

DIPLOMAUSBILDUNG BI 12BV

Fach FOK (Führung, Organisation und Konfliktmanagement)

Murer, Daniel, Klarenbeek, Thea; Spescha, Eusebius:

Führung

Organisation

Konfliktmanagement

Teil 3

Mai 2016

Beratung Murer
Daniel Murer
Zähringerstrasse 19
6003 Luzern
Tel. 041 310 95 02
E-Mail d.murer@hsl-luzern.educanet2.ch
www.beratungmurer.ch

Inhaltsverzeichnis

1.	Führung	3
1.1.	Allgemeines zum Thema Führung	3
1.2.	Führungskonzeption / Führungsmodell	3
1.3.	Aspekte von Führen.....	4
1.4.	Komplexität der Führung und Organisation	5
1.5.	Personalentwicklung	6
1.6.	Artikel	7
1.7.	Aufgaben zum Thema <i>Führung</i>	18
2.	Praxisbeispiel.....	19
3.	Literaturverzeichnis	21

1. Führung

(nach Glasl/Kalcher/Piber 2005)

1.1. Allgemeines zum Thema Führung

- Führung ist der Versuch, steuernd und richtungweisend auf das Verhalten von sich selbst und von anderen Menschen einzuwirken, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen.
- Objekte der Führung sind einzelne Personen oder Personengruppen.
- Führung vollzieht sich vor dem Hintergrund verschiedener gesellschaftlicher Kontexte wie Familie, Politik, Wirtschaft und Militär, innerhalb oder ausserhalb der Institution.
- Führung bedeutet auch: Leitung, Befehlsgewalt.
- Führung ist nicht zu verwechseln mit einer Leitungsfunktion!
- Im Allgemeinen wird unter dem Begriff der Führung ein intentionaler sozialer Beeinflussungsprozess verstanden, bei dem eine Person versucht, andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele zu veranlassen.

1.2. Führungskonzeption / Führungsmodell

Führungsphilosophie

Menschenbilder, Leitideen, Leitwerte, Grundannahmen bezüglich der Arbeit, Leistung, Führung, Um-welt...

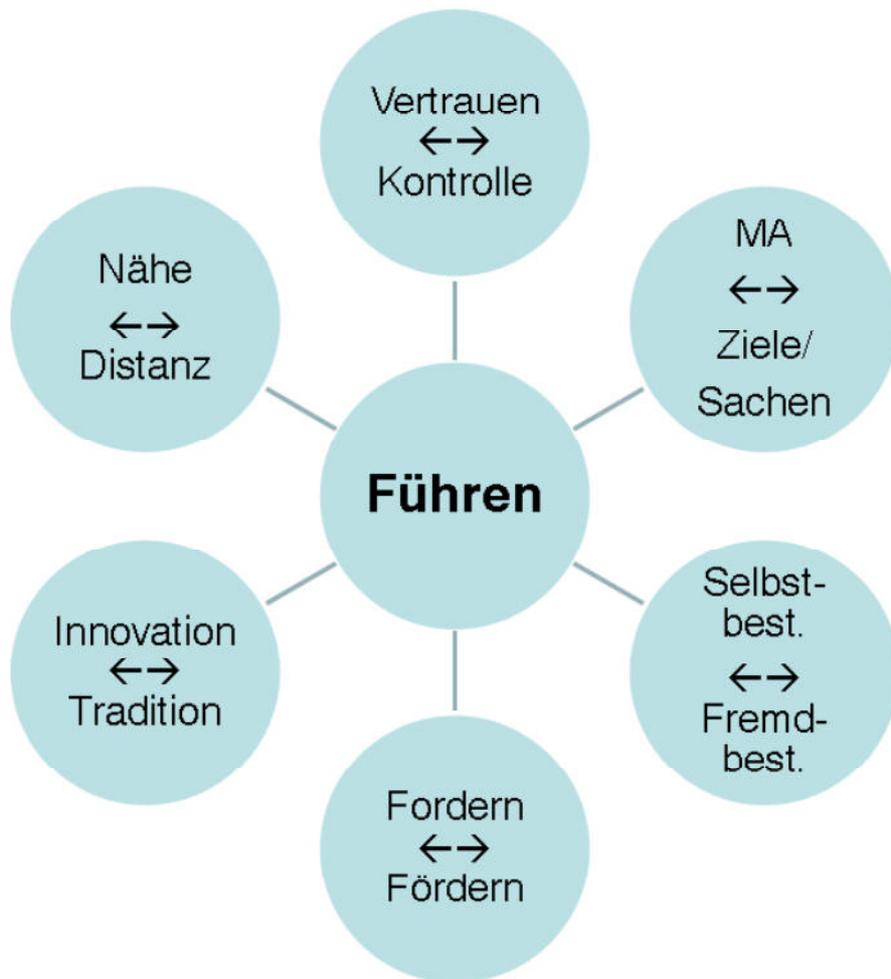
Führungsstil

Gestaltung der Beziehungen zwischen Führungskraft und Geführten, Grad und Form der Einflussnahme bzw. Machtausübung

Führungstechnik

Konkrete Regeln des Führungsverhaltens, eingesetzte Instrumente
Handlungshilfen für den Führungsalltag

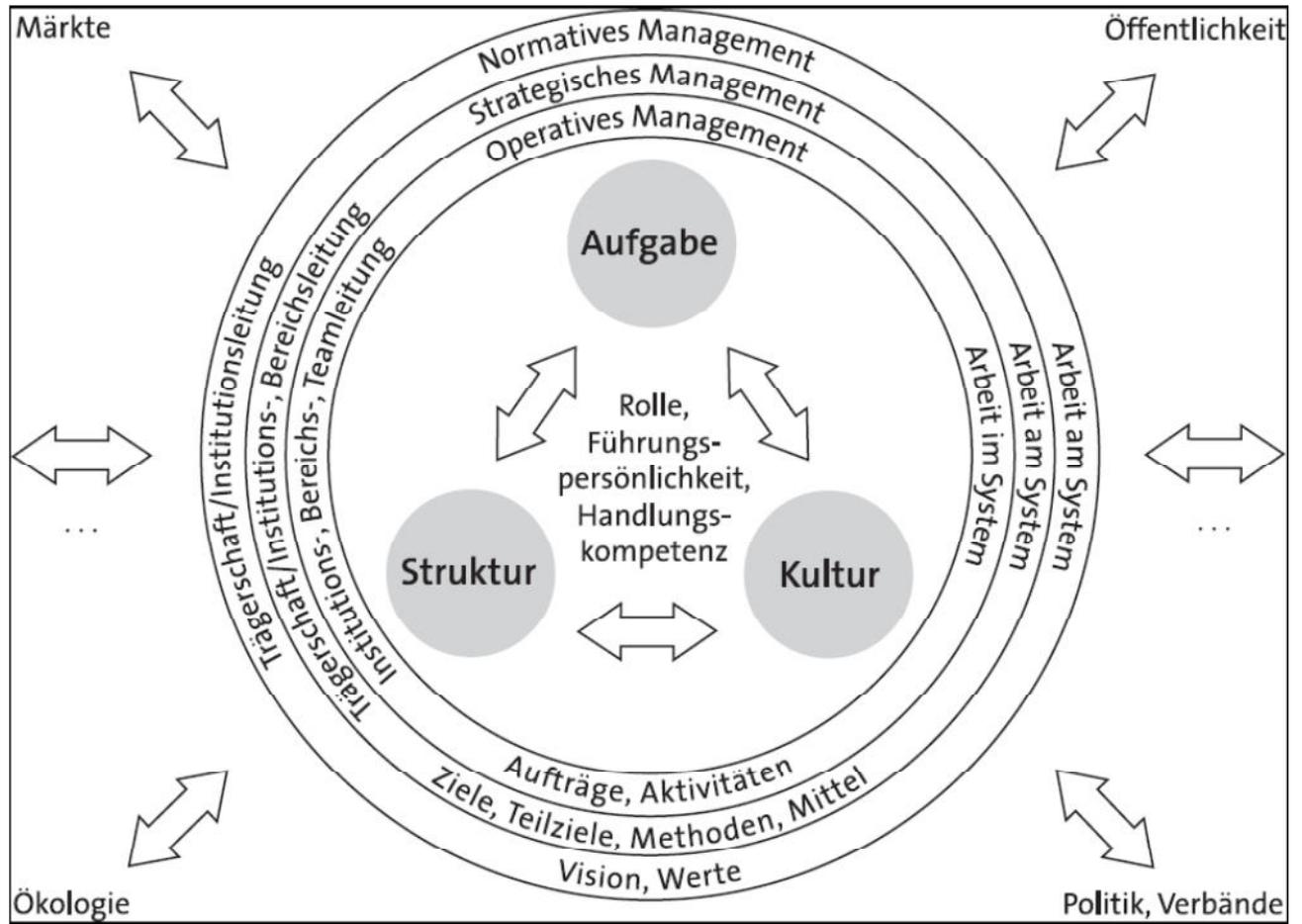
1.3. Aspekte von Führen



Ausprägungsgrad

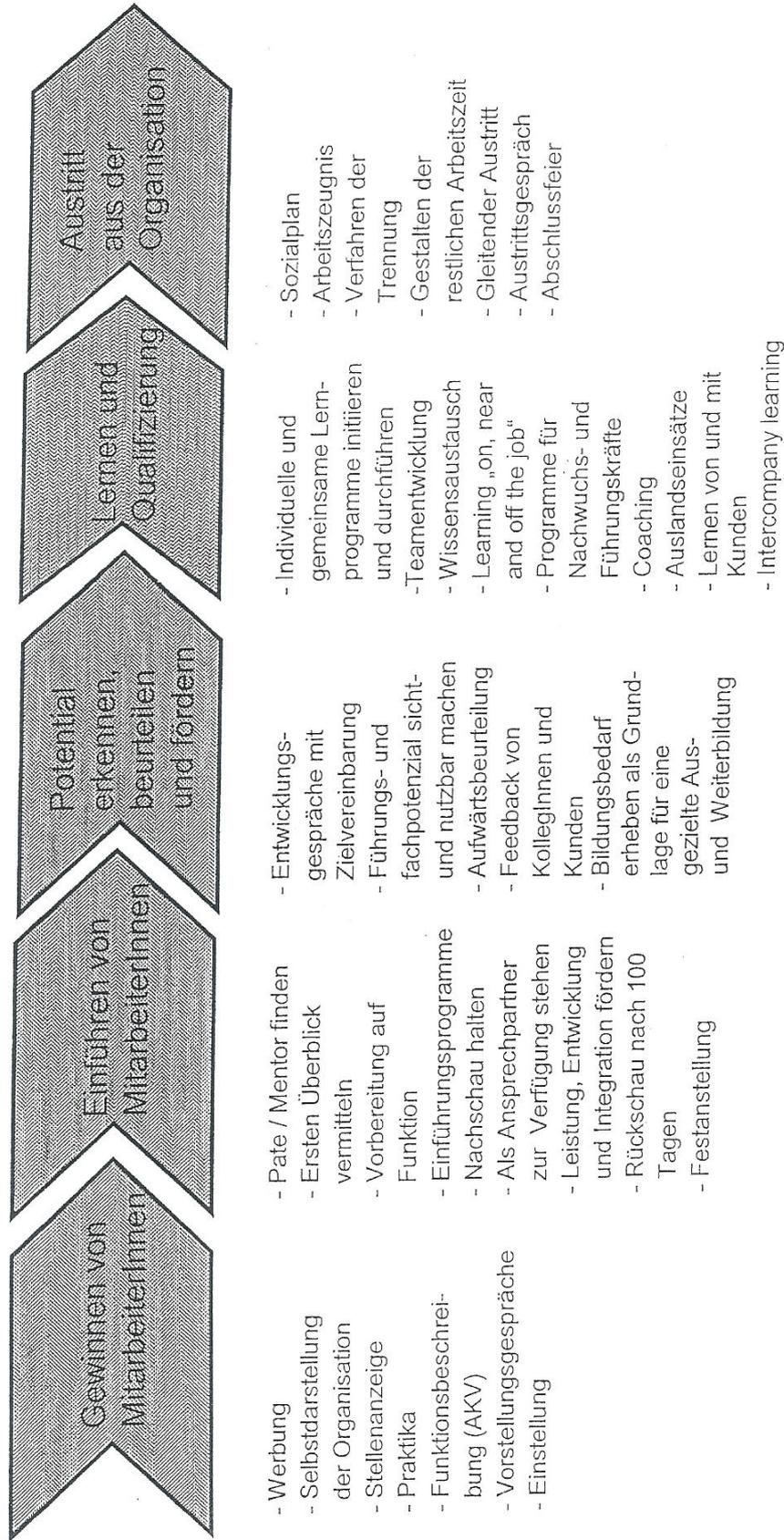
	3	2	1	0	1	2	3	
Vertrauen								Kontrolle
Nähe								Distanz
Selbstbestimmung								Fremdbestimmung
Innovation								Tradition
fördern								fördern
mitarbeitendenorientiert								sachorientiert

1.4. Komplexität der Führung und Organisation



1.5. Personalentwicklung

Personalentwicklung in Organisationen



Der Weg durch die Organisation

1.6. Artikel

Psychologie und Management

Barrieren überwinden

Frauen und Führung

Noch immer sind Frauen in Führungspositionen untervertreten. Die Psychologin Karoline Streicher beschreibt die psychologischen Barrieren, welche als Ursache dieses Missstandes gelten, und macht Vorschläge zu ihrer Überwindung.

heiss umkämpft und polarisieren die öffentliche Meinung. Und das nicht zu Unrecht, denn Gleichstellung ist gerade in Führungspositionen nicht Realität. Die viel besprochene «gläserne Decke» existiert immer noch. Die Fakten sprechen, was Frauen in Führungspositionen betrifft, eine deutliche Sprache. In den fünfzig grössten Unternehmen der Schweiz sind nur 18

Ist Gleichberechtigung heute noch ein Thema? Meinungen wie: «Frauen sind doch schon gleichberechtigt!», sind weit verbreitet und viele Menschen reagieren mit Ablehnung auf das leidige «Frauenthema». Trotzdem sind Themen wie die Wählbarkeit einer weiblichen Kanzlerkandidatin

Prozent der Führungskräfte Frauen. In Deutschland sind es sogar nur drei Prozent. In der Schweiz beträgt der Frauenanteil im Parlament 25 Prozent, das liegt zwar über dem globalen Durchschnitt von 16,6 Prozent, von gleichberechtigter Vertretung kann aber noch keine Rede sein. Die Wahl von Angela Merkel zur ersten Bundeskanzlerin Deutschlands zeigt zwar, dass es für Frauen heute möglich ist, die höchsten Positionen zu erreichen. Die besondere Beachtung dieses Ereignisses zeigt aber auch, wie ungewöhnlich, ja geradezu exotisch eine Frau an der Spitze ist.

Psychologische Barrieren

Weshalb ist es für Frauen immer noch so schwierig Führungspositionen zu erreichen? Ein häufig vorgebrachtes Argument ist, dass es die Frauen sind, welche die Kinder gebären und grösstenteils auch aufziehen und dass für sie daher die Vereinbarkeit von Beruf und Familie schwieriger sei. Auch wurde oft behauptet, dass Frauen gar keine Führungspositionen einnehmen wollten (was angesichts der steigenden Anzahl von Frauen in Führungspositionen immer unhaltbarer wird) oder dass sie nicht qualifiziert genug seien. Dieser Artikel geht auf diese Teilaspekte nicht ein, da dazu bereits sehr viel geschrieben wurde.

Vielmehr wird der Frage nachgegangen, ob Frauen die gleichen Chancen auf Erfolg haben wie Männer, wenn die Kinderbetreuung kein Problem darstellt, sie eine leitende Position anstreben und für diese auch qualifiziert sind. Dabei liegt der Fokus auf den psychologischen Barrieren. Die betrieblichen und gesellschaftlichen Hindernisse und Gegebenheiten werden nur insofern beschrieben, als sie mit den psychologischen Faktoren in direkter Wechselwirkung stehen. Im Folgenden werden drei Mechanismen erläutert, die eine Hürde für Frauen auf ihrem Weg in Führungspositionen darstellen.

«Homosexuelle Reproduktion»

Der hohe Anteil von Männern in leitenden Positionen macht es sehr wahrscheinlich, dass ein Mann die Bewerber

und Bewerberinnen für eine freie Führungsposition interviewt.

Die psychologische Forschung hat gezeigt, dass vor allem bei unstandardisiertem Vorgehen die Sympathie zwischen Interviewer und Bewerber oder Bewerberin einen grossen Einfluss auf die zu treffende Entscheidung hat. Und dass Sympathie bei einander fremden Personen zu einem nicht geringen Teil auf der wahrgenommenen Ähnlichkeit beruht (Byrne & Neumann, 1992; Kanter, 1977). Das bedeutet, je ähnlicher sich der Bewerber und der Interviewer zum Beispiel im Hinblick auf das Geschlecht sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Bewertung des Interviewers über den Bewerber positiv ausfällt. Dieses Phänomen wird in der Literatur als «homosexuelle Reproduktion» bezeichnet. Es führt dazu, dass die von Männern besetzten Führungsetagen männerdominiert bleiben.

● *think manager – think male*

Geschlechtsstereotype sind, salopp gesagt, unsere Vorstellungen darüber, was typisch männliche oder typisch weibliche Eigenschaften sind. Zusätzlich geht damit eine Bewertung einher. Abhängig von der Kultur werden entweder die weiblichen oder die männlichen Eigenschaften als positiver bewertet. Das männliche Geschlechtsstereotyp beinhaltet in unserer Kultur Eigenschaften wie Zielstrebigkeit, Ehrgeiz, Durchsetzungsfähigkeit, Unabhängigkeit und Konkurrenzorientierung. Typische Eigenschaften, die dem weiblichen Geschlechtsstereotyp entsprechen, sind: Rücksichtnahme, Empathie, Kompromissbereitschaft, Hilfsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit. Psychologische Studien, unter anderem von Virginia Schein (z.B. 1996) und Sabine Sczerny (2003), haben gezeigt, dass in vielen Kulturkreisen das männliche Geschlechtsstereotyp mit der stereotypen Vorstellung von Managern übereinstimmt, während das weibliche Geschlechtsstereotyp stark davon abweicht. Daher die Gleichsetzung: «*think manager – think male*». Eine Frau, die sich für eine Führungsposition bewirbt oder bereits in einer

Bibliografie

- Byrne, D. & Neumann, J. K. (1992). The implications of attraction research for organizational issues. In: K. Kelley (Hrsg.). *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology*. Elsevier Science, Amsterdam.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, New York.
- Owen, C. L., Scherer, R. F., Sincoff, M. Z., Cordano, M. (2003). Perceptions of women managers in Chile and the United States. *Mid-American Journal of Business*, 18 (2), 43–50.
- Powell, G. N. (1993). *Women and Men in Management*. Sage, Newbury Park, CA.
- Rosenthal, P., Guest, D. & Peccei, R. (1996). Gender differences in managers' causal explanations for their work performance. A study in two organisations. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 69, 145–151.
- Schein, V. (1996). Think manager-think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behaviour*, 17 (1), 33–41.
- Sczesny, S. (2003). A closer look beneath the surface: Various facets of the think-manager-think-male stereotype. *Sex Roles*, 49 (7–8), 353–363.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Beltz Verlag: Weinheim, Basel.

Foto: Barbara Kolb



leitenden Position tätig ist, wird damit konfrontiert, dass die stereotype Vorstellung, die sich der Interviewer oder ein Beobachter von ihren Fähigkeiten macht, nicht mit den typischen Eigenschaften eines Managers übereinstimmt.

Psychologische Studien konnten zeigen, dass dieses Phänomen zu einer negativeren Bewertung von Frauen in leitenden Positionen führt (Powell, 1993). Die Gefahr der Diskriminierung steigt, wenn Frauen stereotyp maskulin führen (im Sinne eines direktiv-autoritären Stils), wenn sie sich in männlich dominierten Branchen befinden und wenn sie von Männern bewertet werden.

● *Erfolgszuschreibungen*

Ein weiteres in der Psychologie sehr bekanntes Phänomen, das sich nachteilig für Frauen in Führungspositionen auswirkt, ist die Kausalattribution (Ursachenzuschreibung) von Erfolg bzw. Misserfolg. Es gibt Hinweise darauf, dass der Erfolg von Frauen eher variablen Ursachen (wie Glück oder Anstrengung) zugeschrieben wird, jener von Männern eher stabilen internen Ursachen (wie deren Fähigkeit). Umgekehrt verhält es sich bei Misserfolg: Bei Frauen wird Misserfolg eher auf stabile Faktoren geschoben, bei Männern dagegen auf variable. Noch weitaus problematischer als die

Fremdzuschreibungen ist diese Form der Kausalattribution, wenn Frauen selbst so über sich denken. Sind sie ebenfalls davon überzeugt, dass ihre Erfolge glücklichen Umständen oder besonders grosser Anstrengung, ihre Misserfolge hingegen mangelnder Fähigkeit zuzuschreiben sind, so werden sie sich selbst wenig zutrauen und vor grösseren Aufgaben zurückschrecken (Rosenthal et al., 1996).

Unbewusste Prozesse

Die Beschreibung dieser psychologischen Prozesse macht deutlich, dass es für eine Frau, die sich in einer Führungsposition behaupten will, vielfälti-

Die Autorin

Dipl.-Psych. Karoline Streicher hat drei Jahre lang als Mitarbeiterin im Projekt «Führungsforschung im Geschlechterkontext» der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Leipzig gearbeitet.

Anschrift

Berlinerstr. 34, 04105 Leipzig, Tel. 0341-3040053,
E-Mail: karostreicher@hotmail.com

Foto: Barbara Kolb



ge Hindernisse gibt. Da die Aktivierung von Stereotypen, die Kausalattribution und der Einfluss von Sympathie auf die Bewerberbewertung grösstenteils unbewusst ablaufen, ist es schwierig, sie zu verändern. Dennoch gibt es mögliche Wege, mit diesen Prozessen so umzugehen, dass Diskriminierung abnimmt und Frauen die gleichen Chancen bekommen wie Männer.

● **Diversity als Chance begreifen**

Beim Phänomen der «homosexuellen Reproduktion» liegt es auf der Hand: Wenn das existierende Team heteroge-

ner wäre und bei einem Bewerbungsgespräch immer zwei möglichst verschiedene BeurteilerInnen anwesend wären, die ihre Bewertungen unabhängig voneinander abgeben, würde sich das zum Vorteil von Bewerberinnen auswirken. Ein Problem dabei ist, dass eine hohe Homogenität der Angestellten eines Unternehmens immer noch als positiver Wert gesehen und jede Abweichung von der Norm als Belastung empfunden wird. Das Konzept des bewussten Umgangs mit «diversity», also die Einbindung unterschiedlichster Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und die Betrachtung der Vielfalt als Bereicherung, ist zumindest in Deutschland noch nicht sehr verbreitet.

● **Mehr Chefinnen**

Bei den Geschlechtsstereotypen hat bereits ein allmählicher Wandel zu mehr Flexibilität eingesetzt. Das hängt unmittelbar mit der veränderten Rolle der Frau zusammen. Die Freiheit und das Mass an Beteiligung, das Frauen sich erkämpft haben, widerspiegeln sich in einem breiteren Geschlechterstereotyp (zum Beispiel gegenüber dem der 50er-Jahre). Eine weitere Flexibilisierung der Geschlechterstereotype wäre ein Weg zu einer besseren Übereinstimmung des weiblichen Geschlechterste-

reotyps mit dem von Managern. Eine andere Möglichkeit wäre, dass sich das Stereotyp des Managers wandelt. Auch da hat sich im Laufe der Zeit schon einiges bewegt. Die so genannten «soft skills», wie Teamfähigkeit, Mitarbeiterorientierung oder Kommunikationsfähigkeit usw., werden nicht zuletzt aufgrund der sich wandelnden Arbeitswelt heute sehr viel höher bewertet. Dadurch nähert sich das Managerstereotyp ein wenig dem weiblichen Geschlechtsstereotyp an. Kulturvergleichende Studien machen aber deutlich, dass ein tief greifender Wandel des Managerstereotyps nur dort stattgefunden hat, wo tatsächlich mehr Frauen in Führungspositionen arbeiten (Owen, 2003).

Das Stereotyp wandelt sich durch die Wahrnehmung einer veränderten Wirklichkeit schneller und gründlicher als durch theoretische Überlegungen über die idealen Managereigenschaften. Das Beispiel von Frauen, die es bereits in Führungspositionen geschafft haben, ist demnach sehr entscheidend – für unser Bild von Managern ebenso wie für unser Bild von Frauen.

● **Bewusst machen**

Die für Frauen negativen Kausalattributionen stehen in enger Verbindung mit den Geschlechtsstereotypen und der negativen Bewertung der weiblichen Fähigkeiten. Die Schwierigkeit, den Ursachenzuschreibungen und ihren negativen Wirkungen etwas entgegenzusetzen, liegt darin, dass sie oft nicht bewusst vorgenommen werden.

Für Frauen und auch für Männer ist es wichtig, sich ihrer eignen Ursachenzuschreibungen bewusst zu werden und sie entgegen dem Stereotyp zu verändern.

● **Potenzial erschliessen**

Für Unternehmen, die sich bewusst mit dem Thema Frauen in der Führung auseinandersetzen, ihre gesellschaftliche Verantwortung ernst nehmen und das Potenzial der Frauen für sich nutzbar machen wollen, ist es wichtig, auf eine professionelle Personalauswahl zu achten. Durch in der psychologischen Forschung entwickelte Standards (für ei-

Les femmes sont souvent sous-représentées dans les fonctions dirigeantes. Karoline Striecher expose les barrières psychologiques qui conduisent à cet inconvénient, elle décrit comment celles-ci peuvent être surmontées. Selon l'auteur, le régime des quotas temporaires est l'une des mesures les plus efficaces. Karoline Striecher parle en outre d'un rapport sur un projet de recherche récemment achevé, qui a examiné si les femmes dirigent de manière différente que les hommes.

nen Überblick z.B. Weinert, 2004) können die Auswirkungen von den oben beschriebenen Prozessen deutlich verringert und Frauen und Angehörigen von Minderheiten eine grössere Chance eingeräumt werden.

Weiter sollen solche Unternehmen Kinderbetreuungsmöglichkeiten bereitstellen und Teilzeitarbeit für Eltern ermöglichen, um die realen Gegebenheiten für Frauen in ihrem Unternehmen zu verbessern und Frauen nicht als «gebärgfährdet» und damit als nicht einstellbar zu betrachten. Sie müssen Frauen bereits auf den unteren und mittleren Stufen der Hierarchie fördern, um deren Potenzial für Führungspositionen erschliessen zu können.

Quoten – ohne sie geht es nicht

Es ist allerdings fraglich, ob die individuelle Auseinandersetzung mit dem Thema oder freiwillige Selbstverpflichtungen der Unternehmen allein zu einem wirklichen Wandel der Situation führen werden. Selbstverpflichtungen der Wirtschaft mit dem Ziel, ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis herzustellen, gibt es in Deutschland schon seit vielen Jahren. Doch geändert hat sich dadurch nichts. Es ist anzunehmen, dass sich das Problem der Ungleichverteilung der Geschlechter über einige Generationen hinweg «auswachsen» wird. Aber sicher ist das nicht.

Eine Möglichkeit des Staates, die Entwicklung in Richtung einer Gleichstellung von Männern und Frauen zu beschleunigen, besteht darin, Quoten einzuführen. Die in der Einleitung dieses Artikels beschriebenen Fortschritte in der Vertretung von Frauen in Parlamenten sind nicht zuletzt auf die Quote für Frauen in den Parteien zurückzuführen. Es stellt sich die Frage, ob dies nicht auch in der Privatwirtschaft der sicherste Weg zu einer zügigen Lösung der Problematik der Gleichstellung von Männern und Frauen wäre. Norwegen hat als erstes Land diesen Schritt gemacht und für alle börsennotierten Unternehmen eine Frauenquote in Vorstandsgremien vorgeschrieben. Erfüllt ein Unternehmen diese Quote nicht, drohen empfindliche Strafen.

Es gibt viele Stimmen für und gegen diese Quotenregelung und es ist fraglich, ob sie in den nicht skandinavischen Ländern Europas Akzeptanz finden würde. Aber deutlich ist, dass eine Quote, angesichts der schwer auszuräumenden psychologischen und anderer Barrieren für Frauen, möglicherweise das einzige Mittel ist, um in absehbarer Zeit eine gleichberechtigte Ausgangslage zu ermöglichen und damit eine faire Wettbewerbssituation für Frauen zu schaffen.

Quoten sind selbstverständlich keine dauerhafte Lösung und werden sich auch im Laufe der Zeit erübrigen, da Frauen qualifiziert genug sind, um sich im freien Wettbewerb zu behaupten. Und dennoch sind jetzt Massnahmen

nötig, um die hergebrachten Strukturen und Stereotype zu überwinden und Frauen eine reale Chance zu ermöglichen.

Auch wenn Frauen heute schon viel erreicht haben, ist es sehr problematisch, wenn zu früh der Anschein entsteht, dass Frauen bereits die gleichen Möglichkeiten haben wie Männer und es keinen Grund mehr gibt, gleiche Chancen einzufordern. Denn von allein wird sich das Mächteverhältnis gerade in den Top-Management-Positionen sicher nicht «auswachsen».

Oder mit den Worten von Ngugi wa Thiong'o, einem kenianischen Autor und Freiheitskämpfer: «Keine Macht wird jemals aufgegeben, ohne dass sie eingefordert wird.»

Führen Frauen anders?

Das DFG-Projekt «Führungsforschung im Geschlechterkontext»

Eine im Zusammenhang mit Frauen und Führung häufig gestellte Frage ist, ob Frauen anders führen als Männer. Das Projekt «Führungsforschung im Geschlechterkontext» von der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Leipzig hat diese Fragestellung zum Ziel der Untersuchung gemacht und zielt auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Führungsverhalten von Frauen und Männern. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Arbeit in Führungspositionen. Deshalb wurde die Erhebung so durchgeführt, dass eine direkte Zuordnung der Daten zum Management und Mitarbeiterinnen zu ihren Führungskräften möglich ist. Dadurch kann nicht nur die Auswirkung des Geschlechts der Führungskraft auf die Arbeitsinhalte gemessen werden, sondern darüber hinaus der Einfluss der Geschlechterkonstellation in der Führungsskade. Eine weitere Besonderheit der Untersuchung ist, dass sowohl geschlechtsneutrale als auch jeweils von einem Geschlecht dominierte Branchen untersucht wurden. Dadurch lässt sich der Einfluss des Frauanteils im Unternehmen vom Einfluss des Geschlechts der Führungskraft trennen.

Die Forschungsergebnisse sind in mehreren Artikeln im Review-Prozess, daher können hier keine Einzelheiten veröffentlicht werden. Die Ergebnisse zeigen aber, dass einfache Schlüsse und eine Schwarz-Weiss-Malerei nicht möglich sind. Die situativen Faktoren und individuellen Unterschieden haben häufig einen grösseren Einfluss als das Geschlecht der Führungskraft.

Auch spielt die Einstellung des Wahrnehmenden eine grosse Rolle. Menschen mit traditioneller Geschlechterrollenstellung beurteilen eine weibliche Führungskraft negativer als nicht so traditionell eingestellte Mitarbeiterinnen. Dieses Teilergebnis unterstützt den Einfluss von Stereotypen und die Wichtigkeit, dass gerade Psychologen und Psychologinnen diesen entgegenwirken und nicht nur simple «Frauen und Männer»-Diskussionen einschlagen.

Weitere Ergebnisse werden in Kürze in Fachzeitschriften veröffentlicht. Informationen und Quellenangaben sind auf der Website der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Leipzig zu finden: www.uni-leipzig.de/~apsycho/

FRAUEN

IM QUOTEN- WUNDERLAND

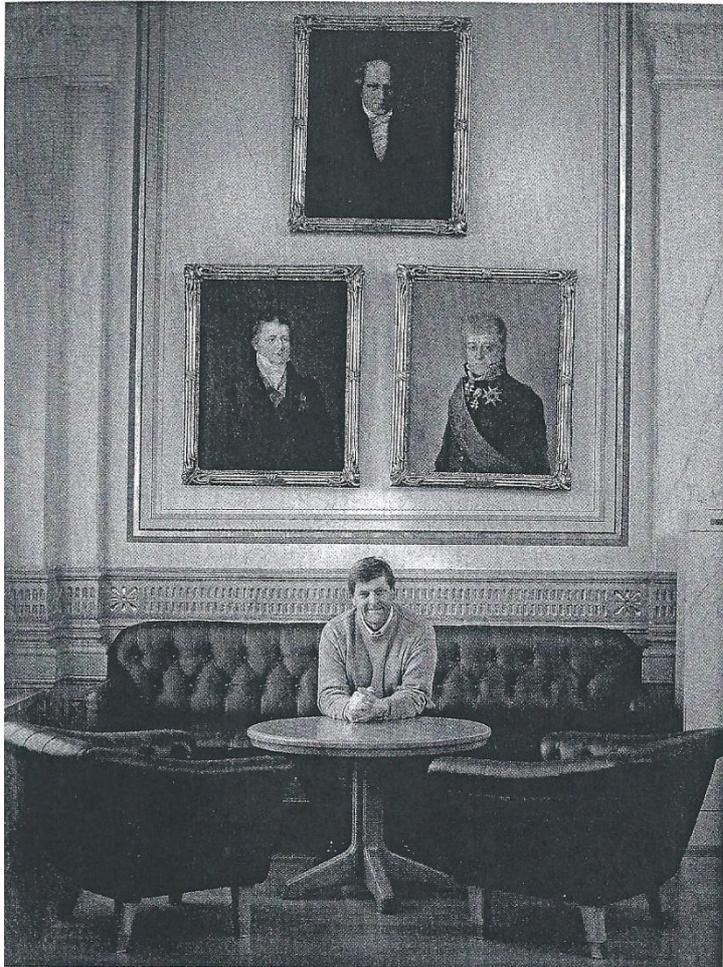
Als Norwegen 2003 die Frauenquote für Verwaltungsräte beschloss, schüttelte der Rest der Welt den Kopf: Ein wirtschaftlicher Unsinn! Heute erweist sich der Entscheid als Wettbewerbsvorteil – und der Rest der Welt reibt sich verwundert die Augen.

— TEXT: NICOLE ALTHAUS — FOTOS: ANNE GABRIEL-JÜRGENS

Der Kern des norwegischen Emanzipationsmodells: Der norwegische Mann



50 gabriel-jürgens



«Ich bin kein Frauenförderer. Ich bin Wirtschaftsförderer»: «Quota»-Erfinder Ansgar Gabrielsen

dass sich daran nicht das kleinste bisschen ändern würde, wenn man seinen Kameraden, den Old Boys, nicht vorschreiben würde, wie sie künftig die Plätze zu besetzen hätten.

Er beschloss, ein Gesetz zur Diversifizierung der Verwaltungsräte zu erlassen, also eine Mindestvertretung beider Geschlechter von vierzig Prozent zu erzwingen. Firmen, die binnen fünf Jahren das Ziel nicht erreichten, sollten von der Börse verbannt werden. Und weil der Mann konservativ genug war, um zu wissen, dass seine Partei nie und nimmer einverstanden sein würde mit dieser Idee, die nach Feminismus roch, und Macho genug, um den «Gender-Tanten» der linken Parteien gern eins auszuwischen, erzählte er niemandem von seinem Plan. Sondern lud an jenem kalten Februarmorgen einen Journalisten der grössten Tageszeitung Oslos ein und liess die Bombe platzen. Das Interview, das man am nächsten Tag lesen konnte, hat jahrelang zu reden gegeben. Es hat die Wirtschaftseliten von Amerika bis nach Korea erschüttert. In Norwegen aber hat der Vorstoss, den die Linken, wäre er von ihnen gekommen, nie hätten durchboxen können und den die Rechten, weil er von einem der Ihren kam, 2003 murrend durchgewinkt hatten, die Führungsgremien radikal erneuert: Heute, sieben Jahre später, sitzen 44 Prozent Frauen in den Verwaltungsräten von börsenkotierten Firmen. Selbst die Geschäftsherren im «Christiania», dem nostalgischen Feinschmeckerlokal gleich neben dem Parlament, sagen, dass der Weg zwar falsch war, das Resultat aber ganz erfreulich sei.

Was wie ein Märchen klingt, ist eine wahre Geschichte, die sich die Norweger fast so gern erzählen wie die Abenteuer von Pippi Langstrumpf. Und genau wie das schwedische Mädchen hat der Mann, der Ansgar Gabrielsen heisst, auf sämtliche Businesswahrheiten, die seit Jahrzehnten kursieren, gepfiffen und sich die «Welt gemacht, wie sie ihm gefällt».

Ansgar Gabrielsen, sind Sie ein Feminist?

«Neeei», sagt er lachend und wischt dieses Wort mit den Krümeln seines Brötchens unsanft vom Tisch, «Ich bin Realist.» Vor den Fenstern der Cafeteria im Storting, dem Parlament, geht gerade die Sonne auf, milchig und kraftlos schiebt sie sich über den Horizont. Es ist kurz nach neun, und Ansgar Gabrielsen sucht nach einer didaktischen Methode, die Sachlage einem Nichtnorweger begrifflich zu machen, einer Schweizerin gar, die, «man mag es gar nicht glauben, erst seit 1971 abstimmen darf». Also zeigt er nach draussen: «Wir haben hier lange, dunkle, kalte Winter. Das lässt sich nun mal nicht wegdiskutieren. Genauso wenig wie die Tatsache, dass eine grosse Mehrheit der Uniabgänger in diesem Land heute weiblich ist. Also müssen wir damit leben, verstehen Sie? Unsere Wirtschaft braucht diese Elite, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Und wenn die Frauen es nicht aus eigener Kraft in die Teppichetage schaffen, müssen wir ihnen eben nachhelfen. Ich bin kein Frauenförderer. Ich bin Wirtschaftsförderer.»

Und ein brillanter Selbstvermarkter. Noch heute reibt sich Ansgar Gabrielsen in diebischer Freude über seinen «kleinen Putsch» die Hände. Immerhin hat dieser ihm in seinem

es war einmal ein Mann, der beschloss eines kalten Februarmorgens im Jahr 2002, dass es so nicht weitergehen könne in Norwegen. Vielleicht lag das Eis auf den Strassen rund um das Parlament zentimeterdick, so wie heute. Sicher aber war es draussen noch dunkel, als der Mann die Gedanken in seinem Kopf zu markanten Sätzen sortierte. Zu Sätzen, welche die nächste Generation von Norwegerinnen und Norwegern in den Geschichtsbüchern wird nachlesen können: Wir können es uns nicht länger leisten, die Frauen, die wir für Milliarden Kronen ausbilden, in den unteren Stockwerken der Büropaläste tippen zu lassen. In unseren Verwaltungsräten sitzen nur sechs Prozent Frauen, in den Chefetagen nicht viele mehr. Der Return on Investment ist miserabel.

So formulierte es in Gedanken der Mann, der damals Wirtschaftsminister war, der konservativen Partei Høyre angehörte und selbst in einigen Verwaltungsräten von Unternehmen sass, der gern segeln ging und jagen und der wusste, dass die Kandidaten für solche Mandate nicht im Büro, sondern auf dem Boot oder dem Elchfell im Jagdhaus rekrutiert wurden. Und



Kind und Karriere kriegen beide unter einen Hut: Britt und Nils Øyo, Netzwerkerin Nina Solli: «Ich spreche nicht Gender, ich spreche Business»

“Ein Land, das noch diskutiert, ob ein CEO Zeit hat, seine Kinder von der Krippe zu holen, kann nicht vierzig Prozent Frauen in Verwaltungsräte hieven”

Heimatland eine Nomination für den Gleichstellungs-Award eingebracht. Seither wird er im gleichen Atemzug mit Gro Harlem Brundtland genannt, der ehemaligen Ministerpräsidentin und weiblichen Lichtfigur des Landes.

Auch das Ausland interessiert sich für den Mann, der die Quote salonfähig machte. Ende Januar porträtierte die BBC den 54-Jährigen, das koreanische TV war da, der US-Sender NBC hat ihn interviewt, Nicolas Sarkozy schickte eine Delegation vorbei. Alle hatten sie dieselben Fragen: Funktioniert das wirklich? Und: Darf sich der Staat überhaupt so stark in den Markt einmischen?

Das kategorische Nein der Marktwirtschaftsgläubigen hat nach der Finanzkrise viel von seiner Autorität verloren. Und als linke Schnapsidee lässt sich die Quote auch nicht mehr abtun, seit ein konservativer Mann sie lancierte. Offenbar mit Erfolg: Zwar ist noch unklar, welchen Einfluss das Gesetz auf die Firmenergebnisse hat (erste Studienergebnisse werden Mitte Jahr erwartet), aber der befürchtete Börsenabgang in Massen mangels qualifizierter Frauen ist ausgeblieben. Und von wenigen Ausnahmen abgesehen ist das Feedback auf die gemischten Gremien positiv. Nun diskutiert man die Quote in Schweden, Grossbritannien, Dänemark, Deutschland und Spanien. Frankreichs Parlament debattierte im Januar über einen entsprechenden Vorstoss der Mehrheitspartei, hier zu Lande ist eine SP-Motion hängig. Bei aller Verschiedenheit, eins haben die Länder gemeinsam: Frauen sind in Führungsgremien massiv untervertreten. Und all die Frauenförderungsprogramme haben daran nichts geändert. Seit aber selbst Management-Beratungsfirmen wie McKinsey für die Wettbewerbsfähigkeit des künftigen europäischen Markts schwarz sehen, wenn er es verpasst, brachliegendes weibliches Potenzial auszuschöpfen, sind Politiker hellhörig geworden.

Ansgar Gabrielsen weiss, warum plötzlich ganz Europa neugierig nach dem norwegischen Rezept schielt. Und er mischt lange genug in den Teppichetagen mit, um nicht

blauäugig ein Rezept zu empfehlen, wenn die wichtigsten Zutaten dafür fehlen. Also beantwortet er die Fragen so: «Nicht alles, was bei uns funktioniert, taugt auch anderswo. Man kann schwerlich vierzig Prozent Frauen in die Verwaltungsräte eines Landes hieven, das noch allen Ernstes darüber diskutiert, ob auch ein CEO Zeit hat, seine Kinder von der Krippe abzuholen.»

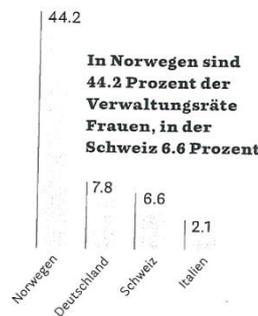
Ist Norwegen gesellschaftlich dem Rest der Welt also einfach ein Stück voraus? Wenn ja, warum ist das so? Und welchen Preis hat man dafür bezahlt?

Tatsächlich liegt Norwegen seit Jahren auf Platz eins oder zwei, wenn die Uno die Länder der Welt nach der Gleichberechtigung der Geschlechter sortiert. Im Global Gender Gap Report 2007 hagelte es Bestnoten bei allen untersuchten Merkmalen: beim politischen Einfluss, bei der Integration ins Arbeitsleben, bei Lohngleichheit, bei der Ausbildung, sogar beim Frauenanteil in technischen Branchen. Zum Vergleich: Die Schweiz rangierte auf Platz 40. Dazu hat Norwegen mit 1.8 Kindern pro Frau eine der höchsten Geburtenraten in Europa. Irgendetwas muss in diesem Land anders laufen.

Auf den ersten Blick sind die Unterschiede nicht auszumachen. Die Musterschülerin in Sachen Emanzipation ist der Schweiz nicht unähnlich: Das Land ist reich, sicher, politisch neutral und steht abseits der EU. Die Arbeitslosigkeit ist niedrig, die Strassen der Hauptstadt sind sauber, die Fassaden der herrschaftlichen Stadthäuser in tadellosem Zustand, die Schaufenster edel und die Preise astronomisch. Man hat nicht viel zu klagen in diesem Land, das auf Erdöl sitzt und stets mit der Schweiz um die Goldmedaille für Lebensqualität rivalisiert.

Und man tut es auch nicht. Das ist vielleicht der einzige Unterschied, der sofort auffällt: der verblüffende Pragmatismus, der allgegenwärtig ist. Rauchverbot? Dann bewirbt man die Gäste eben in Openair-Bars und serviert mit dem Bier warme Wolldecken und Pelzmützen. Auch wenn der Tag so kalt und starr ist, als hätte man ihn eben aufgetaut. Die Bahn hat sich wegen vereister Gleise verspätet? So schnallt man sich halt für den Weg zur Arbeit kurzerhand die Langlaufski an. Oder loggt sich von zu Hause ein. Eine Diktatur der Präsenzzeiten, wie man sie im Arbeitsalltag weiter südlich kennt, liess sich bei diesen Polarwintern gar nie installieren.

Das hat den arbeitstätigen Müttern sicher nicht geschadet. Ein Arbeitstag in Oslo ist kürzer als anderswo. Nina Solli zum Beispiel taucht erst gegen zehn Uhr im Sitzungszimmer des norwegischen Unternehmerverbands NHO auf, eine gute halbe Stunde später als abgemacht und nur, weil sie diesen Pressetermin hat. Sonst hätte sie sich den Stress mit dem Verkehrschaos erspart. Schliesslich muss die Managerin des Female Network schon nachmittags um vier wieder weg, um die Kinder von der Krippe abzuholen. Seit Ansgar Gabrielsens





Aktiven Vätern wurde hier schon 1923 ein Denkmal gesetzt

“Es ist einfacher, Männer zu finden, die den Frauen den Job zutrauen, als Frauen, die sich selbst in einer solchen Position erwachsen fühlen”

Bubenstreich kann in diesem Land nach 16 Uhr kaum mehr eine Sitzung anberaumt werden. Nicht weil Norweger fauler sind als die Einwohner anderer europäischer Länder. Sondern weil in diesem dünn besiedelten Land mit den 4.7 Millionen Einwohnern meist beide Eltern arbeiten. Und potenzielle Verwaltungsratskandidatinnen ihre Karriere nicht mit Kinderlosigkeit bezahlen wollen. Also hat man die Arbeitszeiten den Bedürfnissen von Familien angepasst.

«Hier», sagt Nina Solli. Sie knallt das meistgelesene Wirtschaftsblatt «Dagens Næringsliv» auf den Konferenztisch und schält sich aus ihrer Daunenjacke. «Das ist das Resultat der «Quota.» Auf dem Titel der Zeitung prangt fett die Schlagzeile: «Die Familie hat Vortritt – Umfrage bei jungen Wirtschaftsführern.» Darunter ein Bild, das Trond-Morten Lindberg (33), Administrativdirektor der Treuhandfirma BDO, beim Ankleiden seiner Zwillingmädchen in der Krippe zeigt. «Manager streiten sich heute um den Podestplatz im Papasein», sagt die Frau in einem Ton, der nicht verriet, ob sie das nun gut oder schlecht findet. Genau, wie es unklar bleibt, ob sie persönlich gegen die «Quota» ist. Offiziell ist sie es. Muss es sein als Sprecherin des grössten norwegischen Unternehmerverbands, der sich dezidiert gegen das Gesetz ausgesprochen hatte. Deshalb sagt Nina Solli jetzt: «Revolutionen fangen im Kopf an. Mit Quoten kann man in den Köpfen nichts ändern. Man kann eine Änderung höchstens beschleunigen. Daher haben wir das Ausbildungs- und Networkingprogramm «Female Future» entwickelt.» Darauf ist der Verband stolz. Und Frauenförderung ist heute gut fürs Image, das hat man in den letzten sieben Jahren gelernt.

Nina Solli, sind Sie Feministin?
 «Javisst!», sagt die 39-jährige Mutter zweier Töchter, «klar doch!», und guckt aus ihren grossen Augen, als habe man gefragt, ob es in diesem Glaspalast fließend Wasser gibt. Nina Solli hat die Aufgabe gefasst, den Journalisten zu erklären, wie man in Norwegen findet, was man anderswo offenbar vergebens sucht: Frauen, die karrierewillig sind. Manager, die karrierewillige Frauen

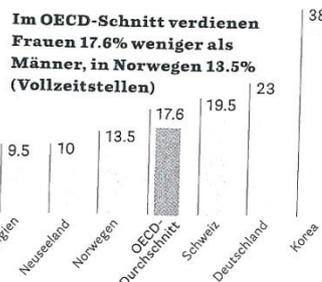
nicht übersehen. Und weil Nina Solli zwar Feministin ist, aber für einen konservativen Verband arbeitet, sagt sie: «Regel Nummer eins: Ich spreche nicht Gender, ich spreche Business! Wenn ich also im Rahmen von «Female Future» die Manager unserer Verbandsmitglieder dazu motiviere, ihre besten Frauen in unser Ausbildungsprogramm zu schicken, dann nehme ich nie das Wort Frauenförderung in den Mund, sondern spreche von brachliegendem Potenzial und von Diversity. Das ist die Sprache, die Manager verstehen.»

1100 Frauen haben seit 2004 das einjährige Programm «Female Future» durchlaufen, rund die Hälfte davon hat nach Ablauf von zwei Jahren einen Verwaltungsratsplatz angeboten bekommen. Keine einzige Firma des Verbands hat Ende 2008 die Quote von vierzig Prozent nicht erreicht. Man findet also Frauen, wenn man sie finden will.

aber wie kriegt man Frauen dazu, sich finden zu lassen? «Genau das», sagt Nina Solli und legt ihre PR-Tonlage nun mit der Zeitung weg, «das ist der eigentliche Knackpunkt der «Quota!» Letztlich sei es nämlich einfacher, Männer zu finden, die den Frauen den Job zutrauen, als Frauen, die sich selbst einer solchen Position gewachsen fühlen. «Frauen», sagt Solli und zeigt sich auf die Stirn, als ob sie mitgemeint sei, «müssen lernen, von sich selbst als Manager zu denken. Und dann müssen sie als Manager denken lernen. Manager delegieren. Die Wäsche, den Haushalt. Manager suchen sich den Partner, mit dem sich ihre Vision umsetzen lässt.» Die zierliche Brünnette macht eine lange Pause, als werweise sie, ob der nächste Satz, der Kulminationspunkt ihrer Rede, Schweizerinnen zuzumuten sei: «Für eine Karriere braucht man den richtigen Ehemann!»

Später, beim Abschied, sagt Nina Solli, die Männer seien vielleicht der Kern des norwegischen Emanzipationsmodells. Der norwegische Mann also. Gross ist er und blond oft, meist freundlich, nie aufdringlich. Auch er ist dem Schweizer nicht unähnlich. Doch seine Rolle muss er anders definiert haben als seine mitteleuropäischen Geschlechtsgenossen. Und zwar schon zu Beginn des letzten Jahrhunderts. Damals nämlich hat der Bildhauer Gustav Vigeland die Figuren für den Stadtpark entworfen, darunter immer wieder Männer beim Babysitten. Keine Pose, in der sich ein mitteleuropäischer Mann um 1923 hätte verewigen lassen wollen. Der neue Vater wurde in Oslo in Stein gemeisselt, als man bei uns noch unterwürfig vom Familienoberhaupt sprach.

Tatsächlich sind Kind und Mann ein häufiges Gespann in den Strassen Oslos. Jede Kinderkrippenschar, die man trifft, wird mindestens von einem Gruppenleiter begleitet, en masse schieben Väter Kinderwagen, die Züge sind beim Eindunkeln voller Männer in Begleitung von Schulkindern. Vielleicht wurde der norwegische Mann vom Staat ein klein wenig in seine aktive Familienrolle ge-



Quelle: OECD 2009

zwungen, wie die norwegische Frau in die Berufsrolle. Dass er einen Teil des Babyurlaubs bezieht, ist nämlich Vorschrift.

Aber das Glück, das hat der norwegische Mann in der Familie gefunden. Das behauptet er zumindest. Das sagt der ehemalige Wirtschaftsminister Ansgar Gabrielsen, das sagen die jungen Leader, die in der Zeitung befragt wurden, das sagt auch Nils Øyo (43). Er sitzt vor dem Feuer in der Stube seines Reihenhauses in Bærums Verk, eine Dreiviertelstunde ausserhalb Oslos, und trinkt Tee. «Die schönste Zeit in meinem Berufsleben», sagt er, «war das Jahr, in dem ich zu Hause bei den Kindern war, an meinem Buch schrieb und meine Frau für das Einkommen sorgte.» Nach dieser Auszeit hat sich der dreifache Vater entschieden, nur noch sechzig Prozent zu arbeiten.

Seine Frau macht seither Karriere. Britt Øyo (40) ist Schweizerin. Und wenn jemand weiss, wie sich die emanzipatorische Revolution im Kopf anfühlt, dann sie, die beide Kulturen kennt, in beiden Ländern gearbeitet und erlebt hat, wie Norwegen das Wort Rabenmutter langsam, aber nachhaltig aus seinem Wortschatz tilgte. «Am Anfang dachte ich, die spinnen, die Norwegerinnen, Mutter werden und voll arbeiten. Das wollte ich mir und den Kindern auf keinen Fall antun. Also war ich die ersten fünf Jahre nach der Geburt des ersten Kindes Hausfrau. Eine einsame Hausfrau, weil weit und breit die einzige.» Sie suchte sich eine Teilzeitstelle und fand den Job als Projektleiterin bei Dinamo, der renommiertesten Werbeagentur im Land. Seither arbeitet sie mehr als ihr Mann. «An der letzten Klassenzusammenkunft in Luzern habe ich realisiert, dass ich trotzdem flexibler bin als viele Teilzeitmütter in der Schweiz. Und dass man dort noch immer abendlang darüber redet, was eine Mutter soll, kann und darf.»

Der Himmel hängt schwer über den weissen Wäldern. Im Bus zurück in die Hauptstadt sprechen die Fahrgäste über die «Quota», als handle es sich um eine unterhaltsame Anekdote; Zündstoff im Alltag bietet das Gesetz nicht mehr. Einige Passagiere drücken noch ihre Verwunderung darüber aus, dass es so was überhaupt gebraucht habe, in ihrem Land, in dem die Frauen doch immer schon die Hosen angehabt hätten. Eine bessere Erklärung für die starke Stellung der Frau haben Soziologen übrigens auch nicht: Schon zu Zeiten der Wikinger, so liest man, war die Frau respektiert. Weil es in diesem rauen Klima nur harte Arbeit gab. Für beide Geschlechter.

Trotzdem: Ganz ohne negative Presse ging die Quote nicht über die Bühne. Kritik wurde immer dann laut, wenn sich eine Frau in mehrere Verwaltungsräte setzte. Was nicht selten vorkam, da in Anbetracht der Gefahr, die Zulassung zur Börse zu verlieren, manch kleine Firma sich auf die immer gleichen Namen stützte, statt neue zu rekrutieren. Und weil pro Gremium im Schnitt 1.7 Männer gehen mussten. Besonders genussvoll mokierte sich ausländische Medien über die neue Frauenelite. Die britische «Times» monierte, einzelne «golden skirts» sässen in bis zu 35 Verwaltungsräten. Und in rechten US-Blogs hiess es, die «Boardroom Babes» seien so unerfahren, dass sie ausser ihrem Geschlecht nichts Neues einzubringen hätten. Musterschülern tritt man eben gern ans Schienbein.

Empfindlichkeiten, über die Kristin Skogen Lund nur lachen kann: «Ach, kommen Sie, in jedem dieser Länder, das die Vielfachmandate der Norwegerinnen kritisiert, sitzen Männer in mindestens so vielen Gremien.» Wer nun glaubt, dass die

«Hausfrauen gehören in diesem Land nicht einer respektierten Berufsgattung an. Zu Unrecht»

Frau, die das Skandinaviengeschäft von Telenor leitet, einer der am schnellsten wachsenden Kommunikationsfirmen der Welt, damit die Quoten verteidigen will, liegt falsch. Von Beginn stellte sie klar, dass sie weder eine Quotenfrau ist noch etwas von Quoten hält. «Man darf den Firmen nicht vorschreiben, wie sie ihre Verwaltungsräte zu bestücken haben», sagt sie, und man merkt, dass ihr nicht oft widersprochen wird. «Wo kommen wir denn da hin, wo hören wir auf? Bei der Haarfarbe?» Aber man dürfe deswegen nicht darüber hinwegsehen, dass Mehrfachmandate das falsche Argument gegen die Quote seien.

Kristin Skogen Lund – der Name fällt häufig, wenn man in Oslo nach weiblichen Vorbildern fragt. Zierlich ist die Frau, mädchenhaft gar. Das Gegenteil der mitteleuropäischen Idee einer feministischen Walküre. Vorbild ist sie offenbar so ungern wie Quotenfrau: Sie mag es gar nicht, wenn Menschen immer noch so tun, als sei es etwas anderes, wenn eine Frau statt eines Mannes Karriere macht. Selbst dass sie mit 43 bereits einen der prestigeträchtigsten Jobs im Land innehat und nebenher zwei Zwillingspärchen von zehn und sieben Jahren bemuttert, findet sie nicht der Rede wert. «Man kann nicht darüber hinwegsehen», leitet sie ihre Statements gern ein. Darüber etwa, dass Frauen sich gern hinter so genannten Diskriminierungen versteckten, wenn sie in Wahrheit gar nie grosse Karriere machen wollen. Oder dass alle immer so tun, als habe ein Chef viel mehr zu tun als ein Untergebener. «Das stimmt einfach nicht», sagt sie und lässt sich in den Bürostuhl fallen. «Man muss entscheiden, ja, aber dafür darf man auch delegieren!» Sie selbst jedenfalls arbeite heute nicht mehr als früher. Sie habe einfach lernen müssen, dass man nicht mit jedem Dossier so vertraut sein kann wie mit dem eigenen Nachwuchs. Dafür sucht man kompetente Mitarbeiter.

Und da ist noch etwas, über das man nicht hinwegsehen sollte: dass Emanzipation nicht immer und für alle pures Glück bedeute. Denn mit der Emanzipation sei der Druck auf die Frauen gestiegen, sich ausserhalb der eigenen Wände zu verwirklichen. «Hausfrauen gehören in diesem Land nicht einer respektierten Berufsgattung an.» Zu Unrecht, wie sie findet.

Der positive Effekt der «Quota», fasst die Managerin zusammen und schaut auf die Uhr, «ist der Denkprozess, den sie ausgelöst hat. In den letzten Jahren ist viel über Präsenzzeiten und Familienmuster diskutiert worden. Und die Verwaltungsräte besetzt man heute vorsichtiger.» Um Punkt vier beendet Kristin Skogen Lund das Gespräch, freundlich, aber bestimmt. Sie muss heim zu den Zwillingen. Die Antwort auf die Frage, ob sie Feministin sei, liefert sie per E-Mail nach: «Nicht mehr wirklich», schreibt sie. So, wie man sich von einer Haltung distanziert, die man sich in der Pubertät geleistet hatte.

Der Musterschülerin Norwegen geht es wie dieser Frau: Sie hat den Feminismus nicht mehr nötig.

ALPHE

DER KADERMARKT DER S

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.

SAMSTAG/SONNTAG, 7./8. NOVEMBER 2009.

AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderste

Wirksame Führung

Der Leadership-Code

Das Identifizieren allgemeiner Gesetzmässigkeiten fesselt die Menschen: So auch die Entschlüsselung des Leadership-Codes. Die nachfolgende Spurensuche fordert zur kritischen Reflexion auf.

von mag. rer. pol. Christian Santschi (*)

Aktuelle Studienergebnisse und Medienberichte zeichnen ein düsteres Bild der Qualität der gegenwärtigen Führungsarbeit. So waren gemäss einer Studie der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung SVF-ASFC (Universität Siegen 2009) nur gerade 18,5% der befragten Führungspersonen der Ansicht, dass sie in ihrem Unternehmen über geeignete Vorbilder zur Entwicklung persönlicher Führungskompetenzen verfügen würden. Ins gleiche Horn stösst ein neulich im «Economist» veröffentlichter Artikel «Hating what you do», der ins Bodenlose fallende Unternehmensloyalität, innere Kündigung und völlige Perspektivenlosigkeit von Mitarbeitenden als Massenphänomen und als Ergebnis unzureichender Unternehmens- und Personalführung darstellt. Im Zentrum der

Behebung der geschilderten Führungsprobleme und damit der Suche nach dem Leadership-Code stehen folgende Fragen: Was macht eine effektive Führungsperson aus und worauf basiert wirksame Führung? Die beiden Fragen betonen einen unterschiedlichen Teil desselben Ganzen. Während sich die erste Frage im weitesten Sinne auf die persönliche Eigenschaften des/der Führenden bezieht, konzentriert sich die Problemstellung wirksamer Führung auf den gesamten, mehrdimensionalen Führungsprozess und schliesst unternehmensspezifische Gegebenheiten wie auch Umweltabhängigkeiten mit ein. In beiden Fällen geht es um die Erreichung der angestrebten Unternehmensziele und den damit zusammenhängenden wirtschaftlichen Erfolg.

Worauf es beim Führen ankommt

Erkenntnisse aus Praxis und Wissenschaft machen deutlich, dass bei der überwiegenden Zahl der Führungsprobleme an drei Punkten angesetzt werden kann: erstens bei der Führungskompetenz, zweitens bei der Klärung von Führungsrollen bzw. -aufgaben und drittens bei den allgemeinen Grundsätzen wirksamer Führung.

Führen kann erlernt werden

Unzählige Führungspositionen, v. a. auf unteren und mittleren Hierarchieebenen, machen Führung zum eigentlichen Massenberuf in Wirtschaft und Verwaltung. Da Beförderungen – trotz anderslautenden Beteuerungen – immer noch überwiegend auf der Basis von Sach-, nicht von Führungskompetenz ausgesprochen werden und die Vorstellung des «Natural born Leader» definitiv mehr Wunsch als Wirklichkeit darstellt, ist das Kompetenzvakuum in Führungsetagen vorprogrammiert. Fehlen dann noch geeignete Vorbilder und Erfahrungen aus anderen Lebensbereichen, bleibt nur noch das Führen nach der ebenso langwierigen wie verlustreichen Trial-and-Error-Methode. Besseren Erfolg verspricht hier eine Ausbildungsinvestition. Mit gezielter Förderung der Methoden, v. a. aber der Selbst- und Sozialkompetenzen, können Fähigkeiten zur erfolgreichen Bewältigung von Führungs-



Christian Santschi



Gesunde Zähne haben einer Karriere noch nie geschadet.

Für nützliche Tipps www.sso.ch.

SSO

Unsere Zahnärzte.

llen täglich im Internet: www.alpha.ch

tuationen entwickelt werden. Doch Vorsicht: nicht überall, wo Führungsausbildung drauf steht, ist auch tatsächliche Kompetenzentwicklung drin. Viel zu oft liegt das Schwergewicht zu sehr auf Wissensvermittlung durch führungsunerfahrene Theoretikerinnen und Theoretiker und zu wenig auf Transfer, Anwendung, Begleitung und Reflexion durch theorie-sichere Führungspraktiker. Fazit: Angeborene Begabung wird im Zusammenhang mit Führungskompetenzen ebenso massiv über- wie Einsatz und Fleiss unterschätzt.

Flucht ins Operative

Gewohnheitsmässige Erledigung vertrauter ausführender Tätigkeiten schafft einen kontinuierlichen Strom innerer Belohnungen mit Suchtpotenzial. Je höher Führungskräfte aufsteigen, desto weniger Sach- und desto mehr Führungsaufgaben stellen sich ihnen. Da letztere oft nur schwer fassbare und meist keine kurzfristigen Erfolgserlebnisse liefern, ist der Veränderungs- und Trennungsschmerz für viele Vorgesetzte zu gross. Sie flüchten bei jeder möglichen und unmöglichen Gelegenheit in operative Alltagsgeschäfte und ins Mikro-Management ihrer Untergebenen. Ihre eigentlichen Aufgaben, wie die Ausrichtung der Unternehmung auf existenzsichernde Ziele und das Organisieren der kontinuierlichen Verfolgung derselben, treten in den Hintergrund. Auch für die Gewinnung der besten Mitarbeitenden und die Entwicklung der zukünftigen Führungsgeneration bleibt so zu wenig Zeit. Da Führungspersonen v. a. im

oberen und im Top-Management kaum noch in den Genuss ehrlicher und ungeschminkter Rückmeldungen kommen können – obwohl es viele von ihnen erstaunlicherweise glauben – hilft nur noch Introspektion. Führungskräfte müssen sich selber beobachten und dabei analysieren, ob sie ihre zugeordneten Rollen und Aufgaben richtig erfüllen. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sollten anschliessend ohne (unbegründete) Furcht vor Status- und Autoritätsverlust zu Änderungen im eigenen Tätigkeitsbereich führen.

(Fortsetzung auf Seite 4)

Aufgeschnappt

Medical Wellness

Das Bewusstsein der Menschen für die eigene Gesundheit steigt. Damit verändert sich das Gesundheitsverhalten – massgeblich geprägt vom «Prinzip Selbstverantwortung». Wer sich (wieder) selbst für seine Gesundheit zuständig fühlt, stellt auf Prävention um, sorgt individuell und proaktiv für seine körperliche und geistige Fitness...

Mehr dazu unter > www.alpha.ch

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

:zukunfts|institut

Das Inhaltsverzeichnis finden Sie auf Seite 29

(Fortsetzung von Seite 1)

Nur so erhalten die Mitarbeitenden und das Unternehmen wieder die Vorgesetzten, die sie brauchen und verdienen: Führungspersonen, die für inspirierende Ziele sorgen, die den notwendigen Entscheidungen nicht ausweichen, die ihre Mitarbeitenden auch tatsächlich persönlich fördern und nicht mit Besserwisserium oder mangelndem Vertrauen in die innere Kündigung treiben.

Hartnäckige Menschenbilder

Erstaunlicherweise haben sich zwei Menschenbilder im Führungsalltag unserer postindustriellen Dienstleistungsgesellschaft hartnäckig gehalten. Das eine geht von einem rein konkurrenzorientierten, die permanente Maximierung des eigenen Profits anstrebenden Menschen aus. Diese Vorstellung ist genauso überholt wie die dem Taylorismus innewohnende Vorstellung des «Maschinenmenschen», den es optimal zu nutzen und zu warten gilt. Aktuelle Forschungsergebnisse sprechen klar für den «Homo reciprocans» anstelle des «Homo oeconomicus»: die erdrückende Mehrheit der Menschen belohnt faires und bestraft unfaires Verhalten, selbst wenn dies mit Kosten verbunden ist. Dieser Wunsch nach Win-Win-Konstellationen ist existenziell und hat tiefgreifende Auswirkungen auf die menschen- und unternehmensgerechte Ausgestaltung von Anreizen. Anstelle von künstlichem internen Wettbewerb und Führung mit «Zuckerbrot und Peitsche» muss sinnstiftende und motivierende Leadership treten, die die Attraktivität von gemeinsamen Zielen erhöht und damit die Aufgabenidentifikation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden nachhaltig steigert.

(*) Christian Santschi, Unternehmensberater bei hsp AG Bern (www.hsp-ag.ch), langjährige Führungserfahrung, Präsident der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung SVF-ASFC, Dozent für Führung und Leadership. Der vorliegende Artikel ist eine stark gekürzte Fassung des gleichnamigen Referats, welches der Autor anlässlich des PHW Forum Bernese vom 3. und 4. Dezember 2009 in Bern halten wird: www.phw-bern.ch

1.7. Aufgaben zum Thema *Führung*

Aufgabestellung zur GA Komplexität der Führung und Organisation:

Als Arbeitsgrundlage benutzen Sie die Abbildung der Einflüsse und Anforderungen an die Führung.

Diskutieren Sie diese und suchen Sie Beispiele, welche die unterschiedlichen Einflüsse verdeutlichen.

Stellen Sie sich nun vor, wie diese Inhalte im optimalsten Fall in der Praxis umgesetzt werden.

Präsentieren Sie in der Klasse: Zeit 25 Minuten.

Erklären Sie der Klasse anhand von Beispielen, welche Einflüsse auf welcher Ebene für die Führung relevant sind und was diese für den Arbeitsalltag an Anforderungen oder Aufgaben bedeuten.

Aufgabestellung zur GA Personalentwicklung:

Als Arbeitsgrundlage benutzen Sie die Inhaltsübersicht im Skript.

Lesen Sie diese durch.

Stellen Sie sich nun vor, wie diese Inhalte im optimalsten Fall in der Praxis umgesetzt werden.

Präsentieren Sie in der Klasse: Zeit 25 Minuten.

Stellen Sie das Thema Personalentwicklung in 5 Schritten in der von ihnen erarbeiteten optimalsten Version vor.

Aufgabestellung zur GA Führungspersonen:

Sie bekommen mehrere Artikel mit Interviews von Führungspersonen. Allen diesen Personen werden dieselben 33 Fragen gestellt, in der gleichen Reihenfolge.

Lesen Sie diese durch.

Präsentieren Sie in der Klasse: Zeit 25 Minuten.

Stellen Sie kurz die ausgewählten Personen vor.

- Stellen Sie Kernaussagen zum Thema Führung vor.
- Was gefällt Ihnen?
- Was überrascht Sie?
- ?

2. Praxisbeispiel

Ziel:

Anwendung des Gelernten an einem praktischen Beispiel (Transfer Theorie-Praxis)

Gruppenarbeit: Eine Organisationsdiagnose und -beratung

Sie erarbeiten das Fallbeispiel und werden als Organisationsberatende aktiv. Ihre Aufgabe ist, die dargelegten Fakten und Hinweise zu erkennen, den Bezug zur Theorie zu erfassen und Vorschläge zu bringen, was unternommen werden könnte, um die Situation zu verbessern.

Beispiel

Die Phantis ist eine Nonprofit-Organisation mit einem professionellen Erscheinungsbild. Sie ist in letzter Zeit aufgrund grosser Nachfrage ihrer Produkte sehr gewachsen. Trotzdem bekundet sie grosse Mühe, ihren Bekanntheitsgrad zu steigern. So fehlt es oft an guten Bewerbungen. Ihre Gründerin ist gerade in Pension gegangen. Einige Mitarbeitende sind immer noch seit Anfang dabei. Der Generationenwechsel macht sich nun aber bemerkbar. Die neue Geschäftsleitung hat soeben einen Strategieworkshop hinter sich. Es scheint aber, dass noch nicht alle MA die neue Strategie verstanden haben. Viele beklagen sich, dass sie schlecht informiert werden. Die Kompetenzen sind nicht mehr klar geregelt, seit die „Bigbossin“ nicht mehr da ist, welche jeweils ganz genau sagte, wo es lang geht. Die neue MA beklagt sich, dass es keine Stellenbeschriebe gäbe. Worauf eine Diskussion ausbrach, ob es solche überhaupt notwendig seien. Die Funktionen wurden mit der Zeit auf bestimmte Personen zugeschnitten, sind also „historisch gewachsen“. Eine MA beklagt sich, dass Mitarbeiter x ihr ständig drein rede bei der Programmorganisation, obwohl das eindeutig ihr Aufgabenbereich sei. Worauf x meint, er habe das schon immer so gemacht.

Reibungsverluste intern sind an der Tagesordnung. Der Papierkrieg hat zugenommen.

Das Führungsmodell stammt von der Gründerin (flache Hierarchie) und es wird von einigen „alten Hasen“ stark verteidigt. Einige Jüngere beklagen sich, sie hätten keine Aufstiegsmöglichkeiten auch bekämen sie kein Feedback ihrer Vorgesetzten.

Die MA identifizieren sich sehr mit ihrer Arbeit und sind sehr gut qualifiziert. Die Büros platzen aus allen Nähten und der neue MA muss von zu Hause aus arbeiten, weil er kein Büro hat. Eine Einarbeitung erschwert sich so. Es ist nur zu hoffen, dass er nicht in den ersten 100 Tagen kündigt. Den letzten Austritt einer MA haben viele erst im Nachhinein mitbekommen. Doch das ungeschriebene Gesetz der Bescheidenheit scheint sich hartnäckig zu halten.

3. Literaturverzeichnis

- Aeschlimann Laubi, Margrit; Spescha, Eusebius: Unternehmens-Selbstdiagnose: „Aspekte-Raster“. Luzern: Unveröffentlichtes Manuskript 2005.
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Bern: Haupt 1990.
- Glasl, Friedrich: Selbsthilfe in Konflikten. Bern: Haupt 1998.
- Glasl, F.; Kalcher, T.; Piber, H.: Professionelle Prozessberatung. Bern: Haupt 2005.
- Spescha, Eusebius: Konfliktmanagement. Luzern: Unveröffentlichte Unterlage 2011.
- Trigon: Aspektesammlung. Unveröffentlichte Arbeitsunterlage o. J.