

# **Zusammenarbeit im Team**

## **Teil 2**

**Teamalltag gestalten  
Führung wahrnehmen  
Organisationen verstehen**

Wolfgang Widulle



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Teamalltag gestalten - „Gefässe“ und Methoden in der Teamarbeit</b> .....	<b>3</b>
1.1 Die Teamsitzung .....	3
1.1.1 Sitzungsprobleme .....	3
1.1.2 Sitzungsziele und Sitzungstypen .....	3
1.2 Sitzungen vorbereiten .....	4
1.2.1 Sitzungsteilnehmer .....	5
1.2.2 Sitzungsprotokoll .....	5
1.3 Sitzungen durchführen .....	6
1.4 Grundprinzipien der Gesprächsführung in Teamsitzungen .....	6
1.4.1 Moderation .....	6
1.5 Strukturen von Gesprächsverläufen .....	8
1.5.1 Gespräche zur emotionalen Klärung .....	8
1.5.2 Gespräche mit Sachproblemen: Sechs-Phasen-Modell der Problemlösung .....	9
1.6 spezielle Probleme der Teamarbeit .....	9
1.6.1 Gruppenleistung und Gruppenentscheidung .....	9
1.6.2 Konformität als Problem in Gruppen und Teams .....	10
1.6.3 Entscheidungsanomalien in Gruppen und Teams .....	11
1.6.4 Entscheidungen in Gruppen treffen .....	12
1.7 Informieren und Informationsfluss in Teams .....	13
1.8 Konflikte lösen .....	14
<b>2. Führen - Führung</b> .....	<b>20</b>
2.1 Was heisst Führen? .....	20
2.1.1 Führungsaufgaben .....	20
2.1.2 Welche Fähigkeiten sind beim Führen gefragt? .....	21
2.2 Wie hat sich das Verständnis von „Führen“ verändert .....	21
2.2.1 Eigenschaftsansatz: Persönlichkeitsmerkmale sind ausschlaggebend! .....	21
2.2.2 Verhaltensorientierter Ansatz: Auf den richtigen Führungsstil kommt es an! .....	22
2.2.3 Situationsansatz: Ein der Situation angepasster Führungsstil ist wichtig! .....	23
2.2.4 Systemansatz: Führen als Gestalten von optimalen Rahmenbedingungen .....	23
2.3 Führungstechniken und -methoden .....	23
2.3.1 Management by Objectives (MbO) .....	23
2.3.2 Management by Exception (MbE) .....	24
<b>3. Organisation</b> .....	<b>25</b>
3.1 Was ist „Organisation“? .....	25
3.1.1 Historische Sichtweisen auf Organisationen .....	25
3.1.2 Organisation als soziotechnisches System .....	26
3.2 Merkmale von Organisationen .....	26
3.2.1 Existenzgrund und Aufgabe von Systemen (Primary Task) .....	26
3.2.2 Identität und Selbstorganisation .....	26
3.2.3 Aufgabenverständnis, Ziele und Strategien .....	26
3.2.4 Struktur .....	27
3.2.5 Kultur .....	27
3.3 Organisationstypen .....	27
3.4 Entwicklungsphasen einer Organisation .....	28
3.5 Organisationsstrukturen: Organisation als Ergebnis des Organisierens .....	29
3.5.1 Organisationsformen .....	29
3.5.2 Führungsstruktur .....	31
3.5.3 Organisationsprozesse .....	32
3.5.4 Organisationsprinzipien .....	32
3.5.5 Organisationsinstrumente .....	33
<b>4. benutzte Literatur</b> .....	<b>35</b>

# 1. Teamalltag gestalten - „Gefässe“ und Methoden in der Teamarbeit

## Einleitung

In Teams zu arbeiten benötigt zum einen Wissen um die Art und Weise wie Teams „funktionieren“ - Begriff, Funktionen und Rollen, Phasen in Teams. Auch das Wissen um die eigene Persönlichkeit und die anderer Teammitglieder sind hilfreich. Zu wissen, wie die Arbeit in Teams strukturiert und geplant werden kann, ist unerlässlich für eine gute Zusammenarbeit.

Danach benötigt es aber auch hilfreiche Methoden, um Teamalltag zu bewältigen. Um diese Methoden soll es im folgenden Skript gehen. Teamarbeit gelingt nur, wenn Teammitglieder über Haltungen und Werkzeuge zur Gestaltung des Teamalltags verfügen. Deshalb sollen nun Hilfsmittel und Methoden zur Leitung von Sitzungen, zur Problemlösung, Entscheidungsfindung, Information und Konfliktlösung dargestellt werden.

Danach sollen die Einbettung von Teams in Organisationen dargestellt werden und einige grundlegende Begriffe der Organisationslehre eingeführt werden. In Institutionen angemessen handeln kann nur, wer die eigene Institution versteht, und weiss, welche Strukturen und Regeln gelten, welche Kultur herrscht.

## 1.1 Die Teamsitzung

Die Teamsitzung ist das zentrale Organ der Zusammenarbeit. Als solches verdient sie eine nähere Betrachtung. Nach Lotmar /Tondeur (1994) ist die Teamsitzung eine regelmässige und geleitete Zusammenkunft der Mitarbeiter, die der internen Kommunikation dient. Sie wird im Regelfall protokolliert. Wir unterscheiden zum einen Sitzungskultur, die mehr sozial-emotionale Seite der Teamsitzung, und Sitzungstechnik. Mittel zur Verbesserung der Sitzungskultur sind z.B. die Regeln des TZI, Feedback-Regeln, Konfliktmanagement und weitere Hilfen zur Kommunikation. Sie werden hier z.T. als bekannt vorausgesetzt. Im Weiteren soll es besonders um Sitzungstechnik gehen.

### 1.1.1 Sitzungsprobleme

(n. Lotmar, Tondeur 1994, 70f)

Teamsitzungen werden immer wieder als nutzlos, überflüssig, langweilig, zäh oder schwierig erlebt. Die Störungen in Sitzungen sind mannigfaltig und können nach Sitzungskultur und -technik aufgliedert werden. Sie lassen sich durch entsprechende Massnahmen bei Leitung oder Teilnehmenden beheben, um die Sitzungen angenehmer und effektiver zu gestalten.

**Probleme in der Sitzungskultur** sind z.B. emotional verschlossenes Klima, Passivität der Mitglieder, Konflikte, Machtkämpfe, Fehlen gemeinsamen Problembewusstseins, Themenabweichungen und unterschiedlicher Informationsstand der Mitglieder.

**Probleme in der Sitzungstechnik** sind z.B. schlechte Vorbereitung der Mitglieder, fehlende Traktandenliste, willkürliche Auswahl der Traktanden, Unklarheit der Ziele der Sitzung, ungeeignete Auswahl der Teilnehmer, schlechte Leitung, geringe Ergebnisorientierung, eine ungeeignete Gesprächstechnik, Störungen durch Klienten oder Telefon, schlechte Protokollführung oder ungenügende Zeitplanung.

### 1.1.2 Sitzungsziele und Sitzungstypen

Teamsitzungen dienen verschiedenen Zielen. Die regelmässige Teamsitzung wird viele dieser Ziele vereinbaren müssen. Es ist deshalb wichtig, sich die verschiedenen Ziele einer Sitzung oder auch eines einzelnen Traktandums bewusst zu machen. Auf diese Weise lassen sich falsche Er-

wartungen, Missverständnisse und Fehlgehen des Gesprächsfadens vermeiden und ein Traktandum wird zielgemäss behandelt werden können. Die zentrale Frage ist immer: „Worum geht es in dieser Sitzung, oder in diesem Traktandum?“ Den Teilnehmern der Teamsitzung sollten die Ziele der Sitzung oder des Traktandums bekannt sein. Die Sitzungsleitung muss sich dieser Ziele bewusst sein, und sie mit den Teilnehmern klären. Folgende Ziele einer Sitzung oder eines Traktandums lassen sich unterscheiden

- Erfahrungsaustausch, Austausch, Meinungsbildung
- Ideensuche und kreatives Sammeln
- Problemlösung
- Entscheidung
- Koordination, Delegation, Aufgabenverteilung
- Information
- Konfliktbearbeitung, Krisenmanagement

## 1.2 Sitzungen vorbereiten

(n. Lotmar/Tondeur 1994, 237)

Zur guten Vorbereitung einer Sitzung gehören folgende Vorüberlegungen. Sie müssen in der Sitzungsvorbereitung durch die sitzungsleitende Person bedacht werden.

### 1. Grundsatzfragen

- Was ist das Sitzungsziel?
- Welche Themen sind zu behandeln?
- Wer muss unbedingt teilnehmen?
- Ist die Sitzung nötig, oder sind andere Mittel der Kommunikation besser?

### 2. Organisatorisches

- Wie viele Teilnehmer?
- An welchem Datum? ist genügend Zeit?
- Welche Tageszeit ist günstig?
- Sitzungsort? Ist der Raum zweckmässig?
- alle nötigen Unterlagen/Informationen bei den Teilnehmern?
- Braucht es besondere Hilfsmittel (Flipchart, Hellraumprojektor)?

### 3. Thematische Vorbereitungen

- Was soll behandelt werden in der verfügbaren Zeit? Was hat Priorität?
- Wie können die Themen sinnvoll gegliedert werden?
- Wo sind Entscheide zu treffen?
- Worüber soll diskutiert werden? Wie breit und wo werde ich unterbrechen?
- Was ist nur Information mit Klärungsfragen?
- Welche Ziele stecken in den einzelnen Themen

### 4. Vorbereitungen zu den teilnehmenden Personen

- Was sind Situation und Bedürfnisse einzelner Teilnehmer?
- wie weit sind die Teilnehmer informiert?
- gibt es persönliche Konflikte, die stören könnten, Klärung brauchen?
- Sind Vorgespräche mit Teilnehmern nötig?
- Wer wird das Protokoll führen?

### 5. Vorbereitungen als Sitzungsleiter

- Bin ich mit den Themen genügend vertraut?
- Wie sieht meine Zeitplanung aus?
- Wie eröffne ich die Sitzung (Begrüssung, Ziele, Einstieg, Infoübersicht)?
- Worauf will ich (im emotionalen und sachlichen Bereich) besonders achten?
- Wie schliesse ich die Sitzung ab?

## 1.2.1 Sitzungsteilnehmer

Folgende Empfehlungen werden zur Sitzungsgrösse und der Auswahl der Teilnehmer gegeben (vgl. Bischof 1997, 37ff): ideal sind Teamsitzungsgrössen von 5 -7 Teilnehmenden. Bei kleineren Teams steigt die soziale Zufriedenheit und Vertrautheit, die Ideensuche und Problemlösung kann aber eingeschränkt sein. Grössere Sitzungen werden unübersichtlich und brauchen entsprechend straffe Leitung.

Wenn es sich nicht um festgelegte Teamsitzungen mit klarer Zusammensetzung handelt, sollen Mitarbeiter teilnehmen, die

- methodische Kenntnisse zur Problemlösung besitzen,
- eine Funktion oder Aufgabe bzgl. der behandelten Themen besitzen,
- die wichtige Beiträge zu den Themen beisteuern können,
- die für Vertrauensbildung und Konsens in Entscheidungen wichtig sind.

## 1.2.2 Sitzungsprotokoll

(n. Gäde/Listing 1996, 157ff)

Sitzungsprotokolle sind in der Regel ebenso unbeliebt wie notwendig. Das Protokoll sichert Informationen und gemeinsame Entscheidungen. Ebenso ist es ein wichtiges Führungsinstrument innerhalb der Sitzung, da die schriftliche Formulierung alle Teilnehmenden zur Klarheit zwingt („was muss ins Protokoll?“). Die Protokollführung hat also auch eine steuernd-führende Funktion in der Sitzung. Protokollanten sollten daher gut mit der Sitzungsleitung kooperieren.

Wenn gut visualisiert wird, ist das Protokoll schon zum grossen Teil vorgegeben. Dennoch ist es wichtig, vor der Sitzung zu klären, ob ein Protokoll erstellt werden soll und welche Form angemessen ist. In den meisten Zusammenkünften wird entschieden, es werden Vorhaben entwickelt und Aufträge verteilt. Für alle diese Tätigkeiten ist ein Protokoll nützlich, um zu gewährleisten, dass alle informiert und die Aufträge klar sind. Ausserdem muss im Protokoll stehen, wer etwas ausführt und bis wann das zu geschehen hat. Da der Protokollführer besonders darauf achtet, ob Klarheit erreicht wurde (nur dann kann er eindeutig protokollieren), kann er die Diskussionsleiterin unterstützen. Er kann nachfragen, was er notieren soll oder ob seine Notiz zutreffend ist.

An den Anfang eines jeden Protokolls gehören folgende Angaben: Protokolltyp – Veranstalter/in, Leitung, Protokollant/in - Anlass des Treffens - Datum, Beginn (Uhrzeit) - Anwesende (Gäste) - Unter Umständen ist zusätzlich angezeigt: Traktanden - Aufzählung der Tagungsunterlagen - Sitzungsort. Am Ende des Protokolls sollte stehen: Verteilerhinweis - Termin und Ort der nächsten Sitzung - Ende der Veranstaltung (Uhrzeit) - Unterschrift der Protokollführer/in (und der Sitzungsleiter/in).

1. **Präsenzprotokoll:** Es benötigt keine Nacharbeit. Während der Sitzung ist höchste Aufmerksamkeit geboten, es wird direkt das Wesentliche mitgeschrieben. Meist wird es ein Kurzprotokoll werden. Es kann handgeschrieben direkt am Besprechungsort vervielfältigt oder direkt in das Laptop getippt werden.
2. **Beschlussprotokoll:** Hier werden die Beschlüsse wörtlich mitgeschrieben. Es wird aufgenommen, mit welchem Ergebnis die Abstimmung verlief. Empfehlenswert ist auch hier festzuhalten, wie und durch wen die Ausführung gewährleistet werden soll und wann und wie sie kontrolliert werden soll.
3. **Kurzprotokoll:** Das Kurzprotokoll wird sehr häufig verwendet, da es einen übersichtlichen Extrakt der Sitzung darstellt.
4. **Verlaufsprotokoll:** Wenn es später wichtig sein kann, nachzuprüfen, wie die Sitzung verlaufen ist, muss die Abfolge der wesentlichen Punkte im Verlaufsprotokoll festgehalten werden. Das kann bei richtungsweisenden Entscheidungsprozessen der Fall sein. Später könnte nachgefragt werden, an welchem Punkt des Prozesses welche Informationen bereits verarbeitet waren.
5. **Wörtliches Protokoll:** Das wörtliche Protokoll wird nur bei offiziellen Sitzungen benötigt, wenn weitreichende Entscheidungen fallen (z. B. Gesetze), und Sinn und Absicht der Entscheidung aus dem Verlauf

des Entscheidungsprozesses nachvollziehbar sein müssen oder einzelne ihre Position anhand des Protokolls nachweisen wollen. Da dies teuer und aufwendig ist (Tonbandabschrift, professioneller Stenograph), wird ein Kompletprotokoll die Ausnahme sein.

## 1.3 Sitzungen durchführen

(n. Haug 1994, 127ff)

Die Durchführung von Teamsitzungen lässt sich grundsätzlich in drei Teilen darstellen. Folgende Prinzipien sind bei den einzelnen Teilen der Sitzung wichtig und zu beachten:

### Sitzung eröffnen

- Persönlichen Kontakt aufnehmen, Anwärmen, das Eis brechen, die Teilnehmer „empfangen“ und ankommen lassen
- eine Übersicht über die Sitzung geben
- die Protokollführung bestimmen, die Prozess und/oder Ergebnisse protokolliert
- letztes Protokoll besprechen (nur Anmerkungen zum Protokoll zulassen, inhaltliche Beiträge stoppen) und genehmigen

### Sitzung durchführen

- Traktanden in Einzelschritten der Moderation strukturieren: emotionale Klärung oder Problemlösungsmethoden beachten.
- darauf achten, dass alle Teilnehmenden sich einbringen können
- über Spielregeln wachen und ihre Einhaltung garantieren: Zuhören, keine Nebengespräche, ausreden lassen: Schnelles und konsequentes Einschreiten hilft allen.
- gezielt „stille“ Mitglieder um ihre Meinung bitten
- Langredner bremsen
- den Stand der Inhalte immer wieder zusammenfassen und auf den Punkt bringen (für Teilnehmer und Protokoll)
- Themenabweichungen korrigieren: offensiv und schnell, bevor sich das Gespräch verliert
- Entscheidungen in Konsens, nur wenn nicht möglich durch Abstimmung. Wenn Abstimmung, die „unterlegene“ Minderheit fragen, wie sie damit lebt. Wenigstens ein Minderheitenvotum abgeben zu können entschärft Widerstände.

### Sitzung abschliessen

- Ergebnisse und Massnahmen zusammenfassen, Aufgaben delegieren.
- nächste Sitzung planen.
- Stimmungsbarometer, Feedback, Befindlichkeit o.ä. schliesst die Sitzung emotional ab.

## 1.4 Grundprinzipien der Gesprächsführung in Teamsitzungen

### 1.4.1 Moderation

(n. Thomann, C., Schulz von Thun, F. 1997, 32ff)

Moderation ist eine Form der Führung von Gesprächen. Sie setzt einen offiziellen Gesprächsleiter voraus. Sie vereinigt viele indirekte Führungsfunktionen in sich, enthält sich aber der direkten Parteinahme und Beteiligung an den Inhalten auf Teilnehmerebene. Moderation strukturiert und steuert Gespräche. Eine kleine Wortgeschichte: „Moderation“ heisst lat. „Mässigung“, moderato in der klassischen Musik ist das gemässigte Tempo und in Atomkraftwerken nennt man Stäbe, die die atomare Kettenreaktion steuern „Moderatoren“. Daran lässt sich die Funktion von Moderation verdeutlichen. Ich unterscheide 2 Kontexte, in denen Moderation in der Sozialpädagogik benutzt wird:

- Bei allen Arten von Sitzungen (Projekte, Arbeitsgruppen, Teamsitzungen, Konferenzen u.a.), hier wird Moderation eher sach- und lösungsorientiert angewandt.
- Dann bei Klärungsgesprächen mit Gruppen, Angehörigen, in der Beratung von Gruppen, Gruppengesprächen, Werkstatt- und Gruppensitzungen u.ä. Hier hat Moderation oft eine Klärungsaufgabe, die Emotionen und Beziehungen betrifft, mehr, als dies bei Arbeitssitzungen normalerweise der Fall ist.

Moderation ist die **Strukturierung** und **Steuerung** von Gesprächen auf der Sach- und Beziehungsebene. Der Moderator plant und gestaltet den äusseren Rahmen von Gesprächen, strukturiert Form und Inhalte des Gesprächs. In dieser Rolle ist er „**Regisseur**“, der plant, initiiert, beobachtet, entscheidet, kontrolliert. Er ist jedoch auch für die Steuerung der emotionalen Anteile von Gesprächen verantwortlich. In dieser Rolle ist er „**Gastgeber**“, der für Atmosphäre, Beziehungen und Emotionen Sorge trägt. Dies ist eine schwierige **Doppelaufgabe**, in einer Atmosphäre des Wohlwollens **Kontakt** entstehen zu lassen, andererseits **Bedingungen und Strukturen** der Kontaktgestaltung zu definieren und dies immer wieder mit den Teilnehmenden transparent zu machen.

### Prinzipien der Moderation von Klärungsgesprächen

(n. Thomann, C., Schulz von Thun, F. 1997, 44ff)

- **Hier und Jetzt** hat Vorrang: Der Prozess hat Vorrang vor der Lösung, Störungen, Konflikte etc. vor der Problembehandlung.
- Die **Beziehung zur Moderatorin** hat Vorrang: Sie ist von grösster Wichtigkeit. Misstrauen, sich unverstanden fühlen, Abneigung gegen die Moderatorin verunmöglichen alles: Dies sofort zum Thema machen. Die Beziehung ist die Basis für alles andere: sie beruht auf Akzeptanz, Empathie, Kongruenz.
- **Widerstände** haben Vorrang: Widerstand schützt und stabilisiert. Der Moderator soll niemandem seinen Widerstand nehmen. Er ist eine mögliche Form von Kooperation.
- **Störungen** haben Vorrang: Störungen sind unleugbar, wenn sie da sind. Sie thematisieren verdrängte, bislang nicht zugelassene Aspekte der Problemsituation: Störungen als Träger von wichtigen Botschaften willkommen heissen.
- der Moderatorin muss **wohl in ihrer Haut** sein: eigene Störungen ernstnehmen und sie beseitigen. Für das eigene Wohlbefinden sorgen.
- **Mitfliessen**: Die Klientin ist der Fachfrau ihrer selbst, sie kennt ihren Weg. Auch Umwege haben Sinn und sind oftmals Abkürzungen. Die Moderatorin wandert mit der Klientin.
- **Strukturierung**: Der Moderator ist „Chef des Verlaufs“, die Klienten Chefs der Inhalte. Zu Verlauf und Struktur des Gesprächs hat der Moderator eine Vormachtstellung und setzt sie zum Schutz der Klienten ein.
- **Oberhandsichern**: Die Vormachtstellung wird der Moderatorin oft strittig gemacht. Sie muss sich ihre Rolle erhalten und bei Grenzüberschreitungen sofort einschreiten. Die Machtausübung ist „Macht für ...“, nicht „Macht über...“: Sie steht im Dienst der Wiederherstellung von Kontakt und Verständnis.

### Methoden der Moderation

#### Starten und Steuern

- Anweisungen geben: „lassen Sie X. ausreden...“
- Aufforderungen machen: „Ich möchte, dass Sie jetzt mal 10 Minuten über ... reden“, „Ich hätte jetzt gerne von allen eine kurze Äusserung, wie sie ...beurteilen“
- Anregungen: „Sie könnten jetzt ... zum Thema machen, aber auch über ... reden...“, „Womit könnte das zu tun haben?“

#### Unterbrechen und Abbremsen

- um Schaden zu verhindern: „Ich möchte Sie unterbrechen. So kommen wir nicht weiter ...“,
- wenn die Teilnehmenden vom Thema abschweifen: „Danke für den Beitrag, was war die Ausgangsfrage?“ „Ich glaube, wir reden nicht mehr über die eigentliche Frage. Ich habe aber den Eindruck, dass das für sie sehr wichtig ist. Was nun: Zurück zum Thema oder noch Zeit hierfür?“
- um die Gesprächsrichtung zu ändern: „Ich möchte Sie unterbrechen. Lehnen Sie sich doch mal zurück und überlegen Sie, wie Sie mit dem Gespräch bisher zufrieden sind ...“

### Abschliessen und Stoppen

- nicht alles kann in einem Gespräch besprochen werden. Abschliessen heisst Bewahren von wichtigen Anliegen für ein anderes Mal.
- Wichtig: Der Moderator/die Moderatorin rechtfertigt sich nicht für das Ende.

## 1.5 Strukturen von Gesprächsverläufen

### 1.5.1 Gespräche zur emotionalen Klärung

(n. Thomann, Schulz von Thun 1997, 35ff)

1. Phase: **Kontakt- und Situationsklärung:** Hier geht es darum, Kontakt und Beziehung aufzunehmen. Es geht auch darum, ein Arbeitsbündnis für das Gespräch zu finden. Der Auftrag und das Ziel des Gesprächs, und die Motivation der Teilnehmer sollen deutlich werden.  
Aufgabe des Moderators: Ansprechen und Klären von Situation und Rahmenbedingungen.
2. Phase: **Thema herausfinden:** Hier geht es um das Thema für das aktuelle Gespräch.  
Aufgabe des Moderators: Die Gesprächsanliegen aller Beteiligten sammeln, eine Einigung über das Thema des Gesprächs erreichen, das Thema zum roten Faden der Sitzung machen.
3. Phase: **Die Sichtweise jedes einzelnen:** Hier geht es um die inhaltliche Klärung. Jeder einzelne sollte sich äussern können über das ihm Wichtige und dabei nicht in Streit der Teilnehmer untereinander verwickelt werden.  
Aufgabe des Moderators: Anwalt der Sichtweise von Einzelnen, Interaktionen zwischen Teilnehmern unterbinden, die Teilnehmer zu Zuhören und Verstehen hinführen.
4. Phase: **Gestalteter Dialog und Auseinandersetzung:** Nun geht es um die Klärung des Themas zwischen den Teilnehmern. Das Ziel ist besseres Verstehen.  
Aufgabe des Moderators: Achten, dass die Teilnehmer sich zuhören und mitteilen. Unterbrechen bei Sackgassen und Hilfen zur Kommunikation anbieten. Sich Besonderheiten merken.
5. Phase: **Vertiefung und Prägnanz der Gefühle, oder: sachliche Problemlösung:** Bei mehr sachlichen Problemen diese angehen und zu lösen suchen. Emotionale Probleme lassen sich oft nicht „lösen“. Hier hilft am ehesten die Akzeptanz der Verschiedenheiten. Diese zu verdeutlichen ist Ziel dieser Phase, am besten kleidet man Gefühle in Bilder, die sich einprägen. Auch Wunschsituationen können hier geäussert werden. („bezüglich unserer Ideen trennen uns Ozeane, ich möchte über meinen Teil dieses Ozeans verfügen können...“).  
Aufgabe des Moderators: Unterstützung der Gefühlsverdeutlichung durch Wortbilder, kreative Techniken. Akzeptieren der Verschiedenheit unterstützen.
6. Phase: **Verstandesmässiges Einordnen, Vereinbarungen und Hausaufgaben:** Hier geht es darum, die egozentrische Sichtweise zu überwinden („meine Gefühle sind die einzig richtigen“) und eine gemeinsame Theorie der Schwierigkeiten zu entwickeln. Diese sollte



Veränderungen ermöglichen. Aus dieser Sicht heraus können Hausaufgaben für die Teilnehmer entwickelt werden.

Aufgabe des Moderators: eine gemeinsame, veränderungsoffene, alltagstaugliche Theorie der Schwierigkeiten entwickeln. Lösungsansätze unterstützen.

7. Phase: **Die Situation abschliessen:** Hier sollte in einem kurzen Blitzlicht jeder sagen können, wie das Gespräch für ihn war, wie er sich fühlt, was allenfalls offen ist.  
Aufgabe Moderator: Das Loswerden von Ballast ermöglichen. Durch abschliessendes Blitzlicht Kontakt zu jedem einzelnen stabilisieren. Verabredungen für nächste Sitzung treffen.

## 1.5.2 Gespräche mit Sachproblemen: Sechs-Phasen-Modell der Problemlösung

(n. Gäde/Listing 1996, 83ff)

1. Phase: **Definition des Problems:** Art, Auswirkungen, Betroffenheit, jetzige Situation, Zukunft?
2. Phase: **Problemdiagnose:** Entstehung, Auslöser, Ursachen, beteiligte Personen?
3. Phase: **Lösungsvorschläge:** Suchphase, Brainstorming, keine Kritik üben, sammeln, Vorschläge assoziativ weiterentwickeln, Offenheit, noch nicht bewerten.
4. Phase: **Bewertung Vorschläge:** Vorteile, Nachteile, erwünschte / unerwünschte Konsequenzen, Widerstände bei Umsetzung, bessere Akzeptanz, bessere Umsetzbarkeit, beste Lösung
5. Phase: **Entscheidung:** formaler Akt, bewusstes Formulieren des Entscheids,
6. Phase: **Aktionsplan:** Aufgaben verteilen, Zeitplan erstellen, Informationsfluss sichern, Vorgehen im Protokoll sichern, Kontrolle vereinbaren

## 1.6 spezielle Probleme der Teamarbeit

### 1.6.1 Gruppenleistung und Gruppenentscheidung

n. Frey, D., Greif 1986, 182ff

In Wirtschaft und Gesellschaft ist immer häufiger die Rede von der Wichtigkeit kooperativer Entscheidungen / Problemlösungen: Folgende Gründe werden dafür aufgeführt: Entscheidungen werden immer *komplexer*.

Spezialisten können nicht allein entscheiden, sondern müssen vermehrt *kooperieren*.

Wert- und *Interessengegensätze* in einer pluralistischen Gesellschaft verlangen Ausgleich. das *Umsetzen* von Entscheidungen in Organisationen muss gesichert werden.

Anfangs galt das Forschungsinteresse der Psychologie der eher naiven Fragen nach dem „Leistungsvorteil der Gruppe“: „Die Gruppe weiss mehr“ - war das Schlagwort dazu. Gruppenleistungen sind aber nicht automatisch besser als Einzelleistungen, so auch Gruppenentscheidungen nicht zwangsläufig besser als Einzelentscheidungen. Warum ist dies der Fall?

- in Gruppen passt nicht immer **Gruppenstruktur und Aufgabe** zusammen. Und: Gruppen neigen dazu, ihre Strukturen nicht neuen Aufgaben anzupassen, sondern zu erhalten.
- Die Wirkung der **Anwesenheit anderer Personen** in einer Gruppe beeinflusst den Einzelnen. Unsicherheit und konformes Verhalten steigen mit der Zahl der Mitglieder, Hierarchie u.a.
- **soziale Entscheidungsregeln** in der Gruppe beeinflussen die inhaltlichen Diskussionen mehr als die geforderte Aufgabe oder die Inhalte, über die entschieden werden soll.
- Unter **Risiko** entscheiden Gruppen in die Richtung, die schon vor Beginn des Entscheidungsprozesses gewichtiger empfunden wurde.

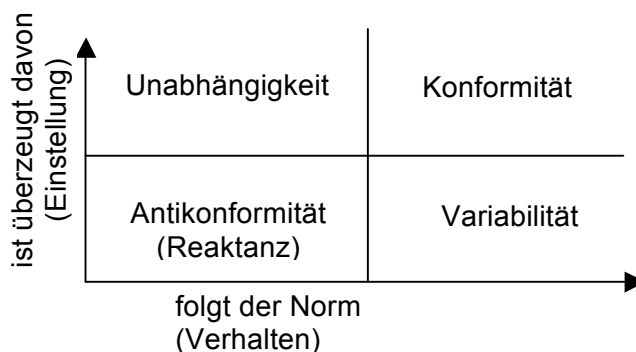
- **Minderheiten** können verschiedenen Einfluss in Gruppen ausüben - sie können sich äusserlich anpassen, wenn die Mehrheit überwiegt, sie können aber auch Entscheidungen verändern, wenn sie beharrlich und selbstbewusst argumentieren.
- soziale Rolle und **soziale Zuwendung** spielen in Gruppen immer eine Rolle, wenn es um Zustimmung oder Ablehnung einer Entscheidung geht (Beliebtheit, Kontakt, Bestätigung, usw.).
- Das unterschiedliche Verstehen von Sachaspekten und sozialen Regeln führt zu **kognitiven Konflikten**: Zwar kann in der Regel die Auseinandersetzung zu besserem Verständnis führen, sie kann aber auch neue Verständnisprobleme oder innere Konflikte schaffen.
- **Gefahren von Gruppenentscheidungen** sind z.B. Überschätzung der eigenen Möglichkeiten, voreiliges Einlenken auf die Autoritäten oder Mehrheiten, Abwehr kritischer Stimmen.

Auf diese Risiken muss in der Arbeit in Teams und Gruppen reagiert werden, damit Entscheidung in Teams oder Gruppen besser und nicht schlechter als Einzelentscheidungen ausfallen.

## 1.6.2 Konformität als Problem in Gruppen und Teams

aus: Frey, D., Greif, S. (Hrsg.). (1986). Sozialpsychologie. München: PVU, 209ff

### Was ist Konformität?



Unser Alltag ist durch vielfältige Anpassungsprozesse gekennzeichnet, viele bleiben uns unbewusst. Oft glauben wir sogar an Wahlfreiheit, obwohl sie faktisch nur gering ist. In Teams ist die Konformität ein zwiespältiges Phänomen - wenn sie echt und angebracht ist, schafft sie Solidarität und Orientierung an den Leitlinien der Arbeit, bei äusserer Anpassung, Druck, Repression kann sie kritische Stimmen zum Schweigen bringen und Teamentscheidungen massiv verschlechtern.

Konformität ist nach der Kleingruppenforschung dann gegeben, wenn ein Gruppenmitglied die individuelle Einstellung zugunsten der Gruppe verändert.

### Welche Arten konformen Verhaltens lassen sich unterscheiden?

Dabei lässt sich Konformität nach Einstellungen und Verhalten räumlich darstellen. Die folgende Einteilung spiegelt die Sichtweise des Beobachters:

Aus der Innenperspektive des Handelnden können die Motive für Konformität betrachtet werden. Hier unterscheidet man Konformität, Unabhängigkeit, Antikonformität und Variabilität.

- **Einschmeichelkonformität** (Anpassung wird vorgegeben, häufig in der Annahme, dass Menschen die ähnlich wie wir empfinden, uns mögen)
- **Gehorsamkeitskonformität** (Anpassung wird durch Strafandrohung erreicht).
- **Selbstsicherheitskonformität** (die Anpassung an eine soziale Bezugsgruppe verleiht Sicherheit, wenn man von anderen bewertet wird).

Für die Gesellschaft sind wichtig

- **Gleichgewichtskonformität** (Anpassung zur Erhaltung des Systems)
- **Repressionskonformität** (zur Vermeidung abweichenden Verhaltens in Gesellschaften)

- **Unifikation** (Tendenz zur Uniformierung)

### Experimentelle Ergebnisse der Kleingruppenforschung

- **Schwierige Situationen** machen Personen konformer
- grössere **Bedeutung** einer Situation macht Verhaltensänderung unwahrscheinlicher
- starke **Kohäsion** einer Gruppe macht konformer
- Menschen mit **mittlerem Status** sind in Gruppen am konformsten
- **Uniformitätsdruck** von Gruppen macht konformer
- **Bedrohung** von aussen macht konformer
- **Belohnung** kann Konformität erhöhen
- Konformität ist **kein Persönlichkeitsmerkmal**
- **Frauen** sind nicht generell konformer als **Männer**.
- anfangs variierend-vielfältige Standpunkte in einer Gruppe **polarisieren** sich durch Anpassung.

### Theoretische Konzepte der Konformität

- **Soziale Austauschtheorien**: Personen maximieren durch Konformität oder Unabhängigkeit ihren persönlichen Nutzwert (z.B. Anerkennung, Sicherheit) oder minimieren Schaden (z.B. Sanktionen).
- **Soziale Machttheorien**: Personen verhalten sich konform, weil Macht auf sie ausgeübt wird (Belohnung, Wissen, Attraktivität, Status)
- **Bezugsgruppentheorien**: Eine Person ordnet sich einer bestimmten Bezugsgruppe zu und übernimmt die Einstellungen/Verhaltensweisen der Gruppe, um sich zugehörig zu fühlen.
- **Lerntheorien**: Eine Person imitiert ein angesehenes Modell (Modelllernen), beobachtet Belohnungen anderer Personen für konformes Verhalten etc.
- **Gruppensituationstheorie**: Eine Person verändert ihre Reaktionen in Richtung des momentan (Gruppensituation) gewünschten sozialen Verhaltens.

Konformität oder Anpassung an sich ist an sich nicht zu verurteilen, Teams leben auch von gegenseitiger Anpassung. Jede Gesellschaft ist auf ein hohes Mass von Autoritätsgehorsam angewiesen. Ohne dies wäre das Überleben, zumal in einer Grossstadt, nicht möglich. Allein durch Zusammenbruch des Verkehrs wäre der grösste Teil der Bevölkerung, zumindest in den Grossstädten, zum Hungertod verurteilt. "Die Haltung der Autonomie kann sich ...nur auf wenige, aber wichtige Fälle beschränken. Wenn mein eigenes normatives System mit den Anforderungen der Autorität in Konflikt gerät, *kann* dies ein Fall für Autonomie sein." (Sader1998, 180). Bezogen auf Teams heisst dies: bewusstes Folgeleisten in Teams ist nötig. Damit aber schlechte Konformitätsprozesse in Teams nicht zu schweren Fehlentscheidungen führen, müssen sie durch geeignete Gegenmassnahmen neutralisiert werden. Wichtig sind hierbei die Art der Aufgabe, die Balance zwischen Solidarität (Anpassung) und Individualität (Autonomie), die sozialen und emotionalen Prozesse in Gruppen, wie auch ein sinnvoller Grad an Partizipation (nicht *alle* müssen *überall* bei *allem* mitreden).

### 1.6.3 Entscheidungsanomalien in Gruppen und Teams

(n. Born, M., Eiselin, S. 1996)

**Entscheidungsanomalien** sind Fehler in Entscheidungsprozessen von Einzelnen oder Teams, die die Qualität von Entscheidungen beeinträchtigen. Teams sind im Stande, einen Gruppendruck zu erzeugen, der ein vorschnelles Einlenken auf den erstbesten Lösungsentwurf fördert, kritisches, analytisches Denken durch ein trügerisches Harmoniebedürfnis unterbindet und die Wahrnehmung auf ganz bestimmte Sachverhalte lenkt und fixiert.

- Unvollständige Prüfung eines breiten Spektrums an alternativen Lösungen: Die Diskussion im Team beschränkt sich auf wenige Alternativen
- Fehlende Hinterfragung von Zielen und Entscheidungsprämissen: Ziele und Wertvorstellungen werden nicht zur Diskussion gestellt
- Unzureichende Überprüfung der Risiken der bevorzugten Lösungsstrategien: Handlungspläne werden voreilig gefasst.

- Unterlassene Neubeurteilung anfänglich verworfener Alternativen: allgemein zu wenig Zeit für Evaluation und Zwischenüberprüfung
- Magere Informationsbeschaffung: keine Befragung von Experten
- Befangenheit im Umgang mit Informationen: Wahrnehmungsverzerrungen lassen keinen "objektiven" Umgang mit Informationen mehr zu
- Unzureichende Auseinandersetzung mit Negativszenarien: Umgang mit nicht vorhersehbaren Ereignissen nicht geplant und somit keine Alternativpläne

#### **Entscheidungen negativ beeinflussende Gruppenphänomene:**

- Social loafing (soziales Bummeln, Faulenzen): Bei zunehmender Gruppengrösse nehmen die einzelnen Arbeitsbeiträge oft ab. Grund kann sein, dass der/die Einzelne seinen/ihren Beitrag nicht mehr erkennt und so auch keine positiven, resp. negativen Konsequenzen spürt.
- Gruppendenken: Der Wunsch nach Einmütigkeit und Konsens in der Gruppe ist so gross, dass das Beschreiten alternativer Wege unterbleibt. Typisch für Gruppendenken sind: Illusion der Unverwundbarkeit, Glauben an Korrektheit der Gruppe, andere sind dumm und schwach, Druck auf Gruppenmitglieder, die gegen den Strom schwimmen.

### **1.6.4 Entscheidungen in Gruppen treffen**

(n. Antons 1996, 163f)

#### **Gute Gründe für Entscheidungen in Gruppe / Team**

Es ist nicht immer sinnvoll, Teams oder Gruppen als Ganze entscheiden zu lassen. In Notsituationen, bei Routineangelegenheiten, im Rahmen bestehender Entscheidungsbefugnisse sind Einzelentscheidungen durchaus sinnvoll. Nicht alles muss im Team diskutiert werden. Andererseits gibt es Situationen, wo Teamentscheidungen sinnvoll sind. Entscheidungen durch ganze Gruppen / Teams sind angebracht, wenn

- es notwendig ist, verschiedene Standpunkte und Meinungen zu bedenken.
- die Gruppe direkt von der Entscheidung betroffen ist.
- die Gruppe den Beschluss selbst ausführen muss.
- die Gruppe gelernt hat, wirksam zusammenzuarbeiten.
- die Führungsfunktionen verteilt sind.
- ein Entscheidungsverfahren angewandt werden soll, das dem Problem angemessen ist.

#### **Entscheidungsverfahren**

- **Einer-Entscheid:** Das stärkste/einflussreichste und/oder kompetenteste Mitglied setzt sich durch oder wird aufgefordert, die Entscheidung zu treffen. Sollte der Einer-Entscheid durch die Anmassung eines mächtigen Teammitglieds getroffen werden, dann deshalb, weil einzelne nicht von ihren Rechten als Teammitglieder Gebrauch machen.
- **Mehrheitsentscheid:** mittels absolutem und relativem Mehr. Dieser traditionelle Entscheidungsweg ist oft der einzig praktikable. Zu bedenken ist, dass die unterlegene Minderheit gegen die Entscheidung voreingenommen bleibt und eventuell der Entscheidung insgeheim nicht folgt.
- **Kompromiss:** ist eine Mittelwerts-Entscheidung. Jede Partei gibt ein bisschen nach. Dadurch sind Kompromissentscheidungen oft schlechter als die Vorschläge der einzelnen Parteien.
- **Einstimmigkeit:** Kann sich mit dem Konsens decken - muss aber nicht. In langen Entscheidungsprozessen wird der Druck auf Mitglieder mit abweichenden Meinungen immer grösser.
- **Konsens:** Aus den vorgeschlagenen Meinungen entsteht durch Argumentation allmählich eine gemeinsame Meinung oder Lösung.
- **Cliquenbildung:** Mehrere Mitglieder des Teams legen sich schon im Voraus auf eine Ent-

scheidung fest. Das Vorgehen ist vielleicht effizient, der Zusammenhalt der Gruppe und das gegenseitige Vertrauen werden aber geschwächt.

- **Durch Ausüben von Druck auf Widerstrebende:** „Ist jemand dagegen?“ Diese Frage wird in einem grösseren Team kaum jemand offen mit „Ja“ beantworten, da man befürchtet, keine Unterstützung zu erhalten, obwohl sie mit dem Vorschlag nicht einverstanden sind.

### Entscheidungsfördernde Aspekte

- **Ermutung zu sachlicher Kritik:** Signalisieren von Kritikfähigkeit
- **Zurückhaltung der Führungsperson**, resp. einflussreicher Teammitglieder hinsichtlich eigener Stellungnahme: Die TeamleiterIn übernimmt vorwiegend Moderationsaufgabe
- **Getrennte Problembearbeitung** durch Untergruppen: Untergruppen entwickeln unabhängig voneinander Entscheidungsvorschläge
- **Breites Abstützen** der zu treffenden Entscheidungen: Sämtliche betroffenen Teammitglieder sollten einbezogen werden
- Bestimmung eines **Advocatus Diaboli**: Ein Gruppenmitglied versucht mittels Kritik die Schwachpunkte und Fehlerquellen aufzudecken
- **Erneutes Überdenken** getroffener Entscheide: der Entscheid wird bewusst in Frage gestellt.

## 1.7 Informieren und Informationsfluss in Teams

(n. Steiger, Lippmann 1999, Bd.1, 88ff).

Information ist das Lebensblut jeder Organisation. Information befriedigt immer zwei Bedürfnisse: einerseits die „rationalen“ betrieblichen Bedürfnisse (Steuerung, Planung, Entscheidungsgrundlage, Koordination), andererseits die psychologisch-individuellen Bedürfnisse (Neugier, Sicherheit, Orientierung, Kontakt). Erst die Befriedigung beider Komponenten führt zu funktionierender innerbetrieblicher Information. Information ist eine wesentliche Aufgabe von Vorgesetzten oder Teamleitern. Wird sie schlecht wahrgenommen, ist das Vertrauen tangiert.

Informationen müssen offen, wahr, rechtzeitig, zugänglich für alle Betroffenen, verständlich für alle Betroffenen sein. Ist Information dies nicht, entstehen Misstrauen, Irrtümer, Gerüchte und Vermutungen. Wenn Anzeichen von Misstrauen („die erzählen doch eh, was sie wollen ...“) auftauchen, ist es höchste Zeit, die Kultur von Information zu überdenken.

Information heisst Bringschuld und Holschuld. Vorgesetzte oder Teamleiter sind verpflichtet, Informationen systematisch anzubieten. Andererseits ist es auch die Pflicht von Teammitgliedern, sich Informationen zu holen, auf die sie angewiesen sind.

Steiger und Lippmann geben zehn goldene Regeln guten Informierens an.

- **Warum? Wozu?** Da Informieren mannigfaltige, individuelle und betriebswirtschaftliche Bedürfnisse abdecken muss, sollte das Warum und Wozu der Arbeit, Massnahme oder Handlung herausgestellt werden.
- **Strukturieren:** Nicht zuviel auf einmal, sondern Information strukturieren, in Abschnitte unterteilen und die entscheidenden, wichtigen Punkte (Schlüsselpunkte) hervorheben.
- **Zeit geben:** Zeit zum Anpassen, Umstellen, Reifenlassen" einräumen.
- **Neues erzeugt Widerstand:** Daran denken, dass alles Neue zuerst einem natürlichen Widerstand begegnet.
- **Feedback ist wichtig:** Durch Rückmeldungen sicherstellen, dass die Information angekommen ist, verstanden und akzeptiert wurde.

- **Kurze Informationswege:** Grundsätzlich auf möglichst kurze Informationswege achten, um damit Gefahr von Verfälschungen, Filternden und anderen Veränderungen zu verringern. Aber auch: andere Delegationsbereiche respektieren; sofortige Nachinformation übersprungener Stellen ist unerlässlich.
- **Konkret und interessenbezogen:** Informationen müssen konkret und unmittelbar interessenbezogen formuliert sein, denn was den Empfänger nicht betrifft, wird weder beachtet noch behalten. Von den Interessen der Empfänger und den Auswirkungen auf sie ausgehen.
- **Sprache der Adressaten:** Beim Formulieren kommt es hauptsächlich auf den Adressaten an; er muss gewonnen werden, er muss verstehen können. In der Sprache der Adressaten informieren.
- **Kontinuierlich informieren:** Bei Informationen muss Kontinuität bewahrt werden. Auf Wiederholungen und Fortsetzung ist zu achten, will man nicht die Wirkung von vornherein beschränken.
- **Informationen von unten fördern:** Daran denken, dass die Information von „unten nach oben“ für den Vorgesetzten wie für die ganze Organisation ebenso wichtig ist wie die Information von „oben nach unten“ - Voraussetzung dafür ist Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte.

## 1.8 Konflikte lösen

### Konfliktdiagnose

Was ist ein Konflikt? Aus dem Lateinischen „confligere“ (zusammenschlagen) leitet sich das deutsche Wort ab. Es meint nach Zuschlag/Thielke (1998, 33) den Interessensgegensatz und die daraus folgenden Auseinandersetzungen innerhalb einer Person, zwischen Personen, Gruppen, Organisation und Gesellschaften. Inhalte von Konflikten sind Differenzen über Werte, Lebensziele, Status, Macht und Verteilung von Gütern.

In der Literatur (z.B. Glasl 1999) werden verschiedene Arten von Konflikten unterschieden, die sich nach der Ursache, der Art der Austragung oder der Natur der Konfliktparteien unterscheiden lassen.

Konfliktursache	Austragungsart	Konfliktparteien
<p>Es gibt noch viele andere Konfliktursachen, hier sind einige wichtige aufgeführt:</p> <p><b>Verteilungskonflikte</b> liegen vor, wenn ein wichtiges „Gut“ (Zeit, Geld, Macht, Ressourcen) von zwei Parteien gleich geschätzt wird, aber ungleich auf beide verteilt wird.</p> <p><b>Normen- u. Wertekonflikte</b> liegen vor, wenn unterschiedliche ethische, weltanschauliche oder Glaubensvorstellungen, pädagogische Haltungen o.ä. aufeinander stossen. Diese sind tief in der Persönlichkeit</p>	<p>„<b>heisse</b>“ Konflikte sind akut, konfrontierend, verlaufen mit Explosionen und Ausbrüchen, die direkte Reibung wird gesucht, Regeln werden aktiv über Bord geworfen und der Konflikt mit hoher Aktivität betrieben.</p> <p>„<b>kalte</b>“ Konflikte sind gedämpft, der Gegner wird blockiert oder gebremst, Frustration und Sarkasmus sind die Folge, Rückzugsverhalten und blinde Flecken kennzeichnen das eigene Verhalten, Begegnungen werden minimiert oder</p>	<p><b>intrapsychische Konflikte</b> entstehen, wenn mehrere gleichstarke psychische Strebungen oder Bedürfnisse einer Person einander widersprechen.</p> <p><b>interpersonelle Konflikte</b> entstehen zwischen unterschiedlichen Bedürfnissen oder Strebungen zweier oder mehrerer Personen, z.B. aufgrund von Beziehungs- oder anderen Schwierigkeiten.</p> <p><b>Teamkonflikte</b> liegen vor, wenn ganze Teams involviert sind.</p>

<p>verankert, entsprechend schwer zu verändern und zu verhandeln.</p> <p><b>Zielkonflikte</b> entstehen aufgrund unterschiedlicher Ziele der Konfliktparteien, die miteinander unvereinbar sind.</p> <p><b>Bewertungskonflikte</b> liegen vor, wenn vorliegende Tatsachen unterschiedlich gedeutet werden, und deshalb unterschiedliche Vorgehensweisen entwickelt werden.</p>	<p>eingeschränkt, man versteift sich auf Regeln und Prozeduren, Angst, Ohnmacht, Lähmung und Selbstvorwürfe sind die Folgen.</p>	<p><b>Gruppenkonflikte</b> Ein Gruppenkonflikt kann z.B. zwischen den Grundfunktionen der Gruppe entstehen: Gruppenzusammenhalt gewährleisten oder Bedürfnisse Einzelner unterstützen oder eine Aufgabe ins Zentrum stellen.</p> <p><b>Organisationskonflikte</b> liegen vor, wenn verschiedene Abteilungen, Stufen der Hierarchie oder Teams miteinander im Streit liegen.</p>
--	--	---

### Wirkungen von Konflikten

Konflikte werden in der Regel als schwierig und unangenehm erlebt. Konflikte haben negative Auswirkungen, aber auch positive. Die positive Funktion von Konflikten zu erleben und sich bewusst zu machen, ist nicht einfach, aber ein Teil positiven Umgangs mit Konflikten. Im Folgenden werden die positiven und negativen Veränderungen in Konfliktsituationen dargestellt.

Negative Wirkungen von Konflikten sind

- **soziale Stereotypen entstehen:** Klischees, Feindbilder, Verzerrungen, Fixierungen. Das Selbstbild wird aufgewertet, das Fremdbild der Gegner abgewertet.
- **die Wahrnehmung verändert sich:** Bestimmtes wird überscharf gesehen, anderes übersehen (z.B. Gegensätze werden betont, Gemeinsamkeiten übersehen). Die Komplexität von Situationen wird stark vereinfacht, es wird simplifiziert. Die Zeitperspektive verengt sich („lieber heute als morgen“, nach uns die Sintflut“).
- **Vorstellungen engen sich ein:** Wünsche und Wollen werden auf wenige Ziele eingeeengt und starr verfolgt. Einstellungen und Handlungen werden radikalisiert.
- **Gefühle werden beeinträchtigt:** erhöhte Empfindlichkeit und Verletzlichkeit, misstrauen und Unsicherheit entstehen, gegensätzliche Gefühle (Sympathie-Antipathie, Nähe-Distanz gleichzeitig) verstärken sich, Gefühle werden abgespalten (frühere Sympathie).

Demgegenüber stehen die positiven Wirkungen von Konflikten, die allerdings ein gutes Mass bewussten Umgang mit Konfliktsituationen brauchen, um sie wahrnehmen und aus ihnen lernen zu können. Berkel (1997, 111) zeigt auf, wozu Konflikte gut sein können und nennt „zwölf gute Gründe aus Konflikten zu lernen“: Konflikte

- machen problembewusst
- stärken den Willen zur Veränderung
- erzeugen den notwendigen Druck, Probleme aktiv anzugehen
- vertiefen menschliche Beziehungen
- festigen den Zusammenhalt
- machen das Leben interessanter
- geben Anstoss, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen
- fördern Kreativität
- lassen uns andere und uns selbst besser kennen lernen
- führen zu besseren Entscheidungen
- fördern die Persönlichkeitsentwicklung
- können auch Spass machen

## Verlauf von Konflikten und Eskalationsstufen

In der Beschreibung von Konflikten lassen sich wünschenswerte und negative Verläufe beschreiben. Konflikte können eskalieren bis zum offenen Kampf und Eliminierung eines Gegners (Kündigung, Ausbrennen, innere Emigration, Resignation) oder sie können auf konstruktive Art und Weise gelöst werden. Im Folgenden sollen zwei Modelle zur Erklärung von Konfliktverläufen dargestellt werden, die unterschiedliche Ergebnisse haben.

### Eskalationsstufen von Konflikten

Die andere Richtung, in die Konflikte sich entwickeln können, ist die Eskalation. Glasl (1990) beschreibt neun Stufen der Eskalation von Konflikten, die je weiter ein Konflikt eskaliert, desto unreifer sind. Die Partner rücken mit jeder Eskalationsstufe einen Schritt von einer Lösung weg. Die Interventionen werden mit jeder Eskalationsstufe schwieriger - es lohnt sich, der Eskalation von Konflikten frühzeitig zu begegnen.

#### A: **Verhalten** wird angezweifelt

1. **Verhärtung:** ist gekennzeichnet durch: beharren auf Ansichten, verhärtete Standpunkte, kein unbefangener Umgang mehr, Angst vor Entgleisung der Beziehungen, zusammenreißen, Hoffnung auf Vernunft, krampfhaftige Kooperationsversuche, Bemühen um Fairness.
2. **Polarisierung:** härtere Gangart, heftige Wortgefechten, Koalitionen, gegenseitiges provozieren, Verteidigung des eigenen Standpunktes, Ermüdende Debatten, Schwächen der Gegenseite zur Stärkung der eigenen Position benutzt, taktische Finessen, Gegenseite auszubooten.
3. **Konfrontation:** rigideres Verhalten, geringe Bereitschaft zum Nachgeben, Erwartung an die Gegner, Parteien als verschworene Gemeinschaften, Wir-Gefühl und Eigendynamik. Haltung: „Wenn die anderen nur nachgeben würden ...“.

#### B: Die **Person** wird angezweifelt

4. **vom Gegner zum Feind:** Beginn des kritischen Stadiums, Sieg oder Niederlage, Schwarz-Weiss-Denken: strahlendes Selbstbild und mieses Fremdbild, kaum noch Zwischentöne, Hauptsorge gilt dem eigenen Ansehen, 'point of no return'.
5. **Vom Feind zum Untermenschen:** sich öffentlich blossstellen, publikumswirksame Enthüllungen, Demaskierung des Gegners, Abscheu, wahnhaft übersteigertes Selbstbild, teuflisches Gegenbild.
6. **Unverhüllte Drohungen:** festlegen der eigenen Position und Angst vor Gesichtsverlust, Flucht nach vorn.

#### C: **Vernichtung** der Person

7. **Begrenzte Vernichtung** Gegner als verdinglichtes Objekt, skrupelloses Manipulieren, unschädlich machen des Gegners, erste Zerstörungsaktionen (Diffamierungen, Schikanen, Sabotage) dienen der Entmachtung, Schadensabwägung bei Verlusten (die anderen verlieren mehr).
8. **Vernichtungsfeldzug:** völlige Vernichtung des Gegners, Sorge um eigene Existenz, aber Bereitschaft zur Selbstaufopferung, Hoffnung auf Überleben ist noch da.
9. **Kamikaze - Gemeinsam in den Abgrund** totaler Krieg, ohne Unterscheidung von Gegnern, Sympathisanten, Neutralen, eigener Untergang wird hingenommen. Vernichtung des Feindes wird einziges Lebensziel. Enorme zerstörerische Kräfte, aber auch starke Lustgefühle: Wir sind zwar erledigt, aber der Triumph ist vollkommen - der Feind ist ausgelöscht.



## Eigendynamik von Konflikten:

Nach Hart (in Haug 1994, 78ff) verlaufen Konflikte in einer Eigendynamik, die sich in 7 Stufen beschreiben lässt.

1. Phase: **Erwartung** (Schildkröte): Wir sagen uns z.B. "Ich ziehe vorsichtshalber den Kampfanzug an, für den Fall ..." oder "Es ist jemand dort, mit dem es Streit geben wird". Irgendwann verlassen wir diese Schildkrötenposition und werden uns des Konfliktes bewusst.

2. Phase: **Abwarten** (Falke): Hier gleichen wir einem Falken, der das Ereignis und die Personen umkreist, Informationen sammelt und zu bestimmen versucht, was er als nächstes tun soll. Wir halten inne und warten ab, was passiert ("Lauerhaltung").

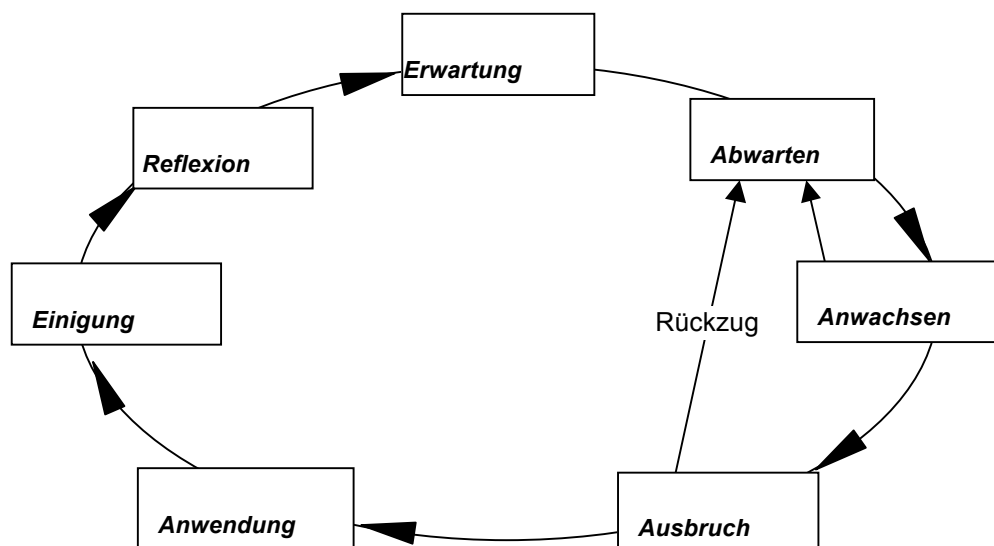
3. Phase: **Anwachsen** (Pilz): Der Konflikt wird, solange seine Ursache nicht beseitigt wird, ansteigen, langsam oder schnell. Jetzt wissen wir, dass er nicht von selbst verschwinden wird, was klein war, wird grösser und was als vermeidbar galt, ist jetzt unvermeidlich.

4. Phase: **Ausbruch** (Duellanten): Der Ausbruch des Konfliktes ist erreicht. Die Gegner nehmen ihre Positionen ein, Probleme, Spannung und Verteidigung wachsen. Zu diesem Zeitpunkt kann man noch in die Warteposition zurückkehren, beschwichtigen, verneinen oder unterdrücken.

5. Phase: **Anwendung** (Alchimist): Hier kommt es zur Anwendung einer Methode, um den Konflikt zu lösen. Wie Alchimisten brauchen auch Konfliktpartner mehrere Versuche, um die richtige Lösung ihrer Probleme zu finden. Ein Übereinkommen ist getroffen, wenn alle Beteiligten zufrieden sind.

6. Phase: **Einigung** (Tauben): Nun kann ein Waffenstillstand ausgerufen werden. Die Spannung löst sich und die Energie wird wieder für andere Aktivitäten verwendet. Wie turtelnde Tauben, können auch die bisher Streitenden ihre früheren Gefühle der Zuneigung füreinander wieder entdecken.

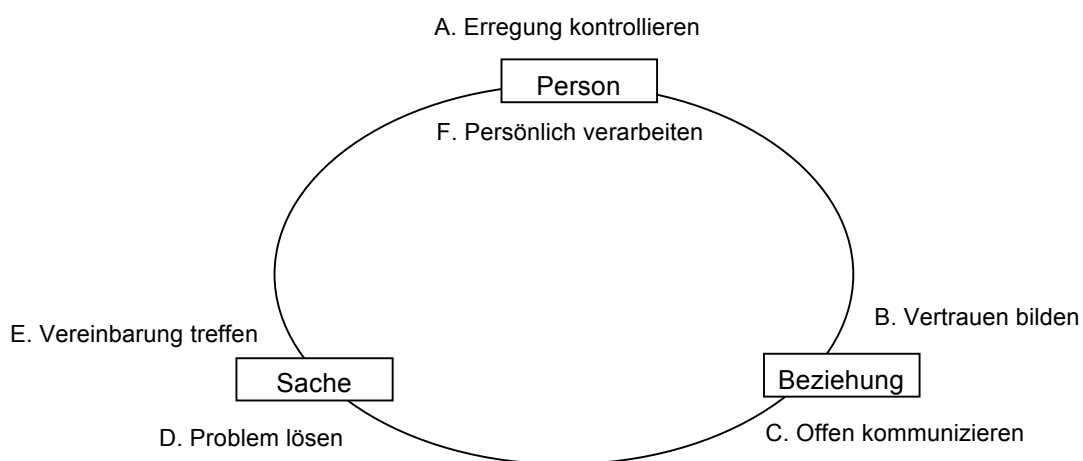
7. Phase: **Reflexion** (Philosoph): Eine Schlüsselstellung im Kreis hat die letzte Phase. Sie erlaubt den Beteiligten, sich "philosophische" Fragen zu stellen nach Erfolg, Erkenntnissen, positiven Erfahrungen oder Veränderungen. Diese Phase ist wichtig und wird trotzdem oft vergessen oder missachtet. Wenn trotz einer Einigung kein Lernen oder Reflektieren stattfand, werden Einstellungen und Verhalten der Konfliktpartner im nächsten Konflikt wahrscheinlich ähnlich sein. Reflexion nach Konflikten ist unabdingbar.



## Konfliktlösungsmodelle

Es gibt in der Literatur der Konfliktbewältigung viele Modelle, wie Konflikte angegangen werden können. Wir stellen hier zwei Modelle vor, die sich in der Praxis bewährt haben.

Berkel beschreibt einen **Kreislauf kooperativer Konfliktbewältigung**, der sich für Konflikte eignet, wie sie im Alltag auftreten. Solange Konflikte noch nicht stark verhärtet sind, kann diese Vorgehensweise dazu dienen, schnell und pragmatisch auf Konflikte zu reagieren und vor allem den eigenen psychischen Zustand in der Konfliktlösung relativ schnell wieder zu stabilisieren, um gelassener und angemessen zu reagieren. Berkel stellt die Konfliktlösung als Kreislauf dar, in der Hoffnung, eine Spiralbewegung von besserer Kooperation und wachsendem Vertrauen zu erreichen.



### 1. Erregung kontrollieren

- Auf die eigenen körperlichen Warnsignale achten
- Die Reizworte kennen, die einen leicht auf die Palme bringen
- Vorwürfe überhören und übergehen
- Sich nicht aus dem Gleichgewicht bringen lassen
- Zwischen der (Verhandlungs-)Rolle des anderen und seiner Person unterscheiden

### 2. Vertrauen bilden

- Sich öffnen: eigene Vorstellungen und Empfindungen mitteilen
- Mit realistischen Vorschlägen dem anderen entgegenkommen
- Chancen, den anderen über den Tisch zu ziehen, bewusst nicht nutzen, aber signalisieren, dass man es hätte tun können
- Sicherstellen, da eigene Motive/Absichten nicht als Täuschung verstanden werden

### 3. offen kommunizieren

- Sorgfältig zuhören und nachfragen
- Sich bisheriger Ergebnisse durch Zusammenfassen vergewissern
- Details beachten und registrieren (evtl. durch Notizen)
- Psychospiele beim Namen nennen
- Humorvolle Gesten und lockere Bemerkungen einflechten

### 4. Problem lösen

- Die Mussziele von den Wunschzielen jeder Seite trennen

- In Tausch und Gegentausch eintreten
- Das "Gesamtpaket", das übergeordnete Ziel, nicht aus den Augen verlieren
- Immer wieder Nutzen und Vorteile vorführen, die jede Seite von einer Einigung hat
- Das Risiko bedenken, wenn es zu keiner Einigung kommt

### 5. Vereinbarung treffen

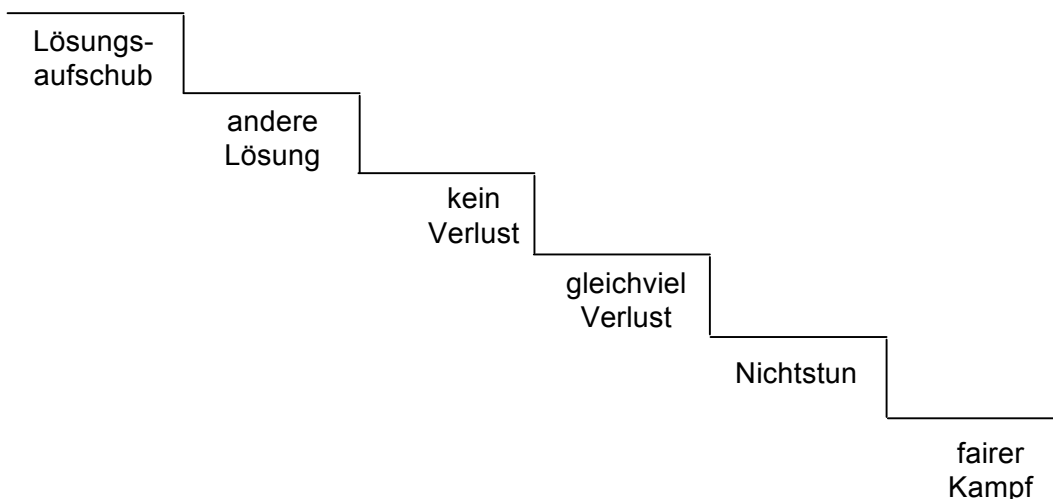
- Schon kleine Ergebnisse als Erfolg verbuchen
- Aber auch: sich nicht mit vorschnellen Entscheidungen zufrieden geben
- Über den eigenen Schatten springen
- Vereinbarung klar und unmissverständlich formulieren
- Besprechen, wie beide reagieren, wenn das Ergebnis zu Hause kritisiert wird

### 6. Persönlich verarbeiten

- Sich nach der Decke strecken
- Das Mögliche von dem Gewünschten unterscheiden
- Rachegefühle verbannen
- Mit Enttäuschungen fertig werden
- Innerlich zur Vereinbarung ja sagen

Funktioniert dieser Konfliktlöseweg nicht oder kommt es zu keinem befriedigenden Ergebnis, können Positionen durch Verhandlungen in Bewegungen gebracht werden. Ist man sich der jeweiligen Stufe der Verhandlungen bewusst, lassen sich Konflikte mindestens auf eine faire Art und Weise eindämmen anstatt sie eskalieren zu lassen. Durch das Aufweichen der Positionen kann auf dem Verhandlungsweg mindestens ein neuer Anlauf erzielt werden, durch den ein neuer Lösungsweg gefunden werden kann. Dieses Modell eignet sich gut für Konflikte, die nicht gänzlich zufrieden stellend gelöst werden konnten oder die erstarrt sind. (Quelle: Redlich 1997).

1. Verabrede Lösungsaufschub
2. Suche eine bessere, andere Lösung: Wünsche beider Parteien werden dabei erfüllt.
3. Suche einen Kompromiss, bei dem beide Seiten nicht verlieren (nicht alle Wünsche erfüllbar).
4. Suche Kompromiss, bei dem beide gleichviel verlieren!
5. Suche Trennungsmöglichkeiten (Was passiert, wenn man nichts tut?).
6. Biete fairen Kampf um den Sieg an (Nachgeben oder durchsetzen).



## 2. Führen - Führung

Eine erfolgreiche Teamarbeit kann nicht auf Führung verzichten! Oft wird Teamarbeit über das Fehlen von Führung definiert und es werden alle Operationen in die Gesamtverantwortung des Teams gelegt. Dieser Umstand ist häufig für das Scheitern der Teamarbeit verantwortlich. Vor allem im Sozialbereich ist Führung nach wie vor eher verpönt. Deshalb schleichen sich häufig *informelle* Führungsstrukturen ein, welche wiederum eine konstruktive und zielorientierte Zusammenarbeit gefährden können. Es lohnt sich für jedes Team, die Führungsfrage zu klären.

### 2.1 Was heisst Führen?

Führen heisst, *MitarbeiterInnen, Gruppen* unter Berücksichtigung der jeweiligen *Situation* im Rahmen der *Leitidee* der Organisation auf *gemeinsame Werte und Ziele* der Organisation hin zu beeinflussen. (Stroebe, 1997)

Nach Lotmar und Tondeur (1999, 11) heisst führen:

- Gegebene Kräfte und Ressourcen auf klar umschriebene Ziele hin bündeln, organisieren und wirkungsvoll einzusetzen.
- Die an der Aufgabe beteiligten Menschen dafür gewinnen, ihre persönlichen Fähigkeiten in den Dienst einer gemeinsamen Aufgabe zu stellen.

Führen ist damit ein Prozess, der das Zusammenwirken von verschiedenen Einflussgrössen so gestaltet, dass das alles Handeln auf die vereinbarten Ziele hin ausgerichtet ist. Dabei sind sowohl menschliche als auch sachliche, sowohl innere als auch äussere Einflüsse und Bedürfnisse angemessen zu berücksichtigen.

Führen ist nicht zwingend eine Chefsache. Führen kann durch mehrere Personen, im Grenzfall sogar durch alle Mitglieder einer Organisation, wahrgenommen werden. Ein bestimmtes Mass an Aufgaben- und Rollenteilung ist allerdings die Voraussetzung dafür.

#### 2.1.1 Führungsaufgaben

Die Führungsaufgaben lassen sich in drei Hauptbereiche gliedern (vgl. Lotmar/Tondeur 1999):

- Aufgaben gliedern, Arbeitsabläufe organisieren
- Ziele ermitteln und integrieren
- Teamarbeit fördern, die Organisation entwickeln

Daraus ergeben sich für die Praxis des Führens folgende Tätigkeiten:

- Ziele setzen
- Kommunikation gestalten
- Prioritäten bestimmen
- Entscheide fällen
- Ressourcen beschaffen und richtig einsetzen (Geld, Zeit, Mitarbeiterinnen)
- Kontrolle ausüben
- Strukturen berücksichtigen
- Konflikte erkennen und handhaben
- Entwicklung und Lernen ermöglichen

## 2.1.2 Welche Fähigkeiten sind beim Führen gefragt?

Um gut führen zu können müssen Fähigkeiten in verschiedenen Bereichen entwickelt werden:

### Verhaltenstechniken

- Aufgaben und Problemen systematisch angehen und lösen
- Planen von Arbeitsabläufen, d.h. zeitlich gestalten und die nötigen Ressourcen sicher stellen
- Prioritäten setzen
- Organisieren, d.h. Aufgaben verteilen, delegieren, koordinieren, vernetzen
- Rechnung und Budget führen, evtl. knappe Mittel bewirtschaften
- Arbeitstechniken für den persönlichen Alltag zur Verfügung haben (z.B. Zeitplanung)

### Kommunikation

- Auf die mitbeteiligten Menschen positiv einwirken, sie zur Zusammenarbeit motivieren
- Eigene Ansichten und Absichten ausdrücken, mitteilen, verständlich machen und nötigenfalls auch durchsetzen
- Gespräche (gut) führen
- Sitzungen (gut) leiten
- Beziehungen nach innen und aussen so gestalten, dass sie konfliktfähig sind

### Selbstentwicklung (Introspektion)

- Eigene Antriebe, Werthaltungen und Ziele erkennen und steuern
- Flexibel und reflexiv mit den verschiedenen Rollen im Führungsprozess umgehen
- Sich selbst Sorge tragen (ich bin meine wichtigste Ressource)

## 2.2 Wie hat sich das Verständnis von „Führen“ verändert

Im Lauf der Zeit hat sich das Verständnis von „Führen“ verändert und es wurden jeweils andere Bezugstheorien verwendet (vgl. Steiger/Lippmann 1999 Bd. I, 43ff)

Praktische Bedeutung seit:	Theorieansatz	Bezugsrahmen der Theorie
20er Jahre	Eigenschaftsansatz	Persönlichkeitsmerkmale Führungseigenschaften
30er Jahre	Verhaltensansatz	Führungsstil Verhalten der Führungskraft in seiner Beziehung zu den Mitarbeitern
60er Jahre	Situationsansatz	Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern im Zusammenhang mit Führungssituation
80er Jahre	Systemansatz	Führungskraft und Mitarbeiter im Kontext der Organisation als offenes System

### 2.2.1 Eigenschaftsansatz: Persönlichkeitsmerkmale sind ausschlaggebend!

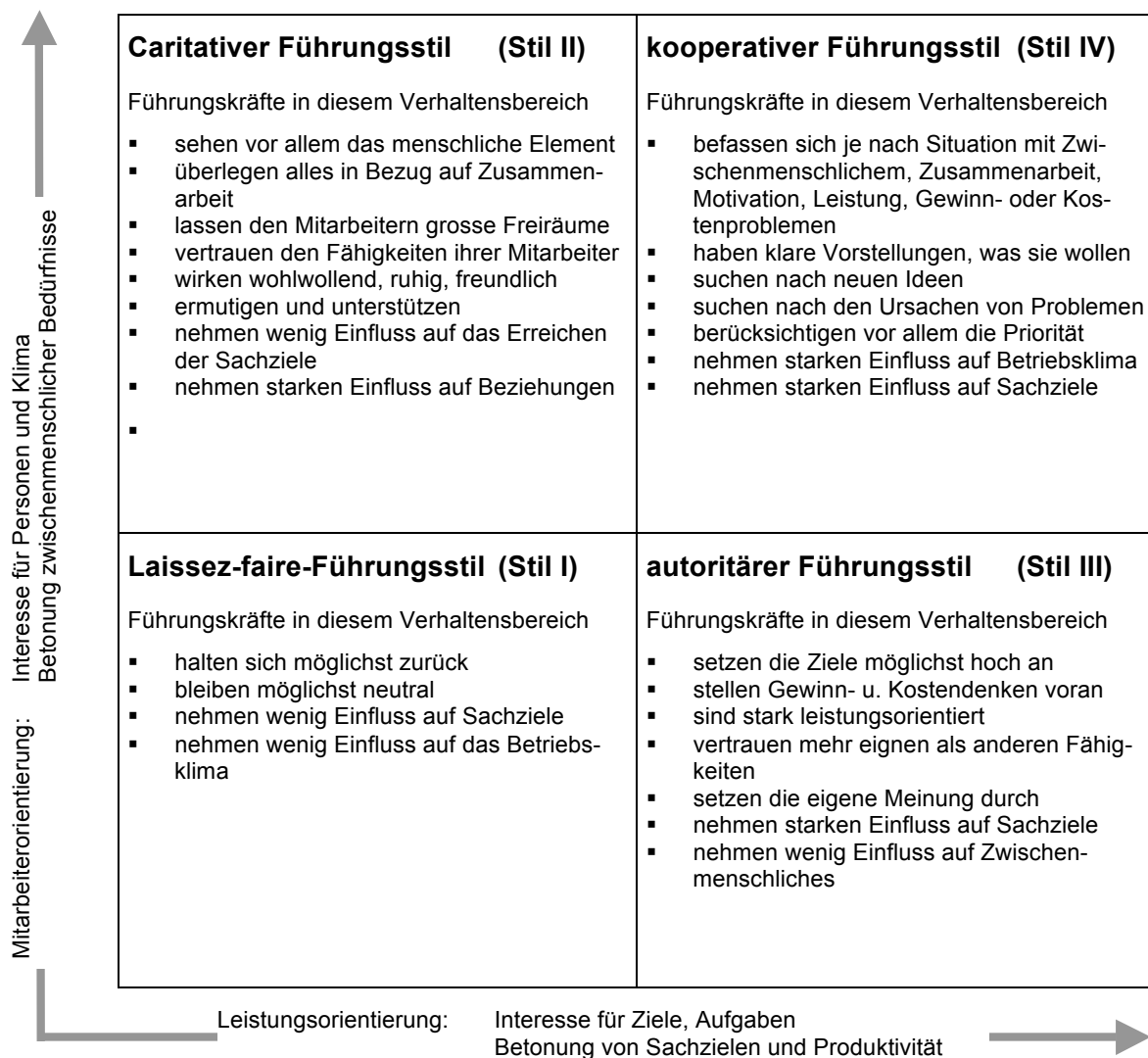
Es ist plausibel, davon auszugehen, dass Persönlichkeitsmerkmale einen Einfluss auf den Führungserfolg haben könnten. Zu wichtigen Persönlichkeitsmerkmalen gehören:

- Befähigung (Intelligenz, Wachsamkeit, verbale Gewandtheit, Urteilskraft, Originalität)
- Leistung (Schulleistung, Wissen, sportliche Leistung)
- Verantwortlichkeit (Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Aggressivität, Selbstvertrauen)
- Teilnahme (Aktivität, Umgänglichkeit, Kooperationsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Humor)
- Status (Position (sozial und ökonomisch), Popularität)

Die Annahme, dass allein die Charaktereigenschaften einer Person für Erfolg oder Misserfolg verantwortlich sind, ist überholt. Da Führung ein komplexer, von vielen Faktoren abhängiger Vorgang ist, haben je nach Situation bestimmte Eigenschaften eine andere Bedeutung. Mit anderen Worten: Die Bedingungen der Situation, in der Führen stattfindet, haben oft einen dominanten Einfluss.

## 2.2.2 Verhaltensorientierter Ansatz: Auf den richtigen Führungsstil kommt es an!

Im Zentrum des verhaltensorientierten Ansatzes stehen nicht mehr die Eigenschaften der Person bzw. deren Persönlichkeit. Vielmehr geht es jetzt um besonders geeignete Verhaltensweisen um Erfolg herbeizuführen. Es stellte sich die Frage: Welcher Führungsstil bringt die besten Resultate? Dieser Ansatz ist auch heute noch weit verbreitet.



Führungsstile werden meistens auf zwei Dimensionen analysiert: Leistungsorientierung und Mitarbeiterorientierung. Damit ergibt sich ein Raster mit vier Führungsstilen. Es wird unterstellt, dass Führungskräfte gleichzeitig aufgabenorientiert und mitarbeiterorientiert sein können – dass sich diese Verhaltensweisen also nicht ausschliessen sondern ergänzen.

Die Versuche, Zusammenhänge zwischen Führungsstilen und Führungserfolg zu finden, lieferten keine brauchbaren Resultate. Die Gründe dafür liegen in der fehlenden Berücksichtigung der Führungssituation. Der Erfolg hängt von der konkreten Situation genauso ab, wie vom praktizierten Führungsstil. D.h. je nach Situation kann ein anderer Führungsstil richtig sein.

### 2.2.3 Situationsansatz: Ein der Situation angepasster Führungsstil ist wichtig!

Bei diesem Ansatz lautet die Grundfrage: Welcher Führungsstil bringt unter welchen situativen Bedingungen den besten Erfolg? Dieser Ansatz hat das Führungsverständnis zwar wesentlich erweitert und die viel zu einfachen, simplifizierenden Führungsempfehlungen aus dem vorangegangenen Ansatz etwas zurückgedrängt. Trotzdem genügt dieses Modell nicht, weil immer noch davon ausgegangen wird, dass zu einer spezifischen Situation ein spezifischer Führungsstil gehört. Der Zusammenhang zwischen Situation, Führung und Erfolg ist allerdings nicht so eng: vielmehr sind sehr viele verschiedene Verhaltensweisen mit verschiedenen Führungssituationen verträglich. Den „richtigen“ Führungsstil kann man aus heutiger Perspektive nicht mehr instrumentell einsetzen um damit Erfolg zu erzielen. Führung ist vielmehr das Ergebnis komplexer Voraussetzungen und Einflüsse.

### 2.2.4 Systemansatz: Führen als Gestalten von optimalen Rahmenbedingungen

Führung bedeutet nicht mehr das gezielte Erzeugen eines gewünschten Verhaltens bei Mitarbeiterinnen durch das Einsetzen von Führungsinstrumenten. Im Vordergrund steht vielmehr die Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen, unter welchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgaben selbstverantwortlich und selbstorganisierend wahrnehmen können.

## 2.3 Führungstechniken und -methoden

Im Rahmen jeder Führungstätigkeit spielen Aspekte der Leistungsorientierung eine wichtige Rolle. Leistungsorientierung meint das Ausmass, in welchem Mitarbeitende sich auf die Erfüllung von Leistungszielen qualitativer und quantitativer Art konzentrieren.

### 2.3.1 Management by Objectives (MbO)

Management by Objectives (Mbo) kann übersetzt werden mit Führung durch Zielvereinbarung. Damit wird die Leistungsorientierung in einer Organisation (bzw. in einem Team) zum expliziten Gegenstand der Führung gemacht. Im Zentrum dieses Konzepts steht der Prozess der Zielvereinbarung, aus dem auch Vorgaben zu Leistungsbewertung resultieren. Damit ist MbO auch eine Voraussetzung für eine zielbezogene Leistungsbeurteilung (Mitarbeiterqualifikation).

Eine Zielvereinbarung besteht aus folgenden Komponenten:

- Beschreibung des **gewünschten Ergebnisses**: beobachtbarer, konkreter Sollzustand, der realistisch, d.h. erreichbar aber doch herausfordernd ist.
- **Prioritätensetzung**: welche Bedeutung hat ein Ziel gegenüber anderen angestrebten Zielen
- **Bedingungen**: wichtige und nicht selbstverständliche Bedingungen der Zielerreichung, v.a. einschränkende Bedingungen, die vorgeben, wie jemand ein Ziel erreichen soll.
- **Messkriterien**: aufgrund welcher Indikatoren wird der Erfolg beurteilt (Qualität, Quantität)
- **Termine**: Beginn, Zwischentermine für kritische Phasen oder Zwischenevaluation, Endtermin, Standortbestimmung und Beurteilung.

Durch die Vereinbarung von Zielen wissen alle Beteiligten genau, was angestrebt wird. Die Ziele werden auf den Hauptzweck der Organisation ausgerichtet. Damit erfolgt eine Konzentration der Kräfte, unsystematische Aktivitäten und eine Verzettelung wird vermieden.

Beim MbO geht es um partizipative Zielvereinbarung und nicht um autoritäre Zielsetzung! Da die Mitarbeiter in den Prozess der Zielvereinbarung mit einbezogen sind, wird ein hoher Grad an Identifikation und Motivation erreicht. Selbstverpflichtung (Commitment) wird gefördert: Verantwortlichkeit und Selbstkontrolle werden unterstützt.

### **2.3.2 Management by Exception (MbE)**

Während bei MbO die Zielvereinbarung im Zentrum steht, ist das Management by Exception (MbE) ein Instrument der Kontrolle. Bei dieser Führungstechnik werden Normalfälle und Ausnahmefälle unterschieden.

Zu den Normalfällen zählen alle Routineentscheidungen und –massnahmen. Ausnahmefälle sind positive oder negative Abweichungen, bzw. Probleme, die einen vorgegebenen Rahmen sprengen.

Die Normalfälle regeln die Mitarbeiterinnen selbst. Die Vorgesetzten werden nur in Ausnahmefällen eingeschaltet und werden dadurch entlastet. Damit die Mitarbeiterinnen wissen, wann ein Ausnahmefall vorliegt, werden Toleranzgrenzen definiert.

Mit MbE wird der Entscheidungs- und Ermessensspielraum der Mitarbeiterinnen erweitert. Sie erhalten entsprechende Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Damit MbE gut funktioniert müssen die Aufgabengebiete klar umschrieben sein, die Grenzen zur Unterscheidung zwischen Normal- und Ausnahmefall klar definiert sein und das Berichtswesen (wer hat wen über was wann zu informieren) klar geregelt sein.



# 3. Organisation

## 3.1 Was ist „Organisation“?

Der Begriff Organisation hat verschiedene Aspekte:

- 6. Organisation als Tätigkeit des Organisierens ➡ Führungstätigkeit
- 7. Organisation als Ergebnis dieser Tätigkeit ➡ Strukturen und Prozesse
- 8. Organisation als soziotechnisches System ➡ System

Die ersten beiden Begriffe weisen darauf hin, dass organisiert wird und dass als Folge davon etwas eine Organisation hat. Der dritte Begriff weist darauf hin, dass etwas eine Organisation ist.

Organisationen bilden sich dann, wenn eine Aufgabe oder Arbeit nicht mehr im gleichen Prozess oder von der gleichen Person erledigt werden kann. Die Arbeitsteilung ist der gesellschaftliche Grund für die Entstehung von Organisationen. Aufgaben werden in Teilaufgaben zerlegt und auf die Menschen verteilt. Gleichzeitig müssen die Leistungen der einzelnen Aufgabenträger koordiniert werden. So entsteht durch den Vorgang des Organisierens eine Struktur (sog. **Aufbauorganisation**). Die Organisation erfasst auch die Prozess innerhalb dieser Struktur: Tätigkeiten und Abläufe werden logisch, räumlich und zeitlich aufeinander abgestimmt und geordnet (sog. **Ablauforganisation**) (vgl. Skript: Zusammenarbeit im Team).

### 3.1.1 Historische Sichtweisen auf Organisationen

Im ersten Teil wird zuerst auf die Organisation als System eingegangen. Im Lauf der Zeit wurden Organisationen jeweils aus anderen Perspektiven betrachtet (vgl. Steiger/Lippmann Bd.1, 27ff):

#### Ökonomisch-rationale Perspektive

Organisation als steuerbare Maschine

Das traditionelle Organisationsverständnis entwickelte sich im Laufe der Industrialisierung. Sie ist geprägt von der Idee der Machbarkeit. Die Organisation wird – analog zu einer komplizierten Maschine – durch perfekte Arbeitsteilung letztendlich exakt und fehlerfrei steuerbar. Der Mensch wird als Produktionsfaktor behandelt und im Sinne von Kostenminimierung und Maximierung der Leistung eingesetzt.

#### Verhaltenswissenschaftliche Perspektive

Organisation als sozialer Verbund mit eigenem Charakter, Motivation als zentraler Faktor

Die verhaltenswissenschaftliche Perspektive rückt den Menschen mit seinen Bedürfnissen ins Zentrum. Geführt wird die Organisation nicht mehr durch die effiziente Arbeitsteilung sondern durch die Schaffung geeigneter Bedingungen zur Zusammenarbeit. Durch die Motivierung der Mitarbeiter wird die Aufgabenerfüllung angestrebt. Selbstverwirklichung, Arbeit in Gruppen, Befriedigung von Bedürfnissen, Partizipation, Verantwortung, Konsens, Klima sind wichtige Begriffe.

Diese ersten beiden Perspektiven gehen davon aus, dass Organisationen wie technische Systeme funktionieren – sie sind kompliziert und statisch. Durch aufwändige Analysen lassen sich komplizierte Probleme lösen, und da die einzelnen Elemente des komplizierten Systems sich nicht verändern lassen sich Voraussagen machen, d.h. sie sind prognostizierbar.

#### Systemische Perspektive

Organisation als komplexes, dynamisches System, Abschied von der Machbarkeit

Organisationen werden als komplexe Systeme verstanden, in denen sich System und Umwelt je gegenseitig beeinflussen. Gleichzeitig haben Systeme aber auch eine Eigendynamik, sie verän-

dem sich auch von sich aus. Das heisst, dass sie nicht völlig von der Umwelt gesteuert werden, sondern selber bestimmen, wie sie auf veränderte Umweltbedingungen reagieren. Das Verhalten der Organisation ist komplex und wird dadurch intransparent: exakte Voraussagbarkeit verschwindet.

Organisationen als soziale Systeme sind komplexe und dynamische Systeme. Sie haben grundsätzlich andere Gesetzmässigkeiten als technische (komplizierte) Systeme. Führung unter solchen Bedingungen heisst mit Komplexität umgehen – das einzig Sichere ist die Unsicherheit.

### 3.1.2 Organisation als soziotechnisches System

Mit Organisation bezeichnen wir jedes von Menschen konstituierte soziale System, welches auf ein Ziel, einen Zweck, eine Aufgabenerfüllung ausgerichtet ist, also sowohl private Unternehmen, wie auch staatliche, soziale, karitative Institutionen, Vereine usw. (Steiger/Lippmann Bd.1, 33):

Soziotechnisch nennen wir Systeme darum, weil in menschlichen Organisationen immer eine symbiotische Verbindung von sozialen und technischen (z.B. Technik, Betriebswirtschaft, Struktur) Systemen stattfindet.

## 3.2 Merkmale von Organisationen

(vgl. Steiger/Lippmann Bd.1, 33ff)

### 3.2.1 Existenzgrund und Aufgabe von Systemen (Primary Task)

Organisationen stehen in einem vielfältigen Austauschverhältnis mit ihrer Umwelt.

- Organisationen existieren, weil ihre Umwelt ihnen einen Grund dafür bietet (Existenzgrund). Die Umwelt delegiert quasi eine Aufgabe (primary task) an die Organisation. (z.B. Organisationen der Behindertenhilfe: sie sollen Behinderten helfen, sie versorgen, bilden, eingliedern).
- Die Umwelt ist Abnehmer von dem, was die Organisation als Output (Produkt, Dienstleistung) bzw. Outcome (Wirkung) in ihre Umwelt entlässt (z.B. beschäftigte Behinderte, entlastete Familien, integrierte und sozialisierte Jugendliche).
- Die Umwelt stellt der Organisation Ressourcen als Input bzw. Income zur Verfügung, welche das System benötigt um einen Output zu produzieren. (z.B. Ausbildung von Sozialpädagogen, Finanzierung durch öffentliche Gelder).

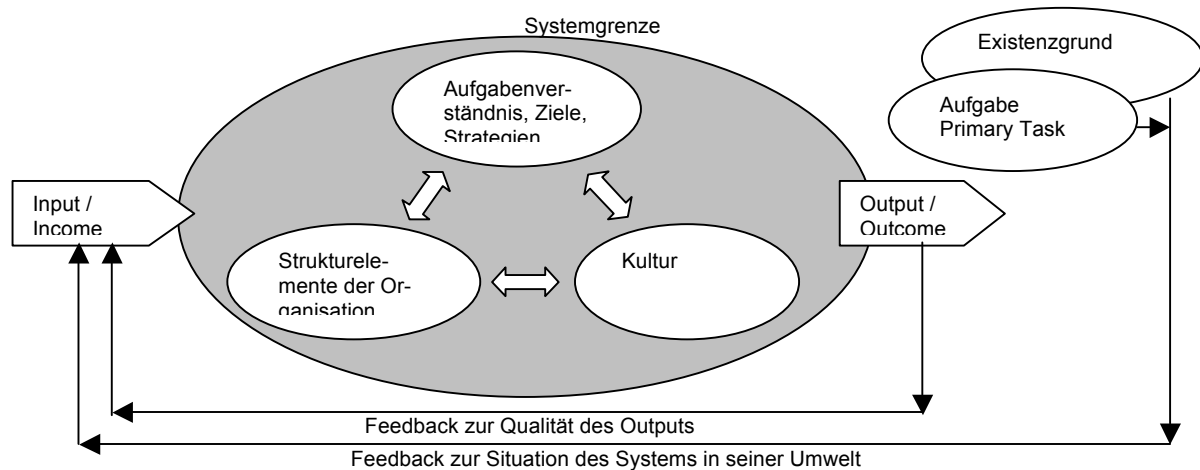
### 3.2.2 Identität und Selbstorganisation

Organisationen haben die Fähigkeit ihre Entwicklung innerhalb der von der Umwelt gesetzten Rahmenbedingungen autonom zu gestalten (Selbstorganisation). Dadurch entwickeln Organisationen eine eigene Identität, auch wenn sie denselben Existenzgrund haben. Durch das Erkennen seines Existenzgrundes, der damit verbundenen Aufgabe und der Möglichkeit, die Aufgabenerfüllung autonom zu steuern, erhält das System also seine Identität.

### 3.2.3 Aufgabenverständnis, Ziele und Strategien

Der erste autonome Akt eines neu entstandenen Systems ist die Entwicklung einer eigenen Vorstellung davon, wie der wahrgenommene Existenzgrund und die daraus abgeleitete Hauptaufgabe für das eigene System interpretiert werden soll. Es wird ein Aufgabenverständnis entwickelt: Ziele und Strategien werden entwickelt, wie dies erreicht werden soll.

Organisation wird hier unter dem Aspekt betrachtet: Wie interpretiert die Organisation ihre Aufgabe bzw. den Auftrag ihrer Umwelt? Was entwickelt sie für ein Aufgabenverständnis, d.h. was für konkrete Ziele und Strategien gibt sie sich?



### 3.2.4 Struktur

Um das Aufgabenverständnis in einen Produktions- oder Dienstleistungsprozess umsetzen zu können ist schon in kleinsten Systemen eine Aufgabenzuteilung und Ressourcenzuteilung sowie die Anwendung von technisch-organisatorischen Steuerungsinstrumenten notwendig. Es werden Strukturen geschaffen, Prozesse gestaltet.

Organisation wird hier unter dem Aspekt betrachtet: Mit welchen Instrumenten und Verfahren versucht die Organisation ihre Ziele zu erreichen? Wie organisiert sich die Organisation?

### 3.2.5 Kultur

Sowohl das Aufgabenverständnis, also die konkreten Ziele und Strategien der Organisation, sowie die herausgebildeten Strukturen beruhen auch auf den Werthaltungen der beteiligten Menschen.

Hier stellt sich die Frage: Wie verhält sich die Organisation, sowohl nach innen (z.B. gegenüber Mitarbeitern) als auch nach aussen (Umwelt, z.B. gegenüber Kunden)? Welche Werthaltungen und Normen liegen zugrunde? Wie ist das Betriebsklima?

### Rückkoppelung und Feedback

Soziale Systeme sind rückgekoppelt, d.h. sie können lernen. Sie sind in der Lage Feedback aufzunehmen und damit Korrekturen an ihrem Verhalten anzubringen. Allerdings haben das bestehende Aufgabenverständnis, die aktuellen Strukturen der Organisation und die Organisationskultur eine Tendenz sich zu bewahren – es besteht ein blinder Fleck. Diese Tatsache beschränkt die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Systemen.

## 3.3 Organisationstypen

Es gibt verschiedene Organisationstypen, je nach Existenzgrund und je nach der Art der Leistung, die sie erbringen. So lassen sich folgende Organisationstypen unterscheiden (vgl. Baumgartner u.a., 57ff):

- **Produktorganisationen**

Eine Produktorganisation produziert Güter. Sie ist geprägt durch Arbeitsteilung und hochautomatisierte Produktion. Das Ergebnis der Einzelleistung ist quantitativ messbar und damit leicht kontrollierbar.

- **Dienstleistungsorganisationen**

Eine Dienstleistungsorganisation kann nicht auf Vorrat produzieren; die Leistung vollzieht sich im Kontakt mit dem Kunden im „Hier und Jetzt“. Ressourcenverwaltung, Planung, Auslastungsspitzen etc. sind deshalb permanente Herausforderung und erfordern hohe Flexibilität. Die Qualität der direkten Beziehung zwischen Kunde und Mitarbeiter ist entscheidend: der Kunde erlebt im individuellen Mitarbeiter symbolisch die gesamte Organisation (sei es nun positiv oder negativ). Die Qualitätsmessung ist deshalb schwierig. Die Standardisierung von Leistungen ist nur begrenzt möglich, da sonst womöglich an den Bedürfnissen der Kunden vorbei „produziert“ würde.

Diese beiden Organisationstypen lassen sich noch einmal danach unterscheiden, ob sie gewinnorientiert sind oder nicht (vgl. Schwarz 13ff):

- **Profit-Organisationen**

werden gegründet und geführt um den Eigentümern (bzw. Kapitalgebern) Einkommen (Gewinn, Profit) zu verschaffen. Sie produzieren Güter und Dienstleistungen, die sie auf dem Markt (meist unter Konkurrenzbedingungen) zu Preisen verkaufen, in denen grundsätzlich eine Gewinn-(Profit)-Marge eingerechnet ist.

- **Nonprofit-Organisationen**

sollen als Zweck spezifische Bedürfnisse bestimmter Personenkreise befriedigen. In der Regel erbringen Nonprofit-Organisationen Dienstleistungen. Nonprofit-Organisationen können Leistungen für die eigenen Mitglieder erbringen (z.B. Elternvereinigungen), oder aber für Dritte (z.B. Wohnheime für verhaltensauffällige Jugendliche). In der Regel werden die Leistungen nicht für einen Markt erbracht.

### 3.4 Entwicklungsphasen einer Organisation

(vgl. Baumgartner u.a., 67ff):

Organisationen entwickeln sich. Im ständigen Fluss der Entwicklung lassen sich drei typische Phasen identifizieren:

- Pionierphase,
- Differenzierungsphase,
- Integrationsphase.

Jede Phase hat ihre spezifischen Merkmale und Krisenerscheinungen, wobei jede folgende Phase die Antwort auf die Schwächen und Grenzen der vorhergehend ist.

In der **Pionierphase** steht die Persönlichkeit des Pioniers im Mittelpunkt. Er hat in der Regel aufgrund einer Idee allein oder mit wenigen Mitarbeitern die Organisation gegründet und begeistert durch seine Vision. Ziel und Sinn der Organisation sind für alle unmittelbar deutlich. Das Klima ist geprägt durch Aufbruchstimmung, Motivation, Leistungs- und Hilfsbereitschaft. Die Führung ist autokratisch-patriarchalisch. Die Organisation ist beweglich: Intuition, Erfahrung, Improvisation und Flexibilität sind zentrale Begriffe. Planungs- und Organisationsinstrumente werden nicht eingesetzt.

Problematisch wird es, wenn die Mitarbeiter sich emanzipieren und mit deren wachsender Erfahrung das Prestige des Pioniers zu sinken beginnt; wenn systematische Planung notwendig wird, weil Ressourcen knapp werden, wenn die Organisation stark wächst. Notwendig werden deshalb nun Ordnung, Planung und Wissen.

In der **Differenzierungsphase** wird organisatorisch unterschieden und geregelt. Die Organisation wird als technisches Systems verstanden und ist demnach logisch, steuerbar, beherrschbar, kontrollierbar. Wissenschaftliche Prinzipien der Betriebsführung werden wichtig. Merkmale der Differenzierungsphase sind: Arbeitsteilung, Standardisierung, Spezialisierung. Es gibt Organigramme, Stellenbeschreibungen, Formulare zur Auftragsabwicklung etc. Die Aufmerksamkeit der Führung

richtet sich in dieser Phase v.a. nach innen, die Steuerung und Beherrschung der inneren Struktur ist die wichtigste Aufgabe der Führung: Hierarchie ist das vorherrschende Ordnungsmuster.

Probleme entstehen durch Abteilungsdenken, stockenden Informationsfluss, Motivationsprobleme, weil untere Ebenen die Ziele der Organisation und den Sinn ihrer Arbeit nicht mehr nachvollziehen können. Führungskräfte werden v.a. zu Verwaltern des Systems und ersticken in selbstgeschaffener Bürokratie. Das Erfolgsprinzip, das ursprünglich zur Vereinfachung von Abläufen und Kostensenkung führte (im Vergleich zum Wildwuchs der überreifen Pionierphase), führt nun zu Kompliziertheit und einem hohen Verwaltungsaufwand.

Die **Integrationsphase** ist geprägt von der Erkenntnis, dass Organisationen soziale und lebendige Systeme sind und mit maschinenähnlichen Modellen nicht adäquat strukturiert oder gesteuert werden können. Leitmotiv der Integrationsphase ist es, Situationen und Bedingungen zu schaffen, in denen es den einzelnen und Gruppen möglich ist, selbständig und intelligent im Sinne eines grösseren Ganzen zu handeln. Zentrale Begriffe sind hier: Selbststeuerung; Mensch im Mittelpunkt; Abflachung der Hierarchie; schlanke Organisation und Netzwerke; Aufgabenorientierung statt starrer Funktionszuteilung, Selbstkontrolle.

### **3.5 Organisationsstrukturen: als Ergebnis des Organisierens**

(vgl. Steiger/Lippmann Bd.2, 6ff):

Strukturen sollen die Organisation in der Aufgabenerfüllung unterstützen. Führungskräfte haben dabei eine besondere Funktion: Sie sollen strukturelle Rahmenbedingungen und Grundregelungen schaffen, die für den Erfolg der Organisation wichtig sind: Sie müssen also organisieren. Zur Erfüllung der Organisationsaufgaben und der angestrebten Ziele müssen sie:

- Organisationsformen,
- Führungsstrukturen und
- Organisationsprozesse

analysieren, gestalten und einführen. Und zwar unter Verwendung von

- geeigneten Organisationsprinzipien und
- Organisationsinstrumenten.

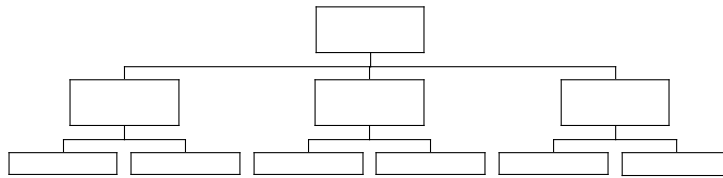
#### **3.5.1 Organisationsformen**

Zur Sicherstellung geordneter Informations- und Arbeitsprozesse bedarf es einer organisatorischen Grundstruktur – den so genannten Organisationsformen. Damit wird die von der Organisationsleitung festgelegte Arbeitsteilung auf der zweiten Führungsstufe bezeichnet. Es werden folgende Organisationsformen unterschieden:

- Linienorganisation
- Stab-Linien-Organisation
- Projekt-Organisation
- Matrix-Organisation

##### **Linienorganisation**

Die Linienorganisation zeichnet sich aus durch eine klare Über- und Unterordnung von Stellen und vertikal verlaufende Kommunikationswege. Die Linie ist der offizielle Entscheidungs- und Mitteilungsweg. Es besteht eine Einheit der Leitung (jede Untergebene hat nur eine Vorgesetzte) und es besteht eine Einheit der Auftragserteilung (jede Mitarbeiterin erhält nur von ihrer direkten Vorgesetzten Anweisungen).



Vorteile:

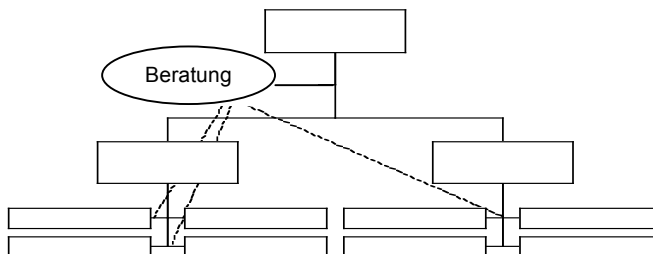
- Klare Abgrenzung von Kompetenz- und Verantwortungsbereichen
- Einfache Kontrolle und Koordination
- Unmittelbarer Kontakt zwischen direkten Vorgesetzten und Untergebenen

Nachteile:

- Ungenügende Anpassungsfähigkeit bei aussergewöhnlichen Anforderungen
- Lange Kommunikationswege
- Überlastung der Führungskräfte
- Hierarchisches Denken

### Stab-Linien-Organisation

Um eine Überlastung der Führungskräfte zu vermeiden, werden den Linienstellen Spezialisten oder Assistenten zur Seite gestellt. Diese bilden Stabsstellen mit der Aufgabe, die Linienstellen zu unterstützen. Fachstäbe helfen mehreren Linienstellen. Ein persönlicher Stab assistiert einer einzelnen Führungskraft. Stabsstellen besitzen gegenüber Linienstellen keine Anordnungs-kompetenz. Sie planen, beraten, kontrollieren und bereiten Entscheidungen vor. Typische Stabsstellen



sind Personal- oder EDV-Abteilungen.

Vorteile:

- Entlastung der Linieninstanzen
- Trotz Spezialisierung noch Einheit der Auftragserteilung

Nachteile:

- Rivalität zwischen Linien- und Stabsstellen
- Gefahr, dass sich in Stabsstellen Macht ohne Verantwortung sammelt.

### Projekt-Organisation

Bei der Projekt-Organisation werden bestimmte Menschen oder Mittel in einen neuen Zusammenhang gesetzt um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Eine Projekt-Organisation überlagert eine bestehende funktionelle Organisation. Nach Abschluss des Projekts wird das Projektteam wieder aufgelöst. Während der Dauer des Projekts und im Hinblick auf den Projektauftrag haben die Linien-Vorgesetzten keine Anordnungs-kompetenz gegenüber den Projektmitarbeitern. Projekt-Mitarbeiter sind häufig nur während eines Teils ihrer Arbeitszeit für das Projekt tätig.

Vorteile:

- Projekte lassen sich besser kontrollieren

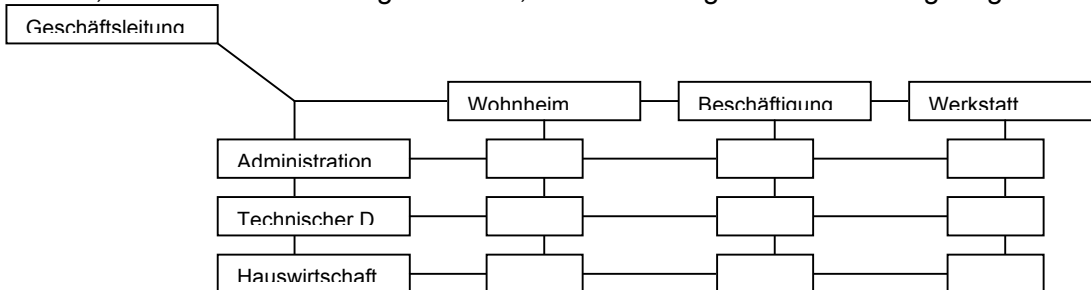
- Kürzere Entwicklungszeiten und geringere Kosten

Nachteile:

- Projekt-Teams bringen Unruhe in bestehende Strukturen
- Klare Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ist notwendig.

### Matrix-Organisation

Bei Matrix-Organisationen arbeiten verschiedene Funktionsbereiche zusammen und entlasten so die Betriebsleitung. Jeder Funktionsbereich ist grundsätzlich gleichberechtigt und hat auf seinem Gebiet Entscheidungskompetenz. Die Verantwortung wird auf alle Beteiligten verteilt. Nur bei Differenzen, die sich nicht bereinigen lassen, wird die übergeordnete Leitung eingeschaltet.



Vorteile:

- Vermeiden von zeitraubenden Umwegen
- Aufgaben können klar und übersichtlich koordiniert werden

Nachteile:

- Wenn Kompetenzen nicht klar abgegrenzt sind, Gefahr von Rivalitäten zw. Funktionsbereichen
- Gefahr von zu vielen Kompromissen.

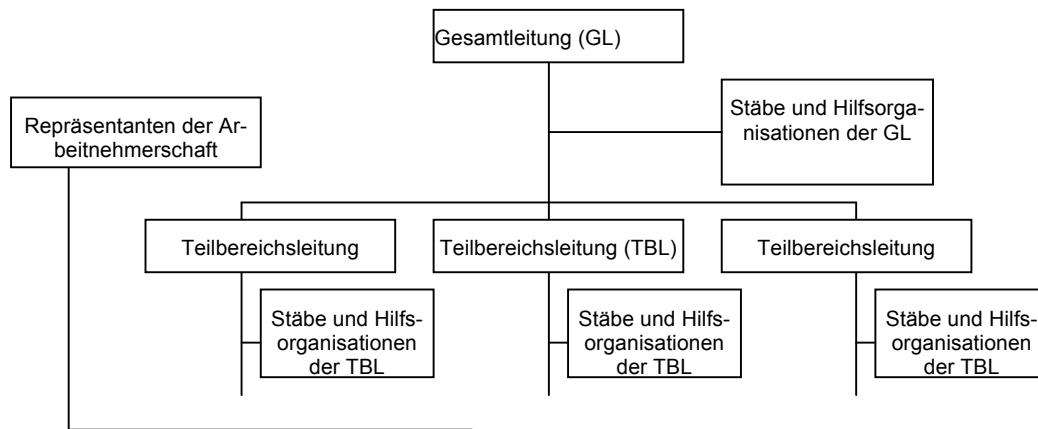
### 3.5.2 Führungsstruktur

Die Ausgestaltung von Führungsstrukturen in einer Organisation ist von vielen Faktoren abhängig. Rechtsform, Eigentumsverhältnisse, historische Entwicklung der Organisation, Organisationsgrösse etc. spielen eine Rolle. Ab einer bestimmten Grösse von Organisationen lassen sich folgende Führungsstrukturen (Leitungsinstanzen) beschreiben:

- die Gesamtleitung,
- die Führungsstäbe und weitere Hilfsorgane der Gesamtleitung
- die Teilbereichsleitungen mit ihren Führungsstäben und Hilfsorganen
- die Repräsentanten der Arbeitnehmerschaft (je nach jeweiliger gesetzlicher oder vertraglicher Regelung) (spielt in der Schweiz eine untergeordnete Rolle)

Die Führungsstellen können mit einer oder mehreren Personen besetzt sein. Im Zusammenhang mit der Ausgestaltung der Führungsstrukturen einer Organisation müssen verschiedene Aspekte berücksichtigt werden.

- Mit der **Leitungsspanne** wird die Anzahl der Mitarbeiter bezeichnet, die einem Vorgesetzten unmittelbar unterstellt sind. Die Grösse der Leitungsspanne bestimmt das quantitative und qualitative Ausmass der Führungsaufgaben eines Vorgesetzten. Da die Leistungsfähigkeit eines Vorgesetzten beschränkt ist, sind einer Vergrößerung der Leitungsspanne Grenzen gesetzt: man geht von einer maximalen Leitungsspanne von 6 bis 7 Mitarbeiterinnen aus.. In der Praxis wird allerdings die „richtige“ Leitungsspanne von vielen Faktoren beeinflusst, pauschale Bestimmungen sind deshalb nicht am Platz.



- Die **Stellvertretung** bedeutet, dass eine Person für eine andere handelt. Eine Stellvertretung ist notwendig, damit die Aufgaben einer Stelle kontinuierlich erfüllt werden können. Stellvertretung ist vorübergehend (d.h. zeitbegrenzt). Die echte Stellvertretung muss im Namen, Sinn und Geist der Stelleninhaberin handeln und die Handlungen der Stellvertretung werden aufgrund der Kompetenzen der Stelleninhaberin, aber in eigener Verantwortung ausgeübt. Eine funktionierende Stellvertretung bringt für Stelleninhaberin und auch für die Stellvertretung ein beachtliches Mass an Zusatzaufgaben: Totalinformation der Stellvertreterin; Loyalität der Stellvertretung gegenüber der Stelleninhaberin und umgekehrt; ständige Förderung der Stellvertretung durch Stelleninhaberin; Diskretion des Stellvertreters; totale Fairness des Stellvertreters während der Vertretungszeit; vollständige Orientierung der Stelleninhaberin durch den Stellvertreter nach Ablauf der Vertretungszeit.

### 3.5.3 Organisationsprozesse

Neben der Gestaltung von Führungs- und Organisationsstrukturen, die tendenziell einen statischen Charakter haben, bildet die Gestaltung der Organisationsprozesse und der Arbeitsabläufe einen dynamischen Einsatzbereich für Führungstätigkeit:

- Aufgaben gliedern und Arbeitsabläufe organisieren
- Ziele ermitteln und integrieren
- Teamarbeit fördern und Organisation entwickeln

Um den gemeinsamen Auftrag zu erfüllen muss geklärt sein, wer was tut, wer mit wem zusammenarbeitet und wie sich die Teilleistungen der einzelnen Mitglieder und Teams zur Gesamtleistung verbinden und verdichten lassen.

Den gemeinsamen Auftrag bewusst zu gestalten, erfordert Klarheit über die Ziele, die von der Organisation angestrebt werden. Die persönlichen Ziele der Beteiligten sollen mit den Zielen der Organisation so weit als möglich in Einklang gebracht werden.

In der Organisationsrealität arbeiten Menschen zusammen. Die Führungstätigkeit muss sich deshalb auch immer auf die Teamarbeit konzentrieren (vgl. Skript: Zusammenarbeit im Team I). Der übergeordnete Rahmen der Organisation (Strategien, Leitbilder) darf bei der Gestaltung der Organisationsprozesse nicht ausgeblendet werden.

### 3.5.4 Organisationsprinzipien

Um Organisationsformen und Führungsstrukturen, um Organisationsprozesse auszugestalten werden verschiedene Organisationsprinzipien angewendet:

- Prinzip der Stellenbildung
- Prinzip der Delegation



- Prinzip der Partizipation

Die **Stelle** ist die kleinste aus den Gesamtaufgaben der Organisation abgeleitete organisatorische Einheit. Bei der Bildung der Stelle müssen die Aufgaben richtig gebündelt werden, so dass die Stelle sinnvoll in die Gesamtorganisation integriert ist. Die Stelle muss zudem mit den zur Aufgabenerfüllung notwendigen Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet werden. Stellen müssen abgrenzbar und miteinander koordiniert sein.

Damit die Aufgaben sinnvoll und menschengerecht gestaltet werden, müssen sowohl organisatorische als auch menschliche Bedürfnisse berücksichtigt werden (sog. soziotechnische Aufgabengestaltung): Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Möglichkeiten der sozialen Interaktion, Autonomie, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sind wichtige Stichworte dazu.

Die **Delegation** bestimmt die Weitergabe von Kompetenzen an nachgeordnete Stellen und damit den Ermessens- und Entfaltungsraum (Freiheitsraum) untergeordneter Stellen. Ein hohes Mass an Delegation bewirkt einen hohen Freiheitsraum der nachgeordneten Stellen.

Der **Partizipationsgrad** soll ausdrücken, in welchem Mass den untergeordneten Stellen die Möglichkeit geboten wird, an der Willensbildung der übergeordneten Stellen teilzunehmen.

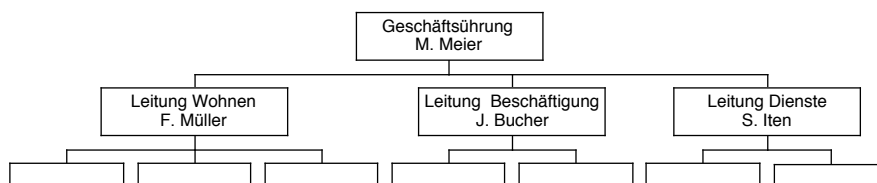
Für ein optimales Funktionieren der Organisation muss die Anwendung der Prinzipien aufeinander abgestimmt werden (an welcher Stelle wie viel Delegation, bei wie viel Partizipation).

### 3.5.5 Organisationsinstrumente

Die Instrumente zur strukturellen Regelung der Organisation sind teils schaubildlicher Art (Organigramme, Ablaufdarstellungen, Funktionendiagramme), teils verbaler Natur (Reglemente, Statuten, Stellenbeschreibungen, Arbeitsverträge). Folgende Organisationsinstrumente werden unterschieden:

- Organigramm
- Stellenbeschreibung
- Funktionendiagramm
- Verträge und Statuten
- Geschäftsordnung

Das **Organigramm** ist eine grafische Darstellung einer Organisation. Man kann ihm in der Regel folgende Angaben entnehmen: Bezeichnung der Stellen, Art der Stellen, personelle Besetzung der Stellen, Dienstwege, Zahl der Führungsebenen, Abteilungsbildung, Breite der Leitungsspannen, evtl. Stellvertretung. Ein Organigramm ist stark vereinfachend – es soll eine Übersicht geben. Es sind daraus keine detaillierten Aufgabenbeschreibungen etc. sichtbar.



In der **Stellenbeschreibung** wird zusammengefasst, welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einer Stelle zugewiesen sind. (vgl. Skript: Zusammenarbeit im Team I)

Das **Funktionendiagramm** beschreibt das Zusammenwirken von mehreren Stellen bei der Lösung einer Aufgabe. Es enthält in der Regel folgende Angaben: Die Gesamtheit der zu lösenden Aufgaben; die an der Aufgabenerfüllung beteiligten Stellen; die Funktionen, die die beteiligten Stellen bei der Aufgabenerfüllung ausüben. Typische Funktionen bei der Aufgabenerfüllung sind: Planung, Entscheidung, Anordnung, Durchführung, Kontrolle aber auch Orientierung, Information,

Stellungnahme vor Entscheidungen, Mitwirkung bei Entscheiden. Das Funktionendiagramm bietet einen guten Überblick über die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in einem Organisationsbereich, sowie einen Überblick über die notwendigen Formen der Zusammenarbeit. Es bietet die Grundlage für die Überprüfung der Angemessenheit von Abläufen.

Die Stellung und das Zusammenwirken von Organisationsmitgliedern werden meist vertraglich geregelt. Zwischen der Organisation und den Mitarbeitern steht der Arbeitsvertrag im Vordergrund. Darin werden die abgemachten Leistungen des Arbeitnehmers und des Arbeitgebers festgehalten. Wesentliche Regelungen über eine Organisation werden in Gesellschaftsverträgen (z.B. Statuten) festgehalten. Damit wird festgehalten, wie die Organisation zu funktionieren hat.

Die **Geschäftsordnung** legt Verhaltensregeln für all die Bereiche in der Organisation fest, die nicht durch Gesetze und Gesellschaftsverträge abgedeckt werden. In der Regel handelt es sich um Rechte und Pflichten bestimmter Gesellschaftsorgane oder um Führungsvorschriften. Bei übersichtlichen Verhältnissen wird auf eine Geschäftsordnung häufig ganz verzichtet.

In der Praxis werden können einige dieser Instrumente in einem Handbuch zusammengefasst werden. Der Inhalt solcher Handbücher kann über das rein Organisatorische hinausgehen und Richtlinien, Weisungen oder Grundsätze enthalten.

## 4. benutzte Literatur

- Antons, K. (1996). Praxis der Gruppendynamik. Göttingen: Verlag für Psychologie
- Baumgartner, I. u.a. (2000). OE-Prozesse: Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Bern: Haupt
- Berkel, K. (1997). Konflikttraining. Arbeitshefte Führungspsychologie. Heidelberg: Sauer
- Bischof, A., Bischof, K. (1997). Besprechungen. effektiv und effizient. Planegg: STS-Verlag
- Born, M. Eiselin, S.: (1996). Teams: Chancen und Gefahren. Bern: Hans Huber,
- Frey, D., Greif, S. (Hrsg.). (1986). Sozialpsychologie. München: PVU
- Gäde, E.-G., Listing, S., (1996). Sitzungen effektiv leiten und kreativ gestalten. Grünewald
- Glasl, F. (1999). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Haupt
- Haug, C. (1994). Erfolgreich im Team. München: Beck
- Lotmar, P., Tondeur, E. (1994). Führen in sozialen Organisationen. Bern: Haupt
- Redlich, E. (1997). Konflikt-Moderation. Hamburg: Windmühle
- Sader, M. (1998). Psychologie der Gruppe. Grundlagentexte Psychologie. Weinheim: Juventa
- Schwarz P.(2001). Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt
- Steiger, T., Lippmann, E. (1999). Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. 2 Bde Berlin: Springer
- Stroebe/Stroebe, Grundlagen der Führung, 1996, Sauer-Verlag
- Stroebe/Stroebe, Motivation, 1997, Sauer-Verlag
- Thomann, C., Schulz von Thun, F. (1997). Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Hamburg: Rowohlt: TB