

Höhere Fachschule für Sozialpädagogik Luzern hsl  
DIPLOMAUSBILDUNG BI 20A  
Fach FOK (Führung, Organisation und Konfliktmanagement)

# **Führung**

# **Organisation**

# **Konfliktmanagement**

Mai 2024

**Dozent:**  
Beratung im Zentrum  
Daniel Murer  
Schlossweg 3  
6005 Luzern  
Tel. 041 310 95 02  
E-Mail [daniel.murer@artisetbildung.ch](mailto:daniel.murer@artisetbildung.ch)  
[www.beratungimzentrum.ch](http://www.beratungimzentrum.ch)

**Fachkoordination:**  
ARTISET Bildung hsl  
Thea Klarenbeek  
Abendweg 1  
6000 Luzern 6  
041- 419 72 57  
[thea.klarenbeek@artisetbildung.ch](mailto:thea.klarenbeek@artisetbildung.ch)  
[www.artisetbildung.ch/hsl](http://www.artisetbildung.ch/hsl)

### Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Fachbeschrieb</b> .....	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Organisationsentwicklung</b> .....	<b>7</b>
2.1.	Geschichtliche Eckdaten zur Organisationsentwicklung.....	8
2.2.	Organisationsentwicklung: Definition nach Friedrich Glasl/Trigon .....	9
2.3.	Weitere Definitionen von Organisationsentwicklung .....	10
2.4.	Das Menschenbild und die 3 Subsysteme.....	11
2.5.	Die 7 Wesenselemente .....	12
2.6.	Die Aspektesammlung .....	13
2.7.	Unternehmens-Selbstdiagnose: „Aspekteraster“ .....	20
2.8.	Die Basisprozesse .....	25
2.9.	Die Organisationstypen.....	26
2.10.	Leitbild .....	28
<b>3.</b>	<b>Die Entwicklungsphasen von Organisationen</b> .....	<b>33</b>
3.1.	Phasenmodell .....	33
3.2.	Sozialkünstlerische Übung.....	40
<b>4.</b>	<b>Konfliktmanagement</b> .....	<b>41</b>
4.1.	Übersicht.....	41
4.2.	Einleitung .....	41
4.3.	Den Konflikt verstehen .....	41
4.3.1.	Schritt 1: Sich ein Bild des Konfliktes machen.....	42
4.3.2.	Schritt 2: Den Konflikt analysieren.....	42
4.3.3.	Schritt 3: Zusammenfassende Konfliktdiagnose.....	45
4.4.	Den Handlungsbedarf bestimmen .....	45
4.5.	Die Voraussetzungen zur Konfliktbewältigung einschätzen.....	46
4.5.1.	Schritt 4: Krafffeldanalyse .....	46
4.5.2.	Schritt 5: Ressourcen.....	47
4.6.	Strategie(n) zur Konfliktbewältigung erarbeiten .....	47
4.6.1.	Schritt 6: Zielsetzung.....	48
4.6.2.	Schritt 7: Evaluation von Lösungen, Massnahmen und Vorgehensweisen .....	48
4.7.	Schritt 8: Festlegen des Vorgehensplans .....	48
4.8.	Schritt 9: Ausführung und Evaluation .....	48
4.9.	Hinweise zur Umsetzung .....	49
4.10.	Wie es in Konflikten bergab gehen kann .....	50
<b>5.</b>	<b>Führung</b> .....	<b>63</b>
5.1.	Allgemeines zum Thema Führung.....	63
5.2.	Führungskonzeption / Führungsmodell .....	63
5.3.	Aspekte von Führen .....	64
5.4.	Komplexität der Führung und Organisation .....	65
5.5.	Personalentwicklung .....	66
5.6.	Frau/Mann und Führung .....	67
5.7.	Qualitätsmanagement .....	79
5.8.	Heutige Organisationen .....	89
<b>6.</b>	<b>Praxisbeispiel</b> .....	<b>92</b>
<b>7.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>94</b>

### 1. Fachbeschreibung

#### FOK Führung – Organisation – Konfliktmanagement

<b>Bildungsgang</b>	VZ / BI / BIV		
<b>Themenbereich</b>	Sozialpädagogische Grundlagen		
<b>Studienabschnitt</b>	Hauptstudium		
<b>Form</b>	Klassenunterricht		
<b>Anzahl Lektionen</b>	36		
<b>Fachkoordination</b>	Thea Klarenbeek		
<b>Dozierende</b>	Dominik Brantschen; Daniel Murer		
<b>Daten</b>	10.05.2024	Organisationsentwicklung	Daniel Murer
	10.05.2024	Wesenselemente	Daniel Murer
	06.06.2024	Konfliktmanagement	Daniel Murer
	06.06.2024	Konfliktmanagement	Daniel Murer
	07.06.2024	Entwicklungsphasen	Daniel Murer
	22.08.2024	Burnout	Dominik Brantschen
	23.08.2024	Burnout	Dominik Brantschen
	23.08.2024	Führung	Daniel Murer
	23.08.2024	Führung	Daniel Murer
	30.08.2024	Analyse Praxisbeispiel	Daniel Murer

#### Beruflicher Kontext / Bezug zum Berufsprofil

Die Arbeit in einer sozialen Organisation fordert von Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, sich in der Berufsrolle als Teil eines grösseren Ganzen zu verstehen. Dafür benötigen sie Grundlagen, um in Organisationen wirkende Mechanismen besser zu begreifen. Praktische Transfer-Beispiele ermöglichen Einblicke in den Themenfeldern Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement, Personalentwicklung, Führung und Burnout. Mögliche Umgangsweisen werden mittels Instrumenten und Methoden erarbeitet, damit die Studierenden für diese berufsrelevanten Themen im Arbeitsalltag sensibilisiert werden.

---

#### Lernziele

- Die Studierenden haben sich ein Grundverständnis von Organisation und Organisationsentwicklung angeeignet und können dieses Wissen bezogen auf ihr Praxisfeld anwenden.
- Die Studierenden kennen das Menschenbild und die zentralen Grundbegriffe des Organisationsentwicklungs – Modells von F. Glasl und anderen, die 7 Wesenselemente einer Organisation und deren Wirkungsweisen im Innen und Aussen, die Entwicklungsphasen und die Basisprozesse. Anhand von Praxisbeispielen wird dieses Wissen vertieft.
- Die Studierenden können einen Konflikt in einer Organisation analysieren und gestützt auf diese Analyse angemessene Strategien zur Konfliktbewältigung entwickeln.
- Die Studierenden kennen Grundlagen von *Führen*: Verschiedene Führungsstile und ihre Wirkungen, die Aufgaben und die Instrumente einer Führungskraft.
- Die Studierenden erarbeiten die Inhalte von Personalentwicklung und stellen den Bezug zur Praxis her.
- Die Studierenden lernen das Phänomen *Burnout* kennen und erfahren dazu Möglichkeiten des Umgangs und der Prävention in bestehenden Arbeitssituationen.

### Lerninhalte

- Das ganzheitliche Organisationsentwicklungsmodell von F. Glasl und anderen
- Erarbeitung des Wissens anhand von Praxisbeispielen
- Konfliktdiagnose
- Vorgehen zur Konfliktbewältigung
- Führungsstile, Führen im Profit/Nonprofitbereich
- Persönliche Auseinandersetzung mit dem Thema Führung
- Personalentwicklung
- Burnout Ansätze und Präventionsvorschläge

---

### Arbeitsweise

Im Unterricht werden die theoretischen Inhalte in Kurzreferaten vermittelt und im Anschluss mittels Gruppenarbeiten und sozial-künstlerischen Übungen reflektiert und selbständig erarbeitet. Die Studierenden präsentieren jeweils exemplarisch ihre Erkenntnisse und profitieren von den unterschiedlichen Erfahrungen, Erkenntnissen und Praxishintergründen. Im Fokus steht, die Studierenden für diese Themen im eigenen Arbeitsfeld zu sensibilisieren.

---

### Lernunterlagen / Fachliteratur

- Scripts
- Eigene Notizen
- Hinweise auf weiterführende Fachliteratur

---

### Lernaufwand

- Vor – Nachbereitung der Unterrichtseinheiten
- Ca. 9 Stunden Selbststudium

---

### Leistungsnachweis

- Präsenzpflicht und aktive Teilnahme. Es gilt die Äquivalenzregelung.

10.05.2024	10.05.2024	06.06.2024	07.06.2024	22.08.2024 23.08.2024 6 Lektionen	23.08.2024	30.08.2024
4 Lektionen <b>Organisations- entwicklung</b>	4 Lektionen <b>Wesenselemente Analyse der eigenen Praxis Reflexion</b>	8 Lektionen <b>Konflikt- Management</b>	4 Lektionen <b>Entwicklungs- phasen der Organisation</b>	6 Lektionen <b>Burnout</b>	6 Lektionen <b>Führung Funktion Aufgaben und In- strumente Personal- entwicklung</b>	4 Lektionen <b>Integration der Themen: Analyse Praxisbeispiel</b>
Die Studierenden kennen das Menschenbild und die zentralen Grundbegriffe des OE-Modells nach F. Glasl.	Die Studierenden können die Inhalte der 7 Wesenselemente im Innen – und Aussenbereich benennen und in einen Zusammenhang stellen.	Die Studierenden kennen Konzepte und Hilfsmittel zum Konfliktmanagement und können sie anwenden.	Die Studierenden sind in der Lage, anhand der Entwicklungsphasen die eigene Praxis-situation zu analysieren.	Sie kennen das Phänomen Burnout und Möglichkeiten des Umgangs und der Prävention in bestehenden Arbeitssituationen.	Die Studierenden kennen verschiedene Führungsstile und ihre Wirkungen, die Aufgaben und Instrumente einer Führungskraft. Die Studierenden sind in der Lage, die Bedeutung von Personalentwicklung in ihrem eigenen Praxisfeld zu beschreiben.	Die Studierenden sind in der Lage, anhand der FOK-Unterrichtsinhalte ein Praxisbeispiel zu analysieren und die Bewertung zu Begründen.

## Grobziele:

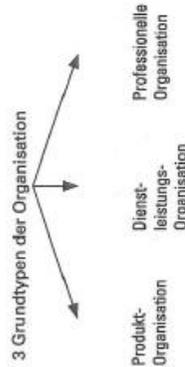
- Die Studierenden haben sich ein Grundverständnis von Organisation und Organisationsentwicklung angeeignet und können dieses Wissen auf ihr Praxisfeld anwenden.
- Die Studierenden kennen die Funktion und Aufgabengebiete einer Führungskraft.
- Die Studierenden können einen Konflikt in einer Organisation analysieren und gestützt auf die Analyse angemessene Strategien zur Konfliktbewältigung entwickeln.

## Fach FOK, Unterrichts-Inhalte:

Ganzheitliches System-Modell der Organisation

Wie sich eine Organisation entwickelt: **Die 4 Entwicklungsphasen der Organisation**

Was eine Organisation konstituiert:  
**7 Wesenselemente**  
und 3 Subsysteme



1. Identität
2. Strategie, Policy, Programme
3. Struktur der Aufbauorganisation
4. Menschen, Gruppen, Klima
5. Einzelfunktionen, Organe
6. Abläufe, Prozesse
7. Physisch-materielle Mittel

**Pionierphase**

**Differenzierungsphase**

**Integrationsphase**

**Assoziationsphase**

«Familie»

«Apparat»

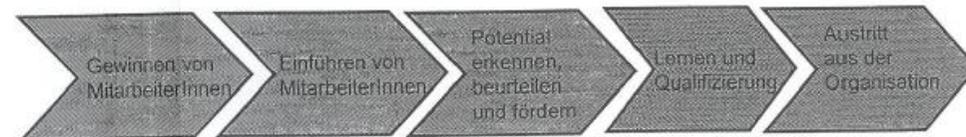
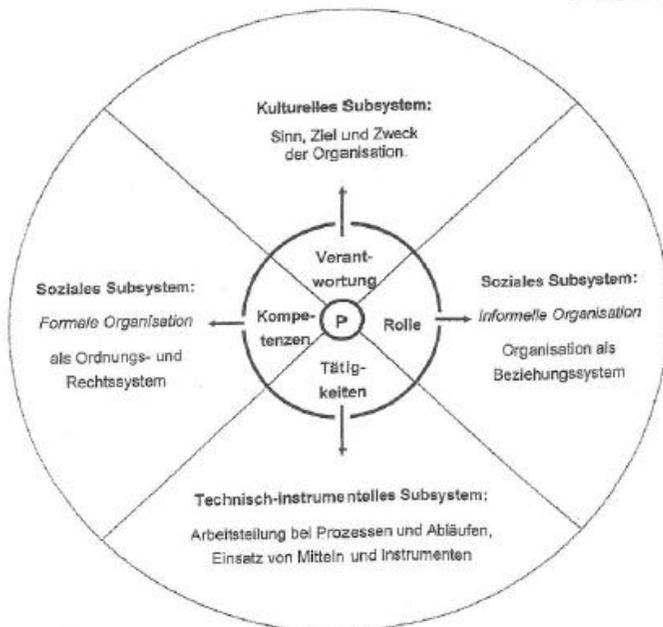
«Organismus»

«Biotop»

**Führung**

**Konfliktmanagement in Organisationen**

**Personalentwicklung in Organisationen**



- Werbung
- Selbstdarstellung der Organisation
- Stellenausschreibung
- Praktika
- Funktionsbeschreibung (AKV)
- Vorstellungsgespräche
- Einstellung

- Pate / Mentor finden
- Ersten Überblick vermitteln
- Vorbereitung auf Funktion
- Einführungsprogramme
- Nachschau halten
- Als Ansprechpartner zur Verfügung stehen
- Leistung, Entwicklung und Integration fördern
- Rückschau nach 100 Tagen
- Festanstellung

- Entwicklungsgespräche mit Zielvereinbarung
- Führungs- und fachpotenzial sichtbar machen
- Aufwärtsbeurteilung
- Feedback von KollegInnen und Kunden
- Bildungsbedarf erheben als Grundlage für eine gezielte Aus- und Weiterbildung

- Individuelle und gemeinsame Lernprogramme initiieren und durchführen
- Teamentwicklung
- Wissensaustausch
- Learning „on, near and off the job“
- Programme für Nachwuchs- und Führungskräfte
- Coaching
- Auslandseinsätze
- Lernen von und mit Kunden
- Intercompany learning

- Sozialplan
- Arbeitszeugnis
- Verfahren der Trennung
- Gestalten der restlichen Arbeitszeit
- Gleitender Austritt
- Austrittsgespräch
- Abschlussfeier

**Burnout**

## 2. Organisationsentwicklung

(nach Glasl/Kalcher/Piber 2005)

### 2.1. Geschichtliche Eckdaten zur Organisationsentwicklung

#### USA

Sozialwissenschaftliche Forschung von sozialen Gebilden

- Theorie der Veränderung  
Erkenntnisorientiert  
Sozialer Wandel in der Gesellschaft beobachten  
1943 A. Brooks und andere
- Theorie von der Veränderung  
Handlungsorientiert  
Soziale Veränderung als Prozess gestalten  
1958 - 1977 K. Levin und Schüler

#### Europa

- Tavistock (Institut) 1949 England  
Untersuchungen im Kohlen – Bergbau
- Niederländische Pädagogische Institut NPI – B. Lievegood 1954 Niederlanden  
Anthroposophische Heilpädagogik, Organisationsentwicklung
- F. Glasl 1967 – 1985 Berater im NPI  
1984 Mitbegründer von Trigon
- Trigon 1984  
26 BeraterInnen  
Beratung, Forschung, Entwicklung, Herausgabe von Fachbüchern

### 2.2. Organisationsentwicklung: Definition nach Friedrich Glasl/Trigon

„Unter Organisationsentwicklung verstehen wir einen Veränderungsprozess der Organisation und der in ihr tätigen Menschen, welcher von den Angehörigen der Organisation selbst bewusst gelenkt und aktiv getragen wird und somit zur Erhöhung des Problemlösungspotenzials und der Selbsterneuerungsfähigkeit dieser Organisation führt, wobei die Angehörigen der Organisation gemäss ihren Werten und Vorstellungen die Organisation so gestalten, dass sie nach innen und nach aussen den wirtschaftlichen, sozialen, humanen, kulturellen und technischen Anforderungen entsprechen kann.“

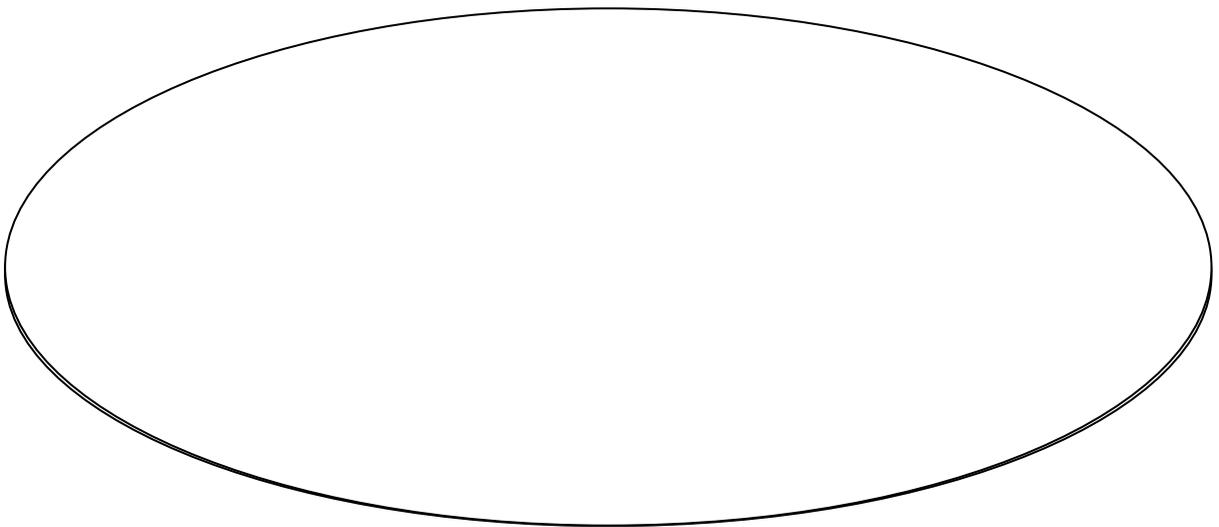
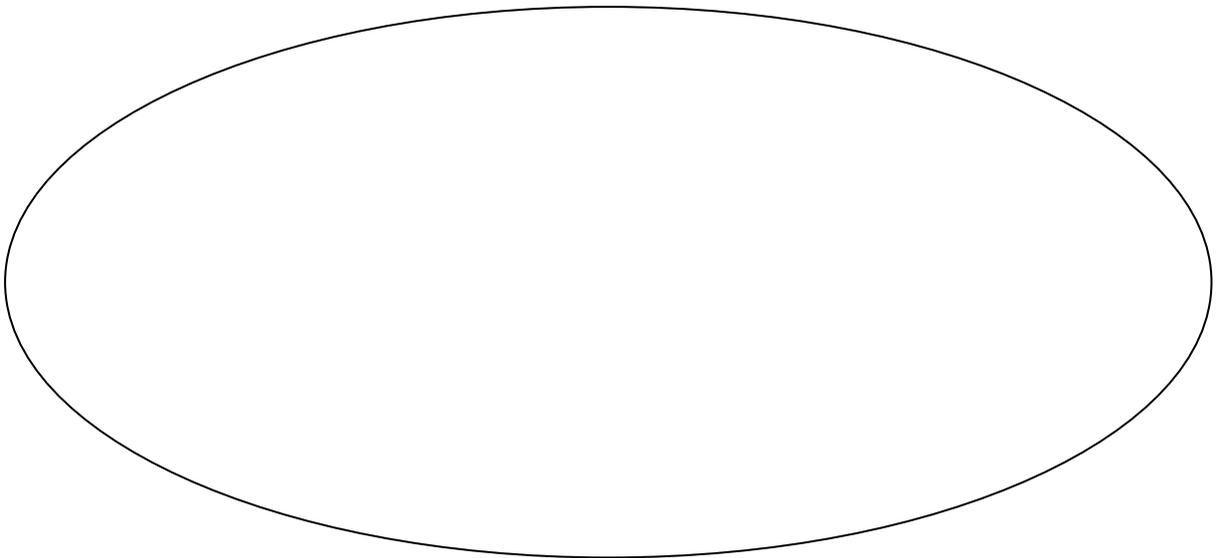
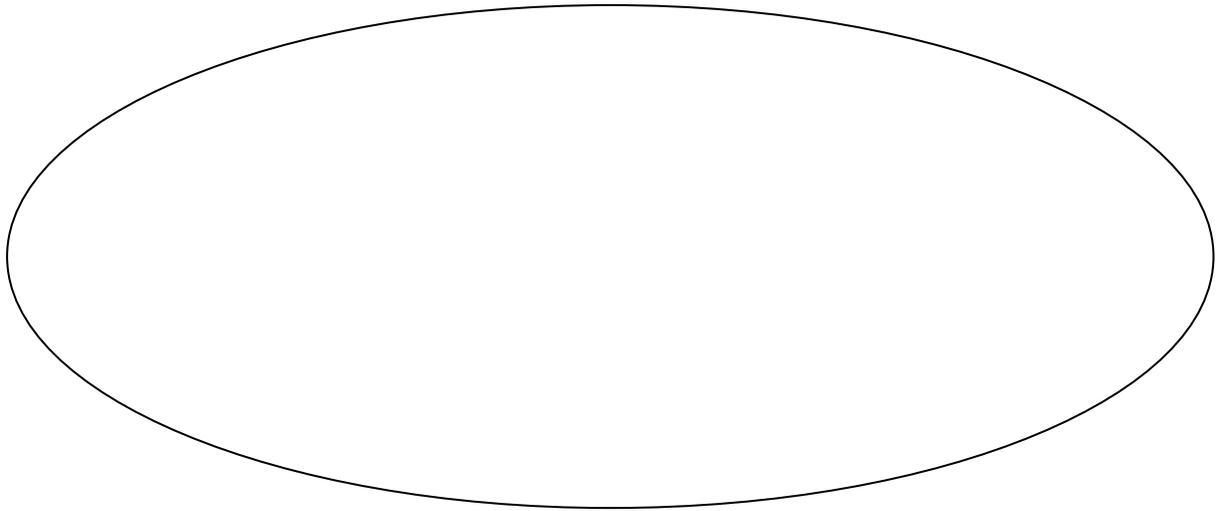
Bei diesem Verständnis von Organisationsentwicklung werden vier Ziele unterschieden:

1. Das Hauptziel: Befähigung der Organisation und ihre Angehörigen zur Selbsterneuerung.
2. Steigerung des Problemlösungspotentials der Organisation (Effektivitätsziel).
3. Den Prozess im Sinne humaner Prinzipien zu gestalten.  
(Humanisierungsziel)
4. Die Organisation zu befähigen, bei Spannungen innerhalb dieser Zielfelder oder zwischen ihnen eine authentische Lösung zu finden (Ziel der Authentizität).

### 2.3. Weitere Definitionen von Organisationsentwicklung

- OE stellt ein umfassender und komplexer Ansatz zur Lösung von Problemen in einer Organisation und zu deren Weiterentwicklung dar. Dabei wird neben der Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der MitarbeiterInnen (Humanisierung am Arbeitsplatz) angestrebt. Das heisst, es wird eine bessere Aufgabenerfüllung im Sinne höherer Zielerreichungsgrade bei den Formalzielen Effizienz, Effektivität, Flexibilität, soziale Rationalität (Im Sinne von sozialpsychologisch gutes Arbeitsklima) angestrebt, wobei der/die MitarbeiterIn als Vermögens- und nicht als Kostenfaktor betrachtet wird.  
*Böhm, Jürgen: Einführung in die Organisationsentwicklung – Instrumente, Strategie, Erfolgsbedingungen. Heidelberg, 1981, S. 11.*
- Die GOE versteht Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität). (Unter Qualität des Arbeitslebens bzw. Humanität im Arbeitsbereich versteht die GOE nicht nur materielle Existenzsicherung, Gesundheitsschutz und persönliche Anerkennung, sondern auch Selbständigkeit (angemessene Dispositionsspielräume), Beteiligung an den Entscheidungen sowie fachliche Weiterbildungs- und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten).  
*Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) e.V., 1980*
- Unser Verständnis von diesem Begriff (OE) möchten wir ganz einfach umreißen mit einer fiktiven Aussage: „Wenn ich weiss, was ich tue, wofür ich etwas tue und warum und wenn ich meine Antwort darauf in einer Form unterbringen kann, die andere mit mir schaffen, dann fühle ich mich gut und tue es gerne“. Wir sehen in der Organisationsentwicklung die Möglichkeit, häufiger ein grösseres Mass an Freude, Zufriedenheit, Identifikation und Mitverantwortung in die tagtägliche Arbeitswelt einzubringen, als es bisher nach alten Systemen möglich war.  
*Lumma, Klaus/Dieter Wilms: Organisationsentwicklung als Folge kommunikations-fördernder Weiterbildung. Mitarbeiterführung im Kinderheim. In Burkhard Treude (Hrsg.): Organisationsentwicklung, Hamburg, 1981, S. 240.*
- Organisationsentwicklung ist ein offenes, planmässiges, zielorientiertes und langfristiges Vorgehen im Umgang mit Veränderungsanforderungen und Veränderungsabsichten in sozialen Systemen. Organisationsentwicklung ist kein System. In einem Organisationsentwicklungsprozess werden viele Techniken angewendet, wobei aber die dabei sichtbar werdende Einstellung zum Menschen Ausschlag gibt und die Glaubwürdigkeit der Motive und Absichten beeinflusst. Organisationsentwicklung will die wirtschaftlichen, technischen und menschlichen Aspekte eines sozialen Systems, z.B. einer Unternehmung, integrieren, respektiert aber gleichzeitig deren eignen Gesetzmässigkeiten. Sie betrachtet die Bedürfnisse der Organisation und ihrer Mitglieder als gleichberechtigt. Ziel eines Organisationsentwicklungsprozesses ist die Selbstentwicklung der Mitarbeiterinnen und die Selbsterneuerung der Organisation zur Erhaltung und Verbesserung der Lebensfähigkeit der Organisation.  
*Kemm, René: Arbeitspapier der Instituts IMO , Bern, 1981*

**2.4. Das Menschenbild und die 3 Subsysteme**



### 2.5. Die 7 Wesenselemente

#### Die 7 Wesenselemente in der Sicht im Innensystem und zum Umfeld

<i>Im Innensystem</i>	<i>Zum Umfeld</i>
<i>1. Identität</i>	
Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen, historisches Selbstverständnis der Organisation	Image bei Kunden, Lieferanten, Banken, Politik, Gewerkschaft etc., Konkurrenzprofil, Position in Märkten und Gesellschaft; Selbständigkeit bzw. Anhängigkeit
<i>2. Policy, Strategie, Programme</i>	
Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Markt-, Finanz-, Preis-, Personalpolitik etc.	Leitsätze für Umgehen mit Lieferanten, Kunden etc., PR-Konzepte, Marktstrategien; Übereinstimmung mit Spielregeln der Branche
<i>3. Struktur</i>	
Statuten, Gesellschaftervertrag, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout	strukturelle Beziehung zu externen Gruppierungen, Präsenz in Verbänden etc., strategische Allianzen
<i>4. Menschen, Gruppen, Klima</i>	
Wissen und Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima in der Branche, Stil des Umgehens mit Macht gegenüber dem Umfeld
<i>5. Einzelfunktionen, Organe</i>	
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination	Verhältnis zum üblichen Branchenverständnis über Arbeitsteilung, Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen
<i>6. Prozesse, Abläufe</i>	
primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse: Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse, Supportprozesse	Beschaffungsprozesse für Ressourcen, Lieferprozesse (JIT), Speditions-Logistik, Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen
<i>7. Physische Mittel</i>	
Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel	Physisches Umfeld, Platz im Umfeld – Verkehrssystem, Verhältnis Eigenmittel - Fremdmittel

### 2.6. Die Aspektesammlung

(nach Trigon o. J.)

#### Wesenselement 1: Identität

<b>Kurzbeschreibung:</b>	Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck? Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte nach innen und außen, historisches Selbstverständnis der Organisation.
<b>Beispiele:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bekanntheit der Organisation am Markt, bei Liefernden, Behörden etc.</li><li>• Image der Organisation bei den Mitarbeitenden, Kundschaft, Liefernden etc.</li><li>• Ansehen der Organisation in der Nachbarschaft</li><li>• Position der Organisation am Markt, gegenüber der Konkurrenz etc.</li><li>• Rechtsform der Organisation</li><li>• Qualität der Leistungen und Produkte</li><li>• Erscheinungsbild der Organisation in Werbung, Briefen, Plakaten etc.</li><li>• Aufgeschlossenheit der Organisation für Neuerungen</li><li>• Klarheit über Sinn und Ziele der Organisation</li><li>• Klarheit über die Kernaufgaben der Organisation</li><li>• Verhältnis der Leistungsfähigkeit der Organisation zu den Zielen</li><li>• Qualität des Leitbildes</li><li>• Übereinstimmung des Unternehmensleitbildes mit der Realität</li><li>• Kundschaftsorientierung der Organisation</li><li>• Risikofreudigkeit der Organisation</li><li>• Qualitätsdenken in der Organisation</li><li>• Identifikation der Mitarbeitenden mit den hergestellten Produkten</li><li>• Zukunftsorientierung der Organisation</li><li>• Selbstbestimmungsmöglichkeit der Organisation</li><li>• Qualität der sozialen Grundannahmen in der Organisation</li></ul>
<b>Fragestellungen:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ist die Kernaufgabe der Organisation klar? Ist sie widersprüchlich, missverständlich, vage?</li><li>• Hat sich in der letzten Zeit ein Wandel in der gesellschaftlichen Funktion ergeben?</li><li>• Sind alte und neue Werte zueinander stimmig?</li><li>• Ist die Identität gesellschaftlich akzeptabel?</li><li>• Wie stellt sich die Identität zur Umwelt?</li><li>• Wie stehen die Menschen zum Selbstverständnis?</li><li>• Ist die Sinnggebung für sie in ihrer eigenen Funktion erkennbar, überzeugend?</li></ul>
<b>Anmerkungen:</b>	Probleme mit der Identität äußern sich oft in anderen Wesenselementen der Organisation: Ein Sinnvakuum führt zu Streitigkeiten über Aufgaben oder Kompetenzen. Widersprüche zwischen der Gesamtidentität und der Teilidentität von kleineren Organisationseinheiten können in langwierigen Strategie-Diskussionen und in Machtkämpfen sichtbar werden.

### Wesenselement 2: Politik, Strategie, Konzepte

<b>Kurzbeschreibung:</b>	Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze, Strategie und längerfristige Konzepte, Pläne.
<b>Beispiele:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Längerfristige Überlegungen über Kundenschaftsgruppen</li><li>• Längerfristige Überlegungen über Geschäftsbereiche</li><li>• Konzepte zur Erhebung von Kundenschaftsbedürfnissen und -wünschen</li><li>• Konkretheit von kurz- und mittelfristigen Zielen und Maßnahmen</li><li>• Lohn- und Gehaltssystem der Organisation</li><li>• Aus- und Weiterbildungskonzepte für die Mitarbeitenden</li><li>• Konzepte zur systematischen Konkurrenz- und Marktbeobachtung</li><li>• Konzepte für Laufbahnplanung und Förderung der Mitarbeitenden</li><li>• Expansions-, Investitions- und Finanzierungspolitik der Organisation</li><li>• Konzepte zur Selbstdarstellung nach außen (Werbung, PR)</li><li>• Richtlinien für den Umfang und das Qualitätsniveau unserer Leistungen</li><li>• Preis-Leistungsverhältnis unserer Produkte und Dienstleistungen</li><li>• Provisionssystem für die Verkaufenden</li><li>• Konzepte zur längerfristigen Entwicklung neuer Produkte und Märkte</li><li>• Sicherung der Arbeitsplätze</li><li>• Schicht- und Arbeitszeitmodelle</li><li>• Abgrenzung der Zielgruppen (wen wir ansprechen)</li><li>• Personalpolitik, Kriterien zur Aufnahme neuer Mitarbeitenden</li><li>• Spektrum des Leistungsangebotes</li><li>• Führungsgrundsätze</li><li>• Informationspolitik</li></ul>
<b>Fragestellungen:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bestehen ausreichende Leitsätze, Strategien und Programme mit denen die allgemeinen Ziele und Werte konkretisiert werden?</li><li>• Oder schweben die allgemeinen Ziele und Werte in der Luft?</li><li>• Geht von den unternehmenspolitischen Leitsätzen eine integrierende Wirkung aus?</li><li>• Wie kräftig, klar, übersichtlich, widerspruchsfrei usw. sind die Leitsätze?</li><li>• Wie sehr sind Politik und Strategie akzeptiert?</li></ul>
<b>Anmerkungen:</b>	Neben der offiziell ausformulierten Politik gibt es viele ungeschriebene Regeln und Richtlinien, Mythen, Legenden und Sagen, Erfolgsrezepte der Vergangenheit usw., die in den Denkgewohnheiten der Mitarbeiter verwurzelt sind. Diese ungeschriebenen, praktizierten Leitsätze können zu den proklamierten Leitsätzen im Widerspruch stehen und deren Geltung in Frage stellen. Drücken sich diese Spannungen vielleicht im politisch-sozialen Subsystem aus, in zwischenmenschlichen Konflikten? Identifizieren sich unterschiedliche Gruppen mit den unterschiedlichen Leitsatzsystemen? Führt dies zu Kämpfen um Einflussnahme und Macht?

### Wesenselement 3: Struktur

<b>Kurzbeschreibung:</b>	Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout.
<b>Beispiele:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Überschaubarkeit der Organisation</li><li>• Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen den Abteilungen</li><li>• Wirtschaftlichkeit der Gliederung der Abteilungen</li><li>• Übereinstimmung der Struktur mit den Wünschen der Mitarbeitenden</li><li>• Aufbauorganisation und Führungssystem</li><li>• Organisatorische Verflechtung mit der Muttergesellschaft</li><li>• Vertriebsstruktur der Organisation</li><li>• Kompetenzverteilung zwischen Geschäftsführung und Abteilungsleitenden</li><li>• Vernetzung der Abteilungen</li><li>• Größe der Abteilungen</li><li>• Zuteilung der Führungskräfte auf die Abteilungen</li><li>• Standort der Organisation</li><li>• Verhältnis von Voll- und Teilzeitarbeitskräften</li><li>• Effizienz der Dienstwege</li><li>• Qualität des Stellenplanes</li><li>• Aktualität des Organigramms</li><li>• Anzahl der Führungsebenen</li><li>• Aufgabenteilung im Team</li><li>• Aktuelle Teamzusammensetzung</li></ul>
<b>Fragestellungen:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nach welchen Gedankenmodellen ist die Organisation aufgebaut? Liegt der Aufbaustruktur ein statisches oder ein dynamisches Denken zugrunde?</li><li>• Ist dabei mechanistisch gedacht?</li><li>• Wie steht dieses Organisationsdenken zur gesamten Unternehmensphilosophie?</li><li>• Wie zweckmäßig sind die Organisationskonzepte in Bezug auf die gegenwärtigen Ziele, Kernaufgaben, Ressourcen usw.?</li><li>• Sind die verschiedenen Organisationseinheiten für die Mitarbeiter übersichtlich?</li><li>• Können sie sich erlebnismäßig in ihnen zurechtfinden und darin eine "Heimat" haben?</li><li>• Wie wird von der Struktur die Spannung zwischen Differenzierung und Integration bewältigt?</li></ul>

### Wesenselement 4: Menschen, Gruppen, Klima

<b>Kurzbeschreibung:</b>	Wissen und Können der Mitarbeitenden, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima.
<b>Beispiele:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Betriebsklima in der Organisation</li><li>• Teamgeist der Mitarbeitenden</li><li>• Gegenseitiges Vertrauen der Mitarbeitenden</li><li>• Führungsstil der Vorgesetzten</li><li>• Vertrauen in die Vorgesetzten</li><li>• Mitsprachemöglichkeit bei Entscheidungen</li><li>• Qualität der Mitarbeitendenbesprechungen</li><li>• Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden gegenüber andern Mitarbeitenden, der Kundschaft etc.</li><li>• Allgemeiner Stand des Wissens und des Könnens der Mitarbeitenden</li><li>• Entfaltung des Wissens und Könnens der Mitarbeitenden in der Organisation</li><li>• Aufgeschlossenheit der Mitglieder der Organisation für Neuerungen</li><li>• Mitarbeitendenförderung, Unterstützung bei Problemen etc.</li><li>• Umgang mit Konflikten</li><li>• Erreichbarkeit der Mitarbeitenden</li><li>• Kontaktpflege zu Externen: Handlungsfirmen, grosse/wichtige Kundschaft etc.</li><li>• Geborgenheit der Mitarbeitenden</li><li>• Umgang der Vorgesetzten mit Lob und Kritik</li><li>• Bereitschaft der Mitarbeitenden Verantwortung zu übernehmen</li><li>• Anzahl der Mitarbeitenden</li></ul>
<b>Fragestellungen:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wie werden die Mitarbeitenden in ihrem Wissen und Können angesprochen?</li><li>• Welche Ziele und Ambitionen haben die Menschen?</li><li>• Sind die Menschen in unterschiedlichem Maße zur Leistung motiviert?</li><li>• Woran wird dies sichtbar?</li><li>• Welche informellen Zusammengehörigkeiten und Feindschaften haben sich gebildet?</li><li>• Wo gibt es Distanzen - wo Nähe?</li><li>• Vertrauen oder Misstrauen?</li><li>• Welche Bedeutung haben Macht, Status, Prestige, Karriere usw.? Was ist charakteristisch für das Betriebsklima?</li><li>• Welche Stile sind charakteristisch für die Führung?</li><li>• Wie werden menschliche und soziale Faktoren berücksichtigt und gepflegt?</li></ul>
<b>Anmerkungen:</b>	Reibungen und Spannungen können sich in diesem Wesenselement zeigen – aber vielleicht sind sie Ausdruck des Sinn-Vakuums, der wenig konkreten Leitsätze, der Unglaubwürdigkeit von erklärten Werten und Grundsätzen?

### Wesenselement 5: Einzelfunktionen, Organe

<b>Kurzbeschreibung:</b>	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialfunktionen, Koordination
<b>Beispiele:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klarheit des eigenen Aufgabenbereiches</li><li>• Beschreibung meines Aufgabenbereiches (Ziele, Aufgaben, Mittel)</li><li>• Abgrenzung des eigenen Aufgabenbereiches</li><li>• Feedback durch meine Vorgesetzten</li><li>• Anleitung und Beratung durch meine Vorgesetzten</li><li>• Anpassung meiner Aufgaben an meine beruflichen Entwicklungsziele</li><li>• Einhaltung von Terminen, die mit mir vereinbart wurden</li><li>• Respektierung meiner Ideen, Wünsche, Entscheidungen</li><li>• Kenntnis der Leistungskriterien zu meiner Beurteilung</li><li>• Qualität meiner Fähigkeiten, gemessen an meinen Aufgaben</li><li>• Verhältnis meiner Arbeitszeit, zum Umfang meiner Arbeiten</li><li>• Identifikation mit meinen Aufgaben</li><li>• Motivation durch meine Aufgaben</li><li>• Informationen zur Erfüllung meiner Aufgaben</li><li>• Entscheidungsbefugnisse zur Erfüllung meiner Aufgaben</li><li>• Qualität der Delegation durch Vorgesetzte</li><li>• Vertretungsregelungen (Krankheit, Unfall, Kündigung)</li></ul>
<b>Fragestellungen:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nach welchen Prinzipien ist die Arbeit über die Funktionen verteilt: nach gleichem Fachhintergrund, nach gleichartigen Verrichtungen usw.?</li><li>• Sind es sinnvolle Ganzheiten – oder willkürliche bzw. logische Trennungen und Zuteilungen?</li><li>• Sind Aufgaben, Kompetenzen, und Verantwortung in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander?</li><li>• Wieviel an eigener Planung und Kontrolle gehört zur Funktion?</li><li>• Welche gegenseitigen oder einseitigen Abhängigkeiten ergeben sich aus der Aufgaben- und Kompetenzverteilung?</li><li>• Wie akzeptieren dies die Menschen?</li><li>• Wie sehr können die einzelnen Funktionen den Sinn des Ganzen vermitteln?</li></ul>

### Wesenselement 6: Abläufe, Prozesse

<b>Kurzbeschreibung:</b>	Primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse; Informationsprozesse, Planungs- und Steuerungsprozesse
<b>Beispiele:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zusammenarbeit der Organisation mit Behörden, den Liefernden</li><li>• Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen</li><li>• Zusammenarbeit von Einkauf und Produktion</li><li>• Abstimmung der einzelnen Bereiche aufeinander im Betriebsablauf</li><li>• Personalauswahl</li><li>• Termintreue zur Kundschaft</li><li>• Termintreue im Haus</li><li>• Planen und Durchführen von Projekten</li><li>• Post- und Aktenverteilung</li><li>• Erstellen, Weiterleiten und Verwerten von Berichten, Statistiken etc.</li><li>• Manöverkritiken (nachträgliche Analyse von Aktionen, Projekten etc.)</li><li>• EDV-Serviceleistungen</li><li>• Einkauf von Waren, Teilen, Dienstleistungen, Investitionsgütern etc.</li><li>• Produktion inkl. Lagerhaltung</li><li>• Effektivität der Abläufe (Einfachheit, kein Stau, keine Verzögerung etc.)</li><li>• Planen und Durchführen von Verkaufsaktionen</li><li>• Abwicklung von Angebotserstellung, Kundschaftsaquisition</li><li>• Durchführung von Sonderkalkulationen etc.</li><li>• Abwicklung von Mahn- und Klagsfällen</li><li>• Umgang mit Kundschaftsreklamationen und Kritik von außen</li><li>• Qualität der Sitzungsverläufe und Entscheidungsprozesse</li></ul>
<b>Fragestellungen:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wie gut schließen die einzelnen Funktionen im Ablauf aneinander an?</li><li>• Gibt es im Ablauf Stau, Engstellen, unnötige Umwege oder Verzögerungen, Doppelgleisigkeiten und dergleichen?</li><li>• Orientieren sich die Abläufe an den Arbeitszielen?</li><li>• Wie werden die Prozesse geplant und gelenkt?</li><li>• Welche Abhängigkeiten ergeben sich daraus?</li><li>• Wie stehen die Menschen dazu?</li><li>• Wieviel Orientierung geben ihnen Unternehmenspolitik; Strategien, Strukturkonzepte etc.?</li></ul>

### Wesenselement 7: Mittel, Ausstattung

**Kurzbeschreibung:** Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel

- Beispiele:**
- Mein eigener Arbeitsplatz
  - Funktionalität des eigenen Arbeitsplatzes
  - Technische Ausstattung der Organisation
  - Büromaterial
  - Räumlichkeiten
  - Ausstattung der Sozialräume
  - Zweckmäßigkeit der Raumaufteilung
  - Raumgestaltung mit Licht und Farbe
  - Ergonomie des Arbeitsplatzes
  - Sicherheit des Arbeitsplatzes
  - Ausstattung des Arbeitsplatzes mit Kommunikationstechnik
  - Ablagesysteme
  - Formulare
  - Zustand des Fuhrparkes
  - Finanzielle Mittel zur Aufgabenerledigung
  - Schulungsbehalte in Form von Unterlagen, Bücher, Skripten etc.
  - Werbemittel
  - Verkaufsunterlagen
  - Bedienungsfreundlichkeit der Anlagen
  - Zustand der Gartenanlagen
  - Schutz vor Lärm und anderen Emissionen

- Fragestellungen:**
- Wie menschengerecht (ergonomisch richtig) sind die Maschinen und Mittel?
  - Wie zweckmäßig oder zweckwidrig sind Instrumente, Gebäude usw.?
  - Wo bedingen die physischen Mittel eine Trennung, wo sie aus ablauflogischen Gründen nicht sein sollte?
  - Wie wirkt sich dies auf die Menschen aus?

### 2.7. Unternehmens-Selbstdiagnose: „Aspekteraster“

(Trigon nach Aeschlimann Laubi/Spescha 2005)

#### Vorgehensweise:

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine Liste mit 55 Aspekten, mit welchen der Ist-Zustand Ihrer Organisation erfasst werden kann.

Gehen Sie die vorgelegte Aspekte-Liste kritisch durch und bewerten Sie jeden Aspekt aus Ihrer Sicht. Es stehen Ihnen 8 Möglichkeiten (0 - 7) zur Verfügung. Entscheiden Sie sich für eine Zahl (oder falls nicht eindeutig für zwei) und kreuzen Sie diese an.

Wählen Sie am Schluss 5 Aspekte aus, die nach Ihrer Meinung am meisten problematisch bzw. verbesserungswürdig sind sowie 5 Aspekte, auf die Sie besonders stolz sind.

Schreiben Sie die Nummern der einzelnen Aspekte in untenstehende Kästchen und zwar in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit.

Am meisten problematisch / verbesserungswürdig sind:

1. (.....)      2. (.....)      3. (.....)      4. (.....)      5. (.....)

Am meisten stolz bin ich auf folgende Aspekte:

1. (.....)      2. (.....)      3. (.....)      4. (.....)      5. (.....)

Bewertung (zutreffende Zahl ankreuzen)							
keine Meinung	optimal	sehr gut	recht gut	akzeptabel	eher schlecht	schlecht	miserabel

#### I. Identität/Zweck (Sinn, Ziele, Philosophie)

1.	Stellenwert der Organisation verglichen mit anderen Institutionen in der Region	0	1	2	3	4	5	6	7
2.	Nachfrage nach Dienstleistungen, Konkurrenzsituation	0	1	2	3	4	5	6	7
3.	Ansehen (Image) der Organisation in der Öffentlichkeit (Bevölkerung, Behörden, andere Organisationen)	0	1	2	3	4	5	6	7
4.	Image nach innen (Personal, Vorstand)	0	1	2	3	4	5	6	7
5.	Langfristige Ziele, Zukunftsperspektiven der Organisation	0	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ziele bezüglich Umfang und Qualität der Angebote	0	1	2	3	4	5	6	7
7.	Tradition, Grundwerte der Organisation	0	1	2	3	4	5	6	7
8.	Rechtsform und Trägerschaft der Organisation	0	1	2	3	4	5	6	7

Bewertung (zutreffende Zahl ankreuzen)							
keine Meinung	optimal	sehr gut	recht gut	akzeptabel	eher schlecht	schlecht	miserabel

### II. Leitsätze für die Realisierung (Strategien, Konzepte)

9.	Selbstdarstellung der Organisation gegenüber der Aussenwelt Öffentlichkeitsarbeit	0	1	2	3	4	5	6	7
10.	Dienstleistungskonzept (Spektrum der Angebote, Perspektiven, Betreuungsrichtlinien/Reglemente, Qualitätsvorgaben etc.)	0	1	2	3	4	5	6	7
11.	Personalpolitik (Anstellungskriterien für Mitarbeiterinnen, Arbeitsbedingungen, Lohn, Zulagen, Sozialleistungen)	0	1	2	3	4	5	6	7
12.	Finanzierungspolitik (Tarife, Gesamtfinanzierung, Mittelbeschaffung)	0	1	2	3	4	5	6	7
13.	Führungsgrundsätze	0	1	2	3	4	5	6	7

### III. Betriebsaufbau (Gliederung, Struktur)

14.	Organisationsaufbau und Führungsebenen	0	1	2	3	4	5	6	7
15.	Aufteilung / Abgrenzung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche	0	1	2	3	4	5	6	7
16.	Durchschaubarkeit der Struktur, Verhältnisse, Funktionen	0	1	2	3	4	5	6	7
17.	Flexibilität/Starrheit der Organisation	0	1	2	3	4	5	6	7
18.	Zusammenhang / Verhältnis Vorstand - Institutionsleitung - Team (formal geregelt)	0	1	2	3	4	5	6	7
19.	Koordination / Vernetzung nach aussen (mit anderen Organisationen)	0	1	2	3	4	5	6	7

Bewertung (zutreffende Zahl ankreuzen)							
keine Meinung	optimal	sehr gut	recht gut	akzeptabel	eher schlecht	schlecht	miserabel

#### IV. Zwischen-Menschliches (Beziehungen, Klima, Potentiale)

20.	Klima / Vertrauensbeziehung Vorstand - Institution	0	1	2	3	4	5	6	7
21.	Klima / Vertrauensbeziehung Institutionsleitung - Team	0	1	2	3	4	5	6	7
22.	Arbeitsklima im Team	0	1	2	3	4	5	6	7
23.	Haltung / Führungsstil Vorstand - Institution	0	1	2	3	4	5	6	7
24.	Haltung / Führungsstil Institutionsleitung -Team	0	1	2	3	4	5	6	7
25.	Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation	0	1	2	3	4	5	6	7
26.	Motivation, Leistungsbereitschaft (bez. Arbeit, Zusammenarbeit)	0	1	2	3	4	5	6	7
27.	Aufgeschlossenheit für Neuerungen im Vorstand	0	1	2	3	4	5	6	7
28.	Aufgeschlossenheit für Neuerungen, Lernbereitschaft im Team	0	1	2	3	4	5	6	7
29.	Qualifikation / Zusammensetzung des Vorstandes	0	1	2	3	4	5	6	7
30.	Qualifikation der Institutionsleitung (Ausbildung, Fähigkeiten)	0	1	2	3	4	5	6	7
31.	Qualifikation der Teammitglieder	0	1	2	3	4	5	6	7
32.	Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten	0	1	2	3	4	5	6	7

Bewertung (zutreffende Zahl ankreuzen)							
keine Meinung	optimal	sehr gut	recht gut	akzeptabel	eher schlecht	schlecht	miserabel

### V. Aufgabenverteilung (Einzelfunktion, Kompetenzen)

		0	1	2	3	4	5	6	7
33.	Aufgaben / Kompetenzen des Vorstandes (bez. Logik, Klarheit)								
34.	Aufgaben / Kompetenzen der Institutionsleitung								
35.	Klarheit und Logik der Aufgabenverteilung / Zuständigkeiten im Team								
36.	Klarheit über Entscheidungskompetenzen der Teammitglieder Übereinstimmung von Aufgaben und Kompetenzen								
37.	Regelung spezieller Funktionen: Kontrolle, Evaluation der Qualität der Angebote / Leistungen								
38.	Planung (Konzepte, Weiterentwicklung der Angebote, Koordination)								
39.	Stellvertretungsregelungen auf allen Ebenen								

### VI. Abläufe (tatsächliche Handlungen, Prozesse)

		0	1	2	3	4	5	6	7
40.	Informationsfluss, Dienstwege Vorstand - Team								
41.	Informationsfluss, Rapporte auf Teamebene								
42.	Informationsaustausch mit anderen Organisationen								
43.	Sitzungsabläufe im Team, Entscheidungsprozesse								
44.	Arbeitsorganisation, Dienst- und Einsatzpläne								
45.	Planung und Durchführung der Leistungen / Massnahmen bei den einzelnen Benutzenden								
46.	Umgang mit Kritik, Pannen, Reklamationen								
47.	Einhaltung von Terminen und Abmachungen								
48.	Einführung neuer Mitarbeitenden, Anleitung von PraktikantInnen								

keine Meinung	optimal	sehr gut	recht gut	akzeptabel	eher schlecht	schlecht	miserabel
---------------	---------	----------	-----------	------------	---------------	----------	-----------

### VII. Physische Mittel / Qualität der Dienstleistung

49.	Arbeitspapiere, Formulare, Arbeitsunterlagen	0	1	2	3	4	5	6	7
50.	Wohn- und Aufenthaltsräume, Arbeitsräume, Büro, Einrichtungen, Komfort	0	1	2	3	4	5	6	7
51.	Materialien und Hilfsmittel zur Betreuung	0	1	2	3	4	5	6	7
52.	Anzahl Personal / Stellenpläne	0	1	2	3	4	5	6	7
53.	Finanzielle Sicherstellung der Organisation	0	1	2	3	4	5	6	7
54.	Qualität der Betreuung	0	1	2	3	4	5	6	7
55.	Qualität der übrigen Dienstleistungen	0	1	2	3	4	5	6	7

### 2.8. Die Basisprozesse

(nach: Egli 2003 und Egli 1996, S. 3)

- IST-Analyse
- SOLL-Entwurf
- Veränderungsziele
- Psycho-soziale Prozesse
- Lernprozesse i. e. S.
- Evaluations-Prozesse
- Implementationsprozesse

**2.9. Die Organisationstypen**



**Die Organisationstypen** (nach A. Bos und F. Glasl)

	<b>Professionelle Organisation</b>	<b>Dienstleistungs-institution</b>	<b>Produkt-institution</b>
<b>Beispiele</b>	Universitäten, Schulen, Forschungsinstitutionen	Öffentliche Verwaltung, Spitäler, Restaurants, Banken, Reisebüros	Autofirmen, Gerätehersteller, Fabrikationsbetriebe
<b>Dominierendes Subsystem</b>	<b>Kulturelles Subsystem</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identität</li> <li>• Politik, Strategie</li> </ul> Produktion von Ideen	<b>Soziales Subsystem</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur</li> <li>• Menschen, Klima</li> <li>• Einzelfunktionen, Organe</li> </ul> Produktion eines Prozesses	<b>Technisch instrumentelles Subsystem</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse Abläufe</li> <li>• Physische Mittel</li> </ul> Produktion von physisch-materiellen Produkten
<b>Zweck der Organisation</b>	Professionelle Freiheit der Mitarbeiter	Qualität der Beziehung zwischen Vertreter der Dienstleistungsorganisation und den Kunden	Begrenzte Arbeitsteilung bei möglichst integrierter Planung, Ausführung und Kontrolle
<b>Wichtigstes Gestaltungsprinzip</b>			
<b>Konfliktpotentiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische Auflagen</li> <li>• Bürokratische Regeln</li> <li>• Informationsmonopole</li> <li>• Sektiererische Forscher</li> <li>• Raubbau an Mitarbeitern</li> <li>• Weigerung der MA ein Mindestmass an organisatorische Regeln zu akzeptieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernormierung</li> <li>• Routine, Dienst nach Vorschrift</li> <li>• Stress wird auf Kunden übertragen</li> <li>• Unkoordinierte Teilleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Sinn der Arbeit geht verloren</li> <li>• Der Sinn für Zusammenhänge geht verloren (durch zu hohe Arbeitsteilung)</li> <li>• Einseitige Nutzung der Fähigkeiten</li> </ul>

	Professionelle Organisationen	Dienstleistungs-institutionen	Produktions-institutionen
<b>Beispiele</b>	Universitäten, Schulen, Forschungsinstitutionen	Öffentliche Verwaltung, Spitäler, Restaurants, Banken, Reisebüros	Autofirmen, Gerätehersteller, Fabrikationsbetriebe
<b>Kernleistung</b>	Entwickeln einer Fähigkeit für Kunden	Verrichten einer Arbeit für Kunden	Lieferrn eines materiellen Produktes
<b>Qualität der Leistung</b>	Fruchtbarkeit bei zukünftiger Anwendung nach der Leistung erfahrbar	Arbeitsvorgang und Begegnungsqualität während der Leistung wahrnehmbar	Eigenschaften des Produktes vor der Leistung prüfbar
<b>Kernprozess-tätigkeiten</b>	Entwickeln, untersuchen, beraten, lehren, etc.	Transportieren, bedienen, versorgen, pflegen, etc.	Herstellen, bauen, fertigen, einrichten, etc.
<b>Fähigkeit im Kernprozess</b>	Konzeptive Fähigkeiten	Soziale Fähigkeiten	Technische Fähigkeiten
<b>Art des Kernprozess (Selbst-) Kontrolle</b>	Prozess, Projekt aus Situation ableiten und kreativ gestalten Messen an geforderter Qualität	Ablauf anzupassen an Situation des Kunden Erlebte und geäußerte Kunden-zufriedenheit	Abläufe weitgehend technisch-organisatorisch vorgeplant Gemeinsame Auswertung des Entwicklungsfortschrittes
<b>Art der Führung</b>	Konzeptive Führung (Leitbild, Grundsätze, Konzepte entwickeln) Kollegiale Fachaustausch ermöglichen	Menschenführung (Kommunikation, Beziehungen, Zusammenarbeit fördern) sowohl intern wie zum Kunden	Prozessführung (Abläufe steuern, Ressourcen bereitstellen)

### 2.10. Leitbild

#### Fragen für die Gruppenarbeit:

- Stimmt das Leitbild mit dem überein, was in Ihrer Institution gelebt wird?
  - Welche Abweichungen stellen Sie fest?
  - Wie und wo zeigt sich dies in der konkreten Arbeit?
  - Was braucht es Ihrer Meinung nach, damit es tatsächlich umgesetzt werden kann?
- ➔ Bestimmen Sie jemanden, der Ihre Gruppe im Fish-Bowl vertritt. Geben Sie dieser Person einige brisante Themen für die Diskussion mit.

#### Fragen für die Diskussion:

- Was gehört in ein Leitbild?
- Wer braucht es wofür?
- Wie kann es erarbeitet werden?
- Was bringt es im guten/schlechten Fall?

Wertschöpfung durch Wertschätzung: Das Kulturleitbild des Alters- und Pflegeheims Ergolz

## «Die Kultur auf Führungsstufe hat sich spürbar verbessert»

■ Robert Hansen

**Im «Ergolz» in Ormalingen (BL) wurde versucht, die Unternehmenskultur in Worte zu fassen. Das Kulturleitbild soll den Mitarbeitenden Denkanstösse zur eigenen Rolle und zum persönlichen Einfluss auf das Arbeitsklima im Alters- und Pflegeheim vermitteln.**

«Wie nehmen wir unsere Führungsaufgaben wahr?» Stephan Zbinden, Leiter des Alters- und Pflegeheims Ergolz in Ormalingen wollte auf diese Frage eine Antwort und wählte einen unkonventionellen Weg: «Wir hatten die Kultur in unserem Leitbild nirgends beschrieben. Wir meinten zuerst, mit dem Heim- und Pflegeleitbild sei das Thema Leitbild genügend abgedeckt», sagt Zbinden. Während der Auseinandersetzung mit der Broschüre «Grundlagen für verantwortliches Handeln» Ende 2002 sei das Bedürfnis nach einer internen Weiterbildung entstanden. «Alle Mitarbeitenden haben die Möglichkeit erhalten, sich mit dem Thema Unternehmenskultur auseinanderzusetzen», erzählt Zbinden. Die Führungsbeauftragten widmeten sich im Januar 2004 der Organisationsentwicklung und den ethischen Prozessen, die neuen Leitungsstrukturen wurden im Juni 2004 in Kraft gesetzt. Dabei sei die Erkenntnis gewachsen, dass es neben den gängigen Führungsinstrumenten ein Hilfsmittel brauche, das helfe, sich in den eigenen Rollen zurechtzufinden. So sei im vergangenen Jahr unter

dem Motto «Wertschöpfung durch Wertschätzung» schliesslich das Kulturleitbild erarbeitet worden. «Zu Beginn des Entwicklungsprozesses haben wir uns von Fachpersonen Inputs geben lassen. Wir haben uns überzeugen lassen, dass sich dieser Weg lohnt», sagt Zbinden. Die Heimkommission bestärkte die Institution in ihrem Vorhaben.

### Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle

«Wir fanden nirgends Hinweise, wie unsere Rolle eigentlich definiert ist. Unser Leitgedanke war deshalb, die gültigen Werte wie Eigenverantwortung,

Transparenz, Achtung, Respekt und Offenheit zu beschreiben», erzählt Pflegedienstleiter Rainer Hoffmann. Die Arbeiten begannen auf Kader Ebene. «Sehr wichtig war dabei, die Mitarbeitenden in den Teams mit einzubeziehen», betont Hoffmann. «Nur durch diesen Praxisbezug ist gewährleistet, dass ein solches Leitbild auch gelebt wird und nicht nur irgendwo liegt und in Vergessenheit gerät.» Ziel des Kulturleitbildes ist es, für das Personal gültige Werte und Haltungen zu beschreiben, das Handeln in der eigenen Rolle zu vereinfachen und auch Mut zu machen, die Heimkultur selber aktiv mit zu prägen. Themenbereiche wie

Der Umgang mit den Pensionären ist geprägt von Respekt und liebenswürdigen Gesten.

Foto: roh



Eigenverantwortung, Transparenz, Respekt, Offenheit, Führung und Förderung werden im Kulturleitbild definiert.

Wie gelang die Umsetzung dieses Kulturleitbildes im Heimalltag? «Uns war von Anfang an klar, dass wir das Leitbild nicht einfach mit der Lohnabrechnung verschicken wollen. Die Führungsbeauftragten haben das Leitbild jeder Mitarbeiterin persönlich übergeben. An den Teamsitzungen wurde es besprochen», erzählt Franziska von Arx, Teamleiterin Nacht. In diesen Diskussionen seien auch Fragen aufgetaucht, warum es neben dem Pflegeleitbild überhaupt ein Kulturleitbild brauche, und die Umsetzung in der Praxis wurde hinterfragt. Zudem wurde die Meinung vertreten, die einzelnen Mitarbeitenden hätten keinen direkten Einfluss auf die Kultur. «Jedem wurde aber sehr schnell bewusst, dass das Gegenteil der Fall ist. Eine Kultur ist nur dann da, wenn ich sie auch spüre», sagt Franziska von Arx.

### Drei Werkzeuge

«Für mich ist die Förderung der Mitarbeitenden im Rollenverhalten ein erstes gutes Werkzeug», betont Franziska von Arx. Oftmals vermisse sie die gegenseitige Wertschätzung des Pflegepersonals vom Tag- und Nachtdienst. «Wer ist schuld, wenn Betten nass sind? Wer ist schuld, wenn Hilfsmittel nicht aufgefüllt sind? Wir haben gemeinsam versucht, in manchmal schwierigen Diskussionen herauszufinden, wer involviert ist und was die Personen brauchen, um ihre Rolle wahrnehmen zu können. Das spornt jeden einzelnen Mitarbeiter an, sich mit der eigenen Rolle auseinanderzusetzen. Die Sitzungen haben dadurch einen ganz anderen Stellenwert erhalten. Eigene Meinungen und Befindlichkeiten werden offen und sachlich kommuniziert. Wir profitieren in den monatlichen Sitzungen viel mehr voneinander als vorher.»

Weiter seien transparente Entscheidungen ein wichtiges Werkzeug für Führungsbeauftragte, das sich im Arbeitsalltag bewusst einsetzen lasse. Als beispielsweise der Übergaberapport Tag/Nacht in seiner Struktur verändert wurde, um ihn effizienter zu gestalten, sei dies anfangs etwas kritisch aufgenommen worden. Nach einer dreimonatigen Evaluationsphase wurden die Vor- und Nachteile im Januar 2006 diskutiert. «Die Veränderung wird heute von allen Mitarbeitenden mitgetragen», betont Franziska von Arx.

Als drittes Werkzeug der Kulturleitbild-Umsetzungshilfe bezeichnet von Arx die Fallbesprechungen im Kader. «Das ermöglicht uns einen Erfahrungsaustausch im geschützten Rahmen und gibt uns die Möglichkeit, unsere Sensoren für das eigene Rollenverhalten zu schärfen», so die Teamleiterin. Sie nennt als Beispiel das Thema «Rauchen am Arbeitsplatz». Oft würden Rauchpausen eingelegt. Zwar gab es Raucherregeln, aber diese gerieten in Vergessenheit. Diese einfach in Erinnerung zu rufen, war der Geschäftsleitung zu simpel. Die Belegschaft sollte in die Entscheidungsfindung eingebunden werden, das Personal bildete sich eine eigene Meinung dazu, wann und wo geraucht werden darf und wie sich das auf die Hygiene in der Institution auswirkt. Von allen Teams wurden schriftliche Rückmeldungen gefordert. Das führte zuerst zu heftigen Reaktionen – aber schliesslich zu einer neuen Lösung mit klaren Regeln, an der alle mitgewirkt hatten. «Im Verlauf der Diskussion wurde jeder Person bewusst, wie schnell man in Konflikt mit der eigenen Persönlichkeit kommen kann», sagt Franziska von Arx. Im Personal müsse das Vertrauen reifen, dass Führungsentscheide gemeinsam getroffen werden können. «Auch mit dem Kulturleitbild kann nicht alles richtig gemacht werden. Aber wir sind

gefordert, unsere von uns definierte Rolle auch zu leben. Die Auseinandersetzung mit solchen Themen wird uns noch weiterbringen.»

### Gute Erfahrungen

Seit September 2005 wird das Kulturleitbild im Alters- und Pflegeheim Ergolz umgesetzt. Im Januar 2006 fand eine erste Befragung der Mitarbeitenden statt, im März folgte die Auswertung als erste Standortbestimmung. Im Januar 2007 ist eine zweite Standortbestimmung geplant.

«Die Veränderung wird uns zeigen, ob sich die drei Werkzeuge im Alltag bewähren und ob wir uns auf dem richtigen Weg befinden», sagt Franziska von Arx.

Stephan Zbinden ist mit dem bisherigen Ergebnis zufrieden: «Wir haben einen langen, aber erfolgreich verlaufenen Organisationsentwicklungsprozess hinter uns. Die Kultur auf Führungsstufe hat sich spürbar verbessert, und die Differenzierung zwischen Rolle und eigener Persönlichkeit hat nachhaltige Veränderungen gezeigt. Im Verlauf der vergangenen Monate haben wir die Wertschöpfung durch Wertschätzung selber erfahren. Wir wissen noch nicht, ob es uns gelingt, alle Mitarbeitenden in das gleiche Rollenverständnis einzubinden. Aber wir gehen den Weg der transparenten Führungskultur Schritt für Schritt weiter und räumen Stolpersteine aus dem Weg.» So könnten alle an einer von Verantwortung und Vertrauen geprägten Heimkultur teilhaben. «Das ist für uns ein lohnenswerter Weg. Ich möchte das Kulturleitbild heute nicht mehr missen.» ■

Das Alters- und Pflegeheim Ergolz in Ormalingen (BL) bietet 72 Einzelzimmer in 3 Wohnbereichen mit integrativer Wohnform. Die 1995 eröffnete Institution wird von 13 Gemeinden getragen. Der Personalbestand umfasst 90 Mitarbeitende (50 Vollstellen). Das Jahresbudget beläuft sich auf 6 Millionen Franken.

Umfrage: Wie wirkt sich ein Leitbild auf die Kultur im Heim aus?

## «Die verschiedenen Bereiche arbeiten enger zusammen»

### Zdenek Madera, «Am Schärme»

«Wir haben mit der Erarbeitung des Leitbildes im Jahr 2000 begonnen und wollten damit acht Leitsätze für unsere Institution formulieren. 70 Prozent der Mitarbeitenden haben einen Fragebogen erhalten, auch der Stiftungsrat, öffentliche Stellen, zehn Bewohnende und Verwandte haben mitgemacht. Das führte zu intensiven Diskussionen und weckte auch das Interesse für die Institution. Die Themen sind bei den Mitarbeitenden und beim Stiftungsrat sehr gut angekommen, und praktisch alle haben den Bogen ausgefüllt. Viele der Vorschläge waren deckungsgleich. Ein spezialisiertes Werbebüro hat die Antworten ausgewertet. Dort wurden die acht Leitsätze formuliert und später den Beteiligten vorgelegt. Diese waren mit dem Resultat sehr zufrieden. Im Jahr 2002 haben wir beleuch-

tete Glastafeln mit den acht Sätzen an den Hauseingängen und im Garten auf dem Spazierweg installiert. Gleichzeitig haben wir uns über den Namen und das neue Logo Gedanken gemacht. Dabei hat sich auch gezeigt, dass niemand von einem Betagtenheim sprechen möchte, sondern von einer Residenz. Aus den 20 Logo-Entwürfen wurde gemeinsam einer ausgesucht.

Das neue Leitbild stösst beim Personal auf sehr gute Resonanz. Die Mitarbeitenden, aber auch die Bewohnenden sagen, das Thema sei voll getroffen worden. Die Bewohner spazieren im Park, lesen einzelne Sätze und diskutieren. Interessant war zu sehen, wie stolz die Bewohnenden auf den Namen «Senioren-Residenz» sind und diesen auch verteidigen, wenn jemand von einem Heim spricht.

tet. Alle neuen Mitarbeitenden absolvieren einen Einführungstag und müssen den Kurs «Bündnis der Zusammenarbeit» besuchen. Da geht es um die Kommunikation im Haus – was aber auch im privaten Umfeld gebraucht werden kann. Auch bei diesen Anlässen wird stets auf unser Leitbild hingewiesen. Das ist ein erfolgreiches Instrument in unserer Residenz.»

### Monika Näf, Betagtenheim Wartau

«Wir erarbeiteten für jeden Bereich ein eigenes Leitbild: für die Pflege, die Küche, die Hauswirtschaft und für das Gesamthaus, zudem haben wir ein Aktivierungsleitbild. Unsere Grundleitbilder erstellten wir vor drei Jahren, als wir den Neubau bezogen und ein völlig neues Pflegeleitbild einführten. Als Basis haben wir die bestehenden Leitbilder des früheren Heimleiters übernommen und verfeinert. Diese Arbeit leisteten wir ohne aussenstehende Experten, denn ein solches Leitbild muss intern auch umsetzbar sein.

Die Kultur des Heimes wurde durch das Leitbild positiv verändert. Die Ziele sind transparenter und klarer geworden. Die verschiedenen Bereiche arbeiten enger zusammen. Die Kommunikation ist offener geworden. Vor allem hat auch die Individualität der Heimbewohnenden heute Platz, das war früher eher



**Zdenek Madera** ist Direktor der Senioren-Residenz «Am Schärme» in Sarnen (OW). Dort leben rund 170 Bewohner. Rund 115 Mitarbeitende sind in der Pflege und 35 in der Hauswirtschaft tätig. Das Leitbild ist unter [www.schaerme.ch](http://www.schaerme.ch) im Bereich «Downloads» zu finden.

Die Leitbilder werden im «Schärme» gelebt. Wir hatten stets eine gute Stimmung. Auch heute wird in den Teamsitzungen immer wieder auf das Leitbild hingewiesen. An Weiterbildungen wird mit dem Leitbild und den damit verbundenen Strategien gearbeitet.



**Monika Näf** ist Co-Pflegedienstleiterin im Betagtenheim Wartau in Azmoos (SG). In der Institution wohnen 38 Pensionäre. 34 Mitarbeitende sind im Heim tätig, derzeit absolvieren 4 Personen eine Berufslehre.

weniger der Fall. Auch die persönlichen Stärken der Mitarbeitenden kommen besser zum Tragen. Wir haben alle ein Ziel vor Augen. Davon profitieren auch die Bewohnenden. Das Leitbild prägt die ganze Atmosphäre im Haus.

Unser Leitbild wird sehr gut gelebt. Das Personal ist motiviert. Bedingung dazu ist, dass die Mitarbeitenden die Philosophie eines Hauses mittragen können. Unsere neuen Mitarbeitenden wissen durch das Leitbild, was auf sie zukommt, und wir können entsprechend Leute einstellen, die in das Team passen. Das gibt mehr Spielraum, die eigenen Ressourcen auszuleben.

Ich finde wichtig, dass eine Institution ein Leitbild erstellt, das umsetzbar ist, damit die Motivation nicht zum Erliegen kommt, sondern das Gegenteil bewirkt wird. Ein solches Leitbild muss auch von allen vorgelebt werden, von der Heimleitung über das Kader bis zu den Mitarbeitenden. Wir sind ein junges Team, wir haben die Zuständigkeiten für unsere Bereiche klar festgelegt, arbeiten aber auch interdisziplinär. Ich habe selten an einem Arbeitsplatz ein solch gutes Arbeitsklima erlebt.» ■

### Lisa Pelikan, Domicil Ahornweg

«Verändert das Leitbild die Kultur in einem Unternehmen? Um diese Frage beantworten zu können, ist es sinnvoll, die Definition der zwei Begriffe «Leitbild» und «Kultur», näher zu betrachten. Das Leitbild eines Unternehmens soll allgemein Handlungsgrundsätze für das Unternehmen und seine Mitarbeiter liefern. Inhaltlich sollte ein Leitbild so gestaltet sein, dass an ihm auf der einen Seite die strategische Planung ausgerichtet werden kann, andererseits dient es zur Schaffung von Normen und Werten des Unternehmens. Organisationskultur ist die Gesamtheit gemeinsam geteilter Grundannahmen, Wertehaltungen und Normen. Sie wurden von den Menschen in der Organisation zur Bewältigung der Probleme entwickelt.

Sowohl beim Leitbild wie bei der Kultur geht es um Normen und Werte. Das Leitbild eines

Unternehmens entspricht meines Erachtens der Identität des Unternehmens. Die Identität, die uns das Gefühl oder das Wissen vermittelt, wer wir sind. Die Identität bestimmt den Zweck des Daseins und formt die Glaubenssätze und Werte. Und die Werte, die sind die treibenden Kräfte unseres Handelns, die die Organisationskultur ergeben. Organisationskulturen können sich positiv wie negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Die entwickelte Einstellung und die Fähigkeiten, sowie die Motivation und die Kreativität der Mitarbeiter, sind für den Erfolg eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Somit kann man sagen, dass das Leitbild und die Kultur sich gegenseitig beeinflussen und verändern.

Ein Leitbild, das nach seiner Entstehung in der Schublade verschwindet, verliert seine Wirkung. Das Leitbild sollte ein Führungsinstrument sein, das für Entscheidungsfindung an Kadersitzungen oder auch an Fallbesprechungen beigezogen wird. So wird der Inhalt immer wieder thematisiert. Neue Mitarbeiter sollten das Leitbild schon bereits beim Vorstellungsgespräch erhalten, damit sie sich ein Bild des Unternehmens machen können. Für interessierte Kunden und Kundinnen dient das Leitbild als Visitenkarte.» ■



**Lisa Pelikan** ist Leiterin des Domicil Ahornweg in Bern. Domicil unterhält in Bern 14 Altersheimrichtungen, in denen 1200 Menschen leben, umorgt von 1000 Mitarbeitenden. Das Leitbild ist unter [www.domicilbern.ch](http://www.domicilbern.ch), «über uns» zu finden. Siehe auch Seite 16.

### 3. Die Entwicklungsphasen von Organisationen

#### 3.1. Phasenmodell

(nach Glasl/Kalcher/Piber 2005)

**CURAV/VA hsl**  
HÖHERE FACHSCHULE FÜR SOZIALPÄDAGOGIK LUZERN

---

## Entwicklungsphasen von Organisationen

Hannes Piber  
Trigon Entwicklungsberatung

  
Trigon  
Entwicklungsberatung

Entwicklungsgesetzmässigkeiten von Organisationen  
00.00.00

**CURAV/VA hsl**  
HÖHERE FACHSCHULE FÜR SOZIALPÄDAGOGIK LUZERN

---

## Entwicklungsgesetzmässigkeiten von Organisationen

Biographien von Organisationen → charakteristische Phasen

1. Pionierphase
2. Differenzierungs- oder Organisationsphase
3. Integrationsphase
4. Assoziationsphase



**Literatur:**  
Lievegoed, B. (1974): Organisationen im Wandel. Haupt. Bern  
Glasl, F. / Lievegoed B. (1996): Dynamische Unternehmensentwicklung. Stuttgart

  
Trigon  
Entwicklungsberatung

Entwicklungsgesetzmässigkeiten von Organisationen  
00.00.00

## 1. Pionierphase Das Unternehmen als Familie

„Idee“ (neues Produkt, ...)

Kraft der Idee trägt die Entwicklung

Pionier: persönliche Beziehungen zu MitarbeiterInnen

„der Kunde ist König“

Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen

1



00.00.00

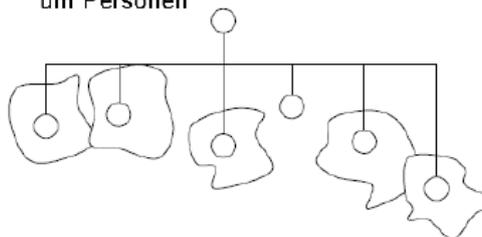
## 1. Pionierphase Das Unternehmen als Familie

Führung: autokratisch, patriarchalisch

Organisation: große Beweglichkeit

Keine eigene Organisationsfunktion, Planung

Arbeitsteilung: um Personen



Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen

4



00.00.00

### 1. Pionierphase

#### Das Unternehmen als Familie

Krisenerscheinungen

- Überschaubarkeit? (Wachstum)
- Undurchsichtig; Machtkämpfe
- Emanzipation der MitarbeiterInnen
- Störungen der Kommunikation

Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen

5



00.00.00

### 2. Differenzierungsphase

#### Das Unternehmen als grosser Apparat

In Organisationen muss Übersicht geschaffen werden.

Vorstellung: Betrieb = steuerbar, beherrschbar, kontrollierbar

Betrieb wird logisch „durchkonstruiert“:

- Standardisierung
- Formalisierung
- Automatisierung
- Koordinierung

Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen

6



00.00.00

## 2. Differenzierungsphase Das Unternehmen als grosser Apparat

Funktionsbeschreibungen / Stellenbeschreibungen

Organigramme / Organisationshandbücher

Standardsysteme:      Beurteilung  
                                 Führung

➤ Funktionale Spezialisierung

➤ Führungsebenen

➤ Arbeitsphasen:      Planung – Ausführung – Kontrolle

Entwicklungsstadienmässigkeiten von Organisationen

7



00.00.00

## 2. Differenzierungsphase Das Unternehmen als grosser Apparat

### Krisenerscheinungen der 2. Phase

➤ Erstarrung durch Überorganisation

➤ Koordinationsprobleme

➤ Stab- / Linien – Differenzen

➤ Kopflastige Organisation

➤ Kompetenzschwierigkeiten

➤ Verfahren werden wichtiger als Ziel

➤ Zunehmende Reibungsverluste intern

Entwicklungsstadienmässigkeiten von Organisationen

8



00.00.00

## 2. Differenzierungsphase Das Unternehmen als grosser Apparat

### Krisenerscheinungen der 2. Phase

- Papierkrieg, Abteilungsegoismus
- Unzureichende, horizontale Kommunikation
- Überlastung vertikaler Kommunikation

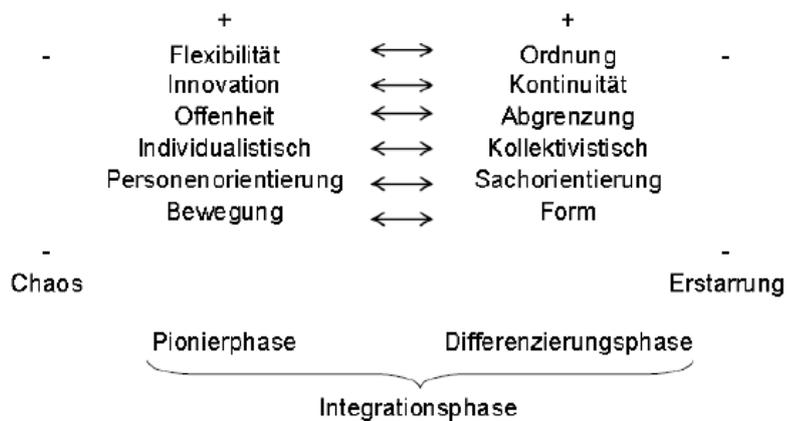
Entwicklungsgesetzmässigkeiten von Organisationen

9



00.00.00

## Typische Spannungsfelder in Unternehmen



Entwicklungsgesetzmässigkeiten von Organisationen

10



00.00.00

### 3. Integrationsphase

#### Das Unternehmen als Organismus

Intuition ←————→ Rationale

Vorteile, Früchte der Differenzierungsphase retten

Beziehungen zwischen Abteilungen / Gruppen klären und verbessern

Führen mit Zielen und Leitbildern

Teamarbeit

Ziele weiter nach unten kommunizieren

Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen

11



00.00.00

### 3. Integrationsphase

#### Das Unternehmen als Organismus

Prozess orientiertes Denken, Primärprozesse .....

MitarbeiterInnen planen, gestalten und organisieren mit

Situationen schaffen, in denen Menschen und Gruppen selbstständig und

intelligent im Sinne des größeren Ganzen handeln können.

Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen

12



00.00.00

## 4. Assoziationsphase Das Unternehmen als Glied im «Biotop»

- Grundsätzliche Öffnung der Unternehmensgrenzen
- Vernetzung des Unternehmens mit den Umwelten
- Prozessbewusstsein wird ausgeweitet - mit Lieferanten werden Vertrauensbeziehungen aufgebaut.
- Vertriebs- und Verkaufspartner sowie Endverbraucher werden ebenfalls integriert, um miteinander zu lernen und Probleme zu lösen.
- Management der Nahtstellen machen Menschen, die für Primärprozesse verantwortlich sind.

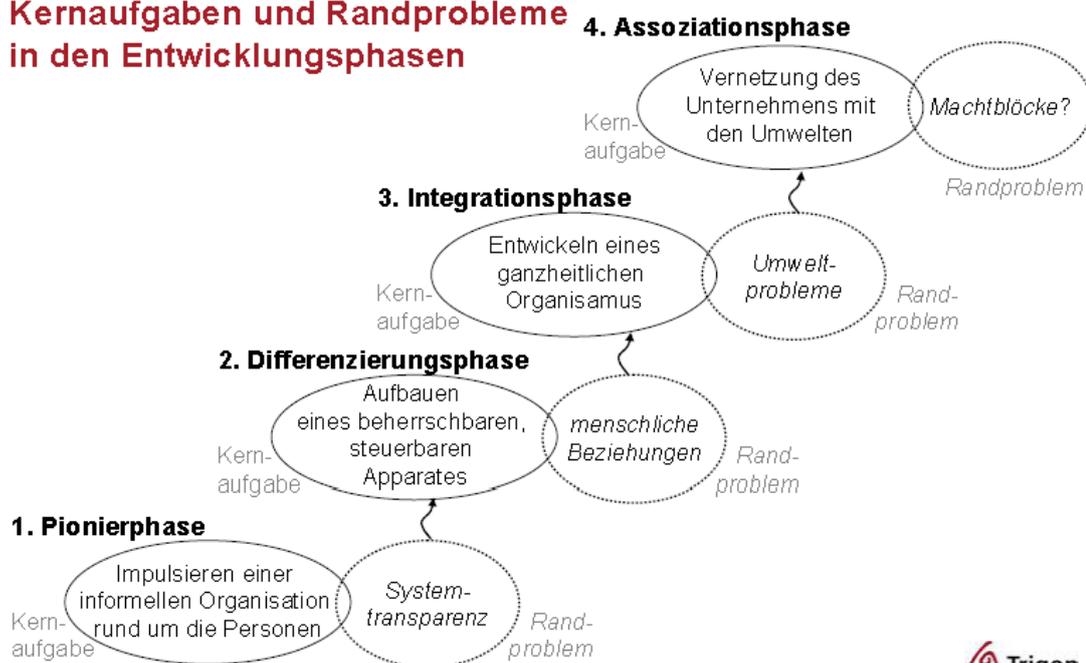
Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen

13



00.00.00

## Kernaufgaben und Randprobleme in den Entwicklungsphasen



Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen  
00.00.00

14



### Entwicklungsphasen des Unternehmens Übersicht



00.00.00

## 3.2. Sozialkünstlerische Übung

### Ziel + Idee

Sie wissen inhaltlich, was eine Entwicklungsphase einer Organisation ist und erfahren mit dieser Übung auch die Energien dieser Entwicklungsphasen.

### Vorgehen

Ca. 5er-Gruppen (bleiben die ganze Übung zusammen) je um einen Tisch.  
Während den Malphasen wird nicht gesprochen.

- 10' für das Malen der Pionierphase: Welche Energie hat diese Phase?  
Keine Symbole, Zeichen, Buchstaben, Zahlen... nichts Gegenständliches.  
Ausschliesslich Flächen, Striche, Formen, Linien...
- Nach 10' zu einem benachbarten Tisch wechseln und nach gleichem Muster diese Zeichnung differenzieren.
- Nach 10' zu Ihrem eigenen Tisch zurückwechseln und nach gleichem Muster diese Zeichnung integrieren.
- Nach 10' zum gemeinsamen Tisch wechseln und nach gleichem Muster ihre Zeichnung mit den andern Zeichnungen als Teil eines Biotops malen.
- Evaluation.

## 4. Konfliktmanagement

(Spescha 2011)

### 4.1. Übersicht

- 4.2. Einleitung
- 4.3. Den Konflikt verstehen
  - 4.3.1. Schritt 1: Sich ein Bild des Konfliktes machen
  - 4.3.2. Schritt 2: Den Konflikt analysieren
  - 4.3.3. Schritt 3: Stufen der Konflikteskalation
- 4.4. Den Handlungsbedarf bestimmen

Weitere Themen:

- 4.5. Die Voraussetzungen zur Konfliktbewältigung einschätzen
  - 4.5.1. Schritt 4: Kraftfeldanalyse
  - 4.5.2. Schritt 5: Ressourcen
- 4.6. Strategie(n) zur Konfliktbewältigung erarbeiten
  - 4.6.1. Schritt 6: Zielsetzung
  - 4.6.2. Schritt 7:
  - 4.6.3. Schritt 8:
  - 4.6.3. Schritt 9:
- 4.7. Hinweise zur Umsetzung

### 4.2. Einleitung

Ziel der Behandlung des Themas ‚Konfliktmanagement‘ ist es, das Rüstzeug zu vermitteln, um Konflikte in (oder zwischen) Organisationen zu verstehen und angemessene Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung zu entwickeln. Das Thema baut insbesondere auf Kenntnissen der Module GTA (Konflikt / Konfliktgespräch) und SOH (Organisation) auf. Zum Thema Konfliktgespräch erfolgt im GFK2 noch eine Vertiefung.

Den theoretischen Hintergrund bilden die Arbeiten von Friedrich Glasl. Der vorliegende Skriptteil beruht im Wesentlichen auf der Verarbeitung von Publikationen von Glasl.

#### Empfohlene Literatur:

- Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Haupt, Bern, 1990<sup>2</sup> (umfassende Grundlage).
- Friedrich Glasl: Selbsthilfe in Konflikten. Haupt, Bern, 1998.

Der vorliegende Skriptteil ist so konzipiert, dass mit seiner Hilfe ein Konflikt angegangen werden kann (beachte Hinweise im letzten Abschnitt).

### 4.3. Den Konflikt verstehen

Konflikte sind Teil des (Zusammen-)Lebens. Auch wenn es nicht unbedingt erstrebenswert ist, möglichst viele Konflikte zu haben, sind Konflikte ein unabdingbarer Bestandteil unseres Lebens. Zwar haben wir mit unseren Einstellungen, Verhalten, Gefühlen usw. auch Einfluss auf die Menge von Konflikten, viel wichtiger ist aber die Art und Weise, wie wir mit Konflikten umgehen.

Viele Konflikte des Alltags lassen sich mit einer sinnvollen Gesprächsführung (Module GFK und GTA) angemessen bewältigen. Der gegenseitige respektvolle Umgang mit den jeweiligen Anliegen, Bedürfnissen, Zielen, Werten usw. ermöglicht in vielen Fällen Lösungen ohne Verlierer.

Bei grösseren Konflikten, an welchen mehrere Personen, Gruppen oder Organisationen beteiligt sind und bei denen oft schon eine beträchtliche Konfliktgeschichte abgelaufen ist, stösst das Konfliktgespräch an seine Grenzen. Hier ist es notwendig, sich ein präziseres Bild des Konfliktes zu machen, um herauszufinden, wie eine Konfliktbewältigung anzugehen ist (ob überhaupt). Die folgenden Schritte stellen ein Vorgehen dar, um ein möglichst umfassendes Verständnis eines solchen Konfliktes zu erhalten.

### 4.3.1. Schritt 1: Sich ein Bild des Konfliktes machen

Nehmen Sie ein Flip Chart (oder sonst ein grosses Papier) und zeichnen Sie den Konflikt. Dazu benötigen Sie überhaupt keine zeichnerische Begabung, denn es geht nicht um eine künstlerisch wertvolle Darstellung, sondern schlicht und einfach darum, ein Bild des Konfliktes zu erhalten. In die bildliche Darstellung fliessen immer auch Informationen ein, welche in einem nur mündlichen oder schriftlichen Bericht nicht enthalten sind.

Wie Sie den Konflikt zeichnerisch darstellen wollen, da sind Ihrer Fantasie keine Grenzen gesetzt. Manche machen Kästchen oder andere Symbole für die Konfliktparteien und stellen dann die Verbindungen und Geschehnisse mit Pfeilen, Blitzen, Herzen usw. dar. Andere lieben eine Darstellung als Tierfamilie oder aus der Pflanzenwelt. Wieder andere malen eigentliche Geschichten. Wählen Sie die Ihnen passende Ausdrucksform. Sie werden über die Zeichnung immer viele Informationen erhalten.

### 4.3.2. Schritt 2: Den Konflikt analysieren

Machen Sie nun eine eigentliche Konfliktdiagnose. Die folgenden Fragen stellen ein Hilfsmittel dar, eine möglichst umfassende Konfliktdiagnose zu erstellen. Dabei geht es nicht darum, alle Fragen akribisch genau zu beantworten, sondern die Fragen als Hilfsmittel einzusetzen, um eine möglichst vollständige Darstellung des Konfliktes zu erhalten. Bei einigen Fragen wird es notwendig sein, Zusatzfragen zu stellen und zu beantworten, andere Fragen werden sich als irrelevant erweisen und können weggelassen werden.

#### FRAGEN ZUR KONFLIKTDIAGNOSE

##### 1. Streitpunkte

- Welche Streitpunkte bringen die Parteien vor? Woran entzündet sich der Konflikt?
- Sind die Streitpunkte für die beteiligten Parteien die Gleichen oder weichen sie voneinander ab? Kennen die Parteien gegenseitig die Streitpunkte? Werden die Streitpunkte gegenseitig verstanden und anerkannt?
- Welche Fragen werden als zentral, welche als zweitrangig gesehen? Handelt es sich um zusammenhängende Themenbereiche oder einzelne isolierte Streitpunkte?
- Welches sind die besonders wichtigen Streitpunkte? Welche Streitpunkte lösen am meisten emotionale Betroffenheit aus?
- Geht es eher um strukturelle Probleme oder um Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich?

##### 2. Konfliktparteien

- Wer sind die Konfliktparteien (Personen, Gruppen, Organisationen)? Sind die Konfliktparteien deutlich gegeneinander abgegrenzt (oder gibt es allenfalls wechselnde Konstellationen)?
- Welche Personen spielen im Konflikt eine zentrale Rolle und welche Positionen vertreten sie?
- Wie sehen die Rollen und Beziehungen innerhalb der Konfliktparteien aus? (Formelle – informelle Beziehungen, Abhängigkeiten, Umgangsformen usw.)
- Wie sehen die Rollen und Beziehungen zwischen den Konfliktparteien aus? (Formelle – informelle Beziehungen, Abhängigkeiten, Umgangsformen usw.)
- Gibt es im Hintergrund am Konflikt Beteiligte?
- Welche Bilder haben sich die Konfliktparteien voneinander gemacht? Welche inneren Einstellungen und Gefühle haben sie zueinander?

### 3. Konfliktgeschichte

- *Wie ist der Konflikt eigentlich entstanden? Wie hat er sich weiter entwickelt? Welches waren entscheidende Momente für den Verlauf / für die heutige Situation?*
- *Wie eskaliert ist der Konflikt (Einstufung vornehmen gemäss Erläuterungen; s. unten)?*
- *Welches Risikopotenzial enthält der Konflikt? Ist der Konflikt relativ stabil oder explosiv? Wie weit sind die Parteien bereit, im Konflikt zu gehen? Welche Risiken wollen sie eingehen?*
- *Welche Versuche zur Konfliktbearbeitung wurden schon unternommen?*

### 4. Konfliktverhalten

- *Welche Verhaltensweisen / Verhaltensmuster praktizieren die Konfliktparteien?*
- *Wird offen oder verdeckt gestritten? Gehen die Emotionen hoch oder ist es eher eine distanzierte, kalte Auseinandersetzung?*
- *Ist eine Verständigung möglich / gegenseitiges Verständnis vorhanden?*
- *Sind Ansätze zur Konfliktlösung erkennbar?*
- *Welche Gefühle / Grundeinstellungen zum Konflikt / zu Konflikten sind erkennbar?*

Weiss ich nun genug über den Konflikt? Brauche ich noch weitere Informationen? Wer könnte mir allenfalls noch helfen, eine umfassende Einsicht in den Konflikt zu erhalten oder auch noch eine andere Perspektive zu vermitteln?

### Stufen der Konflikteskalation

Glasl hat ein Konzept von neun Stufen der Konflikteskalation entwickelt. Ausgangspunkt ist die Erfahrung, dass Konflikte in der Regel dynamische Prozesse sind. Vereinfacht gesagt: Konflikte werden beigelegt oder sie eskalieren, auch wenn Konflikte durchaus während längeren Phasen mit begrenzten Mitteln vor sich hin dümpeln können. Glasl beschreibt in seinem Konzept eine Stufenfolge der Konflikteskalation. Die einzelnen Stufen sind über typisch auftretende Vorkommnisse und Verhaltensweisen definiert.

Die neun Stufen der Konflikteskalation sind (Übersicht mit Stichworten nächste Seite / ausführlichere Beschreibung im ergänzend abgegebenen Buchauszug (Glasl 1998, Kapitel 5):

#### Hauptphase I

- Stufe 1: Verhärtung
- Stufe 2: Polarisierung und Debatte
- Stufe 3: Taten statt Worte

#### Hauptphase II

- Stufe 4: Sorge um Image und Koalition
- Stufe 5: Gesichtsverlust
- Stufe 6: Drohstrategien

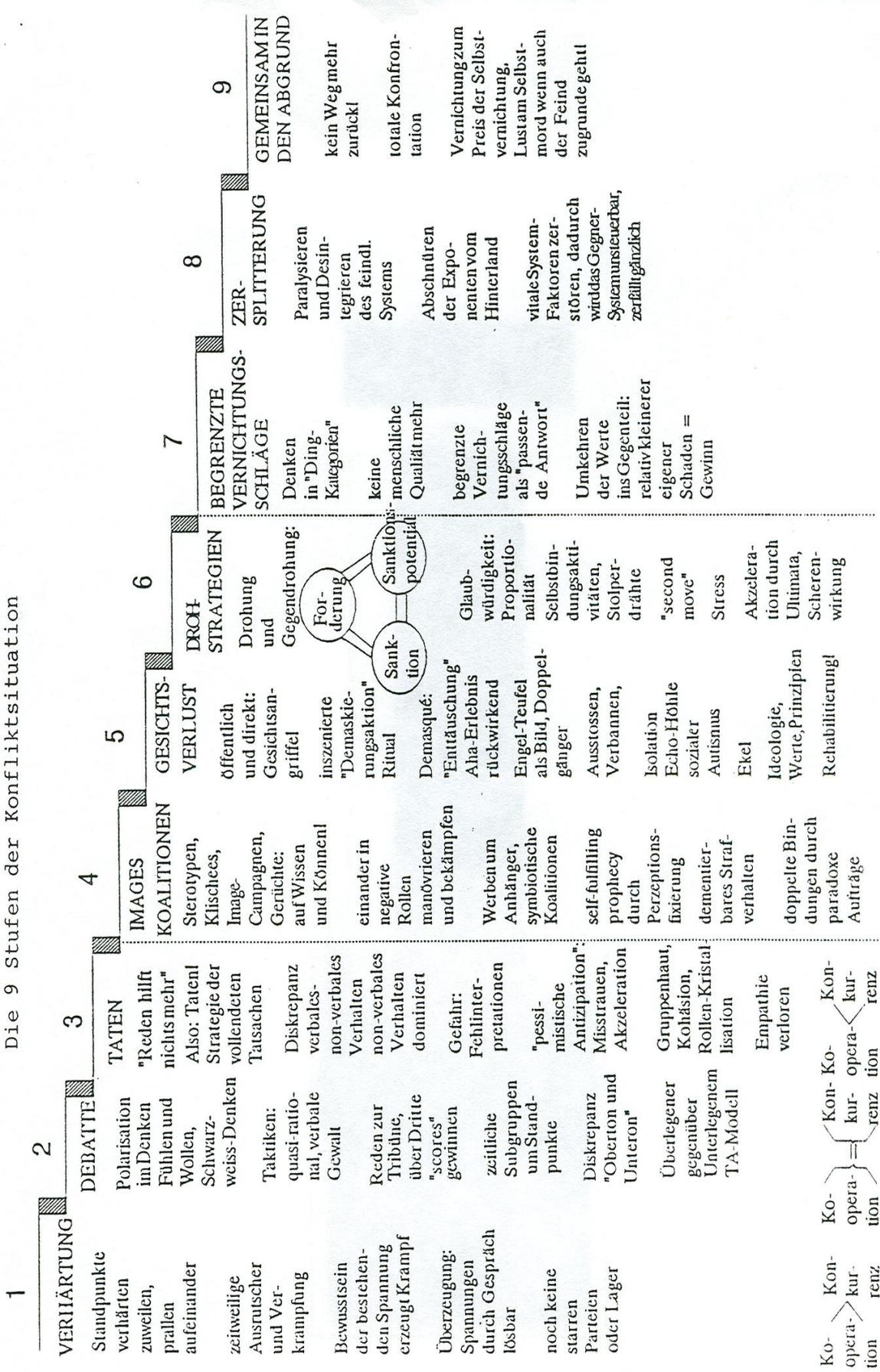
#### Hauptphase III

- Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge
- Stufe 8: Zersplitterung
- Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Glasl erachtet es als sehr wichtig, beim Umgang mit einem Konflikt eine Einschätzung der Eskalation vorzunehmen. Dies hat insbesondere damit zu tun, dass die Mittel, welche zur Konfliktbehandlung eingesetzt werden müssen, wesentlich durch die Eskalationsstufe bestimmt werden.

Nach Glasl ist es möglich, Konflikte in der Hauptphase I kooperativ mit eigenen Ressourcen zu lösen. Konflikte in den Hauptphasen II und III benötigen externe Unterstützung (vgl. nächste Seite).

Die 9 Stufen der Konfliktsituation



### 4.3.3. Schritt 3: Zusammenfassende Konfliktdiagnose

Diese aufwändige Analyse sollte dazu führen, dass Sie den Konflikt, mit dem Sie sich beschäftigen, verstehen, so im Sinne „Aha, so ist das!“ oder „Jetzt ist mir klar“.

Versuchen Sie nun, die wichtigen Erkenntnisse der bisherigen Konfliktdiagnose in einigen Kernaussagen zusammenzufassen. Bevor Sie weitergehen:

Ist Ihnen wirklich alles klar? Als Konfliktpartei neigt man / frau dazu, eigene Konflikte zu unterschätzen oder zu beschönigen und jene der Konfliktpartei zu übertreiben. Eine kritische Selbstreflexion z.B. im Gespräch mit nicht am Konflikt beteiligten Vertrauenspersonen lohnt sich meistens.

Haben Sie die Hinweise Ihres Konfliktbildes genügend gewürdigt?

### 4.4. Den Handlungsbedarf bestimmen

#### *Vorbemerkung*

*In der Praxis würde die Fallbearbeitung jetzt bei Schritt 4 weitergehen. Als SPiA sind Ihre Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung beschränkt, da grössere Konflikte in Organisationen meistens auch Interventionen der Führung benötigen. Wir beschränken uns im Unterricht deshalb darauf, anhand des Organisationsmodells von Glasl den Handlungsbedarf zu bestimmen und haben die Erarbeitung einer Konfliktbewältigungsstrategie in diese weiteren Themen ‚verbannt‘.*

Sie haben sich nun ein differenziertes Bild über ‚Ihren‘ Konflikt gemacht. Im nächsten Schritt empfiehlt es sich nun, den Handlungsbedarf zu bestimmen. Die Grundidee dabei ist, nicht nur unmittelbar auf den Konflikt zu reagieren, sondern Lösungen anzudeuten, welche geeignet sind, dass vergleichbare Konflikte möglichst nicht mehr auftreten oder dass zumindest die Konfliktauflösung unter günstigeren Bedingungen verlaufen kann.

Grundlage für diese Überlegungen sind die sieben Wesenselemente der Organisation (nach Glasl):

1. Identität
2. Strategie, Policy, Programme
3. Struktur der Aufbauorganisation
4. Menschen, Gruppen, Klima
5. Einzelfunktionen, Organe
6. Abläufe, Prozesse
7. Physisch-materielle Mittel

Überlegen Sie sich für jedes dieser Wesenselemente in einem ersten Schritt, ob aufgrund der Konfliktdiagnose Handlungsbedarf besteht. Im zweiten Schritt versuchen Sie möglichst genau zu beschreiben, was anders sein müsste.

### Weitere Themen

Der folgende Skriptteil zeigt auf, wie der Weg zur Erarbeitung einer Konfliktbewältigungsstrategie aussehen kann. Dabei wird es sicher so sein, dass die Ideen und Massnahmen unterschiedlich sind, je nach dem aus welchem Standort in der Organisation Sie den Konflikt angehen.

#### 4.5. Die Voraussetzungen zur Konfliktbewältigung einschätzen

Bevor Sie sich daran machen, Strategien zur Konfliktbewältigung zu entwickeln, braucht es einen Zwischenschritt. In diesem Zwischenschritt geht es um zwei Themen:

1. Sollten Sie herausfinden, welche Kräfte in diesem Konflikt eigentlich wirksam sind, und
2. sollten Sie auf die Suche nach Ressourcen für die Konfliktlösung gehen.

Dies ist der Inhalt der folgenden beiden Abschnitte.

Wieso diese beiden Schritte? Konflikte (mit einer gewissen Komplexität) in (oder zwischen) Organisationen lassen sich meistens nicht in einem einzelnen Gespräch lösen, sondern bedürfen mehrerer Schritte (verschiedener Personen auf verschiedenen Ebenen). Diese Schritte lassen sich aber nur sinnvoll planen, wenn einigermaßen abgeschätzt werden kann, mit welchen Kräften zu rechnen ist und wo Ressourcen für die Konfliktbewältigung freigesetzt werden können.

##### 4.5.1. Schritt 4: Kraftfeldanalyse

Bei der Kraftfeldanalyse geht es darum, die Kräfte herauszufinden, welche im Konflikt wirksam sind. Am nützlichsten ist es, dies mit zeichnerischen Mitteln zu machen.

Nehmen Sie dazu ein Flip Chart. Zeichnen Sie einen (Konflikt-)Punkt. Gruppieren Sie die Konfliktparteien um diesen Konfliktpunkt. Stellen Sie die Konfliktparteien/innen einander direkt gegenüber. Mit der Dicke des Striches zum Konfliktpunkt definieren Sie das Ausmass (die Kraft), mit welcher die einzelnen Beteiligten oder Gruppen von Beteiligten am Konflikt engagiert sind. Mit der Richtung des Pfeiles legen Sie fest, in welche Richtung die einzelnen Beteiligten sich engagieren.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, dass Sie ihr ursprüngliches Bild des Konfliktes ergänzen mit Darstellungen (z.B. unterschiedlich kräftige Blitze), welche geeignet sind, die Kräfte sichtbar zu machen, welche sich im Konflikt entfalten.

Neben den direkt ‚sichtbaren‘ Kräften gibt es den Konflikt überlagernde Kräfte, welche sich im Konflikt auswirken können. Versuchen Sie, auch diese Kräfte sichtbar zu machen.

Beispiel: Darüber wer an Weihnachten und wer an Neujahr frei machen darf, ist im Team ein heftiger Konflikt entbrannt. Die mit Vehemenz und subjektiv gut begründet vorgetragenen Ansprüche stehen sich so diametral entgegen, dass eine Lösung aussichtslos scheint. Eine Analyse der dahinter stehenden Kräfte könnte nun zum Beispiel zeigen, dass es nicht nur um die konkret vorgebrachten Argumente geht, sondern dass es ein zusätzliches Kräftefeld Singles gegen Familienmenschen gibt oder ein Kräftefeld Männer gegen Frauen oder ein Kräftefeld Chef gegen Stellvertreter usw.

Manchmal zeigt erst das Ergründen dieser Kraftfelder, wieso so viel Vehemenz in einen scheinbar banalen Sach- oder Interessenkonflikt gelegt wird.

Die andere Erkenntnis liegt darin, dass ich als Konfliktbeteiligter, indem ich mich selber positioniere, eine erste Einschätzung vornehmen kann, mit welchen Kräften ich rechnen muss, wenn ich Schritte zur Konfliktbewältigung vornehmen will.

### 4.5.2. Schritt 5: Ressourcen

Die bisherigen Schritte waren tendenziell Problem orientiert und haben damit möglicherweise auch eine emotionale Schwere ausgelöst. Es ist deshalb sehr wichtig, die Sicht auch auf die ‚positiven‘ lösungsorientierten Kräfte und Ressourcen zu lenken. Dazu folgende Fragen:

- Bestehen bei den Konfliktbeteiligten Ansätze und Energien für eine Verständigung? Wer von den Konfliktgegner/innen könnte dazu bewegt werden, Schritte in Richtung Konfliktbewältigung einzuleiten / zu unterstützen?
- Gibt es im Umfeld der Konfliktbeteiligten, Personen / Institutionen / Organisationen, welche gewonnen werden könnten, Schritte der Konfliktbewältigung einzuleiten / zu unterstützen?
- Gibt es (evtl. sogar bereits institutionalisierte) Gefässe / Methoden / Instrumente, welche zur Konfliktbewältigung eingesetzt werden können, wie Supervision, Ombudspersonen (intern / extern)?
- Gibt es Möglichkeiten, eine Beruhigung in den Konflikt zu bringen / eine weitere Eskalation zu verhindern?

### 4.6. Strategie(n) zur Konfliktbewältigung erarbeiten

Während es bei den bisherigen Schritten darum ging, mit einem strukturierten (‚standardisierten‘) Vorgehen eine Klärung der Ausgangslage vorzunehmen, setzt nun bei der Ausarbeitung der Strategie der ‚kreative‘ Teil ein, der nur beschränkt strukturiert werden kann. Dies hängt damit zusammen, dass das Ergebnis der Konfliktdiagnose immer ein individuelles ist, auch wenn viel ‚Typisches‘ auftaucht.

Nehmen wir das Beispiel eines Kinderheimes mit integrierter Schule. Zwischen LehrerInnen-Team und SozialpädagogInnen-Team kommt es immer wieder zu erheblichen Spannungen und Reibereien. Die Analyse kann ergeben, dass

- persönliche Animositäten,
- berufliche Rivalitäten,
- ungenügende Kommunikation,
- konkurrierende Aufträge,
- Intrigen,
- Usw.
- Oder ein ganz spezieller Mix dieser Aspekte

‚Ursache‘ und ‚Förderer‘ des Konfliktes sind. Die Konfliktbewältigung muss deshalb bei den ganz konkreten Gegebenheiten dieses Heims ansetzen. Das Überstülpen von Standard-Lösungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Wohnbereich und Schule wird scheitern, wenn es nicht genau die Gegebenheiten dieses Heimes trifft.

Die folgenden Schritte sind deshalb sehr abstrakt dargestellt und müssen anhand eines konkreten Beispiels belebt werden.

### 4.6.1. Schritt 6: Zielsetzung

Sicher geht es als erstes einmal darum, die Ziele zu bestimmen. Was wollen Sie erreichen? Was soll aus Sicht der Organisation / Institution erreicht werden? Je klarer, konkreter, operationalisierter die Zielsetzung ist, desto hilfreicher ist sie.

Einige Hinweise:

- Ihre persönlichen Zielsetzungen und die Zielsetzungen der Organisation werden häufig nicht die Gleichen sein. Versuchen Sie deshalb, diese auseinander zu halten.
- Bleiben Sie bei Ihren Zielsetzungen realistisch. (Beispiel: Die administrativen Vorschriften einer kantonalen Verwaltung sind für eine sozialpädagogische Mitarbeiterin eines kantonalen Heimes nur bedingt anwendungsfreundlich. Trotzdem wird es sich mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht lohnen, als Heimmitarbeiterin der untersten Stufe dagegen anzukämpfen.)
- Versuchen Sie Ziele zu finden, welche auch für Ihre KonfliktpartnerInnen / -gegnerInnen attraktiv sein könnten.

### 4.6.2. Schritt 7: Evaluation von Lösungen, Massnahmen und Vorgehensweisen

Sie wissen nun, was Sie erreichen wollen. Als nächstes geht es nun darum herauszufinden, was Sie tun wollen/sollen und wie Sie es tun wollen/sollen. Im Konfliktalltag bewährt es sich, zuerst einmal ganz frei Ideen über Lösungen, über Massnahmen, über Vorgehensweisen, über einzelne Schritte ... zusammenzutragen (Brainstorming). Anschliessend können diese Vorschläge geprüft und diskutiert werden.

Bei Konflikten zwischen einzelnen Personen wird es in der Regel darum gehen, im direkten Gespräch eine Klärung zu erreichen. Die Vorbereitung dient dann vor allem dazu herauszufinden: Wie kann das Gespräch eingefädelt werden? Wie soll das Gespräch geführt werden? Wer könnte das Gespräch begleiten / moderieren?

Bei Konflikten in Organisationen ist häufig eine direkte Auseinandersetzung als erster Schritt nicht angezeigt. Vielmehr geht es darum, z.B. in Vorkontakten oder indirekten Kontakten eine günstige Ausgangslage für die Auseinandersetzung zu schaffen. Dies könnte heissen, in mehreren Vorgesprächen, evtl. unter Beizug von Drittpersonen, wird eine gemeinsame Mediationssitzung vereinbart.

Es wird selten so sein, dass **eine** zündende Idee vorliegt, welche alle Zielsetzungen mit einer Massnahme erfüllt. Die Regel wird eher sein, dass wenige Grundideen mit verschiedenen Nuancen für das weitere Vorgehen zusammengetragen werden, welche dann zu einer Vorgehens-Strategie zu bündeln sind.

### 4.7. Schritt 8: Festlegen des Vorgehensplans

### 4.8. Schritt 9: Ausführung und Evaluation

Die beiden letzten Schritte sind arbeitstechnischer Standard und müssen hier nicht weiter erläutert werden.

### 4.9. Hinweise zur Umsetzung

Die dargelegten Schritte, sorgfältig durchgeführt, führen eigentlich immer zu einer sinnvollen Vorgehensidee, mit folgender Einschränkung. Unter sinnvoll verstehe ich nicht nur ‚die ideale Konfliktlösung‘, sondern sinnvoll kann unter besonderen Umständen auch sein, das Feld zu räumen und die anderen ihren Weg gehen zu lassen.

Wie an mehreren Stellen schon erwähnt, erachte ich es als fast zwingend, die dargelegten Schritte nicht allein im stillen Kämmerchen zu machen, sondern dies im Dialog mit Personen des Vertrauens zu tun. Darüber sprechen ist (nicht nur) bei Konflikten das Mittel der Wahl. Menschen sind dialogische Wesen.

Ist man / frau Teil einer Konfliktpartei, so führt dies immer zu einer erheblichen Befangenheit. Es ist deshalb sehr wichtig, kritische Stimmen einzuholen, den Konflikt mit Menschen zu besprechen, welche hinterfragen, kritische Feed-backs geben. Unkritische Applaudierende mögen zwar dem eigenen Konfliktempfinden entsprechen, einen Beitrag zur umfassenden Analyse leisten sie selten. Konflikte können unter Umständen sehr belastend sein. Es lohnt sich deshalb, auch der eigenen Psychohygiene die notwendige Beachtung zu schenken. Nur empfiehlt es sich, psychohygienische Aktivitäten und Aktivitäten innerhalb des Konfliktes zu trennen. (Dem Chef ins Büro zu rufen, was für ein Trottel er sei, mag zwar psychohygienisch im Moment entlastend wirken, ein Beitrag zur konstruktiven Konfliktbewältigung ist es selten).

Konflikte sind Teil des Lebens. Mit unserem Verhalten können wir erheblich beeinflussen, wie dieser Teil des Lebens aussieht. Sein eigenes Konfliktverhalten zu kennen (Stärken, Schwächen, Verhaltensmuster ...) ist Teil der Professionalität für Berufspersonen, bei welchen die Beziehung zu anderen Menschen zentraler Teil der Berufstätigkeit ist. Wie bei anderem Verhalten auch gilt, Konfliktverhalten kann umgelernt werden. Allerdings: Wir können im Management von Konflikten immer besser werden, aber nie wirklich gut.

Bei Konflikten Unterstützung beizuziehen ist keine Schande, im Gegenteil, es kann auch Beleg für professionelles Verhalten sein. Im sozialpädagogischen Arbeitsfeld bekannt sind vor allem:

- Moderierte Konfliktgespräche
- Supervision
- Teamberatung / Teamentwicklung / Organisationsentwicklung
- Mediation

Und zum Schluss: Leider fallen keine Meister/innen mehr vom Himmel, aber man / frau kann Meisterschaft lernen.

## 4.10. Wie es in Konflikten bergab gehen kann

(Auszug aus Glasl 1998, S. 92ff)

Stufe 6 verwechselt werden, die das ganze Geschehen bestimmen und wo der Gegenpartei nachhaltiger Schaden angekündigt wird.

- Oder: Auf Stufe 4 (Images und Koalitionen) lassen sich die Konfliktparteien dazu hinreißen, einander mit Sticheleien zu verletzen. Die damit verursachten kleineren Schäden stehen jedoch in keinem Verhältnis zu den begrenzten Vernichtungsschlägen der Stufe 7, weil es dort um ein Schadensausmaß geht, das einer existenziellen Gefährdung des Gegners nahekommt.

So wie ein rotes Pünktchen auf der Haut noch nicht erlaubt, den Ausbruch von Masern zu diagnostizieren, so genügt ein einzelnes Merkmal noch nicht zur richtigen Bestimmung der Eskalationsstufe. Auf jeder Eskalationsstufe wird das Zusammenspiel mehrerer Mechanismen und Merkmale zu einem Gesamtmuster sichtbar, für das die «Hauptformel» (z.B. «Taten statt Worte») zutrifft. Und es muß bereits eine sogenannte «Chronifizierung» zu beobachten sein: Die Muster wiederholen sich und sind schon von einer gewissen Dauerhaftigkeit.

Die Eskalation kann über 9 Stufen fortschreiten und dabei immer tiefere, unbewußte Schichten in Menschen und Gruppen aktivieren, bis diese völlig die Kontrolle über sich selbst verlieren. Aus diesem Grund wird hier in Figur 5.1 die Eskalation in Form von Stufen dargestellt, die nach unten führen. Jede Stufe wird von einer Schwelle begrenzt, die den möglichen Übergang zur nächsttieferen Eskalationsstufe zum Bewußtsein bringen kann. Die fetten vertikalen Linien symbolisieren diese Schwellen. Je tiefer eine Stufe ist, desto intensiver und gewaltsamer ist dort die Konfliktaustragung. Die Sogkraft der Konfliktmechanismen zieht den Konflikt weiter in die Tiefe, wenn die Konfliktparteien nicht aufwachen und sich gegen diese Eigendynamik stellen. Dies erfordert aber Kenntnis der Mechanismen, die Fähigkeit zur Wahrnehmung des Geschehens, Bewußtsein und moralische Stärke. Dafür will ja dieses Buch Unterstützung geben.

In den folgenden Abschnitten werden die Hauptmerkmale der einzelnen Eskalationsstufen – wie schon im vorhergehenden Kapitel 4 – an denselben zwei Beispielen konkret illustriert. Es sind dies eine Maschinenbaufirma «Kesselwerke AG» und das reformpädagogische «Erasmus-Gymnasium» in einer Großstadt. Um die Organisationen, deren Konfliktstoffe hier als Anschauungsmaterial herangezogen werden, vor der Erkennbarkeit zu schützen, sind in diesen Beschreibungen die Er-

93

## 5. Wie es in Konflikten bergab gehen kann

Wenn Sie die wichtigsten Merkmale der unterschiedlichen Intensitätsstufen eines Konfliktes erkennen, können Sie rechtzeitig etwas unternehmen:

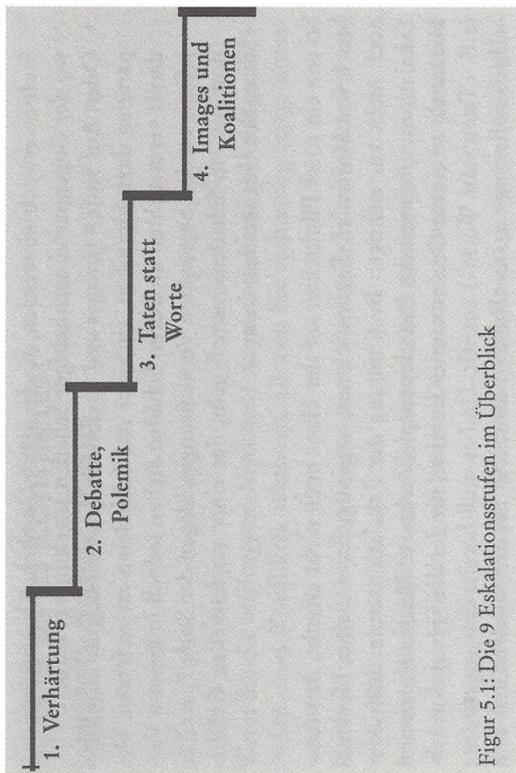
- Sie können entweder weitere unerwünschte Eskalationsschritte verhindern
- oder den Konflikt bewußt weiter eskalieren (lassen),
- Sie können für die bestehenden Differenzen selbst eine konstruktive Lösung finden,
- oder Sie können in der Erkenntnis, daß Sie auf der aktuellen Eskalationsstufe die Probleme nicht mehr selbst in den Griff bekommen können, Hilfe von außen suchen.

Wie Kapitel 1 zeigt, kommt es ganz darauf an, «ob ich einen Konflikt habe» oder «ob der Konflikt mich hat». Differenzen zu haben ist im Zusammenleben von Menschen die natürlichste Sache der Welt; durch sie ist noch lange kein Konflikt gegeben. Alles hängt davon ab, wie die Menschen mit diesen Differenzen verfahren. Die Spannung wird zum Konflikt, wenn die beteiligten Personen damit nicht mehr konstruktiv umgehen können.

Die folgende Beschreibung beschränkt sich auf die Schlüsselmerkmale der Konfliktstufen (für Details siehe Glasl 1997, S. 183 ff.). Sie sind als Orientierungspunkte eine große Hilfe, wenn dabei nicht nur auf einige wenige Merkmale geachtet wird, sondern auf das Gesamtmuster der Charakteristika. Einzelne Merkmale späterer Stufen können gelegentlich auch schon früher auftreten, machen aber noch nicht eine bestimmte Stufe aus:

- So werden beispielsweise auf Stufe 3 (Taten statt Worte) vereinzelt bestimmte «Drohungen» ausgesprochen, wie dies in unserem Fallbeispiel die Monteure beim Streik im Werk tun: «Wenn Sie das neue Instandhaltungssystem nicht sofort aufheben, kündigen wir!» Diese dürfen aber nicht mit den bewußt eingesetzten Drohstrategien der

92



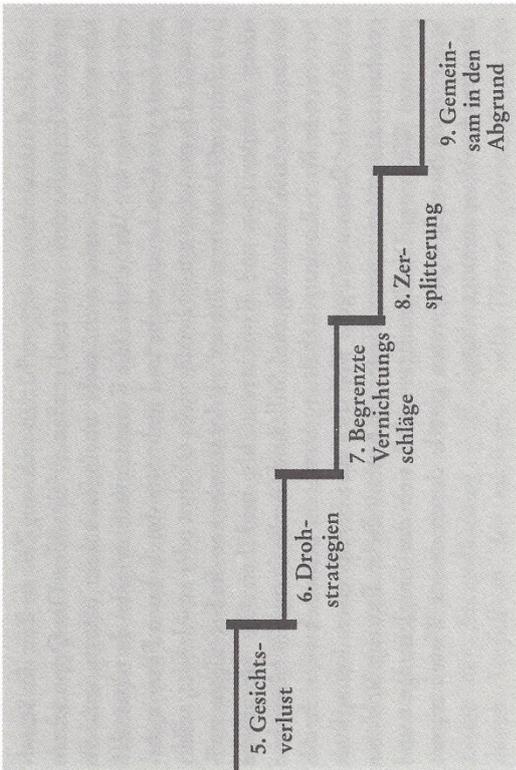
Figur 5.1: Die 9 Eskalationsstufen im Überblick

eignisse aus mehreren ähnlich gelagerten Fällen zusammengefloßen. Die Geschehnisse sind also keineswegs erfunden, sondern haben sich tatsächlich ereignet.

## 5.1. Die Eskalationsstufe 1: Verhärtung

Die beiden Praxisfälle zeigen, wie es auf dieser Stufe mehr und mehr zu Kommunikationsstörungen und somit zu Verhärtung und Verkrampfung kommt.

*Im Werk 3 der «Kesselwerke» lie- Das Lehrerkollegium der «Eras- fen seit einiger Zeit die täglichen mus-Schule» konferierte einmal in Abteilungsbesprechungen im In- der Woche. Anlässlich des Weg- standhaltungsdienst mühsam. Ei- gangs von mehreren Schülern aus nige Monteure hatten Einwände der Oberstufe wurden Fragen gegen das neue Instandhaltungs- der Lehrplangestaltung diskutiert. schema vorgebracht, die aber vom Eine Gruppe junger Lehrerinnen Abteilungsleiter zurückgewiesen und Lehrer plädierte dafür, die wurden. Die Sitzungen wurden Jugendlichen besser auf den Um- immer länger, weil sich die Bespre- gang mit Computern vorzuberei-*



*chungspunkte häuften. Die Ge- ten, was eine Gruppe älterer Kol- spräche drehten sich wiederholt im leginnen und Kollegen ablehnte. Kreise und brachten oft nur un- Die Diskussion wurde engagiert, klare Ergebnisse. In der nächsten wenn auch chaotisch geführt; Sitzung wurden die bereits getrof- Argumente wurden erweitert und fenen Entscheidungen wieder in wiederholt, ohne daß die eine Frage gestellt, weil sich bei deren Gruppe die andere überzeugen Umsetzung Probleme gezeigt hat- konnte. Dann und wann ver- ten.*

*Der Abteilungsleiter meinte dar- schärfte sich der Tonfall, was aber auf mit einer strafferen Leitung durch Entschuldigungen und reagieren zu müssen. Er führte differenzierte Ausführungen so- eine strenge Tagesordnung ein, be- fort korrigiert wurde. Weil die schränkte die Redezeit und erklär- Gespräche immer wieder un- te wiederholt Einwände für un- befriedigend verlaufen waren, sachlich. Die Monteure fügten sich diesem Thema eine Wochenend- mit Widerwillen. klausur abzuhalten.*

In der Auseinandersetzung verhärten sich von Zeit zu Zeit die Standpunkte, «kristallisieren» aus und prallen aufeinander. Die Opponenten können sich füreinander nicht mehr uneingeschränkt öffnen, sondern entwickeln innere Vorbehalte. Die Kommunikation leidet darunter, daß jede Seite das Geschehen mehr und mehr wie durch einen Filter wahrnimmt, d.h. manches um sie herum nicht erkennt oder ausblendet, selektiv zuhört und hinschaut. Immer wieder schwanken die Beteiligten zwischen Kooperation und Konkurrenz hin und her. Die Gespräche kommen deshalb zeitweilig zum Stillstand. Auch wenn die Menschen zuweilen in ihrer Konkurrenzhaltung erstarren, bemühen sie sich, das Schiff wieder flott zu kriegen. Weil dies aber bereits etwas krampfhaft geschieht, kommt es immer wieder zu Ausrutschern. Es zeigt sich eine paradoxe Wirkung: Die Beteiligten sind sich der Entgleisungen und Spannungen bewußt und geraten gerade durch dieses Wissen immer öfter in neue Verspannungen hinein.

## 5.2. Die Eskalationsstufe 2: Debatte und Polemik

Mit dem Überschreiten der Schwelle zur 2. Eskalationsstufe gehen die Streitenden kaum noch gegenseitig auf die vorgebrachten Argumente ein. Recht zu haben und den eigenen Standpunkt in ein gutes Licht zu rücken ist bereits genau so wichtig wie die inhaltliche Auseinandersetzung.

*Nach einigen Störungen im Produktionsprozeß beschuldigte der Abteilungsleiter der Instandhaltung einige seiner Monteure, sich nicht an seine Arbeitsanweisungen gehalten zu haben. Dadurch sei es zu erheblichen Produktionsausfällen gekommen. Die Monteure wehrten sich gegen diese Vorwürfe. Dabei stellten sie das alte Instandhaltungsprogramm als ausgereift und praxiserprobt dem*

*neuen als einem völlig undurchdachten gegenüber. Sie forderten die Leitung auf, sich endlich der Vernunft zu beugen. Der Abteilungsleiter wies dies entkräftet von sich.*

*Kurz darauf sprach einer der Monteure in einer Sitzung des abteilungsübergreifenden Projektteams «Kundennähe» die Probleme mit dem neuen Schema auf zynische Weise an und plädierte für einen offenen, kooperativen Führungsstil im Unternehmen. Der Leiter der Instandhaltung griff diesen Vorfall in der nächsten Team-Sitzung der Instandhaltung*

*verärgert auf, zerstückte das alte Schema und bestand darauf, daß das neue System von allen zu 100% umgesetzt werde. Er verwahrte sich gegen die, wie er sagte, unfaire Diskussionsform, wie sie von den Monteuren gesucht werde.*

- *Passende Anredeform*
- *Disziplin während der Unterrichtsstunden*
- *Rauchen, Alkohol, Drogen in der Schule*
- *Kunstunterricht versus Berufsausbildung*
- *Finanzielle Situation usw.*

Unterschiedliche Meinungen und Standpunkte haben zu Beginn der Auseinandersetzung für Kreativität, Neuorientierung, Aufbruch und Leben gesorgt, weil die Differenzen im Gespräch sachlich zu verbinden waren. Jetzt werden sie von den Disputantinnen und Debattierern extrem polarisiert und zementiert. Durch gefiltertes Zuhören werden die Schwächen und Fehler in der Argumentation der Opponenten schnell erkannt und bekämpft. Denken, Fühlen und Wollen schlittern in Extreme, und die extremen Positionen scheinen sich gegenseitig auszuschließen.

### 5.3. Die Eskalationsstufe 3: Taten statt Worte

Die vielen Debatten sind mehrheitlich in Sackgassen gelandet. Deshalb glauben die Konfliktparteien nicht mehr daran, daß sie einander durch Worte erreichen und überzeugen können und daß durch einen Gedankenaustausch eine Lösung der bestehenden Differenzen gefunden werden kann. Im Gegenteil – durch Worte irritieren sie einander nur noch mehr! So kommt es zur Überzeugung: «Nicht Worte, sondern Taten sind entscheidend!»

*Die Team-Sitzungen der Instandhaltung verliefen weiterhin unbefriedigend. Die Monteure hatten sich untereinander verabredet, das neue System in einer Aktion «Dienst nach Vorschrift» anzuzuwenden. Wenn dadurch in der Produktion Probleme auftraten sollten, würden sie sofort nach den Spielregeln des alten Systems ausbelfen und damit dessen Überlegenheit beweisen. Die Führungskräfte im Produktionsbetrieb stellten sich auf diese Praxis ein und riefen die Instandhaltung nach dem alten Verfahren zu Hilfe. Der Abteilungsleiter brachte immer weniger Tagesordnungspunkte in die Besprechungen ein, sondern er teilte den Monteuren kurz angebunden und ohne weitere Begründung seine Aufträge. Der reddegewandteste Monteur trat bei Auseinandersetzungen mit dem Chef immer mehr als der Sprecher des Teams auf und organisierte informelle Team-Treffen ohne den Leiter.*

Die Auseinandersetzung wird von scheinlogischen Gedankenführungen bestimmt (Gelner 1967, Rother 1976), was eigentlich schon einer «rationalen Gewaltanwendung» gleichzusetzen ist:

- Die Diskussion wird auf jene Themen abgelenkt, in denen man sich überlegen fühlt.
- Argumente werden benutzt, um die Gegenpartei auf seelisch-emotionaler Ebene zu verunsichern.
- Zwischen Fakten werden kausale Verknüpfungen behauptet, nur weil sie zeitlich aufeinander gefolgt sind, und so weiter.

Jede Seite ist in ihrer eigenen Sprache gefangen und kann die Anliegen der Gegenseite nicht mehr unvoreingenommen anhören. In dieser Sprache bildet sich ein «Oberton» heraus, der oberflächlich genommen korrekt und höflich klingt, dem aber bei genauem Hinhorern versteckte aggressive «Untertöne» unterlegt sind. Die unterschiedlichen Botschaften von «Oberton» und «Unterton» stiften in zunehmendem Maße Widersprüche und Verwirrungen.

Die Auseinandersetzung ist nicht mehr lebendig und kreativ, sondern wird durchwegs mechanistisch: Auf ein Argument folgt ein scharfes Konterargument und darauf wieder ein Gegenargument. Es ist ein intellektuelles Pingpong-Spiel, in dem jede Seite durch Polemisten ihre intellektuelle Überlegenheit zeigen will. Es kommt zu vielen Arten von «Imponiergehabe», das die Aufmerksamkeit von den ursprünglichen Sachthemen auf die persönliche Ebene verschiebt. Unbeteiligte Personen werden zum applaudierenden Publikum gemacht – ihr Beifall kann den Streitenden wichtiger werden als der Überzeugungseffekt für die Gegenpartei selbst. Kooperation und Konkurrenzhaltung wechseln einander ständig ab und tragen zur Verwirrung der beteiligten Menschen und Gruppen bei. Dennoch bemühen sich die Beteiligten, die Differenzen durch Gespräche zu überbrücken.

Zum Verständnis dieser Stufe tragen die Erklärungsmodelle der Transaktionsanalyse Wertvolles bei (Berne 1983, Choy 1990, Karpman 1968, Stewart/Joines 1990, Woolams/Brown 1978, Zalzman 1990).

Jede Konfliktpartei tut einfach das, wovon sie selbst überzeugt ist, und stellt die Gegenseite vor vollendete Tatsachen, frei nach dem Motto: «Wenn du nicht auf mich hörst, dann höre ich auch nicht auf dich!» Sobald die Taten das Geschehen bestimmen, beobachten die Gegner einander mit Argwohn. Wenn sie Diskrepanzen zwischen Wort und Tat erkennen, wächst ihr Mißtrauen – und damit auch das Mißverständnis. Deshalb bekommt auf dieser Stufe die Bedeutung der Körpersprache, der non-verbalen Kommunikation, eine Schlüsselfunktion (Argyle 1992).

Wenn die Menschen dem Gesagten mißtrauen, orientieren sie sich in dieser Reihenfolge:

1. Bei Diskrepanzen zwischen Inhalt und stimmlichem Ausdruck wird der negativen Botschaft der Stimme eher geglaubt als dem Inhalt.
2. Wenn aus dem stimmlichen Ausdruck nicht klar erkannt werden kann, ob jemand Böses im Schilde führt, wird dem Gesichtsausdruck eher geglaubt als der Stimme.
3. Wenn an der Wahrhaftigkeit des Gesichtsausdrucks gezweifelt wird, hat die Ausdrucksform der Hände mehr Glaubwürdigkeit als die des Gesichtes,
5. ... die der Körperhaltung mehr als die der Hände,
6. ... und zuletzt die der Beine und Füße mehr als die der Körperhaltung.

**Wohlgemerkt:** Diese Verlagerung der Aufmerksamkeit tritt bei jemandem dann auf, wenn er unterstellt, daß die Gegenseite mögliche feindliche Absichten verdecken wollte. Dann führt die Skepsis zu dieser eben beschriebenen «Abwärtsbewegung» von 1 bis 5, denn die negativen Absichten «lecken nach unten hin aus».

Die Menschen formieren sich erst hier zu richtigen Parteien, die sich nach außen hin abschließen, gleichsam eine Haut um sich herum bilden. Sie grenzen das aus, was nicht zu ihnen paßt: «Gleich und gleich gesellt sich gern!» Ein unbestimmtes Wir-Gefühl wird erlebt. Wachsender interner Gruppendruck (Janis 1972) bewirkt eine Angleichung der Meinungen und Standpunkte (Konformitätsdruck) in der Gruppe, etwa nach dem Motto: «In dieser ersten Situation muß sich die Meinung des einzelnen dem Interesse der Gruppe unterordnen!» In der Gruppe werden Aufgaben jetzt weniger flexibel vergeben, denn es kristallisieren sich

für bestimmte Personen spezielle Rollen heraus, in die sie wiederholt gedrängt werden: in jene des «Angreifers», der «Außenministerin», des «Klimapflegers» usw.

Das ist der Schlüssel zu all diesen Veränderungen: Das Einfühlungsvermögen der Konfliktparteien, seien es einzelne Menschen, Gruppen, Organisationen oder größere Gebilde, nimmt drastisch ab. Sie werden zu Gefangenen des eigenen Gefühlszustandes und können sich kaum noch einfühlen in das, was in den anderen vorgeht.

#### 5.4. Die Eskalationsstufe 4: Images und Koalitionen

Mit den folgenden Eskalationsschritten nimmt der seelische Abstand zwischen den Konfliktparteien dramatisch zu. Wenn sie sich bisher über bestimmte Verhaltensweisen geärgert haben, so wachsen nun die verschiedenen, als typisch erlebten Muster zu einem Gesamtbild der Konfliktparteien zusammen.

*Der Abteilungsleiter stellte die Monture mehrere Male wegen deren Aktion «Dienst nach Vorschrift» zur Rede, wobei er betonte, daß er sich als Chef «so etwas» nicht bieten lasse. Gelegentlich ließ er in Gesprächen im Werk zudem verlauten, daß er die Monture für fachlich rückständig, inkompetent, schlampig und insgesamt lernunfähig halte. Der autoritärste unter den Monteuren habe sich selbst zum Team-Sprecher ernannt und heize die Stimmung ständig auf. Seine Motive könne man ja: Er habe die schwere Enttäuschung, nicht zum Abteilungsleiter befördert worden zu sein, nicht überwinden können. Lehrplan sei einseitig geworden,*

*In der wöchentlichen Kollegiumskonferenz wurden die Aktionen der «Progressiven» und der «Pro-Kunst»-Gruppe wiederholt diskutiert – ohne daß sich etwas änderte. Hatten die Parteien bisher nur aus wenigen engagierten Personen bestanden, weil sich die Mehrzahl der Kolleginnen und Kollegen abseits gehalten hatte, so wurde jetzt im Anhängerschaft gewonnen. Die «Progressiven» verbreiteten ihre Auffassung, daß die «Pro-Kunst»-Leute am wenigsten welt erfahren seien, die Begegnung mit der harten Wirklichkeit scheuten und die jungen Leute über Gebühr zu schützen trachteten. Der Lehrplan sei einseitig geworden,*

*Die Mitglieder des Teams hingen und immer mehr Eltern hätten ihre Kinder von der Schule genommen. Dadurch sei die Schule in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Die «ProKunst»-Kerngruppe stellte die pädagogischen Kenntnisse der «progressiven Kernpersonen» in Frage: Sie hätten sich zu wenig in die Grundlagen der Reformpädagogik vertieft, seien gegenüber den Jugendlichen zu nachgiebig bis anbietend, unternahm die anerkannten Schulleiterinnen und Schulleiter für die eine oder andere Gruppe. Nachdem sich der Konflikt auch bei den Eltern herumgesprochen hatte, nahmen einige ihre Kinder von der Schule. In der Schule kursierten Gerüchte, daß ein paar der beliebtesten jungen Lehrkräfte die Schule verlassen wollten.*

Jede Konfliktpartei macht sich von der eigenen Seite ein positives Bild, von der Gegenpartei ein negatives, wie beispielsweise (Sherif 1962, Gladstone 1965):

- Ich weiß viel, aber ...
- Mein Wissen ist immer auf aktuellem Stand, aber ...
- Ich lerne gut, aber ...
- Ich bin genau, aber ...
- usw.
- die Gegenseite weiß wenig
- das Wissen der Gegenseite ist hoffnungslos veraltet
- die Gegenseite ist lernunfähig
- die Gegenseite ist ungenau
- usw.

Eines ist wichtig: Auf Stufe 4 besteht der Inhalt der Feindbilder aus Urteilen über das Wissen und Können der gegnerischen Partei. Moralische Qualifikationen werden noch bewußt vermieden. Sollten sie sich doch einschleichen, werden sie schnellstens korrigiert.

Diese Selbst- und Fremdbilder werden im Bewußtsein stark fixiert und auch bei Begegnungen mit dem Gegner durch (objektiv festzustellende) abweichende Fakten nicht mehr korrigiert. Im Gegenteil: Das bestehende Urteil über den Gegner scheint durch neue Erfahrungen immer wieder neu bestätigt zu werden. Denn die Wahrnehmungsfähigkeit ist bereits sehr beeinträchtigt. Man sieht nur das, was mit dem eigenen Urteil übereinstimmt. Das ist der psychologische Mechanismus der «selbsterfüllenden Prophezeiung» (self-fulfilling prophecy), d.h., die Konfliktparteien durchschauen nicht, daß sie durch ihr fixiertes Bild voneinander sich gegenseitig gerade in die extremen Rollen manövrierten, die sie eigentlich aneinander bekämpfen. Am Beispiel der Schule heißt dies: Je autoritärer die «Progressiven» die Rektorin finden, desto mehr fordern sie – zumeist unbewußt – durch ihr Verhalten die autoritären Seiten der Rektorin heraus. Und genau das bekämpfen sie danach wiederum. Mit vielen kleinen Sticheleien reizen sie einander, um für die Gegenseite den Ärger zu steigern; sie tun es aber möglichst so, daß ihnen die Absicht des Reizens nicht nachgewiesen werden kann.

In diesem Verhalten sind die Mechanismen erkennbar, die Watzlawick/Beavin/Jackson (1968) als «paradoxe Beziehungen» und «doppelte Bindungen» bezeichnet haben: Der Abteilungsleiter sucht den Teamsprecher als Bösewicht, um ihn schlagen zu können – und er tut unbewußt alles, um ihn in der Firma zu halten, weil er ihn weiterhin als Blitzableiter für seinen Stress benötigt. Durch Beschuldigungen verursachen sie beim jeweils anderen Schuldgefühle, die sie aneinander binden, bis die «offenen Rechnungen» einmal beglichen sind.

Vorurteile entstehen weitgehend durch den psychologischen Mechanismus der Projektion: Eine Partei sieht an der Gegenpartei vor allem die störenden Eigenschaften, über welche sie sich deswegen ärgert, weil sie unbewußt weiß, daß sie diese ebenfalls hat. Der Splitter im Auge der Gegenpartei wird gesehen, nicht jedoch der Balken im eigenen Auge. Die Kernpersonen bemühen sich, auch die Umgebung in den Konflikt einzubeziehen und Anhänger zu werben. Das geschieht, indem das stereotypische Bild des Gegners oder der Feindin ins Gespräch gebracht wird. Wenn jemand dieses bestätigt, ist er als Anhänger schon halb gewonnen.

## 5.5. Die Eskalationsstufe 5: Gesichtsverlust

Auf Stufe 4 waren Mängel in Wissen und Können sowie irritierende Verhaltensweisen der Kern der Feindbilder. Durch verschiedene Umstände glaubt plötzlich eine Partei, die wahren, verantwortlichen Absichten des Feindes zu durchschauen. Kränkungen und Beleidigungen sind jetzt keine Ausrutscher mehr, sondern beabsichtigt. Die Auseinandersetzung ist sprunghaft radikal und brutal geworden – einerseits in Worten, andererseits vielleicht sogar in Handgreiflichkeiten ausgeartet.

*Der Abteilungsleiter schöpfte Verdacht, daß die Monture seine neue Führungsposition in der Firma untergraben wollten; deshalb seien sie bemüht, sein neues Instandhaltungssystem scheitern zu lassen. Er begann vorsorglich ein sogenanntes «Schwarzbuch» anzulegen, d.h. genaue Aufzeichnungen über die erteilten Aufträge und deren Umsetzung sowie über die Maschinenausfälle zu führen. Überdies befragte er Menschen aus der Produktion, was sie von der fachlichen Qualifikation der einzelnen Monture hielten. Bei diesen Befragungen erhartete sich sein Verdacht gegen den Team-Sprecher: Aus Rache dafür, daß er nicht selbst zum Abteilungsleiter befördert worden sei, sabotiere er das neue System. Bei einer Sitzung des Projekts «Kundennähe» übertrachte der Abteilungsleiter den Team-Sprecher mit den Fakten und beschuldigte ihn triumphierend der absichtlichen Betriebschädigung. Der völlig überrum-*

*Bei einer Elternversammlung wollten besorgte Eltern wissen, inwieweit die Gerüchte stimmten, daß wegen der finanziellen Probleme einige Lehrerinnen und Lehrer entlassen werden sollten. Die Rektorin hatte ausweichend erklärt, daß die Schule eben im Umbruch sei und pädagogische Fragen neu überdacht werden müßten. Tatsächlich würde nach dringenden notwendigen Sparmaßnahmen gesucht. Von Kündigungen könne jedoch keine Rede sein. In der nächsten Kollegiumskonferenz griff der Sprecher der «Progressiven» diese Äußerungen der Rektorin auf und bezichtigte diese der Manipulation. Er habe bei einem Gespräch mit gut informierten Eltern eine streng vertrauliche Namensliste derjenigen Personen gesehen, die von der Rektorin dem Vorstand zur Kündigung vorgeschlagen worden seien. Als die Rektorin verwirrt reagierte, legte der «Progressiven»-Sprecher eine Kopie der Liste «Kündigungen» vor, auf der die Unterschrift*

*pelte Team-Sprecher wußte darauf keine überzeugenden Antworten zu geben, verfiel sich in Widersprüche und erhob seinerseits massive Vorwürfe gegen seinen Chef. Daraufhin erklärte der Leiter, daß der Team-Sprecher lüge und deshalb mit sofortiger Wirkung seiner Funktion entbunden sei. Rechtliche Schritte würden folgen. Die Nachricht über diesen Vorfall verbreitete sich wie im Flug im ganzen Unternehmen und führte zu heftigen Pro- und Kontra-Stellungsnahmen.*

*der Rektorin stand. Von den 8 Personen gehörten 7 der «progressiven» Gruppe an. Diese Enthüllung löste große Bestürzung aus. Die «progressive» Kerngruppe erklärte, «der manipulierenden Rektorin das Vertrauen zu entziehen», und forderte diese zum sofortigen Verlassen der Sitzung auf. Einige Personen schlossen sich den «Progressiven» an, andere schützten die Rektorin. Sie verließ unter Tränen den Raum, und ihr Stellvertreter schloß nach Tumulten die Versammlung.*

Die Schwelle zur Stufe 5 ist sehr dramatisch. Sie wird dann überschritten, wenn eine Konfliktpartei meint, daß sie endlich die wahren, destruktiven Absichten des Feindes durchschaue und daß ihr damit die Schuppen von den Augen fallen: «Es ist nicht so, daß die Rektorin ungeschult im Leiten der Konferenz wäre. Vielmehr führt sie absichtlich ein Chaos herbei, um uns dann besser manipulieren zu können!» Der Glaube an die moralische Integrität des Gegners ist verlorengegangen. Dies ist ein «ent-täuschendes» Erlebnis, weil die bisherige «Täuschung» durchschaut wird. Die bisher wahrgenommenen negativen Eigenschaften des Gegners scheinen sich als viel schlimmer zu entpuppen. Im Gegner werden nur noch die gefährlichen und moralisch verwerflichen Schattenseiten gesehen, nämlich der *negative «Doppelgänger»*. Daß auch diese Person oder Gruppe Lichtseiten hat, daß sie Ideale und ein höheres Selbst haben könnte, wird nicht mehr wahrgenommen (Lievegoed 1979, 1984). Es stehen einander hier Engel – dort Teufel gegenüber: Das Selbstbild erhöht sich und erscheint tugendhafter, als es tatsächlich ist; das Feindbild nimmt extreme Dimensionen an – bis hin zum Animalischen und Diabolischen.

Das enttäuschende «Aha-Erlebnis» läßt auch bisherige Begegnungen mit dem «teuflichen» Feind in einem anderen Licht erscheinen. Rückwirkend werden verschiedene Erlebnisse dahingehend interpretiert, daß auch dort schon die Verwerflichkeit gewirkt habe.

- *An dieser Stelle ist mir noch eine begriffliche Differenzierung wichtig: Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter «Gesichtsverlust» verstanden, wenn eine Person z.B. durch Reorganisationsen nicht mehr wie bisher Direktor, sondern nur noch Abteilungsleiter ist; oder wenn bestimmte Statussymbole (Dienstwagen, großes Büro) verlorengehen. Gesichtsverlust wäre in diesen Fällen bloss mit Statusverlust, Prestigeinbuße und ähnlichem gleichzusetzen. All das ist hier nicht gemeint. Denn Gesichtsverlust ist viel dramatischer und bedeutet im Sinne der Konfliktpsychologie (Goffman 1955) immer, daß die moralische Identität einer Person zerstört wird. Wer «sein Gesicht verloren» hat, hat seine moralische Glaubwürdigkeit verloren.*

### 5.6. Die Eskalationsstufe 6: Drohstrategien

Wenn nach allem noch immer kein Weg aus dem Konflikt gefunden wird, eskaliert er in besonderer Härte weiter, wie die beiden Praxisbeispiele zeigen.

*Die Personalabteilung sprach eine Abmahnung des Montage-Teams aus und bereitete die Entlassung des Team-Sprechers vor. Bis auf weiteres fanden keine Team-Sitzungen des Instandhaltungsdienstes mehr statt. Unterdessen hatte der Team-Sprecher Betriebsverbot erhalten, weshalb er einen Rechtsberater der Gewerkschaft konsultierte und sich im geheimen mit seinen Team-Kollegen traf, um mit ihnen weitere Schritte zu beraten. Um die Firma moralisch unter Druck zu setzen, drohte er in einem Telefongespräch damit, hieb- und stichfeste Informationen über schwere strafbare Verstöße der Personalabteilung zu liefern. Ab jetzt überstürzten sich die Ereignisse. Die Rektorin bestritt, daß Kündigungen ernsthaft in Betracht gezogen würden, und meldete sich für einige Tage krank. In dieser Zeit führte sie mehrere vertrauliche Gespräche mit den Vorkandidaten, die bisher tatsächlich immer Einstellungen und Kündigungen vorbereitet hatten. Im Vorstand trat eine Spaltung pro und contra Rektorin auf. Die Gruppe der «Progressiven» legte in der nächsten Konferenz des Kollegiums zusätzliches Belastungsmaterial vor und erbatete ihre Forderung, die Rektorin abzusetzen. Als der Vorstand dies*

Wenn eine Konfliktpartei dies so erfährt, greift sie die Gegenseite rücksichtslos an. Dazu werden jetzt leidenschaftlich Mittel und Wege gesucht und «Rituale inszeniert» (Goffman 1955; Garfinkel 1974), um das Gesicht der Gegenpartei direkt und schonungslos anzugreifen und zu «demaskieren», d.h. zu entlarven. Die angreifenden Personen erleben es als «heilige Pflicht», allen anderen gleichfalls die Augen zu öffnen und zu beweisen, wie verwerflich der Gegner im Grunde seines Wesens ist. Denn man meint: Mit der Personifizierung des Bösen, Unmoralischen, Krankhaften oder Verbrecherischen kann man nicht in einer Organisation zusammenarbeiten! Dieser Schritt der Eskalation drückt sich immer in einer Sprache der Radikalität und Schonungslosigkeit aus (Fromm 1975), als hätte man es gar nicht mehr mit Menschen zu tun: «Der Gegner muß ausradiert, verübelt, beseitigt werden ...»

Die angegriffene Partei setzt sich zur Wehr, verliert in der Öffentlichkeit durch die «Entlarvung» ihr Gesicht und wird ausgestoßen. Ab jetzt wird sie – und mit ihr andere Personen, die nach wie vor vertrauensvollen Umgang mit ihr haben – isoliert, gemieden, boykottiert. Dadurch werden ausgestoßene Personen auch von der Außenwahrnehmung abgeschnitten (Newcomb 1947).

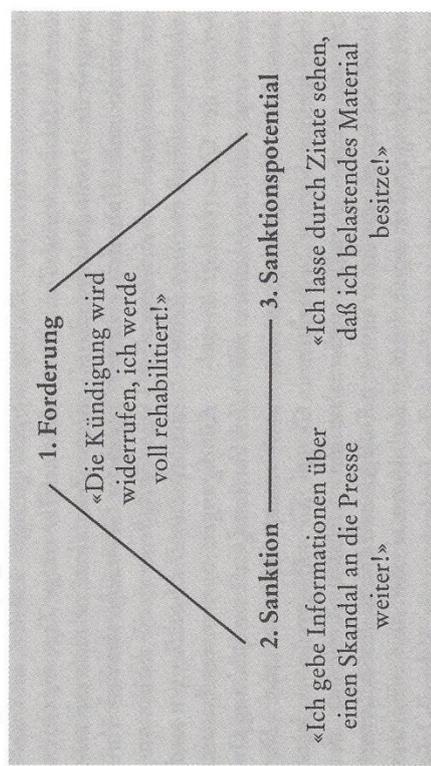
Jede ausgestoßene Partei erlebt sich zumeist auch als Sündenbock, der für alle möglichen Probleme in der Organisation herhalten muß. Sie kann sich in dem verteilten Bild nicht erkennen, sondern findet sich total verkannt und ungerecht behandelt. Deshalb sinnt sie mit großer Wahrscheinlichkeit auf einen Gegenangriff, der seinerseits zu einem Gesichtsverlust der anderen Partei führen soll. Sie beklagt ihr Schicksal und hört nur auf die Stimmen derer, die ihre Entrüstung über das erlittene Unrecht bestätigen. Und sie strebt verbittert nach Rehabilitation ihres guten Rufes, koste es, was es wolle! Die Suche nach der verlorenen Ehre kann mit großer Leidenschaft geführt werden und sich zur Besessenheit auswachsen.

Durch all diese Ereignisse wird das Selbstverständnis der Hauptpersonen wie auch der Gruppen schwer erschüttert; eine Gemeinschaft wird dadurch tief zerrüttet. Oft hat die ausstoßende Gemeinschaft die Illusion, daß mit dem Verschwinden des «Bösewichts» das Leben wieder normal weitergehen könne. Aber ein so weit eskalierter Konflikt löst an vielen Orten Probleme aus und verändert eine ganze Gemeinschaft. Es wird nie mehr so werden, wie es vorher war ...

*Werkleitung gegen die Umwelt- schutzgesetze an die Presse weiter- zuleiten, die von der Firma seim- zeit vertuscht worden seien. Weil die Werkleitung diese Anschuldi- gungen zurückwies, erschienen er- ste Artikel in der lokalen Presse, in denen kleinere Umweltsünden der Firma angeprangert wurden und ein Einschreiten der Umweltbe- hörden bzw. der Gerichte gefor- dert wurde.*

*von sich wies, drohten einige El- tern, die Steuerbehörde über un- rechtmäßige Zahlungen an die Rektorin und an verschiedene Lehrkräfte zu informieren, was ein Finanzstrafverfahren zur Fol- ge haben würde. Der Vorstands- vorsitzende und der Schatzmeister erklärten daraufhin zutiefst ge- kränkt ihren Rücktritt. Die noch amtierenden Vorstände drohten, die «Progressiven» nun tatsächlich zu entlassen, weil deren Verhalten die Schule total in Verruf gebracht habe.*

Die Parteien präsentieren ihre Forderungen und möchten einander zum Nachgeben zwingen. Damit die Forderung (1) erfüllt werde, wird eine Bestrafung (2 – negative Sanktion), eine Schadenswirkung, angedroht; und damit die Gegenpartei dies alles ernst nimmt, muß gezeigt werden, daß man tatsächlich in der Lage ist, die Bestrafung durchzuführen (3 – Sanktionspotential). Diese drei Faktoren sind die Eckpunkte des Dro- hungsdreiecks (Figur 5.2):



Figur 5.2: Das Drohungsdreieck

Nur die bedrohte Partei entscheidet, ob sie die Drohung ernst nimmt oder als bloßes Säbelgerassel abtut. Deshalb achtet die drohende Seite darauf, daß die Forderung in einem glaubwürdigen Verhältnis zum an- gedrohten Schaden steht: Eine gewichtige Forderung ([1] z.B. «10 Mil- lionen Lösegeld, ...») in Verbindung mit möglichem großem Schaden ([2] «... sonst wird ein Gebäude in die Luft gesprengt!») ist glaubwür- dig, nicht aber wenn das eine zu schwer und das andere zu gering ist oder umgekehrt. Und schließlich muß gezeigt werden können, daß Spreng- material vorhanden ist und daß die drohende Seite eisern gewillt ist, bis zum Äußersten zu gehen. Das gelingt am besten, wenn die Sanktion bereits in kleinen Dostierungen umgesetzt wird.

Drohungen werden in der Regel mit Gegendrohungen beantwortet. Die Entscheidungen werden von «pessimistischer Antizipation» (Kap. 3) bestimmt. Durch Ultimatum und Gegenultimatum nimmt auch der Zeitdruck zu: Es muß schnell entschieden und eindrücklich gehandelt werden! Indem jede Seite den Druck auf den Feind erhöht, bindet sie sich selbst öffentlich an die Drohung und ihre Folgen. Sie bringt sich selbst in Handlungszwang und verliert die Initiative, muß also selbst reagieren statt agieren. So kann keine Partei mehr zurück, ohne an die- sem Punkt ihre Glaubwürdigkeit zu verlieren (Schelling 1960).

Die Folgen der Drohung und der daraus möglichen Gefährdung grei- fen immer weiter um sich, und es werden mehr Parteien in den Konflikt hineingezogen. Auch für die Umgehung der Streitenden kann es kritisch werden. Weil der Konflikt immer weitere Kreise zieht, wird es immer schwerer, ihn einzudämmen. Da die Drohenden und die Bedrohten un- ter zunehmendem Streß handeln, neigen sie zu «Über-Reaktionen», die mehr unerwünschte Nebenwirkungen als beabsichtigte Hauptwirkun- gen auslösen.

**5.7. Die Eskalationsstufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge**

An dieser Stelle ist eine Bemerkung angebracht: Die bisher beschriebe- nen Fallbeispiele sind, wie bereits eingangs erwähnt, eine Mischung aus mehreren, sehr ähnlich gelagerten Fällen aus meiner Beratungstätigkeit. In der Praxis wurde ich etwa Anfang der Stufe 6 als externer Berater dazugeholt, und ich konnte an einer konstruktiven Konfliktlösung ar-

beiten. Die Eskalation ging an diesem Punkt nicht mehr weiter. Deshalb stelle ich in den folgenden Abschnitten Ereignisse dar, welche nach der Dynamik des Konfliktes durchaus denkbar gewesen wären. Ich tue dies, damit sich die Leserinnen und Leser die nächsten Eskalationsschritte im selben organisatorischen Zusammenhang der Fabrik und der Schule konkret vorstellen können. Dazu habe ich bei anderen Organisationen aufgetretene weiterführende Eskalationen fiktiv in diese beiden Organisationen «verlegt», als wären sie in den bisher beschriebenen Fallbeispielen erfolgt. Für die Stufen 7, 8 und 9 müßte es in Wahrheit heißen:

*So hätte – nach allem, was geschehen war – der Konflikt noch eskalieren können:*

*Der Team-Sprecher wird fristlos entlassen und strengt dagegen einen Prozeß an. Die Umweltbehörden, politischen Parteien und Interessengruppen mischen sich in die Angelegenheit ein. Eines Nachts wird im Büro des Werkleiters ein Schrank aufgebrochen, und viele Unterlagen verschwinden daraus. Bei Untersuchungen kommen noch weitere Beweise für bisher ver-schwiegene Umweltvergehen zum Vorschein. Die Behörden erhalten von einer anonymen Stelle Kopien von belastenden Dokumentationen. Dies führt zu einem Strafverfahren gegen die Werkleitung. Eine Produktionseinheit muß vorübergehend stillgelegt werden. Der entlassene Team-Sprecher wird öffentlich verdächtigt, den Einbruch veranlaßt zu haben. An die Unternehmen der Region ergeht ein anonymer Brief, in dem davor gewarnt wird, den renitenten Monteur einzustellen.*

*Die Vorfälle führen in allen möglichen Gremien zu Spaltungen. Die Rektorin beteuert ihre Unschuld und fordert harte Maßnahmen gegen die «zerstörerischen Elemente». Überall wird nach Verrätern und Schuldigen für die Mißstände gesucht. Der Vorstand muß die Tagesgeschäfte der Schulleitung übernehmen und ist wegen vieler Personalentscheidungen und Finanzrettungsaktionen überlastet. Die Steuerbehörde bekommt Tips und prüft die Finanzgebarung des Schulvereins genau. Dabei werden Fehler gefunden, die als Steuerbin-terziehungen geahndet werden. Der Rektorin wird nachgewiesen, daß sie den Vorstand und das Kollegium unrichtig informiert hat. Eine Kernperson der «Progressiven» wird beschuldigt, Drogen an Kinder abgegeben zu haben, und deswegen verklagt, eine andere wird des versuchten sexuellen Mißbrauchs Jugendlicher bezichtigt.*

Drohungen werden in Taten umgesetzt. Die Konfliktparteien behandeln einander nur noch als «Ding» und rechnen hauptsächlich mit quantitativen Größen. Sie haben den Glauben an die Menschlichkeit des Gegners verloren. Zuerst werden nur Sachmittel zerstört, mit denen die Sanktionen der Drohung hätten ausgeführt werden können, später greift das Zerstören auch auf Personen über.

Den Kämpfenden ist durchwegs klar, daß es nichts mehr zu gewinnen gibt. Entscheidend ist nur, ob der Verlust auf der gegnerischen Seite größer ist als der eigene Schaden – dann wird dies als «Gewinn» (um)definiert. Schaden wird zur Freude, zur Schadenfreude. Der Feind wird gezwungen, unfreiwillig Opfer zu bringen, weil der Verzicht durch Zerstörung erzwungen ist. List und Lüge werden zu höchsten Kriegstugenden. So werden die zentralen moralischen Werte schließlic in ihr Gegenteil verkehrt.

## 5.8. Die Eskalationsstufe 8: Zersplitterung des Feindes

Hat sich auf Stufe 7 der Schaden noch einigermaßen in Grenzen gehalten, so wird nun mit jedem Schlag und Gegenschlag die Dosis erhöht. Mit dem Überschreiten der Schwelle zur Stufe 8 geht es jetzt wie besessen ums Ganze: Der Gegner soll zugrunde gerichtet werden, materiell und/oder psychisch und/oder geistig.

*Kunden, Lieferanten, Banken* Der Schulinspektor greift nach usw. erhalten in anonymen Briefen längerem Zuwarten ein und zwingt den Vorstand zum Rücktritt. Die Rektorin und eine be-trächtliche Anzahl der Lehrerin-nen und Lehrer werden von der Schule entfernt, emigen wird es verboten, ihren Beruf weiter aus-züben. Eine große Anzahl von Schü-lerinnen und Schülern wech-selt in eine andere Schule. Die El-tern derjenigen SchülerInnen und Team-Sprecher wird in der Region Schüler, die kurz vor der Ab-

völlig boykottiert, seine Frau in der Stadt wie eine Aussätzige gemieden. Sogar seine erwachsenen Kinder bekommen an ihren Arbeitsplätzen zunehmend Schwierigkeiten, so daß ihnen schließlich nichts anderes übrigbleibt, als in einen anderen Teil des Landes zu ziehen und dort eine neue Beschäftigung zu suchen.

Die vitalen Organe des gegnerischen Systems werden angegriffen und funktionsuntüchtig gemacht. Es genügt heute, die Zerstörung auf die EDV einer Firma zu konzentrieren, und das System wird in sich zusammenbrechen. Um eine Organisation durch die eigene zentrifugale Tendenz zu desintegrieren, brauchen beispielsweise nur einige ihrer Kontrollsysteme gestört zu werden: Qualitätskontrolle, Kostenkontrolle, Debitorenkontrolle, Zeitkontrolle, Anwesenheitskontrolle und so weiter.

Durch bewußte und gezielte Schwächung des inneren Zusammenhalts und durch das Lahmlegen wichtiger Funktionen wird die Gegenpartei zerschlagen. Sie desintegriert schließlich geistig oder seelisch oder physisch so weit, daß sie sich nicht mehr regenerieren kann.

## 5.9. Die Eskalationsstufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Die feindlichen Parteien sehen keinen Weg mehr zurück. Die totale Konfrontation zielt auf die endgültige Vernichtung des Gegners. Es genügt, daß wenigstens eine Partei bereit ist, hemmungslos bis zum Äußersten zu gehen, und kein Mittel der Zerstörung mehr scheut, auch wenn dies zur Selbstvernichtung führen sollte. Wenn die Eskalation die Schwelle zur Stufe 9 überschritten hat, kann sogar im eigenen Untergang insofern ein Triumph erlebt werden, als der Gegner mit in den Abgrund gerissen wird.

Das hätte das bittere Ende in der Fabrik und in der Schule sein können:

*Der ehemalige Team-Sprecher führt einen verbitterten Prozeß gegen die «Kesselwerke», den er bis zur höchsten Instanz weiterzieht. Er verliert dabei sein restliches Vermögen und verschuldet sich total. Auch der letzte Prozeß endet zu seinen Ungunsten, und sein Einfamilienhaus muß versteigert werden ...*

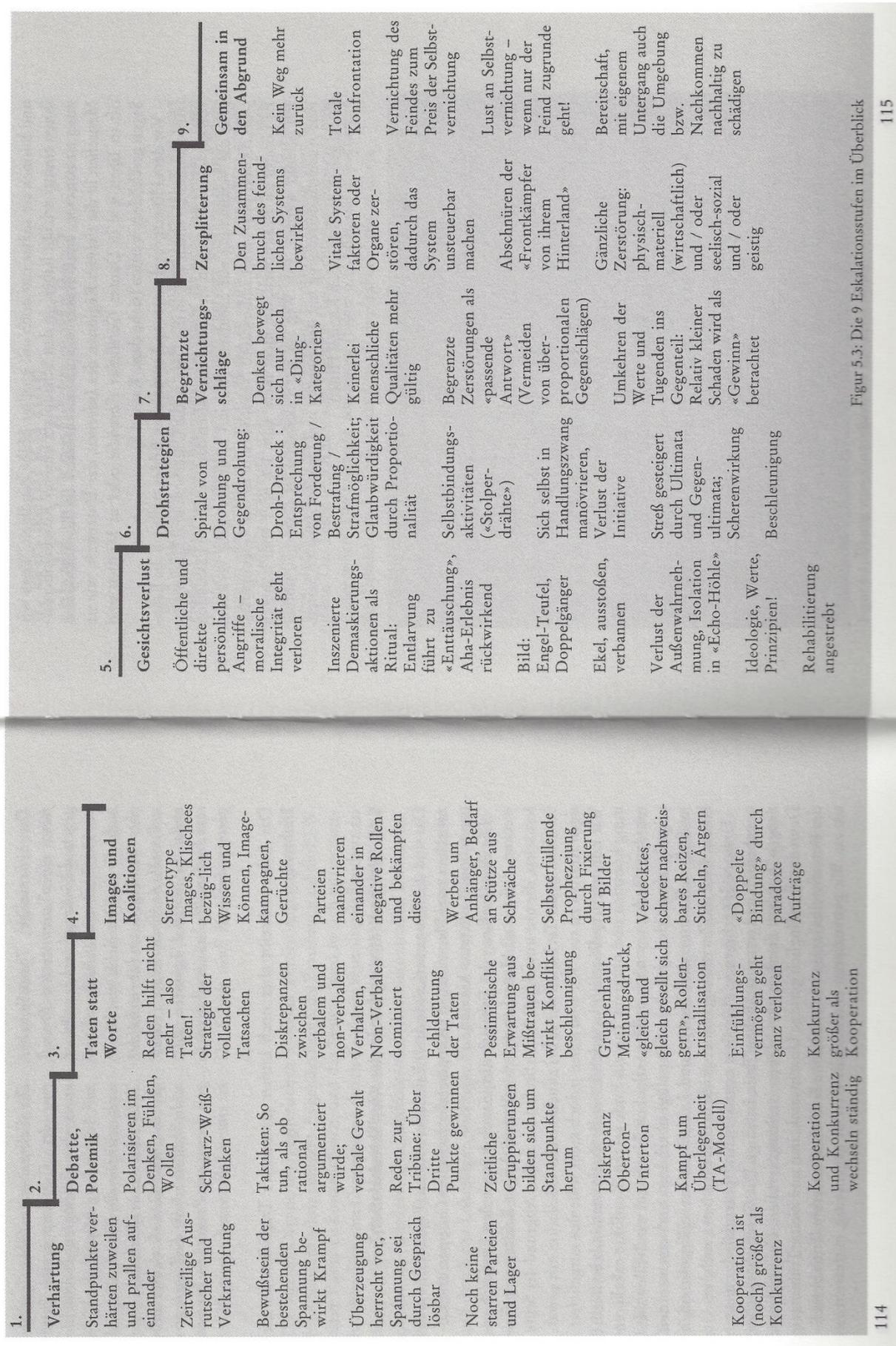
Das Leben schreibt aber noch immer grausamere Tragödien als die Dichtung.

## 5.10. Welche Kräfte wirken in der Konflikteskalation?

Das sind die Hauptmerkmale der 9 Eskalationsstufen (Figur 5.3), wie sie zwischen zwei Menschen, in Gruppen oder zwischen Gruppen und Organisationen auftreten können.

Die Beschreibung der Eskalationsdynamik könnte den Eindruck erwecken, daß wir als Menschen wehrlos übermächtigen Kräften ausgeliefert seien, die uns unweigerlich von Stufe 1 bis in den Abgrund der Stufe 9 ziehen. In der Tat haben wir es bei zunehmender Eskalation mit gewaltigen Kräften zu tun. Wir sind ihnen jedoch nicht willenlos ausgeliefert. Wir können grundsätzlich an jeder Schwelle wach werden, zur Besinnung kommen und unserem Tun ein Ende setzen. Konflikte eskalieren nur dann weiter, wenn wir es ihnen erlauben. Nur wenn wir die Bewußtseinssignale an den einzelnen Schwellen überhören und uns von den mächtig aufkommenden Trieben und Leidenschaften völlig mitreißen lassen, wird die Zerstörung immer größere Dimensionen annehmen.

Unbewußt verfügen wir über ein negatives Kraftpotential, das uns zu ungeheuren und unmenschlichen Taten befähigt. Die Geschichtsbücher zeugen nur zu deutlich von diesen verhängnisvollen Urinstinkten. Denn durch anfänglich geringe Unachtsamkeiten und kleine Trübungen des Bewußtseins lassen wir bestimmte Kräfte aus unserem Unterbewußtsein zu. Wir provozieren und mobilisieren sie gegenseitig, entfesseln sie



Figur 5.3: Die 9 Eskalationsstufen im Überblick

und können sie später nur noch mit größter Mühe bändigen. Wenn wir ihnen einmal erlaubt haben, in den Schauplatz unserer Auseinandersetzung einzutreten, dann drohen sie uns mitzureißen. Im Konflikt gehen Menschen in die tiefsten Regionen des Infernos, der Unterwelt, wie sie oft in Epen wie in Dantes *Göttlicher Komödie* oder in Mythen und Sagen geschildert werden (siehe dazu Kapitel 9).

Vor dem Hintergrund dieses archetypischen Bildes stelle ich die Eskalation immer als einen Weg in die Tiefe, in die Unterwelt und Unternatur von einzelnen Menschen und Gemeinschaften dar. Durch die Eskalation geht die Verbindung zur Lichtseite (Kapitel 2) immer mehr verloren. Jede Aktion provoziert unbewußte Negativkräfte in der Gegenpartei. Es kommt zu Reaktionen, die nicht mehr vom Ich oder vom höheren Ich gelenkt werden. Der Weg aus der Eskalation ist deswegen immer eine Auseinandersetzung mit den eigenen und fremden dunklen Seiten. Dazu geben die folgenden Kapitel Hilfen.

### 5. Führung

(nach Glasl/Kalcher/Piber 2005)

#### 5.1. 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.

#### 5.2. Führungskonzeption / Führungsmodell

##### Führungsphilosophie

Menschenbilder, Leitideen, Leitwerte, Grundannahmen bezüglich der Arbeit, Leistung, Führung, Umwelt...

##### 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

## 5.3. Aspekte von Führen



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

## 5.4. Komplexität der Führung und Organisation

### Aufgabenstellung zur GA *Komplexität der Führung und Organisation*:

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

In der Gruppe:

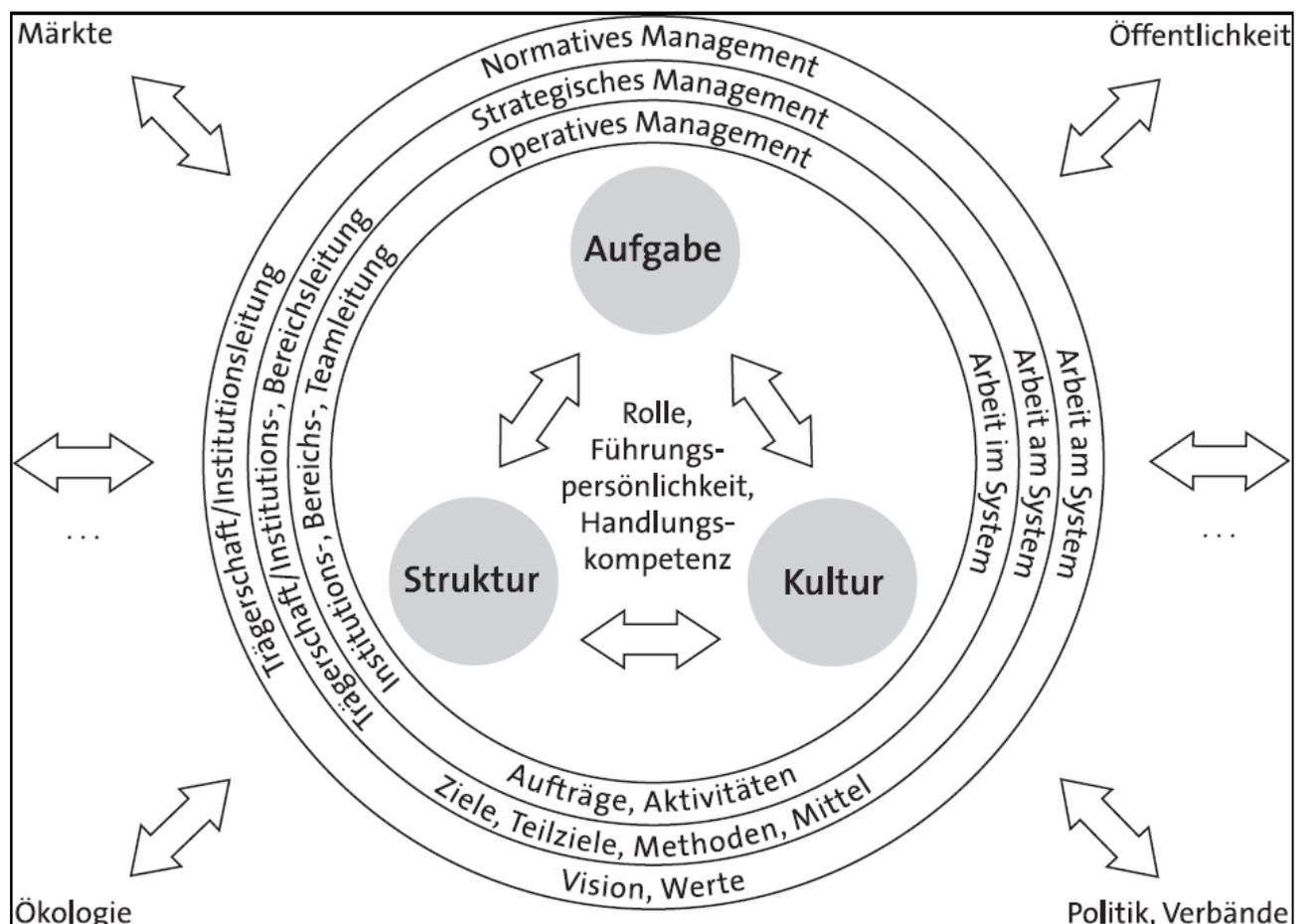
- Diskutieren Sie diese Abbildung und suchen Sie Beispiele, welche die unterschiedlichen Einflüsse verdeutlichen.
- Stellen Sie sich nun vor, wie diese Inhalte im optimalsten Fall in der Praxis umgesetzt werden.
- Bereiten Sie die Intervention im Plenum sowohl inhaltlich als auch didaktisch vor.

Im Plenum:

- Präsentieren Sie dem Kurs die Abbildung der *Einflüsse und Anforderungen an die Führung*.
- Erarbeiten Sie mit dem Kurs anhand von 3 – 4 vorbereiteten Fragen, welche Einflüsse auf welcher Ebene für die Führung relevant sind und was diese für den Arbeitsalltag an Anforderungen oder Aufgaben bedeuten. Moderieren und kommentieren Sie die Antworten. Ergänzen Sie mit den von Ihnen erarbeiteten optimalsten Beispielen.

Intervention im Kurs: Zeit 25 Minuten.

Abbildung *Einflüsse und Anforderungen an die Führung*:



## 5.5. Personalentwicklung

### Aufgabenstellung zur GA Personalentwicklung:

Als Arbeitsgrundlage benutzen Sie die Inhaltsübersicht *Personalentwicklung in Organisationen*.

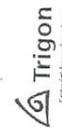
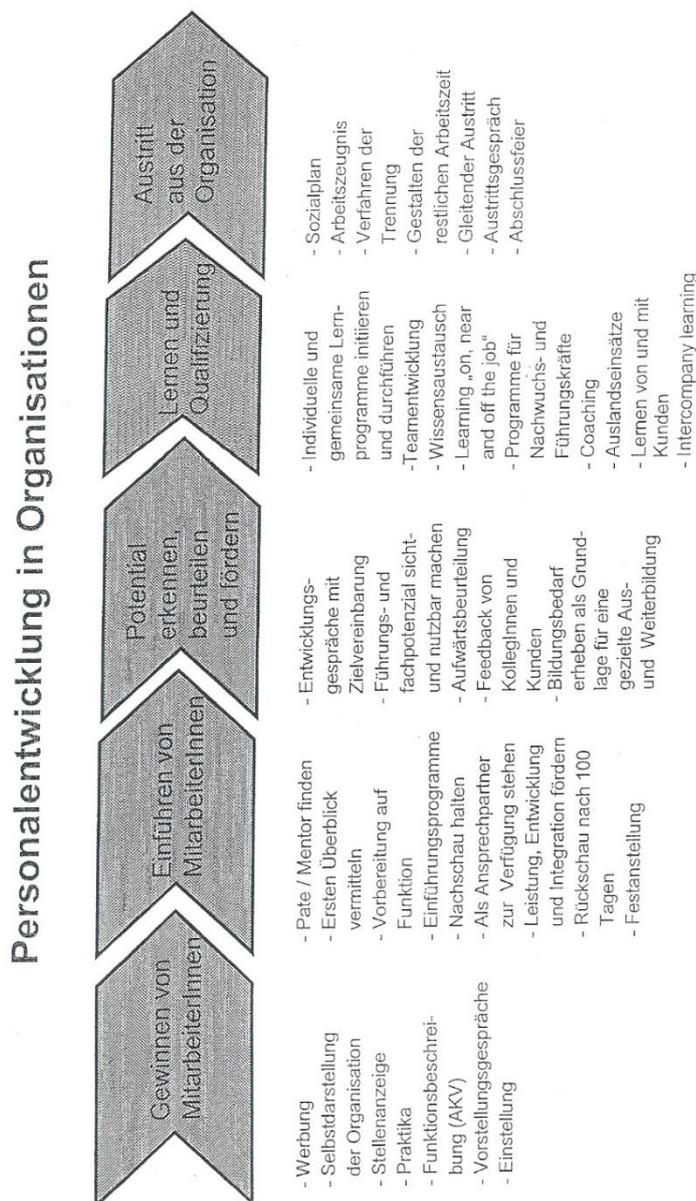
In der Gruppe:

- Stellen Sie sich nun vor, wie diese Inhalte im optimalsten Fall in der Praxis umgesetzt werden.
- Erarbeiten sie pro Phase, welche Herausforderung oder Aspekte der Führung massgeblich gefragt sind. Überlegen sie sich einige Beispiele dazu.
- Bereiten Sie die Intervention im Plenum sowohl inhaltlich als auch didaktisch vor.

Im Plenum:

- Erarbeiten Sie zusammen mit dem Kurs anhand vorbereiteter Fragen das Thema Führung in der Personalentwicklung in 5 Schritten so, dass die Ideen auch visuell sichtbar werden. Modellieren und kommentieren Sie die Antworten. Ergänzen Sie mit der von ihnen erarbeiteten optimalsten Version.

Intervention im Kurs: Zeit 25 Minuten.



### 5.6. Gender und Führung

#### **Aufgabenstellung zur GA *Gender und Führung*:**

Als Arbeitsgrundlage benutzen Sie die folgenden Artikel *Barrieren überwinden*, *Im Quotenwunderland* und *Der Leadership-Code*. Wenn möglich integrieren Sie auf Moodle (Dashboard\Meine Kurse\hsl\hsl\_HS\hsl.FOK) unter Zusatzmaterial auch den Film *ndr (2018.06.05) Der kleine Unterschied 2018*.

In der Gruppe:

- Fassen Sie diese Inhalte visuell unterstützt zusammen.
- Formulieren Sie eine Grundhaltung zum Thema *Gender und Führung*, die Sie fachlich begründen.
- Bereiten Sie die Intervention im Plenum sowohl inhaltlich als auch didaktisch vor.

Im Plenum:

- Führen Sie den Kurs mittels der visuellen Zusammenfassungen ins Thema ein.
- Arbeiten Sie mit dem Kurs so, dass alle Studierenden für sich eine Grundhaltung zum Thema *Gender und Führung* formulieren und diese fachlich begründen können.

Intervention im Kurs: Zeit 25 Minuten.

# 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 der 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 Sczesny (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-

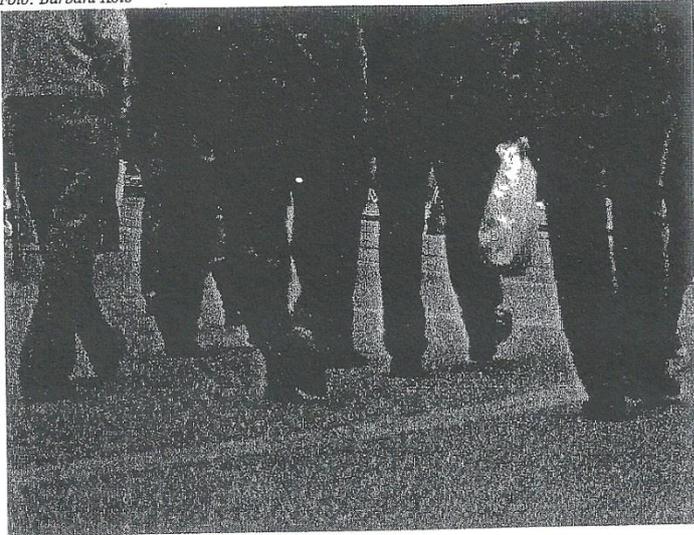
Die Autorin

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 tiefgreifender 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 Stricker expose les barrières psychologiques qui conduisent à cet inconvénient et elle décrit comment celles-ci peuvent être surmontées. Selon l'auteure, le régime des quotas temporaires est l'une des mesures les plus efficaces. Karoline Stricker 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 «gebärfährdet» 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 Vorstandspositionen 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»

Bine im Zusammenhang mit Führung und Führungsaufgaben gestellt ist ob Frauen anders führen als Männer? Das Projekt «Führungsforschung im Geschlechterkontext» der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Leipzig hat die Fragestellung auf das Ziel der Klärung von Unterschieden in der Wahrnehmung von Geschlechtern und unterschiedlichen Führungssituationen von Frauen und Männern. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Art der Führungsbemerkung. Deshalb wurde die Erhebung so durchgeführt, dass eine direkte Zielformulierung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen zu ihren Führungsaufgaben möglich ist. Dadurch kann nicht nur die Auswirkung des Geschlechts der Führungskraft auf die Arbeit und ihre Ergebnisse gemessen werden, sondern darüber hinaus der Einfluss der Geschlechterkonstellation in der Führungssituation. Eine weitere Besonderheit der Untersuchung ist, dass sowohl geschlechtsneutral als auch jeweils von einem Geschlecht dominierte Branchen untersucht wurden. Dadurch lässt sich der Einfluss des Frauenanteils 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 Unterschiede haben häufig einen grösseren Einfluss als das Geschlecht der Führungskraft.

Auch spielt die Einstellung des Wahrnehmenden eine grosse Rolle. Menschen mit traditioneller Geschlechterrolleneinstellung beurteilen eine weibliche Führungskraft negativ 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 einfache «Frauen sind Männer»-Diskussionen einschleppen.

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](http://www.uni-leipzig.de/~apsycho)

**FRAUEN**

# IM QUOTEN- WUNDERLAND

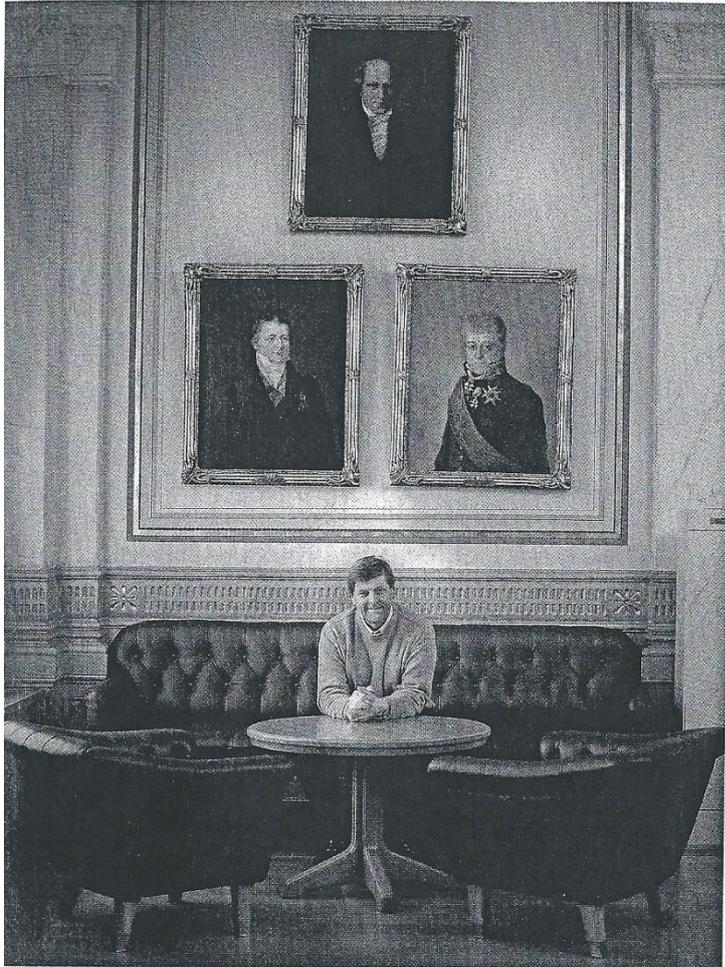
*Als Norwegen 2003 die Frauenquote für  
Verwaltungsräte beschloss, schüttelte der Rest  
der Welt den Kopf: Ein wirtschaftlicher  
Unsinn! Heute erweist sich der Entscheid als  
Wettbewerbsvorteil – und der Rest  
der Welt reibt sich verwundert die Augen.*

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

Der Kern des  
norwegischen  
Emanzipations-  
modells: Der  
norwegische Mann



50 | anabelle 5/10



«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 begreiflich 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.

**A**uch 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 schießt. 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.»

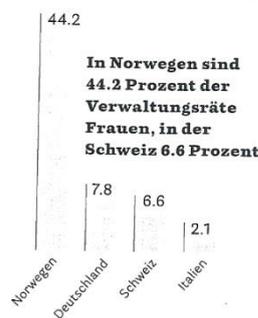
Ist Norwegen gesellschaftlich dem Rest der Welt also einfach ein Stück voraus? Wenn ja, warum ist das so? Und welchen Preis hat man dafür bezahlt?

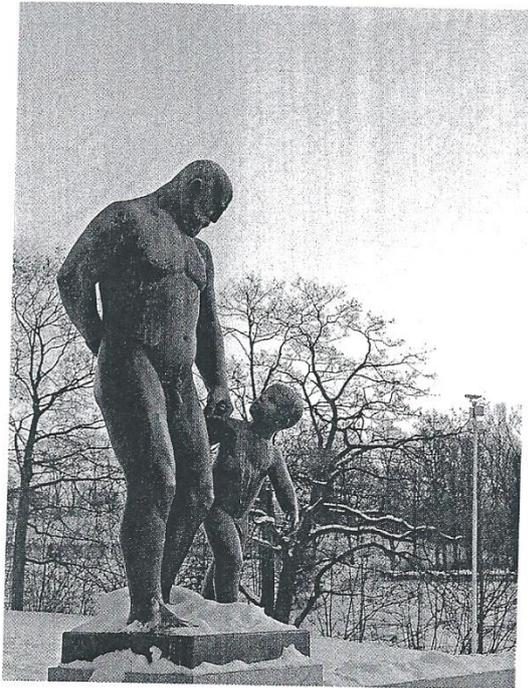
Tatsächlich liegt Norwegen seit Jahren auf Platz eins oder zwei, wenn die Uno die Länder der Welt nach der Gleichberechtigung der Geschlechter sortiert. Im Global Gender Gap Report 2007 hagelte es Bestnoten bei allen untersuchten Merkmalen: beim politischen Einfluss, bei der Integration ins Arbeitsleben, 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 Wolledecken 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 Unternehmensverbands NHO auf, eine gute halbe Stunde später als abgemacht und nur, weil sie diesen Pressestermin 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 Konferenzisch 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. Genauso, 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

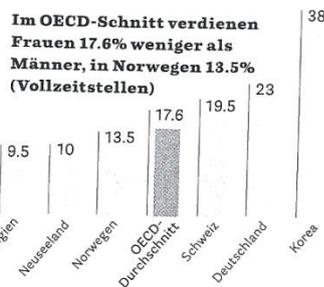
nicht übersehen. Und weil Nina Solli zwar Feministin ist, aber für einen konservativen Verband arbeitet, sagt sie: «Regel Nummer eins: Ich spreche nicht Gender, ich spreche Business! Wenn ich also im Rahmen von «Female Future» die Manager unserer Verbandsmitglieder dazu motiviere, ihre besten Frauen 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.

**S**eine 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 ungerne 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



Christian Santschi

Erfolg verspricht hier eine Ausbildungsinvestition. Mit gezielter Förderung der Methoden, v. a. aber der Selbst- und Sozialkompetenzen, können Fähigkeiten zur erfolgreichen Bewältigung von Führungs-



## Gesunde Zähne haben einer Karriere noch nie geschadet.

Für nützliche Tipps [www.sso.ch](http://www.sso.ch).

**SSO**

Unsere Zahnärzte.

llen täglich im Internet: [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

tuationen entwickelt werden. Doch Vorsicht: nicht überall, wo Führungsausbildung drauf steht, ist auch tatsächliche Kompetenzentwicklung drin. Viel zu oft liegt das Schwerkraft zu sehr auf Wissensvermittlung durch führungsunerfahrene Theoretikerinnen und Theoretiker und zu wenig auf Transfer, Anwendung, Begleitung und Reflexion durch theorieisichere 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 Erfolgsergebnisse 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](http://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

Seite 4

(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 Besserwisserertum 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](http://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](http://www.phw-bern.ch)

### 5.7. Qualitätsmanagement

#### **Aufgabenstellung zur GA *Qualitätsmanagement*:**

Als Arbeitsgrundlage benutzen Sie die Begriffsdefinition und zwei Artikel zum Thema *Qualitätsmanagement* unten.

In der Gruppe:

- Lesen Sie diese Unterlagen durch.
- Beantworten Sie als Gruppe folgende Fragen:
  - Wie stellen wir in unserer Institution Qualität sicher?
  - Was verstehe ich unter guter Qualität?
  - Wie und wo spreche ich mangelnde Arbeitsqualität meiner Kolleginnen und Kollegen an?
  - Wie leiste ich mit Feedback einen aktiven Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsqualität?
  - Wie wichtig ist es mir, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gute Qualität leisten?
- Bereiten Sie die Intervention im Plenum sowohl inhaltlich als auch didaktisch vor.

Im Plenum:

- Stellen Sie eine eigene Definition zum Thema *Qualitätsmanagement* vor und begründen Sie diese.
- Bereiten Sie 3 – 4 Fragen vor, welche Sie von der Klasse zum Thema *Qualitätsmanagement* wissen wollen.
- Moderieren und kommentieren Sie die Antworten.

Intervention im Kurs: Zeit 25 Minuten.

### Begriffsdefinition *Qualitätsmanagement*:

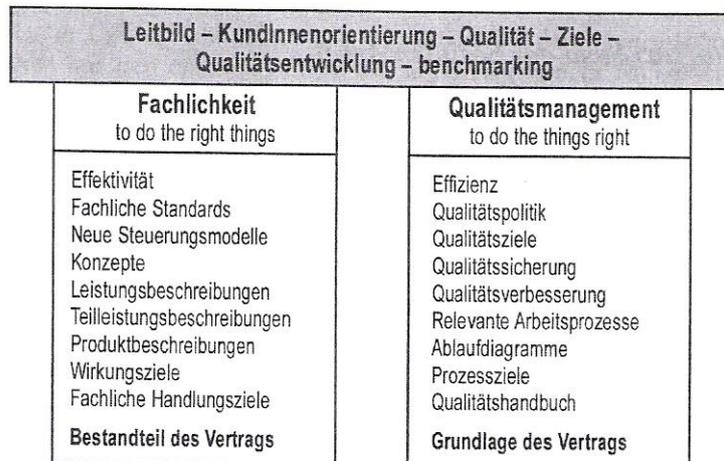
Den Begriff der Qualität zu definieren erweist sich als schwierig, weil er in seiner Eigenschaft als Homonym (ein Wort mit unterschiedlichen Begriffsinhalten) sowohl in der Alltagssprache wie auch in der Fachsprache Verwendung findet.

Darum gilt es, zu diskutieren, was Qualität spezifisch in der sozialen Arbeit bedeutet.

Natürlich erleichtert dies keinesfalls eine eingrenzende Erklärung. Es gibt ein Spektrum von möglichen Herangehensweisen, den Begriff im Kontext der sozialen Arbeit zu umschreiben.

Für Majewski und Seyband gibt es zwei Kriterien bezüglich der Qualität in sozialen Organisationen. Sie illustrieren sie auch mit dem Bild, dass die erfolgreiche Arbeit von zwei Säulen getragen wird: Fachlichkeit und Qualitätsmanagement (siehe folgende Abbildung).

Abb. 1: QfS - der Ansatz



(Abb. QfS - der Ansatz, Majewski/Seyband, 2002, S. 39)

Unter Fachlichkeit verstehen Majewski und Seyband unter anderem die Weiterentwicklung der Theoriebildung an den Hochschulen und das Bestreben, einen klaren Bezug zwischen Theorie und Praxis herzustellen.

Dies ergibt aber noch keinen direkten Bezug zu Qualität, beschreibt sie doch lediglich, die berufliche Ausbildung, welche jemand für diesen Arbeitsbereich mitbringt. Weitere qualitätssichernde Kriterien sind z.B. Supervision, Fachberatung, Fortbildung, Personalentwicklungsmassnahmen, aber auch Konzepte, Regelwerke, Leitbilder, usw. Dies alles gibt lediglich Auskunft über die fachlichen Rahmenbedingungen. Der Anspruch, Qualität messbar zu machen, ist damit noch nicht erfüllt. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, müssen sich soziale Institutionen damit auseinandersetzen, wie sie ihre qualitativen und quantitativen Leistungen beschreiben können und wie deren Überprüfbarkeit in der täglichen Arbeit zu gewährleisten ist. Verschiedene Qualitätsmanagementkonzepte und deren Methoden bieten unterschiedliche Wege, um diesen Nachweis zu erbringen. Wichtig bei der Wahl eines Qualitätsmanagementsystems ist der Umstand, sich über die Anforderungen ausser- und innerhalb der Organisation klar zu werden, so dass sich das Arbeitsinstrument für die Praxis als nützlich erweist und nicht nur Mehraufwand für die MitarbeiterInnen bedeutet. (vgl. Majewski/Seyband, 2002, S. 39)

## Was ist gute Soziale Arbeit?

### Diskussionspapier von AvenirSocial Schweiz zur Qualität in der Sozialen Arbeit

#### Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	2
1. Professionstheoretische Ansatzpunkte und berufsethische Aspekte .....	3
1.1 Erkennungsmerkmale guter Sozialer Arbeit .....	4
1.2 Gesellschaftlicher Auftrag Sozialer Arbeit .....	5
1.3 Diskussion zum Begriff ‚Qualität‘ und personenbezogenen sozialen Dienstleistungen .....	5
1.4 Nachhaltigkeit, Nutzen und Qualität .....	7
2. Organisationale Rahmenbedingungen .....	7
2.1 Ressourcen .....	7
2.2 Führung .....	7
2.3 Struktur und Prozesse .....	8
2.4 Evaluation .....	8
2.5 Qualitätsmanagement .....	9
3. Professionalität, Kompetenz und Qualität .....	9
3.1 Professionelle Sozialer Arbeit: Kompetenz und Handeln .....	9
3.2 Ausbildung .....	10
3.3 Permanente Weiterbildung .....	11
4. Qualität auf der Handlungsebene .....	11
4.1 Qualitätsebenen .....	11
4.2 Aspekte des Bezuges zu Klientinnen und Klienten .....	12
4.3 Methodenkompetenz und Qualität .....	12
4.4 Reflexion .....	13
5. Fazit .....	13
Literaturverzeichnis .....	14

## Einleitung

Unter dem Arbeitstitel „Was ist gute Soziale Arbeit?“ setzte AvenirSocial Schweiz 2012 bis 2014 einen Schwerpunkt, organisierte eine Fachtagung und lancierte in beiden Fachzeitschriften SozialAktuell und ActualitéSociale eine Themennummer zu Qualität in der Sozialen Arbeit. Zudem wurde 2013 eine Projektgruppe eingesetzt, die dieser Frage nachging.

In einem ersten Schritt bringt sich AvenirSocial mit dem vorliegenden Diskussionspapier aus Sicht der Profession zur Qualität in der Sozialen Arbeit ein. Die Projektgruppe würdigt die für den Verband bereits erstellten Dokumente und berücksichtigt den Anspruch an einen hohen Praxisbezug. Im Hinblick auf ein Positionspapier und die Entwicklung von Implementierungsinstrumenten für die Praxis müssen jedoch weitere Fragen gestellt und auch beantwortet werden.

Qualität, verstanden als „Güte“ der Sozialen Arbeit, ist ein wichtiges Anliegen der Professionellen Sozialer Arbeit. In Ergänzung und im Unterschied zu betriebswirtschaftlichen Qualitätssystemen, bei denen der Schwerpunkt auf der Organisation der Abläufe (Prozesse) und der Messung von Resultaten liegt, geht es aus Sicht von AvenirSocial - Soziale Arbeit Schweiz - darum, Kriterien und Indikatoren für die Perspektive der einzelnen Fachpersonen zu entwickeln, die sich aus dem Tripelmandat der Sozialen Arbeit bzw. dem professionstheoretischen Hintergrund ableiten lassen. Die fachliche Qualität kann über dieses Verständnis durch folgende Aspekte beschrieben werden: Die ‚Güte‘ jeder Praxis Sozialer Arbeit bezieht sich auf die

- Basierung auf wissenschaftliches Wissen und die Einnahme einer professionsspezifischen Perspektive;
- berufsethischen Aspekte;
- dem Selbstverständnis Sozialer Arbeit entsprechenden Grundhaltung und Leitgedanken.

Zu diesen Aspekten sollen fach- und professionsbezogene Diskussionsbeiträge formuliert werden, als Basis für Empfehlungen. Empfehlungen und Standards können in diesem Papier allerdings nur ansatzweise skizziert werden. Da die Projektgruppe ausschliesslich aus Mitgliedern der deutschsprachigen Schweiz bestand, konnte zudem keine französischsprachige Literatur einbezogen werden. Ein solches Papier scheint insofern trotzdem gerechtfertigt, als Qualität von den Professionellen Sozialer Arbeit mitdefiniert werden soll, wie dies in anderen Professionen auch eine Selbstverständlichkeit ist. Das Papier richtet sich somit an die Professionellen Sozialer Arbeit, welche sich mit Qualitätsfragen auseinandersetzen, aber auch an die Trägerschaften und Vorgesetzten sowie Leistungsbesteller und -finanzierer in den verschiedenen Berufs- und Arbeitsfeldern. Zudem kann es als Beitrag im Kontext von Forschung und Weiterbildung dienen, wenn Qualitätsfragen im Fokus stehen.

## 1. Professionstheoretische Ansatzpunkte und berufsethische Aspekte

Davon ausgehend, dass der Begriff Soziale Arbeit berufliche Tätigkeiten in der Bearbeitung sozialer Problemstellungen bezeichnet, lässt sich ein Spektrum von Anforderungen im konkreten Berufsalltag ausmachen. Es reicht von der Abwendung lebensbedrohender Situationen bis hin zur Unterstützung und Begleitung mit dem Ziel erfolgreicher Alltagsbewältigung und auch zu einer umfassender Konzeptualisierung und Koordination von Bedürfnissen relevanter Anspruchsgruppen. In aller Regel findet die Ausübung des Berufes im Rahmen eines Angestelltenverhältnisses und finanziert durch die öffentliche Hand statt. Als Folge wird die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit Fachpersonen aus anderen Berufen, Bereichen und Disziplinen verlangt (Wider 2013: 10ff).

Burkhard Müller stellt die „Übernahme von Aufgaben, welche besondere, zentrale Bereiche des Lebens betreffen“ als eines der klassischen Professionsmerkmale dar. Weiter berühren Professionen den „persönlichen Privat- oder Intimbereich von Menschen“ und bergen „besondere Risiken und Verletzungsgefahren für Personen, denen diese Berufe nützen sollen“ (Müller 2012: 975ff). Professionen zeichnen sich demnach als eine spezifische Klasse von Berufen durch Kriterien aus, wie sie unter anderem in der handlungstheoretischen Konzeptionierung Sozialer Arbeit von Maya Heiner (2010) für die Soziale Arbeit ausformuliert wurden.

Bei der Bearbeitung sozialer Probleme sind spezifische Kompetenzen notwendig, da die Gefahr, in sensiblen Lebensbereichen Schaden anzurichten, möglichst gering zu halten ist. Insbesondere besteht auch Bedarf an grösstmöglicher Unabhängigkeit von unterschiedlichen Interessenträgern, inklusive der reflektierten Kontrolle von Eigeninteressen. Verlangt wird ebenso der Blick auf den gesamten Lebenszusammenhang der Adressaten, auf ihre Ressourcen und ihre Schwierigkeiten. Eine anspruchsvolle Ausbildung, mit regulierten Prüfungs- und Zulassungsverfahren und systematisierten, wissenschaftlich basierten Wissensbeständen, sowie die anerkannte Kontrolle über den Berufszugang und ein gesetzlich gesichertes Monopol der Zuständigkeit auch im Sinne eines abgegrenzten Gegenstandsbereiches stellen grundlegende Kriterien dar (Heiner 2010: 161ff). Sie werden durch den Anspruch an inhaltliche Standards, welche durch institutionalisierte wissenschaftliche Fachkultur und berufsständische Normen und Organisationsformen kontrolliert werden, sowie die Unabhängigkeit von Weisungen in fachlichen Dingen (z.B. Zeugnisverweigerungsrecht) vervollständigt, bedürfen gemäss Rahn jedoch einer Abstützung auf Qualitätsanforderungen in der Praxis (Heiner 2010: 142ff). Gerade hinsichtlich des vielfach festgestellten Gegensatzes von Hilfe und Kontrolle im Sinne einer zwiespältigen gesellschaftlichen Funktion als „Durchsetzungsinstanz“ (Heiner 2010: 28) stellt die Frage der Unabhängigkeit in einer Praxis der Sozialen Arbeit, die sich eingebunden in den Auftrag öffentlicher Dienstleistung (Service Public) findet, eine wiederkehrende Herausforderung dar.

Mit der Konzeptionierung eines dritten Mandates in der Sozialen Arbeit rückt die Handlungsverantwortung gegenüber Klientinnen und Klienten, der Gesellschaft und der eigenen Profession in den Fokus. So verstandene Soziale Arbeit orientiert sich an Grundwerten der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit, wie sie im Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz definiert sind (Schmocker 2014: 17ff und AvenirSocial 2010: Ziff.

7.3). Qualität der Sozialen Arbeit hat sich an den im Berufskodex beschriebenen Maximen zu messen und zu reflektieren.

Qualität, verstanden als „Güte“ der Sozialen Arbeit, sichert und entwickelt das Handeln, fördert Transparenz und ermöglicht das Überprüfen der Zielerreichung bzw. der Wirksamkeit und trägt wesentlich zur Legitimation der Sozialen Arbeit bei. In der Auseinandersetzung mit Qualität müssen daher berufs- und bildungspolitische sowie betriebswirtschaftliche Aspekte berücksichtigt werden.

Der Handlungsbedarf zur Entwicklung professionseigener Herangehensweisen zur Prüfung der Qualität in der Sozialen Arbeit, der von der Praxis, der Disziplin und der Politik begründet eingefordert wird, ist unbestritten (Iseli; Schneider 3/2013: 11). Internationale Dokumente (IASSW, IFSW 2007; Deutsche Gesellschaft für Sozialarbeit DGSA 2005) gehen davon aus, dass Soziale Arbeit genügend klar umrissene Ziele und eigene Kriterien für die Begründung und Rechtfertigung der Qualität ihrer Handlungen und Verfahrensweisen hat. Der Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz (AvenirSocial 2010) formuliert folgende moralische Handlungsmaximen in Bezug auf die Qualität an die Adresse der Professionellen: „Die Professionellen der Sozialen Arbeit unterziehen ihr methodischen Handeln einer steten fachlichen und moralischen Qualitätskontrolle“ (AvenirSocial 2010: Ziff. 10.5) und „Die Professionellen der Sozialen Arbeit setzen sich [...] innerhalb ihrer Organisation für die stete Weiterentwicklung und Verbesserung der Qualität ihrer Organisation ein“ (AvenirSocial 2010: Ziff. 13.3).

### 1.1 Erkennungsmerkmale guter Sozialer Arbeit

Gute Soziale Arbeit und somit Qualität leitet sich nach Seithe aus professioneller Sicht ab (Seithe 2013: 14):

- aus dem theoretischen Konzept Sozialer Arbeit;
- aus den sich daraus ergebenden professionellen Zielen und Handlungsorientierungen;
- sowie aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen und dem Erfahrungswissen, die es erlauben, Wege zu beschreiben, auf denen diese Ziele erreicht werden können.

Seithe sieht dabei Kommunikation als zentrales Medium und die Alltagsorientierung als Alleinstellungsmerkmal. Diese Sicht wird auch von Gredig (2013: 17ff) geteilt. Er beschreibt die Charakteristika guter Praxis der Sozialen Arbeit in einer systematischen Schrittfolge, in welcher das Problem, das kooperativ – in einer kommunikativen Verständigung und Aushandlung – definiert wurde; und zwar auf ein

- auf gemeinsam vereinbartes Ziele hin;
- und in Form einer Koproduktion von Professionellen und Klientinnen und Klienten.

Gute Soziale Arbeit ist aus Sicht von Gredig (2013: 17) daran zu erkennen, dass

- die Klientinnen und Klienten in der Zusammenarbeit mit den Professionellen der Sozialen Arbeit für sich einen Nutzen erkennen können;
- die Interventionen eine selbstbestimmte Lebensführung und Partizipation unterstützen und sich das Handeln der Professionellen an der Professionsethik orientiert;
- die Professionellen den Prozess kooperativ gestalten;

- sie ihre Problemrekonstruktion und Vorschläge von Interventionen mit wissenschaftlichem Wissen fundieren;
- sie auf eine breite Palette von Interventionen zurückgreifen können;
- und dass sie dabei in einem unterstützenden organisationalen Kontext agieren, der von einer Lern- und forschungsorientierten Kultur und der Offenheit für fallbezogene Variationen der Intervention geprägt ist.

Wir halten fest: Gute Soziale Arbeit orientiert sich an spezifischen Kriterien bezüglich ihres Handelns im Hinblick auf ihre Klientinnen und Klienten, ihre eigene Profession und Disziplin, die Organisationen des Sozialwesens und andere Professionen.

## 1.2 Gesellschaftlicher Auftrag Sozialer Arbeit

Soziale Arbeit ist grossmehrwertlich durch die Öffentlichkeit finanziert. Dies gilt sowohl für die Organisationen wie für die Instrumente der Existenzsicherung oder der gesellschaftlichen Integration. So ist der gesellschaftliche Auftrag an die Soziale Arbeit in einem hohen Mass an die Rechenschaftspflicht und den Legitimationsdruck gebunden, welche die Systematisierung von Anforderungen an die Qualität Sozialer Arbeit trotz oder gerade wegen vorhandenem Technologiedefizit innerhalb der Sozialen Arbeit (Spiegel von 2013) erfordert.

Die Ziele der Sozialen Arbeit müssen auf der Basis potentiell widersprüchlicher Mandate verfolgt werden. Dazu brauchen Sozialarbeitende Einsicht in die herrschende Definitionsmacht, d.h. Klarheit darüber, wer nach welchen Kriterien und in welchen Interessen gute Soziale Arbeit definiert. Sie brauchen aber auch die kritische Reflexion, wenn Begriffe aus der Ökonomie – z.B. einfacher Zugang, Kostengünstigkeit, Klientinnen und Klienten-Orientierung usw. – übernommen werden. Im Gegenzug müssen unsere Begriffe – z.B. Gewaltfreiheit, Menschenrechte, Gerechtigkeit oder Berufsethik – eindeutig gefüllt sein, wenn wir verstanden werden wollen (Schmocker; Keller 3/2013: 32).

## 1.3 Diskussion zum Begriff ‚Qualität‘ und personenbezogenen sozialen Dienstleistungen

Das Qualitätsverständnis in der Sozialen Arbeit hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert (Speck 1999). Zu Recht wird darauf hingewiesen, dass das ursprüngliche Qualitätsverständnis vielfach durch betriebswirtschaftliche Qualitätswerte und -normen ersetzt wurde. Als Gründe werden Veränderungen im politischen Umfeld (gesetzliche Anforderungen, Transparenz-Nachweis, qualitative Standards), Kosten-/Spardruck, aber auch gestiegener Legitimationsdruck und gestiegene Qualitätsanforderungen in den angrenzenden Bereichen wie z.B. in der Gesundheit, genannt. Beklagt wird, dass die Diskussion über Qualität und Qualitätsmanagement nicht durch die Betroffenen in der Sozialen Arbeit ausgelöst wurde, sondern von aussen an die Soziale Arbeit herangetragen wurde (Merchel 2011: 18). Dass die Forderung nach mehr Eigenbestimmung sowie nach einem aktiven Diskurs laut wird, ist begrüssenswert. Die bestehenden und entstandenen Qualitätswerte der Organisationen sollen durch die Betroffenen in der Sozialen Arbeit kritisch im Hinblick auf ihr Professionsverständnis und den Anforderungen von aussen hinterfragt und die Diskussionen gesamtheitlich und unter Berücksichtigung aller Beteiligten und Anspruchsgruppen geführt werden (Meinhold; Matul 2011). Die

Forderung nach Zertifizierungen und evidenzbasierten qualitativen Standards sind zu berücksichtigen, was wiederum zur Fragestellung führt, welche Indikatoren und Standards die Qualität in der Sozialen Arbeit korrekt abbilden.

Im Rahmen der theoretischen Auseinandersetzung rückt der Begriff der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen, welcher die Besonderheiten der Arbeit mit Menschen beschreibt, immer mehr ins Zentrum einer neosozialen Diskussion (Bauer 2001; Klatetzki 2010). Das Adjektiv „personenbezogen“ meint, dass die Tätigkeiten der Professionellen auf die Bedarfsdeckung von Individuen und das Wohlergehen und die Lebensbewältigung von Klientinnen und Klienten bezogen sind. Die zentrale Stellung der Arbeit mit Menschen bzw. das Erbringen von „personenbezogenen sozialen Dienstleistungen“ ist ein gemeinsames Merkmal des Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereichs. Der Begriff „sozial“ weist darauf hin, dass die erbrachten Leistungen staatlich finanziert, unterstützt und/oder reguliert sind und der Allgemeinheit dienen (Bauer 2001; Klatetzki 2010). Organisationen, welche diese Leistungen erbringen, sind oft gemeinnützig orientiert und können allfällige Erträge nicht privat oder gewinnorientiert verwenden. Der Begriff der „Dienstleistungen“ weist darauf hin, dass es keine Soziale Arbeit ohne gesellschaftlichen und sozialpolitischen Auftrag gibt. Es gibt auch keine Soziale Arbeit ausserhalb von Organisationen und ohne vielfältige Bezüge zu weiteren Einrichtungen und Institutionen. Entsprechend wird von den Professionellen nicht nur Interventions- und Erklärungswissen der Sozialen Arbeit, sondern auch solches aus Kontexten wie Gesellschaft, Politik, Recht und Organisation verlangt. Personenbezogene soziale Dienstleistungen verlangen oft die gleichzeitige Anwesenheit von Leistungserbringenden und Leistungsempfängenden. Es handelt sich um nicht greifbare (immaterielle) und nur indirekt speicherbare Dienstleistungen wie Beratung und Betreuung. Eine personenbezogene soziale Dienstleistung wird also direkt einem Menschen angeboten, um eine von ihm oder an ihm gewollte Wirkung zu erreichen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sowohl in der Theorie und der Literatur als auch im täglichen Gebrauch die Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement unterschiedlich definiert, konnotiert und verwendet werden. Bei personenbezogenen sozialen Dienstleistungen ist immer auch ein Aushandlungsprozess unter den Beteiligten im Begriffen, der je nach Dimension andere Schwerpunkte umfasst.

- Organisationsebene = Qualität der Organisation im Rahmen eines Qualitätsmanagements;
- Mitarbeiterebene = Qualität der Leistungserbringung im Rahmen von Reflexionen;
- Interventionsebene/Klientinnen- und Klientenebene = Qualität der Zielerreichung und Wirkung im Rahmen von Evaluationen.

Auch wenn vereinzelt der Begriff Qualität missbraucht worden ist, um betriebswirtschaftliche Interessen durchzusetzen, oder wenn sich einige Expertinnen und Experten in Theorie, Technokratie und Bürokratie verloren haben, besteht kein Grund, die laufende Qualitätsdiskussion nicht ruhig und sachlich fortzuführen. Die Qualität der Dienstleistungen in der Sozialen Arbeit kann und muss gesichert und wo nötig verbessert werden. Die Soziale Arbeit stellt den Nutzen und die Zielerreichung für die Leistungsempfänger ins Zentrum. Unser Verständnis von Qualitätsmanagement geht von einem Dienstleistungsbegriff aus, der sich mit dem Verständnis professioneller Handlungspraxis Sozialer Arbeit trifft: Nämlich die Entwicklung einer gemeinsamen, meist

gleichberechtigten Problemdefinition und von Zielen, die Bearbeitung der Problemstellungen und eine laufende Evaluation (Iseli, Schneider 2013; Gredig 2011). Dies schliesst ein, dass Soziale Arbeit als Praxis und als Wissenschaft auch einen Auftrag hat, auf veränderte oder neue soziale Problemlagen hinzuweisen und damit zu angemessenen Angeboten und zur Prävention von Problemen beizutragen. Gute Soziale Arbeit verlangt den Einbezug unterschiedlicher Dimensionen des Wissens und eine Vernetzung.

## 1.4 Nachhaltigkeit, Nutzen und Qualität

Die Definitionen und vor allem das Umsetzen von Nachhaltigkeit und Qualität zeigen im Sozial- und Gesundheitswesen viele Gemeinsamkeiten. Beiden Themen wird hohe Bedeutung und grosses Interesse zugeschrieben. Welches die relevanten Kriterien sind resp. wie etwas gemessen werden kann, ist sowohl bei der Nachhaltigkeit wie auch bei der Qualität umstritten.

Nutzen und Erfolg in der Sozialen Arbeit hängen insofern zusammen, dass Erfolg am Nutzen der Anspruchsgruppen gemessen werden kann. Nachhaltigkeit ist in diesem Zusammenhang gewährleistet, wenn vorhandene Potenziale sowohl erkannt als auch zugänglich gemacht und genutzt werden. Dies bezieht sich auf folgende drei Ebenen: die Klientinnen und Klienten, die Gesellschaft sowie die Organisation resp. die Sozialarbeitenden.

## 2. Organisationale Rahmenbedingungen

### 2.1 Ressourcen

Um Qualität zu garantieren und Wissen und Kompetenzen weiterzuentwickeln, ist das angemessene Zurverfügungstellen von finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen unabdingbar. Führungsgremien der Praxis der Sozialen Arbeit haben dafür zu sorgen, dass das Fachpersonal über eine auf das Tätigkeitsfeld bezogene Ausbildung in Sozialer Arbeit auf Stufe Höhere Fachschule, Fachhochschule oder Universität verfügt. Wo das Tätigkeitsfeld dies erfordert, sind entsprechende Zusatzausbildungen notwendig. Die (Selbst-)Verpflichtung zur Weiterbildung und das Bereitstellen von Reflexionsgefässen gehören zu den Standards in der Personalentwicklung. Aspekten betrieblicher Gesundheitsförderung sowie der Einhaltung aller personal- und arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

### 2.2 Führung

Führungspersonen der Praxis der Sozialen Arbeit richten ihre Grundlagenpapiere (bspw. das Leitbild) nach dem professionellen Grundverständnis der Sozialen Arbeit aus. Insbesondere strategische wie operative Ziele entsprechen der Grundhaltung professioneller Sozialer Arbeit. Haltungsfragen sind im Rahmen der Führung nicht einfach über Konzepte und das Einhalten von sozialarbeiterischen Grundsätzen im betrieblichen Kontext zu sehen. Die Führungspersonen haben auch eine Modellfunktion im Sinn von Vorbild. In diesem Sinn ist das Handeln und Verhalten von Führungspersonen auch im Bezug auf Qualitätsfragen im wahrsten Sinn des Wortes massgebend.

Führungspersonen sorgen dafür, dass Aufträge auf der Grundlage des Berufskodex und des Berufsbildes von AvenirSocial bzw. des aktuellen Professionsverständnisses der Sozialen Arbeit umgesetzt werden. Dementsprechend legen sie die organisatorischen Rahmenbedingungen fest, führen, unterstützen und fördern ihre Mitarbeitenden im professionellen Handeln zum Nutzen der Leistungserbringung im Sinne des jeweiligen Auftrages. Die Kontrolle der Qualitätssicherung und die Entwicklung des Qualitätsmanagements gehören ebenso zur Aufgabe des Führungsgremiums.

Neben einer Grundausbildung und Praxiskenntnissen in Sozialer Arbeit verfügen Führungspersonen der Sozialen Arbeit über Führungs-, Organisations- und betriebswirtschaftliche Aus- und Weiterbildungen und entwickeln ihre Kenntnisse auf breiter Basis laufend weiter.

### 2.3 Struktur und Prozesse

Die eingesetzten Ressourcen - finanziell, personell und strukturell - müssen zur Erreichung des definierten Nutzens zweckmässig und wirkungsorientiert eingesetzt werden. Ziel ist die stetige Verbesserung der organisationsinternen Abläufe und Prozesse. Besondere Bedeutung ist der Verantwortung des Arbeitgebers hinsichtlich der Wahrung der physischen und psychischen Integrität der Arbeitnehmenden beizumessen. Diese sind in ihrer Arbeit berufsspezifischen Belastungen, beispielsweise durch Entwertungen und Aggressionen seitens der Klientinnen und Klienten, sowie einem erhöhten Risiko zu Sekundärtraumatisierungen ausgesetzt. Die Berücksichtigung von Standards der betrieblichen Gesundheitsförderung und das Schaffen geeigneter Arbeitsbedingungen (hinsichtlich zeitlicher und finanzieller Ressourcen, Sicherheit und emotionaler Unterstützung) gehören zur Sorgfaltspflicht der Arbeitgeberseite.

Führungspersonen stellen auf der Prozessebene die entsprechenden Standards zur Verfügung, die sich aus Qualitätsnormen und evidenzbasiertem Wissen ableiten lassen. Damit ist die Nachvollziehbarkeit im Sinne der Dokumentation gewährleistet. Auf der Interventionsebene zählt hingegen als Standard die fachliche Begründung des Handelns der Professionellen im Sinne der methodischen Nachvollziehbarkeit.

### 2.4 Evaluation

Evaluation heisst: WAS (welcher Gegenstand) wird WOZU (zu welchem Zweck) anhand WELCHER Kriterien von WEM WIE (welche Akteure mit welchen Methoden) vorgenommen. Als Ziele der Evaluation werden definiert: Erkenntnisgewinnung, Kontrolle, Entwicklungen auslösen und eine Legitimation liefern. In der Praxis lassen sich die einzelnen Ebenen oft nicht klar trennen (Stockmann, Meyer 2010). Eine Evaluation kann in folgende Phasen unterteilt werden: 1) Gegenstandsbestimmung oder Planung, 2) Informationsgewinnung oder Durchführung, 3) Ergebnisvermittlung oder Verwertung (Beywl et al. 2008).

In der Phase 2 können Evaluationen einerseits auf der Struktur- und Prozessebene durch verschiedene Qualitäts- und/oder Managementsysteme (bspw. ISO 2008:9001) erfolgen. Andererseits – und dies ist in der Sozialen Arbeit wesentlich – sollen Evaluationen intern sowie extern, quantitativ oder qualitativ bezüglich ihrer Angemessenheit und Wirksamkeit der Intervention im Hinblick auf das jeweilige Problem bzw. die Problemlösung (Vorher-Nachher-Vergleich) der Klientinnen und Klienten vorgenommen werden (vgl. u.a. Becker-Lenz 2005: 285f.). Methodisch gelten dabei allgemeingültige sowie professions-

spezifische, wissenschaftliche Standards, die je nach Fachgebiet entsprechend differenziert sind.

In der Literatur und im Alltag wird oft zwischen Selbstevaluation, interner Evaluation und externer Evaluation unterschieden. Als interne Reflexion oder Selbstevaluation werden Verfahren bezeichnet, bei denen die praxisgestaltenden Fachleute identisch sind mit den Evaluatoren, den Evaluatorinnen. Die Akteure überprüfen ihre eigene Tätigkeit u.a. mit dem Ziel, die Zielerreichung und die angestrebten Wirkungen nachzuweisen. Die externe Evaluation wird durch ausstehende, unabhängige Fachleuten durchgeführt und verhindert mögliche Rollenkonflikte. Dabei ist das Feedback der Klientinnen und Klienten ein wichtiger Bestandteil einer qualitätsbezogenen Evaluation.

## 2.5 Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement wird als Führen, Gestalten und Einordnen der Arbeiten im Bereich der Qualität definiert sowie als Steuern, Sicherstellen und Entwickeln der Produktion bzw. der Dienstleistungen unter dem Aspekt der Qualität. Ein erfolgreiches Qualitätsmanagement verlangt das Commitment und das Mitmachen des Managements, also eine Einbindung in die Führungsstrategien, klare und geregelte Abläufe und qualitätsorientierte Kulturaspekte. Dies befähigt die Mitarbeitenden, die von den Klientinnen und Klienten erwartete Qualität zu erbringen und die ausgehandelte Qualität laufend zu verbessern.

Qualitätsmanagement-Systeme sind Methoden, Instrumente und Vorgehen im Qualitätsmanagement. Das Qualitätsmanagement-System (QMS) ordnet und leitet die Elemente und Arbeiten des Qualitätsmanagements in eine logische Abfolge und verknüpft die Vorgaben, Tätigkeiten, Instrumente und Überprüfungen. Es unterstützt eine Organisation auf dem Weg zu guten Leistungen. Das Qualitätsmanagement regelt mit definierten Abläufen die Qualitätssicherung und die Qualitätsverbesserung. Es macht klar, wie Probleme erfasst, analysiert und verbessert werden und wie die ausgelösten Massnahmen die angestrebte Wirkung garantieren, bzw. wie die angestrebte Wirkung überprüft wird. Im Zentrum steht der kontinuierliche Verbesserungsprozess, die permanente Reflexion inkl. des Qualitäts-Kreislaufs (plan – do – check – act), welcher systematisch und nachvollziehbar angewendet und dokumentiert wird. Qualitätsmanagement umfasst auch immer Elemente der Organisationsentwicklung.

Qualitätsmanagement ist kein Selbstzweck. Mit dem Einführen des Qualitätsmanagements wird die Absicht verfolgt, dem Qualitätsthema den richtigen Stellenwert innerhalb der Organisation zu geben, damit Qualität sowohl organisatorisch verankert wie auch methodisch richtig angewendet wird. Ein funktionierendes Qualitätsmanagement ermöglicht nicht nur die angestrebte Anspruchsgruppen-Zufriedenheit und eine qualitativ hochstehende Dienstleistung, sondern auch zufriedene und motivierte Mitarbeitende.

## 3. Professionalität, Kompetenz und Qualität

### 3.1 Professionelle Sozialer Arbeit: Kompetenz und Handeln

Fortlaufender Kompetenzerwerb und stete Kompetenzentwicklung bei Sozialarbeitenden ist ein wesentliches, auf allen Funktionsstufen sicherzustellendes Qualitätsmerkmal. Die Entwicklung der beruflichen Ressourcen zielt auf den Erwerb von grundlegenden

professionsspezifischen Schlüsselkompetenzen. Hierbei sind Kompetenzerwerb und -entwicklung als ein kontinuierlicher personenbezogener Prozess der Optimierung der beruflichen Ressourcen zu verstehen. Diese sind zum Ersten zu verstehen als die situationsspezifische „Fähigkeit, die Ausgangsproblematik zu erfassen, diese zu erklären, den Verlauf und die Folgen von Handlungen abzuschätzen, die Situation zu bewerten und konkrete Ziele zu definieren“ (Bohrer 2009: 32). Zum Zweiten umfassen sie Handlungskompetenzen und zum Dritten Evaluationskompetenzen, also wissenschaftsbasierte Methoden und Techniken.

Zur Differenzierung und Definition der Begriffe Fähigkeiten, Fertigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzformen existieren unterschiedlichste Modelle. Wegleitend sind die theoretischen Ausführungen von Maus (2013, 4. Auflage), die in den DBSH-Kriterien beschriebenen Kompetenzebenen (DBSH 2003: 9ff) sowie das Luzerner Kompetenzmodell (Gabriel-Schaerer 2012: 6ff).

Als Kompetenzprofile der Fachhochschulen gelten die vier Dimensionen Fach-, Methoden-, Sozial-, und Selbstkompetenz, wie sie durch die Fachkonferenz Soziale Arbeit der FH Schweiz beschrieben sind. Sie basieren auf professionstheoretischen Modellen und bilden den Konsens der Fachhochschulen für Soziale Arbeit in der Schweiz ab.

Im Luzerner Kompetenzprofil (Gabriel-Schaerer 2012) werden zusätzlich und bezogen auf die Methodenkompetenzen sowie auf die (Konsekutiv-)Masterausbildung sogenannte Core Competences genannt, unterschieden jeweils nach den Schwerpunktbereichen Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Soziokultur/Soziokulturelle Animation (Gabriel-Schaerer 2012: 11f).

Eine fachspezifische Ausbildung, permanente Weiterbildung sowie das Praktizieren von Berufsreflexion und Selbstevaluation bilden integrale Bausteine für Erwerb, Erhalt und Weiterentwicklung von Professionalität und Qualität.

### 3.2 Ausbildung

Professionelles qualitätsorientiertes Handeln basiert in der Sozialen Arbeit auf einer fachspezifischen Wissensaneignung, welche in ihrer Ausbildungsstufe (Tertiär A, Tertiär B, d.h. Fachhochschule oder höhere Fachschule, Master, allfällige post-graduate Zusatzausbildungen) der auszuübenden Funktion und damit dem jeweiligen Anforderungsniveau entsprechen muss.

Eine Ausbildung in Sozialer Arbeit muss zu folgenden Grundkompetenzen hinführen:

- professionstheoretisch fokussiertes Wissen;
- Fähigkeit zur Transformation von Wissen in Handlung und Handlungsregeln;
- Fähigkeit zu differenzierter Problemdiagnose (Situativität berücksichtigend, systembezogen und auf einer Methode beruhend, die sich in der Praxis bewährt hat);
- Verfügbarkeit, Bezug und Reflexion der beruflichen Wertebasis (Berufsethik, Haltung, Identität, Menschenrechte);
- administrative, kommunikative und projektbezogene Grundfähigkeiten.

Die in der Bestandesaufnahme von AvenirSocial (2011) aufgeführten Ausbildungsgänge, insbesondere diejenigen der Bachelor-Ausbildungen, befähigen in der Schweiz zum Erwerb dieser Grundkompetenzen.

Entsprechend können für die Schweiz die beschriebenen Ausbildungen als anerkannte Standards bezeichnet werden. Hingegen fehlt nach wie vor ein Titelschutz für Soziale Arbeit in der Schweiz; auch verfügen nach wie vor nicht alle im Sozialbereich arbeitenden Personen über eine entsprechende Ausbildung. Diese beiden Forderungen sind zentral für einen umfassenden Qualitätsschutz.

### 3.3 Permanente Weiterbildung

Die Sicherstellung der Qualität dank der Kompetenzentwicklung benötigt eine permanente Weiterentwicklung der personellen Ressourcen durch:

- professionsspezifische oder interdisziplinäre Weiterbildung (Wendt 2009);
- interne, betriebspezifische (inhouse) Weiterbildung;
- eine geeignete Ausbildungs- und Praxiskultur (Praktika, Netzwerke, Kooperationen);
- handlungsorientierte Reflexion durch z.B.: Selbstreflexion, Einzelsupervision, Fallbesprechungen, Intervention, Einzel- oder Teamsupervision bzw. Coaching, interne Evaluation, Einbezug externer Evaluationen, Workshops, Retraiten oder Klausuren.

## 4. Qualität auf der Handlungsebene

### 4.1 Qualitätsebenen

#### a. Ebene Strukturqualität

Erster Grundsatz von Strukturqualität auf der klientenbezogenen Ebene ist die Abstützung professionellen Handelns auf die vom Berufsverband AvenirSocial formulierten Grundlagen, insbesondere:

- Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz (2010), insbesondere Kapitel 4 und 5; speziell auch die Verpflichtung des dreifachen Mandates der Sozialen Arbeit;
- Grundlagen zum Datenschutz (AvenirSocial 2013).

Wichtig ist zudem, dass Leistungen auf Grundlagen eines fachlich abgestützten Konzeptes und wissenschaftlich begründet erbracht werden. Im Bereich der rechtlichen Rahmenbedingungen ist auch die Einhaltung einer besonderen Sorgfaltspflicht gegenüber Klientinnen und Klienten zu berücksichtigen.

#### b. Ebene Prozessqualität

Als Qualitätsstandards können hier folgende Punkte genannt werden:

- Kooperations- und Beteiligungsstrukturen werden reflektiert und genutzt (z.B. Grad der Freiwilligkeit; Zielformulierung durch Klientinnen bzw. Klienten);
- Das professionelle Handeln ist kontextgebunden und kontextspezifisch;
- Parteilichkeit und der Einsatz von Machtmitteln werden kritisch reflektiert;
- Es besteht ein Kontrakt zwischen Klientinnen und Klienten und Leistungserbringenden über die zu erbringenden Leistungen.

#### c. Ebene Ergebnisqualität:

Als Qualitätsstandards können hier folgende Punkte genannt werden:

- Die erbrachten Leistungen sind dokumentiert; sie werden evaluiert und sind damit überprüf- und nachvollziehbar;
- Die Leistungen sind von Professionellen Sozialer Arbeit erbracht und entsprechen den Mindeststandards in der Sozialen Arbeit.

### 4.2 Aspekte des Bezuges zu Klientinnen und Klienten

Die systematische Reflexion der eigenen Person der/des Professionellen der Sozialen Arbeit (Spiegel von 2008: 255) stellt eine wichtige Grösse professionellen Handelns im Rahmen personenbezogener sozialer Dienstleistungen dar. Diese Reflexion betrifft sowohl biografische Aspekte als auch in hohem Masse individuelle Werthaltungen. Der Berufskodex bietet dazu z.B. in Ziffer 11 spezielle Hinweise.

Ein relevanter Punkt bezüglich der eigenen Person sind die Wissens- und Handlungskompetenzen, die es ständig weiterzuentwickeln gilt (Berufskodex Ziffer 11.5). So stellt z.B. bei der sozial-diagnostischen Einschätzung die Abstützung auf aktuelle, evidenzbasierte Wissensbestände für den Einsatz von rekonstruktiven Methoden eine Kernkompetenz dar (Hochuli Freund, Stotz 2011: 244), die ohne kontinuierliche Weiterentwicklung undenkbar wäre.

### 4.3 Methodenkompetenz und Qualität

Methodenkompetenz wird als beziehungs- und auftragsorientiertes Handeln in Kooperation mit Klientinnen und Klienten und unter Berücksichtigung von zirkulären Prozessen verstanden. Berufsethische Grundsätze wie Partizipation, Selbstbestimmung und Ermächtigung sind als Grundwerte zu verstehen, auf welche sich professionelles Handeln zu beziehen hat (AvenirSocial 2010: 8). Bei Maus (2013: 49) wird Methodenkompetenz beschrieben als „Fähigkeit, planmässig und reflektiert handeln zu können sowie Verfahren bzw. Vorgehensweisen der Sozialen Arbeit zu kennen, zuordnen und anwenden zu können“.

Klassische Methoden der Sozialen Arbeit, wie sie im deutschsprachigen Raum als Einzelfallhilfe, Gruppenarbeit und Gemeinwesenarbeit formuliert wurden (Merchel 2010: 49), werden mit zunehmendem Bewusstsein der Komplexität der zu gestaltenden Prozesse aufgelöst zugunsten des Bezugs auf ganze Systeme und eines differenzierten Kontextbezugs, wie dies beispielsweise mit der Sozialraumorientierung oder der Systemorientierung dargelegt wird (Galuske 2009: 143ff und 155).

Laut dem Kompetenzmodell von Maus (2013: 95) stellt Sozialprofessionelle Beratung als Form der mündlichen und/oder schriftlichen Unterstützung, Unterredung, Beratung eine zentrale Methode sozialarbeiterischen Handelns dar.

Dieser Schwierigkeit versucht Heiner (2010: 76ff) mit ihrem Konzept von Handlungstypen der Sozialen Arbeit zu entgegen. Sie schlägt vier Handlungstypen vor, anhand derer sich genauere Anforderungen ausformulieren lassen:

- Koordinierende Prozessbegleitung;
- Fokussierte Beratung;
- Begleitende Unterstützung und Erziehung;

- Niederschwellige Förderung und Bildung.

Bei der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen und beim Einsatz von Interventionen zu berücksichtigen sind Kriterien, welche sich auf die Qualität der verwendeten Methoden hinsichtlich professionsbezogener Standards beziehen (Becker-Lenz 2005: 207ff; Maus 2013: 49ff; Galuske 2008: 28; Geissler 2007: 25; Stimmer 2007: 28).

Als Standards zu verstehen sind:

- Wissenschaftliche, weitmöglichst evidenzbasierte Fundierung der eingesetzten Mittel;
- Herstellbarer Konzeptbezug (Überprüfbarkeit als Grundlage der Wissenschaftlichkeit);
- Personenadäquates, situationsadäquates und gegenstandsadäquates Handeln;
- Prozesscharakter;
- Ausrichtung an einem kooperativ definierten Kontrakt;
- Transparenz in Bezug auf Inhalte und Methoden gegenüber Klientinnen und Klienten und weiteren Auftraggebenden.

#### 4.4 Reflexion

Professionelle Reflexion, sei es als Selbstreflexion oder Teamreflexion (im Sinne einer regelmässigen Auswertung von Interventionen und professioneller Handlung), stellt einen weiteren Aspekt einer qualitätsorientierten Praxis dar.

Mögliche Formen der professionellen Reflexion sind: Selbstreflexion, Einzelsupervision, Fallbesprechungen, Intersession, Einzel- oder Teamsupervision/ bzw. Coaching, interne Evaluation, Einbezug externer Evaluationen, Workshops, Retraiten/Klausuren.

#### 5. Fazit

Stellungnahmen zur Frage der Qualität Sozialer Arbeit gibt es viele. Soweit es sich nicht um medial inszenierte Schlagworte handelt, beziehen sich jedoch die meisten auf ursprünglich betriebswirtschaftlich festgelegte Begrifflichkeiten und Strukturierungen. Sie haben in der alltäglichen Praxis der Sozialen Arbeit bereits umfassend Einzug gehalten und stellen aus Perspektive der Organisationen einen verbindlichen und finanzwirksamen Bezugsrahmen dar.

Qualität Sozialer Arbeit hingegen aus Sicht der Profession zu thematisieren und damit aus der Innen- respektive Eigensicht heraus zu positionieren, zeigt sich insofern als anspruchsvolles Unterfangen, als die Grundlegungen des aktuellen Selbstverständnisses von Sozialer Arbeit zentral zu berücksichtigen sind, diese aber wiederum in ständigen Bezug zur Praxis der Sozialen Arbeit gesetzt werden müssen.

Geht es um die Perspektive der Profession, stehen die Professionellen der Sozialen Arbeit als handelnde Personen selber im Fokus. Sie stehen in der Arbeitswelt als Arbeitnehmende mit unterschiedlichen Aufgaben in einem sehr breiten Spektrum von möglichen Arbeitsfeldern. Aus diesem Blickwinkel heraus haben wir versucht, Ansatzpunkte zur Qualität der Sozialen Arbeit zu formulieren.

#### Literaturverzeichnis

AvenirSocial (2013): Datenschutz in der Sozialen Arbeit; Eine Praxishilfe zum Umgang mit sensiblen Personendaten. Bern.

AvenirSocial (2011): Beschäftigung und Ausbildung im Bereich der Sozialen Arbeit in der Schweiz; Bestandsaufnahme und Perspektiven. Bern.

AvenirSocial (2010): Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz; Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen. Bern.

Bauer, Rudolph (2001): Personenbezogene Soziale Dienstleistungen; Begriff, Qualität und Zukunft. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag GmbH.

Becker-Lenz, Roland; Müller, Silke (2009): Die Notwendigkeit von wissenschaftlichem Wissen und die Bedeutung eines professionellen Habitus für die Berufspraxis der Sozialen Arbeit. In: Becker-Lenz, Roland et al.: Professionalität in der Sozialen Arbeit; Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven. Wiesbaden. VS Verlag.

Becker-Lenz, Roland (2005): Rekonstruktive Problem-, Prozess- und Strukturevaluation als Beitrag zur Qualitätsentwicklung und -sicherung. In: Beckmann, Christof et al.: Qualität in der Sozialen Arbeit; Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden. VS Verlag.

Beywl, Wolfgang; Kehr, Jochen; Mäder, Susanne; Niestroj Melanie (2008): Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluation (2. Auflage). Münster. Hiba Verlag GmbH.

Bohrer, Isabelle (2009): Qualität in der Sozialen Arbeit; Die Definition von Qualitätsstandards aus professionstheoretischer Sicht. Masterthesis.

Bruhn, Manfred (2006): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen; Grundlagen - Konzepte - Methoden (6. Auflage). Berlin: Springer.

Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. DBSH (Hrsg.) (2003): Qualitätskriterien des DBSH; Grundraster zur Beurteilung der Qualität in den Handlungsfeldern Sozialer Arbeit.

Deutsche Gesellschaft für Sozialarbeit DGSA (2005): Kerncurriculum Soziale Arbeit / Sozialarbeitswissenschaft für Bachelor- und Masterstudiengänge in Sozialer Arbeit. URL 21.07.15: <http://www.webnetwork-nordwest.de/dokumente/kerncurriculum.pdf>.

Donabedian, Avedis (1992): The role of outcomes in quality assessment and assurance. Qual Rev Bull 18. S: 356-360.

Donabedian, Avedis (1980): The definition of quality and approaches to its assessment. Explorations in quality assessment and monitoring. Ann Arbor, MI: Health Administration Press, 1985.

Donabedian, Avedis (1966): Evaluating the Quality of Medical Care. In: The Milbank Memorial Fund Quarterly XLIV(3, Part 2). S. 166-206.

Eichenberger, Kathrin (2014): Entwicklung einer professionellen Identität. In: SozialAktuell 11/2014. S. 15-18.

Gabriel-Schaerer, Pia (Hrsg.) (2012): Werkstatttheft Kompetenzprofil (3. Auflage). Hochschule Luzern.

Galuske, Michael (2009): Methoden der Sozialen Arbeit; Eine Einführung. (8. Auflage). Juventa Verlag München und Weinheim.

Geissler, Karlheinz A.; Hege, Marianne (2007): Konzepte sozialpädagogischen Handelns. Beltz.

Gredig, Daniel (2011): From Research to Practice; Researchbased Intervention Development in Social Work. European Journal of Social Work 14(1). S. 53-70.

Hochuli Freund, Ursula; Stotz, Walter (2011): Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methodenintegratives Lehrbuch. Kohlhammer.

HSA FHNW (2008): Kompetenzprofil des Bachelor-Studiums der HSA FHNW. Olten.

Heiner, Maya (2010): Kompetent handeln in der Sozialen Arbeit; Handlungskompetenzen der Sozialen Arbeit. Band 1. München, Basel. Ernst Reinhardt Verlag.

Heiner, Maya (2010): Soziale Arbeit als Beruf (2. Auflage). München. Reinhardt.

Iseli, Daniel; Schneider, Philippe (2013): Die Qualitätsfrage in der Sozialen Arbeit. SozialAktuell 3/2013. S. 10-13.

IASSW, IFSW (2007): Global Standards for the Education and Training of the Social Work Profession. Supplement of isw, 2007, S. 12-41.

Gehrlach, Christoph; Steger, Simon (2014): Einbezug von NutzerInnen; Möglichkeiten und Grenzen. SozialAktuell 2/2014. S. 19.

Klatetzki, Thomas (2010): Zur Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungen als Typus. In: Klatetzki, Thomas (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen; Soziologische Perspektiven (1. Auflage). Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 7-24.

Kreft, Dieter; Müller, Wolfgang (Hrsg.) (2010): Methodenlehre in der Sozialen Arbeit. Ernst Reinhardt Verlag.

Maher, L., Gustafson, D., Evans, A. (2007): Sustainability model and guide. NHS Institute for innovation and improvement. 21.7.2015: [www.institute.nhs.uk/sustainability](http://www.institute.nhs.uk/sustainability).

Maus, Friedrich; Nodes, Wilfried; Röh, Dieter (2013): Schlüsselkompetenzen der Sozialen Arbeit (4. Auflage). Essen. Wochenschau Verlag.

Maykus, Stephan (2010): Beobachten, Beurteilen, Handeln. In: Kreft, Dieter; Müller, Wolfgang (Hrsg.): Methodenlehre in der Sozialen Arbeit. Ernst Reinhardt Verlag. S. 26-48.

Meinhold, Marianne; Matul Christian (2011): Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie. Baden-Baden. Nomos Verlagsgesellschaft.

Merchel, Joachim (2013): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung (4. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Merchel, Joachim (2010): Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung. In: Kreft, Dieter; Müller, Wolfgang (Hrsg.): Methodenlehre in der Sozialen Arbeit. Ernst Reinhardt Verlag. S. 133-138.

Müller, Burkhard (2012): Professionalität (4. Auflage). In: Thole, Werner (Hrsg.). Grundriss Soziale Arbeit Wiesbaden VS. S. 955-974.

Oelerich, Gertrud / Schaarschuch, Andreas (Hrsg.) (2005): Soziale Dienstleistungen aus Nutzersicht; Zum Gebrauchswert Sozialer Arbeit. Ernst Reinhardt Verlag.

Otto, Hans-Uwe; Thiersch Hans (Hrsg.) (2011): Handbuch Soziale Arbeit (4. Auflage). Ernst Reinhardt Verlag.

Rahn, Peter (2010): Professionalität - einige Überlegungen zu aktuellen Herausforderungen (1. Auflage). In: Benz Bartoletta, Petra; Meier Kressig, Marcel; Riedi, Anna; Maria, Zwilling; Michael (Hrsg.). Soziale Arbeit in der Schweiz. Haupt. S. 142-153.

Schellenberg, Viviane (2011): Nachhaltigkeit in der Gesundheitsversorgung. Springer-Verlag.

Schmocker, Beat (2014): Das dritte Mandat. Sozial Aktuell 12/2014. S. 17-19.

Schmocker, Beat; Keller, Véréna (2013): Qualität ist, wenn .... SozialAktuell 3/2013. S. 32.

Seithe, Mechthild (2013): Was ist gute Soziale Arbeit? Professionelle versus neosoziale Sicht in der Qualitätsdebatte. SozialAktuell 03/2013. S. 14-16.

Speck, Otto (1999): Die Ökonomisierung sozialer Qualität: Zur Qualitätsdiskussion in Behindertentenhilfe und Sozialer Arbeit. Ernst Reinhardt Verlag.

Spiegel von, Hiltrud (2011): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis (4. Auflage). Ernst Reinhardt Verlag.

Stimmer, Franz (2006): Grundlagen des Methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit (2. Auflage). Stuttgart. Kohlhammer.

Stockmann, Reinhard; Meyer, Wolfgang (2012): Evaluation Eine Einführung. Opladen und Farmington Hills. Verlag Barbara Budrich.

Thole, Werner (Hrsg.) (2012): Grundriss der Sozialen Arbeit (4. Auflage). Wiesbaden.

Wendt, Wolf Rainer (2009): Handlungstheorie der Profession oder Theorie der Wohlfahrt. In: Birgmeier Bernd; Mührel, Eric (Hrsg.): Die Sozialarbeitswissenschaft und ihre Theorie(n). Positionen, Kontroversen, Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 219-230.

Wider, Diana (2013): Soziale Arbeit und Interdisziplinarität. SozialAktuell, 4/2013. S. 10-13.

Zitzmann, Christina (2011): Wie gut sind wir eigentlich? Qualitätsmanagement und Evaluation in der ausserschulischen politischen Jugendbildung. Schwalbach. Wochenschau Verlag.

Zollondz, Hans-Dieter (2002): Grundlagen Qualitätsmanagement (2. Auflage). München. Oldenburg Wirtschaftsverlag GmbH.

Dieses Diskussionspapier wurde durch die Projektgruppe Qualität von AvenirSocial erarbeitet:

Kathrin Eichenberger, Inge Schädler, Philipp Schneider, Daniel Lüscher, Thomas Redmann und Thomas Michel sowie den Mitgliedern der Fachkommissionen Berufs- und Bildungspolitik.

Durch den Vorstand Schweiz am 28. August 2015 verabschiedet.

Herausgeber:

© AvenirSocial – Soziale Arbeit Schweiz

Geschäftsstelle Schweiz

Postfach

Schwarztorstrasse 22

3001 Bern

### 5.8. Heutige Organisationen

#### **Aufgabenstellung zur GA *Organisation*:**

Als Arbeitsgrundlage benutzen Sie auf den folgenden Seiten:

- die Begriffsdefinition *Organisation / Institution* aus dem SOZ-Unterricht
- den Buchauszug *Von tribal zu postmodern: Die Koexistenz von Organisationsmodellen* (Laloux 2014, S. 35ff).

In der Gruppe:

- Sichten Sie diese Dokumente.
- Wählen Sie eine Ihrer Praxisinstitutionen als Beispiel.
- Positionieren Sie diese Praxisinstitution in der Tabelle von Laloux: In welcher Phase befindet sich die gesamte Institution primär? Welche Teile der Institution befinden sich in welcher Phase?

Im Plenum:

- Zeigen Sie dem Kurs die Positionierung der gewählten Praxisinstitution in der Tabelle von Laloux. Teilen Sie Ihre Überlegungen dem Kurs mit.
- Erarbeiten Sie mit dem Kurs eine mögliche zukünftige Entwicklung dieser Praxisinstitution. Bereiten Sie dies auch didaktisch vor.

Intervention im Kurs: Zeit 25 Minuten.

#### **Definitionen *Organisation / Institution***

„Organisationen sind rationale Zweckgebilde. Sie sind zum einen von Rationalität gekennzeichnet und andererseits zu einem bestimmten Zweck bzw. Ziel erschaffen worden. Organisationen sind:

- entpersönlicht, d. h. unabhängig von konkreten Individuen
- zweckrational, d. h. geplant zur Verwirklichung spezifischer Zwecke
- arbeitsteilig strukturiert und organisiert
- durch eine Leitungsinstanz geführt“

(Abels nach Wintsch 2017b)

„Institution ist eine soziale Einrichtung, die soziales Handeln in Bereichen mit gesellschaftlicher Relevanz dauerhaft strukturiert, normativ regelt und über Sinn- und Wertbezüge legitimiert.“

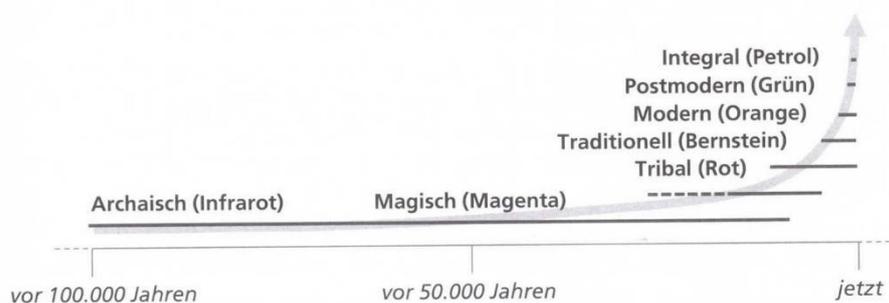
(Reinhold nach Wintsch 2017a)

Laloux, Frederic (2014) *Reinventing Organizations*. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Franz Vahlen. S. 35ff:

### Von tribal zu postmodern: Die Koexistenz von Organisationsmodellen

Organisationen, wie wir sie heute kennen, sind ein relativ neues Phänomen. Die meiste Zeit der Geschichte unserer Spezies hatten wir mit Jagen und Sammeln zu tun. Dabei können wir wohl davon ausgehen, dass es dabei nicht zur Anhäufung von Emails und ermüdenden Budgetdiskussionen kam. Im historischen Überblick ist es noch gar nicht lange her, dass wir in das Zeitalter der Landwirtschaft eintraten, wobei sich diese Organisationen meist nicht über die Familie hinaus erstreckten. Erst mit der industriellen Revolution begannen Organisationen, eine große Anzahl *menschlicher Ressourcen* zu nutzen. Management als ein akademisches Interessenfeld hat sicher erst in den letzten 50 Jahren wirklich entwickelt.

Wenn wir die aufeinanderfolgenden Stufen des Bewusstseins der Menschen und ihrer Organisationen auf eine Zeitachse setzen, erhalten wir ein überraschendes Ergebnis. Die Evolution scheint sich zu beschleunigen, sie wird immer schneller und schneller. Wenn sich dieser Trend fortsetzt, werden wir wohl in unserer Lebenszeit die Emergenz von einer Stufe oder gar zwei Stufen nach der Postmoderne erleben.



#### 1 Eine entwicklungsgeschichtliche Perspektive

Diese Illustration zeigt ein weiteres interessantes Phänomen: Nie zuvor in unserer Geschichte gab es Menschen, die sich auf so viele verschiedene Paradigmen beziehen und nebeneinander leben. Das Gleiche gilt für Organisationen: Wenn wir genau hinschauen, finden wir in der gleichen Stadt tribale, traditionelle, moderne und postmoderne Organisationen, die nebeneinander agieren.

In einer groben Verallgemeinerung können wir meines Erachtens sagen, dass in den entwickelten Ländern tribale impulsive Organisationen nur an den Rändern existieren. Traditionelle konformistische Organisationen sind in Regierungsbehörden, dem Militär, in religiösen Organisationen und im öffentlichen Schulsystem immer noch sehr verbreitet. Das moderne leistungsorientierte Paradigma ist eindeutig die vorherrschende Perspektive der Wirtschaftsunternehmen von der Wall Street bis zu Kleinunternehmen. Postmoderne pluralistische Unternehmen sind zunehmend auf dem Vormarsch, nicht nur unter gemeinnützigen Organisationen, sondern auch in der Wirtschaft. Die folgende Tabelle fasst diese vier Organisationsmodelle, ihre Durchbrüche und bestimmenden Metaphern zusammen. Darin zeigt sich der gegenwärtige Stand der Dinge, aus dem heraus vielleicht gerade ein neues Modell entsteht.

### Von tribal zu postmodern: Die Koexistenz von Organisationsmodellen. Eine entwicklungsgeschichtliche Perspektive

	Beispiele heute	Wichtige Durchbrüche	Bestimmende Metapher
<p><b>Tribale impulsive Organisationen (Rot)</b></p> <p>Ständige Machtausübung durch den Anführer, um den Gehorsam der Untergebenen zu sichern. Angst hält die Organisation zusammen. Sehr reaktiv, kurzfristiger Fokus. Gedeiht in chaotischen Umgebungen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mafia</li> <li>• Straßengang</li> <li>• Stammesmilizen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsteilung</li> <li>• Befehlsautorität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wolfsrudel</li> </ul>
<p><b>Traditionelle konformistische Organisationen (Bernstein)</b></p> <p>Stark formalisierte Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide, Anweisung und Kontrolle von oben nach unten (Was und Wie), Stabilität ist der höchste Wert und wird durch exakte Prozesse gesichert, die Zukunft ist die Wiederholung der Vergangenheit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katholische Kirche</li> <li>• Militär</li> <li>• die meisten Regierungsbehörden</li> <li>• das öffentliche Schulsystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formale Rollen (<i>stabile und skalierbare Hierarchien</i>)</li> <li>• Prozesse (<i>langfristige Perspektiven</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armee</li> </ul>
<p><b>Moderne leistungsorientierte Organisationen (Orange)</b></p> <p>Das Ziel ist, besser zu sein als die Konkurrenz, Profite zu erwirtschaften und zu expandieren. Durch Innovation kann man an der Spitze bleiben. Management durch Zielvorgaben (Anweisung und Kontrolle bei dem, was getan wird; Freiheit dabei, wie es getan wird).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• multinationale Unternehmen</li> <li>• Privatschulen (Charter-schulen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation</li> <li>• Verlässlichkeit</li> <li>• Leistungsprinzip</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maschine</li> </ul>
<p><b>Postmoderne pluralistische Organisationen (Grün)</b></p> <p>Innerhalb der klassischen Pyramidenstruktur, Fokus auf Kultur und Empowerment, um eine herausragende Motivation der Mitarbeiter zu erreichen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kulturorientierte Organisationen (z. B. Southwest Airlines, Ben &amp; Jerry's, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment</li> <li>• werteorientierte Kultur</li> <li>• Berücksichtigung aller Interessengruppen (Stakeholder-Modell)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familie</li> </ul>
<p><b>Integrale evolutionäre Organisationen (Petrol)</b></p>	?	?	?

(Laloux 2014, S. 35ff)

## 6. 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.*

### Praxisanalyse

Sie erarbeiten das Fallbeispiel und werden als Organisationsberatende aktiv. Ihre Aufgabe ist es,

1. die dargelegten Fakten, Hinweise zu erkennen,
2. den Bezug zur Theorie zu erfassen und
3. Vorschläge bringen, was unternommen werden könnte, um die Situation zu verbessern.

Verdichten Sie Ihre Analyse und bringen Sie Ihre Planung in einer knappen Strategie und einem visualisierten Motto auf den Punkt.

➔ Bestimmen Sie jemanden, der Ihre Gruppe in der abschliessenden Personalversammlung vertritt. Diese Person stellt die Strategie und das Motto in einer ca. 5'-Präsentation vor.



### 7. Literaturverzeichnis

- Aeschlimann Laubi, Margrit; Spescha, Eusebius: Unternehmens-Selbstdiagnose: „Aspekte-Raster“. Luzern: Unveröffentlichtes Manuskript 2005.
- Egli, Otto: Die 7 Basis-Prozesse im OE-Phasenverlauf. Männedorf: Unveröffentlichtes Manuskript 2003
- Egli, Otto: Das eigene Beratungsverständnis und –verhalten kennenlernen. Männedorf: Unveröffentlichtes Manuskript 1996.
- 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.
- Laloux, Frederic: Reinventing Organizations. München: Vahlen 2014.
- Majewski, K.; Seyband, E.: Erfolgreich arbeiten mit Qfs. Qualitätsmanagement und fachliche Standards für Organisationen im sozialen Bereich, Weinheim und München: Juventa 2002.
- Spescha, Eusebius: Konfliktmanagement. Luzern: Unveröffentlichte Unterlage 2011.
- Trigon: Aspektesammlung. Unveröffentlichte Arbeitsunterlage o. J.
- Wintsch, Dani: Soziologie. Teil 7.2. Luzern: unveröffentlichtes Manuskript hsl 2017a.
- Wintsch, Dani: Soziologie. Teil 7.4. Luzern: unveröffentlichtes Manuskript hsl 2017b.