BWI
Beratung
Weiterbildung
Inspiration

Mitarbeiterführung – Grundlagen

Autoren: Axel Müllender
Robert Lippmann

Durchführende Trainer: Axel Müllender
Robert Lippmann
Jürg Kuster

6. überarbeitete und ergänzte Auflage 2020

Copyright: Autoren © 2020

BWI Management Weiterbildung
ETH Zürich

Technoparkstrasse 1
CH-8005 Zürich

Telefon 044 277 70 40
Telefax 044 277 70 41

info@bwi.ch
www.bwi.ch

BWI Beratung Weiterbildung Inspiration

Ordnerstruktur

1 Seminarprogramm, Lerntransfer

2 Eigene Notizen, Übungen, Fotoprotokoll

3 Anstelle eines Vorwortes

4 Führung

5 Führungstätigkeit

6 Motivation

7 Kommunikation

8 Konflikte erkennen und bearbeiten

9 Zusammenarbeit im Team

10 Selbstmanagement

11 Autoren- und Trainerporträts

12 Literaturverzeichnis

BWI Beratung Weiterbildung Inspiration

Inhaltsverzeichnis

1	**Seminarprogramm, Lerntransfer**	**1–1**
2	**Eigene Notizen, Übungen, Fotoprotokoll**	**2–1**
3	**Anstelle eines Vorwortes**	**3–1**
4	**Führung**	**4–1**
4.1	Begriffserklärung	4–1
4.2	Die Unternehmung in ihrem Systemumfeld	4–1
4.3	Systeme und Anforderungen in der Unternehmung	4–3
4.4	Führungswechsel	4–6
4.5	Entwicklungsgeschichte der Führung	4–9
4.6	Führungsmodelle	4–11
4.7	Führungsstile	4–13
4.8	Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen	4–21
4.9	Führen von Generationen	4–23
4.10	Test zum Führungsstil	4–26
5	**Führungstätigkeit**	**5–1**
5.1	Führungskreislauf	5–2
5.2	Kernaufgaben der Führungskraft	5–9
5.3	Problemlösungszyklus	5–9
5.4	Die Lösungsfalle (jumping to solution)	5–11
6	**Motivation**	**6–1**
6.1	Begriffsklärung	6–1
6.2	Entwicklung des Motivationsverständnisses	6–1
6.3	Motivation und Leistung	6–2
6.4	Motivationstheoretische Ansätze	6–3
6.5	Aufgaben der Vorgesetzten	6–10
6.6	Selbsttest: Menschen motivieren	6–11
7	**Kommunikation**	**7–1**
7.1	Subjektivität der Wahrnehmung	7–1
7.2	Kommunikation	7–2
7.3	Kommunikations-Modelle	7–3
7.4	Kommunikationsverhalten	7–7
7.5	Gesprächstechniken	7–8
7.6	Kommunikation mit neuen Medien	7–16

8	**Konflikte erkennen und bearbeiten**	**8–1**
8.1	Konflikte verstehen	8–1
8.2	Konflikte analysieren	8–8
8.3	Konflikte bewältigen	8–14
8.4	Persönlicher Umgang mit Konflikten (Fragebogen)	8–22
9	**Zusammenarbeit in Teams**	**9–1**
9.1	Begriffsdefinition	9–1
9.2	Aspekte von Teams	9–1
9.3	Lebensphasen von Gruppen bzw. Teams	9–4
9.4	Gruppen-, bzw. Teamleistung	9–7
10	**Selbstmanagement**	**10–1**
10.1	Zeitmanagement	10–1
11	**Autoren- und Trainerporträts**	**11–1**
12	**Literaturverzeichnis**	**12–1**

BWI Beratung Weiterbildung Inspiration

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3.1: Entwicklungsebenen der Erwachsenenbildung 3–1
Abbildung 3.2: BWI-Führungskompetenz-Ansatz 3–2
Abbildung 3.3: Die 5 Stufen des Lernens 3–3

Abbildung 4.1: Unternehmen und Umfeld 4–1
Abbildung 4.2: Managementebenen 4–3
Abbildung 4.3: Anforderungen an das Management 4–4
Abbildung 4.4: Anforderungen an die Führung 4–4
Abbildung 4.5: Scientific vs. Human Resources Management 4–11
Abbildung 4.6: Erlebte Managementstile 4–12
Abbildung 4.7: Führungsstile 4–13
Abbildung 4.8: Neue Arbeitsformen bei partizipativen Führungsstilen 4–14
Abbildung 4.9: Entwicklung von der Führungskraft zur Führungsarbeit 4–15
Abbildung 4.10: Das Verhaltensgitter nach Blake & Mouton 4–15
Abbildung 4.11: Modell des situativen Reifegrades nach Blanchard 4–17
Abbildung 4.12: Faktoren der Leistungsmotivation 4–18
Abbildung 4.13: Prinzipien zum Umgang mit dem Chef 4–21
Abbildung 4.14: Management nach oben 4–22
Abbildung 4.15: Management mit Kollegen 4–22
Abbildung 4.16: Generationen in der Arbeitswelt 4–23
Abbildung 4.17: Unterschiede zwischen den Generationen 4–25

Abbildung 5.1: Führungskreislauf 5–2
Abbildung 5.3: SMART-Regel 5–4
Abbildung 5.4: Problemlösungszyklus 5–10
Abbildung 5.5: Jumping to solution 5–11

Abbildung 6.1: Faktoren der Leistung 6–2
Abbildung 6.2: Das Dreieck der Leistungsmotivation 6–3
Abbildung 6.3: Bedürfnispyramide nach A. Maslow 6–4
Abbildung 6.4: Zweifaktoren-Theorie von Hertzberg 6–5
Abbildung 6.5: Die Grundbedürfnisse des Menschen 6–6

Abbildung 7.1: Wahrnehmung: eigene Perspektive 7–1
Abbildung 7.2: Sender-Empfänger-Modell nach Stuart Hall 7–4
Abbildung 7.3: Sach- und Beziehungsebene 7–4
Abbildung 7.4: 4 Ebenen einer Nachricht - Sender 7–5
Abbildung 7.5: 4 Ebenen einer Nachricht - Empfänger 7–6
Abbildung 7.6: 4 Ebenen einer Nachricht – Meine Reaktion 7–6
Abbildung 7.7: Komplettbotschft nach Schulz von Thun 7–7

Abbildung 7.8: Zentrale Gesprächstechniken 7–8
Abbildung 7.9: Du-Botschaften und Ich-Botschaften 7–12
Abbildung 7.10: Der Nutzen des Feedbacks 7–13
Abbildung 7.11: Das www des Feedbacks 7–13
Abbildung 7.12: Feedback-Regeln 7–14
Abbildung 7.13: Fehler beim kritischen Feedback 7–15
Abbildung 7.14: Gesprächsstruktur 7–16

Abbildung 8.1: Innere Konflikte nach Kurt Levinl 8–2
Abbildung 8.2: Grundtypen der Konfliktlösung nach F. Glasl 8–3
Abbildung 8.3: Konfliktmerkmale nach M. Deutsch 8–4
Abbildung 8.4: Organisatorische Konfliktarten 8–6
Abbildung 8.5: Problem- und Konfliktlösungsmodell 8–12
Abbildung 8.6: Von der Position zum Interesse 8–17
Abbildung 8.7: Landkarte der Konfliktstrategien 8–26
Abbildung 8.8: Konfliktstil Matrix 8–27

Abbildung 9.1: Kohäsion einer Gruppe 9–4
Abbildung 9.2: Teamentwicklungsprozess 9–4
Abbildung 9.3: Teamentwicklung in 5 Phasen 9–7
Abbildung 9.4: Führungsanforderungen in den 5 Phasen der Teamentwicklung 9–7
Abbildung 9.5: Vor- und Nachteile von Einzelentscheidungen 9–8
Abbildung 9.6: Vor- und Nachteile von Gruppenentscheidungen 9–8
Abbildung 9.7: Merkmale von Hochleistungsteams 9–10

Abbildung 10.1: Rahmenbedingungen der persönlichen Arbeitsmethodik 10–1
Abbildung 10.2: Zeitmanagement 10–2
Abbildung 10.3: Innere Störfaktoren 10–2
Abbildung 10.4: Äussere Störfaktoren 10–3
Abbildung 10.5: Das Pareto-Prinzip 10–4
Abbildung 10.6: Die ABC-Analyse 10–4
Abbildung 10.7: Das Kieselprinzip 10–5
Abbildung 10.8: Die Alpen-Methode 10–5
Abbildung 10.9: Systematische Müllabfuhr 10–6

BWI Beratung Weiterbildung Inspiration

1 Seminarprogramm, Lerntransfer

BWI Beratung Weiterbildung Inspiration

LERN-TAGEBUCH

Datum: .....

Die heutigen Seminarthemen:

.....

.....

.....

Die heutige Arbeit gliederte sich in die folgenden für mich wichtigen Schwerpunkte!

⇨ *In Bezug auf mich und meine Person (Meine personale Kompetenz):*

⇨ *In Bezug auf meine Arbeit (Meine fachliche Kompetenz):*

⇨ *In Bezug auf mich und mein Umfeld (Meine soziale Kompetenz):*

Welche Hinweise habe ich für meine Praxis erhalten?

Wie werde ich meine Erkenntnisse umsetzen?

Welche Themenkreise möchte ich weiter vertiefen?

Was ist für mich noch nicht erledigt?

BWI Beratung Weiterbildung Inspiration

LERN-TAGEBUCH

Datum: .....

Die heutigen Seminarthemen:

.....

.....

.....

Die heutige Arbeit gliederte sich in die folgenden für mich wichtigen Schwerpunkte!

⇨ *In Bezug auf mich und meine Person (Meine personale Kompetenz):*

⇨ *In Bezug auf meine Arbeit (Meine fachliche Kompetenz):*

⇨ *In Bezug auf mich und mein Umfeld (Meine soziale Kompetenz):*

Welche Hinweise habe ich für meine Praxis erhalten?

Wie werde ich meine Erkenntnisse umsetzen?

Welche Themenkreise möchte ich weiter vertiefen?

Was ist für mich noch nicht erledigt?

BWI Beratung Weiterbildung Inspiration

LERN-TAGEBUCH

Datum: .....

Die heutigen Seminarthemen:

.....

.....

.....

Die heutige Arbeit gliederte sich in die folgenden für mich wichtigen Schwerpunkte!

⇨ *In Bezug auf mich und meine Person (Meine personale Kompetenz):*

⇨ *In Bezug auf meine Arbeit (Meine fachliche Kompetenz):*

⇨ *In Bezug auf mich und mein Umfeld (Meine soziale Kompetenz):*

Welche Hinweise habe ich für meine Praxis erhalten?

Wie werde ich meine Erkenntnisse umsetzen?

Welche Themenkreise möchte ich weiter vertiefen?

Was ist für mich noch nicht erledigt?

2 Eigene Notizen, Übungen, Fotoprotokoll

3 Anstelle eines Vorwortes

Bis anhin haben die meisten von uns Weiterbildung auf den beruflichen Fachthemen erfahren. Die Fachkompetenz ist jedoch nur eine von drei Disziplinen.

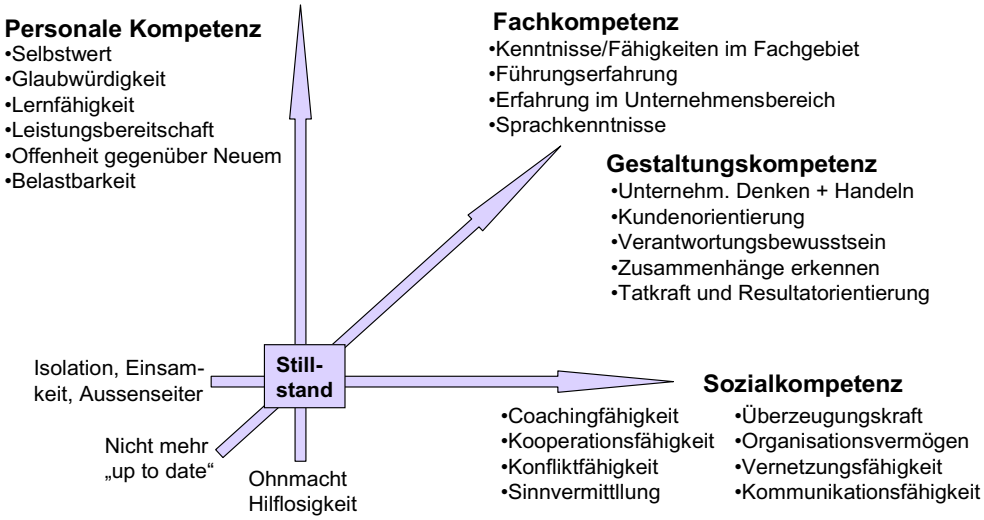


Abbildung 3.1: Entwicklungsebenen der Erwachsenenbildung

Es ist unerlässlich, dass wir uns als Person auf allen Kompetenzbereichen weiterentwickeln; der **Personalen Kompetenz** (Ich als Person und mein Sozialverhalten), der **Fach- und Gestaltungskompetenz** (Wissen und Methoden für die Arbeitsgestaltung) und der **Sozialkompetenz** (Ich im Umgang mit anderen Personen und Gruppen). Ohne Entwicklungen auf diesen Ebenen werden wir in der heutigen sich schnell verändernden Umwelt „zum alten Eisen“, werden isoliert oder es fehlt uns die Fertigkeit, unser zwischenmenschliches Umfeld positiv zu gestalten. Diese Anforderung an ein lebenslanges Lernen auf allen drei Kompetenzfeldern gilt auch oder gerade für Führungskräfte.

Führung ist das Erkennen, Gestalten und Steuern von aufgaben- und zielbezogenen Abläufen (Sachebene) sowie zwischenmenschlichen Prozessen (Beziehungsebene) und kann in die zwei Teile, Führungstätigkeiten und Führungsverhalten, aufgeteilt werden.

Die Zusammenhänge zwischen den Führungstätigkeiten und dem Führungsverhalten lässt sich anschaulich im BWI Modell der Führungswirksamkeit darstellen.

Dieses pythagoreische Modell verdeutlicht, dass nur im optimalen Zusammenspiel von Führungstätigkeiten und Führungsverhalten einen Erfolg versprechende Führungswirksamkeit erlangt werden kann.

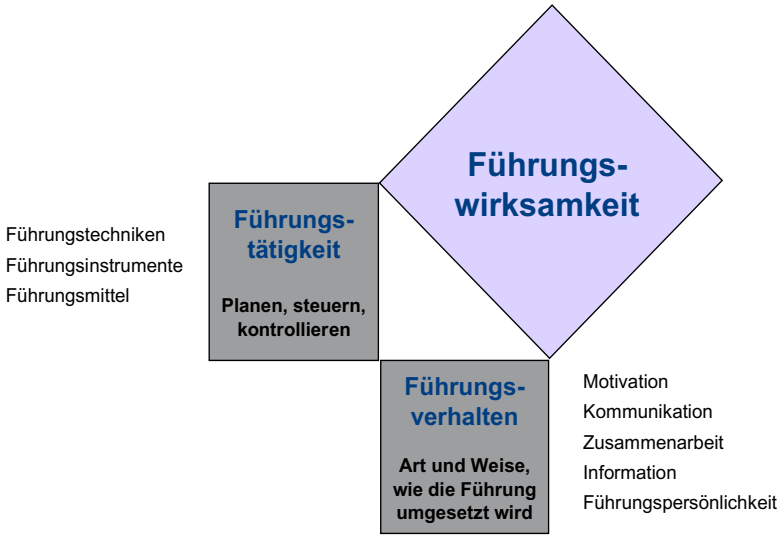


Abbildung 3.2: BWI-Führungskompetenz-Ansatz

Was die **Führungstätigkeiten** betrifft, so verhält es sich ähnlich, wie bei anderen Fachgebieten – sie können erlernt, geübt und laufend verbessert werden. Dabei gilt hier, was für alle Wissensgebiete gültig ist: der eine lernt eine Fremdsprache sehr leicht, der andere findet sich in der Mathematik besser zurecht.

Wenn es um das **Führungsverhalten** oder die soziale Kompetenz geht, so ist die ganze Persönlichkeit der Vorgesetzten angesprochen. Unser Verhalten wird geprägt durch unsere Erziehung und durch die gemachten Erfahrungen als Kind, als Jugendlicher und auch als Erwachsener. Umlernen im Verhalten bedeutet, bekannte und erprobte Muster zu hinterfragen, bei Bedarf aufzugeben und sich auf Neues einzulassen. In diesem Bereich ist Lernen ein kontinuierlicher Prozess, bestehend aus kleinen Fortschritten, die manchmal durch Rückschritte unterbrochen werden, die uns wieder ein Stück zurückwerfen können.

Erwachsene Menschen lernen anders als Kinder und Jugendliche. Mit Lernen auf Vorrat, wie in der Schule, tun wir uns sehr schwer und es macht auch keinen Sinn mehr. In unserem Rollenverständnis als Erwachsene sind wir für uns selbst verantwortlich und reagieren eher mit Widerstand auf „Schulbank-Situationen". Die Grundvoraussetzungen für das Erwachsenenlernen sind:

- Wissen warum wir dieses Wissen lernen müssen oder wollen.
- Unsere Erfahrungen, die eine wesentliche Grundlage und Vergleichsreferenz in den Lernfeldern bilden.
- Unsere Problem- und Lösungsorientierung. Dies bedeutet, dass wir an realen Situationen besser lernen, als „Lernen auf Vorrat" an Musterbeispielen.
- Die Bereitschaft für Neues und ein gewisser Leidensdruck auf einem bestimmten Thema (neues Berufsfeld, neue Aufgabe, Beförderung, usw.) helfen uns, in dieses Lernfeld einzusteigen.
- Die innere Motivation (höhere Zufriedenheit bei der Arbeit, Selbstwertgefühl und Sicherheit usw.) erhöht die Bereitschaft, Energie aufzuwenden um zu lernen.

Erwachsenbildung ist oftmals nicht das Vermitteln von neuem Stoff, sondern vielmehr ein Zugänglichmachen von bereits vorhandenem Wissen, welches mit neuem Wissen ergänzt wird und dadurch neue Zusammenhänge erkennen lässt.

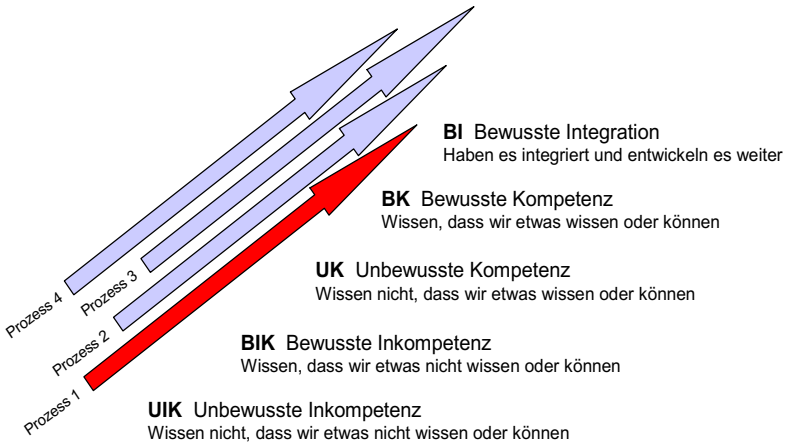


Abbildung 3.3: Die 5 Stufen des Lernens

Gleichzeitig durchlaufen wir mehrere solche Prozesse in unterschiedlichen Themen, Fachgebieten oder auf verschiedenen Kompetenzebenen (Prozess 1 - 4 im Bild). Diese Prozesse sind eigentlich nie abgeschlossen, sondern laufen auf einer immer höheren Entwicklungsstufe weiter. Erst die bewusste Kompetenz ermöglicht uns, dieses Wissen auch auf neue und andere Situationen umzulegen und in Varianten einzusetzen.

Sie werden im vorliegenden Ordner und im Seminar keine Patentrezepte erhalten, aber es werden Ihnen Methoden, Techniken und Denkanstösse vermittelt, die Sie befähigen, Ihre Führungsrolle in der Praxis erfolgreicher wahrzunehmen. Wer sein Verhalten ändern will, muss sich zuerst sein gegenwärtiges Verhalten bewusst machen und sich darauf einlassen. In diesem Seminar werden Sie immer wieder Gelegenheit erhalten, Ihr eigenes Verhalten zu überprüfen.

Der vorliegende Ordner ist als Begleitliteratur zum Seminar Mitarbeiterführung erstellt worden. Er ist gedacht als Einstiegsliteratur, Schnellübersicht und Nachschlagewerk für die entsprechenden Themen.

Wir wünschen Ihnen guten Erfolg und viel Vergnügen auf Ihrem Lern- und Entwicklungsweg als Führungskraft.

Das Autorenteam

Robert Lippmann und Axel Müllender

4 Führung

4.1 Begriffserklärung

Der Begriff Führung wird in zweifacher Weise verwendet:

1. **Im umfassenden betriebswirtschaftlichen Sinn versteht man darunter die Führung einer Organisation, einer Unternehmung oder eines Projektes usw.**
2. **Im engeren Sinn spricht man von der Führung der Mitarbeiter**

Wir setzen uns in diesem Seminar vor allem mit der zweiten Art, der **Mitarbeiterführung** auseinander. Für den Begriff Mitarbeiterführung gibt es eine ganze Reihe von Definitionen. Nachfolgend ein paar Beispiele, die den Kern der Sache in knapper Form festhalten:

- Führung ist zielorientierte, soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in oder mit einer strukturierten Arbeitssituation (Wunderer/Grunwald).
- Führung heisst, Menschen von einer Idee zu überzeugen und sie zu befähigen, diese Überzeugung in aktives Handeln zu transformieren. (Zollikofer)
- Führung spielt sich immer in Beziehungen ab. Führende und Geführte verhalten sich nach je eigenen, subjektiven Konzepten, die zudem gruppenspezifisch und situationsabhängig sind. (Müller)
- Führung ist das Erkennen, Gestalten und Steuern von aufgabenbezogenen Abläufen sowie von zwischenmenschlichen Prozessen und kann in die zwei Teile, Führungstätigkeiten und Führungsverhalten, aufgeteilt werden (BWI-Ansatz).

4.2 Die Unternehmung in ihrem Systemumfeld

Es besteht eine starke Wechselwirkung zwischen einer Unternehmung und dem Umfeld, in dem sie sich befindet. Wir leben heute in einer Welt, die von laufenden und einschneidenden Veränderungen geprägt ist, und wir können uns den vielfältigen Entwicklungen, die uns alle berühren, nicht entziehen. Dies betrifft vor allem Führungskräfte, die für soziale Systeme mit ökonomischen Zielen Verantwortung tragen. Gesellschaftlicher, ökonomischer und technologischer Wandel muss erkannt, verkraftet und in zukunftsweisende Aktionskurse umgesetzt werden, die nicht nur das Überleben, sondern auch die Entwicklungsfähigkeit einer Unternehmung sicherstellen. Die folgende Grafik gibt einen Überblick:

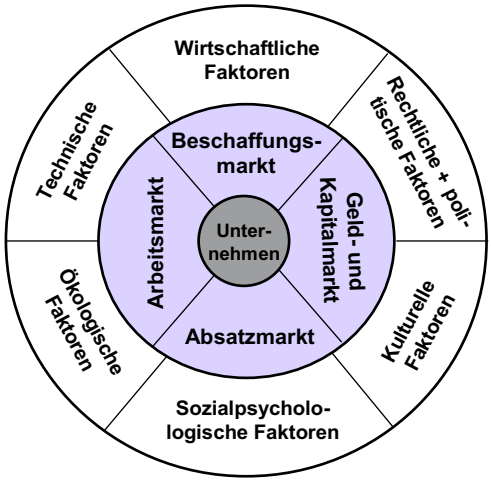


Abbildung 4.1: Unternehmen und Umfeld

4.2.1 Die wichtigsten Einflüsse des Umfeldes

Die Einflüsse, die es zu verarbeiten gilt, sind vielfältig:

Wirtschaftliche Faktoren

- knappe Ressourcen
- Kostendruck / Preiskämpfe / kleine Margen
- Zunahme weltwirtschaftlicher Interdependenzen
- Abnehmende Aussagekraft von Modellen und Prognosen
- steigende Arbeitslosigkeit
- sich rasch wandelnde Arbeitssituationen

Technologische Faktoren

- Beschleunigung des technologischen Wandels
- Verkürzung der Produktlebenszyklen → Innovationsdruck
- Nachahmbarkeit der Produkte und Dienstleistungen
- neue Kommunikationsmittel
- Qualität und Quantität der Arbeitsinhalte

Kulturelle Faktoren

- Globalisierung
- Völkervermischung, Kultur-Mix
- Mobilität
- Verlagerung von Werten, Normen und Traditionen

Sozialpsychologische Faktoren

- demographischer Wandel
- Gesellschaftlicher Wertewandel
- Permanente Veränderungsprozesse und hohe Veränderungskadenz
- gestiegene Anforderungen, Belastung und Stress
- Sehnsucht nach Stabilität, Geborgenheit, Sicherheit und Übersicht
- Unternehmung als soziales Gebilde mit sozialer Verantwortung

Ökologische Faktoren

- neue Gesetze und Richtlinien
- neue Produkte
- Umweltbewusstsein

Rechtliche Faktoren

- Gesetze
- Vorschriften
- Eu-Normen
- Qualitätsstandards

Diese Veränderungen prägen unsere Märkte und das Verhalten der Personengruppen, mit denen wir zu tun haben und stellen entsprechende Anforderungen an die Unternehmungen und an die Führungskräfte.

4.2.2 Aufgaben der Unternehmungsführung

Die Unternehmungsführung beschäftigt sich mit der gegenwärtigen und zukünftigen Existenzsicherung der Unternehmung unter den wechselnden Rahmenbedingungen. Sie befasst sich mit den Einflüssen des weiteren Umfeldes und seiner Märkte und nutzt die gewonnenen Erkenntnisse für die Anpassung der Unternehmung an die neuen Begebenheiten unter Berücksichtigung der vorhandenen Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen der Organisation. Aus der Kombination der äusseren und der inneren Einflussfaktoren werden die Strategien, die Unternehmungsziele und die Unternehmungspolitik festgelegt.

4.2.3 Aufgaben der Mitarbeiterführung

Die Mitarbeiterführung wird durch die Veränderungen im Umfeld geprägt. Eine intelligente Unternehmung, die sich rasch auf neue Situationen einstellen kann, braucht viele kompetente Leute, die Bescheid wissen und die bereit sind, sich anzupassen, mitzudenken und Verantwortung zu übernehmen. Dazu braucht es eine hohe Transparenz im Bereich von Information und Kommunikation, ein koordiniertes Zusammenspiel aller Beteiligten und Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Mit autoritären, streng hierarchischen oder rein leistungsorientierten Führungsstilen können die Voraussetzungen für eine eigenverantwortliche Zusammenarbeit nicht geschaffen werden. Das bedeutet, dass die Vorgesetzten neue, ungewohnte Führungsaufgaben und -rollen übernehmen und dafür traditionelle Aufgaben und Rollen aufgeben müssen. Die Vorgesetzten sind somit einem permanenten Entwicklungsprozess unterworfen, der grosse Anforderungen auch an ihre Persönlichkeit stellt.

4.3 Systeme und Anforderungen in der Unternehmung

4.3.1 Systemumfeld Management / Mitarbeitende

Betrachten wir die Unternehmung als ein System, so lässt es sich in Anlehnung an Bleicher (2004) im Wesentlichen in drei Managementstufen und eine Stufe von Mitarbeitenden unterteilen.

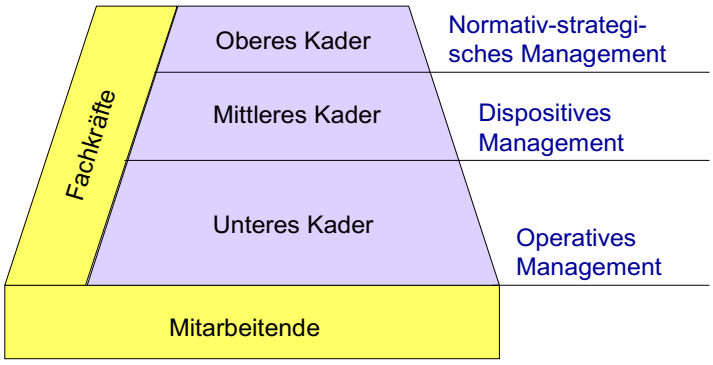


Abbildung 4.2: Managementebenen

Die Führungsaufgaben beinhalten im Wesentlichen die drei Führungselemente Planung, Steuerung und Kontrolle.

Diese Steuerungsfunktionen finden auf allen Managementebenen statt. Sie sind notwendig, um die Problembearbeitungen und Lösungsfindungen zielgerichtet und koordiniert zu gestalten und zu lenken. Auf jeder Stufe der Unternehmung müssen die verschiedenen Prozesse geplant, gesteuert und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Diese Funktion wird als Führung (synonym dazu: Management oder Leitungsfunktion) bezeichnet.

- **Das normative Management** (Sinn-Ebene) beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen.

- **Das strategische Management** (Effektivitäts-Ebene) ist auf den Aufbau und die ständige Optimierung von Abläufen und Prozessen gerichtet. Sie ist für die Identifizierung und Nutzung von Erfolgspotentialen verantwortlich und steuert den Einsatz der Ressourcen.

- **Das operative Management** (Effizienz-Ebene) befasst sich mit der Umsetzung der normativen und strategischen Konzepte und den daraus abgeleiteten Zielen. Es ist im Kern auftragsbezogene lenkende, gestaltende und entwickelnde Tätigkeit zur Durchsetzung und Sicherung der operativen Ziele in Prozessen oder durch Projekte.

Die Anforderungen an das Wissen und die Kenntnisse der Mitarbeitenden verlagern sich in den Managementstufen von oben nach unten - vom Generalistenwissen zum Spezialistenwissen. Auf der obersten Managementstufe sind in hohem Masse Generalistenkenntnisse gefragt, auf der untersten Managementstufe hingegen vorwiegend Spezialistenkenntnisse. Das Spezialistenwissen auf den unteren Managementstufen wird durch eine intensive Delegation genutzt.

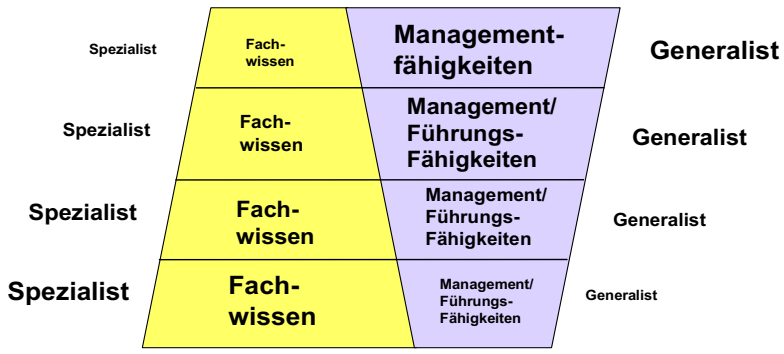


Abbildung 4.3: Anforderungen an das Management

4.3.2 Anforderungen an die Führungskraft

Die heutigen Anforderungen an die Führung sind vielfältig. Die folgende Grafik gibt dazu einen ersten Überblick:

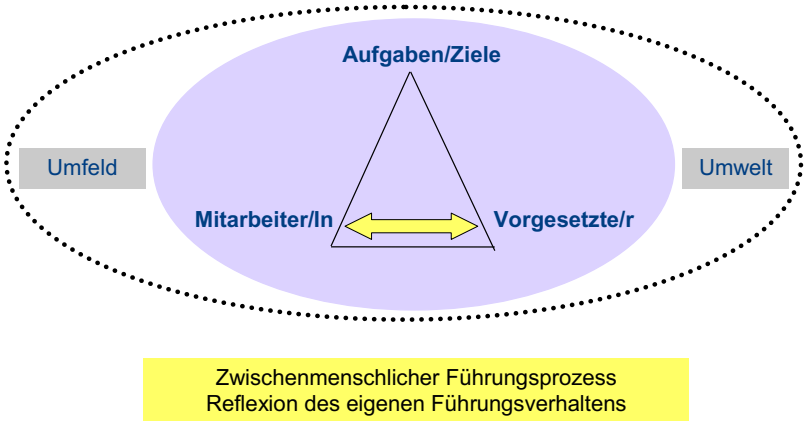


Abbildung 4.4: Anforderungen an die Führung

Führen bedeutet die Gestaltung von aufgabenbezogenen Abläufen und zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen der Führungskraft und den ihr unterstellten Mitarbeitenden zur Erreichung der Aufgaben und Ziele, für die die Führungskraft Verantwortung trägt. Dies wird im oberen Dreieck dargestellt. Das ganze findet natürlich im engeren Umfeld der Organisation, also z.B. im Austausch oder in Abstimmung mit Nachbarbereichen, internen Dienstleistern oder Kunden-Lieferanten-Beziehungen statt. Ausserdem hat die weitere Umwelt, geprägt durch z.B. rechtlich, kulturelle oder ökologische Faktoren einen grossen Einfluss.

Vorgesetzte, die ihre Mitarbeitenden erfolgreich führen wollen, müssen also über die folgenden Kompetenzen verfügen:

- fachliche Kompetenz
- instrumentelle Führungskompetenz
- soziale Kompetenz
- personale Kompetenz

Unter der **fachlichen Kompetenz** verstehen wir das Wissen und die Erfahrung aus dem Arbeitsgebiet.

Zur **instrumentellen Führungskompetenz** zählen wir die Führungstätigkeiten; dazu gehören auch die Führungstechniken, die Führungsinstrumente und die Hilfsmittel, die in den Phasen der Planung, der Entscheidungsfindung, der Steuerung und der Kontrolle eingesetzt werden können.

Die **soziale und personale Führungskompetenz** äussern sich im Führungsverhalten der Vorgesetzten, d.h. in der Art und Weise, wie Vorgesetzte die Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden gestalten, wie sie kommunizieren, Konflikte bewältigen und die Motivation beeinflussen.

Die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden bzw. Kollegen sind ein entscheidender Schlüssel für den Erfolg. Die Komplexität der Aufgaben und die zunehmende Geschwindigkeit der Leistungserbringung erfordert heute eine Vertrauenskultur zwischen den Beteiligten und eine hohe Identifikation und Loyalität mit dem Unternehmen. Dies mit zu gestalten ist Aufgabe der Führungskraft und erfordert eine ständige Reflexion und Weiterentwicklung des eigenen Führungsverhaltens insbesondere hinsichtlich der Gestaltung von zwischenmenschlichen Beziehungen.

Dies alleine reicht natürlich nicht aus, um als Führungskraft erfolgreich zu sein. Neben dem konkreten Führungsverhalten, das im wesentlichen durch die personale und soziale Kompetenz bestimmt wird, gibt es natürlich auch noch die so genannten Führungstätigkeiten, für die es fachliche und instrumentelle Kompetenzen benötigt. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick:

Führungstätigkeiten	Führungsverhalten
• Planen • Entscheiden • Steuern / Delegieren • Überwachen / Kontrollieren	• Kommunikation • Information • Motivation • Zusammenarbeit im Team

Ausführliche Informationen zu den Führungstätigkeiten finden sich im nächsten Kapitel.

4.4 Führungswechsel

Eine neue Situation bietet immer unglaubliche Chancen aber auch Gefahren. Die Chancen und die Gefahren hängen stark von der jeweiligen Ausgangslage ab. Es gilt also zu klären, um welche Art von Wechsel es sich handelt. Ist es ein Aufstieg? Komme ich aus einer völlig anderen Abteilung? Oder bin ich ganz neu im Unternehmen? Der Erfolg des Wechsels hängt auch davon ab, wie der alte Chef war und wie er gesehen wurde.

Der starke Vorgänger:

Ausgangslage: das Team hat sich gut entwickelt. Die Arbeit wurde immer erfolgreich erledigt. Der Vorgänger wurde gemocht. Keiner wollte wirklich, dass er geht.

Mögliche Gefahr: in einem solchen Fall ist es möglich, dass Sie versuchen, sich mit dem Vorgänger zu messen, dass Sie ihn als Konkurrent betrachten.

Mögliches Vorgehen: Sie sollten die Leistung und die Popularität des Vorgängers anerkennen und respektieren. Veränderungen werden nur behutsam vorgenommen.

Der schwache Vorgänger:

Ausgangslage: das Team ist demotiviert, weil das Image der Abteilung nicht gut ist. Viel Arbeit wurde nicht erledigt.

Mögliche Gefahr: Sie versuchen alles gleichzeitig zu verbessern und suchen nach schnellen Lösungen. Es besteht darüber hinaus die Gefahr, dass Sie zu autoritär auftreten.

Mögliches Vorgehen: in einem solchen Fall kann es hilfreich sein, die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter abzufragen, und dann Prioritäten in der Umsetzung der Veränderungen zu setzen.

Der alte Chef ist Kollege

Ausgangslage: es gibt hier zwei Möglichkeiten: der Vorgänger ist freiwillig oder der Vorgänger ist unfreiwillig gegangen. Im ersten Fall wird er von mir Dank und womöglich eine besondere Wertschätzung erwarten. Im zweiten Fall kann er zu einem „Gegenspieler" werden.

Mögliche Gefahr: das Team bleibt seinem alten Chef „treu" und Sie bekommen Akzeptanzschwierigkeiten. Es besteht die Gefahr, dass das Team zur Cliquenbildung neigt.

Mögliches Vorgehen: es geht hier darum, klare Spielregeln zu vereinbaren, und die Balance zwischen Nähe und Distanz zu halten.

Der Kollege wird zum Chef

Ausgangslage: es ist der typische Fall eines Aufstiegs und kommt häufig vor. Aus dem Kollegenkreis wird ein Kollege zur Führungskraft und kann so in kürzester Zeit seine neuen Aufgaben erfüllen weil er die Arbeitsweise der Abteilung und die Organisationsstruktur des Bereiches seit längerer Zeit kennt. Ein Vorteil einer solchen Situation ist, dass ich die Kollegen schon kenne, ihre Arbeitsweise, ihre Kompetenzen und ihre „Schwächen". Betriebsabläufe und die Sprache

des Unternehmens sowie die Gepflogenheiten der Abteilung sind mir bestens bekannt. Der Nachteil ist, dass manche Kollegen möglicherweise neidisch werden.

Mögliche Gefahr: Der gewohnte Umgang mit den bisherigen „Kollegen" die nun der Rolle der Mitarbeiter sind, kann nicht mehr wie bisher erfolgen, denn auch die Personalgespräche obliegen nun Ihnen. Selbst das Thema Gehalt liegt jetzt in Ihren Händen. Abstand zu den Mitarbeitern gewinnen ist eine Möglichkeit, jedoch zu viel Abstand birgt die Gefahr, zu hart zu werden, weil Sie jetzt den Unterschied machen möchten, und stossen dabei auf Unverständnis. Ein kollegialer Führungsstil ist sicher angebracht, kann aber den Eindruck erwecken, Sie trauen sich nicht, sich durchzusetzen, wenn dies notwendig ist, und bekommen dann Akzeptanzprobleme in Ihrer neuen Rolle. In den Augen der ehemaligen Kollegen, die Führungsposition einzunehmen, ist eine herausfordernde Aufgabe.

Mögliches Vorgehen: es hilft hier Vereinbarungen im Umgang miteinander zu treffen und zu den bisher existierenden „Sympathien zu stehen". Wägen Sie genau ab, welcher Abstand zu den bisherigen „Kollegen" gut ist und wie viel Nähe Sie brauchen. Ziehen Sie sich nicht zu sehr zurück und halten Sie alte „Kontakte" aufrecht. Trennen Sie mehr denn je „beruflich und privat" in Gesprächen.

Der junge High-Potential

Ausgangslage: Sie sind fachlich auf dem Höhepunkt, bringen aber wenige Führungserfahrungen mit. Die älteren Mitarbeiter werden Sie möglicherweise nicht ernst nehmen und sich als heimliche Mitbewerber „entpuppen".

Mögliche Gefahr: Sie laufen die Gefahr, dass Sie sich nur durch Ihre fachlichen Kompetenzen definieren und dabei dem Team fremd bleiben.
Mögliches Vorgehen: Sie sollten versuchen, mit ihrer eigenen Unsicherheit umzugehen und Beziehungen innerhalb des Teams zu knüpfen, damit die Mitglieder Sie auch als Mensch kennen lernen.

10 Tipps zur Gestaltung der ersten 100 Tage

Tipp 1: Arbeiten Sie sich gut ein und integrieren Sie sich schnell
Es geht hier darum, sich immer wieder dieses Ziel ins Bewusstsein zu rufen, auch wenn es eine Selbstverständlichkeit zu sein scheint.

Tipp 2: Nutzen Sie aktiv alle Lernmöglichkeiten
Jede Situation bietet eine oder mehrere Lernmöglichkeiten. Fehler sollten möglichst als Lernprozess gesehen werden. Jedes Gespräch, ob mit Mitarbeitern oder mit Vorgesetzten, ebenfalls.

Tipp 3: Stellen Sie Fragen
Es geht hier nicht nur darum, gegenüber seinem Gesprächspartner Interesse zu zeigen, sondern auch Situationen und Zusammenhänge zu verdeutlichen und besser zu verstehen. Fragen zu stellen kann auch helfen, Fehler zu vermeiden.

Tipp 4: Bedenken Sie die Qualität
Qualität bei der Arbeit zu liefern ist wichtig, um sich Akzeptanz zu verschaffen. Es hilft, um sich sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Vorgesetzten zu positionieren. Qualität zu liefern kann der Schlüssel zur Akzeptanz sein.

Tipp 5: Seien Sie offen
Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation! Mit Kollegen und Mitarbeitern zu reden hilft, um Zusammenhänge und somit den eigenen Beitrag zu erkennen. Es bildet auch eine gute Basis für die zwischenmenschlichen Beziehungen.

Tipp 6: Zeigen Sie echtes Interesse an anderen
Hier geht es darum, auf der menschlichen Ebene zu arbeiten. Gute Beziehungen zu Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten sind eine Grundvoraussetzung für Erfolg.

Tipp 7: Seien Sie hilfsbereit
Zwar sollte die eigene Arbeit nicht zu kurz kommen, aber anderen zu helfen, gegebenenfalls zu entlasten, hilft den eigenen Bereich besser zu definieren, und die anderen Mitarbeiter kennen zu lernen. Somit wissen Sie genauer, wofür Sie zuständig sind, und wofür die anderen zuständig sind.

Tipp 8: Bitten Sie um Feedback
Es hilft, seine eigene Persönlichkeit, seine Schwächen und seine Stärken besser kennen zu lernen. Darüber hinaus zeigen Sie dadurch auch Lernbereitschaft.

Tipp 9: Gehen Sie konstruktiv mit Fehlern um.
Gerade am Anfang Ihrer neuen Tätigkeit lassen sich Fehler in der Regel nicht vermeiden. Lernen Sie daraus und entschuldigen Sie sich, wenn es notwendig ist. So zeigen Sie auch Rückgrat.

Tipp 10: Respektieren Sie die Leistung anderer
Fragen Sie nach, bevor Sie kritisieren, wenn jemand die Sachen anders anpackt, als Sie es machen würden. Auch das hilft der Integration in die neue Position. Lob und Anerkennung sind ebenfalls ein Zeichen für den Respekt der Leistungen anderer.

4.5 Entwicklungsgeschichte der Führung

Management hat in der Praxis eine sehr lange Geschichte. Wissenschaftlich wurde dieser Bereich jedoch erst vor rund 100 Jahren "entdeckt": Von der Klassik (ca. 1900) der Managementlehre bis zur Gegenwart.

4.5.1 Klassik - Anreizsysteme und Planungsrationalität

Taylorismus - Scientific Management

Frederic Winslow Taylor (1856-1915) wird als der Pionier der Managementlehre betrachtet. In seinem Scientific Management steht die Nutzung von Spezialisierungsvorteilen im Mittelpunkt, die vom amerikanischen Ingenieur begründete "wissenschaftliche Betriebsführung" zum Zwecke der Produktivitätssteigerung (Produktivität) der Arbeit. Eine leistungsgerechte Differenzierung schafft er durch finanzielle Anreize auf der Grundlage von Akkordsätzen nach Massgabe von Zeiteinheiten. Der Arbeitsvorgang wird in kleinste Einheiten zerlegt (Trennung von Planung und Ausführung), die keine oder nur geringe geistige Anforderungen stellen, schnell wiederholbar und mithin schnell erlernbar sind. Dies führt oft zu einseitiger Belastung, dem Gefühl der Monotonie und Fremdbestimmtheit sowie physischer und psychischer Unterforderung. Es entsteht ein Sinnverlust der Arbeit und es kommt zu einer Ausblendung der zwischenmenschlichen Aspekte.

Mechanistisches Menschenbild

Der Mensch, der "homo oeconomicus" wird rein als Werkzeug gesehen, dessen Einsatz es zu optimieren gilt.

Rolle des Vorgesetzten

Der Vorgesetze war ein fleissiger Fachmann, der seine Mitarbeiter streng aber gerecht führte. Planen bestand aus der Definition von Zielen, woraus Teilziele abgeleitet wurden. Kontrolle vollzog sich in Form von Fremdkontrolle, wobei es beim Organisieren darum ging, möglichst bis ins Detail geregelte Abläufe zu schaffen, um das Handeln zu regulieren. Bei der Auswahl ging es darum, "die richtige Person an die richtige Stelle zu setzen".

Ziel

Verbesserung der Produktivität der Mitarbeiter durch systematische, wissenschaftliche Analyse und Strukturierung des Arbeitsprozesses.

4.5.2 Human Relations-Modell - der soziale Mensch

Ausgangspunkt dieser Entwicklung war das mechanistische Menschenbild des Taylorismus. Die neuen verhaltensorientierten Ansätze leiten sich aus der Kritik des tayloristischen Denkens ab und es entsteht in den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts die so genannte "Human-Relations-Bewegung" - eine Gegenbewegung zum Scientific Management.

Eine deutliche Einschränkung der mechanistischen Betrachtungsweise erfolgte nach den Hawthorne-Experimenten (1927) des Harvard-Professors Elton Mayo. Betriebssoziologische Untersuchungen in den Hawthorne-Werken der Western-Electric-Company bestätigen die Auswirkungen unterschiedlicher Beleuchtungsstärken auf die Leistung der Arbeitnehmer.

Man hatte auf diese Weise entdeckt, dass der arbeitende Mensch nicht nur im Einklang mit den verbesserten Arbeitsbedingungen mehr Leistung bringt, sondern schon allein wegen der Tatsache, dass man sich in irgendeiner Form um ihn kümmert, ihm Gelegenheit gibt, mit seinen Arbeitskollegen zu kommunizieren und dabei informelle Gruppen zu bilden. Die damit verbundene grössere Arbeitszufriedenheit in einem verbesserten Betriebsklima erhöht die Bereitschaft zu Leistungssteigerungen.

Dieses soziale Modell vom arbeitenden Menschen bestimmte lange Zeit das betriebswirtschaftliche Denken und führte zum intensiven Ausbau der sozialen Betreuung der Mitarbeitenden im Betrieb.

Menschenbild - Social Man

Der Mensch strebt nach Verantwortung. Mitarbeitende haben Ansprüche oder Bedürfnisse, sie streben nicht allein nach Einkommensmaximierung. Hauptmotivation ist eine gute zwischenmenschliche Beziehung.

Rolle des Vorgesetzten

Es entsteht die Anforderung, dass der Vorgesetzte neben fachlicher auch soziale Kompetenz mitbringen muss.

Ziel

Verbesserung der Produktivität durch Arbeitszufriedenheit: Zufriedene Mitarbeitende sind produktive Arbeiter. Die Organisationsgestaltung ist wichtig um soziale Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu erfüllen.

4.5.3 Human Resources Management - Gegenpol zum Taylorismus

Das Human Resources Modell, in dem der arbeitende Mensch als strategischer Erfolgsfaktor des Personalmanagements gedeutet wird, entstand in den 50er und verbreitete sich stark in den 70er Jahren.

Die Komplexität der Unternehmen steigt und es werden neue Organisationsmodelle gefordert. Die Organisationsstrukturen werden zunehmend flacher, die Hierarchien werden abgebaut und schaffen somit kürzere Entscheidungs- und Kommunikationswege, das Lean Management ist geboren. Die Mitarbeitenden brauchen mehr Handlungsfähigkeit und bekommen die Möglichkeit Eigenverantwortung zu übernehmen.

Menschenbild

Management wird als Kunst und nicht als Technik oder Wissenschaft verstanden. Mitarbeitende sind nicht nur reines Werkzeug, sondern Menschen, die ihre Möglichkeiten verwirklichen sollen.

Rolle des Vorgesetzten

Der Vorgesetzte pflegt einen kooperativen und partnerschaftlichen Führungsstil. Der Vorgesetzte wird zum Partner, Coach und Förderer, der die Bedingungen schafft, die zu einer Stärkung der Kompetenz des Mitarbeiters beitragen.

Ziel

Das individuelle Wachstum und die Selbstverwirklichung des Einzelnen müssen mit den Zielen der Organisation / des Unternehmens in Einklang gebracht werden.

Die folgende Grafik beinhaltet eine Gegenüberstellung von Scientific Management und Human Resources Management:

	Scientific Management	Human Resources Management
Menschenbild	Werkzeug ohne Bezug auf soziale Funktion / Bedürfnisse	Nicht nur rein materielle Bedürfnisse, auch intellektuelle und soziale Bedürfnisse müssen berücksichtigt werden.
Anreize	Geld	Arbeitszufriedenheit
Mitarbeiter	Kostenblock	Strategischer Erfolgsfaktor
Personalmanagement	Untergeordnete Spezialfunktion	Strategische Aufgabe für das Management
Ausbildung	Kurzfristig, auf konkrete Aufgaben ausgerichtet	Langfristige Entwicklung des Mitarbeiters
Führung	Starke Kontrolle von oben	Selbstverantwortung der Mitarbeiter
Führungsinstrumente	Regeln, Prozesse, Weisungen	Kulturbildende Massnahmen

Abbildung 4.5: Scientific vs. Human Resources Management

4.6 Führungsmodelle

Führungsmodelle

Management-by-Konzepte beschreiben die Art und Weise wie Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen in Unternehmen delegiert werden. Diese Führungsmodelle wurden zur Unterstützung der Führung entwickelt und sollen sicherstellen, dass ein einheitliches Führungsverhalten im Unternehmen entsteht. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Führungstätigkeit und das Führungsverhalten massgeblich auf die Produktivität sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirkt und damit einen wichtigen Wettbewerbsfaktor darstellt. Somit ist es wichtig, dass das gewählte Konzept zu den Werten, der Kultur, der Unternehmensorganisation und den Fähigkeiten der beteiligten Personen passt. Es kann davon ausgegangen werden, dass es kein optimales, für alle Betriebe stets anwendbares Führungsmodell gibt. Hier eine Auswahl:

- **Management by Objectives**
  Führung durch Zielvereinbarung ist eines der bekanntesten Führungsmodelle in der betrieblichen Praxis. Es wurde in der angloamerikanischen Führungspraxis entwickelt und geht auf die theoretischen Arbeiten von Peter F. Drucker, Douglas M. McGregor und George S. Odiorne zurück.
  Durch eine gemeinsame Vereinbarung von den zu erreichenden Zielen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften wird den Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Mitbestimmung bzw. Partizipation an den zu erreichenden Ergebnissen eingeräumt. Die Instrumente, bzw.

der Weg zur Zielerreichung werden bewusst in den Ermessensspielraum des Mitarbeitenden gelegt. Wichtig ist die vollständige Formulierung der Ziele nach Inhalt, Art, Ausmass und zeitlichem Geltungsbereich. Der Erfolg dieses Führungsmodells hängt entscheidend von dem Grad der Partizipation der Mitarbeitenden bei der Zielvereinbarung ab. Die Suche nach realisierbaren, klaren, exakten und doch möglichst flexiblen Zielvorgaben stellt ein Problem dar.

- Management by Delegation - Das Harzburger Führungsmodell
  Management by Delegation oder Führung durch Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz (Harzburger Modell oder "Führung im Mitarbeiterverhältnis" nach dem Begründer Reinhard Höhn) will einem autoritär-patriarchalischen Führungsstil entgegenwirken.
  Dieses Konzept lässt sich von dem Grundgedanken ableiten, dass die Motivation von Mitarbeitenden durch die Delegation von Verantwortung und die Übertragung selbständiger Aufgabenbereiche gefördert werden kann. Jeder Mitarbeiter enthält daher ein festgelegtes Aufgabengebiet mit Kompetenzen und eigenverantwortlicher Entscheidungs- und Handlungsbefugnis. Für diesen Aufgabenbereich trägt er aber auch die volle Verantwortung. Der Vorgesetzte soll - abgesehen von Ausnahmefällen (siehe auch Management by Exception) - nicht eingreifen.
  Hauptbestandteil des Modells sind umfangreiche Führungsanweisungen bzw. Führungsgrundsätze und Stellenbeschreibungen. Kritiker werfen dem Modell daher eine zu starke Bürokratisierung vor

Weitere Führungsmodelle sind:

- Management by Crisis: Führung durch bewusste Herbeiführung bzw. Provokation von Krisen in Unternehmen
- Management by Decision Rules: Führung durch detaillierte Verhaltensanweisungen und -regeln
- Management by Exception: Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriffe in Ausnahmefällen
- Management by Projects: Führung durch fachübergreifende Koordination, Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten
- Management by Results: Führung durch Ergebnisüberwachung d.h. der laufenden Kontrolle vorgegebener Ergebnisgrössen

Abschließend noch ein paar humoristische Managementstile aus der praktischen Erfahrung:

- **Management by Helicopter**
  kommt mit Getöse, wirbelt viel Staub auf und verschwindet wieder
- **Management by Nilpferd**
  das Wasser bis zum Hals, trotzdem ein großes Maul
- **Management by Känguruh**
  mit leerem Beutel große Sprünge machen
- **Management by Jeans**
  an allen wichtigen Stellen sitzen Nieten
- **Management by Crocodile**
  kleiner Kopf, grosses Maul und alle Kraft im Schwanz
- **Managemnt by Decibel**
  überzeugen durch Lautstärke statt Argumenten
- **Management by Robinson**
  warten auf Freitag

Abbildung 4.6: Erlebte Managementstile

4.7 Führungsstile

4.7.1 Was ist ein Führungsstil?

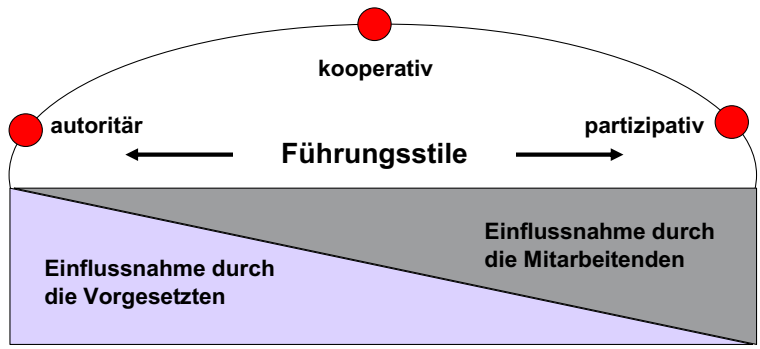
"Unter Führungsstil versteht man ein langfristig relativ stabiles, situationsvariantes Verhaltensmuster des Führenden." (Lattmann)
"Führungsstil ist ein in wechselnden Situationen relativ konstantes, sinnvoll strukturiertes Verhaltensmuster, das als Konkretisierung einer verhaltensorganisierenden Einstellung oder Grundhaltung aufzufassen ist." (Neuberger)
Im Führungsalltag ist der Führungsstil die Art und Weise, wie die Führungstätigkeiten Planung, Steuerung und Kontrolle durchgeführt und die einzelnen Führungsabläufe beeinflusst werden. Ein bestimmter Führungsstil hat zur Folge, dass jede Führungssituation durch ein einheitliches Grundverhalten gekennzeichnet ist. Auf der anderen Seite spielt sich Führung aber immer auch in Beziehungen ab. Dies bedeutet, dass die an der Führung beteiligten Personen mit ihrer speziellen Situation die jeweilige Ausprägung des Führungsstils beeinflussen.
Führung als solches ist ein zeitloses Problem, die Art der Führung - ihr Stil - ist hingegen zeitgebunden. Sie hängt von der geschichtlichen, gesellschaftlichen und sozialen Entwicklung ab und ist demzufolge Änderungen unterworfen.

> Die Kunst ist es, einen zeitgemässen und glaubwürdigen Führungsstil zu entwickeln, der den jeweiligen Anforderungen gerecht wird und gleichzeitig mit den persönlichen Überzeugungen übereinstimmt.

In diesem Seminar wird es auch darum gehen, den eigenen Führungsstil besser kennen zu lernen und zu hinterfragen, damit Verbesserungsmöglichkeiten geprüft werden können.
Frühe Ansätze gingen von dem idealen oder richtigen Führungsstil aus. Später kam der situative Ansatz dazu, dem situationsabhängigen Führungsstil. Es gibt verschiedene Modelle, die der Erfassung der Führungsstile dienen. Wir stellen Ihnen nachfolgend einige der gängigsten Modelle vor.

4.7.2 Der entscheidungsorientierte Ansatz von Tannenbaum/Schmidt

In diesem eindimensionalen Ansatz unterscheiden sich die Stile hinsichtlich des Umfangs der Entscheidungsdelegation. Die beiden Extreme indizieren auf der einen Seite einseitig vorgesetztenorientierte und auf der anderen Seite ausgeprägt mitarbeiterorientierte Führung.



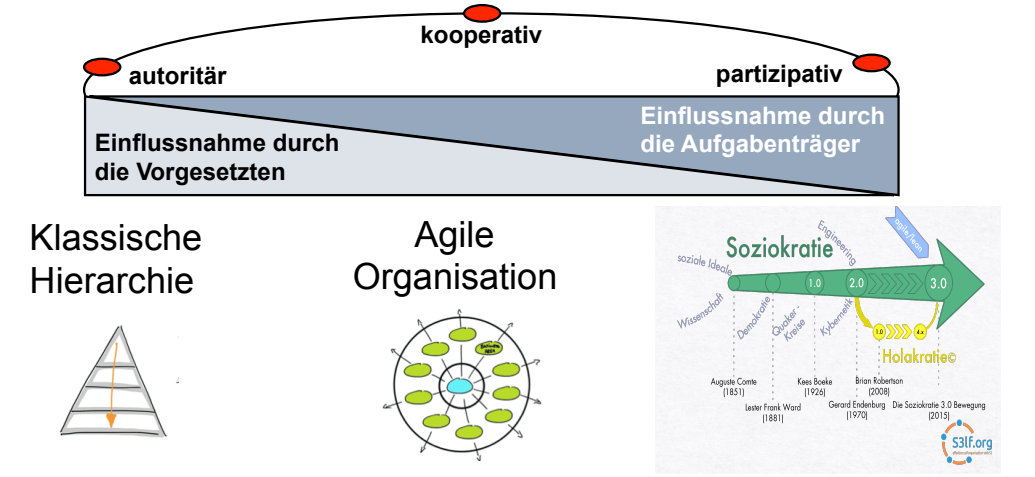
Führung ist immer abhängig von:

- der Aufgabe
- der Situation
- der Teamkonstellation
- der Organisationsstruktur
- der Organisationskultur
- der Persönlichkeit der Vorgesetzten
- der Persönlichkeit der Mitarbeitenden
- und weiteren Faktoren

Abbildung 4.7: Führungsstile

Die Frage, wie autoritär oder partizipativ eine Führungskraft in einer Situation führt, hängt nicht nur von den Fähigkeiten der Führungskraft ab, sondern auch von der momentanen Führungssituation. Zum Beispiel wird in Not- oder Krisensituationen häufig direktiv (autoritär) geführt.

Die Entwicklungen von komplizierten hin zu komplexen Problemstellungen, die Veränderungen der Computertechnologie und vor allem der Wissensaufbau bei den Ausführenden verlangen nach neueren Formen von Prozessabläufen. Diese helfen heute Linienaufgaben und Projekte viel schneller und effizienter abzuwickeln. Neue Prozesse (z.B. SCRUM) und veränderte Formen in der Zusammenarbeit (Agil) erfordern aber auch, die Organisationsformen, insbesondere der hierarchischen Ordnungen neu zu definieren. Diese Entwicklung wird auch begünstigt durch die wesentlichen Veränderungen von Ansprüchen und Motivation, welche durch die Generationen (Generation X, und Y) geprägt werden.
Nachfolgende Abbildung versucht die klassischen Führungsstile Autoritär bis Partizipativ in einer Entwicklungsfolge der sich verändernden Organisationselemente darzustellen.



- Kader - Mitarbeiter
- Chef - Mitarbeiter

- Teilautonome Gruppen
- Projektorganisationen
- Teamleiter verantwortet nach oben

- Kollegiale Führung über Rollen
- Rollenflexibilität
- Verantwortung getragen durch alle Teammitglieder

Abbildung 4.8: Neue Arbeitsformen bei partizipativen Führungsstilen

Neben den klassischen Führungsstrukturen ergeben sich immer mehr weitgehend selbststeuernden Organisationen (Soziokratien). Die Führungsaufgaben übernehmen die Beteiligten Person selbst und erhalten sogenannte (temporäre) Rollen, in denen sie bestimmte koordinierende Aufgaben übernehmen. In einigen Unternehmungen existieren auf verschiedenen Ebenen nun diese beiden Führungsstrukturen nebeneinander. Wird die Führung so ohne Weisungsbefugnis delegiert sprechen wir von lateraler Führung.

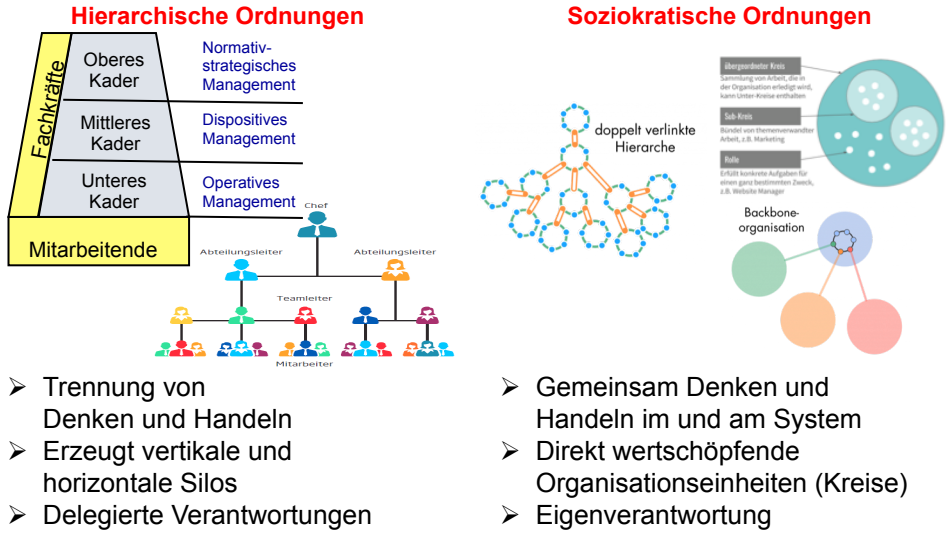


Abbildung 4.9: Entwicklung von der Führungskraft zur Führungsarbeit

4.7.3 Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake & Mouton

Einen zweidimensionalen Ansatz verfolgen die amerikanischen Sozialwissenschaftler Robert Blake und Janet Mouton. Dieses Modell ist die Basis für viele mehrdimensionale und situative Modelle (siehe auch 4.5.4). Sie gehen davon aus, dass jedes Führungsverhalten durch die beiden Dimensionen Sachorientierung und Menschenorientierung gekennzeichnet werden kann.

- **Die Sachorientierung** lässt sich an ihrer Ausrichtung auf Leistung, Produktion und Sachziele erkennen. Es geht z.B. um Umsatzzahlen, um Qualitätskriterien, um Produktionsmengen usw.
- **Die Menschenorientierung** zeigt sich im Verhalten, d.h. im Erzielen von Ergebnissen auf der Grundlage von Vertrauen, Respekt, Gehorsam, Verständnis, Unterstützung usw. Dazu gehören auch die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsplatzsicherheit, die Lohnstruktur und die Sozialleistungen.

Die beiden Dimensionen werden mit dem zweidimensionalen Verhaltensgitter dargestellt. Dabei ist 1 die tiefste und 9 die höchste Benotung. Durch die Kombination der beiden Achsen ergibt sich ein Gesamtbild, das den Führungsstil einer Person oder auch einer Gruppe beschreibt.

The Managerial Grid (Verhaltensgitter)

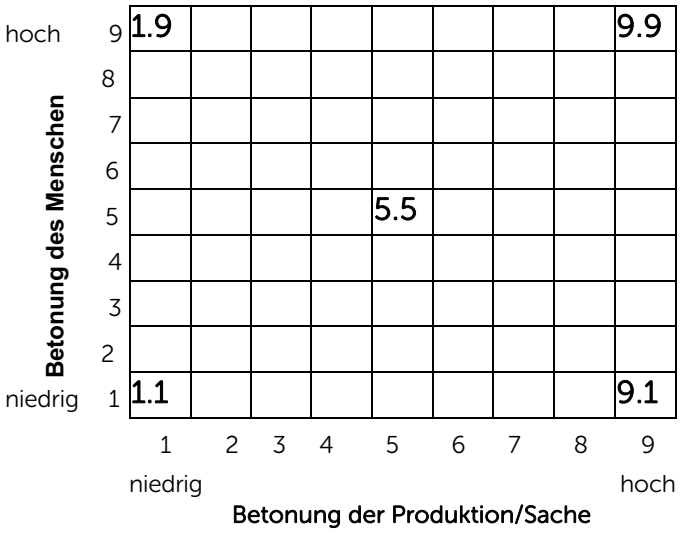


Abbildung 4.10: Das Verhaltensgitter nach Blake & Mouton

Da in jeder Dimension 9 verschiedene Ausprägungen möglich sind, ergeben sich daraus 81 unterschiedliche Kombinationen von Menschen- und Sachorientierung. Aus dieser Vielzahl ragen nach Blake und Mouton 5 Hauptführungsstile heraus:

Die **9.1. – Orientierung** umfasst ein Höchstmass an Sachorientierung mit einem niedrigen Mass an Menschenorientierung. Eine von dieser Kombination ausgehende Führungsperson konzentriert sich auf einen maximalen Output. Sie setzt ihre Macht und Autorität ein und gewinnt Kontrolle über ihre Mitarbeitenden, indem sie ihnen vorgibt, was sie tun müssen und wie sie ihre Arbeit zu erledigen haben.

Die **1.9. – Orientierung** ist die Kombination einer niedrigen Sachorientierung mit einer sehr hohen Menschenorientierung. Dieses Führungsverhalten ist darauf ausgerichtet, Arbeitsbedingungen zu schaffen unter denen die Mitarbeitenden ihre persönlichen und sozialen Bedürfnisse befriedigen können, auch wenn dies auf Kosten der erzielten Ergebnisse geht.

Die **1.1. – Orientierung** zeigt gleichzeitig eine niedrige Sach- und Menschenorientierung. Eine solche Führungsperson ist weder an der erzielten Leistung noch an den Bedürfnissen der Menschen interessiert.

Die **5.5 - Orientierung** (Durchschnitt) verbindet eine durchschnittliche Sachorientierung mit einer durchschnittlichen Menschenorientierung. Wer diesen Führungsstil anwendet, versucht das Dilemma zwischen Leistungsanforderung und den Bedürfnissen der Menschen mit einem Kompromiss zu lösen.

Die **9.9. – Orientierung** verbindet eine hohe Sach- mit einer hohen Menschenorientierung. Es wird auf beiden Seiten ein Optimum angestrebt. Die Führungsperson versucht, qualitativ und quantitativ hochwertige Ergebnisse durch Mitwirkung, Mitverantwortung, gemeinschaftlichen Einsatz und gemeinsame Konfliktlösung zu erreichen.

Auch nach Blake und Mouton gibt es mehrere Einflussfaktoren, die den vorherrschenden Führungsstil einer Person in einer bestimmten Situation beeinflussen:

- **Die Organisation**, welche mit ihren Strukturen und Rahmenbedingungen den Spielraum für die Anwendung von Führungsstilen absteckt.
- **Die Wertvorstellungen** der Führungskräfte, welche die Grundlagen für die Art des Umgangs mit Menschen und für die Einstellung zur Leistung bilden.
- **Die Persönlichkeitsentwicklung** sowohl der Führungskraft als auch des Mitarbeiters aufgrund eigener bisheriger Erfahrungen.
- **Die Kenntnis** über die zur Verfügung stehenden Führungsstile.
- **Die Gruppendynamik** unter den Führungskräften kann ebenfalls einen starken Einfluss auf den Erwartungs- und Leistungsdruck ausüben.

Alle diese Ansätze gehen von einem mehr oder weniger stabilen Führungsstil einer Führungskraft aus, den sie überwiegend einsetzt und nur auf Grund von Umfeldeinflüssen situativ anpasst. Neuere Ansätze verlassen diese Annahme und tragen der steigenden Komplexität und den damit verbundenen Anforderungen an Führungskräfte Rechnung.

4.7.4 Die situative "Reifegrad"- Theorie von Hersey & Blanchard

Neben diesen äusseren und strukturellen Anforderungen haben sich durch den gesellschaftlichen Wandel auch Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Vorgesetzten und an die Gestaltung ihrer Arbeitssituation verändert. Führungskräfte haben heute häufig sehr heterogene Mitarbeitergruppen, denen sie gerecht werden sollen. Während die einen nach Orientierung und Sicherheit

suchen, fordern die anderen Gestaltungsspielräume und Eigenverantwortung. Das folgende Modell soll helfen, diese Komplexität zu verdeutlichen und Anregungen geben, mit dieser Heterogenität umzugehen.

Blanchard u.a. gehen in ihrem dreidimensionalen Modell des „situativen Reifegrades der Mitarbeitenden" von der Grundüberlegung aus, dass der Führungsstil nicht nur durch Aufgaben- und Umfeldanforderungen beschrieben werden kann, sondern der Reifegrad des Mitarbeiters mitentscheidend ist. Sie definieren jedoch nicht einen optimalen Stil, sondern machen die Wirksamkeit der jeweiligen Wahl des Führungsverhaltens von einer variablen Grösse abhängig, die sie den "Reifegrad" des Mitarbeiters nennen.

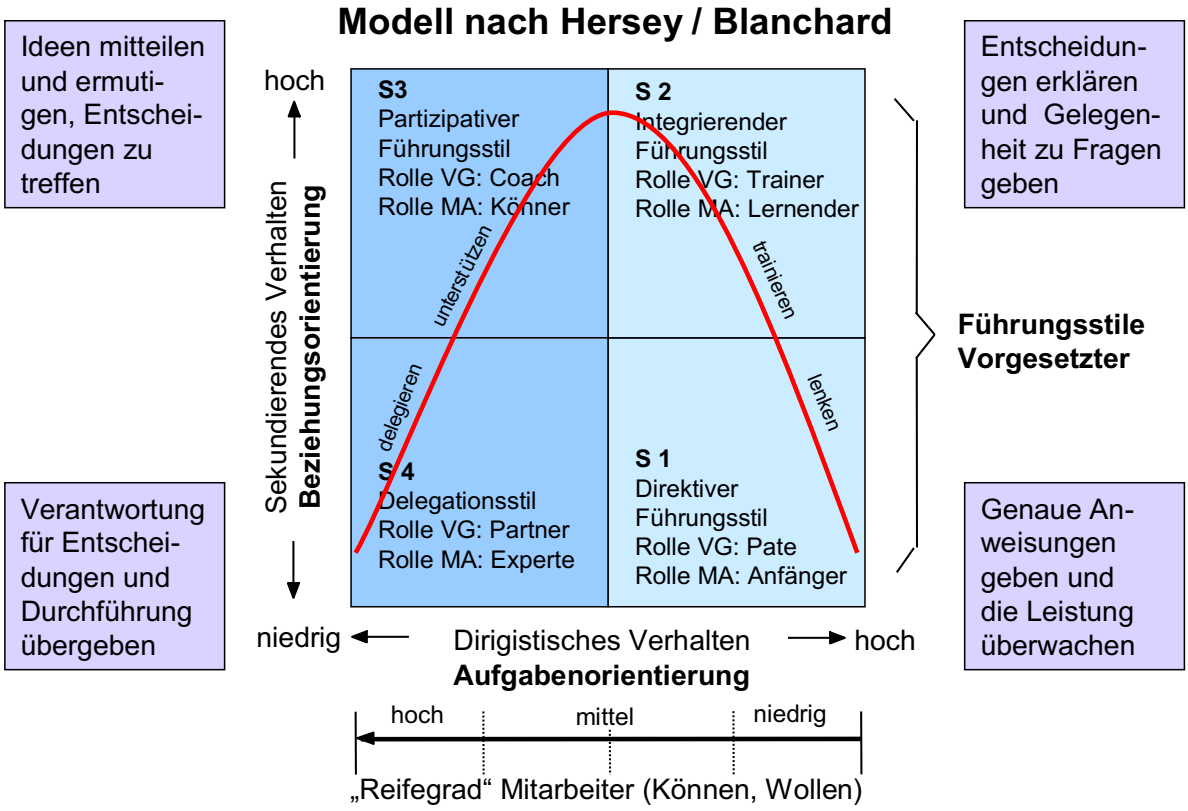


Abbildung 4.11: Modell des situativen Reifegrades nach Blanchard

Der Reifegrad der Mitarbeitenden wird in erster Linie durch die Dimensionen "Fähigkeiten" und "Eigenverantwortlichkeit" bestimmt, welche den aktuellen Standort auf der roten Entwicklungslinie in der Grafik festlegt. Bei diesem entwicklungsorientierten Ansatz verändert sich das Führungsverhalten des Vorgesetzten, je nach Entwicklungsstand der Mitarbeitenden von „anweisen" über „trainieren" und „unterstützen" bis zum „delegieren".

Die Verantwortung für die Entwicklung im Reifegrad ist eine gemeinsame Aufgabe von Führungskraft und Mitarbeitenden. Die folgende Grafik beschreibt die Unterschiedlichen Anteile der Verantwortlichkeit zwischen Führung und Mitarbeitenden:

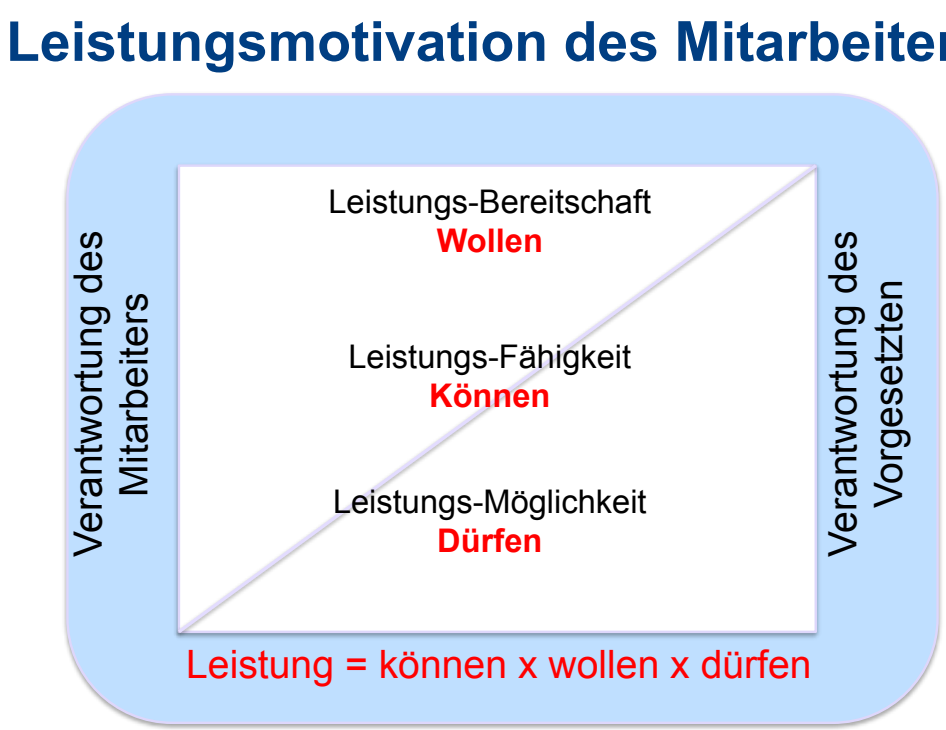


Abbildung 4.12: Faktoren der Leistungsmotivation

Die Leistungsbereitschaft liegt im Wesentlichen in der Verantwortung der Mitarbeitenden. Die Entwicklung und Erhaltung der Leistungsfähigkeit ist eine gemeinsame Aufgabe von Führungskraft und Mitarbeitenden und die Leistungsmöglichkeit muss im Wesentlichen von der Führungskraft geschaffen werden indem er um Beispiel entsprechende Befugnisse erteilt, Entscheidungskompetenzen abgibt oder Zugang zu Informationen oder Personen ermöglicht.
Alle drei Faktoren müssen zusammen kommen damit Leistung entsteht, fehlt einer oder stehen sie im Ungleichgewicht, kommt es zu Spannungen, Überforderung und/oder Demotivation.

In Abhängigkeit vom Reifegrad lassen sich vier unterschiedliche Führungsstile beschreiben die jeweils angemessen sind und den Mittarbeitenden die nötige Sicherheit, Entwicklung und Eigenverantwortung ermöglichen. Die vier Stile im Einzelnen:

Stil 1 Direktiver Führungsstil

Der direktive Führungsstil findet dort Anwendung, wo Mitarbeitende neu in einen Bereich eintreten und noch nicht mit den Aufgaben, Abläufen und der Kultur des Bereiches vertraut sind. Der Vorgesetzte kommt hier in die Rolle des Paten, der die Neuen in ihre Aufgaben und ihren Wirkungskreis einführt. Er führt sie durch die Abteilung, stellt sie den Kollegen vor, erstellt einen Einarbeitungsplan, in dem festgelegt ist, mit welchen Anweisungen Sicherheitsvorkehrungen und Richtlinien sich die neuen Mitarbeitenden vertraut machen müssen. Die ersten Aufgaben werden besprochen und das genaue Vorgehen festgelegt. Er überprüft den Lernfortschritt, das Vorgehen der Mitarbeitenden bei der Aufgabenbewältigung und die Ergebnisse der Arbeit. In der Regel wird diese Phase relativ kurz dauern und in die nächste Stufe übergehen.

In Unternehmen oder Bereichen, in denen einfache, überwiegend repetitive Tätigkeiten ausgeführt werden und viel mit ungelernten oder angelernten Mitarbeitenden gearbeitet wird, kann dieser Führungsstil durchaus erfolgreich sein. Er verzichtet auf die Entwicklung der Mitarbeitenden und konzentriert sich auf die Aufgabenerfüllung in streng definierten Grenzen. Steigt aber die Komplexität und ist ein Mitdenken der Mitarbeitenden erforderlich, stösst dieser Stil schnell an seine Grenzen.

Andererseits kann dieser Stil angewendet werden bei Mitarbeitenden, die innerlich gekündigt haben oder „Dienst nach Vorschrift" machen und –aus welchem Grund auch immer- nicht mehr bereit sind, sich über ein Mindestmass für das Unternehmen zu engagieren.

Stil 2 Integrierender Führungsstil

In der zweiten Stufe des Reifegradmodells wird der Vorgesetze zum Trainer seiner Mitarbeitenden. Sie müssen das gesamte Aufgabenspektrum ihrer Stelle erlernen und beherrschen, die Feinheiten in den verschiedenen Abläufen verstehen, besondere Richtlinien und Regelungen des Bereiches kennen und anwenden können. Die Mitarbeitenden bekommen zunehmend anspruchsvollere Aufgaben, das Vorgehen wird gemeinsam besprochen und die Ergebnisse überprüft. Abweichungen und auftretende Schwierigkeiten werden als Lernmöglichkeiten gesehen und zum Anlass genommen, das Wissen der Mitarbeitenden zu erweiten.

Stil 3 Partizipativer Führungsstil

In der dritten Stufe des Reifegradmodells gibt es einen qualitativen Sprung. War der Vorgesetzte in den ersten beiden Stilen der Fachmann und Experte, der Wissen weitergab, bzw. das Lernen steuerte und sowohl die Vorgehensweise als auch die Ergebnisse der Mitarbeitenden kontrollierte, kommt er jetzt in die Rolle des Coaches. Er vereinbart mit den Mitarbeitenden Ziele und lässt ihnen angemessene Gestaltungsspielräume zur Erreichung der Ziele. Er steht zur Verfügung, wenn die Mitarbeitenden Fragen haben oder Sachverhalte besprechen und abstimmen wollen. Ansonsten beschränkt er sich auf die Überprüfung des Fortschrittes zu vereinbarten Terminen oder Meilensteinen und der Zielerreichung zum vereinbarten Termin. Die Unterstützung des Vorgesetzten wird zur Holschuld der Mitarbeitenden und die Führungskraft muss vertrauen, dass die Mitarbeitenden ihren Weg zur Zielerreichung eigenverantwortlich planen und gestalten. Dieser Schritt ist für viele Führungskräfte schwierig, bedeutet er doch ein Stück Kontrolle aufzugeben und den Mitarbeitenden zu vertrauen, dass sie eigenverantwortlich zum Wohle des Bereiches und des Unternehmens denken und handeln. Die Mitarbeitenden lernen in dieser Phase, sich selbständig in der Hierarchie der Organisation zu bewegen und ihre Ziele in Abstimmung mit anderen Bereichen, Kundenerwartungen und Marktbedingungen umzusetzen. Der Vorgesetzte coacht diese Mitarbeitenden in schwierigen Situationen in dem er ihnen hilft, Wege und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln und umzusetzen. Er greift in der Regel nicht in die Aufgabenbearbeitung der Mitarbeitenden zur Zielerreichung ein.

Stil 4 Delegationsstil

In der vierten Stufe des Reifegradmodells wird der Vorgesetzte zum Partner seiner Mitarbeitenden. Diese arbeiten weitgehend eigenverantwortlich und selbständig. Führung besteht hier darin, Ziele und Aufgaben gemeinsam abzustimmen und zu verteilen. Dabei nutzt der Vorgesetzte das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeitenden. Er berät sich in heiklen Entscheidungen mit ihnen, lässt sich von ihnen vertreten und rekrutiert in der Regel seine Nachfolge aus dieser Mitarbeitergruppe bzw. fördert sie dahingehend, in anderen Bereichen Führungsverantwortung wahrzunehmen.

Der Führungsstil des Vorgesetzten erlangt eine hohe Effektivität, wenn er entsprechend dem Reifegrad der Mitarbeitenden gewählt wird. An dieser Stelle wird deutlich, dass der Führungsstil des Vorgesetzten einen entscheidenden Einfluss auf die Reife der Mitarbeitenden hat. Wer als Führungskraft nur die ersten beiden Stile beherrscht, produziert auch nur Mitarbeitende, die zu diesem Stil passen. Diejenigen die mehr Potential haben und mehr Eigenverantwortung wollen, müssen sich entweder anpassen (Demotivation) oder eine andere Stelle suchen.

Der Reifegrad gilt nicht absolut, sondern muss in Relation zu der gestellten Aufgabe gesehen werden. Auch sind die Übergänge zwischen den Stufen eher fliessend und Rückfälle in einen niedrigeren Reifegrad aufgrund besonderer Ereignisse möglich.

4.7.5 Neue Rollen und Aufgaben der Vorgesetzten

Organisationen, die rasch und flexibel auf turbulente Entwicklungen im Markt reagieren wollen, stellen ihre Führungskräfte vor die Herausforderung, bisher hierarchisch geführte Organisationen in Formen der teamorientierten Selbststeuerung zu überführen. Daraus entstehen neue Anforderungen und neue Rollen für die Vorgesetzten im Sinne der Beschreibung von Antoine de Saint Exupéry:

> "Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu erleichtern, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer".

Der Vorgesetzte als Coach

Coaching ist ein Begriff, der aus dem Sport stammt. Bei Spitzensportlern dient das Coaching der Freisetzung von vorhandenen Leistungspotenzialen und dem Abbau von inneren und äusseren Barrieren, die einer Topleistung im Wege stehen können. Der Coach arbeitet nicht an seinem eigenen Profil, sondern vorwiegend am Wachstum und am Profil seiner Partner. Dasselbe lässt sich auch auf Arbeitsbeziehungen übertragen. Wenn wir davon ausgehen, dass wir fähige und kompetente Mitarbeitende haben, geht es beim Coaching darum, diese Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen und zum Tragen zu bringen und auch allfällige im Wege stehende Barrieren richtig einzuschätzen und zu deren Abbau beizutragen. Coaching ist eine Form der individuellen Förderung und Beratung, sie hat viel mit Beziehungsarbeit und mit Kommunikation zu tun, ohne dass dabei die Führungsverantwortung abgegeben wird.

Partner in einer lernenden Organisation

In einer lernenden Organisation sind Eigeninitiative und Selbststeuerung die wesentlichen Elemente. Die beteiligten Menschen passen ihr Verhalten, die operativen Massnahmen sowie die organisatorischen Gegebenheiten den wechselnden Anforderungen ihres Umfeldes an. Die Rolle und die Aufgaben der Vorgesetzten in einer lernenden Organisation ist es, diese Anpassung ständig anzuregen und zu unterstützen, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen und eine Unternehmenskultur zu fördern, die eine Selbststeuerung ermöglichen. Die klassische Rollentrennung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden wird in dieser partnerschaftlichen Form der Zusammenarbeit aufgeweicht. Vielmehr unterzieht sich die ganze Organisation einem gemeinsamen Lernschritt, in dem auch Rolle und Verhalten der Vorgesetzten miteinander reflektiert werden.

Der Rollenwechsel vom Vorgesetzten zum Coach oder zum Partner setzt voraus, dass der Vorgesetzte kritisches Denken auch in Bezug auf seine eigene Rolle und sein persönliches Führungsverhalten gezielt fördert und von den Mitarbeitenden als kompetenter und starker Partner akzeptiert wird. Dazu gehören eine integre Gesinnung, Lebenserfahrung, Konfliktfähigkeit und persönliche Autorität.

4.7.6 Formen der Autorität

Wesentlich für die Übertragung einer Aufgabe ist die Autorität der anordnenden Person. Unter Autorität wird die Möglichkeit verstanden, Einfluss auf das Verhalten einer anderen Person zu nehmen und sie zu einem Handeln im Sinne der Autoritätsperson zu veranlassen.

Autorität beruht auf freiwillig von den Mitarbeitenden akzeptiertem Einfluss. Treten in einer sogenannten Autoritätsbeziehung Elemente wie Macht, Zwang, Gewalt usw. auf, so ist es keine Autoritätsbeziehung, sondern eine Machtbeziehung.

Man unterscheidet im Allgemeinen drei Formen von Autoritäten:

1. **Die institutionelle oder formale Autorität**
   Durch Amt oder Position verliehen. Beziehungen, Rechte und Pflichten sind festgelegt. Diese Verpflichtung zwischen den Personen besteht nur im Rahmen des Ordnungssystems.

2. **Die funktionale oder fachliche Autorität**
   Durch besondere Kenntnisse oder Fähigkeiten erworben. Ist somit an eine bestimmte Person gebunden und nur von Nutzen, wenn die Kenntnisse für die Ratsuchenden verständlich vermittelt werden.

3. **Die persönliche Autorität**
   Persönliche Eigenschaft einer Person durch Reifung und Erfahrung erworben. Ist somit an die Person gebunden. Wirkt zum Beispiel über Ansehen, Integrität, Vertrauenswürdigkeit, Erfahrung, Charakterstärke, Einfühlungsvermögen.

> Wo (echte) Autorität ist, braucht es kein autoritäres Verhalten.

4.8 Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen

Als Führungskraft muss ich nicht nur mit den mir unterstellten Mitarbeitenden umgehen, sondern auch mit anderen Führungskräften auf der gleichen Führungsebene und mit vorgesetzten Führungskräften. Im Umgang mit dem eigenen Vorgesetzten haben sich einige Prinzipien bewährt, die in folgender Grafik dargestellt sind:

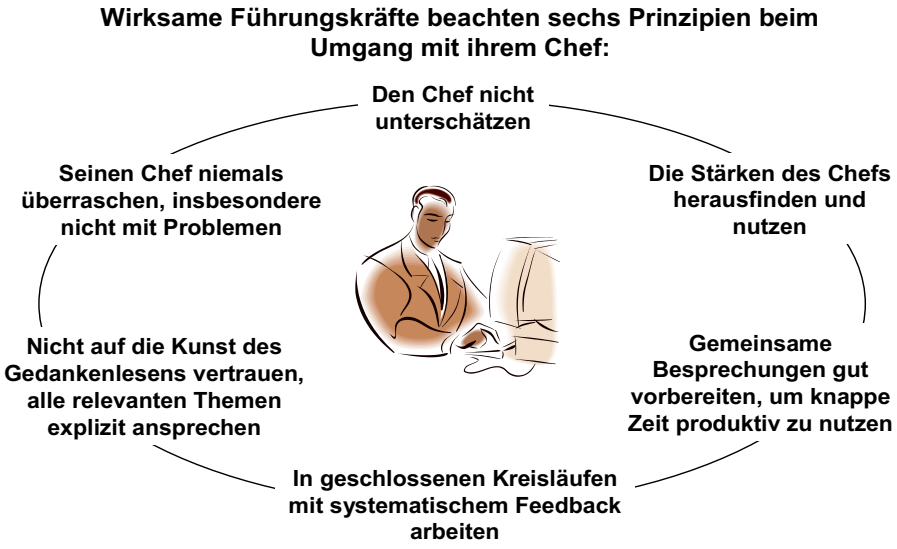


Abbildung 4.13: Prinzipien zum Umgang mit dem Chef

Um sich selber wirkungsvoll gegenüber dem eigenen Chef verhalten zu können, ist es gut seine Vorlieben und seinen Arbeitsstil zu kennen. So kann ich mich darauf einstellen, Unterlagen entsprechend aufbereiten, Sitzungen und Meetings entsprechend planen oder gestalten und auch den richtigen Grad von Nähe und Distanz finden. Die wesentlichen Felder, die es in den Blick zu nehmen gilt, sind hier dargestellt.

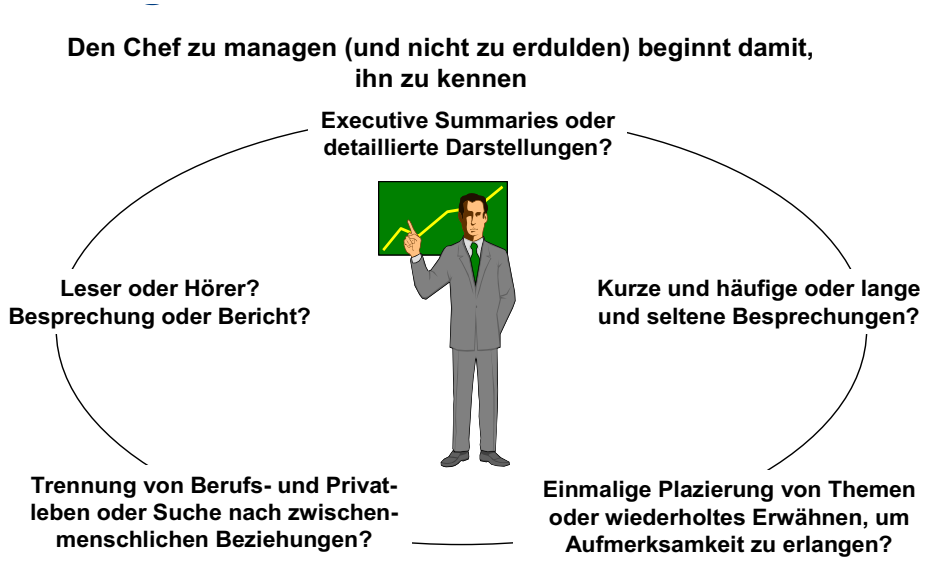


Abbildung 4.14: Management nach oben

Und abschliessend noch ein paar Tipps zum Umgang mit Kollegen auf der gleichen Führungsebene:

Abbildung 4.15: Management mit Kollegen

4.9 Führen von Generationen

Das Führen verschiedener Generationen ist kein neues Thema, schon immer hat das Zusammentreffen von unterschiedlichen Altersgruppen zu Diskussionen, Konflikten, Irritationen einerseits aber auch zu wunderbaren Bereicherungen andererseits geführt. Nicht nur in der Arbeitswelt beschäftigte und beschäftigt die Menschen dieses Thema. Die meisten Menschen kennen die oft nicht ganz konfliktfreie Auseinandersetzung damit auch aus dem privaten Umfeld, aus der Familie, aus dem Freundeskreis, aus dem Sport oder aus Vereinen. Speziell in der Arbeitswelt hat das Aufeinandertreffen verschiedener Generationen und damit verbunden das Führen von Teams mit Vertretern aus verschiedenen Generationen in der Aktualität jedoch eine Brisanz und eine Besonderheit erhalten, welcher wir in der Folge nachgehen.

Schon immer arbeiteten mehrere Altersgenerationen zusammen. Dies kann sehr bereichernd sein aber auch zu Diskussionen und Konflikten führen. Führung von verschiedenen Generationen in der Arbeitswelt hat aber an Brisanz gewonnen vor allem durch die kürzeren Intervalle der Generationen und den daraus ergebenden Diskrepanzen in den Werten, dem Stellenwert der Arbeit, dem Hierarchieverständnis und der Leistungsmotivation Auch arbeiten heute bis zu 4 Generationen zusammen, während dies früher in der Regel 2 oder höchstens 3 waren.

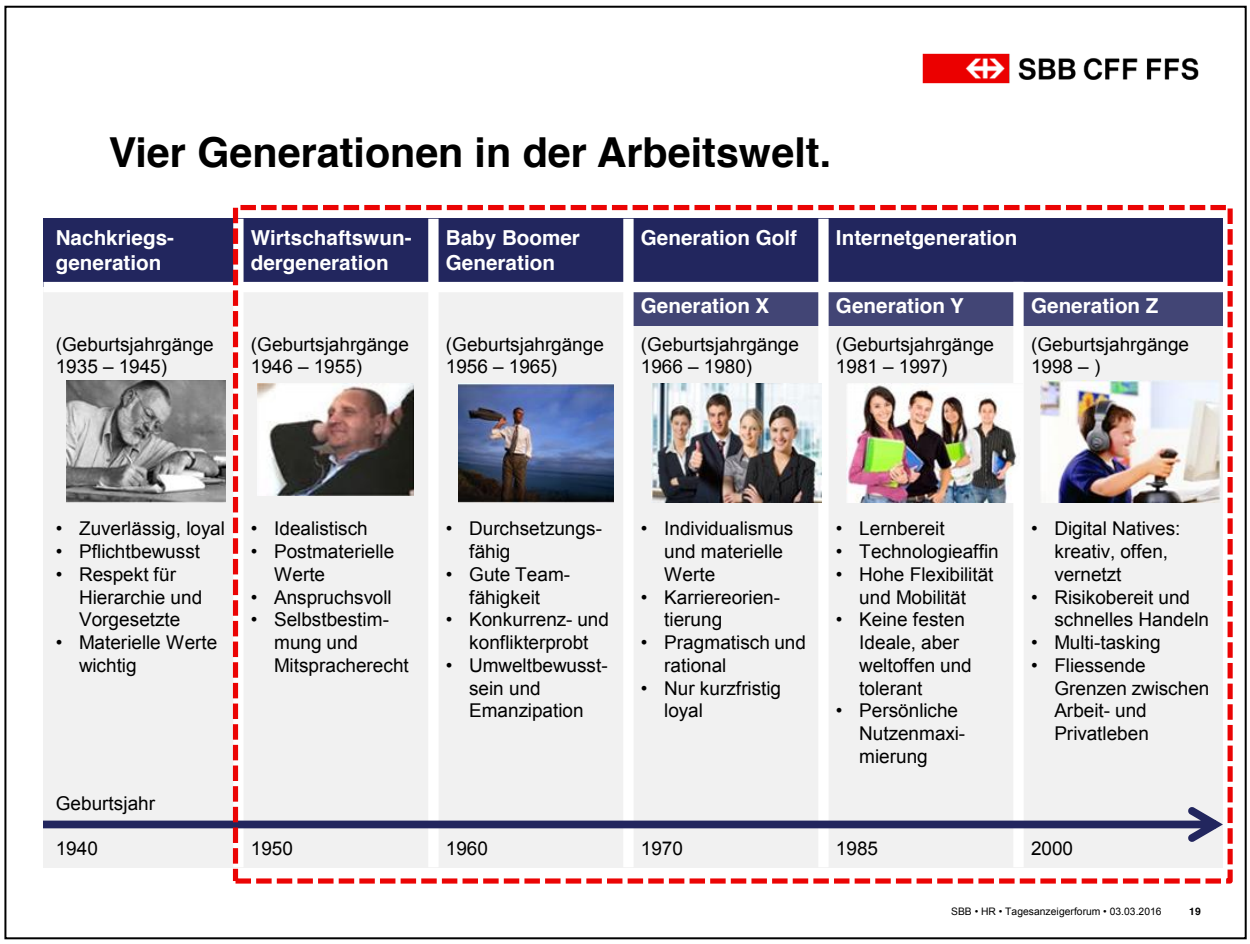


Abbildung 4.16: Generationen in der Arbeitswelt (Quelle M. Jordi, HR, SBB Schweiz 2016)

Generation Wirtschaftswunder und Baby Boomer

Es sind dies geburtenstarke Populationen mit meist einem liberalen Wirtschaftsbild. Arbeit bildete ihren Lebensmittelpunkt. Durch sie wurde der Begriff „Workaholic" geprägt. Die meisten der Generation Wirtschaftswunder sind heute im Ruhestand, die Baby-Boomer Generation ist heute an der Schwelle zum Ruhestand und möchten jetzt eher entschleunigen.

	Generation Baby Boomer
Werte	Gesundheit, Wohlstand, Idealismus, Kreativität
Merkmale	Karriereorientiert, Karriere mittels Führungsposition, Arbeit hat sehr hohen Stellenwert, Teamorientiert aber auch Einzelkämpfer
Arbeitsleben	Strukturierter Arbeitsstil, Aufkommen des Prozessdenkens, Austausch im Team, Pflege von Beziehungen und Netzwerken
Kommunikation	Gespräch, Telefon, Brief
Motivation	Persönliches Wachstum und Wohlstand, Wertschätzung und Erfahrung

Generation Golf oder Generation X

Geprägt durch Begriff des Autors Florian Illies in seinem Erfolgsbuch von 2000 "Generation Golf". Darin erhob der Journalist das Gefährt zum Synonym für eine ganze Altersstufe: den Teenagern der achtziger Jahre, dem laut Illies "langweiligsten Jahrzehnt". Er beschreibt eine Generation bequemer Hedonisten, für die Mode und Marken die politische Einstellung und den Wunsch nach Revolution ersetzt haben. Der Golf ist schick, solide und sicher. Berufliches Vorankommen ist eine wichtige Voraussetzung. Arbeit wird aber nicht mehr in den Mittelpunkt gestellt, sondern dient mehr als Mittel zum Zweck um den Wohlstand zu sichern. So wird diese Generation X als ambitioniert, individualistisch und ehrgeizig charakterisiert.

	Generation X
Werte	Unabhängigkeit, Individualismus, Sinnsuche
Merkmale	Pragmatismus, Selbständig, hoher Lebensstandard, Zeit ist Geld
Arbeitsleben	Ergebnisorientiert, Technikaffin, Teilen von Macht und Verantwortung
Kommunikation	e-mail, Mobile, SMS
Motivation	Hoher Freiheitsgrad in der Arbeitsgestaltung, Entwicklungsmöglichkeiten, Work-life-balance

Internetgeneration Y

Die Generation Y oder Millennials strömen nun seit ca. 15 Jahren auf den Arbeitsmarkt. Mit ihnen hat sich vor allem der Anspruch an die Arbeit verändert. Die Arbeit muss Sinn machen und Abwechslung bieten. Diese erste Generation von Digital Natives ist mit der Internettechnologie aufgewachsen und hat die sozialen Medien ganz in ihr Leben integriert. Projektarbeit und entsprechende Organisationsformen, also weg von hierarchischer und formeller Führung hin zu soziokratischen Organisationen und Rollenverständnis prägen den Arbeitsstil. Arbeit und Privatleben ergänzen und verschmelzen, nicht zuletzt durch die orts- und zeitunabhängigen Arbeitsmittel. Es werden viele Freiräume erwartet. Die „Work-life-Balance“ wird abgelöst durch die „Work-life-blend“- Erwartung, wo auch während der Arbeit Platz bleibt für Privates. Daneben sind aber altehrwürdige Erwartungen und Haltungen zur Arbeit ebenso vertreten. Dies öffnet eine weite Schere im Verhalten der Millennials.

	Generation Y oder Millennials
Werte	Vernetzung, Teamwork, Sinn
Merkmale	Leben im Hier und Jetzt, Technologien nutzen, 24-Stunden online

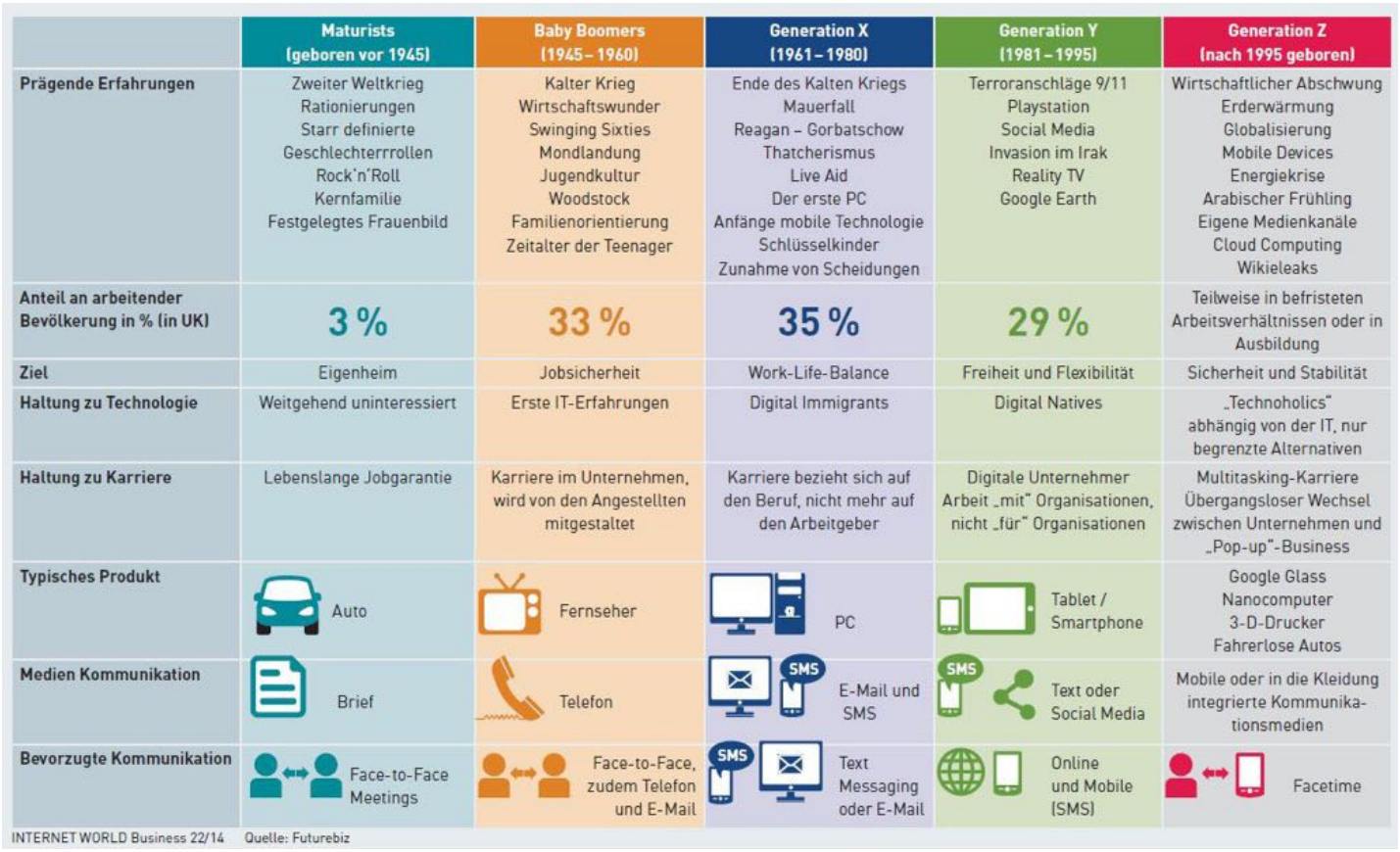
Arbeitsleben	Arbeit muss Spass machen, arbeits- und lernwillig, flexibel, selbständig und unabhängig arbeiten, Führungskarriere nicht wichtig, fach- oder projektbezogene Karrieren, Multi-Tasking
Kommunikation	Web 2.0, Social Media, Online, Mobile
Motivation	Selbstverwirklichung, Vernetzung, Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten

Generation Z

Diese jetzt in den Arbeitsmarkt eintretende Generation ist vollständig mit Internet und Smartphone aufgewachsen, entsprechend gehört es zu ihrem Leben bei der Arbeit wie auch im Privaten. Sie unterscheiden wieder mehr als die Generation Y zwischen Arbeit und Privatleben und erwarten entsprechend wieder mehr Abgrenzung und Strukturen. So nehmen sie eben den Arbeits-Laptop nicht mehr mit nach Hause. Selbstverwirklichung ist auch in der Freizeit und in den sozialen Kontakten wichtig. Es gibt keine Abgrenzung mehr zwischen realen und virtuellen Freunden/Kontakten. Der Austausch mit Gleichgesinnten findet ununterbrochen statt und spielt eine wichtige Funktion in der unsicheren Zeit und Zukunft und der damit verbundenen Ratlosigkeit etwas Halt, Zugehörigkeit und Orientierung zu erhalten.

Eine Merkmalsliste zu führen entsprechend der anderen Generationen ist noch zu früh. Es liegen noch zu wenig wissenschaftliche Auswertungen vor.

Die folgende Grafik gibt noch einmal einen zusammenfassenden Überblick über die verschiedenen Generationen:



Quelle: http://blog.hays.de/wp-content/uploads/2015/02/Generation-Z-1.jpg

Abbildung 4.17: Unterschiede zwischen den Generationen

Vergleicht man die beiden Grafiken, wird auch sichtbar, dass es keine einheitliche und verbindliche Definition gibt, welche Jahrgänge zu welcher Generation gehören. Je nach Autor werden die Grenzen anders gezogen. Das ist nicht verwunderlich, denn die Übergänge sind auch fließend.

4.10 Test zum Führungsstil

4.10.1 Finden Sie Ihren praktizierten Führungsstil heraus

Im Folgenden sind unter sieben relevanten Führungskompetenzen jeweils vier Verhaltensmöglichkeiten beschrieben. Bitte lesen Sie die vier Alternativen zur ersten Führungskompetenz durch und geben Sie derjenigen Alternative, die am meisten auf Sie zutrifft 4 Punkte. Die Alternative, die am zweitbesten auf Sie passt bekommt 3 Punkte. Die dritte Alternative bekommt 2 Punkte und diejenige, die am wenigsten zu Ihnen passt bekommt 1 Punkt.

Bearbeiten Sie die folgenden Blöcke in gleicher Weise. Erst wenn Sie alle sieben Blöcke bearbeitet haben, gehen Sie auf die Auswertungstabelle und werten Ihre Selbsteinschätzung aus. Bitte bewerten Sie die Alternativen so, wie Sie sich tatsächlich verhalten und nicht wie Sie sich gerne verhalten würden, denn es geht ja darum herauszufinden, welchen Stil Sie in Ihrer derzeitigen Funktion am häufigsten praktizieren.

Ziele setzen

(a) ___ Ich gebe die Ziele genau vor und erwarte von meinen Mitarbeitenden, dass sie diese entsprechend der Vorgabe umsetzen.

(b) ___ Ich schlage Ziele vor und bin bereit, sie mit den Mitarbeitenden zu diskutieren. Bestehende Gestaltungsspielräume zur Anpassung der Ziele können genutzt werden und die Mitarbeitenden können eigene Zielvorschläge einbringen.

(c) ___ Ich gebe Ziele vor und erläutere meine Entscheidungen. Nur bei begründeten Einwänden bin ich bereit, meine Zielvorgaben anzupassen.

(d) ___ Die zu erfüllenden Ziele werden vorgestellt und die Verteilung der Aufgaben auf die Mitarbeitenden gemeinsam besprochen. Dabei werden individuelle Ziele und Wünsche der Mitarbeitenden mit einbezogen.

Planen

(a) ___ Ich delegiere Aufgaben und Ziele ohne Pläne. Die Mitarbeitenden gestalten die Umsetzung auf ihre eigene Art und Weise. Ich verlasse mich auf ihre Fähigkeiten.

(b) ___ Ich plane aufgrund meiner Erfahrungen und sorge dafür, dass die Pläne konsequent eingehalten werden.

(c) ___ Ich gebe das Ziel vor und mache Umsetzungsvorschläge, überlasse aber die Feinplanung den Mitarbeitenden. Ich gebe ihnen Handlungsspielraum und vertraue auf ihre Fähigkeiten.

(d) ___ Ich stelle Pläne so auf, dass eine langfristige Entwicklung gesichert ist. Meine Pläne sind gut durchdacht und sollen die Mitarbeitenden aktivieren.

Ideensuche

(a) ___ Ich habe klare Lösungsvorstellungen, höre jedoch zu, wenn die Mitarbeitenden Ideen einbringen. Bei guten Vorschlägen bin ich bereit meine Lösungen zu überdenken.

(b) ___ Ich lege Wert darauf, dass die Mitarbeitenden eigene Ideen einbringen und ihre Umsetzung in Abstimmung vorantreiben.

(c) ___ Ideen entwickle ich gerne zusammen mit meinen Mitarbeitenden. Dabei stelle ich meine Ideen nicht in den Vordergrund. Das Ziel ist, gemeinsam auf die besten Ideen zu kommen.

(d) ___ Ich stehe für meine Ideen auch dann ein, wenn nicht alle Mitarbeitenden mit mir einig sind und ich gezwungen bin, einige zu enttäuschen.

Entscheiden

(a) ___ Ich lasse meinen Mitarbeitenden grösstmögliche Entscheidungsspielräume für die von ihnen übernommenen Aufgaben. Ich vertraue darauf, dass sie auf mich zukommen, wenn sie an die Grenzen ihrer Entscheidungsbefugnisse kommen, oder wenn Entscheidungen aufgrund ihrer möglichen Auswirkungen mit mir abgestimmt werden müssen.

(b) ___ Mit Aufgaben oder Zielen delegiere ich auch Entscheidungsbefugnisse in einem fest definierten Rahmen. Entscheidungen, die diesen Rahmen überschreiten, müssen mit mir abgestimmt werden.

(c) ___ Ich entscheide aufgrund meiner Erfahrungen, denn ich trage auch die Verantwortung für die Folgen. Ich erwarte, dass meine Entscheidungen von den Mitarbeitenden umgesetzt werden.

(d) ___ Bei anstehenden Entscheidungen frage ich die Mitarbeitenden nach ihrer Meinung. Anschliessend treffe ich die Entscheidung und begründe sie. Wertvolle Anregungen, die meine Entscheidung beeinflusst haben, stelle ich dabei besonders heraus.

Realisieren

(a) ___ Bei der Umsetzung von Massnahmen überlege ich mir genau, wie wir mit dem geringsten Aufwand am schnellsten vorankommen. Dieses Vorgehen mache ich bekannt und überprüfe, ob meine Mitarbeitenden sich daran halten.

(b) ___ Die Realisierung von Aufgaben und Zielen liegt in der Verantwortung meiner Mitarbeitenden. Ich werde nur bei Klärungsbedarf oder wichtigen neuen Ereignissen eingebunden.

(c) ___ Mein Realisierungsvorgehen stelle ich den Mitarbeitenden vor und nehme Anregungen auf. Nach der Verabschiedung erwarte ich, dass alle danach handeln und ich bei Komplikationen informiert werde um entsprechend nachsteuern zu können.

(d) ___ Ich informiere mich gelegentlich bei meinen Mitarbeitenden über ihre Fortschritte und Vorgehensweisen bei der Realisierung ihrer Aufgaben oder Ziele. Ich gehe davon aus, dass ich zu Rate gezogen werde, wenn die Mitarbeitenden Unterstützung benötigen.

Kontrollieren

(a) ___ Ich vereinbare mit meinen Mitarbeitenden feste Punkte, an denen wir die Zielerreichung selbst, und den Fortschritt auf dem Weg zur Zielerreichung überprüfen. Die Termine sind fixiert und die Art und Weise der Zielüberprüfung (Statusbericht, Gespräch, Präsentation ....) sind vereinbart. Ich fordere die Ziel- bzw. Statusüberprüfung zu den vereinbarten Terminen ein.

(b) ___ Ich kontrolliere nur die Zielerreichung zum vereinbarten Termin. Abweichungen vom Plan, die eine termingerechte Zielerreichung oder Aufgabenerfüllung in Frage stellen, werden von den Mitarbeitenden frühzeitig an mich gemeldet, um gemeinsam notwendige Schritte zu beraten.

(c) ___ Ich kontrolliere das Vorgehen und die Ergebnisse meiner Mitarbeitenden. Abweichungen sind Anlass zur Ursachenanalyse und Verbesserungsmassnahmen. Erfolge führen zu Lob und Anerkennung.

(d) ___ Die Zielerreichung oder Erledigung wird von den Mitarbeitenden zum vereinbarten Zieltermin selbständig an mich berichtet. Ich frage nur nach, wenn die Vollzugsmeldung ausbleibt. Bei Abweichungen vom Plan werde ich rechtzeitig über die Ursachen informiert und es werden mir Vorschläge zur Lösung unterbreitet, über die wir gemeinsam entscheiden.

Konflikthandling

(a) ___ Bei Konflikten und Problemen erwarte ich, dass sich die Konfliktparteien zusammensetzen und nach einer Lösung suchen. Wenn sie nicht zu einem Ergebnis kommen, können sie mich als Vermittler hinzuziehen. Mein Ziel bleibt, dass die Konfliktparteien miteinander eine tragfähige Lösung erarbeiten.

(b) ___ Bei Konflikten höre ich mir beide Konfliktparteien an und treffe dann aufgrund meines Wissens und meiner Erfahrung eine Entscheidung, die ich den Konfliktparteien mitteile.

(c) ___ Meine Mitarbeitenden lösen ihre Konflikte weitgehend selbständig. Bei Bedarf können sie sich mit mir darüber beraten, wie sie in der Konfliktklärung vorgehen können und welche Spielräume bestehen. Ich werde über die Ergebnisse informiert und schalte mich nur auf ausdrücklichen Wunsch in den Klärungsprozess ein.

(d) ___ Wenn Konflikte und Schwierigkeiten auftreten, versuche ich die Gründe herauszufinden und die Ursachen mit allen Beteiligten zu klären. Ich erfrage Lösungsvorschläge von den Konfliktparteien und bemühe mich um eine für alle akzeptable Lösung.

Übertragen Sie nun Ihre Werte in die Tabelle auf der nächsten Seite.

4.10.2 Auswertung: Ihr praktizierter Führungsstil

Führungskompetenz	Stil 1	Stil 2	Stil 3	Stil 4
Ziele setzen	A___	C___	B___	D___
Planen	B___	D___	C___	A___
Ideensuche	D___	A___	C___	B___
Entscheiden	C___	D___	B___	A___
Realisieren	A___	C___	D___	B___
Kontrollieren	C___	A___	B___	D___
Konflikthandling	B___	D___	A___	C___
Summe	____Punkte	____ Punkte	____ Punkte	____ Punkte

Der Stil mit den meisten Punkten ist Ihr derzeit überwiegender Führungsstil. Diesen setzen Sie in der Regel ein.

Der Stil mit den zweitmeisten Punkten ist Ihr Ersatzstil, den Sie einsetzen, wenn Ihr erster Stil nicht zum Erfolg führt, oder bei einigen ausgewählten Mitarbeitenden.

Stile mit wenig Punkten setzten Sie nur relativ selten ein.

Haben Sie in etwa gleich hohe Werte in allen vier Stilen, bedeutet dies, dass Sie bezüglich der einzelnen Führungskompetenzen sehr unterschiedliche Stile anwenden. Hier wäre zu prüfen, ob Ihre Arbeitssituation dies erfordert, oder ob Sie Ihren passenden Stil nicht auch in den Kompetenzfeldern weiterentwickeln können, in denen Sie derzeit einen anderen Stil nutzen.

Auf den folgenden Seiten sind die einzelnen Stile durch eine entsprechende Zusammenstellung der Verhaltensalternativen aus dem Fragebogen beschrieben. Dies soll die einzelnen Stile noch einmal illustrieren und Ihnen die Möglichkeit geben zu prüfen, ob Sie nicht verschiedene Mitarbeitende nach unterschiedlichen Stilen führen könnten.

Quelle: Nach einer Idee von Kälin und Müri 1998 überarbeitet und neu formuliert von Axel Müllender und Robert Lippmann 2019

4.10.3 Stil 1: Direktiver Führungsstil

Ziele setzen

Ich gebe die Ziele genau vor und erwarte von meinen Mitarbeitenden, dass sie diese entsprechend der Vorgabe umsetzen.

Planen

Ich plane aufgrund meiner Erfahrungen und sorge dafür, dass die Pläne konsequent eingehalten werden.

Ideensuche

Ich stehe für meine Ideen auch dann ein, wenn nicht alle Mitarbeitenden mit mir einig sind und ich gezwungen bin, einige zu enttäuschen.

Entscheiden

Ich entscheide aufgrund meiner Erfahrungen, denn ich trage auch die Verantwortung für die Folgen. Ich erwarte, dass meine Entscheidungen von den Mitarbeitenden umgesetzt werden.

Realisieren

Bei der Umsetzung von Massnahmen überlege ich mir genau, wie wir mit dem geringsten Aufwand am schnellsten vorankommen. Dieses Vorgehen mache ich bekannt und überprüfe, ob sich die Mitarbeitenden daran halten.

Kontrollieren

Ich kontrolliere das Vorgehen und die Ergebnisse meiner Mitarbeitenden. Abweichungen sind Anlass zur Ursachenanalyse und Verbesserungsmassnahmen. Erfolge führen zu Lob und Anerkennung.

Konflikthandling

Bei Konflikten höre ich mir beide Konfliktparteien an und treffe dann aufgrund meines Wissens und meiner Erfahrung eine Entscheidung, die ich den Konfliktparteien mitteile.

Fazit

Dieser Stil ist geeignet für ganz neue Mitarbeitende, die noch nicht mit den Aufgaben, Abläufen, Personen und Besonderheiten in einem bestimmten Arbeitsbereich vertraut sind. In diesem Sinne sind die Mitarbeitenden Anfänger in diesem Bereich, auch wenn sie eine hohe fachliche Qualifizierung mitbringen. Die Führungsperson kommt hier in die Rolle des Paten, der den neuen Mitarbeiter in seinen Verantwortungsbereich einführt und ihn mit den herrschenden Spielregeln, den Arbeitsinhalten, den Menschen und den Abläufen vertraut macht.

Dieser Stil ist auch geeignet für ungelernte Aushilfskräfte, die nur temporär im Verantwortungsbereich der Führungsperson arbeiten und in die nicht viel Energie für Qualifizierung investiert werden soll, weil der Aufwand nicht im Verhältnis zum Nutzen steht. Diese Mitarbeitenden müssen nicht viel über grössere Zusammenhänge erfahren, sondern sie werden in eine konkrete Aufgabe eingewiesen, die sie dann nach den Vorgaben genau erfüllen sollen.

Ausserdem eignet sich dieser Stil bei Mitarbeitern, die innerlich gekündigt haben oder „Dienst nach Vorschrift" machen und –aus welchem Grund auch immer – nicht mehr bereit sind, sich über ein Mindestmass für das Unternehmen zu engagieren.

4.10.4 Stil 2: Integrierender Führungsstil

Ziele setzen

Ich gebe Ziele vor und erläutere meine Entscheidungen. Nur bei begründeten Einwänden bin ich bereit, meine Zielvorgaben anzupassen.

Planen

Ich stelle Pläne so auf, dass eine langfristige Entwicklung gesichert ist. Meine Pläne sind gut durchdacht und sollen die Mitarbeitenden aktivieren.

Ideensuche

Ich habe klare Lösungsvorstellungen, höre jedoch zu, wenn die Mitarbeitenden Ideen einbringen. Bei guten Vorschlägen bin ich bereit, meine Lösungen zu überdenken.

Entscheiden

Bei anstehenden Entscheidungen frage ich die Mitarbeitenden nach ihrer Meinung. Anschliessend treffe ich die Entscheidung und begründe sie. Wertvolle Anregungen, die meine Entscheidung beeinflusst haben, stelle ich dabei besonders heraus.

Realisieren

Mein Realisierungsvorgehen stelle ich den Mitarbeitenden vor und nehme Anregungen auf. Nach der Verabschiedung erwarte ich, dass alle danach handeln und ich bei Komplikationen informiert werde, um entsprechend nachsteuern zu können.

Kontrollieren

Ich vereinbare mit meinen Mitarbeitenden feste Punkte, an denen wir die Zielerreichung selbst, und den Fortschritt auf dem Weg zur Zielerreichung überprüfen. Die Termine sind fixiert und die Art und Weise der Zielüberprüfung (Statusbericht, Gespräch, Präsentation ....) sind vereinbart. Ich fordere die Ziel- bzw. Statusüberprüfung zu den vereinbarten Terminen ein.

Konflikthandling

Wenn Konflikte und Schwierigkeiten auftreten, versuche ich die Gründe herauszufinden und die Ursachen mit allen Beteiligten zu klären. Ich erfrage Lösungsvorschläge von den Konfliktparteien und bemühe mich um eine für alle akzeptable Lösung.

Fazit

Dieser Stil ist geeignet für Mitarbeitende, die ihre fachlichen Kompetenzen weiterentwickeln sollen. Sie beherrschen einen Teil der Aufgaben im Verantwortungsbereich und sollen komplexere Aufgaben oder zusätzliche Tätigkeiten selbständig auszuführen lernen. Der Vorgesetzte kommt hier in die Rolle des Trainers, der die Mitarbeitenden mit den notwendigen Zusammenhängen, Abläufen, Arbeitsanweisungen Sicherheitseinrichtungen und Qualitätsanforderungen vertraut macht und darauf achtet, dass die Mitarbeitenden die neuen Tätigkeiten in der richtigen Weise erlernen und ausführen. Diese Aufgabe kann der Vorgesetzte teilweise auch an andere, erfahrenere Mitarbeitende delegieren. Die Überprüfung des Lernfortschrittes bleibt aber in seiner Verantwortung.

4.10.5 Stil 3: Partizipativer Führungsstil

Ziele setzen

Ich schlage Ziele vor und bin bereit, sie mit den Mitarbeitenden zu diskutieren. Bestehende Gestaltungsspielräume zur Anpassung der Ziele können genutzt werden und die Mitarbeitenden können eigene Zielvorschläge einbringen.

Planen

Ich gebe das Ziel vor und mache Umsetzungsvorschläge, überlasse aber die Feinplanung den Mitarbeitenden. Ich gebe ihnen Handlungsspielraum und vertraue auf ihre Fähigkeiten.

Ideensuche

Ideen entwickle ich gerne zusammen mit meinen Mitarbeitenden. Dabei stelle ich meine Ideen nicht in den Vordergrund. Das Ziel ist, gemeinsam auf die besten Ideen zu kommen.

Entscheiden

Mit Aufgaben oder Zielen delegiere ich auch Entscheidungsbefugnisse in einem fest definierten Rahmen. Entscheidungen, die diesen Rahmen überschreiten, müssen mit mir abgestimmt werden.

Realisieren

Ich informiere mich gelegentlich bei meinen Mitarbeitenden über ihre Fortschritte und Vorgehensweisen bei der Realisierung ihrer Aufgaben oder Ziele. Ich gehe davon aus, dass ich zu Rate gezogen werde, wenn die Mitarbeitenden Unterstützung benötigen.

Kontrollieren

Ich kontrolliere nur die Zielerreichung zum vereinbarten Termin. Abweichungen vom Plan, die eine termingerechte Zielerreichung oder Aufgabenerfüllung in Frage stellen, werden von den Mitarbeitenden frühzeitig an mich gemeldet, um gemeinsam notwendige Schritte zu beraten.

Konflikthandling

Bei Konflikten und Problemen erwarte ich, dass sich die Konfliktparteien zusammensetzen und nach einer Lösung suchen. Wenn sie nicht zu einem Ergebnis kommen, können sie mich als Vermittler hinzuziehen. Mein Ziel bleibt, dass die Konfliktparteien miteinander eine tragfähige Lösung erarbeiten.

Fazit

Dieser Stil ist geeignet für Mitarbeitende, die über eine hohe fachlich Kompetenz und Selbstorganisation verfügen, ihre Eigenverantwortlichkeit und unternehmerisches Mitdenken aber noch weiterentwickeln müssen. Der Vorgesetzte kommt hier in die Rolle des Coaches, der dem Mitarbeitenden zunehmend komplexere und verantwortungsvollere Aufgaben delegiert und ihn bei der Umsetzung bedarfsweise berät. Eigenständiges und eigenverantwortliches Handeln sollen gefördert werden, deshalb muss die Führungsperson diesen Mitarbeitenden Gestaltungs- und Handlungsspielräume eröffnen, in denen sie Erfahrungen machen und sich weiterentwickeln können.

4.10.6 Stil 4: Delegationsstil

Ziele setzen

Die zu erfüllenden Ziele werden vorgestellt und die Verteilung der Aufgaben auf die Mitarbeitenden gemeinsam besprochen. Dabei werden individuelle Ziele und Wünsche der Mitarbeitenden mit einbezogen.

Planen

Ich delegiere Aufgaben und Ziele ohne Pläne. Die Mitarbeitenden gestalten die Umsetzung auf ihre eigene Art und Weise. Ich verlasse mich auf ihre Fähigkeiten.

Ideensuche

Ich lege Wert darauf, dass die Mitarbeitenden eigene Ideen einbringen und ihre Umsetzung in Abstimmung vorantreiben.

Entscheiden

Ich lasse meinen Mitarbeitenden grösstmögliche Entscheidungsspielräume für die von ihnen übernommenen Aufgaben. Ich vertraue darauf, dass sie auf mich zukommen, wenn sie an die Grenzen ihrer Entscheidungsbefugnisse kommen, oder wenn Entscheidungen aufgrund ihrer möglichen Auswirkungen mit mir abgestimmt werden müssen.

Realisieren

Die Realisierung von Aufgaben und Zielen liegt in der Verantwortung meiner Mitarbeitenden. Ich werde nur bei Klärungsbedarf oder wichtigen neuen Ereignissen eingebunden.

Kontrollieren

Die Zielerreichung oder Erledigung wird von den Mitarbeitenden zum vereinbarten Zieltermin selbständig an mich berichtet. Ich frage nur nach, wenn die Vollzugsmeldung ausbleibt. Bei Abweichungen vom Plan werde ich rechtzeitig über die Ursachen informiert und es werden mir Vorschläge zur Lösung unterbreitet, über die wir gemeinsam entscheiden.

Konflikthandling

Meine Mitarbeitenden lösen ihre Konflikte weitgehend selbständig. Bei Bedarf können sie sich mit mir darüber beraten, wie sie in der Konfliktklärung vorgehen können und welche Spielräume bestehen. Ich werde über die Ergebnisse informiert und schalte mich nur auf ausdrücklichen Wunsch in den Klärungsprozess ein.

Fazit

Dieser Stil ist geeignet für Mitarbeitende, die Experten auf ihrem Gebiet sind, sich selbst organisieren können und bereit sind Verantwortung zu tragen. Der Vorgesetzte kommt hier in die Rolle des Partners, der auf einer quasi gleichberechtigten Ebene mit dem Mitarbeitenden umgeht. Zwar bleibt er formal Vorgesetzter und im Konfliktfall auch weisungsbefugt, in der Praxis wird er davon aber nur im Notfall gebrauch machen, da solche Mitarbeitenden für das Unternehmen extrem wertvoll sind, häufig Stellvertretungsrollen übernehmen und potentielle Führungsnachfolger(innen) sein können.

5 Führungstätigkeit

In diesem Kapitel sollen die Arbeitsschritte einer klassischen Führung systematisch und modellhaft dargestellt werden. Es geht darum, die einzelnen Tätigkeiten als Methoden zu beschreiben.

Operative Führung wird heute in der Realität viel situativer gelebt und nicht mehr so stark als ein „Anweisen und Kontrollieren-Prozess" gelebt.

Die Führungskräfte eines klassisch geführten Unternehmens sind dafür verantwortlich, dass die Ziele einer Organisation in zweckmässiger Weise erreicht werden. Zu diesem Zweck müssen Führungskräfte die notwendigen Entscheidungen treffen und dafür sorgen, dass die getroffenen Entscheide sachgerecht durchgeführt werden. In der Entscheidungskompetenz liegt das charakteristische Merkmal der Führungsfunktion, durch die sie sich von den allgemeinen ausführenden Tätigkeiten unterscheidet.

Um welche Aufgabenstellung es sich auch handelt: Für die Führungskraft geht es stets darum, im Rahmen des Organisationszweckes oder des Projektinhaltes Ziele festzulegen und die zur Erreichung der Ziele geeigneten Schritte zu veranlassen. Führung ist also seinem Wesen nach zielorientiert. Ohne Ziele fehlt ein wesentliches Element der Führung. Zur erfolgreichen Führung gehört zudem der feste Wille, die geplanten Ziele zu erreichen.

Durch Führung soll zweckmässiges Handeln bei der Erfüllung von Aufgaben erreicht werden. Dabei ist Zweckmässigkeit durch zwei Kriterien gekennzeichnet:

- Effektivität (Wirksamkeit) und
- Effizienz (Wirtschaftlichkeit)

Effektivität stellt den Erreichungsgrad der geplanten Ziele dar, Effizienz lässt erkennen, wie rationell dabei vorgegangen worden ist. Führungskräfte sind auf unterschiedlichen Organisationsebenen tätig. Entsprechend der Organisationshierarchie gibt es zumindest in grösseren Betrieben die obere, die mittlere und die untere Führungsebene. Aus der Einordnung in das Organisationsgefüge ergeben sich unterschiedliche Führungstätigkeiten und Kompetenzen. Die obere Führungsebene ist für die strategische Ausrichtung zuständig, mit denen die Zukunft der Organisation gesichert werden soll. Die mittlere Führungsebene disponiert über die verfügbaren Ressourcen, um die erforderlichen Kapazitäten und Aktivitäten zu entwickeln. Die untere Führungsebene steht in unmittelbarem Kontakt mit den ausführenden Mitarbeitenden. Sie klärt die Führungsfragen, die sich aus dem Tagesgeschäft ergeben - die sogenannten operativen Führungstätigkeiten (siehe auch Abschn. 4.3.1). Werden Hierarchien verflacht, das heisst Führungsstufen herausgelöst, führt das meist dazu, dass untere Führungsebenen immer mehr an den Arbeitsprozessen der oberen Ebenen beteiligt werden. Das macht auch Sinn, denn diese Personen wissen oftmals viel detaillierter über gewisse Arbeitsprozesse und die benötigten Ressourcen bescheid.

Die Führungstätigkeiten lassen sich, unabhängig auf welcher Hierarchieebene geführt wird, in einem Führungskreislauf (Kernprozesse) abbilden. Die einzelnen Aufgabenblöcke sind - wie schon im Kapitel Führung dargelegt die systematische Planung, die effiziente Steuerung und die konsequente Kontrolle.

Wieweit die im Führungskreislauf beschriebenen Arbeitsschritte von der Führungskraft ausgeführt werden oder er diese weitestgehend an seine Mitarbeiter delegiert hängt einerseits von seinem Vertrauen, seinem eigenen Fachwissen und anderseits von der Selbständigkeit und Reife der Mitarbeiter ab (siehe situativer Führungsstil Abschn. 4.7.4).

5.1 Führungskreislauf

Der Führungskreislauf stellt den Führungsprozess etwas detaillierter als Kreis mit den notwendigen Führungsschritten dar:

- **Zielsetzung:** Die Zielsetzung ist der entscheidende Ansatzpunkt, der den gesamten weiteren Führungsprozess bestimmt.
- **Planung:** Die Aufgabe der Planung besteht in einem systematischen Vorgehen zur Problemerkennung und Problemlösung sowie zur Prognose der zu erzielenden Resultate.
- **Entscheidung:** Die Massnahmen und Konsequenzen, die in der Planung definiert sind, werden für gültig erklärt und es erfolgt eine definitive Zuteilung der Ressourcen (Zeit, Geld, Arbeitskraft usw.)
- **Handlung:** Zur Realisierung von den geplanten Massnahmen werden die Aufgaben im Rahmen des Problemlösungsprozesses übertragen bzw. delegiert.
- **Kontrolle:** Diese Funktion umfasst den SOLL-/IST Vergleich des gesamten Problemlösungsprozesses und die Kontrolle der dabei erzielten Resultate.

Die Aspekte des Führungshandelns wie informieren, kommunizieren und koordinieren stehen im Zentrum. Sie bilden sozusagen das Öl im Getriebe damit die Abarbeitungsprozesse möglichst reibungslos laufen.

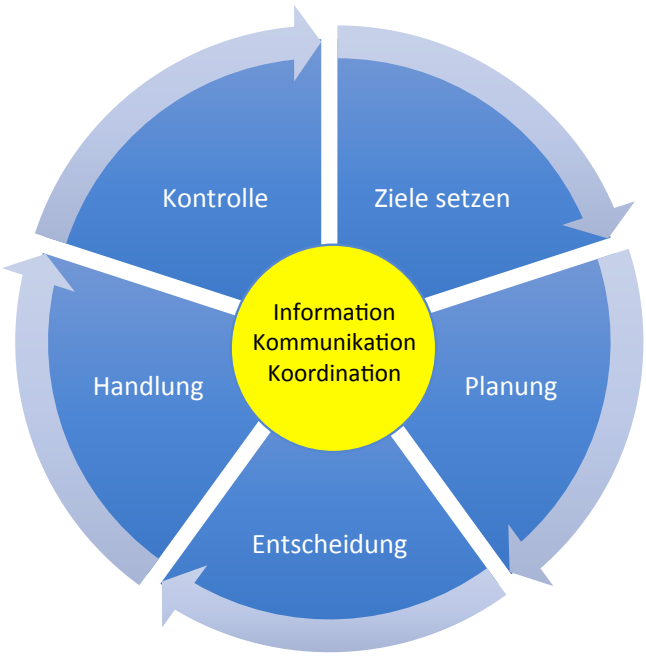


Abbildung 5.1: Führungskreislauf

5.1.1 Phase 1 - Ziele setzen

Definition: Ein Ziel definiert einen in der Zukunft liegenden angestrebten Zustand, der zu einem bestimmten Zeitpunkt umgesetzt bzw. erreicht sein wird. Ein Ziel ist eine gedankliche Vorwegnahme von zukünftigen Endzuständen.

Zielsystematik: Je nachdem auf welcher Unternehmensebene wir uns befinden, haben Ziele einen unterschiedlichen Charakter und Wirkungen. Strategische Unternehmensziele ergeben sich aus dem Unternehmenszweck, der Vision und dem Leitbild. Die operativen Ziele werden von diesen strategischen Zielen abgeleitet und dienen dazu, die Tätigkeiten aller Mitarbeitenden in die Richtung der gesamten Unternehmung zu steuern. Wir werden uns hauptsächlich mit den Zielen in der operativen Führung auseinandersetzen.

Alle Ziele müssen aufeinander abgestimmt und miteinander koordiniert werden, wobei jedes Teilziel der Unterstützung der Unternehmensziele dient. Da jeder Bereich unterschiedliche Ziele und Aufgaben hat, ist die Sicherstellung der Zieleinheit nicht immer gewährleistet. Widersprüchliche Zielvorgaben generieren Reibungsverluste und Effizienzverluste, die zu hohen Kosten führen können. Die Koordination und die Einhaltung einer durchgängigen Zielhierarchie ist eine dringende Voraussetzung für den Unternehmenserfolg.

Ein Über- und Unterordnen von Zielen nennt man Zielhierarchie. Bei der Zielhierarchie geht es darum, welche Teilziele ein Unternehmen anstreben muss, um die übergeordneten Ziele zu erreichen.

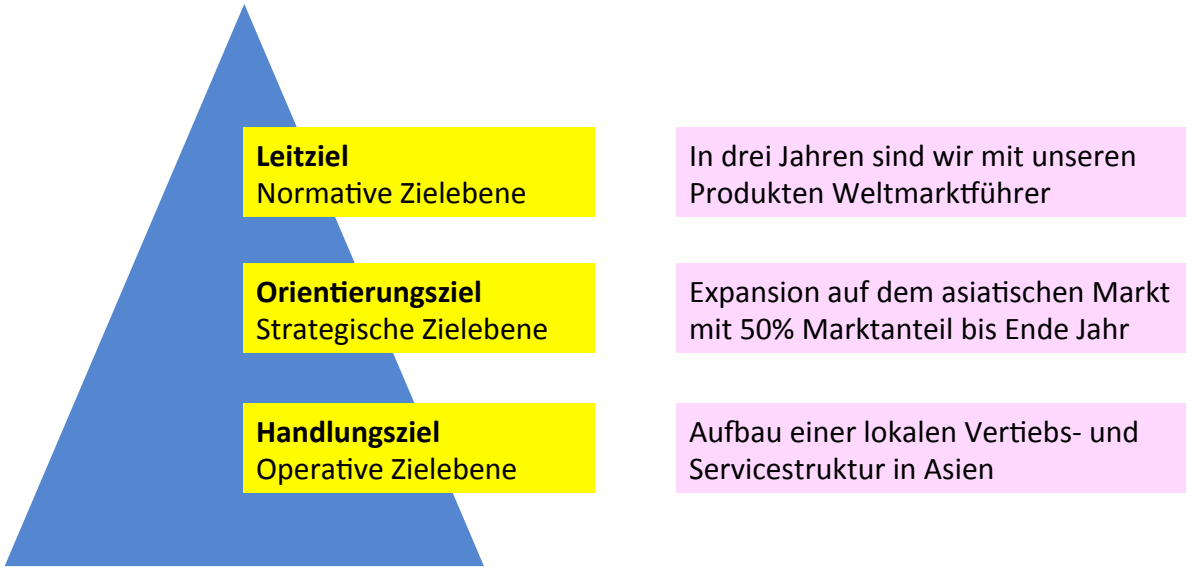


Abbildung 5.2: Zielhierarchien

Handlungs- oder operative Ziele leisten einen direkten Beitrag zur Realisierung eines Orientierungszieles. Sie dienen der unmittelbaren Orientierung für die Praxis und lassen in ihrer Formulierung im Gegensatz zu den übergeordneten Zielklassen wenig Spielraum zur Ausgestaltung zu. Sie definieren die zu realisierenden Interventionen bzw. das Handeln.

Zielnutzen: Durch klare Ziele werden Missverständnisse vermieden. Ziele sollten möglichst eindeutige Beschreibungen und Quantifizierungen enthalten. Erst dann ist die Zielerreichung überprüfbar. Strategische Ziele sind in der Regel weit gefasst. Im Prozess des "Herunterbrechens" der übergeordneten Ziele auf die konkrete Stelle und Funktion der einzelnen Mitarbeitenden ist es oft erforderlich, mit Annahmen zu operieren und auch Anpassungen vorzunehmen. Gleichzeitig ist für eine reibungslose Kommunikation zu sorgen, um Veränderungen unverzüglich erkennen und weitergeben zu können. Ziele haben folgenden Nutzen:

- Klarheit gewinnen
- Transparenz schaffen
- Effektivität sichern - Grad der Zielerreichung
- Effizienz steigern - Verhältnis von Input und Output
- Evaluation, Qualitätsentwicklung und Praxisreflexion ermöglichen
- Professionalisierung von Ziel-Feedback-Kreisläufen
- Steuerung des Prozessmanagements, Überwachung der Entwicklungen und Zielkorrekturen, wo erforderlich
- Motivation durch Klarheit, Wertschätzung, Herausforderung
- Vorgaben / Orientierung für Entwicklungsfelder von persönlichem Verhalten

Zielformulierung: Damit Ziele diskutiert und später auch bewertet werden können, müssen sie in einem Format abgefasst werden, welches klar quantifizierbare Grössen enthält. Eine solche Methode, die sich in der Zielformulierung durchgesetzt hat, heisst SMART:

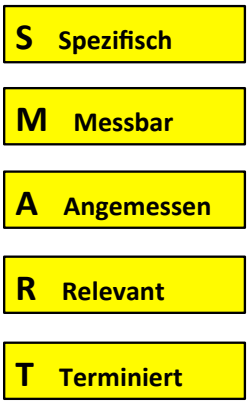


Abbildung 5.3: SMART-Regel

S pezifisch

Ein Ziel soll spezifisch, also konkret, eindeutig und präzise formuliert werden. Denn ein Ziel ist kein vager Wunsch.

M essbar

Um die Erreichung eines Zieles zu prüfen, muss ein Ziel messbar sein. Bei quantitativen Zielen ist das relativ einfach. Schwerer fällt es bei qualitativen Zielen wie z.B. Verhaltenszielen. Formulieren Sie also bei qualitativen Zielen ein Erfolgskriterium, das Sie zweifelsfrei überprüfen können. Fragen Sie sich dabei: Woran genau merke ich, dass ich das Ziel erreicht habe? oder, woran habe ich gemerkt, dass ich zu diesem Thema eine Zielvereinbarung machen möchte?

A ngemessen

Das Ziel soll positiv und aktionsorientiert formuliert werden. Das heisst, Mitarbeitende müssen selber etwas zur Erreichung des Zieles tun können. Ein Ziel, das nicht akzeptiert wird, wird mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht oder nur mit grosser Mühe und Disziplin erreicht werden.

R elevant

Ziele müssen bedeutsam sein und einen Mehrwert generieren. Um realistisch und relevant zu sein, muss ein Ziel einen Endzustand darstellen, am dem zu arbeiten man bereit und fähig sind. Ein Ziel kann hochgesteckt und realistisch sein. Führungskräfte sollten Ziele mit ihren Mitarbeitenden vereinbaren. Oft ist es nicht einfach zu entscheiden, wie hoch ein Ziel sein sollte. Wichtig ist, dass sichergestellt wird, dass jedes Ziel einen beträchtlichen Fortschritt darstellt und in die Zielrichtung der Unternehmung passt. Ein Ziel ist wahrscheinlich realistisch, wenn alle glauben, dass es erreicht werden kann.

T erminiert

Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe. Dazu gehört der Endtermin der Zielerreichung, bei längerfristigen Zielen macht es auch Sinn, Zwischenziele zu definieren (z.B. bei wichtigen Meilensteinen). Das schafft Erfolgserlebnisse auf dem Weg der Zielerreichung und strukturiert gleichzeitig die Zeitachse der Zielerreichung.

Ziele müssen auch greifbar sein, d.h. es muss mit einem oder mehreren Sinne erfahren werden können. Wenn Ihr Ziel greifbar ist, besteht eine bessere Chance, dass es spezifisch und messbar ist und somit erreichbar wird.

Ein Ziel, das nicht messbar oder zumindest überprüfbar ist, ist kein Ziel!

5.1.2 Phase 2 - Planen

In der lang-, mittel, und kurzfristigen Planung ist die Art und Weise wie ich eine Aufgabenstellung bearbeite wesentlich. Planung ist ein systematischer Prozess und dient dazu, Abweichungen von SOLL und IST zu erkennen und Lösungen zu entwickeln, um festgelegte Ziele zu erreichen. Planen beinhaltet auch die Auswahl von wirksamen Mitteln zur Erreichung und Kontrolle dieser Ziele. Es gibt kurz-, mittel- und langfristige Pläne, die im Wechsel von Situation und Anforderung Handlungssicherheit erzeugen. Die Planung ist mit einem erheblichen Aufwand an Zeit und Geld gebunden und sollte deshalb mit der entsprechenden Sorgfalt ausgeführt werden. Bevor ein Plan erstellt wird, sollte die zu erreichende Wirkung resp. der angestrebte Zweck festgelegt werden.

So existieren Planungen auf unterschiedlichen Stufen in der Organisation. Eine Planung legt fest, wie und mit welchen Mitteln die Unternehmensziele erreicht werden sollen. Darüber hinaus sorgt sie dafür, dass die gesamtunternehmerische Planung und die Teilpläne aller einzelnen Unternehmensbereiche im optimalen Einklang und widerspruchfrei sind. Aus einer mehr detaillierten Planung ergeben sich für alle Ergebnisverantwortliche Teilziele (operative Ziele), die für den Planungszeitraum verbindlich sind. Auch diese Ziele müssen im Rahmen der Unternehmenssteuerung koordiniert und realisiert werden. Unabdingbare Voraussetzung zur Planungsakzeptanz ist die Einbeziehung aller verantwortlichen Mitarbeitenden in den Planungsprozess („top-down und bottom-up - Planung"). Je stärker die Beteiligten in diesen Prozess eingebunden sind, umso höher sind die Akzeptanz der Planung, die Motivation zur Zielerreichung und notabene auch die Genauigkeit.

Je komplexer sich die Unternehmensstrukturen darstellen, desto schwieriger lassen sich alle Aufgaben der Planung gleichzeitig lösen. Deshalb werden in der unternehmerischen Praxis zeitliche, inhaltliche und personelle Aspekte der Planung differenziert. Zur Lösung der dadurch notwendig werdenden Koordination einzelner Teilpläne wurden verschiedene Planungsverfahren

entwickelt.

Aufgabe der Koordination ist die Abstimmung zwischen den Hierarchieebenen im Unternehmen. Dies kann grundsätzlich von unten nach oben (bottom-up), oder von oben nach unten (top-down) erfolgen.

Der wesentlichste Arbeitsschritt einer Planung ist meist eine Problemlösung. Diese kann auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen sein, wie im vorgängigen Abschnitt erklärt. In der Problemlösung wird versucht, ein Problem zu erkennen und zu analysieren. Es werden danach Lösungsvarianten erarbeitet und eine Lösung ausgewählt, die möglichst grosse Zielkonformität besitzt.

Problemlösungsmethoden

Es gibt eine Unzahl von Problemlösungsmethodiken. Allen gemeinsam ist das sie die Hauptschritte enthalten:

- Problemanalyse
- Zielsuche
- Lösungssuche
- Auswahl einer Lösungsalternative

Diese Hauptschritte können noch teilweise weiter untergliedert werden. Für den Prozess der Problemlösung ist es sinnvoll, eine strukturierte Arbeitsweise anzuwenden. Je nach Problemstellung sind unterschiedliche Vorgehensweisen sinnvoll. Für die Lösung von Problemen gibt es eine Reihe von Methoden, die zum Teil den gesamten Problemlösungszyklus und zum Teil einzelne Aspekte umfassen wie z.B. die Ursachenidentifizierung. Grundsätzlich lassen sich folgende Kategorien von Problemlösungsmethoden unterscheiden:

- Sequentielle Methoden, die eine feste Folge von nacheinander abzuarbeitenden Schritten beschreiben. Siehe dazu den im Abschnitt 5.3 dargestellten Problemlösungszyklus)
- Zyklische / iterative Methoden, die eine schrittweise Annäherung an die Problemlösung durch mehrfaches Durchlaufen eines immer gleichen Prozesses erreichen, zB. SCRUM-Methode.
- Vorgehensmodelle, die über die einzelne Problemlösung hinausgehen und Zusammenhänge mit anderen Prozessen (Produktlebenszyklus, Geschäftsprozesse) herstellen

5.1.3 Phase 3 - Entscheiden

Bei der Wahrnehmung der Führungsaufgabe ist eine Vielzahl von Entscheidungen zu treffen und dafür zu sorgen, dass die getroffenen Entscheidungen sachgerecht durchgeführt werden. Der Erfolg der Führung hängt letztlich davon ab, dass dieser Entscheidungsprozess richtig gestaltet wird.

Die Entscheidung sollte eine bewusste Auswahl unter Alternativen sein. Manchmal hängt die Qualität der Entscheidung weitgehend vom Zufall ab und, soweit mehrere Personen beteiligt sind, eventuell von deren Machtpositionen und deren Umgang damit.
Bestehen widersprüchliche Ziele oder sich konkurrenzierende Interessen, dann können Dilemmas entstehen. In solchen Situationen werden Entscheidungen zu schwierigen Unterfangen.

Ein Entscheidungsprozess durchläuft mehrere Schritte. In jedem Schritt gibt es "klassische Fehlerquellen", die vermieden werden sollten. So ist es wichtig die richtigen Entscheidungskriterien auszuwählen und die Benotungskriterien angemessen zu bewerten. Entscheidungen sind immer

auch subjektiv geprägt durch die Entscheidungsträger. Mittels strukturierten analytischen Entscheidungsmethoden kann diesem Umstand entgegengewirkt werden.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass sich der Entscheidungsprozess vor allem durch drei Merkmale auszeichnet, nämlich:

- **offene Wahrnehmung** vor der Entscheidung: Unvoreingenommenen Suche nach Informationen (Problem der selektiven Wahrnehmung).
- **nüchternes Denken**: Informationen werden unbeeinflusst analysiert und Alternativen objektiv bewertet (Dominanz der Vorurteile; Findung nicht der einfachsten und schnellsten, sondern der langfristig wirkungsvollsten und wirtschaftlichsten Lösung)
- **konsequentes Handeln** nach der Entscheidung: Konzentration aller Kräfte auf die Durchsetzung der Entscheidung (Energie nicht vertun, indem die Richtigkeit der Entscheidung immer wieder in Frage gestellt wird).

5.1.4 Phase 4 - Handeln

In dieser Phase geht es um die Umsetzung der in der Planung definierten Ziele und ausgewählten Massnahmen in praktisches Handeln. Der Prozessfortschritt sollte laufend überprüft werden. Je nach Arbeitsteilung und Kompetenzen wird diese Steuerung vom Vorgesetzten oder dem Mitarbeiter selbst übernommen. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen müssen klar definiert und weitergegeben werden.

Kongurenz von A-K-V (Aufgabe-Kompetenz/Befugnis-Verantwortung)

Die Aufgabendelegation beschreibt den Akt, bei dem mehr oder weniger komplexe **Aufgaben** an tiefstmögliche Stellen im Unternehmen delegiert werden sollen. Dem Mitarbeitenden sollen die dafür notwendigen **Befugnisse** eingeräumt werden und es muss sichergestellt werden, dass die notwendigen **Kompetenzen** vorhanden sind. Der Mitarbeitende übernimmt einen Teil der **Verantwortung** für die Erledigung der Aufgabe, den Abwicklungsprozess und das Ergebnis der Aufgabenausführung und auch allenfalls der Kontrolle.

Im Allgemeinen werden Aufgaben delegiert. Es können aber auch komplexe Tätigkeitsbereiche, Funktionen im Unternehmen oder das Erreichen eines Ziels an andere Personen delegiert werden.

Das Ziel der Delegation ist die Entlastung der Delegierenden, meist übergeordneten Stellen, und ist ein wichtiger Beitrag für ein gutes Zeitmanagement sowie die Nutzung und Förderung der Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeitenden. Aufgaben oder ganze Tätigkeitsbereiche, die dauerhaft an einen Mitarbeitenden übertragen werden, sollten nicht jedes Mal neu delegiert werden, sondern können dann in die Stellenbeschreibung des Mitarbeitenden übernommen werden.

Die Vorteile der Aufgabendelegation

- Führungskräfte gewinnen mehr Zeit für andere Aufgaben
- Aufgaben werden von den Personen erfüllt, welche die beste Qualifikation dafür mitbringen
- Wer delegiert, erkennt Prioritäten besser
- Führungskräfte setzen sich mit den Potentialen ihrer Mitarbeitenden intensiver auseinander
- Die Mitarbeitenden sind motivierter, wenn sie interessante Aufgaben übertragen bekommen
- Mitarbeitende können sich besser entwickeln
- Identifikation mit dem Unternehmen kann sich verbessern
- Nachfolger können leichter eingelernt werden
- Kostenoptimierung, Delegation an den kosteneffizientesten Aufgabenträger

Verantwortung des Vorgesetzten: Aufgaben delegieren ist eine schwierige Führungsaufgabe, denn delegieren heisst, Vertrauen und Zeit investieren, um anderen eine Aufgabe zu übertragen, ihnen Freiräume zu geben, diese Aufgabe zu erfüllen und ihr Ergebnis abzuliefern. Am Ende muss das Ergebnis kontrolliert und bewertet werden. Es bleibt immer ein Risiko, dass die Aufgabe nicht in dem Masse erfüllt wird, wie die Führungskraft es erwartet hat.

- Bestimmung über das Ausmass der Delegation
- Auswahl und Kontrolle des Delegationsempfängers
- Formulierung der Aufgabe und der notwendigen Information über die Bedeutung der Aufgaben im Hinblick auf die Gesamtziele des Unternehmens (Kontextinformationen)
- Zuweisung von mehreren, genau umschriebenen Aufgaben mit Zielsetzungen
- Ausstattung mit Kompetenzen und Ressourcen, die ein selbständiges Handeln und Entscheiden ermöglichen
- Übertragung der Handlungsverantwortung, sodass festgelegte Ziele erreicht werden können
- Unterstützung geben, Steuerung wahrnehmen, Kontrolle vereinbaren (Selbst- oder Fremdkontrolle) und Korrekturmassnahmen begleiten.

5.1.5 Phase 5 - Kontrollieren

Kontrollieren ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Delegiert werden kann jedoch die Handlung der Kontrolle. So unterscheiden wir die Fremdkontrolle durch den Vorgesetzten oder eine damit beauftragte Person und der Selbstkontrolle (durch die handelnde Person selbst). Unter Kontrolle versteht man allgemein die Überwachung des betrieblichen Geschehens. Dabei wird in der Praxis geprüft, ob die Soll - Werte (Ziele und Plandaten) mit den Ist- Werten (Ergebnisse) des betrieblichen Handelns übereinstimmen. Abweichungen werden festgehalten und notwendige Veränderungen und Massnahmen eingeleitet. Letzteres ist Hauptzweck der Kontrolle im Rahmen von Programmen zur Prozessoptimierung. Insofern ist Kontrolle Bestandteil jeglichen unternehmerischen, auf definierte Ziele ausgerichteten Handelns und damit die abschliessende Phase im Führungsprozess. Grundsätzlich kann man Kontrolle unterscheiden als:

- Ergebniskontrolle (Resultate der Leistungserbringer)
- Fortschrittskontrolle (Grad der Zielerreichung während der Ausführung)
- Verhaltenskontrolle (Die Art und Weise wie der Leistungserbringer seine Leistung erbringt. Es wird das Verhalten des Mitarbeitenden im Führungs- und Arbeitsprozess betrachtet)
- Fremdkontrolle (meist durch den Vorgesetzten) und
- Eigenkontrolle durch den Ausführenden

Die moderne Betriebswirtschaft bezeichnet Kontrolle auch mit dem neudeutschen Wort "Controlling". Doch ist Controlling weiter gefasst als die klassische Kontrolle, denn Controlling beinhaltet auch die Betrachtung der Planung und Steuerung der betrieblichen Prozesse.

Kontrolle ist ein wertneutraler Vorgang des Feststellens und Vergleichens von Daten und Werten. Entscheidend ist, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird. Hier ist die Haltung des Kontrollierenden von großer Bedeutung. Werden Abweichungen vom soll festgestellt so sollte dies als Chance zur Verbesserung oder Optimierung betrachtet werden, indem die Ursachen analysiert und daraus Maßnahmen abgeleitet werden (konstruktive Fehlerkultur) dies schafft einen Kreislauf der ständigen Verbesserung. Werden Abweichungen dazu genutzt den Mitarbeitern Vorhaltungen zu machen und sie abzuwerten, wird Kontrolle als negativ wahrgenommen, es entsteht eine Kultur des Vertuschens von Fehlern und das „Schwarzer Peter Spiel“ beginnt. Jeder versucht sich so darzustellen und zu verhalten, dass der Fehler nicht bei im liegen kann. Nicht klärbare Fehlerursachen können aber nicht abgestellt werden und der Fehler wiederholt sich. Die Organisation kann nicht lernen und sich nicht entwickeln.

5.2 Kernaufgaben der Führungskraft

Heute ist es in den meisten Fällen nicht mehr nötig oder möglich, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden fachlich unterweisen. Häufig führen Führungskräfte sogar Experten auf Fachgebieten, von denen sie wenig verstehen (Bsp. Führen von Mathematikern in einer Risikoabteilung durch einen Juristen). Wesentliche Führungsaufgaben werden immer mehr die Koordination der Ressourcen, die Vertretung nach oben und gegenüber anderen Stellen und die Betreuung in Krisen. So lassen sich im Wesentlichen 3 Kernaufgaben der operativen Führung beschreiben

Ressourcenmanagement	Koordination und Verfügbarkeit der nötigen Ressourcen (Arbeitskräfte, Infrastruktur, Informationen etc.) Sicherstellen der Qualität der Ressourcen (Richtige Person an der richtigen Stelle) Support auf Nachfrage der Mitarbeitenden (z.B. Priorisierung)
Eskalationsmanagement	Vermitteln oder verhandeln mit übergeordneten Stellen, wenn Konflikte entstehen betreffend Ressourcen oder in der Zusammenarbeit, welche durch die betroffenen Personen nicht selbst gelöst oder nicht angegangen werden
Risikomanagement	Risiken in der Umsetzung eines Vorhabens bestehen immer. Wesentlich ist es, diese Risiken zu erkennen, zu analysieren und entsprechend zu reagieren oder Bereitschaft für einen Plan B zu erzeugen. In der Führung heisst das, zu erkennen wann ich als Führungskraft zeitlich zur Verfügung stehen muss oder allenfalls vorsorglich intervenieren oder Aufmerksamkeit zeigen muss.

5.3 Problemlösungszyklus

In der täglichen Anwendung macht es Sinn, sich eine einfache sequentielle Problemlösungsmethodik anzueignen, welche man fähig ist auch unvorbereitet oder unter (Zeit-) Druck anzuwenden. Ein solcher Problemlösungszyklus soll im Folgenden dargestellt werden und für jeden Arbeitsschritt einige hilfreiche Methoden erwähnt werden.

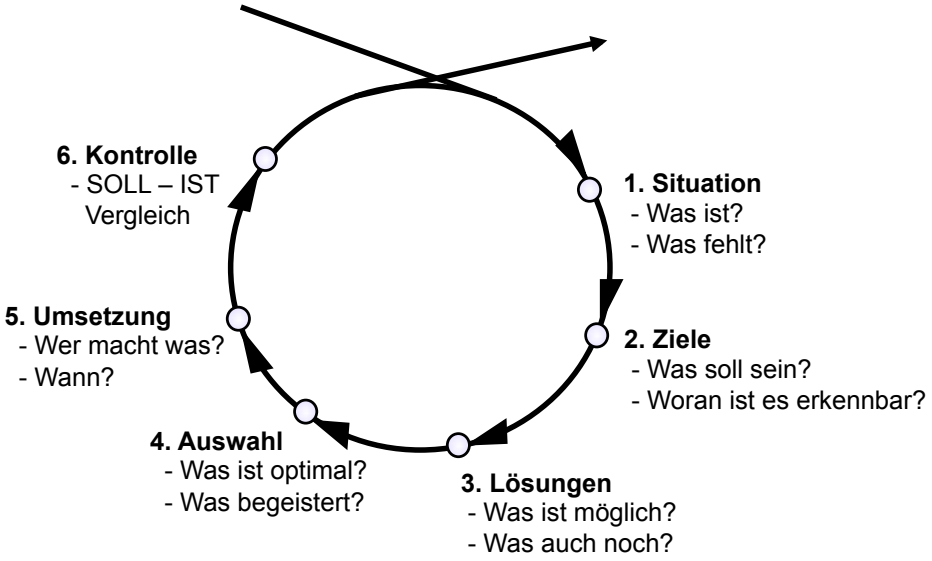


Abbildung 5.4: Problemlösungszyklus

1. Situationsanalyse

Hier geht es darum das Problem so weit zu analysieren, damit Mängel erkannt sind und genügend Informationen vorliegen um den IST-Zustand zu verstehen damit im 3. Schritt in die richtige Richtung Lösungen gesucht werden können. Methoden: SWOT-Analyse, Interview, FMEA-Analyse, Tests, Führungsgespräch, Beobachtungen

2. Ziele

Dies ist der Beschrieb des SOLL-Zustandes. Dieser kann in der Führung aus verschiedenen Daten bestehen. So kann dies ein Ablaufplan, ein Budget, eine Dienstleistung- oder ein Produktbeschrieb sein. Informationen zu einzelnen Zielkriterien oder dem ganzen Zielbeschrieb können abgeleitet werden aus: einem Plan, Auftrag, Gesetz, Stellenbeschrieb, Produktanforderungen, SOP (Prozessbeschriebe).

3. Lösungssuche

Es werden hier mögliche Lösungen gesucht um einzelne Teilaspekte oder das ganze Problem zu lösen oder zu beheben. Hier ist zu unterscheiden, ob ich unter bereits bekannten Lösungsvarianten suchen muss oder ob ich etwas Neues erfinden muss, also eine Innovation leisten muss. Bei Bekanntem sind die gängigen Methoden: Erfahrungen auflisten, Analogien, Best Practice und der Morphologische Kasten. Bei Innovationen ist die bekannteste Methode das Brainstorming.

4. Entscheiden

Entscheidungen sind immer subjektiv geprägt. So sind analytische und systematische Methoden gefragt, damit eine genügend objektive Lösung ausgeschieden werden kann. Die wesentlichen Kriterien für eine Entscheidung erhalte ich aus dem Zielbeschrieb. Spätestens jetzt müssten also die Ziele bekannt sein. Besteht die Lösung aus Teilaspekten ist die Variante zu wählen, welche das Ziel als Gesamtes am besten erfüllt. Die Methode hier ist die Nutzwertanalyse.

5. Umsetzen

Wir betrachten den Problemlösungszyklus in der operativen Führung. Somit geht es bei der Umsetzung hier darum, wer die gewählte Lösung nun wie umsetzt. Dies geschieht meist in einem Führungsgespräch, wobei meist ein solches Gespräch wiederum eine Planung und die Ausführungsanweisung (Delegation) beinhaltet.

6. Kontrolle

Es wird überprüft, wieweit die Lösung das Problem nun eliminiert. Es kann auch einen erneuten Zyklusdurchgang auslösen, wenn das Problem nur teilweise gelöst ist oder neue Probleme dadurch entstanden sind. Die Kontrolle kann durch die Führungsperson oder aber auch durch eine delegierte Person (z.B. den Auftragnehmer) erfolgen.

5.4 Die Lösungsfalle (jumping to solution)

In der situativen Führung übernehme ich je nach Aufgabenstellung, Arbeitsteilung und Reifegrad meines Mitarbeiters bei einem Problem einen anderen Anteil an der Problemlösung. Ist mein Mitarbeiter selbst in der Lage das Problem zu erkennen, zu analysieren und entsprechend richtig zu handeln übernehme ich allenfalls noch die Freigabe der Umsetzung. Im anderen Extremfall führe ich die Problemlösung mit all ihren Arbeitsschritten selbst durch, weise meinen Mitarbeiter nur zur Umsetzung an und übernehme dann wieder die Kontrolle.

Zwar ist es manchmal sinnvoll, eine „nahe liegende" Lösung direkt anzupacken ohne den Ist-Zustand bis ins Detail auszuleuchten oder sich gar Gedanken über Ziele und Lösungsmöglichkeiten zu machen. Oftmals erweist sich dann in der Umsetzung, dass die „Routinelösung" nicht greift und eine umfassende Problemlösung angebracht gewesen wäre. Diese in der Praxis häufig anzutreffende Situation wird als „Lösungsfalle" oder „jumping to solution" bezeichnet.

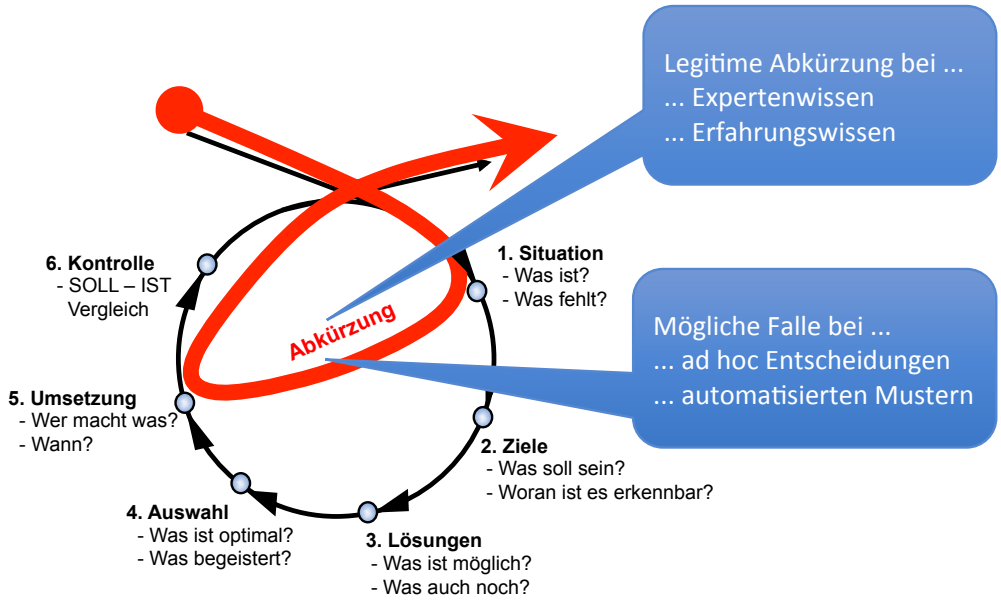


Abbildung 5.5: Jumping to solution

In der Führung ist es nun wichtig, zu erkennen, wann ist „jumping to solution" zulässig und wann muss ich führungsmässig intervenieren die ganze Problemlösung verlangen oder sogar allenfalls die Beteiligten durch den Problemlösungsprozess führen.

6 Motivation

6.1 Begriffsklärung

Motivation gilt als eine der wichtigsten Aufgaben der Mitarbeiterführung, doch die Auffassungen darüber, was Motivation im Führungsalltag bedeutet, gehen weit auseinander.

Hier ein paar Definitionen und Thesen:

- Motivation geht auf das lateinische Wort **movere** (= bewegen) zurück.
- Motivation ist das, was uns bewegt, etwas zu tun.
- Motivation ist das Zusammenspiel verschiedener Motive in konkreten Situationen. Ein Motiv ist ein isolierter, in der Person liegender Beweggrund menschlichen Verhaltens und Erlebens.
- Unter **Arbeitsmotivation** verstehen wir eine positive Einstellung und in der Folge ein positives Verhalten der Arbeit gegenüber; d.h. der Mitarbeiter ist bestrebt, die von ihm erwartete Leistung zu erbringen.
- Motivation ergibt sich aus dem **Zusammenspiel** von **motivierter Person** und **motivierender Situation**. Eine Person ist dann motiviert, wenn die Aufgabe ihren Fähigkeiten, Bedürfnissen, Interessen und Erwartungen entspricht. Wenn Aussicht auf Erfolg besteht und das soziale Umfeld stimmt.

6.2 Entwicklung des Motivationsverständnisses

Das Ziel aller Motivationsbestrebungen, eine bessere oder höhere Leistung zu erreichen, hat sich im Laufe der Zeit nicht verändert. Was sich verändert hat, ist das Grundverständnis und die Art und Weise, wie dieses Ziel erreicht werden soll.

Phase der Rationalisierung (beginnende Industrialisierung bis 60er Jahre):
Die Mitarbeitenden sollen durch Anreize dazu gebracht werden, mehr zu leisten. Wichtigster Anreiz in diesem System ist der Akkordlohn, ein transparentes Lohnsystem, an dem die Leistung gemessen werden kann. Es hat sich aber gezeigt, dass sich die Monotonie der Tätigkeit auf Dauer leistungsmindernd ausgewirkt hat. Isolation und Leistungsdruck führten zu Stress und Krankheit. Aus der frühen Zeit der Industrialisierung stammen mehrere bekannte Versuche in der amerikanischen Industrie, durch hellere Räume, grössere Fenster, frisch gestrichene Wände usw. eine Leistungssteigerung bei den Mitarbeitenden zu erzielen. Resultat dieser Versuche war, dass solche Veränderungen eine deutliche Leistungssteigerung während ein paar wenigen Monaten hervorrief, die Wirkung aber nachliess, sobald sich die Mitarbeitenden daran gewöhnt hatten. Dabei waren weniger die Veränderungen motivationswirksam, als die Beachtung, die den Mitarbeitenden während der Testphase geschenkt wurde.

Diese Erkenntnisse führten zu einer Weiterentwicklung des Motivationsverständnisses.

Human Relations Bewegung (70er und 80er Jahre):
Die Human Relations Bewegung geht davon aus, dass zufriedene Mitarbeitende mehr leisten. Eine höhere Arbeitszufriedenheit soll durch Befriedigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden erreicht werden. Motivation wird in diesem System zu einer wichtigen Führungsaufgabe der Vorgesetzten. Dabei geht es um die zentrale Frage: Wie bekomme ich die ganze Arbeitskraft meiner Mitarbeitenden? Diese Frage geht immer noch von der Grundannahme aus, dass die Mitarbeitenden nicht von sich aus bereit sind, etwas zu leisten und dass es Aufgabe und Verantwortung der Vorgesetzten ist, ihre Mitarbeitende durch Motivation zu mehr Leistung zu bewegen.

Human Resources Bewegung (90er Jahre bis heute):
Die Human Resources Bewegung basiert auf der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden. Hier lautet die zentrale Frage für die Führungskraft: Was kann ich tun, damit ich mit meinem Verhalten und meinen Aktivitäten meine Mitarbeitende nicht demotiviere? Für Vorgesetzte bedeutet dies, nicht mehr direkt einzuwirken, sondern Voraussetzungen zu schaffen, damit die Selbstmotivation zum Tragen kommt, erhalten bleibt und sich weiter entwickeln kann. Selbstmotivation entsteht durch:

- Stärkung des Selbstwertgefühls
- Sinngebung
- Herausforderung
- Übernahme von Verantwortung
- Mitwirkung und Autonomie
- partnerschaftliche Beziehungen in Teams und mit Vorgesetzten usw.

6.3 Motivation und Leistung

Aus den Definitionen und dem kurzen Blick in die Geschichte der Entwicklung des Motivationsverständnisses wird deutlich, dass das Thema Motivation im Arbeitszusammenhang immer mit dem Leistungsbegriff verbunden ist. Letztlich geht es immer darum, dass die Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten möglichst optimal einsetzen, um den grösstmöglichen Nutzen für das Unternehmen zu erzielen. Leistung ist aber nicht nur eine Frage des Wollens, sondern auch der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Person (Wissen und Können) und deren Befugnissen, also der Frage, was der Mitarbeiter eigenverantwortlich entscheiden und durchführen darf (Dürfen). Das Zusammenspiel dieser Faktoren muss stimmen, damit Leistung entstehen kann und Unter- oder Überforderung vermieden wird. Diese Faktoren und die Möglichkeiten der Einflussnahme sind in der folgenden Grafik dargestellt:

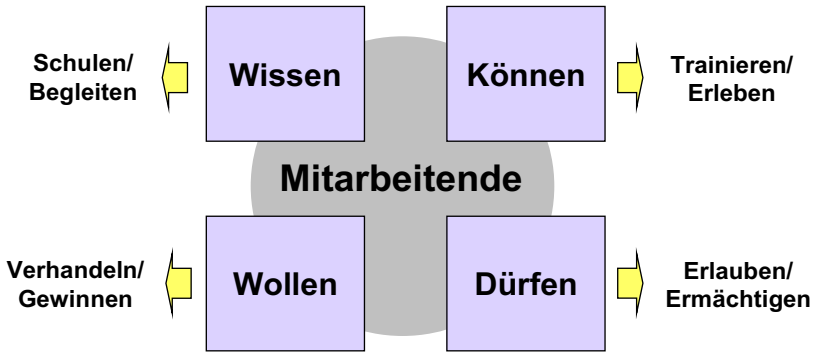


Abbildung 6.1: Faktoren der Leistung

Die Faktoren beinhalten im Einzelnen:

- **Wissen** Fachkenntnisse, aktueller Stand der Forschung usw.
- **Können** Fähigkeiten, Kraft, Erfahrung, Übung usw.
- **Wollen** Bedürfnisse, Erwartungen, Wünsche, Ziele usw.
- **Dürfen** Rahmenbedingungen, Kompetenzen, Organisation, usw.

Das Wissen ist der Faktor, der in Organisationen in aller Regel bei der Einstellung von Mitarbeitern oder bei der Übertragung von Aufgaben genau überprüft wird. Die Chancen aus den anderen drei Faktoren werden häufig viel zu wenig genutzt. Die komplexen Zusammenhänge zwischen den Leistungsfaktoren und den betrieblichen Instrumenten, Ansatzpunkten und Einflussmöglichkeiten der Führungskräfte sind in der nächsten Grafik dargestellt.

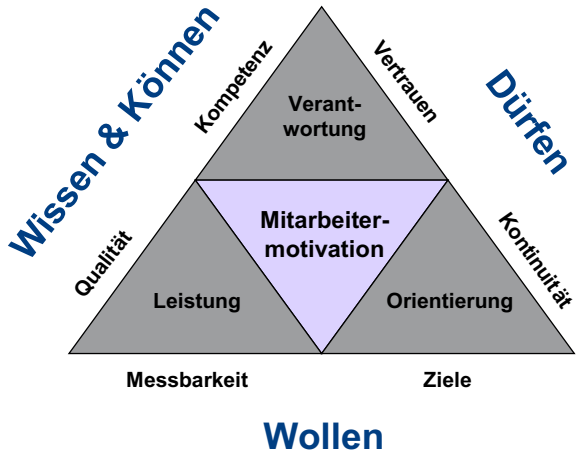


Abbildung 6.2: Das Dreieck der Leistungsmotivation

Hier ist zu erkennen, welche Faktoren einen motivierenden Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden haben:

- eindeutig definierte und überprüfbare Leistungserwartungen
- klare Orientierung über transparente Ziele mit einer gewissen Kontinuität
- Verantwortungsübernahme des Mitarbeiters - gefördert durch die Übertragung von Kompetenzen und das Entgegenbringen von Vertrauen

Die Faktoren der Leistung sind zum grossen Teil durch die Führung beeinflussbar, reichen aber alleine nicht aus. Insbesondere das ‚Wollen' des Mitarbeiters wird stark durch die in seiner Person liegenden Faktoren beeinflusst. Hier gilt es, als Führungskraft ein Verständnis für die Dynamiken und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden zu entwickeln, um diese aktiv bei der Aufgabenverteilung und Argumentation nutzen zu können. Dazu hilft ein Blick auf einige gängige Motivationstheorien.

6.4 Motivationstheoretische Ansätze

Motivationstheorien versuchen zu erklären, warum sich Menschen in gewissen Situationen auf bestimmte Art und Weise verhalten. Da sich das Verständnis hinter dem Begriff Motivation im Laufe der Zeit verändert hat, haben sich auch die Motivations-Theorien weiterentwickelt. Wir stellen Ihnen hier drei der bekanntesten Motivations-Theorien vor, die als wertvolle Orientierungshilfe dienen können.

6.4.1 Die Bedürfnispyramide von Maslow

Eine Erklärung zu den menschlichen Motivationsstrukturen gibt der amerikanische Professor für Psychologie, Maslow (1954/1981), mit seiner Bedürfnispyramide. Maslow geht davon aus, dass der Mensch durch bestimmte Grundbedürfnisse motiviert wird. Er unterscheidet dabei 5 Grundbedürfnisse, die zueinander in einem bestimmten Über- beziehungsweise Unterordnungsverhältnis stehen. Nach seiner Ansicht ist das jeweils niedrigere Motiv so lange wichtig und somit verhaltenswirksam, als es unbefriedigt ist. Ist es einmal befriedigt, wird das nächst höhere Motiv

wichtig und damit handlungsbestimmend.
Motivation entsteht aus der Möglichkeit, Bedürfnisse befriedigen zu können.

Maslow unterteilt diese Grundbedürfnisse ferner in zwei Bedürfniskategorien:

- **die Defizitbedürfnisse,** die dazu dienen, einen Mangel zu beheben und nur solange aktiv sind, als das Defizit besteht
- **die Wachstumsbedürfnisse,** die nicht gesättigt werden können, da sie nach immer höherer Erfüllung streben

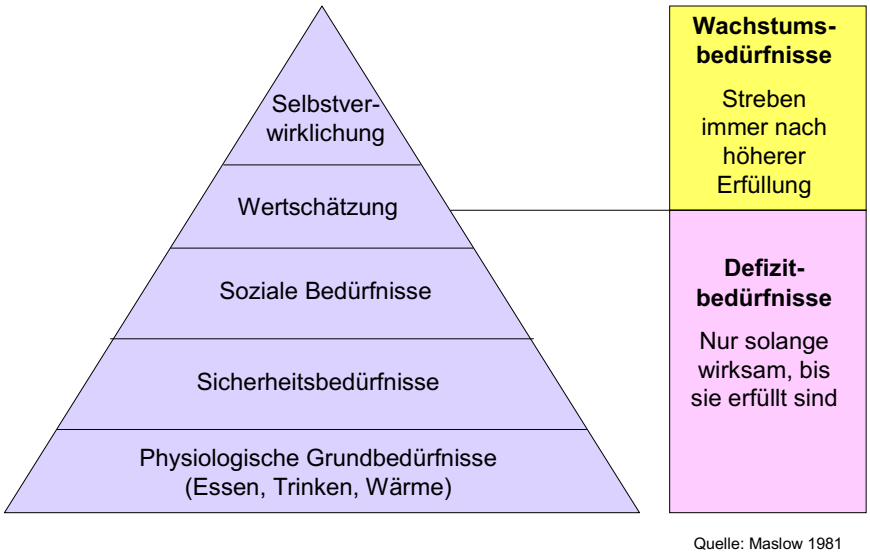


Abbildung 6.3: Bedürfnispyramide nach A. Maslow

Das Bedürfnis nach Wertschätzung kann je nach persönlicher Situation sowohl ein Defizit- als auch ein Wachstumsbedürfnis sein.

Beispiel:
Ein Mitarbeiter, der durch seine Leistung frühere Defizite zu kompensieren versucht, braucht sehr viel Wertschätzung und Anerkennung, um diese Defizite auszugleichen. Er ist auf die Anerkennung angewiesen, um weitere Leistungen erbringen zu können. Einem anderen Mitarbeiter, der aus Freude an seiner Weiterentwicklung viel leistet, dient die Anerkennung als Standortbestimmung auf seinem Weg zur Selbstverwirklichung.

Der Verdienst von Maslow besteht darin, dass er als erster eine differenzierte Darstellung menschlicher Bedürfnisse erarbeitet hat. Sie ist eine wichtige Grundlage gewesen für die weitere Erforschung der menschlichen Bedürfnisse. Die Hierarchie der Bedürfnisse und die Unterscheidung in Defizit- und Wachstumsbedürfnisse konnte jedoch nicht aufrechterhalten werden. Sie gelten heute als widerlegt.

6.4.2 Die Zweifaktoren Theorie von Hertzberg

Der amerikanische Psychologe Hertzberg kam 1939 bei seiner Suche nach den wahren Bedürfnissen der Arbeitnehmer/innen zur Ansicht, dass die für die Arbeitszufriedenheit relevanten Faktoren aufgeteilt werden können in:

- Motivatoren (Zufriedenheitsfaktoren)
- Hygienefaktoren (Unzufriedenheitsfaktoren)

Abbildung 6.4: Zweifaktoren-Theorie von Hertzberg

Bei den **Motivatoren** handelt es sich um Faktoren, die sich auf das Arbeitsverhalten motivierend auswirken und bei deren Erfüllung die Leistung über das Normalmass hinaus gesteigert wird. Sie werden auch als intrinsische (in der Aufgabe liegende) Motive bezeichnet. Diese können am besten durch die Arbeitsinhalte und die Arbeitsprozesse befriedigt werden.

Die **Hygienefaktoren** hingegen haben keine motivierende Wirkung, da sie als selbstverständlich erachtet werden. Diese Faktoren werden erst zur Kenntnis genommen, wenn sie fehlen - in diesem Falle wirken sie demotivierend. Sie werden auch als extrinsische (von Aussen kommende) Motive bezeichnet.

Nach der Theorie von Hertzberg sind für die Arbeitsmotivation vor allem die Arbeitsinhalte und die Arbeitsprozesse relevant. Die äusseren Anreize sind nur dazu geeignet, Unzufriedenheit zu vermeiden - sie wirken nicht nachhaltig motivierend.

Motivation durch Aufgabenorientierung

Wenn ich als Vorgesetzter einem Mitarbeiter, der dies wünscht, eine anspruchsvolle, passende Aufgabe mit entsprechenden Kompetenzen und Verantwortung anvertraue, wird er seine Arbeit mit Freude erfüllen und sich in und mit dieser Aufgabe identifizieren und weiterentwickeln. Die Zusammenarbeit erfolgt auf einer Basis der geteilten Verantwortung, was die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung wachsen lässt und dadurch die Motivation des Mitarbeiters zusätzlich fördert und den Vorgesetzten entlastet.

Motivation durch äussere Anreize

Anders ist es mit der Befriedigung der äusseren Motive. Hier bedarf es immer wieder neuer Anreize, um die Motivation zu erhalten. Da diese Anreize vorwiegend durch die Organisation oder das System erbracht werden müssen, haben sie auch wenig Einfluss auf die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung. Eine Lohnerhöhung ist nur während einer bestimmten Zeit wirksam. Nachher wird der neue Lohn zur Selbstverständlichkeit, die Motivation nimmt ab, es muss etwas Neues in gleichwertigem Ausmass geschehen.

In der heutigen Zeit, da die Ressourcen knapp und der Spielraum für materielle Anreize klein sind, ist es besonders wichtig, dass wir die motivierenden Möglichkeiten kennen und ausschöpfen, die keine hohen Kosten verursachen. Dies ist bei der Aufgabenorientierung häufig der Fall.

Je besser der Arbeitsinhalt und die Arbeitsprozesse, desto weniger wichtig sind die äusseren Anreize

Es reicht aber nicht, nur interessante Aufgaben zu verteilen und Gestaltungsspielräume zu ermöglichen. Die Angebote müssen auch zu den Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeitenden passen. Diese können aber sehr unterschiedlich sein. Genau diesen Punkt greift nun das dritte Modell auf:

6.4.3 Das Modell der individuellen Bedürfnisstruktur nach Berne

Eric Berne, der Begründer der Transaktionsanalyse, beschreibt das Modell der individuellen Bedürfnisstruktur. Er formuliert fünf Grundbedürfnisse, die einen Menschen antreiben, aktiv zu werden und sich zu engagieren.

Die wichtigste innere Antriebskraft der Menschen ist nach Berne das Bedürfnis nach sinnvollem Handeln. Dies deckt sich mit neueren Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit. Als Hauptfaktoren werden immer wieder genannt:

- Tätigkeiten, die persönlichen und gesellschaftlichen Sinn, Befriedigung und Freiraum bieten
- Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitenden, die von Vertrauen und gegenseitiger Achtung geprägt sind

Das gesamte Modell innerer Motive nach Berne zeigt die folgende Grafik:

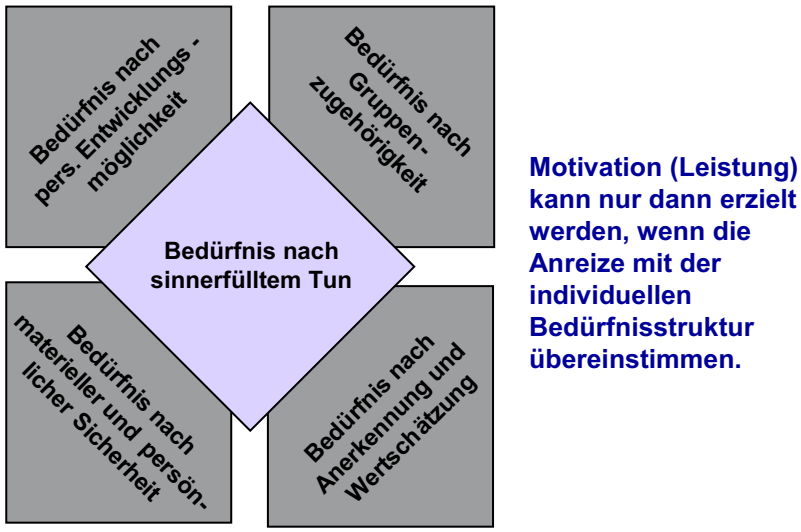


Abbildung 6.5: Die Grundbedürfnisse des Menschen

Beim Entschluss, sich zu engagieren, können Bedürfnisse aus allen fünf Motivationsfeldern zum Tragen kommen. So kann man davon ausgehen, dass in einem Team, einer Abteilung oder einer Gruppe Menschen mit den unterschiedlichsten Motivationsstrukturen zusammentreffen. Für die Führungskraft ist es von Vorteil, wenn sie die verschiedenen Motivationslagen der Mitarbeitenden kennt und Aufgaben an sie zuweisen kann, die deren Bedürfnissen entsprechen.

Die höchste Identifikation und das stärkste Engagement werden dann erreicht, wenn jeder seiner persönlichen Bedürfnisstruktur entsprechend eingesetzt wird. Dabei sind Rahmenbedingungen förderlich, die alle fünf Motivationsfelder abdecken, den Vorgesetzten Handlungsspielraum und den Mitarbeitenden Wahlmöglichkeiten lassen. Motivation kann nur dann erzielt werden, wenn

die Motivationsanreize mit der individuellen Bedürfnisstruktur übereinstimmen. Nachfolgend werden die einzelnen Motivationsfelder etwas näher betrachtet.

Bedürfnis nach sinnerfülltem Tun

Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem Sinn und dem persönlichen Engagement für eine bestimmte Tätigkeit oder Aufgabe. Niemand kann sich über längere Zeit für etwas einsetzen, wovon er nicht überzeugt ist, oder bei dem er nicht einsieht, weshalb sein Beitrag für das Gelingen der Sache wichtig und sinnvoll sein soll.

Die Stärke des Engagements hängt somit davon ab, ob und in welchem Ausmass z.B. die Ziele, das Vorgehen, die Lösungen usw. erkennbar und sinnvoll sind. Sind diese Elemente nicht deutlich genug auszumachen, oder laufen sie den eigenen Interessen entgegen (z.B. bei Stellenabbau, Fusionsverhandlungen, Organisationsveränderungen), so ist es von grosser Bedeutung, dass zwischen dem Management und den Mitarbeitenden eine Auseinandersetzung über die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Entscheidungen stattfindet. Gelingt es gerade bei anspruchsvollen Entscheidungen und Veränderungen nicht, von Beginn an das erforderliche Verständnis oder eine gewisse Einsicht zu wecken, so sind die Erfolgschancen entsprechend gering.

Das Gleiche gilt für Routineaufgaben oder das so genannte Tagesgeschäft. Sind Mitarbeitende der Meinung, ihre Beiträge sind nicht wirklich notwendig oder qualifiziert genug (d.h. ihr Engagement mache keinen Sinn), so werden sich diese Personen auch nicht richtig einsetzen können. Hier gilt es, die gegenseitigen Erwartungen abzuklären und deutlich zu machen, was man von der Mitarbeit erwartet. Gegebenenfalls müssen Qualifizierungsmassnahmen oder Veränderungen bei den Rahmenbedingungen eingeleitet werden.

Allgemeine Kritik oder Mutlosigkeit können Anzeichen dafür sein, dass die Mitarbeitenden nicht mehr so recht wissen, welchen Beitrag ihre Arbeit für den Erfolg der Gruppe oder Abteilung leistet. Eine gemeinsame Standortbestimmung inklusive Ziel- und Vorgehensüberprüfung kann helfen, den Faden wieder aufzunehmen und/oder den Zusammenhang zu Vorgängen aus dem Umfeld wieder herzustellen.

Bedürfnis nach Entwicklungsmöglichkeiten

Es gibt mehrere Gründe, weshalb von der Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung eine starke Motivationswirkung ausgehen kann. Im gleichen Ausmass, in dem sich das berufliche Umfeld und das Tätigkeitsfeld verändern, nimmt die Bedeutung permanenter Weiterentwicklung zu. In einer Zeit, in der sich die Arbeitswelt derart rasch und grundlegend verändert, so wie wir es heute erleben, wird der Entwicklungsaspekt je länger je mehr zu einer existentiellen Überlebensfrage. Das Menschenbild der humanistischen Psychologie geht davon aus, dass das Leben des Menschen ein ständiger Entwicklungs- und Lernprozess ist. Kommt dieser Prozess zum Stillstand, so entstehen seelische, geistige und körperliche Störungen.

Arbeit nimmt im menschlichen Dasein einen zentralen Stellenwert ein. Aus diesem Grund wird von Arbeitspsychologen die Forderung aufgestellt, dass die Arbeitsgestaltung den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden entsprechend anspruchsvoll und herausfordernd sein soll. Ist dies der Fall, so kann Arbeit Spass machen, wird als interessant und anregend empfunden und löst entsprechendes Engagement aus.

Vor allem Projekte sind – ihrer Definition entsprechend – Vorhaben mit einem grossen Anteil an Neuem und Unbekanntem. So bieten sie umfangreiche Lernmöglichkeiten für die Beteiligten. Gelingt es dem Projektleiter, diese Chance den Team-mitgliedern bewusst zu machen und durch entsprechende Massnahmen zu unterstützen, so verfügt er über einen "Motivations-Trumpf", um den ihn viele Linienvorgesetzte beneiden mögen. Förderungsmassnahmen im Rahmen eines Projektes können sein:

- Delegation von interessanten Aufträgen mit entsprechend grosser Verantwortung und Kompetenz
- Besuch von Ausbildungsveranstaltungen zu fachlichen und methodischen Themen
- Besichtigungen anderer Unternehmungen und Organisationen, Messebesuche, Organisation von Fachvorträgen, Literaturstudium
- Zusammenarbeit mit Hochschulen, Forschungsstellen, Beratern, Supervisoren.

Leider fehlt oftmals ein entsprechendes Feedbacksystem, mit dem die Lernerfahrungen systematisch ins Unternehmen zurückfliessen. Für die Motivation der betroffenen Teammitglieder ist es wichtig, dass einerseits die Projekt- oder Teamleitung ihre Leistungen mit ihnen direkt bespricht und andererseits dafür sorgt, dass diese Informationen an die entsprechenden Stellen in der Organisation zurückfliessen.

Aber auch in Linienabteilungen gibt es immer wieder Sonderaufgaben und neue Herausforderungen. Diese können von den Vorgesetzten aktiv genutzt werden, um Mitarbeitende, die ein starkes Bedürfnis nach Entwicklungsmöglichkeiten haben, durch die Zuweisung entsprechender Aufgaben zu motivieren. Ein anderer Ansatz ist das Instrument der „job-rotation", indem Mitarbeitende sich mit verschiedenen Arbeitsplätzen und Aufgaben der Abteilung vertraut machen und damit eine Flexibilisierung im Personaleinsatz erreicht werden kann.

Bedürfnis nach Zugehörigkeit

Der Mensch als soziales Wesen ist darauf angewiesen, mit andern Menschen in regelmässigem Austausch zu stehen. Dabei gibt es natürlich individuell grosse Unterschiede. Untersuchungen zeigen aber immer wieder, dass in unserer Gesellschaft die Zugehörigkeit zu einer Arbeitsgemeinschaft einen ausserordentlich grossen Stellenwert hat. So finden z.B. sehr viele Menschen ihre/n Lebenspartner/in am Arbeitsplatz, und Personen, die plötzlich arbeitslos werden, verlieren neben ihrer materiellen Existenz oft auch noch ihr ganzes soziales Beziehungsnetz.
Insbesondere bei der Teamarbeit findet zwischen den Mitgliedern ein ständiger Feedbackprozess statt: Ideen und Vorschläge des/der Einzelnen werden aufgenommen, eventuell in der Gruppe weiterentwickelt oder zurückgewiesen und korrigiert. Der/die Einzelne wird sich mit den übrigen Mitgliedern vergleichen und kann sich dadurch ein realistisches Bild von den eigenen Stärken und Schwächen machen. Diese Auseinandersetzung trägt zur Weiterentwicklung jedes/jeder Einzelnen, aber auch der ganzen Gruppe bei.

Gelingt es der Führungskraft, die Begegnungen der Teammitglieder zu einem positiven Gruppenerlebnis werden zu lassen, so kann dies beim einzelnen Mitglied zu einem hohen und dauerhaften Engagement führen. Der Einzelne wird sich davor hüten, seine Kolleginnen und Kollegen, mit denen er gerne zusammenarbeitet und die ihm als Bezugspersonen wichtig sind, durch einen mageren Leistungsbeitrag zu enttäuschen.

Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung

Es gehört heute wohl zum Allgemeinwissen, dass durch Lob und Anerkennung die Motivation gefördert werden kann. Erstaunen mag dabei, dass oft wenig dafür getan wird, dass Lob und Anerkennung ausgesprochen werden kann. Dazu gehört zum Beispiel:

- Dass klare und überprüfbare Aufträge erteilt werden. Begonnen bei dem Mitarbeitenden, der mit dem Hinweis "Klären Sie mal ab" oder "Entwerfen Sie mal etwas" wenig Aussichten darauf hat, einen Erfolg bewusst anzustreben. Dazu fehlen ihm konkrete Hinweise, wonach sein Resultat beurteilt wird.
- Ohne vertiefte, kritische Auseinandersetzung mit der Person und den Resultaten, wirkt die positivste Anerkennung kaum motivierend, denn sie kann nicht wirklich ernst genommen werden.

- Die Beschäftigung mit einer Sache wird aber auch Aspekte hervorbringen, über die man unterschiedlicher Meinung sein kann oder die kritisiert werden müssen. Differenzierte Kritik wird der Motivationswirkung nicht schaden, denn die intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit zeigt den betroffenen Mitarbeitenden die Bedeutung ihrer Arbeit und die entsprechende Wertschätzung der Vorgesetzten auf.

Oft wird Anerkennung nach Präsentationen vor dem Management ausgedrückt. In der Regel präsentiert die Führungskraft und vertritt die Mitarbeitenden. Zur Förderung von Motivation und des Teamdenkens ist es ausserordentlich wichtig, dass die Führungskraft solche Meldungen an das Team weitergibt und den Erfolg mit seinen Mitarbeitenden teilt. Dazu gehört auch, dass die Ergebnisse gegenüber Dritten nicht als eigene persönliche Leistung, sondern bewusst als Teambeitrag dargestellt werden.
In Phasen ohne offensichtliche Fortschritte und Erfolge oder in Zeiten, wenn die Arbeit mit Schwierigkeiten und Rückschlägen verbunden ist, hilft es, wenn die Führungskraft auch kleinere "Etappensiege" hervorhebt und zwischendurch wieder mal an die bereits gemachten Fortschritte erinnert. Die Führungskraft kann auch das Team auffordern, sich gegenseitig positive und aufmunternde Rückmeldungen zu geben. Gerade in solchen Phasen sind alle Beteiligten dankbar für kleine gesellige Anlässe, die als Kontrastpunkt zum Kräfte verschleissenden Alltag stehen.

Bedürfnis nach materieller Existenzsicherung

Das Bedürfnis nach materieller Existenzsicherung hat in den letzten Jahren wieder an Bedeutung zugenommen. Sicher ist das Überleben in unserer Gesellschaft durch die bestehenden Sozialsysteme trotz staatlicher Eingriffe auch heute noch gesichert. Aber die Diskussion um den Abbau von Sozialleistungen, verbunden mit einer hohen Arbeitslosigkeit, führt dazu, dass viele Menschen sich in ihrem sozialen Status bedroht fühlen und dieses Bedürfnis dadurch für viele Menschen wieder an Bedeutung gewinnt.

Solche Menschen lassen sich motivieren, wenn es um Aufgaben geht, welche die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und damit die eigenen Arbeitsplätze sichern. Aufgaben und Tätigkeiten, die auf längere Sicht anfallen und damit Stellen im Unternehmen sichern, haben für diese Menschen eine hohe Attraktivität.

Aber auch hier gilt, dass Leistung und Honorierung von den Betroffenen als fair und gerecht erlebt werden müssen. Leistung muss auch bei ihnen gesehen werden und sich in Gehalteinstufung, Prämien oder anderen Zuwendungen niederschlagen.

Vor allem in Projekten, in denen ein Projektleiter nicht auch gleichzeitig Linienvorgesetzter ist, ist es wichtig, dass entsprechende Leistungsrückmeldungen an die direkten Vorgesetzten erfolgen. Gerade bei langfristigen und umfangreichen Projektvorhaben besteht die Gefahr, dass die Leistung der Projektmitarbeitenden im Bewusstsein von Linienvorgesetzten, die für Gehalt, Prämien und Beförderung zuständig sind, nicht sehr präsent ist. Diese Aufgabe fällt natürlich leichter, wenn ein ausgebautes und systematisches Feedbacksystem zur Verfügung steht.

Dort, wo keine oder nur wenig Aussicht auf Bedürfnisbefriedigung oder Erfolg besteht, nimmt die Motivation mit der Zeit ab. Es entsteht eine Entfremdung zur Arbeit, die zu Gleichgültigkeit und Resignation und allmählich zu innerer oder äusserer Kündigung führen kann. Als Führungsperson machen wir immer wieder die Erfahrung, dass verschiedene Menschen auf dieselben äusseren Anreize unterschiedlich reagieren. Wenn wir davon ausgehen, dass die Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten, in verschiedenen Situationen unterschiedliche Bedürfnisse haben, die zudem mehr oder weniger stark ausgeprägt sind, so müssen wir daraus den Schluss ziehen, dass es sich beim "Motivieren" nicht um eine Technik handeln kann. Vielmehr geht es um das Erkennen der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden und um gezieltes darauf Eingehen.

"Motivieren" heisst das Erkennen und Ernst nehmen der Motive, d.h. der inneren Bedürfnisse der Mitarbeitenden und das Zuordnen von Aufgaben entsprechend der Motive

Für Vorgesetzte ist das Schaffen von Möglichkeiten, die der Befriedigung der inneren Motive dienen, eine anspruchsvolle Aufgabe, die auf der bewussten Beschäftigung mit den Mitarbeitenden basiert. Sie erfordert das Kennen der Interessen und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden und eine sorgfältige Planung. Dies braucht entsprechend Zeit, dafür ist die Wirkung konstant und nachhaltig.

6.5 Aufgaben der Vorgesetzten

Nur wer selber motiviert ist, kann motivierend führen

Diese zentrale Anforderung an die Vorgesetzten ist zum heutigen Zeitpunkt nicht immer leicht zu erfüllen. Wenn die eigene Motivation nicht mehr stimmt, überträgt sich dies auf die Mitarbeitenden. Hier helfen vorerst das Hinterfragen der eigenen Arbeitsmotive und die Überprüfung des Sinngehalts der bestehenden Funktion oder einzelner Aufgaben. Sind grosse Abweichungen feststellbar, so sollte sich der Vorgesetzte Beratung holen, sei es bei seinem eigenen Vorgesetzten, bei guten Freunden oder bei einem Coach. Dies lohnt sich in jedem Fall, weil die Wirkung eines demotivierten Vorgesetzten wesentliche Folgen für alle Beteiligten und für das Unternehmen haben kann. Wer selbst nicht motiviert ist, kann auch andere Menschen nicht motivieren.

Interessante Arbeit zuordnen und Handlungsspielräume schaffen

Das Schaffen von Möglichkeiten, die der Befriedigung innerer Arbeitsmotive dienen, ist ein permanenter Entwicklungsprozess, der die Organisation, die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden gleichermassen betrifft. Dazu braucht es einerseits geeignete organisatorische Rahmenbedingungen, andererseits aber auch Offenheit und eine Vertrauenskultur, die Fehler toleriert und daraus lernen kann. Information und Kommunikation, Sinnvermittlung und die Beziehungen zu den Vorgesetzten spielen dabei eine zentrale Rolle.

Interessante Arbeit ist allerdings nur dann ein Motivator, wenn sie mit der Bedürfnisstruktur des Individuums übereinstimmt. Für Vorgesetzte ist es deshalb wichtig, dass sie mit ihren Mitarbeitenden über ihre Erwartungen und Bedürfnisse sprechen und regelmässig überprüfen, ob die einmal erzielte Übereinstimmung auch weiterhin besteht.

Erfolg sichtbar machen

Erfolg ist ein sehr wichtiger Motivator. Trotzdem werden positive Resultate häufig zu wenig kommuniziert, da sie als selbstverständlich betrachtet werden. Wenn der Erfolg über längere Zeit ausbleibt, hat dies eine demotivierende Wirkung - auch auf selbstmotivierte Mitarbeitende. Im Sinne eines gesunden Austauschs erwarten die Mitarbeitende für ihre Leistung eine Gegenleistung des Unternehmens. Diese Gegenleistung kann materiell sein, sie kann jedoch ebenso wirksam in Form von Wertschätzung, sozialer Einbettung, partnerschaftlichen Beziehungen, durch umfassende Information und Kommunikation, durch Weiterbildung usw. erfolgen.

Selbstmotivation erkennen und fördern

Selbstmotivierte Mitarbeitende brauchen nicht von aussen motiviert zu werden. Wenn wir als Vorgesetzte glauben, dass wir unsere Mitarbeitende motivieren müssen, schaffen wir ein Unterordnungs- oder Abhängigkeitsverhältnis, das auf selbstmotivierte Mitarbeitende demotivierend wirkt. In diesem Sinne ist die Aussage von Reinhard K. Sprenger in seinem Buch Mythos Motivation zu verstehen:

> "Alles motivieren ist demotivieren"

6.6 Selbsttest: Menschen motivieren

Schätzen Sie sich selbst ein:
Sind Sie fähig, in Ihrem Führungsprozess Menschen zu motivieren?

Selbsteinschätzungsbogen für Führungskräfte

1	Sagen Sie Ihren Mitarbeitenden, was von ihnen erwartet wird und welche Bedeutung ihre Arbeit für den Gesamtprozess hat?	--	-	o	+	++
2	Schaffen Sie die nötigen Voraussetzungen, damit Ihre Mitarbeitende die gewünschte Leistung erbringen können (Information, Ausbildung, Sachmittel)?	--	-	o	+	++
3	Sagen Sie Ihren Mitarbeitenden, welche Unterstützung sie fachlich und persönlich von Ihnen erwarten können?	--	-	o	+	++
4	Wählen Sie für Ihre Mitarbeitende Aufgaben, die sie angemessen fördern und ihre Stärken und Fähigkeiten berücksichtigen?	--	-	o	+	++
5	Gewähren Sie Ihren Mitarbeitenden genügend Autonomie und Freiraum anstatt sie mit zu viel Detailkontrolle unter Druck zu setzen?	--	-	o	+	++
6	Geben Sie Ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich im Zielvereinbarungsprozess frei zu äussern und ihre Ideen einzubringen?	--	-	o	+	++
7	Sind Sie auch bereit, die Ideen Ihrer Mitarbeitenden aufzunehmen und zu realisieren?	--	-	o	+	++
8	Tun Sie genug, um den persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitenden zu gestalten und zu pflegen?	--	-	o	+	++
9	Sagen Sie den Mitarbeitenden regelmässig, wie Sie ihre Leistung und ihr Verhalten einschätzen (Lob, Anerkennung, Kritik)?	--	-	o	+	++
10	Heben Sie dabei die positiven Aspekte mindestens genauso stark hervor wie die negativen Aspekte?	--	-	o	+	++
11	Informieren Sie die Mitarbeitenden über alle, aus Ihrer Sicht wichtigen Vorgänge, damit diese ein besseres Verständnis für ihre Tätigkeiten bekommen?	--	-	o	+	++
12	Sehen Sie die Mitarbeitenden als Menschen (nicht nur als Produktionsfaktor), dessen persönlichen Bedürfnisse Sie angemessen berücksichtigen?	--	-	o	+	++

Schätzen sie ihre/n Vorgesetzte/n ein:
Ist sie/er in der Lage, sie in Ihrem Arbeitsalltag zu motivieren?

Vorgesetzteneinschätzung durch die Mitarbeitenden

Vorgesetzte/r: _____ Mitarbeiter/in: _____

1	Sagt sie/er Ihnen, was von Ihnen erwartet wird und welche Bedeutung Ihre Arbeit für den Gesamtprozess hat?	--	-	o	+	++
2	Schafft sie/er die nötigen Voraussetzungen, damit Sie die gewünschte Leistung erbringen können (Information, Ausbildung, Sachmittel)?	--	-	o	+	++
3	Sagt sie/er Ihnen, welche Unterstützung Sie fachlich und persönlich von ihr/ihm erwarten können?	--	-	o	+	++
4	Wählt sie/er für Sie Aufgaben, die Sie angemessen fördern und Ihre Stärken und Fähigkeiten berücksichtigen?	--	-	o	+	++
5	Gewährt sie/er Ihnen genügend Autonomie und Freiraum, anstatt Sie mit zuviel Detailkontrolle unter Druck zu setzen?	--	-	o	+	++
6	Gibt sie/er Ihnen die Möglichkeit, sich im Zielvereinbarungsprozess frei zu äussern und Ihre Ideen einzubringen?	--	-	o	+	++
7	Ist sie/er auch bereit, Ihre Ideen aufzunehmen und zu realisieren?	--	-	o	+	++
8	Tut sie/er genug, um den persönlichen Kontakt zu Ihnen zu gestalten und zu pflegen?	--	-	o	+	++
9	Sagt sie/er Ihnen regelmässig, wie sie/er Ihre Leistung und Ihr Verhalten einschätzt (Lob, Anerkennung, Kritik)?	--	-	o	+	++
10	Hebt sie/er dabei die positiven Aspekte mindestens genauso stark hervor wie die negativen Aspekte?	--	-	o	+	++
11	Informiert sie/er Sie über alle wichtigen Vorgänge, damit Sie ein besseres Verständnis für Ihre Tätigkeiten bekommen?	--	-	o	+	++
12	Betrachtet sie/er Sie als Menschen (nicht nur als Produktionsfaktor) und berücksichtigt er/sie Ihre persönlichen Bedürfnisse in angemessener Weise?	--	-	o	+	++

7 Kommunikation

Wir gehen davon aus, dass wir alle wissen was „kommunizieren“ bedeutet. Schliesslich kommunizieren wir jeden Tag. Es ist auch eine Tatsache, dass es uns nicht immer bewusst ist, welch komplizierte Prozesse in unserem Gehirn ablaufen.
Unser Kommunikationsverhalten wird massgeblich durch die individuelle Wahrnehmung der Umwelt bestimmt. Unsere Wahrnehmung findet mittels der fünf Sinne statt, die sogenannten Wahrnehmungskanäle, die eine wichtige Rolle in unserem privaten und beruflichen Alltag spielen. Informationen werden nicht bei jedem Menschen mit dem gleichen Wahrnehmungskanal aufgenommen und verarbeitet. Durch den unterschiedlichen Gebrauch der Wahrnehmungskanäle entstehen häufig Missverständnisse. Ein Beispiel: In einer Sitzung malen zwei Personen Figuren auf ein Stück Papier und eine Person hört aufmerksam zu, während eine vierte Person wichtige Informationen vermittelt. Diese vierte Person könnte nun annehmen, dass die zeichnenden Sitzungsmitglieder Desinteresse zeigen und nicht bei der Sache sind. Diese Annahme mag richtig oder aber auch falsch sein. Vielleicht verarbeiten die beiden Personen die aufgenommenen Informationen bildlich.

7.1 Subjektivität der Wahrnehmung

Unsere Wahrnehmung macht uns ständig vor, dass wir von einer objektiven Umwelt umgeben sind, die klar und übersichtlich erscheint. Tatsächlich nehmen wir immer nur einen Teil der Informationen auf, die potentiell in der Umwelt zur Verfügung stehen. Jeder Mensch hat seine eigene Perspektive, seinen Blickwinkel aus dem heraus er einen Sachverhalt betrachtet. Fehlende Information werden dann durch gespeichertes Wissen, Erfahrung oder Phantasien ergänzt. Das bedeutet, dass die sogenannte objektive Umwelt, die wir wahrnehmen, eine von uns selbst konstruierte Welt ist. Es entsteht die sogenannte selektive Wahrnehmung.

Wie können wir nun dieses Wissen um die selektive Wahrnehmung in unseren komplexen Führungsaufgaben einsetzen? Bewusst und professionell: Wir müssen komplexe Aufgaben mit Planungswerkzeugen strukturieren und uns mit den Aspekten, die wir für wichtig halten, genauer befassen und uns darauf konzentrieren, dann können wir bewusster wahrnehmen und wirkungsvoller kommunizieren.

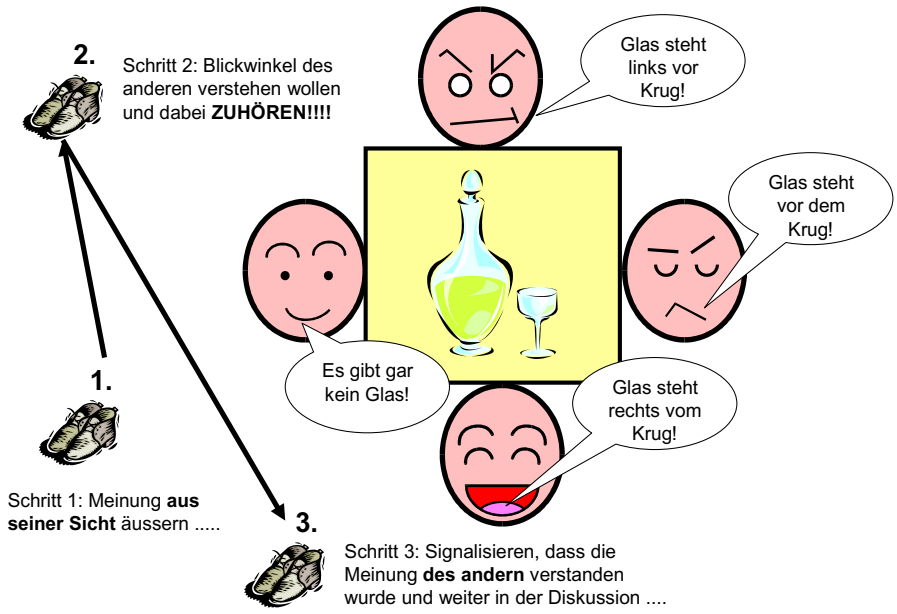


Abbildung 7.1: Wahrnehmung: eigene Perspektive

7.2 Kommunikation

Jeden Tag kommunizieren wir auf vielfältige Weise. Wir äussern unsere Gedanken, unsere Gefühle, unsere Wünsche. Wir zeigen Glück, Unsicherheit, Freude, schlechte Laune usw. Ob einfach oder kompliziert, absichtlich oder unabsichtlich, geplant oder spontan, aktiv oder passiv, Kommunikation ist eines der Mittel, mit denen wir uns durchsetzen, unsere Wünsche befriedigen und unsere Ziele verwirklichen. Kommunikation bestimmt unser tägliches Leben. Richtige Kommunikation ist schwieriger als vielfach angenommen. Durch falsche Kommunikation kommt es möglicherweise nicht zu der gewünschten Akzeptanz durch den Gesprächspartner, es können Missverständnisse und sogar Missstimmungen entstehen.

Kommunikation wird geprägt durch unsere persönliche Geschichte. Persönlichkeitsstruktur, Erfahrungen, Muster, Konditionierungen und vieles mehr beeinflussen die Art und Weise wie ich mich mit der Aussenwelt verbinde. Meine Wahrnehmung, respektive meine selektive Wahrnehmung steuert die Informationsverarbeitung in meinem Gehirn. Meine Erfahrungen und gelernten Muster prägen mein Verhalten in verschiedenen Situationen und meine Gefühle werden mich verleiten, emotional auf Informationen zu reagieren.

All diese Einflüsse und Abläufe können wir nur bedingt steuern, wir können aber versuchen, sie zu verstehen. Kommunikation ist eigentlich nichts anderes als Reden und Zuhören! Wir brauchen Gespräche und Gesprächspartner, um weiter zu kommen, um klarer zu sehen, um uns mitzuteilen, um zu verstehen, um uns auszutauschen, um unseren Gedanken und Gefühlen Ausdruck zu verleihen und vieles mehr.
Kommunikation geschieht immer dort, wo Menschen einander begegnen. Wir können uns der Kommunikation nicht entziehen: "Man kann nicht nicht kommunizieren" hat Paul Watzlawick schon 1969 festgestellt.

7.2.1 Wirksame Kommunikation

Wir sind Weltmeister im missverständlichen Kommunizieren: Da bei der Kommunikation beide Partner einander selektiv wahrnehmen, "kriegen sie" nur das mit, was ihr Gehirn zusammengemixt hat. Daher ist es wichtig, wirksam zu kommunizieren.

Wirksam bedeutet, klar zu reden und aktiv zuzuhören. Wirksame Kommunikation ist ein Prozess, der aus zwei Funktionen besteht: Klares Senden (der wirksame Ausdruck) und sorgfältiges Empfangen (wirksamer Eindruck).

Klares Senden: Das bedeutet, dass der Sender eine deutliche, verständliche Sprache wählen muss, die dem Empfänger bekannt sein sollte. Die Kommunikationstheorie beschreibt, dass der Empfänger die Botschaft des Senders erkennen sollte. Die Struktur einer Botschaft soll durchgängig sein, das heisst einen roten Faden aufweisen. Der Sender soll klar und deutlich sagen, was er denkt, mit anderen Worten: Er muss authentisch sein.

Sorgfältiges Empfangen: Das "aktive Zuhören" wird von Thomas Gordon als sorgfältiges Empfangen betitelt. Aktives Zuhören ist ein Prozess, der einem mehr abverlangt als passives Verarbeiten der Botschaft des Senders. Es fordert den Zuhörer, dass er seine eigenen Gedanken, Empfindungen, Bewertungen aufschiebt, und die gehörte Botschaft mit eigenen Worten dem Sender im Sinne einer Kontrolle zurücksendet.

7.2.2 Erfolgreiche Kommunikation

Kommunikation ist Geben und Nehmen: Wenn wir dem Gegenüber wirklich etwas zu sagen haben, dann ist es angebracht, dass wir nicht einen Monolog führen und uns nicht auf unseren Standpunkt versteifen. Erst durch die Reaktion des Gegenübers mit einer Gegeninformation oder einer Antwort entsteht eine Mehrweg-Kommunikation - ein Dialog.

Kommunikation beruht auf Wechselseitigkeit: Kommunikation ist ein Prozess und kommt erst durch gemeinsame Interaktion zum Tragen. Selbst wenn wir immer das gleiche sagen, wird die Botschaft von unterschiedlichen Menschen unterschiedlich verstanden.

Kommunikationsebenen: Kommunikation findet immer auf zwei Ebenen statt. Die Inhaltsebene gibt Auskunft über Sachen, Aufgaben, Ziele, Problemstellungen usw. In der Beziehungsebene kommt die gegenseitige Beziehung zum Ausdruck und wir vermitteln immer auch Informationen über uns selbst (nonverbal).

Alles was wir tun ist Kommunikation: Wir kennen verbale, nonverbale und schriftliche Kommunikationsvorgänge. Dieser Austausch entsteht nicht nur über die Sprache. Einen wesentlichen Teil unserer Kommunikation drücken wir durch unsere Haltung und unser Verhalten aus. Die Wirkungsfaktoren der nonverbalen Kommunikation sind Mimik, Gestik, Körperhaltung sowie die Art und Weise wie wir sprechen (Tonalität, Rhythmik usw.). Was wir verbal explizit aussprechen, macht nur einen sehr geringen Teil von dem aus, was beim Empfänger ankommt. Wenn wir uns bewegen, unsere Körperhaltung oder Mimik verändern, drücken wir etwas über unsere Einstellung und Gefühle aus. Genau so aussagekräftig sind unsere Wortwahl und die Art, wie wir sprechen. Diese Botschaften (über 90 %) werden unbewusst gesendet und vom gegenüber wahrgenommen.

Gehört ist noch nicht verstanden: Die entscheidende Kommunikation ist nicht die gesendete Botschaft, sondern die empfangene Botschaft. Es ist oft sehr irritierend, wie leicht eine Botschaft nicht so ankommt, wie man es beabsichtigt hat. Gute Absichten bedeuten noch lange nicht eine gelungene Verständigung.

7.3 Kommunikations-Modelle

Zwischenmenschliche Kommunikation heisst, sich zu verständigen und miteinander umzugehen. Kommunizieren ist Hauptbestandteil des Führungsalltages. Dabei wird von einer Person, dem "Sender", über einen Kommunikationskanal eine Nachricht ausgesendet, auf die eine oder mehrere Personen, der/die "Empfänger", reagieren. Die Kommunikation ist also ein Prozess, bei dem Informationen ausgetauscht werden.

7.3.1 Sender-Empfänger-Modell

Stuart Hall entwickelte 1970 das Sender - Empfänger Modell. Er definiert Kommunikation als Übertragung einer Nachricht von einem Sender zu einem Empfänger.

Abbildung 7.2: Sender-Empfänger-Modell nach Stuart Hall

7.3.2 Die zwei Kommunikationsebenen

Dieses Modell nach Watzlawick geht davon aus, dass jedes Gespräch auf zwei Ebenen stattfindet.

Zum einen auf der **Sachebene** und zum anderen auf der **Beziehungsebene**. Auf der einen Seite gibt es einen Sender, der etwas mitzuteilen hat und auf der anderen Seite einen Empfänger, von dem wir jetzt einmal annehmen, dass er gewillt ist, etwas zu empfangen. Das, was übermittelt wird, nennen wir eine Botschaft.

Auf der **Sachebene** werden die rein sachlichen Informationen übermittelt, also die Information als solches z.B. Zahlen, Daten, Fakten.

Auf der **Beziehungsebene** spielt die Art und Weise, wie eine Information übermittelt wird eine Rolle. Hier werden Gefühle ausgedrückt und die Körpersprache kommt zum tragen. Dieser Teil der Gesprächsebenen ist besonders sensibel, denn die Schäden werden meist hier angerichtet.

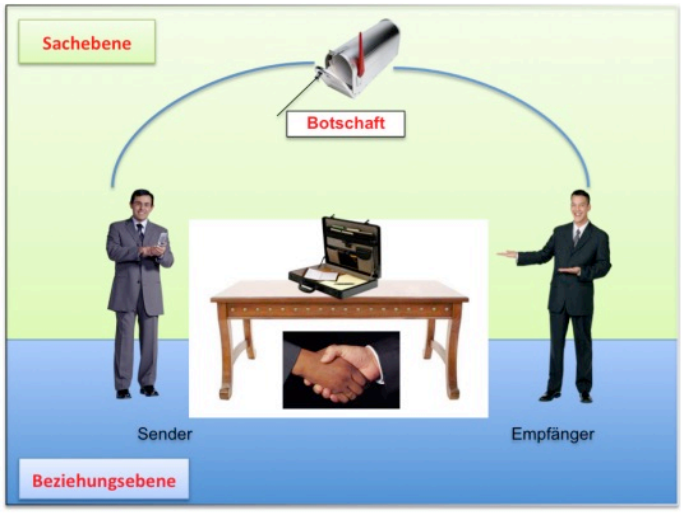


Abbildung 7.3: Sach- und Beziehungsebene

7.3.3 Die vier Aspekte einer Botschaft

Das Kommunikationsquadrat ist das bekannte und inzwischen auch weit verbreitete Modell von Friedemann Schulz von Thun. Bekannt geworden ist dieses Modell auch als "Vier-Ohren-Modell". Die vier Aspekte einer Botschaft haben nicht nur Bedeutung für das private Miteinander, sondern auch und vor allem für den beruflichen Bereich, wo das Professionelle und das Menschliche ständig miteinander "verzahnt" sind. Wenn ich als Mensch etwas von mir gebe, bin ich auf vierfache Weise wirksam.

Jede meiner Äusserungen enthält, ob ich will oder nicht, vier Botschaften gleichzeitig:

eine	**Sachinformation**	Worüber ich informiere.
eine	**Selbstoffenbarung**	Was ich von mir zu erkennen gebe.
einen	**Beziehungshinweis**	Was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe.
einen	**Appell**	Was ich bei dir erreichen möchte.

Der Sachaspekt: Auf der **Sachebene** des Gesprächs steht die Sachinformation im Vordergrund. Hier geht es um Daten, Fakten und Sachverhalte. Dabei gilt zum einen das Kriterium der Wahrheit

(sind die aufgeführten Fakten wahr/unwahr, bzw. zutreffend/nicht zutreffend), zum anderen das Kriterium der Relevanz (sind die aufgeführten Sachverhalte für das anstehende Thema von Belang/nicht von Belang) und zum Dritten erscheint das Kriterium der Hinlänglichkeit (sind die aufgeführten Sachhinweise für das Thema ausreichend, oder muss vieles andere auch bedacht sein).

Für den Sender gilt es also, den Sachverhalt klar und verständlich zu vermitteln. Der Empfänger, der mit dem Sachohr aufnimmt, hört auf die Daten, Fakten und Sachinhalte und hat entsprechend der drei genannten Kriterien viele Möglichkeiten einzuhaken.

Der **Selbstoffenbarungs-Aspekt**: Wenn jemand etwas von sich gibt, gibt er auch etwas von sich. Jede Äusserung enthält auch, ob ich will oder nicht, eine Selbstkundgabe, das heisst einen Hinweis darauf, was in mir vorgeht, wie ich mich zum Beispiel gerade fühle, wofür ich stehe und wie ich meine Rolle auffasse. Dies kann explizit (verbal) oder implizit (nonverbal) geschehen. Dieser Umstand macht jede Nachricht zu einer kleinen Kostprobe der Persönlichkeit.

Während der Sender also mit dem Selbstoffenbarungs-Schnabel, implizit oder explizit, Informationen über sich preis gibt, nimmt der Empfänger diese mit dem Selbstoffenbarungs-Ohr auf: Was sagt mir das über den Anderen? Was ist der für einer? Wie ist er gestimmt? usw.

Der **Beziehungsaspekt**: Wenn ich jemanden anspreche, gebe ich durch Formulierung, Tonfall, Begleitmimik - ob ich will oder nicht - auch zu erkennen, wie ich zum Anderen stehe und was ich von ihm halte; jedenfalls bezogen auf den aktuellen Gesprächsgegenstand. In jeder Äusserung steckt somit auch ein Beziehungshinweis, für welchen der Empfänger oft ein besonders sensibles (über)empfindliches Beziehungs-Ohr besitzt. Aufgrund dieses Ohres wird entschieden: "Wie fühle ich mich behandelt durch die Art, in der der andere mit mir spricht? Was hält der andere von mir und wie steht er zu mir?"

Der **Appellaspekt**: Wenn jemand das Wort ergreift und es an jemanden richtet, will er in der Regel auch etwas bewirken, Einfluss nehmen; den anderen nicht nur erreichen sondern auch etwas bei ihm erreichen. Offen oder verdeckt geht es auf dieser Ebene um Wünsche, Appelle, Ratschläge, Handlungsanweisungen, Effekte usw. Das Appell-Ohr ist folglich besonders empfangsbereit für die Frage: Was soll ich jetzt machen, denken oder fühlen?

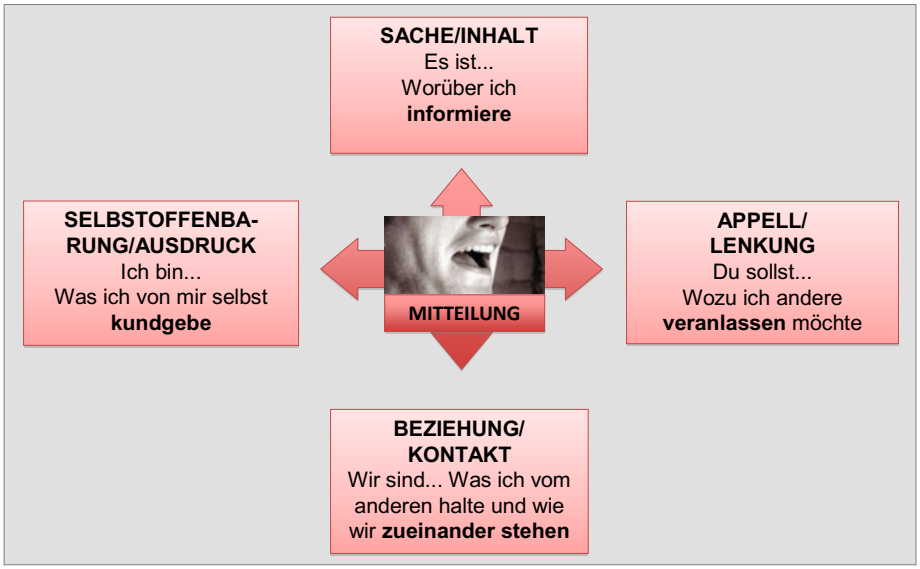


Abbildung 7.4: 4 Ebenen einer Nachricht - Sender

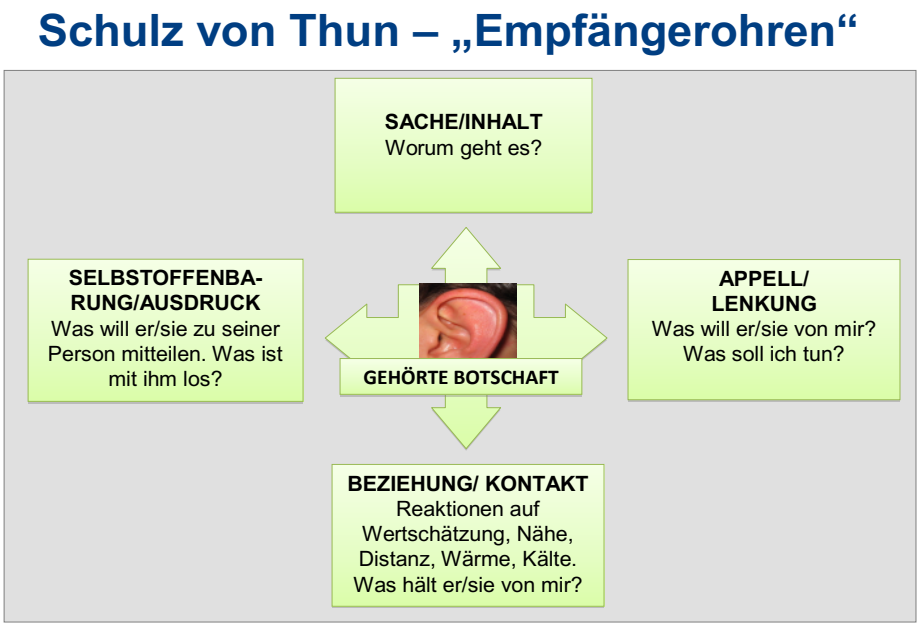


Abbildung 7.5: 4 Ebenen einer Nachricht - Empfänger

In der Kommunikation kommt es also nicht nur darauf an, wie ich mich klar und verständlich ausdrücke, sondern auch, mit welchem Ohr mein Gegenüber zuhört, bzw. auf welchen Aspekt der Botschaft reagiert wird. Hier gilt der alte Spruch von Goethe: „ich weiss erst was ich gesagt habe, wenn ich erlebt habe, wie der Andere darauf reagiert hat“. Aus der Reaktion kann ich erkennen, ob ich richtig verstanden wurde und muss mich gegebenenfalls noch mal klarer formulieren.

Abbildung 7.6: 4 Ebenen einer Nachricht – Meine Reaktion

Um mich möglichst klar und verständlich auszudrücken, empfiehlt es sich, eine Komplettbotschaft zu formulieren. Wir bezeichnen als Komplettbotschaften Nachrichten, die in klarer und gleichzeitig nicht verletzender Form Ärger, Kritik sowie andere Gefühle, Interpretationen und Reaktionen auf konkretes Verhalten dem Gegenüber mitteilen - in Form einer konstruktiven Mitteilung. Komplett ist die Botschaft, weil alle Seiten der Nachricht (Sache, Selbstaussage, Beziehung und Appell) auch mit Worten deutlich ausgedrückt werden. Die Benennung des Sachinhaltes trennt Problem und angesprochene Person und erleichtert es, Kritik anzunehmen. Unausgesprochene Erwartungen werden in der Komplettbotschaft als Wunsch, Bitte oder klare Erwartung ausgedrückt So verringert sich die Gefahr der Fehlinterpretation durch den Empfänger man erhöht die Chancen für eine verständliche Kommunikation. Die folgende Grafik zeigt die Struktur der Komplettbotschaft:

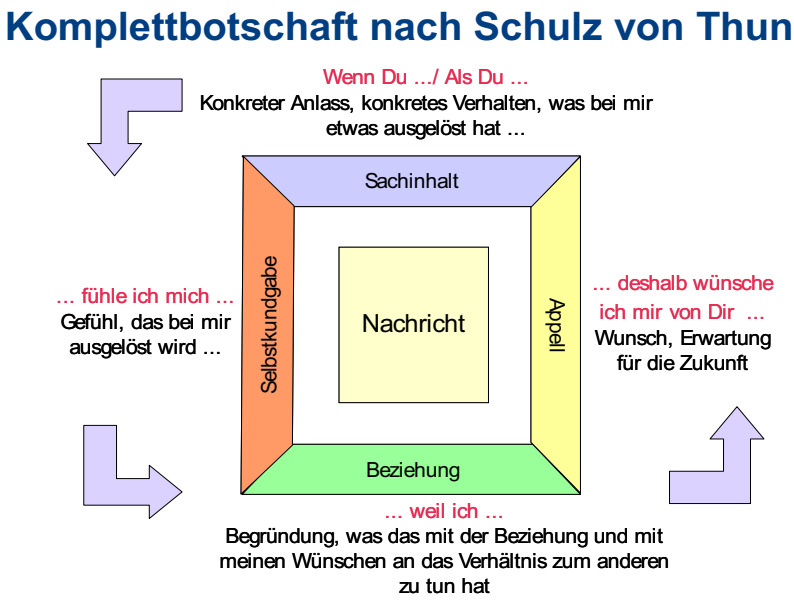


Abbildung 7.7: Komplettbotschft nach Schulz von Thun

7.4 Kommunikationsverhalten

Zwischenmenschliche Kommunikation ist wesentlich abhängig von Haltung, Prägung und der Art und Weise, wie die Kommunikation stattfindet. Zur Verbesserung unserer Kommunikation können einige Grundregeln, Techniken und Tipps weiterhelfen:

Allgemeine Tipps zum Kommunikationsverhalten

Rückfragen stellen: Wenn Äusserungen nicht klar sind, Inhalte oder Zusammenhänge nicht verstanden werden, dann sollte der Sachverhalt durch Erfragen von konkreten Beispielen geklärt werden.

Den Partner dort abholen, wo er steht: Bevor man in den eigentlichen Sachverhalt einsteigt, sollte man überprüfen, ob beide Partner auch emotional bereit sind. Ist ein Partner durch vorausgegangene Ereignisse (z.B. hektische Anreise, gestresste Telefongespräche, aufgestauter Ärger usw.) emotional geladen, so muss man zuerst eine beruhigende Gesprächsatmosphäre aufbauen.

Erkennen von Barrieren (auch der eigenen): Hindernisse wie Zeitnot, Hierarchien, Abhängigkeiten, Unsicherheiten, Ängste usw. können aus verschiedenen Gründen entstehen. Meistens ist das Erkennen, Ansprechen und Zulassen solcher Umstände nötig um eine konstruktive Kommunikation zu gewährleisten.

Fragestellungen beachten: Die Entwicklung eines Gespräches wird massgeblich davon beeinflusst, in welcher Art wir die Fragen stellen:

- Geschlossene Fragen sind solche, die nur mit Ja und Nein beantwortet werden können. Sie sind nicht dazu geeignet, ein Gespräch in den Fluss zu bringen.
- Offene Fragen ermöglichen dem Empfänger Stellung zu nehmen oder fordern ihn auf, in das Thema einzusteigen.

Wahrnehmen statt interpretieren: Es ist wichtig, sich auf möglichst objektive Betrachtungen abzustützen. Die eigene Wahrnehmung ist die Basis und sollte ohne Interpretation (eigene Bewertung) stattfinden.

- Wahrnehmung: „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann…"
- Interpretation: „Ich weiss genau was Sie meinen"!

Emotionale Einbettung: Die Beziehung zwischen zwei Gesprächspartnern ist ein wichtiger Faktor für jede Kommunikation. Eine intakte Beziehung ergibt Sicherheit und ist die Basis für ein offenes und ehrliches Gespräch. Bei schwierigen Gesprächen (z.B. bei einem Kritikgespräch) ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass die sachliche Kritik nicht eine persönliche Antipathie ist.

Sachliche Einbindung: Emotionen, welche an den Inhalt des Sachgespräches gebunden sind (Ärger, Angst, Druck, Ungewissheit usw.) müssen angesprochen und zuerst geklärt werden. Erst dann kann das eigentliche Sachgespräch geführt werden.

7.5 Gesprächstechniken

Die Kommunikation und der Gesprächsverlauf werden wesentlich durch die innere Haltung der Gesprächspartner bestimmt. Ausserdem spielt das verbale wie nonverbale Verhalten sowie das Frage- und Zuhörverhalten eine wichtige Rolle. Nachfolgenden stellen wir die wichtigsten Gesprächstechniken vor.

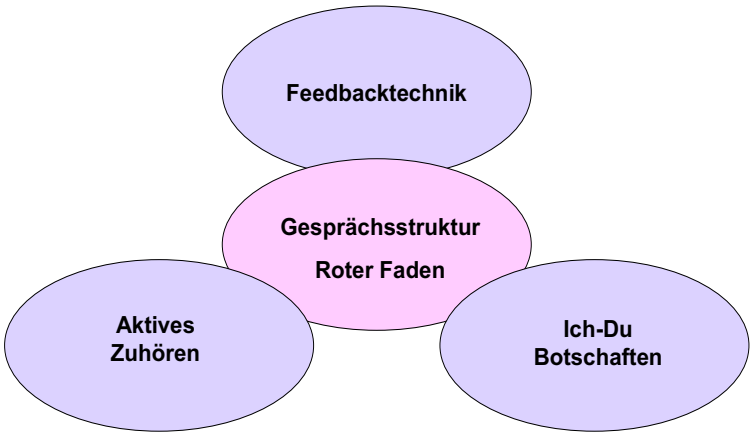


Abbildung 7.8: Zentrale Gesprächstechniken

7.5.1 Aktives Zuhören

Das Zuhören ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Gesprächs. Der Zuhörer erhält Sachinformationen, lernt Einstellungen, Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen besser kennen und kann darauf eingehen. Dem Gesprächspartner wird Wertschätzung entgegengebracht und es kann sich eine positive Gesprächsatmosphäre entwickeln. Häufig jedoch sind Gesprächsteilnehmenden unkonzentriert, desinteressiert und meinen genau zu wissen, was ihr Gegenüber sagen möchte. Dadurch können die nötigen Sachinformationen nicht oder nur teilweise aufgenommen werden.

Indem sich die Führungsperson Zeit nimmt und sich aktiv um das Verstehen der Sichtweise des Mitarbeitenden bemüht, signalisiert sie, dass sie den Mitarbeitenden als Person respektiert und an seiner Sicht der Dinge interessiert ist.

Das aktive Zuhören ist nicht nur eine Technik, sondern eine Grundhaltung.

Seit vielen Jahren weis man aus der psychologischen Forschung, dass unsere Wahrnehmung der Wirklichkeit sehr subjektiv ist und dass letztlich jeder Mensch seine eigene, höchst individuelle Sicht darüber hat, wie die Welt und das Zusammenleben der Menschen darin, funktioniert (Konstruktivismus). Das sich auf die subjektive Welt, bzw. Sicht des Gesprächspartners einlassen wollen ist eine wichtige Eigenschaft von Führungspersonen. In dem Moment, in der sie diese Welt verstehen, erkennen sie, warum Mitarbeitende sich so verhalten und wie sie etwas tun. Denn jeder handelt im Normalfall aus seiner subjektiven Sicht heraus logisch und vernünftig. Verstehe ich diese Welt und die Wirkmechanismen bei den Mitarbeitenden, kann ich ganz anders auf sie eingehen und sie für Verhaltensänderungen, neue Ziele oder Entwicklungsprozesse gewinnen.

Es werden verschiedene Formen des aktiven Zuhörens unterschieden. Die folgende Grafik gibt einen Überblick:

Form des aktiven Zuhörens:	**Beispiel:** Ein Mitarbeiter sagt: „Unser Gespräch gestern hat bei mir einen Knoten gelöst.“
Wiederholung einzelner Sätze	"Unser Gespräch hat bei Ihnen einen Knoten gelöst?“
Wiederholung einzelner Satzteile	„Einen Knoten gelöst?“
Wiederholung einzelner Schlüsselwörter	„Knoten?“
Sinngemässe Wiederholung	„Unser Gespräch hat Ihnen weitergeholfen?“
Nachempfundene Wiederholung (Verbalisieren emotionaler Anteile)	"Sie fühlen sich nach unserem Gespräch irgendwie erleichtert?“

Bei der **Wiederholung einzelner Sätze, Satzteile oder Wörter** werden markante Teile des Gesprächs herausgegriffen und in einem fragenden Ton noch einmal formuliert. Dies ist wie eine Einladung, auf diese Sache näher einzugehen und genauer darüber zu erzählen. Dies hilft

einerseits bei unklaren Aussagen des Mitarbeitenden, oder hilft, die Aufmerksamkeit auf wichtige Punkte im Gespräch zu lenken.

Bei der **sinngemässen Wiederholung** wird der gehörte sachliche Inhalt der Nachricht mit eigenen Worten wiederholt. Besonders bei längeren Gesprächen werden Äusserungen des Gesprächspartners zusammengefasst, und dadurch wird verdeutlicht, wie die Kernaussagen verstanden wurden. Durch zusätzliche Fragen können Missverständnisse oder Fehlinterpretationen sofort geklärt werden. Dies ist eine einfache Form des Feedbacks und gewährleistet, dass die Aussage vollständig im Sinne des Sprechers verstanden wurde.

Bei der **nachempfundenen Wiederholung** wird der emotionale Gehalt der Nachricht in eigene Worte gefasst und wiedergegeben. Dadurch bekundet der Zuhörer (z.B. die Führungskraft einem Mitarbeitenden gegenüber) die Bereitschaft, den Gesprächspartner auch mit seinen Bedürfnissen, Wünschen, Erwartungen oder Stimmungen ernst zu nehmen und sich in die Problemsituation des anderen hineinzuversetzen. Dadurch wird Vertrauen aufgebaut, denn wer sich verstanden und akzeptiert fühlt, ist auch bereit, den anderen anzuhören und zu akzeptieren.

Checkliste: Aktives Zuhören

Fragen	Ja	Nein
1. Erfasse ich die inneren Zusammenhänge?		
2. Bin ich voll aufmerksam? • Besteht ein günstiger äusserer Rahmen? • Erfasse ich den sachlichen Teil der Information? • Erfasse ich den emotionalen Teil der Information?		
3. Mache ich Ergänzungen? • Höre ich zu? • Konzentriere ich mich auf das Gespräch? • Schweife ich gedanklich ab? • Ist mir der Partner wichtig?		
4. Interpretiere ich vorsichtig? • Fühlt sich der Partner verstanden? • Öffnet sich der Partner? • Ist der Partner bereit, wirkliche Gründe zu suchen?		
5. Überprüfe ich meine Wahrnehmungen kritisch?		
6. Wiederhole ich die sachlichen Aussagen meines Partners mit eigenen Worten?		
7. Wiederhole ich die emotionalen Aussagen des Partners mit eigenen Worten?		

7.5.2 Ich- und Du-Botschaften

Ich-Aussagen enthalten eigene Beobachtungen, Gefühle, Vorstellungen, Ziele und Wünsche. Formulierungen mit „Wir" oder „Man" beziehen andere Personen ungefragt mit ein und verstecken hinter dem Schutzschild von Allgemeingültigkeit die eigenen Ansichten. Die Ich-Aussage enthält also den subjektiven Standpunkt, den persönlichen Blickwinkel ohne Anspruch auf objektive Wahrheit. Die Führungsperson signalisiert damit, dass auch sie nicht alles besser weiss oder kann. Man kann verschiedene Formen von Ich-Botschaften unterscheiden:

Die **beschreibende Ich-Botschaft** zeigt etwas von meiner persönlichen Weltsicht. Mit diesen „Ich denke"-, „Ich glaube"-Botschaften beschreibe ich meine eigenen subjektiven Ansichten, Meinungen, Gedanken, Ideen, Gefühle oder Überzeugungen. Das heisst, ich gebe etwas von mir preis.

> z.B.: „Ich bin mir sicher, dass uns dieser Weg zum Erfolg führen wird."

Die **würdigende Ich-Botschaft** trägt viel dazu bei, eine Beziehung zu stärken. Diese Ich-Botschaft übermittelt die guten Gefühle und/oder erfreulichen spürbaren Folgen, die das Verhalten des anderen hat. Sie ist Ausdruck der Wertschätzung oder Anerkennung des Verhaltens eines anderen in Form einer Ich-Botschaft.

> z.B.: „Ich habe mich sehr über Ihr Engagement in der Sitzung gefreut."

Die **entgegnende Ich-Botschaft** ist eine Ich-Botschaft, die eine unannehmbare Forderung mit „Nein" beantwortet. Das „Nein" in Form der Ich-Sprache ruft in der Regel keine Verteidigungshaltung hervor.

> z.B.: „Ich bin an einer dringenden Arbeit, können wir in einer Stunde darüber reden?"
> statt „Sie kommen wirklich im ungünstigsten Augenblick, können Sie es nicht verschieben?"

Die **konfrontierende Ich-Botschaft** ist eine Reaktion auf eine unannehmbare Situation, bzw. auf ein nicht tolerierbares Verhalten. Dabei wird der Gesprächspartner unmissverständlich über das nicht akzeptable Verhalten und die Folgen die es hat, informiert.

> z.B.: Ich habe mich geärgert, dass Du mir gestern in der Sitzung dreimal ins Wort gefallen bist."

Im Gegensatz zu den „Ich-Botschaften" stehen die so genannten "Du-„ oder „Sie-Botschaften". Formulierungen mit „Du" oder „Sie" sind oft Urteile über die andere Person und werden leicht zu verletzender Kritik. Ich stelle mich dann über die andere Person: Ich meine, etwas besser zu wissen und ihr sagen zu müssen was richtig ist, oder was sie zu tun hat. Damit werte ich mein Gegenüber ab, mache die Person klein, was bei ihr Ärger und oder Verunsicherung auslösen kann.

> Z.B.: „Du bist wohl zu blöd, um..." oder „Wie kommen Sie bloss auf die Idee, dass ..."

Natürlich gibt es auch Situationen, in denen Du-Botschaften angemessen verwendet werden können, z.B. bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden. In schwierigen, oder spannungsreichen Gesprächssituationen ist es aber wichtig, von sich, seinen Meinungen, Überzeugungen oder Ansichten zu sprechen und damit zu einer Entspannung beizutragen, anstatt den Druck durch Vorwürfe, Schuldzuschreibungen persönliche Angriffe oder Abwertungen noch zu erhöhen.

Vorsicht vor falschen „Ich-Botschaften"! Das Wörtchen „Ich" oder „Du" alleine macht noch keine „Ich-Botschaft" oder „Du-Botschaft" aus. Entscheidend ist, ob ich etwas von mir, meinen Gefühlen und Wahrnehmungen erzähle, oder ob ich eine Bewertung über die andere Person abgebe.

Du Botschaft	Ich Botschaft
Ich finde, da haben Sie Mist gebaut.	Ich bin mit dem Ergebnis Ihrer Arbeit nicht zufrieden.
Sie sollten mehr auf Ihre Pünktlichkeit achten.	Ich ärgere mich, wenn Sie zu spät zu unserem Termin kommen.
Ich meine, so dürfen Sie nicht mit dem Kunden reden.	Ich bin in Sorge, dass wir den Kunden verlieren, wenn Sie so mit ihm reden.

Abbildung 7.9: Du-Botschaften und Ich-Botschaften

Die hohe Kunst besteht darin, auch unangenehme Themen und Sachverhalte so formulieren zu können, dass sie für mein Gegenüber annehmbar und verkraftbar sind. Damit kommen wir zum Thema Feedback. Die Fähigkeit, echte „Ich-Botschaften" formulieren zu können, ist eine notwendige Voraussetzung für ein gutes Feedback.

7.5.3 Feedback

Feedback bedeutet in seiner wörtlichen Übersetzung Rückbeeinflussung. Als Feedbackgeber teile ich einer anderen Person etwas von mir mit, nämlich was ich von ihr wahrgenommen habe, was es bei mir ausgelöst hat und was ich von ihr erwarte oder wünsche. Feedback hat also immer das Ziel einer Verhaltensbeeinflussung beim anderen.

Als Feedbacknehmer bekomme ich eine Rückmeldung, wie mein Verhalten bei anderen Personen ankommt, was es bei ihnen auslöst und was sie sich von mir wünschen, bzw. erwarten. Dies ist immer eine Chance für mich, zu überprüfen, ob ich mit meinem Verhalten auch das erreiche, was ich beabsichtige und mein Verhalten gegebenenfalls anzupassen.

Feedback, richtig eingesetzt, ermöglicht einerseits die kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Verhaltensweisen und sensibilisiert für das Verhalten anderer Personen. Es dient der Veränderung von Denk- und Verhaltensmustern. Jeder Mensch ist auf Feedback angewiesen um sich entwickeln zu können, denn ohne Feedback fehlt uns die Orientierung, ob das was wir tun gut ist und in welche Richtung wir uns gegebenenfalls weiterentwickeln sollten.

Ein weiterer Nutzen, der im Organisationskontext durch eine gute Feedbackkultur erzielt wird, ist aus der folgenden Abbildung ersichtlich:

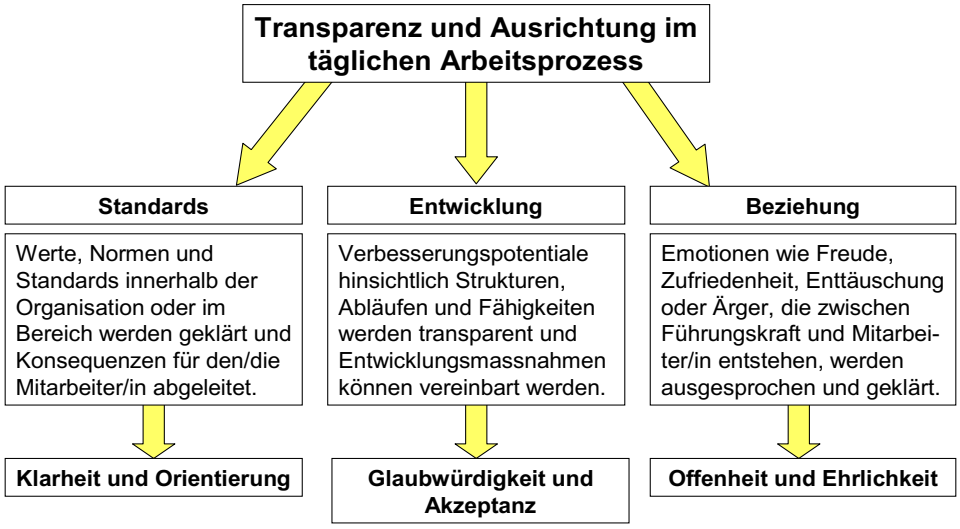


Abbildung 7.10: Der Nutzen des Feedbacks

Feedback zu positiven Ereignissen und Erfolgen zu geben, fällt den meisten Führungskräften relativ leicht. Die Frage stellt sich, wie kann ich ein kritisches Feedback gut gestalten, um auch hier eine positive Wirkung des Feedbacks zu erzielen.

Die folgende Grafik zeigt ein Strukturmodell wie ein gutes Feedback aussehen kann:

- **W**ahrnehmung
  - ⇨Was habe ich gesehen?
  - ⇨Was habe ich gehört?
  - ⇨Was habe ich beobachtet?
- **W**irkung
  - ⇨Was hat dies bei mir ausgelöst?
  - ⇨Was für einen Eindruck habe ich?
  - ⇨Welche Emotionen hat es bei mir hervorgerufen?
- **W**unsch (Erwartung)
  - ⇨Welches Verhalten wünsche ich mir für die Zukunft?
  - ⇨Was erwarte ich von Ihnen bis wann?
  - ⇨Wie kann / werde ich Sie unterstützen?

Quelle: In Anlehnung an Managementforum Wiesbaden 2004

Abbildung 7.11: Das www des Feedbacks

Das Modell beschreibt die Bausteine eines guten Feedbacks. Vereinfacht gesagt, handelt es sich um das **www des Feedbacks: Wahrnehmung, Wirkung und Wunsch**. Anhand dieser Struktur kann jedes positive oder kritische Feedback formuliert werden. In der Reihenfolge, von oben nach unten vorzugehen, ist empfehlenswert, weil die sich die einzelnen Schritte logisch aufeinander aufbauen. Es kann aber auch Ausnahmen geben, z.B. wenn die Emotionen sehr stark sind, kann man auch mit der Wirkung beginnen und anschliessend die Wahrnehmung beschreiben.

Feedback wird leicht als Angriff verstanden, wenn es um kritische Verhaltensweisen oder Ereignisse geht. Wichtig für die Verarbeitung von Feedback ist jedoch, dass der Feedbackempfänger zunächst nur zuhört, höchstens nachfragt, auf die unmittelbare Abwehr, bzw. Verteidigung verzichtet und das gesamte Feedback anhört. Damit wird einer unüberlegten Spontanverteidigung vorgebeugt und der Feedbacknehmer kann später, wenn es noch notwendig ist, Stellung nehmen.

Zur Gestaltung von Feedback haben sich daher einige Regeln bewährt, die in der folgenden Tabelle zusammengestellt sind:

Feedback-Regeln

Einfühlsam und konstruktiv	Wirksames Feedback verlangt vom Feedbackgeber Rücksichtnahme und Einfühlungsvermögen – es soll der anderen Person helfen. Sie soll spüren, dass ihr etwas zugetraut wird und dass sie als Person akzeptiert ist.
Beschreibend und wertfrei	Hilfreiches Feedback gibt dem Empfänger die Möglichkeit, zu erfahren, wie sein Gegenüber – seine Umgebung – ihn erlebt, wie sein Verhalten und seine Aktivitäten wirken. Dabei sollte die eigenen Beobachtung und darauf folgende Reaktion beschrieben werden. Es ist nicht sinnvoll, Feedback mit Urteilen oder Wertungen zu verbinden. Wenn man Urteile abgeben will, sollte man klar sagen, dass es sich um eine subjektive Einschätzung handelt. Anklagen, Verurteilungen und Bewertungen sollten vermieden werden, denn der Feedbackempfänger muss sich sonst verteidigen.
Angemessen, konkret und klar	Gutes Feedback ist spezifisch, klar verständlich und bezieht sich auf bestimmte Ereignisse und Verhaltensweisen - nicht auf Eigenschaften des Feedbackempfängers. Es sollte die konkrete Situation, in der die Verhaltensweise des Feedbackempfängers aufgetreten ist, beschrieben werden.
Brauchbar und umsetzbar	Konkretes und angemessenes Feedback muss für den Feedbacknehmer Bedeutung haben. Feedback ist nur nützlich, wenn es sich auf Verhaltensweisen bezieht, die der Feedbackempfänger auch tatsächlich verändern kann.
Zur rechten Zeit	Feedback ist umso wirksamer, je kürzer der zeitliche Abstand zwischen dem betreffenden Verhalten und der Information über die Wirkung des Verhaltens ist. Aber es muss auch auf einen angemessenen Rahmen geachtet werden.

Abbildung 7.12: Feedback-Regeln

Es ist anspruchsvoll, Feedback zu geben. Es ist aber auch anspruchsvoll, Feedback entgegenzunehmen. Ein Feedback kann möglicherweise noch so gut formuliert sein, und kann trotzdem negative Wirkungen auf den Feedbackempfänger haben, wenn dieser nicht bereit ist, es zu akzeptieren. Feedback ist ein wechselseitiger Prozess und hängt auch von der Offenheit des Feedbacknehmers ab.

Die abschliessenden Tipps und Hinweise auf der folgenden Abbildung sollen helfen, Fehler beim kritischen Feedback geben zu vermeiden.

- Autoritäre Kritik → "Sie haben das nicht zu tun"
- Verallgemeinernde Kritik → Immer kommen Sie zu spät
- Persönliche Kritik → Sie sind ein unpünktlicher Mensch
- Ironische / sarkastische Kritik → wen wundert es bei Ihnen
- Wiederholte Kritik aus gleichem Anlass → Griff in die Mottenkiste
- Nonverbale Kritik durch Ignorieren → systematisches Übergehen

Vorsicht, bei ….

… Kritik in Gegenwart Dritter	… gesammelter Kritik
… telefonischer Kritik	… Kritik durch Dritte
… schriftlicher Kritik	… Kritik in Abwesenheit
… Kritik bei Unwesentlichem	… Kritik vor Abwesenheit

Abbildung 7.13: Fehler beim kritischen Feedback

7.5.4 Gesprächsstruktur

Die einzelnen Gesprächstechniken finden ihre Anwendung in den unterschiedlichsten Gesprächen. Diese Gespräche stellen einen wesentlichen Teil des Führungshandelns dar und verdienen deshalb eine besondere Aufmerksamkeit. In der folgenden Abbildung ist die Grundstruktur, sozusagen der rote Faden für die Durchführung von Gesprächen dargestellt. Er soll helfen, sich im Gespräch zu orientieren und das Ziel des Gespräches im Blick zu behalten.

- **Vorbereitung**
- **Einleitung**
  - Begrüssung
  - Thema / Grund Gespräch
  - Ablauf / Zeit
  - Ziel
- **Hauptteil**
  - IST-Situation / SOLL-Situation
  - Beide Standpunkte
  - Diskussion
  - Varianten
  - Entscheide / Massnahmen
- **Schluss**
  - Kurzzusammenfassung (Sach- und Emotionalebene)
  - Verbindlichkeit und Auftragsklarheit
  - Verabschiedung
- **Nachbereitung**

Abbildung 7.14: Gesprächsstruktur

Insbesondere bei wichtigen oder schwierigen Gesprächen ist eine Vorbereitung unumgänglich. Sie beinhaltet neben organisatorischen Punkten wie Einladung, Raumreservierung, ev. Getränke auch die inhaltliche Vorbereitung. Dazu gehört sich über das Zeil des Gespräches klar zu werden, die Fakten zusammenzutragen, sein Feedback vorzubereiten und den roten Faden für das Gespräch zu entwickeln.

Zur Nachbereitung gehört neben der Umsetzung der übernommenen Aufgaben auch eine Reflektion des Gespräches: „Was ist gut gelaufen und will ich bei behalten?" und „Womit bin ich nicht zufrieden und wie werde ich mich beim nächsten Mal anders verhalten?" Diese Fragen dienen der weiteren Entwicklung der eigenen Gesprächskompetenz. Wer sich diese Fragen direkt nach dem Gespräch stellt und beantwortet steigt die Wahrscheinlichkeit, dass diese Überlegungen ihm oder ihr in einer ähnlichen Situation wieder in den Sinn kommen.

7.6 Kommunikation mit neuen Medien

„Neue Medien" ist eine Sammelbezeichnung für verschiedene technische Entwicklungen im Bereich der Unterhaltungselektronik, der Datenverarbeitung und der Nachrichtentechnik sowie für Neuentwicklungen bei der Informationsübertragung und –speicherung. Im weitesten Sinne geht es um die neuen Formen der Massenkommunikation, insbesondere das Internet (WWW, E-Mail, Chat, usw.).

Die Kommunikationsmöglichkeit via E-Mail oder SMS kann zu einer Inflation von Informationen führen, nämlich dann, wenn jeder jedem zu jeder Zeit Botschaften zukommen lässt. Die Informationen werden zwar auf der einen Seite schneller übermittelt, auf der anderen Seite muss bei Häufung der Mitteilungen jedoch wieder sortiert werden und die Bearbeitung dauert dann auf einmal wesentlich länger und führt oft zu Missverständnissen, ja sogar zu Konflikten mit Menschen, denen man noch nie richtig begegnet ist!

"Die E-Mail ist aber ganz schön unhöflich und anmassend." Wer hat das nicht schon einmal bei der Lektüre digitaler Post gedacht? Dabei hat der Absender es meistens gar nicht so brüskierend gemeint. Aber beim Empfänger kommt die Botschaft ganz anders an als beabsichtigt.
Die Nachricht wird – in Anlehnung an das Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation - durch Störungen verfälscht. Das Problem dabei ist: Bei indirekter Kommunikation, also via E-Mail, Brief oder Telefon, konzentriert sich die Wahrnehmung auf einen Kanal - Hören oder Sehen.

Im persönlichen Gespräch von Angesicht zu Angesicht hingegen senden und empfangen wir ständig verbale wie auch nonverbale Signale. Durch ein Lächeln oder eine Geste kann ich es schnell wieder wettmachen, wenn ich mich im Ton vergriffen haben sollte.

Per E-Mail oder Brief haben wir keine Möglichkeit, eine Botschaft im Moment des Lesens zurechtzurücken. Am Telefon können wir eine missverständliche, bzw. missverstandene Aussage direkt klären. Zudem nehmen wir am Telefon über die Stimme, bzw. die Tonalität, deutlich mehr wahr als nur die gesprochenen Worte: Sogar ein Lächeln ist durchs Telefon zu erkennen.

Vorgesetzte sind gefordert, die neuen Medien so einzusetzen, dass keine weiteren Kommunikationsdefizite entstehen. Führungsgespräche, Anordnungen, Erklärungen, Zielsetzungen usw. müssen weiterhin wenn möglich in einem Dialog "face-to-face" stattfinden.
Viele Fehler am Arbeitsplatz sind auf mangelnde Kommunikation zurückzuführen. Der Grund: Wir sprechen zwar von Kommunikation, praktizieren oft aber nur das Informieren. Wenn Kommunikation effektiv sein soll, reicht korrekte Sprache allein nicht aus!

„Management ist Kommunikation." Management-Guru Peter F. Drucker hat auf den Punkt gebracht, was viele Führungskräfte immer noch als "Notwendiges Übel" nebenbei erledigen. Experten schätzen, dass rund 70 Prozent aller Fehler am Arbeitsplatz auf mangelhafte Kommunikation zurückzuführen sind. Missverständnisse, unklar definierte Zielvereinbarungen und Fehlinterpretationen sind an der Tagesordnung und führen nicht selten zu mangelhafter Arbeitsausführung, zu Konflikten, Streit und Spannungen.

Kommunikation ist ein elementares Grundbedürfnis des Menschen. Nichts geht ohne Kommunikation. Kommunikation stiftet Gemeinschaft, hilft Entscheidungen zu fällen, Konflikte zu lösen, Probleme darzustellen, beschafft Informationen, sorgt für Entspannung, macht Wissen verfügbar, baut Arbeitsbeziehungen auf.

Beim Kommunizieren zeigt sich, was wir können und wie sicher wir in unserem Auftreten sind. Unsere Begabungen und Leistungen werden deutlich. Davon hängt auch der Respekt ab, den uns andere entgegenbringen. Unser Kommunikationsverhalten beeinflusst, ob wir im Beruf oder im Privaten erfolgreich sind. Von unseren Fähigkeiten zu kommunizieren hängt es ab, wie gut wir mit anderen zusammenarbeiten, ob wir uns durchsetzen und unsere Vorstellungen verwirklichen können.

8 Konflikte erkennen und bearbeiten

Konflikte im unternehmerischen Umfeld

In jeder Unternehmung können verschiedene Faktoren zu Konflikten zwischen Menschen, Teams oder betrieblichen Einheiten führen. Diese Faktoren sind nicht die ausschlaggebenden Konfliktursachen, sondern diese Faktoren beinhalten "nur" ein Konfliktpotenzial. Es muss somit nicht notwendigerweise zu Konflikten kommen sondern es besteht eine grosse Wahrscheinlichkeit, dass sich dieses Potenzial durch das Reagieren (Führen) der betroffenen Menschen nicht manifestiert.

Wie so oft, kommt es auf die Menschen an, ob das Konfliktpotenzial einer Unternehmung von den Menschen erkannt wird und ob Führung und Mitarbeiterschaft die nötigen Schritte einleitet, diese Faktoren und Probleme zu verändern, damit diese nicht als Spannungen und Stress erlebt werden oder im Streit und Kampf ausgetragen werden müssen.

Verantwortung der Führungskräfte

Führen heisst auch Konflikte lösen! Die Verantwortung andere Menschen zu führen, wiegt schwer, vor allem, wenn es um Konflikte geht. Meist vordergründig unbeteiligt und doch Teil des Systems muss die Führungskraft die Rolle des "Unparteiischen" übernehmen. Viele Vorgesetzte fühlen sich im Umgang mit Konflikten unsicher. In dieser Hinsicht unterscheiden sich Führungskräfte kaum von ihren Mitarbeitenden.

Konflikten haftet oft etwas Negatives an. Sie verursachen Störungen und machen Angst. Am besten wäre es, wenn sie gar nicht erst entstünden. Und doch wissen wir alle, dass Konflikte zum Mensch sein gehört und sich kein Konflikt durch Tricks erledigen lässt, damit wir zum Alltagsgeschäft zurück kehren können. Auch die oft gehörte Äusserung wie: "Das sind doch erwachsene Menschen, die sollen das selber lösen", tragen nicht dazu bei, dass Konflikte in Unternehmen schnell und zur Zufriedenheit aller gelöst werden. Geduldige und tolerante Mitarbeitende können sich vielleicht mit Spannungen arrangieren, während verantwortungsscheue Menschen Problemen und Spannungen mehrheitlich aus dem Weg gehen. Verantwortungsfreudige und extrovertierte streitlustige Mitarbeitende hingegen gehen damit auf kämpferische Weise um. Konflikte bieten Chancen, aber auch Herausforderungen für den Vorgesetzten, Konfliktpotenziale als Möglichkeiten und nicht als determinierende, negative Faktoren zu werten.

Um sich dieser Verantwortung zu stellen werden wir nachfolgend Ideen, Methoden und Wissen in drei Phasen darstellen: Konflikte verstehen, Konflikte analysieren und Konflikte bewältigen.

8.1 Konflikte verstehen

8.1.1 Was sind Konflikte?

Konflikte sind vielschichtig und von verschiedenen Standpunkten betrachtet, haben sie immer wieder unterschiedliche Gesichter. Deshalb können Konfliktdefinitionen sehr unterschiedlich ausfallen. Die meisten beschreiben eine Reihe von Inhalten, die mehr oder weniger bei allen Konflikten beobachtbar sind:

- Mindestens zwei Personen oder Parteien (Ausnahme ist der innere Konflikt)
- Unterschiedliche Ziele, Interessen, Bedürfnisse oder Lösungsvorstellungen
- Scheinbare Unvereinbarkeit der Positionen (Gewinner-Verlierer Denken)
- Handlungs- und/oder Entscheidungsbedarf
- Emotionen kommen ins Spiel (Die sachliche Ebene der Problemlösung wird verlassen)

Konflikte sind nicht zwangsläufig zerstörerisch und deshalb nicht grundsätzlich negativ zu bewerten. Im Gegenteil - eine Gruppe von Menschen ohne Konflikte ist eine "tote" Gruppe. Das Ziel der Konfliktbewältigung ist deshalb nicht die Abschaffung der Konflikte, sondern Möglichkeiten zu finden, möglichst gewaltfrei und im Konsens der Parteien Unstimmigkeiten in neue Gleichgewichte zu begleiten.

8.1.2 Einteilung von Konflikten

In der Fachliteratur finden sich viele Ansätze, Konflikttypen zu unterscheiden. Eine häufige Einteilung unterscheidet innere (seelische) und äussere (zwischenmenschliche oder soziale) sowie organisatorische Konflikte.

Innere (seelische) Konflikte nach Kurt Lewin

Eine der bekanntesten Einteilungen stammt von dem Psychologen Kurt Lewin. Er unterscheidet drei Konflikttypen, die dadurch zustande kommen, dass auf eine Person Kräfte aus verschiedenen Richtungen wirken.

Konflikttyp	Definition	Beispiel	Kommentar
Annäherungs-Annäherungs-Konflikt + +	Die Person steht zwischen zwei Zielen, die sie für gleich wertvoll hält, aber nicht gleichzeitig anstreben / erreichen kan	Ein Mitarbeiter muss sich zwischen zwei Stellen entscheiden, die beide seinen Interessen und Neigungen entsprechen.	In diesem Konflikt muss sich die Person für eine von zwei Möglichkeiten entscheiden. Indem sie eine Alternative wählt, muss sie (zumindest momentan) auf die andere verzichten.
Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt - -	Die Person muss zwischen zwei Gegebenheiten entscheiden, die sie beide als Übel ansieht.	Eine Mitarbeiterin wird mit einer wichtigen Terminarbeit nicht fertig. Der Vorgesetzte muss sie entweder zur Rede stellen (was er scheut) oder die Arbeit am Wochenende selber zu Ende bringen.	Konflikte dieser Art entstehen, wenn zwei gegensätzliche Pflichten miteinander konkurrieren (Pflichtenkollision). Unvermeidbare Situationen einfacher Art bezeichnet man als Dilemma, höherer Art als Tragik. Der Mensch kann, was immer er tut, dem Übel nicht ausweichen.
Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt - +	Die Person steht vor der Entscheidung, die ihr sowohl Wertvolles wie Übles bringt.	Ein Mitarbeiter erhält die Möglichkeit, ein zusätzliches Aufgabengebiet zu übernehmen, was ihm mehr Lohn und Ansehen bringt. Die Aufgabe ist jedoch an die Voraussetzung gekoppelt eine schwierige Prüfung zu bestehen, was eine lange Vorbereitung (Verlust von Freizeit) bedeutet.	Dieser Konflikt bringt einen typischen Grundzug von Konflikten zum Vorschein: Die Ambivalenz. Darunter versteht man das gleichzeitige Vorhandensein positiver und negativer Gefühlsregungen. Liebe und Hass, Zuneigung und Abneigung, Sympathie und Antipathie – sie machen den Zwiespalt, der jedem Konflikt wesenseigen ist.

Abbildung 8.1: Innere Konflikte nach Kurt Levin

Zwischenmenschliche Konflikte

Konflikte zwischen Menschen können viele Gründe haben: Knappe Güter, gegensätzliche Interessen, Wertvorstellungen, Überzeugungen, Unterschiede in Temperament und Lebensstil, Neid und Missgunst usw. Die Ursachen müssen nicht immer objektiver Natur sein, sie können schon in den Eigenheiten menschlicher Erlebens- und Verhaltensweisen liegen.

Zwischenmenschliche Konflikte lassen sich danach unterscheiden, ob sie als Kampf, Spiel oder Debatte auftreten oder ausgetragen werden. Die drei Grundtypen der Problem- und Konfliktlösung nach F. Glasl sind:

Debatte	Spiel	Kampf
• Die andere Partei gilt als Partner, der überzeugt werden soll. • Die Debatte wird mit Worten geführt. • Die Parteien benutzen dazu rhetorische Argumentationsfiguren und psychologische Einflusstaktiken.	• Die andere Partei gilt als Gegner, der besiegt werden soll. • Das Spiel lebt von geschickten Spielzügen, d.h. Aktionen, die den Gegner in die Enge treiben sollen. • Nicht alle Mittel sind erlaubt, die Akteure respektieren gewisse Spielregeln.	• Die andere Partei gilt als Feind, der persönlich getroffen, unterdrückt, geschädigt, ja schliesslich vernichtet werden soll. • Im Kampf ist jedes Mittel recht, auch Gewalt.
• Die Debatte ist nur sinnvoll, wenn es eine richtige oder wahre Meinung gibt, die andere Seite aber entweder nicht hinreichend informiert ist oder nicht logisch zu denken vermag.	• Ein Spiel setzt voraus, dass die Parteien möglichst gleich stark sind. • Zwischen ungleichen Parteien kommt es entweder zu verdeckten Aktionen oder gleich zum Kampf.	• Ein Konflikt nimmt dann die Form eines Kampfes an, wenn die andere Partei als alleinige Ursache des Übels angesehen wird.
• Konflikt als Debatte ist beendet, wenn eine Seite die Argumente der anderen übernommen hat, d.h. sich hat überzeugen lassen.>	• Konflikt als Spiel ist beendet, wenn (auch durch Dritte) feststeht, dass eine Seite gewonnen und die andere verloren hat.	• Konflikt als Kampf ist beendet, wenn eine Seite die andere ausgeschaltet hat.

Abbildung 8.2: Grundtypen der Konfliktlösung nach F. Glasl

Merkmale zwischenmenschlicher Konflikte

Morton Deutsch beschreibt vier Merkmale, von zwischenmenschlichen Konflikten. Ist eines dieser Merkmale in einer Beziehung oder in einer Gruppe zu beobachten, dann sollte der aufmerksame Beobachter - z.B. der Vorgesetzte. - gewarnt sein, denn über kurz oder lang werden sich auch die anderen Merkmale/Symptome einstellen.

Damit beschreibt Deutsch die sich zirkulär zum Konfliktsyndrom steigernde Verlaufsform von Gruppenkonflikten. Das Konfliktsyndrom enthält aber auch wichtige Hinweise zum Abbau solcher Konflikte bzw. zur Deeskalation: Indem die Mitglieder einer Gruppe vorbeugend oder

regulierend den vier Symptomen entgegenhandeln, also offene Kommunikation praktizieren, Wahrnehmungsverzerrungen zurechtrücken, Vertrauen aufbauen und gemeinsame Ziele verfolgen.

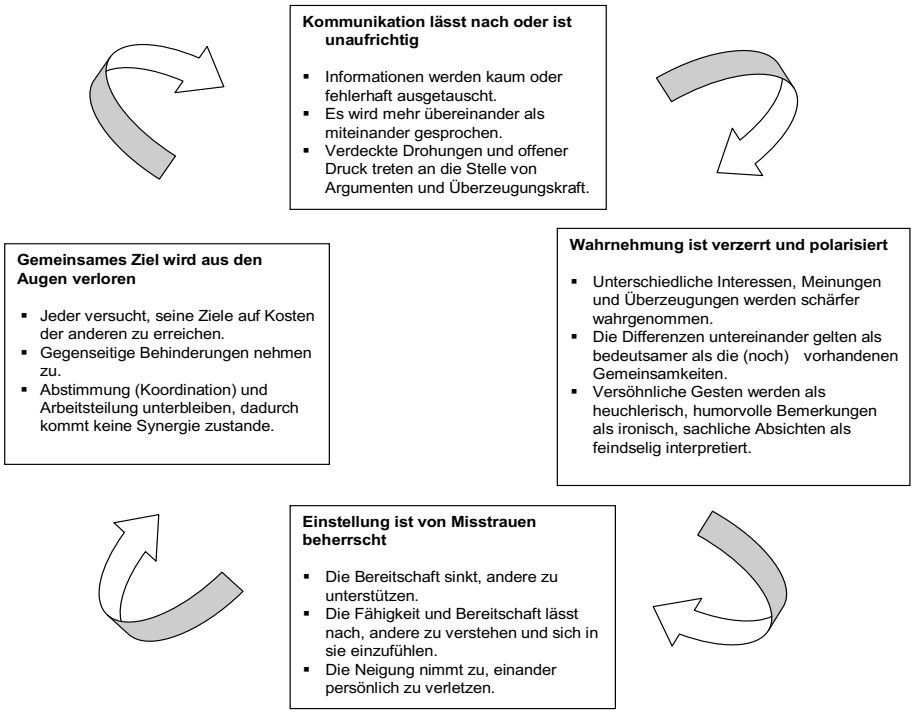


Abbildung 8.3: Konfliktmerkmale nach M. Deutsch

Organisatorische Konflikte

In jeder Organisation entstehen Konflikte. Sie machen sich fest an unterschiedlichen Vorstellungen über die Unternehmensethik oder Führungswerte, an Prozessen, Abläufen, Zuständigkeiten, die nicht klar und verbindlich geregelt sind, an der Aufbauorganisation mir ihren Funktionen oder Hierarchien oder auch an der Unterschiedlichkeit von Persönlichkeiten in der Organisation.

Mögliche Hintergründe von organisatorischen Konflikten können zum Beispiel sein:

Zielausrichtung

Differenzen in der Zielrichtung betreffen Strategie und die grundlegende Marschrichtung. Existiert eine überzeugende Vision? Ist die Strategie von den Führungskräften gemeinsam erarbeitet oder ihnen verordnet worden? Werden Zielkonflikte erkannt und in integrierten Lösungen entschärft? Hat sich die Führungsmannschaft auf verbindliche Werte geeinigt und diese in Führungsrichtlinien verbindlich niedergelegt?

Abhängigkeiten

Organisationen verknüpfen die Arbeits- und Leistungserbringung ihrer Mitarbeitenden vertikal wie horizontal. Die Abhängigkeiten können Spielräume beinhalten, einengen oder gar ausschliessen. Welche Formen von Zusammenarbeit sind von der Sachlage her notwendig? Wird die Zusammenarbeit regelmässig auf ihre potenziellen Konflikte überprüft? Wird Kontrolle als Unterstützung oder als Misstrauen praktiziert? Lässt der Führungsstil des Vorgesetzten Eigeninitiative zu? Gibt es klare, nachvollziehbare Leistungsbewertung? Sind Art und Umfang der organisatorisch-administrativen Regeln und Vorschriften zieladäquat?

Ressourcen

Der Zugriff auf gemeinsame Ressourcen eröffnet die Möglichkeit von Verteilungskonflikten. Sie sind besonders dann heftig, wenn die Orientierung an gemeinsamen, übergeordneten Zielen fehlt und keine wertfundierten Spielregeln für das Austragen solcher Konflikte existieren. Werden in Zielvereinbarungen die erforderlichen Rahmenbedingungen ausgeklammert und offen gelassen? Verfügen Mitarbeitende über eigenständige Budget- und Planungsverantwortung? Gibt es übergreifende Verteilungsrunden?

Persönliche Eigentümlichkeiten

Passen die Mitarbeitende aufgrund ihres Persönlichkeitsstils, Temperaments und Charakters in diese Organisation? Wird darauf geachtet, Personen einzustellen, die eine erwünschte Werthaltung schon mitbringen? Sind die Mitarbeitenden fähig oder willig, Differenzen anzuerkennen und Meinungsverschiedenheiten fair auszutragen?

Konfliktarten

Organisatorische Konflikte können in bestimmte Kategorien eingeteilt werden. Je nach Art des Konfliktes bieten sich unterschiedliche Vorgehensweisen an, mit dem Konflikt umzugehen und ihn zu lösen. Das frühzeitige Erkennen der Konfliktart ist deshalb wichtig um die richtigen Handlungsschritte einzuleiten. Die folgende Tabelle gibt einen guten Überblick über die organisatorischen Konfliktarten:

Konfliktart	Beispiel	Lösungsmöglichkeiten
Sachkonflikte	In einer Firma sind sich Chef und Marketingleiter einig, ein bestimmtes Produkt vorrangig zu vermarkten, uneinig sind sie darüber, welche Zielgruppe wie zuerst angegangen werden soll.	Sachkonflikte können prinzipiell gelöst werden und zwar mittels verschiedener Methoden (z. B. Problemlösungsmodelle).
Beziehungskonflikte	Ein Vorgesetzter belehrt einen Mitarbeiter vor versammeltem Team.	Beziehungskonflikte können nicht durch eine systematische Analyse gelöst, sondern nur geheilt werden. Dazu ist ein persönliches Engagement beider Seiten erforderlich.
Wertekonflikte	Im Verwaltungsrat eines Unternehmens ist ein Streit über die künftige Strategie entbrannt.	Wertekonflikte können grundsätzlich nicht gelöst, sondern nur entschieden werden. Entweder indem die Beteiligten eine Konsens finden oder legitimierte Personen/ Gremien eine Entscheidung treffen.
Verteilungskonflikte	Zwei Kollegen sind verärgert übereinander, weil jeder seine Ferien im Sommer zur gleichen Zeit nehmen will.	Verteilungskonflikte führen zwangsläufig in ein Nullsummenspiel: Der Gewinn des einen ist der Verlust des anderen. Diese Konstellation verleitet leicht zu gewaltsamer Auseinandersetzung und

		kann meist nur mit Aushandeln und Kompromissen gelöst werden.
Rollenkonflikte	Eine Mitarbeiterin ist in einer Organisation zwei Vorgesetzten unterstellt: Der eine erwartet Vorschläge mit detailliertem Kostennachweis, der andere globale, sinnvolle Innovation. Wie solle sie es beiden recht machen?	Rollenkonflikte neigen dazu, sich in Beziehungs- oder in Verteilungskonflikte zu wandeln.
Entscheidungskonflikte	Eine Chefin sieht den langfristigen Schaden voraus, den eine Entscheidung ihres Vorgesetzten für das Unternehmen mit sich bringen wird. Sie kann nicht zum Verwaltungsrat, weil dieser hinter dem Vorgesetzten steht. Wenn sie jedoch nichts unternimmt wird man sie später zur Rechenschaft ziehen. Was soll sie tun?	Es handelt sich hier meist um innere Konflikte, die praktisch nicht lösbar sind.

Abbildung 8.4: Organisatorische Konfliktarten

8.1.3 Dynamik von Konflikten

Ein Konflikt führt dazu, dass nicht nur Wahrnehmungen verzerrt sind, sondern sich das Verhalten der beteiligten Menschen zunehmend verändert. Das Denken, Fühlen und Wollen ändert sich und führt dazu, dass sich beide Parteien immer mehr entfremden. Dies führt zu einer weiterführenden Verzerrung der Bilder voneinander und zu einer wachsenden Fixierung der negativen Einstellungen sowie zu destruktivem Verhalten. Folgende beobachtbare Mechanismen zeigen diese Eskalation an:

Projektionen

Jede Partei weist die Schuld und die Ursache aller Probleme auf die jeweils andere Partei. Jede Verschlechterung wird der "Anderen" angelastet. Die Reflektionsbereitschaft ist ausgeschaltet und somit wird eigenes Fehlverhalten tendenziell übersehen, verdrängt oder aber der anderen Partei zugeschoben.

Ausuferung der Streitpunkte

Es kommen immer mehr Streitpunkte zusammen. Um die eigene Position zu stärken werden immer mehr Themen und Argumente ins Feld gestellt. Es gibt immer stärkere Gegenposition, der Konflikt wird unübersichtlicher und komplexer.

Stereotypisierung und Pauschalisierung

Als eine Gegenmassnahme von unbefriedigenden Verläufen und Zunahme der Komplexität wird nun nach Ursachen gesucht, die meist in radikalen stereotypischen Vereinfachungen enden.

Festfrieren, Blockaden

Die Parteien versteifen sich auf die Sichtweise, dass ihnen jeglicher Handlungsspielraum von der anderen Partei genommen wird. Das eigene Verhalten wird nur noch als eine Reaktion auf das Verhalten der Gegenseite wahrgenommen.

Regressionen

In höheren Eskalationsstufen eines Konfliktes, können betroffene Personen auf Verhaltensmuster zurückgreifen, die nicht ihrer Reife entsprechen. Frühkindliche oder pubertäre Verhaltensmuster werden angewendet.

8.1.4 Nutzen der Konflikte

Konflikte entstehen aus Differenzen, weil wir unterschiedliche Wahrnehmungen haben, nach anderen Denkmustern handeln oder weil wir mit unterschiedlichen emotionalen Reaktionen auf Personen oder Situationen reagieren. Oft haben wir einfach unterschiedliche oder gegensätzliche Bedürfnisse, Interessen oder Ziele.

Solche Differenzen sind noch nicht unbedingt als Konflikte zu bezeichnen, erst die Art und Weise, wie Menschen mit solchen Differenzen umgehen, macht sie zum Konflikt.

Differenzen d.h. Unterschiedlichkeiten wird es immer geben, wo Menschen miteinander arbeiten und leben. Es ist auch Realität, dass unser Umfeld geprägt wird durch begrenzte Ressourcen und somit werden wir immer mit einem gewissen Konfliktpotenzial rechnen müssen.

Differenzen sind aber nicht nur mühsam, sondern auch notwendig. Die Natur zeigt es uns vor: Ein ausgewogenes Verhältnis von Säuren und Basen ist für die Gesundheit des Menschen absolut notwendig. Unterschiedlichkeiten wie männliche und weibliche Qualitäten sind eine universelle Lebensbedingung für unser Sein und im sozialen Bereich ist eine Entwicklung erst durch unterschiedliche Fähigkeiten, Erfahrungen, Neigungen, Arbeitsteilungen und Spezialisierungen möglich.

8.1.5 Austragungsformen von Konflikten

Konflikte werden auf ganz unterschiedliche Art und Wiese ausgetragen. Oft wird zwischen zwei Tendenzen unterschieden:

Der heisse Konflikt: Hier ist Leidenschaft und Begeisterung im Spiel! Die Parteien kämpfen übereifrig dafür, dass ihre Vorstellungen durchgesetzt werden. Sie sind von ihrer Sache sehr überzeugt und wollen dies wenn nötig auch mit Gewalt beweisen. In einem heissen Konflikt gibt es oft offene Angriffe. Emotionen wie Wut und Ärger werden der anderen Partei offen gezeigt. Meist sind die Parteien in einer euphorischen, sich überschätzenden Stimmung.

Der kalte Konflikt: Hier geht es weniger darum, eigene Ziele zu verwirklichen sondern darum, die Gegenpartei so zu behindern, dass diese ihre Ziele nicht erreichen kann. Der Streit findet nicht offen, sondern hauptsächlich verdeckt statt. Strategien werden im Verborgenen ausgeheckt und Taten hinterrücks ausgeführt. Keine Seite zeigt ihre negativen Emotionen. Doch diese sind latent spürbar (Aggression, Hass, Zorn usw.) Oft werden diese Emotionen hinter sogenannten sachlichen Äusserungen versteckt. Der kalte Konflikt ist geprägt durch sarkastische und zynische Bemerkungen, es entstehen Abwertungen und Verletzungen, die zu Blockaden und Depressionen führen können.

8.1.6 Psychologische Faktoren in Konflikten

Oft vergessen wir die Tatsache, dass Konfliktsituationen immer auch Stresssituationen sind, egal ob es sich um heisse oder kalte Konflikte handelt. Verschiedene Forschungsarbeiten belegen,

dass im Konfliktfall auf "Steinzeit resp. Urzeitverhalten" wie Flucht, Kampf oder Totstellen „zurückgeschaltet" wird.

Das Grosshirn ist weitgehend inaktiv und das Stammhirn entscheidet oft schnell und ohne die Ratio zu berücksichtigen. Alle unsere Errungenschaften im sozialen und psychischen Bereich, auf die wir so stolz sind, stehen nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung:

Wahrnehmungen
Sind für einen Kampf unwichtig und werden abgeschaltet. Unsere Sinne nehmen keine neuen Impulse mehr auf. Wir richten uns nur noch nach dem "Blueprint", der gespeichert ist.

Denken
Unser Denken wird so vereinfacht, dass wir nur noch nach der Formel "Entweder - Oder" funktionieren. Differenzierte Betrachtungen und Denkspiele haben keinen Platz mehr. Die vorprogrammierten Uremotionen in diesem Moment sind Wut, Angst und Misstrauen.

Wille
Es geht nur noch um uns und unsere Bedürfnisse; der Überlebenstrieb blockiert das Interesse an Drittmeinungen sowie die Empathie für die Bedürfnisse der anderen.

Handlung
Unsere Handlungsoptionen sind begrenzt. Das Ich kennt nur noch Kampf, Flucht oder Tot stellen.

Wer in Konfliktsituationen konstruktiv handeln will, muss deshalb die eigenen Reaktionsmuster kennen und Alternativen entwickeln. Methodische Ansätze können erst erfolgreich sein, wenn eine innere Stabilität im Menschen wieder hergestellt ist. Erst dann können wir wieder mit all unseren Sinnen und Erfahrungen wahrnehmen, analysieren und handeln.

8.2 Konflikte analysieren

Im Folgenden wird ein Werkzeuge zur Konfliktanalyse dargestellt und beschreiben. Es soll dazu verhelfen, den Blick zu schärfen für die vielfältigen Möglichkeiten, Konflikte konstruktiv zu lösen.

8.2.1 Diagnoseschema für Konflikte

Das Diagnoseschema präzisiert die wesentlichen Bestimmungsgrössen eines Konfliktes in Unternehmen. Es stellt den Konflikt als Struktur heraus.

Die fünf Einflussgrössen des Diagnoseschemas werden im Folgenden ausgeführt:

- Die Streitpunkte
- Die Parteien
- Die Form
- Der Verlauf
- Das Ergebnis

Die Streitpunkte - Worum geht es?
Das erste, was in einem Konflikt zur Sprache kommt sind die Streitfragen, also jene Punkte, die die Parteien gegeneinander vorbringen. Es gibt grundsätzlich nichts, was nicht zu einem

Streitpunkt gemacht werden könnte. Streitpunkte und Ursachen vermischen sich aus der Perspektive der Parteien immer wieder, denn es sind Menschen, die eine Situation als Konflikt definieren und austragen. Deshalb ist es ratsam, die Parteien selbst die Streitpunkte benennen zu lassen, ihre Antworten sichtbar aufzuzeichnen, sie miteinander zu verbinden und ihnen diese „Konfliktlandschaft" zurückzumelden.

Auswahl von Fragen zur Einflussgrösse „Streitpunkte"

- Was bringen die Konfliktparteien vor?
- Was ärgert, stört, irritiert sie?
- Sehen die beiden Parteien die Situation gleich, ähnlich oder verschieden? Woher wissen sie das?
- Beziehen sich die Streitpunkte auf objektive Sachverhalte oder persönliche Ansichten?
- Könnte der Konflikt aus einem anderen Bereich hierher verschoben worden sein?
- Wie erleben sie die Streitpunkte persönlich? Wie wichtig sind ihnen diese Punkte?
- Was ist der „springende Punkt" auf den sich beide Seiten versteifen? Worum geht es ihnen?

Die Parteien - Wer steht im Konflikt gegeneinander?

Die Parteien können Personen, organisierte Einheiten oder formlose Ansammlungen (Masse) sein. Wir wollen uns hier auf Personen (als Parteien) beschränken, die in Organisationen überdies in bestimmten Abhängigkeitsbeziehungen zueinander stehen.

Von Bedeutung ist auch, in welcher strukturbedingten Beziehung die Parteien einander zugeordnet sind. In Organisationen gibt es verschiedene Formen der Zuordnung, die jeweils eine andere Form der Abhängigkeit erzeugen. Jeder Form struktureller Zuordnung wohnt auch ein geistiges Prinzip inne, dessen Verletzung allein schon Konflikte erzeugt.

Beziehung der Parteien zueinander?

Form der Zuordnung	Beispiel	Hier gilt das Prinzip
Horizontal interdependent: Nebeneinander	Einzelne Personen, Gruppen oder Abteilungen haben eigene, abgegrenzte Aufgaben-, Ziel- und Verantwortungsbereiche.	▪ Selbständigkeit ▪ Koordination ▪ Integration in übergeordnete Ziele
Horizontal sequentiell: Nacheinander	Im Arbeitsablauf gehen bestimmte Funktionen und Bearbeitungsinhalte anderen voraus. z.B. das Marketing der Produktentwicklung und das wiederum der Fertigung.	▪ Gleichheit ▪ Respekt und Achtung ▪ Zubilligung eines disponiblen Zeitrahmens
Horizontal verschränkt: Miteinander	In Projektgruppen und Teams befruchten sich die Mitglieder gegenseitig.	▪ Kollegialität ▪ Kooperation ▪ Synchronisation der Tätigkeiten
Vertikal dependent: Hierarchisch über- oder untergeordnet	Die klassische Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden	▪ Verliehene und anerkannte Autorität ▪ Sensibler Gebrauch von Macht

Auswahl von Fragen zur Einflussgrösse Partei:

- Sind die Parteien Personen, organisierte Einheiten oder formlose Kollektive?
- Was sind die (drei) grössten Stärken und Schwächen jeder Konfliktpartei?
- Fühlt sich eine Seite der anderen überlegen oder gleichwertig?
- Wie definieren sie ihre Beziehung zueinander? Was erwarten sie voneinander?
- Sind sie organisatorisch einander zugeordnet? Über- oder untergeordnet? Gleichrangig nebeneinander? Im Arbeitsablauf voneinander abhängig?
- Wie erleben die Parteien die von der Organisationsstruktur bzw. dem Arbeitsablauf gegebenen Abhängigkeiten? Wie gehen sie mit ihnen um? (Nutzen, Ausweichen, Misstrauen, Ablehnen?)
- Welche Forderungen kann eine Partei aufgrund ihrer Position an die andere stellen?
- Stehen die Parteien allein? Haben Sie Verbündete? Gibt es am Konflikt interessierte Dritte?

Die Form - Wie äussert sich der Konflikt?

Das Verhalten der Parteien bestimmt die Form eines Konfliktes. Die von aussen erkennbare Form ist das Ergebnis verschiedener interner Prozesse: Gefühle kalkulierendes Denken, Verhaltensweisen. Seine Form entsteht durch das Zusammenwirken von:

- **Emotionen,** die im Konfliktaustrag vorherrschen (Kalt - Heiss);
- **Strategie**, mit der die Parteien den Konflikt angehen (Einstellungen);
- **Stile**, die die Parteien bevorzugt praktizieren (Verhaltensmuster).

Emotionen: Entscheidend ist nicht, dass jeder Konflikt emotionsgeladen ist, sondern welcher Art diese Emotionen sind. Die Gefühle variieren in einem Konflikt nicht nur durch Intensität, sondern auch nach Qualität. Ob ein Konflikt leicht oder schwer zu bewältigen ist, hängt in hohem Masse davon ab, ob das Klima erhitzt und damit flüssig oder erfroren, bzw. erstarrt ist.

Strategie: Unter Strategie versteht man die in verschiedenen Situationen gleichsam als roten Faden erkennbare Absicht und Vorgehensweise, mit der eine Person einen Konflikt beenden möchte. Dabei kann sie sich einer Reihe von Taktiken, d.h. kurzfristig angelegter Reaktionen bedienen. Die Funktion einer Taktik hängt von ihrer Stellung im Rahmen der Strategie ab. Die Strategie mag einer Person nicht voll bewusst sein, doch lässt sie sich leicht aus ihrem Verhalten rekonstruieren.

Man kann zwei grundlegende Strategien unterscheiden, mit denen Menschen in Konflikten agieren:

- **Die Pokerstrategie** entspringt aus der festen Überzeugung, dass es in jedem Konflikt Sieger und Verlierer geben muss. Also gilt es, sich auf Kosten der anderen Partei durchzusetzen, um selber zu gewinnen.
- **Die Problemlösungsstrategie** geht davon aus, dass jeder Konflikt ein Problem darstellt, das grundsätzlich lösbar ist und dessen Lösung beiden Seiten Vorteile bringt.

Stile: Während die Poker- und Problemlösungsstrategien grundsätzlich verschiedene Vorgehensweisen in Konflikten wiedergeben, stellt der Konfliktstil eine mögliche typische Verbindung unterschiedlicher Ausprägungen beider Strategien dar. Ähnlich dem Führungsstil kommt er dadurch zustande, dass Konfliktparteien in ihrem Verhalten Orientierungen an den eigenen Belangen und an denen der Gegenseite in variabler Kombination vereinen.

Bei Konflikten und deren Bewältigung spielt es eine grosse Rolle, auf welche Weise man sich mit dem Konflikt konfrontiert - ob man ihm aus dem Weg geht, versucht unbedingt zu gewinnen oder eine für alle optimale Lösung zu finden.

Generell gibt es nicht den einzig richtigen Konfliktstil, wie man mit Konflikten umgehen soll, denn jeder Konflikt und jede Situation ist anders. Verschiedene Konfliktstile haben auch ihre Vor- und Nachteile. Wichtig ist, dass sich jede Führungskraft seines Stils bewusst ist.

Auswahl von Fragen zur Einflussgrösse „Form"

- Lässt sich der Konflikt als Sachkonflikt, Beziehungskonflikt, Wertkonflikt oder Verteilungskonflikt definieren?
- Ist die Konfliktart klar abgrenzbar oder diffus vermischt?
- Ist der Konflikt für die Parteien unvermeidbar oder vermeidbar? Sind sie überzeugt, dass sie zu einer Übereinstimmung kommen können?
- Ist es ein heisser oder ein kalter Konflikt?
- Welche Konfliktstile werden angewendet?

Der Verlauf - Wie hat sich der Konflikt entwickelt?

Konflikte sind keine statischen Zustände, auch wenn sie, vor allem bei längerer Dauer, sich verfestigt zu haben scheinen. Jeder Konflikt hat vielmehr auch eine Geschichte, er entwickelt sich, ändert sich, nimmt an Intensität zu oder ab. Deshalb ist die jeweilige Form immer nur für einen gegebenen Zeitpunkt charakteristisch. Schon das Auftauchen eines Beobachters oder das Eingreifen einer dritten Partei kann ihn verändern.

Konflikte entwickeln aber auch eine Eigendynamik. Da ein Konflikt die Parteien zwingt, sich Orientierung zu verschaffen und eine Lösung zu suchen, um wieder handlungsfähig zu werden, ähnelt jeder Konflikt einem Energiezentrum, das ihn weitertreibt, bis die Energie entweder in einer neuen Entscheidung (Regelung) konstruktiv gebunden ist oder sich destruktiv leer gelaufen hat. Diese dem Konflikt selbst innewohnende Schubkraft drängt zur Eskalation. Natürlich kann Eskalation auch absichtlich (strategisch) eingesetzt werden, doch nur deshalb, weil sie die für Konflikte typischen Momente aufweist. Kalkulierte Eskalation schafft daher keine neuen Konfliktformen, sondern nutzt lediglich mehr oder weniger geschickt die einem Konflikt eigene Steigerungsdynamik.

Eskalationsmodell nach Glasl

Gemäss dem Eskalationsmodell von F. Glasl verlaufen Konflikte stufenförmig. Jede Stufe zeigt ihre speziellen Merkmale mehr oder weniger deutlich. Häufig greifen die einzelnen Stufen ineinander über. Trotzdem ist dieses Eskalationsmodell eine gute Hilfe, um Konflikte zu lokalisieren, grob einzuordnen und eine entsprechende Interventionsmethode auszuwählen.

Neun Stufen der Konflikteskalation

1. Verhärtung: Meinungsverschiedenheiten führen zu Spannungen und Verstimmungen, aber beide Parteien sind sicher, die atmosphärische Störung mit Argumenten beseitigen zu können.

2. Debatte: Überheblichkeit und Arroganz prägen die Verhaltensweisen der Konfliktparteien. Jetzt geht es vor allem um die Frage: "Welches ist der bessere Standpunkt?" (Entweder-Oder-Dilemma).

3. Taten: Diskussionen erscheinen plötzlich sinnlos, nonverbale Signale erhalten grösseres Gewicht. Unbeherrschte Ausbrüche belasten das Klima immer häufiger.

4. Koalitionen: "Du oder ich", heisst die Devise. Ein strahlendes Selbstbild steht dem negativen Feindbild gegenüber. Beide Konfliktparteien werben nun um Verbündete von aussen.

5. Gesichtsverlust: Öffentliche Diskriminierungen der Gegner und persönliche Angriffe unter die Gürtellinie sind an der Tagesordnung. Die Konfliktparteien haben den Glauben verloren, den Konflikt allein lösen zu können.

6. Drohstrategien: Gegenseitige Drohungen und zunehmendes Misstrauen erschweren die Kontrolle des Konflikts.

7. Vernichtungsschläge: Ziel der Kontrahenten ist es nun, die Existenz des Gegners zu erschüttern. Beide Parteien sind sich bewusst, dass es nichts mehr zu gewinnen gibt.

8. Zersplittung: Jetzt geht es nur noch darum, die Macht- und Existenzgrundlage des Gegners völlig zu vernichten.

9. Gemeinsam in den Abgrund: Die Genugtuung, im eigenen Untergang den Feind mit in den Abgrund zu reissen scheint der einzige Trost.

Problem- und Konfliktlösungsmodell

Die folgende Übersicht zeigt, dass bei der Problem- und Konfliktlösung in den Stufen 1–3 noch eine Konsenslösung (Parteien reden noch miteinander) möglich ist. In den Stufen 4–6 gibt es einen Sieger und einen Verlierer (Abbruch der Kommunikation) und in den letzten drei Stufen gibt es nur Verlierer (Realitätsverlust).

Handlungsansätze			
	Parteien reden noch miteinander	Abbruch direkter Kommunikation	Realitätsverlust
	- Parteien an einem Tisch - Bedürfnisse, Wünsche, Lösungen austauschen - Kompromiss / Konsens suchen	- Vermittler einschalten - Mit Konfliktparteien einzeln reden - Gesprächsbereitschaft wieder herstellen	- Machintervention über die Hierarchie - Trennung der Konfliktparteien - Entlassung

(Quelle: In Anlehnung an F. Glasl)

Abbildung 8.5: Problem- und Konfliktlösungsmodell

Auswahl von Fragen zur Einflussgrösse „Verlauf“

- Was hat den Konflikt ausgelöst? Welche „kritischen“ Ereignisse haben ihn verschärft?
- Debattieren die Parteien noch miteinander, reagieren sie inzwischen aufeinander, oder kämpfen sie schon gegeneinander?
- Welche Verhaltensmuster treten zwischen ihnen immer wieder auf?
- Wie sucht die eine Partei die andere dazu zu bringen, auf ihre Anliegen einzugehen?
- Was hat jede Seite bisher getan, um die Erwartungen der anderen zu unterlaufen?
- Was versprechen sich die Parteien von einer Fortsetzung des Konfliktes? Was glauben sie zu verlieren, wenn sie sich mit der Gegenseite verständigen? Zu welchem Einsatz sind sie bereit?

Das Ergebnis - Was hat der Konflikt gebracht?

Eine Auseinandersetzung kann verschiedene Konfliktepisoden durchlaufen, bis sie zu einem wenigstens vorläufigen Abschluss kommt. Die Ergebnisse können auf drei Ebenen liegen:

Ergebnis	Vorgang	Folge
Überzeugung und Änderung	Eine oder beide Seiten haben ihre Überzeugung, Einstellung und Verhaltensweise geändert, indem sie sie von der anderen Seite übernommen haben oder zu einer neuen Auffassung gelangt sind.	**Lösung** Der Konflikt ist ein- für allemal beendet, kehrt (zumindest in dieser Form) nicht wieder zurück.
Gewinn oder Verlust	Die eine Seite hat sich durchgesetzt und gewonnen, die andere den Kürzeren gezogen und verloren. Der Sieger hat einen Machtzuwachs. Gewinn und Verlust werden nur im Spiel hingenommen, nicht dagegen im wirklichen Leben, wie die menschliche Geschichte lehrt: Sieger schaffen sich Feinde, Verlierer sinnen auf Rache. Deshalb sind alle auf Gewinn und Verlust basierenden Ergebnisse immer vorläufiger Natur: Nur so lange nämlich, wie die gegenwärtigen Machtverhältnisse andauern.	▪ Sieg ▪ Kompromiss ▪ Niederlage **Regelung:** Konflikt ist beendet, wenn die Regeln akzeptiert werden. **Neuauflage:** Die Regelung galt nur vorläufig, oder die Regeln gestatten eine Neuauflage. **Wiederkehr:** Eine Seite hat das Ergebnis nicht akzeptiert oder der falsche Konflikt ist ausgetragen worden.
Schadensannahme und Neubeginn	Nach einer totalen Konfrontation bleibt dem Überlebenden nichts anderes übrig, als den Schaden zu registrieren und einen Neuanfang so gut es geht, zu wagen.	**Verinnerlichung** Da die Gegenseite ausgeschaltet ist, kann der Schmerz (Schaden bzw. Verlust) nur innerlich bewältigt werden.

Das Zusammenspiel zwischen Ergebnis und Folge hängt mit der menschlichen Fähigkeit zusammen, Konflikte sowohl aussen (zwischenmenschlich beobachtbar) als auch innen (in der Person) auszutragen. Ein Konflikt, der nach Einschätzung aller Beobachter auf der sozialen Ebene seinen Abschluss gefunden hat, muss diesen noch längst nicht auch im Erleben der Beteiligten widerspiegeln. Häufig existiert er dort noch lange weiter.

Auswahl von Fragen zur Einflussgrösse „Ergebnis/Folgen"

- Ist der Konflikt bewältigt d.h. beendet? Dauerhaft oder nur vorläufig?
- Wo und wann könnte der Konflikt wieder aufflammen?
- Was unternimmt jede Partei, um mit dem Ereignis konstruktiv zu leben?
- Welchen Nutzen oder Schaden hat der Konflikt den Parteien gebracht?

8.3 Konflikte bewältigen

Konfliktbewältigung umfasst alle Konzeptionen und Methoden, die die Beteiligten selbst oder eine dritte Partei alleine oder gemeinsam in und mit einem Konflikt unternehmen, um wieder situationsgerecht erleben und zielorientiert handeln zu können.

Konfliktmanagement wird zunehmend eine wichtige Führungsaufgabe. Konflikte haben die Tendenz zu eskalieren, wenn sie nicht rechtzeitig erkannt und angegangen werden. Wenn man sich die negativen Auswirkungen der Eskalation vergegenwärtigt und mit den möglichen Chancen einer gelungen Konfliktbewältigung vergleicht, dann hat man keine Argumente dafür, einen Konflikt nicht anzusprechen. Manche Konflikte sind nicht lösbar, aber wir Menschen können lernen, mit ihnen zu leben.
Die Konfliktfähigkeit der beteiligten Parteien ist ein wichtiger Aspekt. Es braucht die Fähigkeit, trotz Anspannung variabel handeln und reagieren zu können. Jeder Konflikt ist eine Störung und hat die Auswirkung, dass die Menschen für den Moment irritiert und aufgehalten sind und nicht mehr zielorientiert oder situationsgerecht handeln können.

8.3.1 Emotionale Konfliktbewältigung

Weder Flucht in die Krankheit noch Verdrängung, weder griesgrämiger Verzicht noch Resignation bringen den Menschen letztlich weiter. Jeder Konflikt ist immer auch eine persönliche Herausforderung. Unreife Formen der Konfliktbewältigung verlängern die kindliche Existenzweise, sie tragen überzogene und nicht der Situation angemessene Gefühlsregungen weiter. Eine Person, die nicht von liebgewordenen Vorstellungen, lang gehegten Wünschen, unverzichtbar erscheinenden Dingen Abschied nehmen oder andere Menschen in die Freiheit entlassen kann, gleichzeitig jedoch spürt oder gar weiss, dass die gegenwärtige Realität gerade dies fordert, verführt sich selbst, die ungeliebte Lage vordergründig zu akzeptieren, insgeheim aber kindliche Träume beizubehalten. Letztlich geht es immer darum, ob ein Mensch bereit ist, etwas oder jemanden aufzugeben und die Wirklichkeit in ihrem vollen Umfang anzunehmen.

Strategie und Methode

Wer in einen Konflikt gerät, muss damit rechnen, dass dieser ihn emotional erregt und anspannt. Wer eine Auseinandersetzung mit jemand anderem (Vorgesetzten, Kollegen, Nachbarn) sucht, braucht daher nicht nur eine Strategie für die Austragung, sondern auch eine Methode, seine Angst zu überwinden oder seinen Ärger unter Kontrolle zu halten.

Emotionale Komponente

Wer, um bestimmter Ziele willen, andere bewusst in Konflikt bringt oder einen Konflikt verschärft, sollte nicht vergessen, dass damit eine grosse Belastung erzeugt wird. Der Ausgang einer solchen Belastung hängt ganz wesentlich davon ab, wie die Beteiligten mit dem Konflikt emotional fertig werden.
Dies wird in Unternehmen oft übersehen, wenn z.B. aus struktureller Absicht (Matrixorganisation) ein permanenter offener Konfliktaustrag als förderlich angesehen wird. (z.B. Streitkultur als Muss)

Fähigkeit der Belastung standhalten zu können

Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Konfliktbewältigung ist die Fähigkeit, Belastungen standhalten zu können. Eine höhere Belastbarkeit erweitert den Handlungsspielraum und ermöglicht es, kleinere Konflikte ohne allzu grossen Aufwand zu lösen und grössere konzentriert und energisch anzugehen.

Unreife - Neurotische Konfliktbewältigung	Reife - Erwachsene Konfliktbewältigung
✓ Fauler Kompromiss ✓ Hinnahme ✓ Abwehr ✓ Abkehr ✓ Verschiebung	✓ Verzicht ✓ Unterordnung ✓ Echter Kompromiss ✓ Synthese ✓ Vollwertiger Ersatz ✓ Neuorientierung

Entscheidung

Entscheidungen zu treffen ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Situationen, die wichtige Entscheidungen fordern, erleben wir in der Regel als belastend und anstrengend. Sie lösen Angst und Anspannung aus, die sich meist in zwei Richtungen entlädt:

- als Unruhe (Nervosität, Schlaflosigkeit, Hektik, Gereiztheit, Appetitlosigkeit)
- als Lähmung (bedrückt, müde, ausgepowert, lahm, lustlos, usw.)

Der innere Stress einer Entscheidungssituation hat drei Wurzeln:

Angst vor Folgen	Fehlende Zuversicht	Zeitdruck
Der Entscheider hat Angst vor den Risiken (Kosten) einer Fehlentscheidung. Wenn sich die Entscheidung hinterher als falsch herausstellen sollte, muss er die Konsequenzen tragen: Sei es materiell (Verluste) oder emotional (Zweifel an seiner Entscheidungsfähigkeit) oder sozial (Infragestellung seiner Kompetenz, wenn er eine Entscheidung revidieren muss).	Der Entscheider glaubt nicht, eine bessere Alternative zu finden als die, die er schon kennt. Doch genau die hält er für unzureichend und ungenügend.	Der Entscheider glaubt, er habe keine Zeit mehr, um nach einer besseren Alternative zu suchen.

Dieser dreifache Druck (Angst vor Folgen, Fehlende Zuversicht und Zeitdruck) führt zu fünf typischen Bewältigungsstrategien (nach Jains):

1. Starres Festhalten an der bisherigen Vorgehensweise; ignoriert einfach neue Informationen
2. Sofortiges Ändern der bisherigen Vorgehensweise: überdenkt nicht erst die neuen Informationen
3. Defensives Vermeiden einer Entscheidung durch:
   - Aufschieben oder Hinauszögern (aussitzen)
   - Abschieben der Verantwortung an andere (delegieren)
   - verzerrte Wahrnehmung der Entscheidungslage (herunterspielen)
4. Hektische Betriebsamkeit:

- den Untergang an die Wand malen, wenn nicht sofort entschieden wird;
- impulsiv die erstbeste Alternative wählen, die Abhilfe zu versprechen scheint;
- zwischen verschiedenen Lösungen hin und her springen;
- sich gedanklich im Kreise drehen.

5. Konzentrierte Suche nach einer geeigneten Lösung:
   - den Gewinn und Nutzen hervorheben;
   - beherzt und beharrlich nach einer neuen, besseren Alternative suchen;
   - sich bewusst Zeit für die Entscheidung nehmen.

Die ersten vier Strategien sind unproduktiv: Sie ignorieren den Konflikt, weichen ihm aus oder erliegen ihm. Die letzte Strategie ist konstruktiv, weil sie bewusst dem dreifachen Stress des Entscheidungskonfliktes entgegenwirkt. Entscheidungsfähigkeit umfasst die Beherrschung einschlägiger Techniken und die Fähigkeit mit psychischem Druck einer Konfliktsituation fertig zu werden.

Führung ist in erheblichen Umfang Konfliktmanagement. Der wichtigste Beitrag, den Vorgesetzte dazu leisten können. liegt darin, dass sie vorausschauend Arbeitsbedingungen und Kooperationsformen schaffen oder gestalten, die das Auftreten von Konflikten auf ein vernünftiges Mass beschränken (Prophylaxe). Oft stehen wir aber auch vor der Aufgabe, verkrustete Strukturen aufzubrechen oder unproduktive Arbeitsformen ändern zu müssen, um die Zielerreichung des Teams oder der Organisation sicherzustellen (Stimulierung). Beide Male setzen Führungskräfte an der Struktur der Organisation an. Deshalb kann man diese Form der Konfliktbewältigung auch als "strukturelles Konfliktmanagement" bezeichnen.

8.3.2 Kooperative Konfliktbewältigung

Ist ein Konflikt zwischen zwei oder mehreren Personen ausgebrochen, so werden diese den Konflikt zunächst einmal unter sich zu bereinigen versuchen. Aufgrund der bekannten Dynamik von Konflikten ist die direkte Auseinandersetzung aber auch eine der schwierigsten Formen der Konfliktbewältigung. Kleinere Konflikte lassen sich oft in einem klärenden Gespräch lösen. Bei tieferen, schwierigeren Konflikten bedarf es eines kompletten Konfliktlösungsprozesses. Nachfolgend stellen wir zwei Konfliktlösungsmodelle vor.

Modell der kooperativen Konfliktbewältigung nach Karl Berkel

Ein Modell zur kooperativen Konfliktbewältigung für interpersonale Konflikte. Das Modell gliedert sich in sechs Phasen:

A: Erregung kontrollieren
B: Vertrauen herstellen
C: Offen kommunizieren
D: Problem lösen
E: Vereinbarung treffen
F: Persönlich verarbeiten

Phase A: Der Konflikt beginnt in einer Person, wenn sie wahrnimmt, dass sie durch eine andere Person behindert oder gestört wird. Der spontane Impuls ist Erregung, d.h. Energie wird mobilisiert, um das Hindernis zu überwinden. Dieser Impuls hat gefühlsmäßige wie gedankliche Seiten. Es ist für die Konfliktbewältigung nicht zuträglich, wenn eine der beiden Komponenten sich nicht entfalten kann, wie das der Fall bei der Verdrängung und der Wut ist. Die eigentliche Konfliktbewältigung wird durch die Frage 'Was soll ich tun?' eingeleitet. Die Erregung kann auf dreierlei Weise geschwächt werden. Man kann sich selbst hindern, den anderen anzugreifen, man kann sich beruhigen und man kann Vorstellungen entwickeln, wie dieser Konflikt am besten in den Griff zu bekommen ist.

Phase B: In der zweiten Phase geht es um die Beziehung zu dem Konfliktpartner. Für die Bindung ist Vertrauen unerlässlich. Es wird initiiert, indem eine Person sich persönlich riskiert. Sie äußert ihre Betroffenheit, ihre Hoffnungen und Befürchtungen und reagiert schonend auf den Konfliktpartner.
Phase C: Die sich abzeichnende Vertrauensbeziehung gilt es nun zu festigen. Eine offene Kommunikation ist beschreibend, problemorientiert, spontan, einfühlend und partnerschaftlich.
Phase D: Wenn beide Seiten den Konflikt kooperativ lösen wollen, ist es notwendig, dass das Problem definiert wird, Lösungen gesucht und Entscheidungen getroffen werden. Die Suche nach Lösungen ist mühsam und fordert eine Haltung der „unnachgiebigen Flexibilität". Unnachgiebig im Anspruch, eine gemeinsame, beidseitig befriedigende Lösung zu finden und flexibel im Suchverhalten. Der Lösungsentscheid fällt leichter, wenn er beiden Seiten entgegen kommt.
Phase E: Die schließlich gefundene Einigung muss fixiert werden. Sie wird dadurch verlässlicher und entlastet die Beziehung von permanenten Kontrollen.
Phase F: Der Konflikt kann dann als bewältigt bezeichnet werden, wenn die Beteiligten wieder ungestört handeln können.

Das Harvard-Modell

Ein weiteres, einfaches und weit bekanntes Modell zur Bewältigung von Konfliktsituationen:

- Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
- Auf Interessen konzentrieren und nicht auf Positionen
- Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beidseitigen Vorteil entwickeln
- Auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen

Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln: Bei ernsthaften Konflikten findet eine Vermischung zwischen dem Problem und den beteiligten Personen statt. Die Vermischung kann so eng sein, dass die eigentliche Sachfrage in den Hintergrund gerät und die Person als das Problem angesehen wird. Eine Entmischung findet statt, wenn die Aspekte des Sachproblems geklärt werden. Die Beziehungsebene kann dann ins Lot gebracht werden, wenn die Selbstwertgefühle der anderen Personen nicht bedroht werden und Wertschätzung gezeigt wird.

Auf Interessen konzentrieren und nicht auf Positionen: Häufig werden die eigenen Positionen stur vertreten, sodass eine Einigung nicht möglich ist. Es ist hilfreich, sich zu überlegen, welche Interessen hinter den Positionen stehen. Interessen findet man heraus, wenn man nach dem "Warum" fragt. Interessen sind Bedürfnisse, Wünsche, Hoffnungen, Ängste oder Befürchtungen. Es lohnt sich, die eigenen Interessen und die Interessen der Gegenpartei aufzulisten und den gemeinsamen Nenner (Gemeinsame Interessen) zu suchen. Eine solche Vorgehensweise zwingt die Beteiligten, sich über die Wichtigkeit der Interessen Gedanken zu machen.
Die folgende Grafik veranschaulicht diesen Aspekt noch einmal visuell:

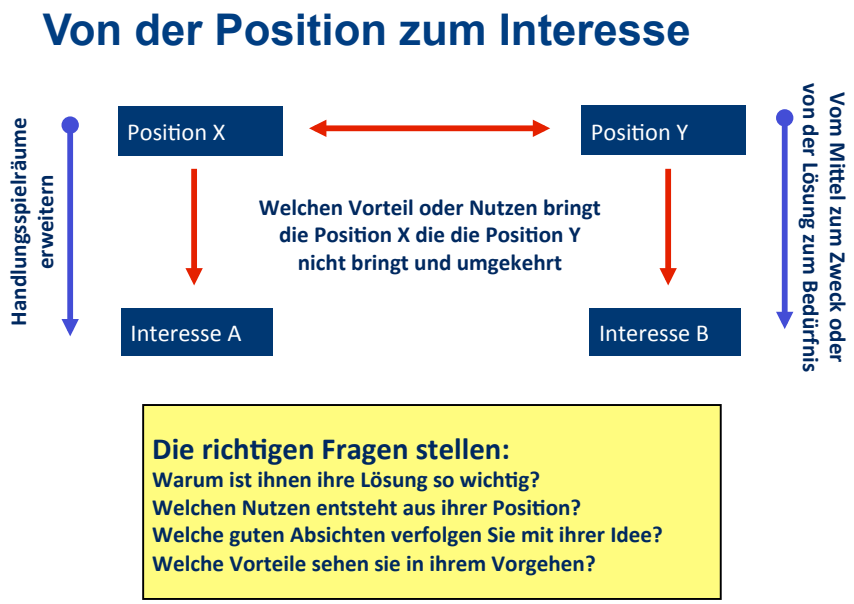


Abbildung 8.6: Von der Position zum Interesse

Entscheidungsmöglichkeiten zum beidseitigen Vorteil entwickeln: Häufig sind die Beteiligten auf eine Lösungsmöglichkeit fixiert. In einem Brainstorming können viele verschiedene Optionen gesammelt werden, die für beide Parteien Vorteile aufweisen. Die Optionen dürfen während des Brainstormings nicht bewertet werden. Verhandlungen können trotz allem scheitern. Dann ist es von Vorteil, wenn man sich im Voraus alternative Möglichkeiten überlegt hat und die so genannte "Beste Alternative" als Lösung anstreben kann.

Auf Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen: Lösungen, die auf Grund von Willen oder durch Druck einer Seite entstanden sind, dauern meistens nicht an. Es ist wichtig, objektive Kriterien, wie Gleichbehandlung, Gegenseitigkeit, Auswirkungen, Kosten, Tradition, moralische Kriterien usw. zu vereinbaren, die für beide Konfliktparteien nachvollziehbar sind.

8.3.3 Formelle Konfliktschlichtung

Wenn ein Konflikt eskaliert oder die Form eines "kalten Kriegs" angenommen hat, können ihn die Konfliktparteien kaum mehr selbst in den Griff bekommen. Die Dynamik der verschiedenen Prozesse führt dazu, dass sich die Parteien gegenseitig hochschaukeln und dadurch immer unfähiger werden, den Konflikt konstruktiv zu beenden. Ohne eingreifen einer kompetenten erfahrenen dritten Partei droht der Konflikt, ausser Kontrolle zu geraten. Wenn es zu Konflikten unter den Mitgliedern des eigenen Führungsbereichs kommt und sie entweder nicht willens oder nicht fähig sind, diese zu beenden, dann ist der Vorgesetzte als Konfliktregler gefordert. Ziel seines Eingreifens als dritte Person ist es Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer die Beteiligten ihren Konflikt fair beenden können.
Die dritte Person kann verschiedene Rollen einnehmen: Moderator, Coach, Supervisor, Mediator usw. Mässig intensive Konflikte fordern eine Regelung (Moderation oder Vermittlung), eskalierte Konflikte oder solche, in denen die Beteiligten zu keiner Einigung gelangt sind, bedürfen einer Entscheidung (Schiedsspruch oder Machtwort). Nachfolgend beschreiben wir den Prozess der formellen Konfliktschlichtung.

Leitfaden zum Konfliktgespräch

Das Ziel dieses Gespräches ist es, einen bestehenden Konflikt zu verstehen und zu bereinigen. Erkennen, analysieren, ansprechen und bereinigen von Konflikten ist eine Führungsaufgabe, die Fähigkeiten im Umgang mit Konflikten voraussetzt. Der Vorgesetzte hat oft die Aufgabe, in einen Konflikt als Vermittler einzugreifen oder die Vermittlerrolle einzunehmen. Es ist wichtig darauf zu achten, ob man als Vorgesetzter diese Rolle übernehmen kann oder ob man selbst am Konflikt

beteiligt ist. Eine Alternative dazu ist eine/-n Konfliktmediator/-in einzuschalten die den Prozess steuert und moderiert.

Gesprächsplanung

Ziele klären	Das Ziel des Gesprächs wird verdeutlicht. Die Streitenden selbst suchen Zielsetzungen, die beide zufrieden stellen. Für diesen Prozess bietet der Vermittler Hilfe an.
Grundsätze aussprechen	Der Vermittler sichert den Konfliktpartnern Vertraulichkeit und Neutralität zu.
Prozess erklären	Der Vermittler erklärt die nächsten Schritte des Schlichtungsprozesses: • Standpunkte vortragen • Lösungen suchen und Verständigung finden • die Vereinbarungen schriftlich festhalten

Gesprächsregeln erläutern	Der Vermittler erklärt die wichtigsten Regeln beim Gespräch, z.B.:
	• Sich nicht gegenseitig unterbrechen, ggf. stattdessen eigene Gedanken notieren; sich nicht gegenseitig beschimpfen oder angreifen
	• Der Vermittler holt die Zustimmung der Konfliktparteien ein, z.B.:
	  • dass diese Regeln im Schlichtungsgespräch gelten sollen
	  • dass die Konfliktpartner sich an die Gesprächsregeln zu halten
	  • dass der Vermittler bei Nichtbeachtung an die Einhaltung der Spielregeln erinnern wird
	• Evtl. Sanktionen vereinbaren

Gesprächsbeginn vereinbaren	Es wird geklärt, wer mit dem Bericht des Konflikts aus seiner Sicht beginnen soll. Entweder einigen sich die Konfliktpartner auf eine Reihenfolge, oder es wird ausgelost, wer beginnt.

Klärungen

Berichten	Die Konfliktparteien tragen nacheinander ihre Sicht des Konflikts und der augenblicklichen Situation vor.
Zusammenfassen	Der Vermittler wiederholt die wesentlichen Punkte und fasst die Konfliktdarstellungen zusammen. Dabei verwendet er möglichst die Wortlaute der Streitparteien. (evtl. Konfliktlandschaft)
Verstehen der Handlungen	Wenn möglich sollen Emotionen und Motive der Konfliktpartner in Bezug auf den konkreten Streitfall zur Sprache kommen. Mögliche Frage: • Was haben Sie gedacht, als...?" • Was war der Grund, dass....? • Wie kam es dazu, dass ...?"
Befindlichkeiten ansprechen	Da es oft zur Weiterführung der Konfliktbereinigung erforderlich oder nützlich ist, fragt der Vermittler nach der augenblicklichen Befindlichkeit oder Stimmung der Konfliktparteien, auch als eine Form der Rückmeldung über das gerade Gehörte. Z.B.: • Wir kommen vielleicht ein Stück weiter, wenn Ihr sagen könnt, wie es Euch jetzt im Augenblick geht.

Anteile am Konflikt artikulieren	Anteile am Konflikt lassen sich möglicherweise leichter besprechen, wenn Schuldzuweisungen vermieden werden. • Können Sie sagen, was Sie persönlich dazu beigetragen haben um diesen Konflikt zu eskalieren? • Waren es bestimmte Äußerungen, Lachen, Drohen oder Ähnliches? Hinweis: Nicht nur auf den materiellen Schaden achten.
Überleiten	Zum Abschluss dieser Phase sind erneut Rückmeldungen zu planen. Die Kernpunkte können noch einmal zusammengefasst werden. Der Blick sollte dann auf den nächsten Schritt, die Suche nach Lösungen, gelenkt werden. Mögliche Überleitung: Nun solltet Ihr überlegen, wie der Schaden wieder gutzumachen ist und wie evtl. Eure Beziehung besser werden kann. Welche Wünsche und Bedürfnisse sind vorhanden?

Hinweise

In dieser Phase kann es gelegentlich auch notwendig werden, Einzelgespräche mit den Kontrahenten einzuschieben, beispielsweise, wenn ...

- die Diskussion zu hitzig geworden ist
- sich die unterschiedliche Konfliktsicht überhaupt nicht angenähert hat
- das Gespräch ausser Kontrolle zu geraten droht
- einer nicht offen sprechen kann oder will, oder
- grundsätzlich die Regeln nicht eingehalten werden

Der Vorgesetzte den Eindruck hat, dass es fast ausgeschlossen ist, mit diesen Konfliktpartnern im Augenblick eine geeignete Lösung zu finden, sollte der Vorgesetzte das Gespräch unterbrechen und einen Termin zur Fortsetzung vereinbaren.
In der Zwischenzeit kann er sich selbst durch Gespräche mit anderen Schlichtern oder Beratern Unterstützung zu verschaffen
Eventuell kommt eine Co-Schlichtung (durch zwei Personen in der Gesprächsleitung) in Frage.

Lösungen

Lösungsmöglichkeiten überlegen	Die Konfliktpartner sammeln Lösungen. Jeder notiert seine Vorschläge still z.B.: • Überlegt dabei: Was bin ich bereit zu tun? Was erwarte ich vom anderen?"
Lösungsmöglichkeiten aufschreiben	Alle Lösungsmöglichkeiten werden vorgelesen und gehört, gesammelt und in der Regel vom Vermittler visualisiert.
Lösungen auswählen	Die Lösungsvorschläge werden gemeinsam bewertet. Gute Lösungen sind: realistisch, ausgewogen und genau genug! Fragen zur Auswahl: • Welcher Vorschlag ist der beste? oder • Kann es eine Kombination von Lösungsvorschlägen geben?
Lösungen vereinbaren	Die möglichen Vereinbarungen werden mündlich genannt, und es wird geprüft, ob die Konfliktpartner diesen Lösungsvorschlägen zustimmen können.

Vereinbarungen

Vereinbarungen aufschreiben	Die schriftliche Vereinbarung wird erstellt. Dabei beachten, dass die Lösung genau formuliert wird. Möglicher Inhalt: • Wer will wo und wann was tun, um den Konflikt beizulegen oder den Schaden zu beheben? Hinweis: Einfache, neutrale Wörter benutzen (keine Beschuldigungen) Ggf. sollte festgehalten werden, was passiert, wenn eine Partei ihre Pflichten aus dem Vertrag nicht erfüllt. Mögliche Vereinbarung: Den Schlichtungsprozess fortsetzen bzw. ihn wieder aufgreifen.
Vereinbarung unterschreiben	Ist die Schlichtungsvereinbarung formuliert, wird sie, ggf. Satz für Satz, vorgelesen und von den Konfliktpartnern gebilligt. Wenn alle Einzelheiten angenommen wurden, fragt der Vermittler, ob die Vereinbarung auch insgesamt gebilligt wird oder ob noch Fragen offen sind. Die Vereinbarung wird unterschrieben.
Verabschieden	Rückblick auf den ganzen Prozess: Wie war es? Welche Befindlichkeiten waren vorhanden während des ganzen Ablaufs? Was nimmt man mit (d.h. was habe ich gelernt?) Wie sehen die Konfliktparteien ihre weitere Beziehung sehen. Die Gesprächspartner verabschieden sich.
Nachbearbeitung	ggf. Eine Nachbearbeitung planen. Man kann z.B. ein weiteres Gespräch vereinbaren um die gemachten Erfahrungen aus zu tauschen.

8.4 Persönlicher Umgang mit Konflikten (Fragebogen)

Denken Sie bitte an Situationen, in denen Ihre Wünsche und Erwartungen in Widerspruch standen zu denen anderer Personen. Wie reagieren Sie in einer solchen Lage? Auf den folgenden Seiten finden Sie mögliche Verhaltensweisen paarweise zusammengestellt. Entscheiden Sie bei jedem Paar, ob eher Aussage „A" oder „B" für Sie typisch ist. Es kann vorkommen, dass Sie keine Antwort als typisch für sich betrachten. Wählen Sie dann bitte jene Antwort aus, die noch am ehesten Ihrer Reaktion entspricht.

1.	A	Es gibt Zeiten, in denen ich es anderen überlasse, Probleme zu lösen.
	B	Ich versuche eher hervorzuheben, worin wir beide übereinstimmen, als das zur Sprache zu bringen, wo wir nicht übereinstimmen.
2.	A	Ich bin darauf aus, einen Kompromiss zu finden.
	B	Ich versuche mich, mit allen seinen/ihren und meinen Interessen zu befassen.
3.	A	Gewöhnlich verfolge ich meine Ziele unnachgiebig.
	B	Mir liegt viel daran, die Gefühle des anderen zu beschwichtigen und unsere gute Beziehung zu erhalten.
4.	A	Ich bin darauf aus, einen Kompromiss zu finden.
	B	Manchmal gebe ich meine eigenen Wünsche auf zugunsten der Wünsche der Gegenseite.
5.	A	Ich ziehe immer die andere Seite hinzu, um eine gemeinsame Lösung auszuarbeiten.
	B	Ich tue alles Notwendige, um nutzlose Spannungen zu vermeiden.
6.	A	Ich bemühe mich, möglichst keine Unannehmlichkeiten zu bekommen.
	B	Ich versuche, meinen Standpunkt durchzusetzen.
7.	A	Ich versuche, die Angelegenheiten zu verschieben, bis ich etwas Zeit gehabt habe, darüber nachzudenken.
	B	Bei einigen Punkten gebe ich nach, wenn mir dafür im Austausch andere anerkannt werden.
8.	A	Gewöhnlich verfolge ich meine Ziele unnachgiebig.
	B	Ich möchte gleich zu Beginn unser beider Interessen und Ansichten offen legen.
9.	A	Ich meine, dass man über Meinungsverschiedenheiten nicht gleich beunruhigt sein muss.
	B	Ich strenge mich an, meinen Willen durchzusetzen.
10.	A	Gewöhnlich verfolge ich meine Ziele unnachgiebig.
	B	Ich bin darauf aus, einen Kompromiss zu finden.

11. A Ich möchte gleich zu Beginn unser beider Interessen und Ansichten offen legen.
B Mir liegt viel daran, die Gefühle des anderen zu beschwichtigen und unsere gute Beziehung zu erhalten.

12. A Manchmal unterlasse ich es, Standpunkte zu beziehen, die einen Streit verursachen könnten.
B Ich überlasse der Gegenseite einige ihrer Positionen, wenn sie mir einige von meinen lässt.

13. A Ich schlage einen Mittelweg vor.
B Ich kämpfe, um meine Forderungen durchzusetzen.

14. A Ich teile der Gegenseite meine Vorstellungen mit und frage sie nach den ihren.
B Ich zeige der Gegenseite auf, dass meine Position logisch begründet und für uns beide vorteilhaft ist.

15. A Mir liegt viel daran, die Gefühle des anderen zu beschwichtigen und unsere gute Beziehung zu erhalten.
B Ich tue alles Notwendige, um Spannungen zu vermeiden.

16. A Ich unterlasse es, die Gefühle der anderen zu verletzen.
B Ich versuche, die Gegenseite von den Vorteilen meiner Position zu überzeugen.

17. A Gewöhnlich verfolge ich meine Ziele unnachgiebig.
B Ich tue alles Notwendige, um nutzlose Spannung zu vermeiden.

18. A Wenn es andere Leute glücklich macht, lasse ich ihnen ihre Meinung.
B Ich überlasse der Gegenseite einige ihrer Positionen, wenn sie mir einige von meinen lässt.

19. A Ich möchte gleich zu Beginn unser beider Interessen und Ansichten offen legen.
B Ich versuche, die Angelegenheit zu verschieben, bis ich etwas Zeit habe, darüber nachzudenken.

20. A Ich gehe sofort daran, unsere Meinungsverschiedenheiten durchzuarbeiten.
B Ich versuche, eine faire Balance von Gewinn und Verlust für uns beide herauszufinden.

21. A Zu Beginn einer Verhandlung versuche ich die Wünsche der Gegenseite zu berücksichtigen.
B Ich neige immer dazu, das Problem direkt anzusprechen.

22. A Ich versuche, eine Lösung zu finden, die zwischen meiner Position und der der Gegenseite liegt.
B Ich mache meine Forderungen geltend.

23. A Ich bin ganz damit beschäftigt, eine Lösung zu finden, die unser beider Wünsche vollständig erfüllt.
    B Es gibt Zeiten, in denen ich es anderen überlasse, Probleme zu lösen.

24. A Wenn der Gegenseite ihre Position sehr wichtig ist, versuche ich, auf deren Wünsche einzugehen.
    B Ich versuche mich mit der Gegenseite auf einen Kompromiss zu einigen.

25. A Ich zeige der Gegenseite auf, dass meine Position logisch begründet und für uns beide vorteilhaft ist.
    B Zu Beginn einer Verhandlung versuche ich die Wünsche der Gegenseite zu berücksichtigen.

26. A Ich schlage einen Mittelweg vor.
    B Ich bin ganz damit beschäftigt, eine Lösung zu finden, die unser beider Wünsche vollständig erfüllt.

27. A Manchmal unterlasse ich es, Standpunkte zu beziehen, die einen Streit verursachen könnten.
    B Wenn es andere Leute glücklich macht, lasse ich ihnen ihre Meinung.

28. A Gewöhnlich verfolge ich meine Ziele unnachgiebig.
    B Ich ziehe gewöhnlich die andere Seite hinzu, um eine gemeinsame Lösung auszuarbeiten.

29. A Ich schlage einen Mittelweg vor.
    B Ich meine, dass man über Meinungsverschiedenheiten nicht gleich beunruhigt sein muss.

30. A Ich unterlasse es, die Gefühle des anderen zu verletzen.
    B Wenn ein Problem auftaucht, teile ich es der Gegenseite sofort mit, damit wir es lösen können.

Auswertung

Auf der folgenden Seite finden Sie die Auswertungstabelle. Bitte übertragen Sie ihre Antworten in die Tabelle, indem Sie den zutreffenden Buchstaben zu jeder Frage ankreuzen. Anschliessend addieren Sie die Kreuze in den einzelnen Spalten.

Je höher der Wert in einer Spalte, desto ausgeprägter ist bei ihnen dieses Vorgehen in Konfliktsituationen.

Übertragen Sie nun die Werte in die Grafik auf der vorletzten Seite und verbinden Sie die Werte miteinander. Die umschlossene Fläche zeigt ihnen ihr Konfliktlösespektrum, das Sie in der Regel einsetzen.

Auswertungsbogen:

Frage	Durchsetzen	Integrieren	Kompromiss	Vermeiden	Nachgeben
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A
Anzahl der angekreuzten Antworten					

Landkarte der Konfliktlösungsstrategien

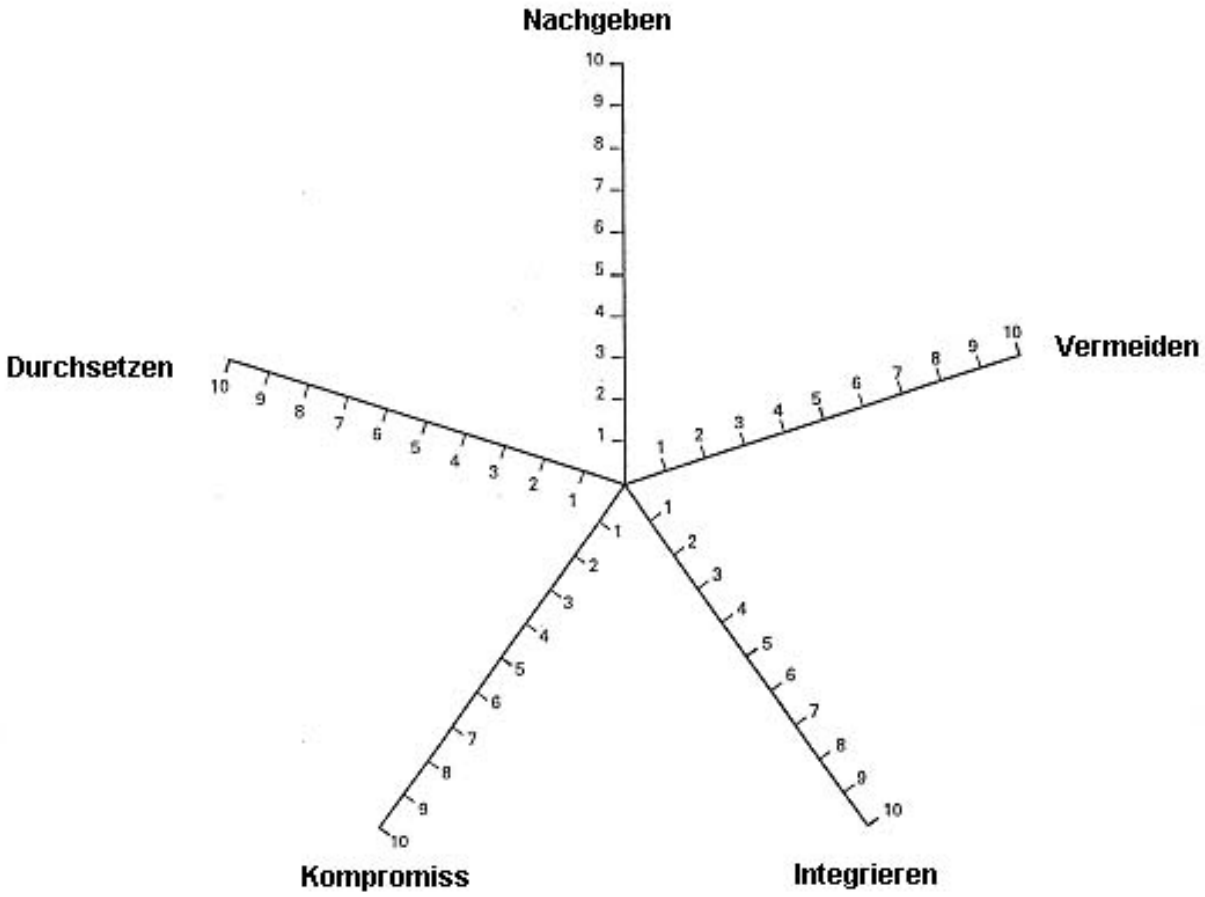


Abbildung 8.7: Landkarte der Konfliktstrategien

Auf der nächsten Seite finden Sie eine Tabelle mit Informationen und Erläuterungen zu den einzelnen Stilen.

Erläuterungen zu den Konfliktstilen

Stil der Konflikt-bewältigung	Motto	Chancen	Gefahren
Vermeidung	**„Nur kein Streit"** Den Konflikt nicht an die Oberfläche kommen lassen, Flucht, Rückzug	Für „Konfliktthaie" die Möglichkeit, einmal einen Konflikt auszulassen und die Möglichkeit, Kontakt auf neue Weise herzustellen.	Sich und seine Bedürfnisse nicht ernst nehmen, Verantwortung ablehnen. Sticheleien und unterschwellige Aggression als Folge
Nachgeben	**„Der Klügere gibt nach"** nachgeben, glätten, harmonisieren	Ich gebe nach und akzeptiere die Bedürfnisse meines Konfliktpartners als wichtiger oder dringender	Ich zeige meine Bedürfnisse nicht mehr, werde zum Mitläufer, „nur" um meinem Harmoniebedürfnis gerecht zu werden.
Durchsetzen	**„Der Stärkere hat immer recht"** Durchsetzen, erzwingen, offen oder verdeckt Zwang ausüben, drohen, Einsatz von Macht und Status.	Ich stehe deutlich für meine Bedürfnisse ein	Ich setze mich auf Biegen und Brechen durch, der andere erleidet eine Niederlage und wird mir dies gewiss heimzahlen wollen. Wesentliche Aspekte für gute Problemlösung werden nicht mehr erkannt
Kompromiss	**„Der goldene Mittelweg"** Jede Partei gibt ein bisschen nach, um auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen	Zwischenzeitlicher Verhandlungserfolg, bei dem die Bedürfnisse wenigstens fürs erste „beruhigt" sind. Machbare Option in Verteilungskonflikten oder wenn die Eigeninteressen nicht zu stark ausgeprägt sind.	Kastrationseffekt auf beiden Seiten. Die positiven Energien des Konflikts werden zu wenig genutzt. Zudem ist das Problempotential nicht aus der Welt geräumt, es schlummert noch unter der Tischkante.
Integrieren	**„Nur gemeinsam können wir es schaffen"** Gemeinsame Suche nach der besten Lösung, unabhängig von Einzelinteressen. **Voraussetzung**: gegenseitige Wertschätzung, Offenheit und Vertrauen.	Konflikte werden angesprochen und als konstruktive Kraft genutzt. Die eigenen Interessen werden akzeptiert und gemeinsam wird versucht, eine Lösung zu finden, bei der alle Beteiligten gewinnen Nachhaltige Konfliktlösung.	Überforderung durch die Notwendigkeit, die eigenen Interessen offen zu legen Hoher Aufwand zur Konfliktbearbeitung.

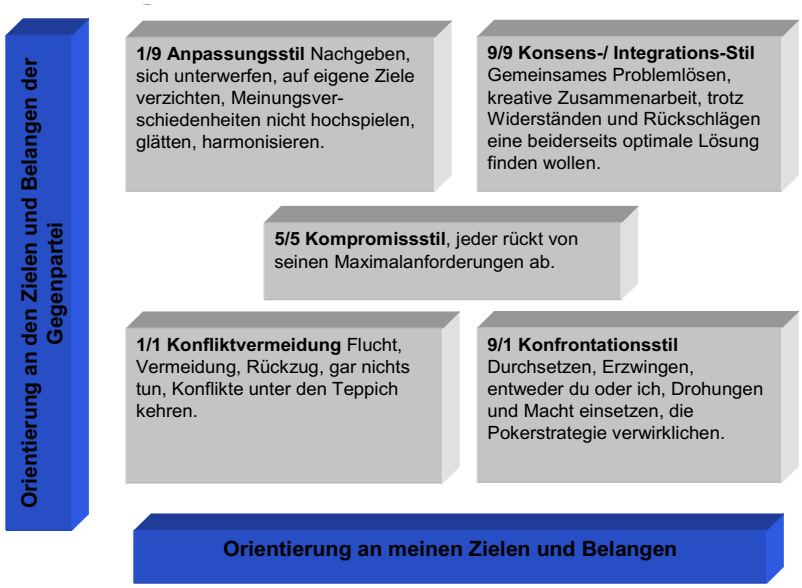


Abbildung 8.8: Konfliktstil-Matrix

Der **Anpassungsstil** (1/9) wird von denjenigen gewählt, die keine Chance mehr sehen, ihre Interessen durchzusetzen und im „Gewinner-Verlierer-Spiel" überhaupt etwas zu gewinnen. Er schliesst die Botschaft ein, gegenüber der anderen Seite notfalls auf Kosten der eigenen Interessen und Bedürfnisse völlig nachzugeben. Ein solcher Stil wird u.a. gewählt, wenn die Möglichkeit bzw. Macht fehlt, einen anderen Stil zu wählen, oder weil Motivation und Interesse fehlen, für eine bessere Lösung zu kämpfen.

Der **Konfrontationsstil** (9/1) wird dann gewählt, wenn die Interessen einer Partei so eng definiert sind, dass sie praktisch nur durch eine Lösung befriedigt werden können, die für die Gegenpartei inakzeptabel ist. Daher wird die Partei bereit sein, um das Ergebnis mit der anderen Seite zu streiten und eine Gewinner-Verlierer- Entscheidung anstreben – besonders dann, wenn sie über mehr Macht verfügt.

Der **Konfliktvermeidungsstil** (1/1) ist der unproduktivste, da weder den Inter- essen der einen noch der anderen Seite Rechnung getragen wird. Dahinter steht ein Nicht-Entscheiden, das meist gewählt wird, wenn eine Seite hinsichtlich des Ausgangs des Konflikts unsicher ist, sich vor (weiteren) Niederlagen in Auseinandersetzungen fürchtet, mangelndes Interesse oder Gleichgültigkeit gegenüber dem zu entscheidenden Problem zeigt, nicht weiss, wie sie an den Konflikt herangehen soll oder weil sie annimmt, dass eine Übereinkunft ohnehin nicht möglich ist.

Der **Kompromissstil** (5/5) wird meist dann gewählt, wenn eine Lösung entweder nicht erzwungen werden kann oder nicht hingenommen wird. Dabei wird von Positionen aus verhandelt, die nur in zweiter Linie Machtpositionen beinhalten. Diese spielen zwar bei der Aushandlung des Kompromisses verfahrenstechnisch eine Rolle, aber für die Wahl dieses Stils sind zunächst die inhaltlichen Positionen entscheidend, die beiden Seiten bekannt sind. Ein Kompromiss wird angestrebt, wenn die Parteien keine Möglichkeit sehen, ihre Maximalforderungen durchzusetzen und sie daher aufgeben, und/oder weil sie über gleiche Machtpositionen verfügen, so dass niemand eine Lösung erzwingen kann.

Der Stil **Konsens/Integration** (9/9) geht davon aus, dass zwischen den Positionen, die Konfliktparteien vertreten und den Interessen und Bedürfnissen, die dahinter stehen, ein Unterschied bestehen kann. Bei einer kooperativen Konfliktlösung wird versucht, diese grundlegenden Bedürfnisse und Interessen der Konfliktparteien herauszuarbeiten, um Möglichkeiten auszuloten und Handlungsoptionen zu entwickeln. Auf diese Weise soll eine Lösung gefunden werden, die die Belange aller Beteiligten in einem Höchstmass berücksichtigt und daher von allen akzeptiert werden kann

9 Zusammenarbeit in Teams

9.1 Begriffsdefinition

Eine mehr oder weniger zufällige Ansammlung von Menschen ohne besondere Beziehung (z. B. Fahrgäste einer Bahn) ist eine **Menge**. Für die Definition des Begriffs **Gruppe** können folgende Merkmale herbeigezogen werden:

- Direkte Interaktion zwischen den Mitgliedern (face-to-face)
- Die Mitglieder nehmen sich als Gruppe wahr (Wir-Gefühl)
- Gemeinsame Ziele, Werte und Normen
- Differenziertes Rollen- und Statusverständnis
- Eigenes Handeln und Tun wird von anderen Gruppenmitgliedern beeinflusst

Eine **Gruppe** vereinigt häufig mehrere dieser Merkmale, je nach Zweck der Gruppenbildung (Freizeit, Arbeit, Politik usw.). Eine sehr umfassende Definition von Burghardt lautet.

> „Eine Gruppe stellt sich als eine begrenzte Anzahl von Personen (Mitglieder) dar, die als Folge gemeinsamer Interessen (Gruppeninteresse) und eines damit verbundenen ausgeprägten Wir-Gefühls hinsichtlich bestimmter Gegenstände und Probleme längere Zeit annähernd gleiche Ziele (Gruppenziele) durch gemeinsame Interaktionen (Gruppenhandlungen) verfolgen. Zum Zweck eines koordinierten Gruppenhandelns werden den einzelnen Gruppenmitgliedern spezifische Rollen zugewiesen, die miteinander verknüpft sind."
>
> aus Staehle, Management

Durch das Miteinander tun und Kommunizieren beginnen Menschen ihre Beziehungen zu strukturieren. Sie werden dadurch zu einer Gruppe mit Normen, Zielen, Rollen und (Kommunikations-) Verhalten.

Der Begriff **Team** wird häufig für Gruppen benutzt, die eine klare Leistungsorientierung haben. Diese Aufgaben- und Zielorientierung steht über der sozio-emotionalen Bindung. Die effiziente und erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert die Partizipation, Kooperation und Arbeitskoordination aller Teammitglieder.

Der Begriff **Gruppendynamik** stammt von Kurt Levin als er 1939 begann, die Entstehung, Entwicklung und Funktion von Gruppen zu studieren. Heute versteht man unter Gruppendynamik:

- Erklärung der Prozesse, die sich innerhalb und zwischen Gruppen abspielen, wie Bildung, Entwicklung und Krisen von Gruppen
- Strukturen, Normen, sowie Leistung und Führung von Gruppen
- Methoden zur Verbesserung des zwischenmenschlichen Verhaltens in Gruppen

9.2 Aspekte von Teams

Im Folgenden werden wir uns mit aufgaben- und/oder leistungsorientierten Gruppen beschäftigen und den Begriff Gruppe und Team synonym benutzen.

9.2.1 Team als soziales Netz

Der Mensch als soziales Wesen benötigt den Austausch (Interaktion) mit seinen Mitmenschen. Dabei gibt es individuelle Unterschiede, wie häufig dies geschehen muss und welche Bedürfnisse dabei befriedigt werden. Oftmals vergessen wir vor lauter Aufgaben- und Zielorientierung, dass

die Zugehörigkeit zu einer Gruppe auch unsere Bedürfnisse nach sozialer Interaktion und Integration abdecken kann. Viele Personen finden ihren Freundeskreis oder auch ihre Lebenspartner im Arbeitsumfeld. Wie wichtig diese Basis für uns ist, erkennen wir oftmals erst, wenn sie entzogen wird. Arbeitslose zum Beispiel verlieren neben ihrer materiellen Existenz oft noch ihr ganzes soziales Netz.

Der Austausch und Vergleich mit anderen hilft, uns in unserem Umfeld zu orientieren und auch zu positionieren. Für die eigene Psychohygiene braucht es Anhaltspunkte und auch Anerkennung (Wertschätzung) „Ich bin ok!". Erfahren wir dies nicht über normale Handlungen, so können unter Umständen bewusst oder unbewusst Situationen produziert werden, die uns mit den Mitmenschen wieder in Kontakt bringen (Unselbständigkeit, Unsicherheit, Krisen, Krankheiten, Unfälle, Widerstände usw.).

Das Team ist somit nicht nur ein Zusammenschluss von Menschen, um mehr Wissen und Arbeitsleistung produzieren zu können, sondern es ist vor allem auch ein soziales Netz, welches uns die Möglichkeit der Auseinandersetzung gibt und uns durch das „Wir-Gefühl" auch Schutz bietet. Für meine Integration in ein Team muss ich bereit sein, Teile meiner Autonomie aufzugeben.

Der Schutz und die Sicherheit einer Gruppe kann aber auch Fallen beinhalten. Das kann dazu führen, dass der Einzelne im Team Leistungen erbringt oder Verhalten zeigt, die er alleine nicht tun würde (Ausgrenzungen anderer Personen oder Gruppen, gefährliche oder störende Handlungen, Selbstüberforderung, usw.). Dies kann durch Gruppendruck oder Mitläufertum geschehen, wenn das Gruppendenken die eigene Sicht einschränkt oder wenn keine Austrittsmöglichkeiten aus der Gruppe bestehen oder gesehen werden.

Wir gehören normalerweise gleichzeitig mehreren Gruppen an. Solche Systeme sind die Familie, der Sportclub, das Arbeitsteam, Projektteams, der Freundeskreis. Sie alle stellen Forderungen an uns und es kann zum Dilemma werden wenn sich die Anforderungen oder die Präsenzzeiten (vor allem Familie / Arbeit) überschneiden.

9.2.2 Gruppen- bzw. Team-Normen

Normen sind bewusst geschaffene oder durch die Kultur entwickelte Spielregeln für unser Zusammenleben. Gruppen entwickeln Normen, das heisst Vorstellungen über richtiges oder falsches Verhalten. Bei der Zugehörigkeit zu Gruppen mit verschiedenen Normen und auch bei der immer grösseren Vermischung von verschiedenen Kulturen führt das zu bekannten Schwierigkeiten. Solche Konflikte müssen durch Klären der Spielregeln gelöst werden. Gemeinsame Normen erleichtern die Kommunikation in einer Gruppe oder einem ganzen Kulturkreis und vermitteln dadurch auch ein Gefühl von Sicherheit. Sie schränken aber auch die Freiheit des Individuums ein.

9.2.3 Gruppen- bzw. Team-Rollen

Rollen sind, ähnlich wie Normen, Erwartungen der Gruppe an das Verhalten des Einzelnen. Solche Rollen können bewusst oder unbewusst, formell oder informell, verteilt sein. Es gibt gesellschaftlich vorgegebene Rollen. Diese können selbst gewählt sein (Berufsrollen) oder ergeben sich durch einen „Zwang" (Geschlecht, Hautfarbe, Alter, Familienstand). Daneben gibt es gruppeneigene Rollen, die sich aus dem System heraus gestalten. Solche sind meist nicht vorgegeben, sondern entwickeln sich oftmals in der Zeit des ersten Kennenlernens (siehe dazu auch Phasen einer Gruppe) aus der Kommunikation und dem Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder. Mit Ausnahme der Führungsrolle gibt es keine typischen Rollen. Die Rollen entstehen aus der Gruppe heraus oder können in einem System vorhanden sein. Einige solcher Rollen sind:

Führung	In einer Gruppe führt immer jemand, d.h. jemand sorgt für oder gibt die Struktur. Diese Führung kann formell oder informell sein. Konfliktträchtig ist es, wenn in einem Team die formelle und die informelle Führungsrolle durch zwei verschiedene Personen wahrgenommen werden.
Fachperson	Ist im aktuellen Thema fachlich kompetent.
Graue Eminenz	Nimmt selbst die Führung nicht wahr. Die Führung und meist auch die Gruppe, orientieren sich aber stark an dieser Person.
Integrator/in	Sorgt für die sozialen Beziehungen, vermittelt in Konfliktsituationen.
Stille Partner oder Mitläufer	Gestalten nicht aktiv das Gruppenleben oder die Aktivitäten. Sie sind aber akzeptiert.
Narr oder Störenfried	Hält der Gruppe den „Spiegel" vor. Ist oftmals das Gewissen einer Gruppe. Dafür wird er oder sie geliebt und gehasst, je nach Situation.
Sündenbock	Bei Fehlern oder Misserfolg der Gruppe trägt er/sie die Schuld.
Aussenseiter/in	Gehört dazu und doch nicht recht. Diese Position kann er/sie sich selbst zuschreiben oder aber die Gruppe positioniert ihn/sie dort.

9.2.4 Rollenflexibilität

Erfolgreiche Teams zeichnen sich unter anderem durch eine hohe Rollenflexibilität aus. Eine solche besteht, wenn in unterschiedlichen Situationen jeweils die richtige Person die richtige Rolle übernehmen kann und die Rollen nicht fest an Personen oder Funktionen gebunden sind. Dies erklärt auch, weshalb es so wichtig ist, dass effiziente, erfolgreiche Teams eine tragfähige soziale Basis haben müssen. Fehlt diese, halten die Aufgaben oder der Leistungsdruck die Teams zwar zusammen, aber sie können oft nur suboptimale Leistungen erbringen, weil die Potenziale der Teammitglieder zu wenig genutzt werden können: Zuviel Energie muss für die Reibungen und den Erhalt des Status in der Gruppe aufgewendet werden.

9.2.5 Kohäsion einer Gruppe bzw. eines Teams

Alle Gruppen verfügen über ein Mindestmass an Gemeinschaftsgefühl, an Solidarität und „Commitment". Dies ist eine wichtige Voraussetzung für das Bestehen einer Gruppe und wird als Kohäsion bezeichnet. Sie ist ein Mass für:

- die Stabilität einer Gruppe
- die Attraktivität der Zugehörigkeit für bestehende und neue Gruppenmitglieder.

Ihre Existenz ist eine wichtige Voraussetzung bei inneren Spannungen, bei Druck von aussen, bei Stress und hoher Belastung. Tendenziell lassen sich einige Faktoren nennen, welche fördernde und hemmende Auswirkungen bei der Bildung von Teams haben. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick:

• **Kohäsions –** fördernd	• **Kohäsions -** hemmend
klare Ziele und Aufgaben	Intransparenz über Ziele und Aufgaben
günstige Gruppengrösse (7 +/- 2)	zu kleine oder zu grosse Gruppe
Häufigkeit der Interaktionen	individuelle Leistungsbewertung
Attraktivität der Gruppe	Einzelkämpfertum, Einsamkeit
Intergruppen – Wettbewerb	Intragruppen - Wettbewerb
Einigkeit über Gruppenziele	Zielkonflikte
Erfolg als Gruppe und Anerkennung	Fokussieren auf Misserfolge und Schuldigensuche (Sündenbock)
offene ehrliche Kommunikation und Konfliktbereitschaft	unechte Kommunikations- und Konfliktkultur

Abbildung 9.1: Kohäsion einer Gruppe

9.3 Lebensphasen von Gruppen bzw. Teams

In der Zusammenarbeit von Menschen lassen sich unterschiedliche Phasen erkennen. Auf der Grundlage einer umfangreichen Studie hat B.W. Tuckman als einer der ersten vier Phasen der Gruppenentwicklung identifiziert und beschrieben:

Die folgende Grafik stellt diese vier Phasen als Teamentwicklungsprozess im Überblick dar:

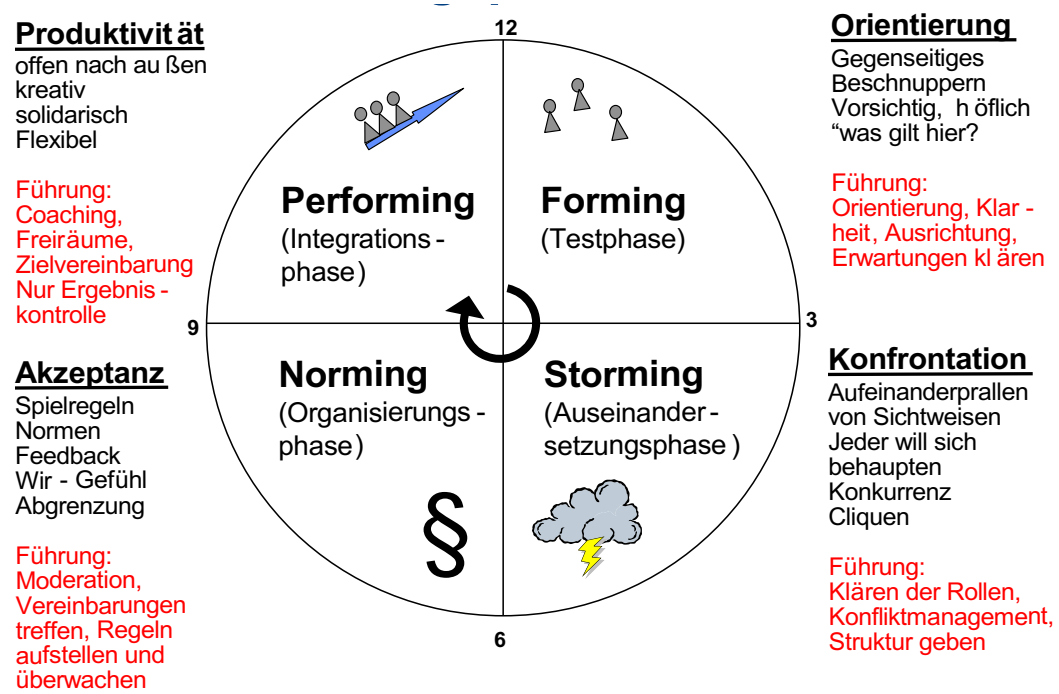


Abbildung 9.2: Teamentwicklungsprozess

Forming

Beim Eintritt in eine Gruppe hegen die Mitglieder unterschiedliche Erwartungen über das, was in der Gruppe geschehen wird. Sie beschäftigen sich bewusst oder unbewusst mit der Frage, inwieweit sie Kontakt und Akzeptanz finden, welchen Stellenwert sie in der Gruppe erreichen könnten und was genau von ihnen erwartet wird.

Phase 1 ist gekennzeichnet durch höfliches und zurückhaltendes Verhalten der Mitglieder. Es besteht ein hoher Bedarf an Sicherheit, Struktur und Orientierung.

Storming

Sobald die sozialen Normen in der Gruppe definiert sind, geben sich die Mitglieder offener und zeigen zunehmend ihr "normales" Verhalten. Viele Teammitglieder möchten nun mehr Einfluss ausüben, sie reagieren kritisch aufeinander, persönliche und fachliche Kompetenzen werden zum Thema. Der Stil des Teamleiters wird häufig kritisiert und seine Versäumnisse diskutiert. Die Einzelnen suchen ihren Platz in der sozialen Struktur des Teams und ihre spezifische Rolle/Funktion bei der Aufgabenbewältigung.

Phase 2 ist dadurch gekennzeichnet, dass Teammitglieder sich gegenseitig klarer sehen, sie fassen Vertrauen und sind bereit, mehr von sich zu zeigen. Die neue Situation ist irgendwie "normaler" geworden und damit auch das Verhalten des Einzelnen. Jeder versucht, sich und seine Interessen zu behaupten. Es geht um Rollen- und Statusverteilung. Die Konfrontation und Aggression wird mehr zugelassen, besonders auch der leitenden Person gegenüber.

Norming

Nach den Klärungen der Position des Einzelnen in der Stormingphase, sind die Teammitglieder jetzt in der Lage, Wertschätzung und Akzeptanz füreinander auszudrücken. Die Zugehörigkeit zum Team beginnt Spass zu machen. Durch die Entspannung wird die Kommunikation offener und der Einzelne stellt sich echter dar und vergrössert dadurch seinen Handlungsspielraum. Im Bereich der Gruppenaufgabe dominieren Kooperation und Konsens.

Phase 3 ist gekennzeichnet durch ein grosses Mass an Kohäsion. Das Team ist für seine Mitglieder attraktiv geworden, neue Gruppennormen fördern ein offeneres und persönlicheres Verhalten.

Performing

Die Teammitglieder stellen ihre Aktivität mehr und mehr in den Dienst der Aufgaben. Die Gruppenenergie kommt also fast ausschliesslich der Arbeit zugute. Die Frage, wie die Bedürfnisse der Einzelnen angemessen befriedigt werden können, ist sekundär geworden. Durch Arbeitsteilung, Delegation von Verantwortung, ein wirksames Kommunikationssystem und über ein zuverlässiges Feedbackverfahren ist die Gruppe von Individuen zu einem dynamisch arbeitenden Team geworden, welches zwar immer wieder in Stufe 2 zurückfallen kann, aber jetzt die Wege kennt, um seine Konflikte zu bewältigen.

Mit Erreichen von **Phase 4** wird klar, dass die Entwicklung der Gruppe ein zyklischer und offener Prozess ist, der die wichtigen Themen und Probleme der Interaktion und Integration immer wieder neu aufwirft.

Diese Phasen werden normalerweise der Reihe nach durchlaufen, aber die „Durchlaufzeiten“ sind unterschiedlich lang und die Übergänge fließend. Durch Veränderungen und Störungen werden einzelne Phasen wiederholt. Solche Störungen entstehen unter anderem, wenn:

- sich die Ziele oder die Aufgaben ändern
- Teammitglieder wechseln, das heisst Personen ausscheiden, vorübergehend fernbleiben oder wenn neue Personen dazu kommen.

Dies kann unter Umständen bedingen, dass die Teammitglieder ihre Rollen (wer ist nun der Experte, der Know-how-Träger, der Chef usw.) neu klären müssen. Die Realität zeigt, dass einzelne Gruppen, vor allem dort, wo wenig Verbindlichkeit besteht, die Phasen 1 und 2 nie überwinden und sich folglich wieder auflösen oder aber ineffizient arbeiten.

Als Vorgesetzter oder Leiter einer Gruppe ist es wichtig, die Phasen der Teamentwicklung zu berücksichtigen und die Gruppe zu beobachten. Die Aufgabe besteht darin, auch auf der Prozessebene zu führen. Das heisst, entsprechend den Gruppenbedürfnissen auf der Aufgabenebene oder der zwischenmenschlichen Ebene das Team aktiv zu führen und situationsgerecht zu intervenieren. Vor allem in der Phase 2 ist es wichtig, die Konflikte zuzulassen, auszutragen und klare Abmachungen zu treffen, um diese Phase zu überwinden.

Erweiterung des Modells

Das Model wurde von Tuckman wurde von ihm bereits in den 70er Jahren entwickelt. Arbeit war zu dieser Zeit überwiegend in dauerhaften Gruppen (Abteilungen, Bereiche, feste Teams) angelegt. Heue gibt es immer mehr temporäre Teams, die sich für eine bestimmte Aufgaben, Projekte oder einen begrenzten Zeitraum zusammenschließen.
Diese Gruppen, die nur zeitlich begrenzt zusammenkommen erleben auch eine Abschlussphase in der die Gruppe sich wieder trennt. Diese so genannte fünfte Phase wird unter anderem von Barbara Langmaak und Michael Braune-Krickau beschrieben und das Modell von Tuckman so um die Phase des Abschlusses erweitert. Diese Phase des Abschlusses wird von jedem Individuum unterschiedlich erlebt - auch vom Zeitpunkt her. Eine Folge davon kann sein, dass Projekte oder Aufgaben künstlich verlängert werden, um die Teamkonstellation beibehalten zu können.
Die folgende Grafik zeigt alle fünf Phasen. Die „Achterbahn" veranschaulicht die Performance der Gruppe in den verschiedenen Phasen.

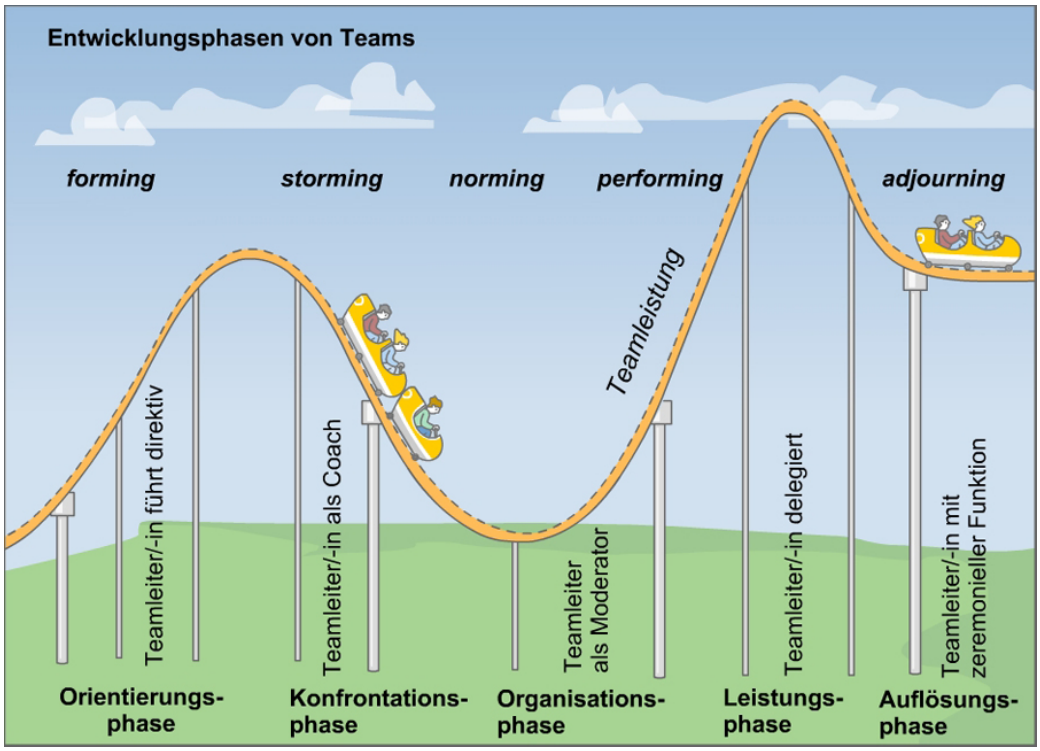
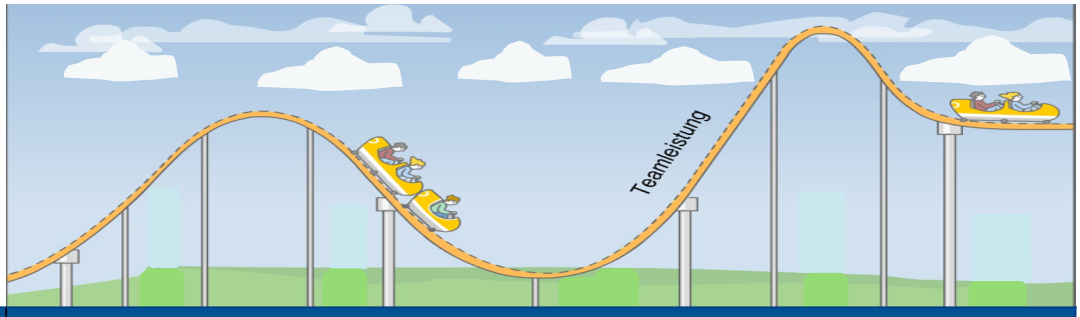


Abbildung 9.3: Teamentwicklung in 5 Phasen (Quelle: Organisationsentwicklung 2/2014)

Ist das Team in der Leistungsphase, heisst es für die Führungskraft sich zurückzunehmen, um die Performance des Teams nicht zu stören. In diesem Zusammenhang wird auch oft von „der Einsamkeit des Chefs/der Chefin" gesprochen.
Während die Steuerung durch die Leitung in den ersten beiden Phasen relativ stark ist, nimmt sie in der dritten Phase kontinuierlich ab weil das Team beginnt, sich selbst zu organisieren. In Phase vier arbeitet das Team weitgehend selbständig und erst in Phase fünf ist die Führungskraft wieder gefordert, den Auflösungs- und Verabschiedungsprozess aktiv zu unterstützen.

Die folgende Grafik fasst diese Aspekte noch einmal zusammen und beschreibt auch das Verhalten und die Erwartungen der Teammitglieder in den einzelnen Phasen sowie die Anforderungen an die Führung.



Phase	Forming	Storming	Norming	Performing	Adjourning
Verhalten der Mitglieder	höflich, zurückhaltend, vorsichtig	direkt, kritisch, Grenzen testen, Diskussionen	Meinungen sagen, zuhören, verhandeln	leistungsorientiert, Kooperativ, offen und interessiert	herauszögern, nicht fertig werden, Aufgabe erweitern
Bedürfnisse der Mitglieder	Struktur Sicherheit Anleitung	seinen Platz finden, sich behaupten, Interessen vertreten	Wir - Gefühl Aufgabenklarheit Rollenklarheit	klare Ziele, Resultate erzielen, Autonomie	zusammen bleiben, weiter performen, Abschied meiden
Anforderung an Führung:	Orientierung Vorgehen Kontakt herstellen	Rollen klären, Konflikte managen, Struktur geben	Moderation von Vereinbarungen Regeln verhandeln	sich zurückhalten, Freiräume geben, Wertschätzung	Abschlussstruktur, lessons learned, Bilanz, Rituale
Einsamkeit der Führung:	Einfluss durch Führung			Autonomie des Teams	

Abbildung 9.4: Führungsanforderungen in den 5 Phasen der Teamentwicklung

9.4 Gruppen-, bzw. Teamleistung

9.4.1 Entscheidungsfähigkeit von Gruppen

Es ist nachgewiesen, dass Gruppen in zwei Fällen die besseren Entscheidungen als Einzelpersonen treffen:

- bei komplexen Problemstellungen
- in emotional schwierigen Situationen

Voraussetzung ist allerdings, dass Gruppen dafür die notwendige Reife haben, d.h. gut zusammenarbeiten können und konsensfähig sind (Norming- und Performingphase).

Kommt eine Gruppe zu einem Konsensentscheid, ist dem meist eine intensive Bearbeitung vorausgegangen. Die Bearbeitung der Meinungsverschiedenheiten bringen aber dem Team oder dem Einzelnen häufig noch weitere Vorteile:

- Die Gelegenheit, weitere Informationen zu erhalten
- Erfolgreiches Durchleben einer Konfliktlösung (Konflikte sind notwendig für Entwicklungen)
- Zwang, nach besten Alternativen zu suchen

Konsensentscheide erfordern meist einen höheren Zeitaufwand. Dieser Zeitaufwand wird jedoch in der Umsetzung mehr als wettgemacht, da die Entscheidung von allen Teammitgliedern getragen wird.

1.1.1 Einzelentscheid versus Gruppenentscheid

Die verantwortliche Führungskraft entscheidet, wie Entscheide getroffen werden. So kann sie beim Einzelentscheid bleiben oder die Gruppe mit einbeziehen und sie am Entscheid partizipieren lassen. Der Gruppenentscheid kann nicht generell als die bessere Form bezeichnet werden. Es gibt eine Reihe von Vor- und Nachteilen abzuwägen und je nach Situationslage zu wählen. Die beiden folgenden Grafiken beschreiben die jeweiligen Vor- und Nachteile:

Vorteile	Nachteile
Der Entscheidungsweg ist kurz; die Umsetzungszeit ist meist länger	Statik. Der Einzelne kann sozusagen nur mit sich selbst argumentieren
Einzelpersonen zweifeln mehr an der Richtigkeit ihrer Entscheidungen, d.h. widersprechende Argumente werden mehr berücksichtigt.	Trifft die Hierarchie einen Entscheid, erlaubt das System aus psychologischen Gründen meist nicht mehr, diesen zu revidieren
Entscheidung anhand einer Einzelsicht	Unterstützung bei der Umsetzung durch das Team weniger gewährleistet

Abbildung 9.5: Vor- und Nachteile von Einzelentscheidungen

Vorteile	Nachteile
Die Meinungen, Interessen und Bedürfnisse der Gruppe werden quantitativ & qualitativ berücksichtigt	Relativ hoher Energieeinsatz um den notwendigen Reifegrad der Gruppe zu erreichen
Die Ideen und Erfahrungen der einzelnen Personen werden kumuliert und führen zu Konsensentscheiden	Gruppen informieren sich in der Regel selektiver und zweifeln weniger an der Richtigkeit
Durchführungsstrategien oder Lösungswege werden diskutiert	Entscheidungsweg ist lang (dagegen die Umsetzungszeit eher kürzer)
Die Gruppe identifiziert sich mit der gewählten Lösung und ermöglicht so eine Selbstkontrolle	Gruppenentscheide sind oftmals teuer, wegen der Personalkosten beim Einsatz mehrerer Personen

Abbildung 9.6: Vor- und Nachteile von Gruppenentscheidungen

9.4.2 Einzelarbeit versus Gruppenarbeit

Gruppenarbeit ist teuer. Sie erfordert Investitionen in die Entwicklung der Teams. Daher gilt es, gut zu überlegen, wo Gruppenarbeit benötigt wird, und wo besser mit der direkten Zuweisung von Aufgaben an einzelne Personen gearbeitet werden soll.

Tendenziell bessere Ergebnisse kommen bei Gruppenarbeit zustande, weil:

- man sich als Gruppe gegenseitig kontrolliert und Fehler der Einzelperson eher erkennt
- mehr Information und Wissen zusammenkommt und dadurch das Problem besser analysiert werden kann
- mehr Lösungsalternativen angeboten werden
- die individuellen Ressourcen des einzelnen besser genutzt werden können
- oft zusammen mehr Kreativität entsteht
- meist eine grössere Verbindung der rationalen und emotionalen Ebene erreicht wird
- die Auseinandersetzung in der Gruppe mit einer gemeinsamen Entscheidung zur Folge hat, dass bei der Durchführung eine höhere Identifikation entsteht.

Daher ist es offensichtlich, dass bestimmte Tätigkeiten besser gemeinsam erfolgreich erledigt werden können:

- Bewältigen von Arbeiten, deren physische Belastung die Möglichkeiten des einzelnen übersteigen (z. B. Tragen grosser Gewichte, Maurerkolonne)
- Bewältigen der Arbeitsmenge, so dass die Arbeit auf mehrere Personen aufgeteilt werden muss (Arbeitspensum)
- Bewältigen von komplexen Aufgabenstellungen: Komplexe Aufgaben erfordern Interdisziplinarität: Es braucht das Wissen und Können mehrere Personen oder Disziplinen.

Dagegen werden Arbeiten besser alleine erledigt, wenn:

- die zwischenmenschlichen Voraussetzungen der Gruppenarbeit nicht gegeben sind
- wesentliche Schwierigkeiten in der Kommunikation bestehen wie z.B. „keine gemeinsam verständliche Sprache vorhanden ist" oder „keine gemeinsamen Spielregeln gefunden werden können" oder „ständig gegen Regeln verstossen wird"
- ein Spezialist aus der Gruppe diese Problemlösung besser alleine bearbeiten kann
- Es keine zwingende Notwendigkeit gibt, dass mehrere Personen an einer Aufgabe arbeiten müssen.

9.4.3 High Performance Teams

Schaut man in die Literatur zum Thema Team finden sich viele Titel wie „ Powerteams", „High Performance Teams" oder „Hochleistungsteams". Darin wird beschrieben welche Faktoren und Verhaltensweisen zusammen kommen müssen damit Teams tatsächlich Spitzenleistungen erbringen. Je nach Hintergrund und Ausrichtung der Autoren, werden verschiedene Aspekte betont, die Erfolgsrelevant sind.

Die folgende Grafik gibt einen Überblick über Faktoren, die in verschiedenen Veröffentlichungen und Studien identifiziert wurden. Sie geben einen Eindruck, worauf es ankommt, damit ein Team wirklich gut performt und wo eine Führungskraft ansetzen kann, um die Teamperformance zu verbessern.

Merkmale von Hochleistungsteams

Kennzeichen	Verhalten
Gemeinsame Ziele und Selbststeuerung des Teams	Man wird als Team gemeinsam bewertet, nicht als einzelnes Mitglied
Konsequentes Verbesserungsdenken innerhalb des Teams	Man optimiert ständig Vorgänge, Werkzeuge, Instrumente im Team
Leistung als positiver Wert der Teammitglieder	Man ist Stolz auf die Leistungsfähigkeit des gesamten Teams
Hohe Serviceorientierung innerhalb des Teams und zum Kunden	Alle setzen sich für die Entwicklung und den Erfolg der Kolleg/-innen ein
Heterogenität der Teamzusammensetzung in Fähigkeiten und Expertise	Jeder übernimmt da Verantwortung / Lead, wo er Expertise hat
Hohe konstruktive Konfliktklärungsbereitschaft	Ärgernisse werden direkt mit den Beteiligten angesprochen und geklärt
Konsequente Ausrichtung an Interessen und Bedürfnissen des Kunden	Kundenbedürfnisse sind allen bekannt und dienen als Verhaltensorientierung

Abbildung 9.7: Merkmale von Hochleistungsteams

9.4.4 Merkmale von Teamstörungen

Nicht gut funktionierende Teams erkennt man oftmals an Symptomen. Viele grundsätzliche Diskussionen sind jedes Mal bei einer Entscheidung nötig, da über die Ziele, die Arbeitsform oder die Beziehungen (noch) keine Einigung besteht.

Ideen werden angegriffen, anstatt diskutiert. Meist wird nicht sachbezogen diskutiert, sondern es werden persönliche und unsachliche Angriffe gemacht. Die Gruppe ist voll in der Konfliktphase und die Rollen im Team sind nicht geklärt. Sich für die Idee eines anderen zu entscheiden, würde bedeuten, diese Person als Leiter zu akzeptieren.

Keine Entscheide werden gefällt, weil die Gruppe noch gar nicht arbeitsfähig ist, da das gegenseitige Vertrauen fehlt, die Rollen nicht geklärt sind oder die Arbeitsziele noch nicht gemeinsam definiert wurden.

Schuldzuweisungen sind wichtiger, als die Energie dazu zu verwenden, den Fehler zu beheben oder Regelungen zu finden, damit er in Zukunft vermieden werden kann. Hier scheinen die Spielregeln noch nicht geklärt zu sein und es besteht kein Vertrauen im Team. Bei Fehlern ist es vor allem wichtig, dass mir kein Verschulden angelastet werden kann (Tendenz, Fehler zu vertuschen).

Gruppenmitglieder hören einander nicht zu, weil nicht der Inhalt oder die Sache wichtig ist, sondern die Position in der Gruppe. Während der andere spricht, höre ich ihm gar nicht zu und knüpfe auch nicht an dessen Ideen an, sondern nutze diese Zeit, mein nächstes Argument vorzubereiten, um den anderen endlich von meiner Idee zu überzeugen.

9.4.5 Aufgaben des Vorgesetzten

Der Vorgesetze hat in einem Arbeitsteam eine zentrale Rolle, ob er will oder nicht. Er kann sich dieser nicht entziehen, aber er kann sie unterschiedlich wahrnehmen und leben, je nach seiner Persönlichkeit und seinem Verständnis von Führung und seinem Führungsstil. Die Entwicklung von Normen, Rollen usw. wird durch das Verhalten des Vorgesetzten wesentlich mit gestaltet. Wenn ich als Führungskraft die Leistungsfähigkeit und Befindlichkeit meines Teams überprüfen will, so können mir folgende Kontrollfragen dienlich sein:

Fragen an den Vorgesetzten	Bedeutung für das Team, resp. die einzelne Person
Sorge ich für Schutz und Sicherheit?	Nur wenn ich mich vor ungerechten Sanktionen sicher fühle, bin ich auch bereit, mich in einer Gruppe zu exponieren (z. B. Kritik anzubringen), Verantwortung zu übernehmen, Feedback zu geben, Risiken einzugehen und mich selbst zu öffnen.
Fördere ich Anerkennung?	In unserer Kultur tun wir uns schwer mit Lob, obwohl wir durch Anerkennung Energie für neue Spitzenleistungen erhalten („Ich bin ok!"). Wenn meine Leistung einfach zum alltäglichen wird und ich nur bei Fehlern Rückmeldungen erhalte, stumpfe ich ab. Erhalte ich trotzdem einmal überraschend Lob, reagiere ich misstrauisch.
Lasse ich Auseinandersetzung zu?	Leistungsfähige Teams übernehmen Verantwortung, d.h. die Mitglieder setzen sich mit den Themen auseinander, sie werden offen diskutiert, sofern der Chef solche Diskussionen zulässt. Solche „Konfliktgespräche" sind wesentlich für die Entwicklungen des Menschen.
Mein Umgang mit Informationen?	Am besten ist eine offene und transparente Informationspolitik. Halten Sie keine Informationen unnütz zurück. Lassen Sie die Personen selbst entscheiden, welche Informationen sie brauchen (Selbstselektion). Spalten Sie Gruppen nicht, indem Sie die Personen unterschiedlich informieren und mit einbeziehen (Intrigenspiele).
Welche Rolle spiele ich?	Bin ich mir bewusst, welchen Platz (Stellung, Kompetenzen, Freiheiten) ich im Team haben will und ob mein Verhalten und die Rahmenbedingungen kongruent dazu sind?
Wozu brauche ich die Gruppe?	Benötigt die Aufgabenstellung oder Entscheidung überhaupt eine Gruppe, oder ist die Gruppe nur dazu da, meinen Führungsanspruch zu rechtfertigen, meine Verantwortung zu teilen oder damit ich nicht einsam bin?

10 Selbstmanagement

Wir leben immer mehr in einer „omnipräsenten" Zeit. Durch all die Kommunikationsmittel ist es heute möglich, gleichzeitig an mehreren Orten mitzuarbeiten. Diese Verlockung verlangt immer mehr danach, dass jeder selbst ein für sich passendes Selbstmanagement führt. Eine Führung und Beschränkung von aussen ist meist nicht mehr gegeben. Eher das Gegenteil ist Normalität. Ich muss mich selbst führen und entscheiden, wo und wie ich meine Kräfte einsetzen will. Es geht darum, den beruflichen, familiären, gesundheitlichen und privaten Lebensbereich konsequent auszurichten, in eine günstige Balance zu bringen und wirkliche Stressfelder zu reduzieren. So setzt Selbstmanagement einige Selbstkenntnisse und eigene Wertschätzung voraus.

10.1 Zeitmanagement

Die heute bekannten Zeitplanungsmodelle können helfen, eine mehr oder minder effiziente und effektive Arbeitsplanung vorzunehmen. Gutes Zeitmanagement ist individuell unterschiedlich und persönlich. Die Arbeitsmethodik und das Zeitmanagement sind abhängig von Rahmenbedingungen.

Grundlagen einer wirksamen Arbeitsmethodik:

- Arbeitsmethodik ist ***persönlich*** und ***individuell***
- Arbeitsmethodik ist abhängig von den ***Rahmenbedingungen*** und ***Umständen***, *wie*
  - *Tätigkeiten*, die jemand ausübt
  - *Stellung* innerhalb der Organisation
  - *Alter*
  - *Reisebedarf*
  - *Infrastruktur*
  - *Organisation*
  - *Chef / Vorgesetzter*
  - *Branche*
  - *Sozialer Einbettung*

Abbildung 10.1: Rahmenbedingungen der persönlichen Arbeitsmethodik

Kaum etwas anderes beeinflusst die Wirksamkeit von Führungskräften so direkt und umfassend wie die persönliche Arbeitsmethodik. Ohne entsprechende Arbeitsmethodik bleibt auch das grösste Potential ungenutzt und nicht realisiert. Wirksame Vorgesetzte arbeiten sehr methodisch, mit System und Disziplin. Systematisches und methodisches Arbeiten ist der Schlüssel für die Transformation von Fähigkeiten in positive Resultate und in Erfolg.

Die Prinzipien lassen sich dann erfolgreich und gezielt anwenden, wenn man:

- Die „inneren Schweinehunde" (Störfaktoren, wie z.B. individuelle Verhaltensmuster, mangelnde Disziplin; fehlende Planungstechnik usw.) erkennt und verändert
- den persönlichen und externen „Zeitfressern" auf die Spur kommt und sie konsequent eliminiert oder minimiert.

Die folgende Grafik gibt einen Überblick, welche Inhalte zu einem umfassenden Zeitmanagement gehören:

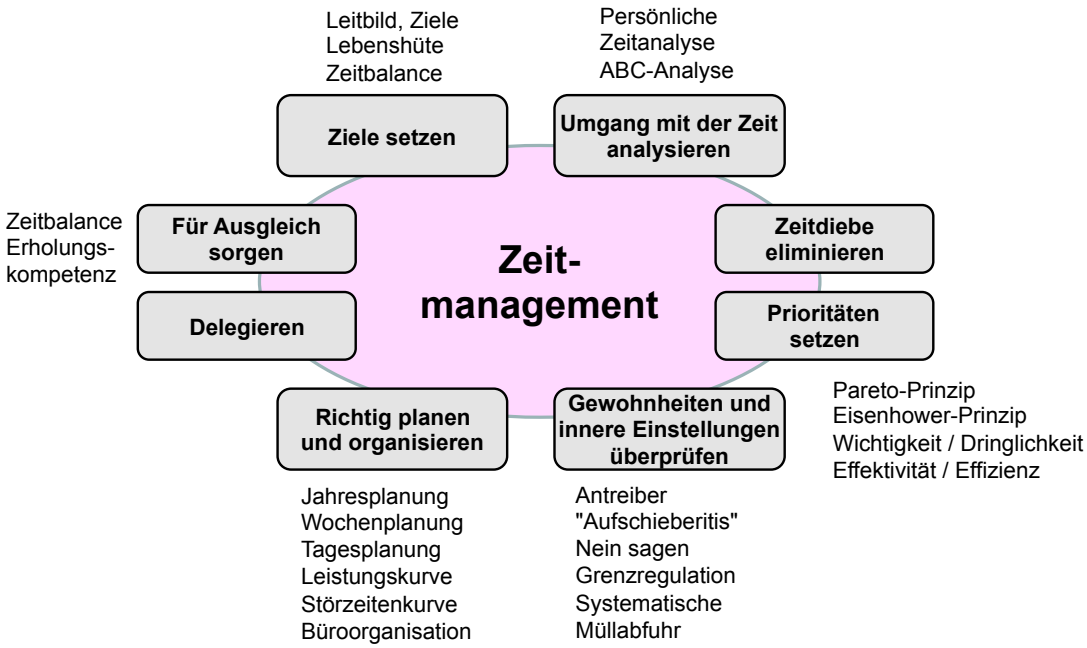


Abbildung 10.2: Zeitmanagement

10.1.1 Störfaktoren

Häufig ist unsere Zeitplanung anfänglich gar nicht so schlecht. Aber wir beachten unsere eigenen inneren Störfaktoren ebenso wenig wie die Äusseren. Deren Zusammenwirken verstärkt dann meist das aus der Planung gleitende Zeitmanagement. Diese Faktoren zu kennen und als eigene Herausforderung zu beachten ist ein wesentlicher Schritt die „inneren Schweinehunde" und die „Zeitfresser" unter Kontrolle zu bringen.

Folgende Aspekte erschweren unseren Umgang mit der Zeit und führen letztlich zu dem Umstand und Gefühl von Zeitnot und Stress:

- inneren und äussere Faktoren
- individuellen Verhaltensmuster
- mangelnde Disziplin
- fehlende Planungstechniken

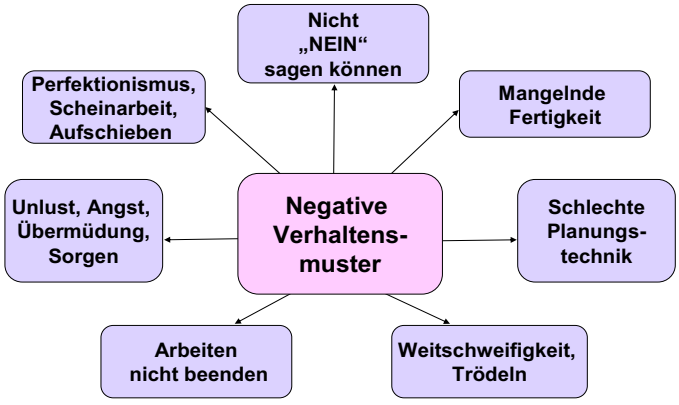


Abbildung 10.3: Innere Störfaktoren

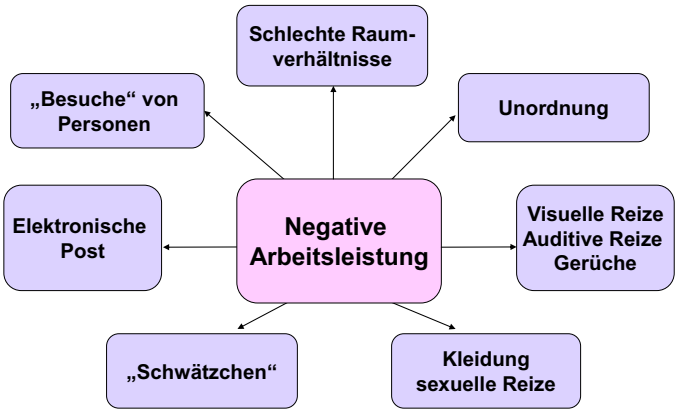


Abbildung 10.4: Äussere Störfaktoren

10.1.2 Planungstechniken

Im Wesentlichen geht es um die fünf Schritte:

- Tätigkeitsplanung
- Zeitzuweisung
- Prioritäten setzen
- Rationalisieren
- Delegieren

So werden oftmals die Tätigkeiten zwar noch richtig geplant, aber bereits bei der Zeitzuweisung entstehen Einschätzungsfehler. Für ein wirkungsvolles Zeitmanagement bieten sich einige wichtige Prinzipien, Denkstützen und Methoden an:

Das Pareto-Prinzip oder 20:80 Regel

Oftmals sind 80 % der Ergebnisse in 20% des Zeitaufwandes zu erreichen. Dies weil es sich um bereits bekannte Arbeitsschritte handelt oder das Know-how schon vorhanden ist. Für die Erfüllung der letzten 20% der Ergebniserfüllung bräuchte es dann aber bis zu 80% der Zeit. Häufig ist dieser Perfektionsgrad nicht zwingend zu erreichen oder eben man unterschätzt den Gesamtaufwand, da hier die schwierigen, unbekannten, neuen Arbeitsschritte gefragt sind.

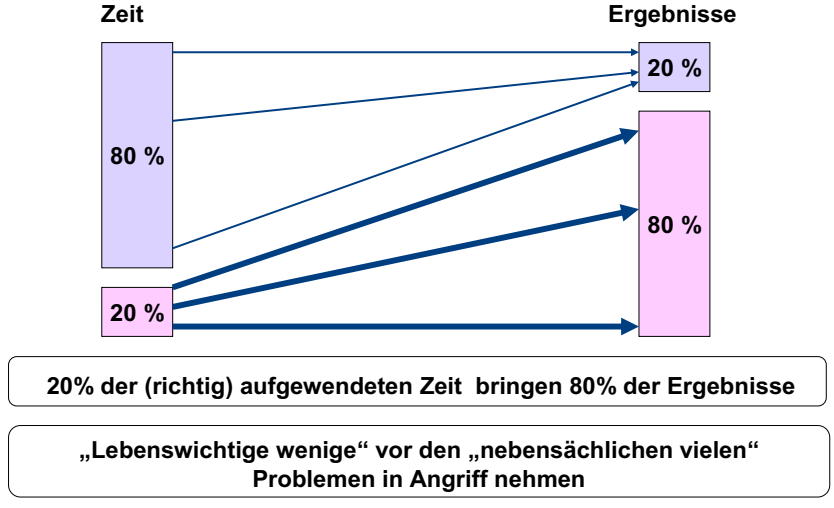


Abbildung 10.5: Das Pareto-Prinzip

ABC-Analyse

Bei der Zeitverwendung geht es darum, die Arbeiten richtig zu priorisieren. Das heisst, bei knappen Ressourcen eine Übersicht zu erlangen, welche Aufgaben als erstes angegangen werden sollen. Grundgedanke ist hier, welche Arbeit am meisten Wertschöpfung bringt. Die Entscheidung über Prioritäten ist eine sehr individuelle Angelegenheit. Alle Beurteilungen einer Situation sind letztlich subjektiv, über Prioritäten lässt sich streiten. Wichtig ist es, eindeutige Prioritäten festzulegen, die sich so weit als möglich auf Fakten stützen. Hierzu bietet sich die Wertanalyse in Form einer ABC–Analyse an.

Die wichtigsten **A-Aufgaben** machen ca. 15% der Menge aller Aufgaben und Tätigkeiten aus. Ihr Wert im Sinne eines Beitrages zur Zielerreichung liegt jedoch bei ca. 65%. Sie können allein oder im Team durchgeführt werden, sind aber nicht delegierbar.

Die durchschnittlichen **B-Aufgaben** machen ca. 20% der Menge aus, ihr Wert liegt auch etwa bei 20% und sie sind teilweise delegierbar.

Die weniger wichtigen oder sogar unwichtigen **C-Aufgaben** ergeben 65% der Aufgabenmenge (Routinearbeiten, Papierkram, Lesen, Korrespondenz, Verwaltungsarbeiten, Ablage usw.) und bewirken lediglich 15% des Wertes. Sie sollen nach Möglichkeit delegiert werden.

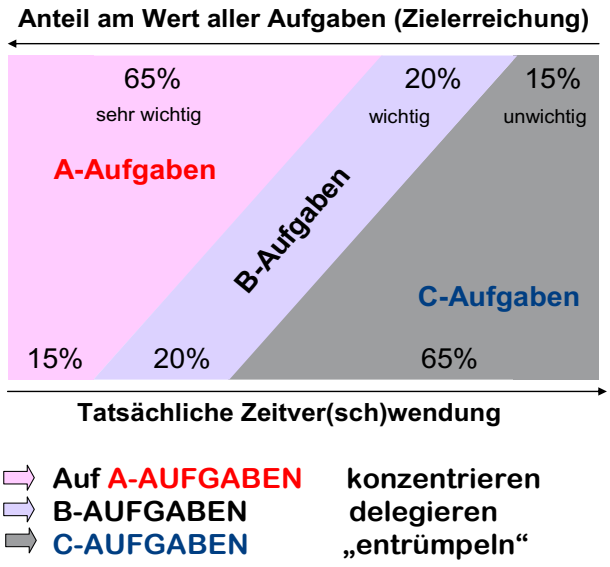


Abbildung 10.6: Die ABC-Analyse

Dies bedeutet nicht, nur noch A – Aufgaben zu erledigen und auf C – Aufgaben zu verzichten, sondern durch Prioritätensetzung eine richtige Ausgewogenheit und Reihenfolge im Tagesablauf zu erlangen.

In der Praxis zeigt sich oftmals, dass dies eine Tageseinteilung ergibt von etwa:

1 – 2 A-Aufgaben (mit ca. 3 – 5 Std.)
2 – 4 B-Aufgaben (mit ca. 1 Std.)
Rest C-Aufgaben (3 – ? Std.)

Wichtig bei der Überprüfung von Arbeitsergebnissen sind die Unterscheidungsmerkmale:

Effizienz: → Tätigkeitsorientierung, das heisst, Dinge richtig tun
Effektivität: → Zielorientierung, das heisst, die richtigen Dinge tun

> "Es ist besser, die richtige Arbeit zu tun, als eine Arbeit richtig zu tun"
> (Peter Drucker)

Das Kieselprinzip

Ähnlich wie beim Packen eines Kofferraums ist es wichtig, dass man zuerst die grossen Pakete einpackt. Das heisst umgesetzt in die tägliche oder wöchentliche Zeitplanung zuerst die grossen, ganz- oder halbtägigen Ereignisse einfüllen und erst dann die Randzeiten mit Kurzterminen füllen. So entstehen fliessende Übergänge und wenig Leerzeiten.

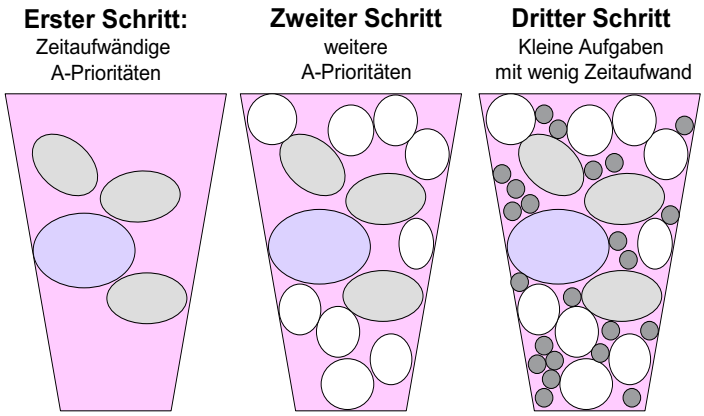


Abbildung 10.7: Das Kieselprinzip

Die ALPEN-Methode

Daneben bietet für eine konsequente und systematische Vorgehensweise der eigenen Planung die ALPEN-Methode eine gute Denkstütze.

A **Aufgaben** und **Aktivitäten** des Arbeitstages **festlegen**.
Sie ergeben sich häufig bereits aus der Zielsetzung, den Wochen- bzw. Monatsplänen, sowie den aktuellen Terminen.

L **Länge** (Zeitbedarf) der Aktivitäten **schätzen** -
Zeitlimit ansetzen, Störungen vermeiden.

P **Pufferzeit** reservieren:
Faustregel 40:60; nur ca. 60% der Arbeitszeit verplanen!

E **Entscheidung treffen** über Prioritäten, Kürzungen oder Delegation.
Der Rest ist gnadenlos zu verschieben, zu streichen oder aber in *Überstunden* zu leisten!

N **Nachkontrolle** der Tagesziele.
Transfer auf den nächsten Tagesplan?

Abbildung 10.8: Die Alpen-Methode

Jede Person hat ihre persönliche Leistungskurve. Diese in der täglichen Zeitplanung zu berücksichtigen und entsprechend die Arbeitszeiten, Erholungspausen, Aktenstudium, Fahrzeiten und Sitzungen entsprechend einzuplanen kann viel zur Effizienz und letztlich auch zur Zufriedenheit beitragen.

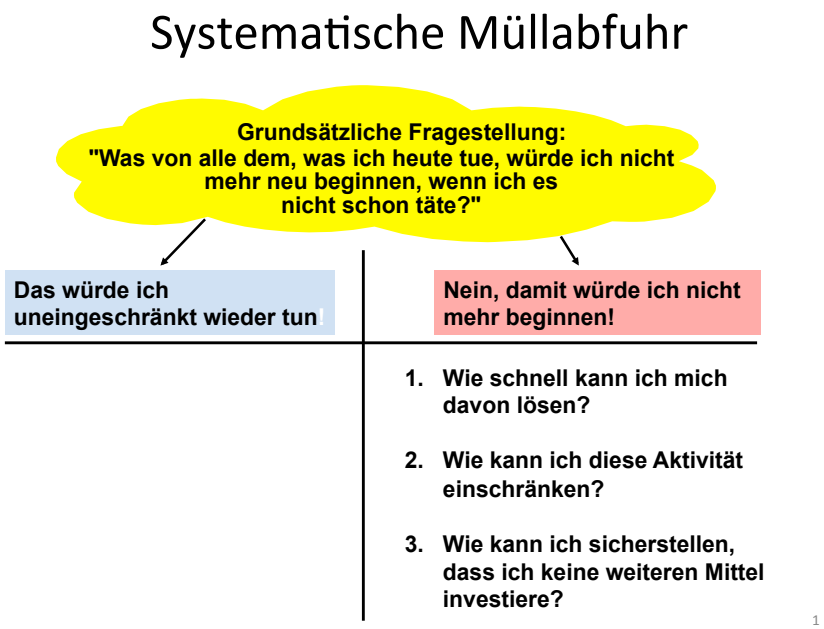


Abbildung 10.9: Systematische Müllabfuhr

11 Autoren- und Trainerporträts

Axel Müllender

- Diplompsychologe
- Supervisor BDP
- Systemischer Berater SG
- Senior Coach BDP

- Weiterbildung in Gruppendynamik, NLP, Organisationsentwicklung, systemischer Beratung und Organisationsaufstellung
- Selbstständiger Trainer und Berater mit den Arbeitsschwerpunkten: Führungskräfteentwicklung, Supervision und Coaching sowie Beratung in Veränderungsprozessen und bei Qualifizierungsprogrammen für Führungskräfte

Mandate

- Konzeption und Durchführung eines Führungskräfteentwicklungsprogramms für die IT-Abteilung eines internationalen Unternehmens in Zusammenarbeit mit der internen Personalentwicklung
- Qualifizierung von Führungskräften eines grossen internationalen Airports in der Gestaltung von Veränderungsprozessen
- Konzeption und Durchführung eines Qualifizierungsprogramms für die gesamte Führungsmannschaft (85 Personen) eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens nach der Fusion mehrerer kleinerer Unternehmen, mit dem Ziel eines gemeinsamen Führungsverständnisses und der Schaffung einer einheitlichen Führungskultur.
- Begleitung einer Teamentwicklungsmassnahme für die gesamte Führungsmannschaft eines Bereiches im Rahmen einer Fusion und Neuausrichtung von Verwaltungs- auf Marktstrukturen.
- Produktmanager für die BWI Führungsangebote.

Kernkompetenz

- Konzeption und Durchführung von Führungsseminaren und Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte nach spezifiziertem Kundenbedarf.
- Prozessberatung, Konzeption und Einführung von PE-Instrumenten (Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung).
- Management-Coaching und Supervision von Führungskräften in Fragen der Mitarbeiterführung und Persönlichkeitsentwicklung.
- Begleitung von Teamentwicklungsprozessen.

Robert Lippmann

- lic. oec. publ. Uni ZH

- NDS in Unternehmensentwicklung (NDU SNU)
- Weiterbildung in Gruppendynamik, systemischer Beratung und Projektmanagement
- Seit 1996 selbstständiger Management- und Organisationsberater mit den Arbeitsschwerpunkten: Führungskräfteentwicklung, Supervision und Coaching sowie Projektleitungen und Beratung in Projekten und Veränderungsprozessen
- Zusätzlich seit 2005 in Teilzeitanstellung als Change Manager, Coach und Managementberater für das Senior Management einer grossen Dienstleistungsfirma.

Mandate

- Gesamtprojektleitung eines grossen IT-Projektes in der Dienstleistungsbranche
- Konzeption, Aufbau und Durchführung mehrmonatiger Management Development-Programme in Industrie und Dienstleistung
- Projektleitungen in HR-Projekten

Kernkompetenz

- Konzeption und Durchführung von Führungs- und Projektmanagementseminaren und Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte nach spezifiziertem Kundenbedarf. Managementcoaching und Supervision von Führungskräften in Fragen der Mitarbeiterführung.
- Begleiten von Change-Prozessen.
- Projektleitung spezialisiert auf operative Umsetzung von Konzepten, Change Management und HR-Fragestellungen.

Jürg Kuster

- dipl. Elektroingenieur ETH Zürich

- Geschäftsleiter der BWI Management Weiterbildung an der ETH Zürich
- Seit 1994 internationale Beratungs- und Trainings-Tätigkeiten in den Bereichen Telekommunikation, Pharma, Finanz und Government (Europa, Asien)
- Geschäftsleitung eines Beratungsunternehmens für Informationstechnologie
- Leitung mehrerer grösserer Technologieprojekte sowie Führungsaufgaben in einem Schweizer Luftverkehrsunternehmen (Europa, USA)
- Lehr- und Dozententätigkeiten zu verschiedenen Technologiethemen (FH Winterthur, Wirtschaftsinformatikschule Schweiz WISS)

Mandate

- Konzeption eines Weiterbildungsprogramms für ein grosses Schweizer Pharma-Unternehmen
- Konzeption und Durchführung eines Führungstrainings für eine Regierungsorganisation in Asien
- Coaching von Führungsgremien im Bereich Strategisches (Projekt-) Management, Aufbau von Projekt-Portfolios, Strategischer Controlling
- Konzeption und Durchführung eines „High Potential Leadership Programms" für ein Schweizer Telekommunikationsunternehmen
- Führungskräfte-Entwicklung auf allen Ebenen und in verschiedenen Industrien
- Durchführung von Kommunikationstrainings und Seminaren für Konfliktbewältigung für einen internationalen Dienstleistungskonzern

Kernkompetenz

- Konzeption und Durchführung von Weiterbildungsprogrammen in den Themenbereichen „Führung" und „Projektmanagement" nach kundenspezifischen Anforderungen.
- Management-Coaching und Beratung von Führungskräften in Fragen der Mitarbeiterführung.
- Begleitung von Teamentwicklungs-Prozessen
- Autor mehrerer Fachbücher zum Themenkreis „Projektmanagement".

12 Literaturverzeichnis

Die nachfolgenden Werke stellen eine Auswahl von Fachbüchern dar, welche sich mit dem umfassenden Themenkreis der Mitarbeiterführung befassen.

1. Antons, Klaus, Praxis der Gruppendynamik, 2000, Göttingen, Hogrefe, 978-3801713706
2. Bea, F.X., Göbel, E., Organisation, 2006, Stuttgart, UTB, 978-3825220778
3. Berkel, K., Konfliktforschung und Konfliktbewältigung. Ein organisations-psychologischer Ansatz, Berlin, Duncker & Humbolt, 1984
4. Berkel, K., Konflikttraining, Recht & Wirtschaft, 9. Aufl., 2008, ISBN 978-3800573394
5. Blake, R.R. / Mouton J.S., Verhaltenspsychologie, The Managerial Grid, Gulf, Houston, 1991, ISBN 978-0872014886
6. Blanchard, K., Über Führung, Addison Wesley, München, 2007, ISBN 978-3827372987
7. Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D., Der Minuten Manager: Führungsstile, 2002, Rowohlt Verlag, Reinbeck, 978-3499614354
8. Bleicher, K., Das Konzept integriertes Management, 2004, Frankfurt:, Campus, 978-3593376349
9. Buckingham, Marcus/Coffman, Curt: Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln, Campus Verlag, 2005, ISBN 978-3593378107
10. Ciulla, Joanne B.: The Working Life, Three rivers Pr., 2001, ISBN 978-0609807378
11. Collins, James C./Porras Jerry I.: Visionen im Management, Artemis & Winkler, München, 1995, ISBN 978-3760819570
12. Collins, Jim: Der Weg zu den Besten. Die sieben Management Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg, DTV München, 2003, ISBN 978-3423340397
13. Deutsch, M., Konfliktregelung. Konstruktive und destruktive Prozesse, 1984, ISBN 978-3497008087
14. Doppler, K., Lauterburg, Ch., Change Management, Den Unternehmenswandel gestalten, 2008, Frankfurt am Main, Campus, 978-3593387079
15. Drucker, Peter F.: Was ist Management?, Econ, ISBN 978-3430122399
16. Fischer, R., Das Harvard Konzept, Campus, 2004, ISBN 978-3593374406
17. Galtung, J., Konflikte und Konfliktlösungen, Hoilius, 2007, ISBN 978-3897066021
18. Glasl, F., Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose, Freies Geistleben, 2004, ISBN 978-3772509544
19. Glasl, F., Selbsthilfe in Konflikten, Freies Geistleben, 2007, ISBN 978-3772515903
20. Gordon Thomas, Managerkonferenz, 2005, Heyne, 978-3453600003
21. Hall Stuart, Ausgewählte Schriften, 1970, Argument Verlag
22. Hatch, Mary Jo, Cunliffe, Ann L., Organization Theory, 2006, New York, Oxford University Press, 978-0199260218
23. Heckhausen, Heinz, Motivation und Handeln, 2006, Springer, Heidelberg, 978-3540254614
24. Hilb, Martin, Integriertes Personal-Management, 2007, Berlin, Luchterhand, 978-3472071938
25. Kälin, K., Müri, P., Bernhard, H., Sich und andere führen, 2005, Ott Verlag, Thun, 978-3722500027

26. Kanton Solothurn, Burnout Informationen auf der Homepage des Kantons http://www.so.ch/fileadmin/internet/fd/fpamt/pdf/somiha/q8_burnout.pdf
27. Kernen Hans, Arbeit als Ressource: Gesund und leistungsfähig dank persönlichem und betrieblichem Ressourcenmanagement, Bern, Haupt, 2005, ISBN 978-3258068732
28. Kieser, A., Ebers, Mark (Hrsg,), Organisationstheorien, 2006, Stuttgart, Kohlhammer, 978-3170192812
29. Kreyenberg, Jutta, Handbuch Konfliktmanagement, Cornelsen 2005, ISBN 978-3589236046
30. Kritz, W. C., Nöbauer, B., Teamkompetenz, Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis, 2002, Göttingen, Vandenhoeck& Ruprecht, 978-3525461624
31. Langmaak, B., Braune-Krickau, M., Wie die Gruppe laufen lernt, Weinheim, 2000, Beltz, 978-3621271721
32. Lewin, K., ausgewählte Schriften
33. Lewis, Malcom: Next. The Future Just Happened, Campus Verlag, 2003, ISBN 978-3593370682
34. Lippmann Eric, Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, 2008, Heidelberg, Springer, 978-3540763390
35. Malik Fredmund, Führen Leisten Leben, 2006, Campus Verlag, 3-593-38231-8
36. Marmet, O., Ich und du und so weiter: Eine kleine Einführung in die Sozialpsychologie 2000, Weinheim, Beltz, 978-3407220257
37. Maslow, Abraham H., Motivation und Persönlichkeit, 1981, Reinbeck, Rowohlt 978-3499173950
38. Neuberger, Oswald, Führung und geführt werden, 1995, Stuttgart, Enke, 978-3432940557
39. Pfeffer, Jeffrey: The Human Equation. Building Profits by Putting People first, Harvard Business Press, 1998, ISBN 978-0875848419
40. Rapoport, A., Kämpfe, Spiele und Debatten. Drei Konfliktmodelle, Darmstädter Blätter, 1976
41. Rebel Günter, Was wir ohne Worte sagen, 1988, BLV, 978-3405132613
42. Redlich, A., Konflikt Moderation, Windmühle, 2004, ISBN 978-3922789635,
43. Schmidt, W. Managementforum Wiesbaden, unveröffentlichte Seminarunterlagen, 2004
44. Scholz, Christian, Personalmanagement, 2007, München, Vahlen, 978-3472071938
45. Schulz von Thun, F., Miteinander reden 1, Störungen und Klärungen, 2000, Rowohlt, Hamburg, 3-499-17489-8
46. Schulz von Thun, F., Miteinander reden 2, Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. 1998, Rowohlt, Hamburg, 3-499-18496-6
47. Schulz von Thun, F., Miteinander reden 3. Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation. 1998, Rowohlt, Hamburg, 3-499-60545-7
48. Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratmann, R.,. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Miteinander reden, 2003, Rowohlt, Hamburg, 3-499-61531-2
49. Schwarz, G., Konfliktmanagement. Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung, Gabler, 2005, ISBN 978-340969050
50. Seiwert, Lothar, Das 1x1 des Zeitmanagement, München, Gräfe und Unzer, 2007, ISBN 978-3774256705
51. Seiwert, Lothar, Das Bumerang Prinzip, München, dtv, 2004, ISBN 3-423-34130-0

52. Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Klett Cotta, 2006, ISBN 978-3608913798
53. Simon, Walter, Gabals grosser Methodenkoffer Managementtechniken, 2005, Offenbach, Gabal, 978-3897495043
54. Sprenger, Reinhard K., Das Prinzip Selbstverantwortung, 2007, Frankfurt, Campus, 978-3593385013
55. Sprenger, Reinhard K., Mythos Motivation, 2007, Frankfurt, Campus, 978-3593385037
56. Staehle, Wolfgang, H., Management, eine verhaltensorientierte Perspektive, 1999, München, Vahlen, , 978-3800623440
57. Stahl, E., Dynamik in Gruppen, Handbuch der Gruppenleitung, 2002, Weinheim, Beltz, 978-3621276108
58. Thomann, C., Schulz von Thun, F., Klärungshilfe 1. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, 2003, Rowohlt, Hamburg, 3-499-61476-6
59. Thomann, C., Schulz von Thun, F., Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf, 2004, Rowohlt, Hamburg, 3-499-61637-8
60. Thomas, K., / Kilmann, R., Conflict Inventory
61. Thommen Jean-Paul, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 2008, Zürich, Versus, 978-3039091188
62. Unger, Hans-Peter, Kleinschmidt, Carola, Bevor der Job krank macht, München, Kösel 2007, 978-3-466-30733-3
63. Vester Frederic, Neuland des Denkens, 1997, Dtv, 978-3423330015
64. Watzlawick Paul, Menschliche Kommunikation, 2007, Huber Bern, 978-3456844633
65. Wirth, J.C. Sozialkompetenzen gezielt fördern, Eine Schritt für Schritt Anleitung für Führungskräfte, 2007, Zürich, Orell-Füssli, 978-3280052235
66. Wunderer, Rolf, Grunwald, Wolfgang, Führungslehre 1, Grundlagen der Führung, 1985, Berlin, de Gruyter, 978-3110102840
67. Wunderer, Rolf, Grunwald, Wolfgang, Führungslehre 2, Kooperative Führung, 1985, Berlin, de Gruyter, 978-3110102857
68. Bea, F.X., Göbel, E., Organisation, 2006, Stuttgart, UTB, 978-3825220778
69. Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D., Der Minuten Manager: Führungsstile, 2002, Rowohlt Verlag, Reinbeck, 978-3499614354