

Anlagen: Materialien und statistische Anhänge

Anhang A: Auflistung der an der Studie beteiligten Medien sowie der veröffentlichte Texte – inklusive der verwendeten Subdomains

Im Rahmen der Kernstudie:

Lebensmittelzeitung

www.in-e-ko.de/online-test	(Best-Practice-Text „Verhandeln“)
www.in-e-ko.de/online-check	(Pressemitteilung „Verhandeln“)
www.in-e-ko.de/studie	(Ratgebertext „Führung“)
www.in-e-ko.de/online-studie	(Ratgebertext „Verhandeln“)
www.in-e-ko.de/check	(Pressemitteilung „Führung“)
www.in-e-ko.de/test	(Best-Practice-Text „Führung“)

Produktion

www.in-e-ko.com/test-online	(Pressemitteilung „Führung“)
www.in-e-ko.com/check-online	(Best-Practice-Text „Führung“)
www.in-e-ko.com/studie-online	(Ratgebertext „Führung“)
www.in-e-ko.com/web-test	(Pressemitteilung „Verhandeln“)
www.in-e-ko.com/web-check	(Best-Practice-Text „Verhandeln“)
www.in-e-ko.com/web-studie	(Ratgebertext „Verhandeln“)

Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung

www.in-e-ko.de/web-test	(Best-Practice-Text „Führung“)
www.in-e-ko.de/web-check	(Pressemitteilung „Führung“)
www.in-e-ko.de/web-studie	(Ratgebertext „Führung“)
www.in-e-ko.de/test-online	(Best-Practice-Text „Verhandeln“)
www.in-e-ko.de/check-online	(Pressemitteilung „Verhandeln“)
www.in-e-ko.de/studie-online	(Ratgebertext „Verhandeln“)

www.perspektive-mittelstand.de

www.ineko-cologne.com/test	(Best-Practice-Text „Verhandeln“)
www.ineko-cologne.com/check	(Pressemitteilung „Verhandeln“)
www.ineko-cologne.com/studie	(Ratgebertext „Verhandeln“)
www.ineko-cologne.com/online-test	(Best-Practice-Text „Führung“)
www.ineko-cologne.com/online-check	(Pressemitteilung „Führung“)
www.ineko-cologne.com/online-studie	(Ratgebertext „Führung“)

www.business-wissen.de

www.ineko-cologne.com/analyse	(Pressemitteilung „Führung“)
www.ineko-cologne.com/erhebung	(Best-Practice-Text „Führung“)
www.ineko-cologne.com/befragung	(Ratgebertext „Führung“)
www.ineko-cologne.com/online-analyse	(Pressemitteilung „Verhandeln“)
www.ineko-cologne.com/online-erhebung	(Best-Practice-Text „Verhandeln“)
www.ineko-cologne.com/online-befragung	(Ratgebertext „Verhandeln“)

www.Salesbusiness.de	
www.ineko-cologne.com/studie-online	(Ratgebertext „Verhandeln“)
www.ineko-cologne.com/web-test	(Best-Practice-Text „Führung“)
www.ineko-cologne.com/check-online	(Pressemitteilung „Verhandeln“)
www.ineko-cologne.com/web-studie	(Ratgebertext „Führung“)
www.ineko-cologne.com/test-online	(Best-Practice-Text „Verhandeln“)
www.ineko-cologne.com/web-check	(Pressemitteilung „Führung“)

Im Rahmen der Vergleichsstudie

Schuhmarkt

www.in-e-ko.de/online-befragung	(Ratgebertext „Verhandeln“)
www.in-e-ko.de/analyse	(Pressemitteilung „Führung“)
www.in-e-ko.de/befragung	(Ratgebertext „Führung“)
www.in-e-ko.de/online-analyse	(Pressemitteilung „Verhandeln“)

KMU-Magazin

www.in-e-ko.com/studie	(Ratgebertext „Verhandeln“)
www.in-e-ko.com/online-analyse	(Best-Practice-Text „Verhandeln“)
www.in-e-ko.com/online-studie	(Ratgebertext „Führung“)
www.in-e-ko.com/analyse	(Best-Practice-Text „Führung“)

Der Handel

www.in-e-ko.com/internetanalyse	(Pressemitteilung „Führung“)
www.in-e-ko.com/internettest	(Pressemitteilung „Verhandeln“)

Stuttgarter Zeitung

www.in-e-ko.de/verhandeln	(Ratgebertext „Verhandeln“)
www.in-e-ko.de/fuehren	(Ratgebertext „Führung“)

IHK Aachen

www.in-e-ko.com/verhandlung	(Pressemitteilung „Verhandeln“)
www.in-e-ko.com/fuehrung	(Pressemitteilung „Führung“)

Anhang B Scans der veröffentlichten Texte

B 1a Lebensmittelzeitung: Best-Practice-Text „Verhandeln“

62 Service

MANAGEMENT UND KARRIERE

LZ 37 14. September 2007

Eine faire Verhandlungsstrategie entwickeln

Bauer schult seine Ein- und Verkäufer – Gespräche gut vorbereiten – Persönliche aber keine private Atmosphäre schaffen

Frankfurt, 13. September Bei Lieferanten Top-Konditionen herausholen oder beim Handel Win-Win-Lösungen erreichen – für Markus Bauer ist klar, dass seine Einkaufs- und Vertriebsmitarbeiter die Kunst des Verhandeln beherrschen müssen, damit am Ende das Ergebnis stimmt.

Markus Bauer, Chef der Wasserburger J. Bauer GmbH & Co. KG, lässt seine Vertriebs- und Einkaufsverantwortlichen in Seminaren auf das Verhandeln am Telefon oder in persönlichen Gesprächen vorbereiten. Für den Mopro-Hersteller ist jedoch eines wichtig: „Unsere Mitarbeiter sollen kooperativ verhandeln, weil sich auf Dauer bessere Ergebnisse erzielen lassen, wenn nicht nur die eigenen Interessen, sondern auch die des Gegenübers berücksichtigt werden“, erklärt Bauer. Schon bei der Vorbereitung auf entsprechende Gespräche, so der Verhandlungsexperte Dr. Thomas Raddatz, sollte man daher zum Beispiel die eigenen Ziele klären und überlegen, in welchen Punkten Verhandlungsspielraum besteht und was einem „faulen Kompromiss“ gleichkäme. Zu einer guten Vorbereitung gehört seines Erachtens zudem, im Vorfeld die eigenen Befugnisse abzuklären, aber auch zu überlegen, welche Kompetenzen der Gesprächspartner hat.

Im Training üben die Einkäufer und Verkäufer, wie sie den Kontakt zum Verhandlungspartner optimieren, per Smalltalk die Beziehung stärken und eine gute Gesprächsatmosphäre schaffen. Dies sei zumindest bei den Personen leichter, deren Interessen und Hobbys man bereits

kennt, etwa bei den Verkäufern von Lieferanten. Wichtig sei es aber, stets Sach- und Beziehungsebene zu trennen, erfahren die Seminarteilnehmer. Ebenso käme es darauf an, auf keinen Fall vorschnell eine bestimmte Verhandlungsposition zu beziehen und zu versuchen, diese partout durchzudrücken, etwa: „Wenn Sie die Kosten für die Rohstoffe nicht um 10 Prozent senken, sprechen wir mit Ihrer Konkurrenz.“

Für Raddatz sind solche Statements Kardinalfehler, die später nur schwerlich zu korrigieren sind und daher nur in eine Sackgasse führen. Sein Tipp: „Statt Positionen sollten Interessen verhandelt werden.“ Denn hinter jeder Position ste-

hen handfeste Interessen oder Bedürfnisse. Im genannten Beispiel könnten das kurze Lieferwege, Verlässlichkeit, gute Qualität sein. „Wer seine eigenen Interessen formuliert und die vermuteten Interessen des Verhandlungspartners benennt, kann bessere Lösungen erarbeiten, die beiden Seiten gerecht werden“, berichtet Raddatz.

In Übungen erkennen die Mitarbeiter der Wasserburger Molkerei schnell, dass sie bessere Verhandlungsergebnisse erzielen, wenn sie partnerschaftlich und fair verhandeln. Sie lernen zudem, in der Verhandlung die Gesprächsführung zu übernehmen und immer wieder Fragen zu stellen, schließlich heißt es nicht um-

sonst: Wer fragt, der führt. Dann fällt es leichter, Interessen wie Motive des Gegenübers aufzudecken und festzustellen, welche Interessen deckungsgleich sind und welche Lösungen sich anbieten.

Schon während des Trainings erlebten die Teilnehmer, welche Potenziale professionelles Verhandeln bietet. Die Beziehung zum Gegenüber zu stärken, ist das eine. Ebenso kommt es darauf an, in der Sache hart zu verhandeln. Selbst eine „Kampfstrategie“ ist nach Ansicht von Raddatz in bestimmten Situationen vertretbar. „Sie ist etwa dann Mittel der Wahl, wenn es gilt, der Gegenseite wegen unrealistischer Vorstellungen einen Dämpfer zu verpassen“, erklärt der Psychologe, der einen kostenfreien Onlinetest entwickelt hat, mit dem jeder den eigenen Verhandlungsstil überprüfen kann (www.in-e-ko.de/online-test).

Markus Bauer weiß: Ein Verhandlungsergebnis ist schön und gut. Noch besser ist es, wenn es auch tatsächlich umgesetzt wird. „Unsere Mitarbeiter müssen bewusst sein, welche Handlungsverpflichtungen beiden Seiten aus der Vereinbarung entstehen und bis wann diese Verpflichtungen zu erfüllen sind“, erklärt der Unternehmer. Seit dem Seminar müssen seine Mitarbeiter daher alle Ergebnisse von Verhandlungen mit Kunden und Lieferanten schriftlich fixieren. Eine Bestätigungs-E-Mail oder eine Fax-Nachricht mit der zusammengefassten Ergebnisvereinbarung ist ebenfalls obligatorisch, da sich dies als Segen erweisen kann, um spätere – tatsächliche oder auch nur vorgebliche – Missverständnisse zu vermeiden. *Michael Gestmann*



Foto: Endstock

Bewährte Strategie: Wer fragt, kontrolliert das Gespräch.

B 1b Lebensmittelzeitung: Pressemitteilung „Verhandeln“

Verhandeln will gelernt sein

Frankfurt, 27. September. Täglich geht es in Verhandlungen um Aufträge, Konditionen, Lieferzeiten und vieles mehr. Vier Verhandlungsstile sind dabei besonders verbreitet. Das fand eine an der Universität Köln durchgeführte wissenschaftliche Arbeit heraus. Die „Rambos“ gehen dabei hart und rücksichtslos zur Sache. Den „Vorsichtigen“ geht es mehr um Harmonie und Einvernehmen als um gute Ergebnisse. Bei den „Taktierern“ heiligt der Erfolg die Mittel. Und die „Vernünftigen“ verhandeln zwar hart in der Sache, sind aber fair gegenüber den Verhandlungspartnern. Interessanterweise ist jeder dieser vier Verhandlungstypen in etwa gleich häufig anzutreffen, ermittelte die Studie. Wer wissen will, welchem Verhandlungstyp das eigene Verhalten am meisten entspricht, kann dies im Internet kostenfrei ermitteln unter www.in-eko.de/online-check 12

B 1c Lebensmittelzeitung: Ratgebertext „Führen“

Wie Chefs den Führungswandel meistern

Situativ und personenbezogen führen – Kompetenzen und Bewegungsspielräume klar definieren – Vom Coach lernen

Köln, 11. Oktober. Was muss eine Führungskraft tun, um erfolgreich zu sein? Was sollte sie tunlichst lassen, um nicht zu scheitern? Die Antwort auf diese Fragen ist heute schwieriger als früher.

Denn aufgrund flacher Hierarchien, moderner Unternehmenskulturen und Arbeit in wechselnden Teams können sich Führungskräfte nicht mehr allein auf ihre formale Position berufen.

Führungskräfte sollten daher ein modernes Verständnis von Führung entwickeln. Dazu bedarf es der Bereitschaft, sich mit den eigenen und den Erwartungen der anderen auseinander zu setzen. Wichtig ist auch der Mut, neue Handlungsmodelle auszuprobieren. Denn Mitarbeiter erwarten heute, dass ihr Vorgesetzter sie so weit wie möglich in die Verantwortung einbezieht und sie die Möglichkeit bekommen, ihre Kompetenzen zu erweitern.

Eine zeitgemäße Führung gibt klare Rahmenbedingungen vor, so dass der Einzelne seine Stärken entwickeln kann, ohne sich überfordert zu fühlen. Auf diesem Weg kann das Innovationspotenzial wesentlich besser ausgeschöpft werden, ohne ständig kontrollieren oder antreiben zu müssen.

Regeln müssen von allen eingehalten werden. Die Entschiedenheit, mit der der Vorgesetzte auf die Einhaltung von Zielvorgaben besteht, sollte jedoch nicht auf der Strecke bleiben. Was einmal beschlossen ist, muss gelten. Das Nichteinhalten von Vereinbarungen oder Misserfolge etwa dürfen und sollen Sanktionen nach sich ziehen. Die Kunst des Führens besteht darin, Menschlichkeit mit der nötigen Prise Autorität zu würzen.

Junge und damit eher unerfahrene Führungskräfte sollten sich einen guten Coach suchen, der sie darin unterstützt



Prof. Egon Stephan, Hochschullehrer an der Universität Köln

zu einer Führungspersönlichkeit heranzureifen. In der täglichen Praxis und im Dialog lässt sich am ehesten klären, wie der Betroffene sein Potenzial stärker zum Tragen bringen kann und was ihn gegebenenfalls daran hindert, seine Aufgaben zu bewältigen. Durch die sachkundige Begleitung können beispielsweise Klippen rechtzeitig erkannt und entsprechend neue Weichenstel-

lungen vorgenommen werden.

Chefs müssen nicht nur wissen, wie man Mitarbeiter führt. Sie sollten im ersten Schritt lernen, sich selbst zu führen. Dann sind sie erst in der Lage, auch andere zu leiten. Daher müssen sie lernen, Strategien für das Umgehen mit eigenen Unsicherheiten und Krisen zu finden. Sie müssen erkennen, worin persönliche Ressourcen bestehen und wie sie diese optimal einsetzen. Letztlich gilt somit: Die in der praktischen Arbeit gewonnene persönliche Erfahrung hilft mehr als jede noch so plausible Theorie.

Unser Leserservice: Wer ermitteln will, wie es um die eigene Führungskraft bestellt ist, kann dies kostenfrei im Internet unter www.in-e-ko.de/studie testen.

Egon Stephan

Der Autor ist Inhaber des Lehrstuhls für Diagnostik und Intervention sowie für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität zu Köln.

B 1d Lebensmittelzeitung: Ratgebertext „Verhandeln“

Gut vorbereitet verhandeln

Frankfurt, 25. Oktober. Wer erfolgreich verhandeln will, muss sich gründlich vorbereiten. Zuvor sollte man sich folgende Fragen beantworten: Was sind meine Ziele? Welche Interessen könnten Ansatzpunkte für neue Lösungsideen sein? Wie groß ist mein Verhandlungsspielraum? Kann ich meine Ziele quantifizieren? Welche Gegenleistungen kann ich anbieten? Welche Machtmittel besitze ich, welche die Gegenseite? Wie ist die zwischenmenschliche Beziehung zur Gegenseite? Was wäre die beste Handlungsalternative für den Fall des Scheiterns?

Während der Verhandlung sollte man die Gesprächsführung übernehmen und viele Fragen stellen, denn schließlich gilt: Wer fragt, der führt. Während auf diese Weise der Verhandlungspartner unter Zugzwang gesetzt wird, gewinnt man selbst wertvolle Zeit zum Nachdenken und Abwägen der Argumente. Beispiel: „Was können Sie mir anbieten, um Ihren

Vorschlag für mich akzeptabel zu machen?“ Jetzt ist der Gesprächspartner am Zug.



Foto: jmaat

Thomas Raddatz: „Win-Win-Resultate sind ideal.“

Bewährt hat sich die Taktik des ersten Zugs. Denn die erste in die Diskussion geworfene Zahl nehmen beide Seiten fast zwangsläufig als Anker (anchoring: Verankerung) oder Vergleichsmaßstab für den weiteren Verhandlungs-

verlauf. Damit verschiebt sich in der Regel das Verhandlungsergebnis zu Gunsten des Eröffners.

Win-Win-Resultate sind ideal, wenn gleich nicht immer leicht zu erreichen. Die Forschung hat aber belegt, dass das schlummernde Win-Win-Potenzial sehr häufig nicht ausgenutzt wird. Das heißt: Selbst Profi-Verhandler lassen oft Geld auf dem Tisch liegen.

Damit die Strategie zum Erfolg führt, müssen beide Seiten die Verhandlung als einen gemeinsamen Problemlösungsprozess begreifen und diesen offen gestalten. Versuchen Sie mit wenigen Argumenten zu überzeugen. Wer seinem Konterpart viele Argumente um die Ohren haut, schwächt selbst die Überzeugungskraft des einzelnen Arguments. Und ein intelligenter Gegenspieler nutzt dies aus, indem er sich das relativ schwächste Argument heraussucht, um damit die Gegenargumentation einzuleiten. Die stärkeren Argumente bleiben somit vielfach unbeachtet und verpuffen wirkungslos. Wer seine Verhandlungskompetenz testen will, kann dies kostenfrei im Internet: www.in-e-ko.de/online-studie tun.

Thomas Raddatz

B 1e Lebensmittelzeitung: Pressemitteilung „Führung“

Frauen halten sich für bessere Chefs

Frankfurt, 8. November. Führungspersonen müssen sich täglich im Zusammenspiel mit ihrem Team als Leitfigur in ihrem Unternehmen beweisen. Für Männer ist das immer selbstverständlich gewesen. Doch die Zeiten ändern sich. Das Selbstbewusstsein weiblicher Führungskräfte ist offenbar in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Dies ergab zumindest eine aktuelle Studie des Psychologischen Instituts der Universität zu Köln und der Personal-Point GmbH, Bonn. Erstmals war die Selbstbeurteilung der weiblichen Führungskräfte deutlich positiver als die der männlichen Vorgesetzten, heißt es in der Untersuchung. In einer Berufsgruppe war dies sogar in allen erfragten Führungsdimensionen der Fall. Die positivere Selbstbeurteilung der Frauen in Führungspositionen wird von ihren Mitarbeitern allerdings nicht gestützt. So gesehen, scheinen Eigen- und Fremdwahrnehmung nicht zwangsläufig identisch zu sein. Denn in der Beurteilung durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schnitten die männlichen Führungskräfte besser ab. Für beide Geschlechter gilt, dass sich die Führungskräfte selbst in positiverem Licht sehen, als sie von ihren Angestellten wahrgenommen werden. Die Vorgesetzten müssen also noch Überzeugungsarbeit in eigener Sache leisten. Wer seine Führungskompetenz überprüfen möchte, kann einen Online-Test erstellen: www.in-e-ko.de/check LZ

B 1f Lebensmittelzeitung: Best-Practice-Text „Führung“

LZ 47 23. November 2007

MANAGEMENT UND KARRIERE

Service 43

„Nicht stets everybody's Darling sein wollen“

Meggle trainiert Führungsverhalten von Nachwuchsmanagern – Eigenen Stil finden

Wasserburg, 22. November. Für Monika Grill ist klar: „Je besser die Führung, desto erfolgreicher das Unternehmen.“ Daher lässt die Aus- und Weiterbildungsleiterin der Wasserburger Meggle GmbH & Co. KG die Führungskräfte in aufeinander aufbauenden Seminarmodulen für diese Aufgabe fit machen.

Ein zentraler Aspekt ist dabei, dass sich die Führungskräfte mit ihrer eigenen Persönlichkeit auseinandersetzen. Dadurch sollen allen ihre jeweiligen Stärken und Schwächen bewusst werden. „Durch die Analyse der eigenen Motive und Verhaltenspräferenzen können Spannungsfelder zwischen der Persönlichkeit und ihren Führungsaufgaben, zwischen persönlichen Einstellungen, Rolle und Aufgaben im Job erkannt und behoben werden“, erklärt Psychologieprofessor Egon Stephan, Universität Köln. Seiner Ansicht nach sind Diskrepanzen zwischen Persönlichkeit und Aufgabe häufig ursächlich für nicht durchschaute Probleme im Führungsjob.

Um das zu ändern, haben die Trainings der Meggle-Führungskräfte beispielsweise folgende Schwerpunkte: Reflexion des eigenen Führungsverhaltens in der Interaktion mit anderen, typische Rollen und Prozesse in Teams sowie Üben von Verhaltensskills, die die per-

sönlichen Stärken zur Entfaltung bringen. Daneben werden aber auch im Führungsaltag immer wieder auftauchende Fragen ausführlich erörtert. „Der richtige Umgang mit schwierigen Mitarbeitern, das richtige Maß an Nähe und Distanz und das angemessene Delegieren von Aufgaben müssen stets geübt werden“, weiß Personalerin Monika Grill aus Erfahrung. Nicht nur andere, sondern auch sich selbst erfolgreich zu führen, gehört ebenfalls zu den Schlüsselkompetenzen einer Führungskraft.

Thema ist auch, dass die Führungskräfte lernen, ihr Rollenverhalten der jeweiligen Situation, dem Reifegrad der Mitarbeiter und den persönlichen Fähigkeiten anzupassen. Schnelle Marktveränderungen, ein gewandeltes Wertverständnis und viele andere Faktoren bewirken, dass es das „ideale“ Führungsverhalten nicht gibt. Vorgesetzte müssen daher nach Überzeugung des Experten Egon Stephan verschiedene Rollen einnehmen können. „Wenn es um Routine-Tätigkeiten geht, sind sie Organisator und Verwalter, wenn unerwartet problematische Situationen auftreten, haben sie oft die Rolle des Feuerwehrmanns und sollten in der Lage sein, ungünstigen Entwicklungen entgegen zu wirken, beispielsweise wenn ein Top-Kunde seine Aufträge zu stornieren droht“, berichtet

Voraussetzung:
Wer führt, braucht soziale und emotionale Intelligenz.



Foto: EndreStark

der Forscher. Auf der Internetseite seines Instituts (www.in-e-ko.de/test) können interessierte Leser einen kostenfreien Führungstest machen.

Immer häufiger sind Vorgesetzte auch Coach, Unterstützer und Förderer ihrer Mitarbeiter, etwa, wenn neue Mitarbeiter eingearbeitet oder Veränderungen aktiv gestaltet werden müssen. Die Rolle des Machers und Praktikers ist vielen vertraut. Schließlich sehen sie es als ihre Hauptaufgabe an, dafür zu sorgen, dass das Tagesgeschehen bewältigt wird und das Geschäft läuft.

Als entlastend empfinden es viele Führungskräfte, dass sie ihre Mitarbeiter natürlich nicht immer in jede einzelne Entscheidung einbeziehen müssen. Oftmals müssen schließlich Entscheidungen ad hoc getroffen werden, damit keine wertvolle Zeit verloren wird.

Führungskräfte benötigen ein sensibles Gespür für die aktuelle Situation, aber auch für alles Zwischenmenschliche und für die Bedürfnisse der Mitarbeiter, weiß Monika Grill. „Nur mit einem gewissen Maß sozialer und emotionaler Intelligenz ist man schließlich als Vorgesetzter in der Lage, sich spontan in Kunden und Mitarbeiter einzufühlen und die richtigen Entscheidungen zu treffen.“

Den Führungseinsteigern wird laut der Personalexpertin während des Trainings klar, dass es nicht darum geht, stets „everybody's Darling“ sein zu wollen. Für Nachwuchskräfte sei es viel wichtiger, einen eigenen Führungsstil zu entwickeln. Und jedem sei klar, dass die erste Führungs-Stelle die Weichen für die weitere Karriere stelle. Wer in der neuen Funktion scheitere, erhalte nur selten eine zweite Chance. *Michael Gestmann*

B 2a Produktion: Pressemitteilung „Führung“

Führungskompetenz

Frauen halten sich für bessere Chefs

von Michael Gestmann
Produktion Nr. 40, 2007

KÖLN (gk). Weibliche Führungskräfte schätzen ihre Leistung positiver ein als die der Männer, hat das Psychologische Institut der Universität Köln festgestellt.

Das Selbstbewusstsein weiblicher Führungskräfte ist in den vergangenen Jahren offenbar deutlich gestiegen. Dies ergab eine aktuelle Studie des Psychologischen Instituts der Universität zu Köln und der Personal-Point GmbH in Bonn.

Erstmals war die Selbstbeurteilung der weiblichen Führungskräfte deutlich positiver als die der männlichen

Vorgesetzten. In einer Berufsgruppe war dies sogar bei allen erfragten Führungsebenen der Fall. Die positivere Selbstbeurteilung der weiblichen Führungskräfte wird von ihren Mitarbeitern allerdings nicht gestützt. Denn in der Beurteilung durch die Mitarbeiter schnitten die männlichen Führungskräfte besser ab. Für beide Geschlechter gilt, dass sich die Führungskräfte selbst in einem positiven Licht sehen, als das ihre Mitarbeiter tun. Die Vorgesetzten müssen also noch Überzeugungsarbeit in eigener Sache leisten. Managern, die ihre eigene Führungskompetenz überprüfen möchten, bietet das Uni-Institut einen kostenfreien Online-Test an:

www.in-e-ko.com/test-online.



Das Selbstbewusstsein weiblicher Manager ist in den vergangenen Jahren gestiegen.

Bild: Global Communication

B 2b Produktion: Best-Practice-Text „Führung“

Führung

Niemals ‚everybodys darling‘ sein wollen

von Michael Gestmann
Produktion Nr. 46, 2007

BONN. Führungsaufgaben zu meistern ist leichter gesagt als getan. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit und den entsprechenden Stärken und Schwächen ist dabei die Basis für gutes Gelingen oder den Zusammenbruch.

Für Daniela Schuon ist klar: „Je besser die Führung, desto erfolgreicher das Unternehmen.“ Daher lässt die Personalentwicklungsleiterin der Ulmer Gardena AG die Führungskräfte sich in vier aufeinander aufbauenden Seminarmodulen für diese Aufgabe fit machen. Ein zentraler Aspekt ist dabei, dass sich die Führungskräfte mit ihrer eigenen Persönlichkeit auseinandersetzen. Dadurch sollen allen ihre Stärken und Schwächen bewusst werden. Durch die Analyse der eigenen Motive und Verhaltenspräferenzen können Spannungsfelder zwischen der Persönlichkeit und ihren Führungsaufgaben, zwischen persönlichen Einstellungen, Werten und Aufgaben im Job erkannt und behoben werden“, erklärt Egon Stephan, Psychologieprofessor an der Universität zu Köln. Seiner Ansicht nach sind Diskrepanzen zwischen Persönlichkeit und Aufgabe häufig urächlich für nicht durchschaute Probleme im Führungsjob.

Immer das richtige Maß aus Distanz und Nähe finden

Um das zu ändern, haben die Trainings der Gardena-Führungskräfte u.a. folgende Schwerpunkte: Reflexion des eigenen Führungsverhaltens in der Interaktion mit anderen, typische Rollen und Prozesse in Teams, Üben von Verhaltensalternativen, die die persönlichen Stärken zur Entfaltung bringen. Daneben werden aber auch im Führungsalltag immer wieder auftauchende Fragen ausführlich erörtert. „Der richtige Umgang mit schwierigen Mitarbeitern, das richtige Maß an Nähe und Distanz und das angemessene Delegieren von Aufgaben müssen stets ge-

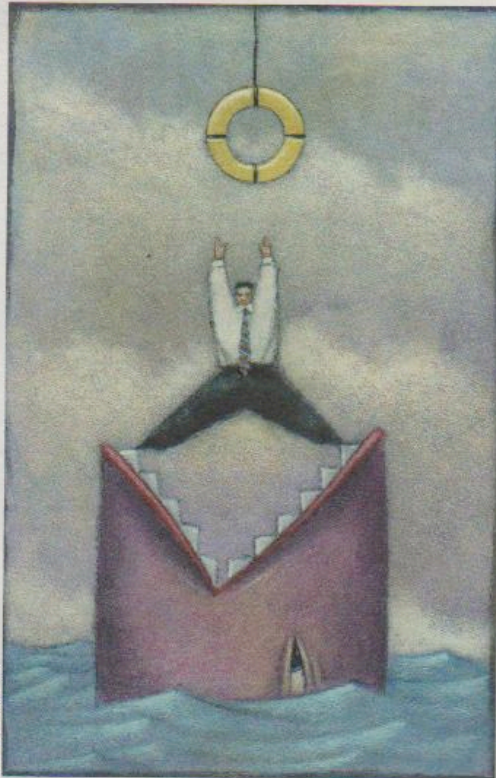


Bild: Business Lines

übt werden“, weiß Personalerin Daniela Schuon aus Erfahrung. Nicht nur andere, sondern auch sich selbst erfolgreich zu führen, gehört ebenfalls zu den Schlüsselkompetenzen einer Führungskraft, wird den Gardena-Mitarbeitern vermittelt. Professor Stephan ergänzt: „Gutes Zeitmanagement, der Ausgleich beruflicher wie privater Interessen, emotionale Ausgeglichenheit und klare Arbeitsziele sind nur einige wichtige Voraussetzungen, um als Vorgesetzter Höchstleistungen erbringen zu können.“

Thema ist auch, dass die Führungskräfte lernen, ihr Rollenverhalten der jeweiligen Situation, dem Reifegrad der Mitarbeiter und den persönlichen

Führungsaufgaben zu übernehmen heißt, den Spagat zwischen eigenem Anspruch und Anforderungen anderer zu üben.

Fähigkeiten anzupassen. Schnelle Marktveränderungen, ein gewandeltes Werteverständnis und viele andere Faktoren bewirken, dass es das ‚ideale‘ Führungsverhalten nicht gibt. Vorgesetzte müssen daher nach Überzeugung von Professor Stephan verschiedene Rollen einnehmen

können. „Wenn es um Routine-Tätigkeiten geht, sind sie Organisator und Verwalter, wenn unerwartet problematische Situationen auftreten, haben sie oft die Rolle des Feuerwehrmanns und sollten in der Lage sein, ungünstigen Entwicklungen entgegen zu wirken, beispielsweise wenn ein Top-Kunde seine Aufträge zu stornieren droht“, berichtet er.

Immer häufiger sind Vorgesetzte auch Coach, Unterstützer und Förderer ihrer Mitarbeiter, etwa wenn neue Mitarbeiter eingearbeitet oder Veränderungen aktiv gestaltet werden müssen. Die Rolle des Machers und Praktikers ist vielen vertrauter. Schließlich sehen sie es als ihre Hauptaufgabe an, dafür

Anzeige

Beratung,
die sich rechnet



WWW.ROI-INTERNATIONAL.COM

zu sorgen, dass das Tagesgeschäft wältigt wird und das Geschäft läuft. Führungskräfte benötigen ein gutes Gespür für die aktuelle Situation, aber auch für alles Zwischenmenschliche und für die Bedürfnisse der Mitarbeiter, sagt Schuon: „Nur mit einem gewissen Maß sozialer und emotionaler Intelligenz ist man schließlich in der Lage, sich sowohl mit Kunden und Mitarbeiter einzusetzen und die richtigen Entscheidungen zu treffen.“

Den Führungseinsteigern warnt Daniela Schuon während des Trainings, dass es nicht darum geht, stets ‚everybodys darling‘ sein zu wollen. Nachwuchskräfte ist es viel wichtiger, einen eigenen Führungsstil zu entwickeln und in den verschiedenen Situationen sicher zu werden. „Sonst droht Gefahr, für sich selbst zum besten Mitarbeiter zu werden und absehbar eine Arbeitsüberlastung zusammenzubrechen“, erklärt Stephan. Theoretisch weiß das zwar jeder Teilnehmer, die Praxis sieht oft anders aus. „Nutzen bei Gardena die jungen Führungskräfte die Trainings dazu, um intensiv mit ihrer neuen Funktion umzugehen einander zu setzen. Denn jeder weiß: Die erste Stelle als Führungskraft stellt die Weichen für den weiteren Karriereverlauf.“

Testen Sie Ihre Führungskompetenz auf Professor Egon Stephans Internetseite. Die Adresse www.in-e-ko.com/check-online

B 2c Produktion: Ratgebertext „Führung“

13. Dezember 2007 · Nr. 50
Wirtschaft: Produktivität und IT
Produktion 9

Führung

Wie Chefs den Wandel meistern können

von Prof. Dr. Egon Stephan
Produktion Nr. 50, 2007

BONN (lk). Was muss eine Führungskraft tun, um erfolgreich zu sein? Was sollten sie tunlichst lassen, um nicht zu scheitern? Die Antwort auf diese Fragen fällt heute schwieriger als früher. Denn in einem von flachen Hierarchien geprägten Umfeld können sich Führungskräften nicht mehr nur auf ihre formale Position berufen.

Wer als Führungskraft nicht scheitern will, sollte ein modernes Verständnis von Führung entwickeln. Dazu bedarf es der Bereitschaft, sich mit den eigenen Erwartungen und den Erwartungen der anderen auseinander zu setzen. Wichtig ist auch der Mut, neue Handlungsmodelle auszuprobieren. Denn Mitarbeiter erwarten heute, dass man sie so weit wie möglich in die Verantwortung einbezieht und sie so die Möglichkeit bekommen, ihre Kompetenzen zu erweitern. Moderne Führung sollte klare Rahmenbedingungen vorgeben, so dass der Einzelne seine Stärken entwickeln kann, ohne sich überfordert zu fühlen.

Trotz des hohen Stellenwerts von Teamarbeit und bei aller kollegialer Einstellung sollte aber auch die Ent-

Anzeige

**Beratung,
die sich rechnet.**



ROI
INTERNATIONAL MANAGEMENT
CONSULTANTS

WWW.ROI-INTERNATIONAL.COM

tes Gewicht hat, wenn klar ist, dass vom Vorgesetzten notwendige Kritik genau so offen angesprochen wird. Dort, wo dies sachlich möglich ist, sollten Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen werden. Dies ist allerdings nur dann sinnvoll und motivationsfördernd, wenn die Meinung des Mitarbeiters auch für diesen erkennbar beim Vorgesetzten Gewicht hat. Deshalb muss der Vorgesetzte auch bereit sein, seine abweichenden Entscheidungen zu erläutern und zu begründen. Auf diese Weise können die Mitarbeiter zunehmend mehr in die gemeinsamen Zielsetzungen eingebunden werden.

Junge Führungskräfte brauchen einen erfahrenen Coach

Für junge Führungskräfte ist es sinnvoll, sich einen guten Coach zu suchen, der sie darin unterstützt, zu einer Führungspersönlichkeit heranzureifen. Im Dialog mit dem Mentor lässt sich am ehesten klären, wie der Betroffene sein Potenzial stärker zum Tragen bringen kann und was ihn gegebenenfalls daran hindert, seine Aufgaben zu bewältigen. Durch die sachkundige Begleitung eines erfahrenen Coachs können Klippen recht-



Bild: Ina-Maria Kötter

Prof. Dr. Egon Stephan: Die Kunst der Führung besteht aus Menschlichkeit, gewürzt mit einer Prise Autorität.

fishen Situationen besteht. Es ist eine alte Weisheit: Chefs müssen als Erstes lernen, sich selbst zu führen, und sind erst dann in der Lage, auch andere zu leiten. Daher muss der Vorgesetzte lernen, Strategien für das Umgehen mit eigenen Unsicherheiten und Krisen zu finden. Er muss erkennen, worin seine persönlichen Ressourcen bestehen und wie er diese optimal einsetzen kann. In vielen Situationen muss eine Führungskraft auch einmal ein Risiko eingehen und dann selbstkritisch prüfen, wie erfolgreich die jeweilige Entscheidung war. Letztlich gilt somit, dass die in der praktischen Arbeit gewonnene persönliche Erfahrung mehr hilft als jede noch so plausible Theorie.

Leserservice: Wer ermitteln will, wie es um die eigene Führungskraft bestellt ist, kann dies kostenfrei im Internet tun unter der Adresse: www.in-e-ko.com/studie-online.

Der Autor ist Inhaber des Lehrstuhls für Diagnostik und Intervention sowie für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität zu Köln.

B 2d Produktion: Pressemitteilung „Verhandeln“

8. November 2007 · Nr. 45

Test: Wie gut verhandeln Sie?

Produktion Nr. 45, 2007

BONN (ilk). Tagtäglich geht es in Verhandlungen um Aufträge, Konditionen, Lieferzeiten und andere Aspekte. Vier Verhandlungsstile sind dabei besonders verbreitet. Das fand eine an der Universität zu Köln durchgeführte Doktorarbeit heraus. Die ‚Rambos‘ verhandeln hart und rücksichtslos. Den ‚Vorsichtigen‘ geht es mehr um Harmonie und Einvernehmen als um gute Ergebnisse. Bei den ‚Taktierern‘ heiligt der Erfolg die Mittel. Und die ‚Vernünftigen‘ verhandeln zwar hart in der Sache, sind aber fair gegenüber ihren Verhandlungspartnern. Interessanterweise ist jeder dieser vier Verhandlungstypen in etwa gleich häufig anzutreffen, ermittelte die Studie. Wer wissen will, welchem Verhandlungstyp das eigene Verhalten entspricht, kann dies im Internet kostenfrei ermitteln.

www.in-e-ko.com/web-test

B 2e Produktion: Best-Practice-Text „Verhandeln“

Produktion Wirtschaft: Produktivität und IT

Verhandlungstechnik

Erfolgsrezept: Wer fragt, der führt

Michael Gestmann
Produktion Nr. 3, 2008

Verhandlungsgeschick lässt sich erlernen. Mit dem richtigen Rüstzeug bleibt dann auch der Erfolg nicht aus.



Bei Entscheidern Termine kommen und dann erfolgreich abbießen – für Rainer Scharf ist klar, dass seine Vertriebsmitarbeiter die Kunst des Verhandeln beherrschen müssen, damit Umsätze und Erträge steigen. Der Chef der PIAB Vakuumtechnik ließ daher bereits mehrere Male in Seminaren auf das Verhandeln am Telefon oder in persönlichen Gesprächen vorbereiten.

den Vakuumtechnikhersteller ist es auch eines wichtig: „Unsere Mitarbeiter sollen kooperativ verhandeln, nicht sich auf Dauer bessere Ergebnisse erzielen lassen, wenn nicht nur eigenen Interessen, sondern auch des Gegenübers berücksichtigt werden“, erklärt Rainer Scharf. Schon bei der Vorbereitung auf entscheidende Gespräche, so der Verhandlungsexperte Dr. Thomas Raddatz, sollte man daher zum Beispiel eigenen Ziele klären und überlegen, in welchen Punkten Verhandlungsspielraum besteht und was ein ‚fauler Kompromiss‘ gleichkäm. Zu einer guten Vorbereitung gehört auch ein Erachtens zudem, im Vorfeld die eigenen Befugnisse abzuklären, aber auch zu überlegen, welche Kompetenzen der Gesprächspartner

vorschnell eine bestimmte Verhandlungspositionen zu beziehen und zu versuchen, diese partout durchzudrücken, etwa „Wenn Sie nicht alle Vakuumsysteme von uns beziehen wollen, kann ich Ihnen im Preis nicht entgegenkommen.“

Für Thomas Raddatz sind solche Statements Kardinalfehler, die später nur schwerlich zu korrigieren sind und daher nur in eine Sackgasse führen. Sein Tipp: „Statt Positionen sollten Interessen verhandelt werden.“ Denn hinter jeder Position stehen handfeste Interessen oder Bedürfnisse. Im genannten Beispiel könnten das sein: schneller Service, kaum Wartungsaufwand, niedrigere Energiekosten, gute Qualität etc... „Wer seine eigenen Interessen formuliert und die vermuteten Interessen des Verhandlungspartners benennt, kann bessere Lösungen erarbeiten, die beiden Seiten gerecht werden“, berichtet Raddatz.

In Übungen erkennen die PIAB-Mitarbeiter sehr schnell, dass sie bessere Verhandlungsergebnisse erzielen, wenn sie partnerschaftlich und fair

verhandeln. Sie lernen zudem, in der Verhandlung die Gesprächsführung zu übernehmen und immer wieder Fragen zu stellen, schließlich heißt es nicht umsonst: Wer fragt, der führt. Dann fällt es leichter, Interessen wie Motive des Gegenübers aufzudecken und festzustellen, welche Interessen deckungsgleich sind und welche Lösungen sich anbieten.

Schon während des Trainings erlebten die Teilnehmer, welche Potenziale professionelles Verhandeln bietet. Denn die Beziehung zum Gegenüber zu stärken, ist das eine, ebenso kommt es aber darauf an, in der Sache hart zu verhandeln. Selbst eine ‚Kampfstrategie‘ ist nach Ansicht von Raddatz in bestimmten Situationen vertretbar. „Sie ist etwa dann Mittel der Wahl, wenn es gilt, der Gegenseite wegen unrealistisch hoher Vorstellungen einen Dämpfer zu verpassen“, erklärt der promovierte Psychologe, der

einen kostenfreien Onlinetest entwickelt hat, mit dem jeder den eigenen Verhandlungsstil überprüfen kann (www.in-e-ko.com/web-check).

Rainer Scharf weiß: Ein Verhandlungsergebnis ist so und gut. Noch besser es, wenn es auch tatsächlich umgesetzt wird. „Unsere Mitarbeiter müssen seine Ergebnisse mit Kunden möglicherweise detailliert und stets auch schriftlich fixieren. Eine Bestätigungse-Mail oder Fax-Nachricht mit der zusammengefassten Ergebnisvereinbarung ebenfalls obligatorisch, da sich als Segen erweisen kann, um spätere Missverständnisse zu vermeiden.“

„Unsere Mitarbeiter sollen kooperativ verhandeln“

Rainer Scharf,
PIAB Vakuum

B 2f Produktion: Ratgebertext „Verhandeln“

Wirtschaft: Produktivität und IT

7. Februar 2008 · Nr. 6

Verhandeln

Auf dem Verhandlungstisch bloß kein Geld liegen lassen

von Thomas Raddatz
Produktion Nr. 6, 2008

BONN (ilk). Tagtäglich wird verhandelt. Um Aufträge, Konditionen, Lieferzeiten oder schlicht um Kundentermine. Das beste Ergebnis holen Sie selbst bei widerstreitenden Interessen heraus, wenn Sie die Erkenntnisse der Verhandlungsforschung beachten.

Bei der inhaltlichen Vorbereitung sollten Sie Antworten auf folgende Fragen finden: Was sind meine Ziele? Gibt es hinter meinen (vordergründigen) Zielen tiefer liegende Interessen oder Bedürfnisse, die Ansatzpunkte für neue Lösungsideen sein könnten? Welche Optionen (= alternative Wege zur Zielerreichung) sehe ich (bisher)? Welchen Verhandlungsspielraum habe ich? Kann ich meine Ziele quantifizieren? Welche Gegenleistungen oder

Während der Verhandlungen Gesprächsführung übernehmen

Konzessionen kann ich anbieten? Welche Machtmittel besitze ich, welche die Gegenseite? Welche zwischenmenschliche Beziehung besteht zwischen der Gegenseite und mir? Wie wichtig ist mir die Qualität dieser Beziehung für die Zukunft? Welches ist die beste Handlungsalternative, die mir für den Fall eines Scheiterns der Verhandlung bleibt?

Während der Verhandlung sollten Sie die Gesprächsführung übernehmen und immer wieder Fragen stellen, schließlich heißt es „wer fragt,



Bild: Imago

Mit der richtigen Vorbereitung gelingen auch die schwierigsten Verhandlungen.

der führt.“ Studien weisen eindrucksvoll nach, dass gute Verhandler mehr als doppelt so häufig Fragen an die Gegenseite richten als weniger erfolgreiche Verhandler. Die Gründe sind einleuchtend. Wenn Sie kluge Fragen stellen, erhalten Sie wertvolle Informationen über die Interessen, Denkweisen und Intentionen der anderen Partei.

Bewährt hat sich zudem die Taktik des ersten Zuges, der so genannte Ankereffekt (anchoring). Denn die erste in die Diskussion geworfene Zahl nehmen beide Seiten fast zwangsläufig als Anker oder Vergleichsmaßstab für den weiteren Verhandlungsverlauf. Damit verschiebt sich in der Regel das Verhandlungsergebnis zu Gunsten des Eröffners. Das ideale Verhandlungsergebnis sind Win-Win-Resultate, also Lösungen, bei denen beide Seiten den Verhandlungstisch als Gewinner verlassen. Eine empfehlenswerte Taktik zur Hebung des Win-Win-Potenzials in Verhandlungen besteht darin, gemeinsam mehre-

re Optionen zu erarbeiten. Allerdings müssen beide Seiten die Verhandlung als einen gemeinsamen Problemlösungsprozess begreifen und gestalten, was unter anderem bedeutet, sich wechselseitig Hintergrundinformationen über ihre zugrundeliegenden Interessen zu geben.

Mit nur wenigen Argumenten erfolgreicher verhandeln

Auch wenn es den ein oder anderen überrascht: Erfolgreicher sind die Verhandler, die mit einigen wenigen Argumenten überzeugen wollen. Wer seinem Konterpart möglichst viele Argumente um die Ohren haut, erreicht meist das Gegenteil. Je mehr Argumente nämlich ins Feld geführt werden, desto schwächer wird die Überzeugungskraft des einzelnen Arguments.

Leserservice: Wer seine Verhandlungskompetenz testen will, kann dies kostenfrei im Internet tun unter: www.in-e-ko.com/web-studie

B 3a AHGZ: Best-Practice-Text „Führung“

Gute Führung reißt alle mit

Hoteliere und Gastronomen können von modernen Managementmethoden profitieren / Schlüsselkompetenzen einüben

TUTT GART. Für Klaus-Peter Fiebig ist klar: „Je besser die Führung, desto erfolgreicher das Unternehmen.“ Daher ist der Geschäftsführer des Iserloher Hotels Vierjahreszeiten seine Führungscrow seit Jahren immer wieder durch Trainings für ihre Aufgabe fit machen.

Ein zentraler Aspekt ist dabei, dass sich die Führungskräfte mit ihrer eigenen Persönlichkeit auseinandersetzen. Dadurch sollen allen ihre Stärken und Schwächen bewusst werden. „Durch die Analyse der eigenen Motive und Verhaltenspräferenzen können Spannungsfelder zwischen der Persönlichkeit und ihren Führungsaufgaben, zwischen persönlichen Einstellungen, Werten und Aufgaben im Job erkannt und behoben werden“, erläutert Psychologieprofessor Egon Stephan, Universität Köln. Seiner Ansicht nach sind Diskrepanzen zwischen Persönlichkeit und Aufgabe häufig ursächlich für nicht durchschaute Probleme im Führungsjob.

Um das zu ändern, hat das Training der Vierjahreszeiten-Mitarbeiter folgende Schwerpunkte: Entwickeln des zur Persönlichkeit passenden Führungsstils, Erkennen und Üben von Verhaltensskills, die persönliche Stärken zur Entfaltung bringen. Daneben werden aber auch im Führungsalltag immer wieder auftauchende Fragen

Anzeige

www.ahgzjobs.de

AHGZ JOBS

einfach aufsteigen

ausführlich erörtert. „Der richtige Umgang mit schwierigen Mitarbeitern, das richtige Maß an Nähe und Distanz und das angemessene Delegieren von Aufgaben, müssen stets geübt werden“, weiß Hotelier Klaus-Peter Fiebig, auch aus eigener Erfahrung. Nicht nur andere, sondern auch sich selbst erfolgreich zu führen, gehört ebenfalls zu den Schlüsselkompetenzen einer Führungskraft, erfahren die elf Trainingsteilnehmer. Stephan hierzu ergänzend: „Gutes Zeitmanagement, der Ausgleich beruflicher wie



Klare Ziele: Wer führen will, muss seine persönlichen Stärken zur Entfaltung bringen

privater Interessen, emotionale Ausgeglichenheit und klare Arbeitsziele sind nur einige wichtige Voraussetzungen, um als Vorgesetzter Höchstleistungen erbringen zu können.“

Wechselnde Rollen

Thema ist auch, dass die Führungskräfte lernen, ihr Rollenverhalten der jeweiligen Situation, dem Reifegrad der Mitarbeiter und den persönlichen Fähigkeiten anzupassen. Schnelle Marktveränderungen, ein gewandeltes Werteverständnis und viele andere Faktoren bewirken, dass es das ideale Führungsverhalten nicht gibt. Vorgesetzte müssen daher nach Überzeugung von Stephan verschiedene Rollen einnehmen können. „Wenn es um Routine-Tätigkeiten geht, sind sie Organisator und Verwalter. Wenn unerwartet problematische Situationen auftreten, haben sie oft die Rolle des Feuerwehrmanns und sollten in der Lage sein, ungünstigen Entwicklungen entgegenzuwirken, beispielsweise wenn ein Top-Kunde seine Aufträge zu stormieren droht“, berichtet Egon Stephan, auf dessen Instituts-Internetseite (siehe Textende) interessierte Leser einen kostenfreien Führungstest machen können. Immer häufiger sind Vorgesetzte auch Coach, Unterstützer und Förderer ihrer Mitarbeiter, etwa

wenn neue Mitarbeiter eingearbeitet werden müssen, erfahren Fiebigs Führungskräfte. Die Rolle des Machers und Praktikers ist vielen vertraut. Schließlich sehen sie es als Hauptaufgabe an, dafür zu sorgen, dass das Tagesgeschehen bewältigt wird und das Geschäft läuft.

„Das richtige Maß an Nähe und Distanz und das Delegieren von Aufgaben müssen geübt werden“

Klaus-Peter Fiebig, Hotelier

Als entlastend empfinden es die Teilnehmer, wenn ihnen gesagt wird, dass sie ihre Mitarbeiter natürlich nicht immer in jede einzelne Entscheidung einbeziehen müssen. Oftmals müssen schließlich Entscheidungen ad hoc getroffen werden, damit keine wertvolle Zeit verloren wird. Führungskräfte benötigen ein sensibles Gespür für die aktuelle Situation, aber auch für alles Zwischenmenschliche und für die Bedürfnisse der Mitarbeiter, weiß Fiebig. „Nur mit einem gewissen Maß sozialer und emotionaler Intelligenz ist man schließlich als Vorgesetzter in der Lage, sich spontan in

Kunden und Mitarbeiter ein und die richtigen Entscheidungen“, stellt der Hotelier fest.

Weichen stellen

Seinen Führungseinstellungen während des Trainings klar nicht darum geht, stets ein Darling sein zu wollen. Führungskräfte ist es viel wichtiger, ihren eigenen Führungsstil zu finden und in den verschiedenen Situationen klar zu werden. „Sonst droht Gefahr, für sich selbst zum besten Mitarbeiter zu werden und abseits der Arbeitsüberlastung zusammenzubrechen“, erläutert Professor Theoretisch weiß das zwar, doch die Praxis sieht anders aus. Daher nutzen in die jungen Führungskräfte Training dazu, sich intensiv mit den Funktionen auseinanderzusetzen. Denn jedem ist klar: Die erste Führungskraft stellt die Weichen, den weiteren Karriereverlauf der neuen Funktion scheint nur selten eine zweite Chance zu geben.

Micha

► www.in-e-ko.de/web-tes

Dieser Beitrag ist der erste Teil „Der richtige Führungsstil“. Die Fortsetzung im Buch *Management*

B 3b AHGZ: Pressemitteilung „Führung“

Feminine Muskelspiele

Studie: Frauen halten sich für die besseren Chefs / Kostenfreier Online-Test

KÖLN. Das Selbstbewusstsein weiblicher Führungskräfte ist in den vergangenen Jahren offenbar deutlich gestiegen. Dies ergab eine aktuelle Studie des Psychologischen Instituts der Universität in Köln und der Personalpoint GmbH, Bonn. Erstmals war die Selbstbeurteilung der weiblichen Führungskräfte deutlich positiver als die der männlichen Vorgesetzten. In einer Berufsgruppe war dies sogar in allen erfragten Führungsdimensionen der Fall. Die positivere Selbstbeurteilung der weiblichen Führungskräfte wird von ihren Mitarbeitern allerdings



Gefühlte Stärke: Weibliche Führungskräfte trumpfen auf

Foto: Imago

nicht gestützt. Denn in der Beurteilung durch die Mitarbeiter/Innen schnitten die männlichen Führungskräfte besser ab. Für beide Geschlechter gilt, dass sich die Führungskräfte selbst in einem positiveren Licht sehen als sie von ihren Mitarbeiter/Innen gesehen werden. Die Vorgesetzten müssen also noch Überzeugungsarbeit in eigener Sache leisten.

Wer die eigene Führungskompetenz überprüfen möchte, dem bietet das Uni-Institut im Internet einen kostenfreien Online-Test an.

red

► www.in-e-ko.de/web-check

B 3c AHGZ: Ratgebertext „Führung“

Führen bedeutet Stärken aufspüren

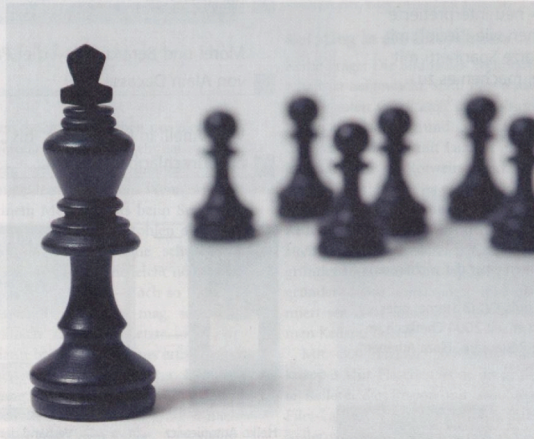
Vorgesetzte müssen lernen, Strategien für den Umgang mit eigenen Unsicherheiten und Krisen zu finden

STUTT GART. Was muss eine Führungskraft tun, um erfolgreich zu sein? Was sollte sie tunlichst lassen, um nicht zu scheitern? Die Antwort auf diese Fragen ist heute schwieriger als früher. Fest steht nur: Führungskräfte können sich nicht mehr wie früher auf ihre formale Position berufen.

Klare Regeln vorgeben

Wer als Führungskraft nicht scheitern will, sollte ein modernes Verständnis von Führung entwickeln. Dazu bedarf es der Bereitschaft, sich mit den eigenen Erwartungen und den Erwartungen der anderen auseinander zu setzen. Wichtig ist auch der Mut, neue Handlungsmodelle auszuprobieren. Denn Mitarbeiter erwarten heute, dass sie so weit wie möglich in die Verantwortung einbezogen werden und sie so die Möglichkeit bekommen, ihre Kompetenzen zu erweitern. Moderne Führung sollte klare Rahmenbedingungen vorgeben, sodass der einzelne seine Stärken entwickeln kann, ohne sich überfordert zu fühlen.

In Zeiten des Wandels, der auch viele Führungskräfte stark verunsichert,



Trotz klarer Hierarchie: Erfolg basiert immer auf Teamarbeit

Foto: Imago

chert, ist ein offener, respektvoller und interaktiver Informations- wie Kommunikationsstil wichtig. Mitarbeiter fühlen sich dann am ehesten ernst genommen.

Trotz des hohen Stellenwerts von Teamarbeit und bei aller kollegialer Einstellung sollte aber auch die Entscheidung, mit der der Vorgesetzte auf die Einhaltung von Zielvorgaben besteht, nicht auf der Strecke bleiben. Kooperative Führung darf nicht mit Inkonsequenz verwechselt werden. Was einmal beschlossen ist, muss gelten. Das Nichteinhalten von Vereinbarungen

oder Misserfolge darf und soll Sanktionen nach sich ziehen. Die Kunst des Führens besteht darin, Menschlichkeit mit der nötigen Prise Autorität zu würzen.

Es ist sehr sinnvoll, mit Lob und Ermutigung zu arbeiten. Aber für das Lob muss es auch begründeten Anlass geben. Kritische Punkte sollen auf keinen Fall übergangen werden. Lob hat doppeltes Gewicht, wenn klar ist, dass vom Vorgesetzten notwendige Kritik genau so offen angesprochen wird. Dort, wo dies sachlich möglich ist, sollten Mitarbeiter in Entscheidungs-

gen einbezogen werden. Dies ist allerdings nur dann sinnvoll, wenn die Meinung des Mitarbeiters auch für diesen erkennbar beim Vorgesetzten Gewicht hat. Deshalb muss der Vorgesetzte auch bereit sein, seine abweichenden Entscheidungen zu erläutern und zu begründen.

Dialog mit dem Mentor

Für junge Führungskräfte ist es sinnvoll, sich einen guten Coach zu suchen, der sie darin unterstützt, zu einer Führungspersönlichkeit heranzureifen. Im Dialog mit dem Mentor lässt sich am ehesten klären, wie der Betroffene sein Potenzial stärker zum Tragen bringen kann. Durch die sachkundige Begleitung eines erfahrenen Coachs können Klippen rechtzeitig erkannt und zum richtigen Zeitpunkt neue Weichenstellungen vorgenommen werden.

Es ist eine alte Weisheit: Chefs müssen als Erstes lernen, sich selbst zu führen, und sind erst dann in der Lage, auch andere zu leiten. Daher muss der Vorgesetzte lernen, Strategien für den Umgang mit eigenen Unsicherheiten und Krisen zu finden. Er muss erkennen, worin seine persönlichen Ressourcen bestehen. In vielen Situationen muss eine Führungskraft auch einmal ein Risiko eingehen und dann selbstkritisch prüfen, wie erfolgreich die jeweilige Entscheidung war.

Egon Stephan

Der Autor ist Inhaber des Lehrstuhls für Diagnostik und Intervention an der Uni Köln

Leserservice

Wer wissen will, wie es um die persönliche Führungskraft bestellt ist, kann dies kostenfrei im Internet unter (www.in-e-ko.de/web-studie) erfahren.

B 3d AHGZ: Best-Practice-Text „Verhandeln“

NT & PRAXIS SALES & MARKETING

Allgemeine Hotel- und Gastronomie-
17. November 2007

Samtweich und doch glashart

Expertentipp: Erfolgreich verhandeln lässt sich lernen / Hinter jeder Position stehen handfeste Interessen und Bedürfnisse

STUTTGART. Ein zähes Geschäft: Bei Veranstaltern die eigenen Ziele durchsetzen, bei Gästereklamationen Win-Win-Lösungen erreichen oder bei Lieferanten Top-Konditionen herausholen. Für Maria und Harald Mintrop ist klar, dass ihre Mitarbeiter auch die Kunst des Verhandeln beherrschen müssen, damit am Ende das Ergebnis stimmt. Die Inhaber von Mintrops Land Hotel Burgaltendorf und Mintrops Stadt Hotel Margarethenhöhe, beide in Essen, ließen ihre Führungskräfte bereits mehrere Male auf das Verhandeln am Telefon oder in persönlichen Gesprächen vorbereiten.

Intensiv vorbereiten

Für die erfahrenen Hoteliers ist jedoch eines wichtig: „Unsere Mitarbeiter sollen kooperativ verhandeln, weil sich auf Dauer bessere Ergebnisse erzielen lassen, wenn nicht nur die eigenen Interessen, sondern auch die des Gegenübers berücksichtigt werden“, erläutert Harald Mintrop. Schon bei der Vorbereitung auf entsprechende Gespräche, so der Experte Thomas Raddatz, sollte man daher zum Beispiel die eigenen Ziele klären und überlegen, in welchen Punkten Verhandlungsspielraum besteht und was einem faulen Kompromiss gleichkäme. Zur guten Vorbereitung gehört seines Erachtens zudem, im Vorfeld die eigenen Befugnisse abzuklären (siehe Kasten).

Im Training üben die Mintrop-Mitarbeiter, wie sie den Kontakt zum Verhandlungspartner optimieren, die Beziehung stärken und eine gute Gesprächsatmosphäre schaffen. Dies sei



Fair geht vor: Den Verhandlungspartner sollte man nie unter Druck setzen

Foto

zumind. bei den Personen leichter, deren Interessen und Hobbys man bereits kennt, etwa bei den Verkäufern von Lieferanten. Wichtig sei es aber, stets Sach- und Beziehungsebene zu trennen, erfahren die Seminar Teilnehmer. Ebenso käme es darauf an, nie vorschnell eine bestimmte Verhandlungsposition zu beziehen und zu versuchen, diese durchzudrücken. Etwa „Wenn Sie die Kosten für die Reinigung der Hotelwäsche nicht um 10 Prozent senken, sprechen wir mit Ihrer Konkurrenz.“

Für Thomas Raddatz sind solche Statements Kardinalfehler, die später nur schwerlich zu korrigieren sind. Sein Tipp: „Statt Positionen sollten immer Interessen verhandelt werden.“ Denn hinter jeder Position stehen handfeste Interessen oder Bedürfnisse. Im genannten Beispiel könnten das sein: schnelle Reinigung, kurze Lieferwege, gute Qualität. „Wer seine eigenen Interessen formuliert und die vermuteten Interessen des Verhandlungspartners benennt, kann bessere Lösungen erarbeiten, die beiden Seiten gerecht werden“, berichtet Raddatz.

In Übungen erkennen die Hotelmitarbeiter sehr schnell, dass sie besse-

re Verhandlungsergebnisse erzielen, wenn sie partnerschaftlich und fair verhandeln. Sie lernen zudem, in der Verhandlung die Gesprächsführung zu übernehmen und immer wieder Fragen zu stellen. Schließlich heißt es

„Statt Positionen sollten immer Interessen verhandelt werden“

Thomas Raddatz, promovierter Psychologe

nicht umsonst: Wer fragt, der führt. Dann fällt es leichter, Interessen und Motive des Gegenübers aufzudecken und festzustellen, welche Interessen deckungsgleich sind und welche Lösungen sich anbieten.

Schon während des Trainings erleben die Teilnehmer, welche Potenziale professionelles Verhandeln bietet. Denn die Beziehung zum Gegenüber zu stärken, ist das eine, ebenso kommt es aber darauf an, in der Sache hart zu verhandeln. Selbst eine „Kampfstrategie“ ist nach Ansicht von Raddatz in bestimmten Situationen vertretbar.

„Sie ist etwa dann Mittel der Wahl, wenn es gilt, der Gegenseite wegen realistischer hoher Vorstellungen Dämpfer zu verpassen“, erklärt promovierte Psychologin, der kostenfreien Onlinetest entwickelt mit dem jeder den eigenen Verhandlungsstil überprüfen kann.

Die Mintrops wissen: Ein Verhandlungsergebnis ist schön und gut, besser ist es, wenn es auch tatsächlich umgesetzt wird. „Unseren Mitarbeitern muss daher bewusst sein, was Handlungspflichten beider Seiten aus der Vereinbarung entstehen und bis wann diese Verpflichtungen zu erfüllen sind“, sagen die beiden Vorzeige-Hoteliers. Seit dem Seminar müssen ihre Mitarbeiter daher alle Ergebnisse von Verhandlungen mit den Lieferanten möglichst schriftlich fixieren und stets auch schriftlich bestätigen. Eine Bestätigungs-E-Mail oder Fax-Nachricht mit der zusammengefassten Ergebnisvereinbarung ist falls obligatorisch: Da sich dies aber erweisen kann, um spätere Missverständnisse zu vermeiden.

Michael Gest

► www.in-e-ko.de/test-online

Fünf goldene Regeln

- Im Vorfeld die eigenen Befugnisse abklären
- Handlungsspielräume sind vorher festzulegen
- Nie vorschnell eine Verhandlungsposition einnehmen
- Immer wieder Fragen stellen
- Partnerschaftlich miteinander umgehen

B 3e AHGZ: Pressemitteilung „Verhandeln“

Typen-Kunde für Verhandlungen

KÖLN. Überall wird gepokert: Tagtäglich geht es in Verhandlungen um Aufträge, Konditionen, Lieferzeiten und andere wichtige Bereiche. Vier Verhandlungsstile sind dabei besonders verbreitet. Das fand jetzt eine an der Universität zu Köln durchgeführte Doktorarbeit heraus. Die sogenannten „Rambos“ verhandeln hart und rücksichtslos. Den „Vorsichtigen“ geht es mehr um Einvernehmen als um gute Ergebnisse. Bei den „Taktierern“ heiligt der Erfolg die Mittel. Und die „Vernünftigen“ verhandeln zwar hart in der Sache, sind aber fair gegenüber den Verhandlungspartnern.

Interessanterweise ist jeder dieser vier Verhandlungstypen in etwa gleich häufig anzutreffen, ermittelte die Studie. Wer wissen will, welchem Verhandlungstyp das eigene Verhalten entspricht, kann dies im Internet kostenfrei ermitteln.

uju

► www.in-e-ko.de/check-online

B 3f AHGZ: Ratgebertext „Verhandeln“

Pokern am Verhandlungstisch

Jeder will gewinnen: Aber das ideale Ergebnis sind Win-Win-Resultate, bei denen beide Seiten zum Zuge kommen / Kompetenzcheck im Internet

STUTTGART. Tagtäglich wird verhandelt. Um Aufträge, Konditionen, Lieferzeiten oder um Termine. Das beste Ergebnis holen Sie selbst bei widerstreitenden Interessen heraus, wenn Sie die Erkenntnisse der Verhandlungsforschung beachten. Verhandlungen professionell zu führen gilt in den meisten Positionen als Schlüsselkompetenz. Doch worauf kommt es dabei besonders an?

Gründlich vorbereiten

Zunächst einmal auf eine gründliche Vorbereitung. Und dafür benötigen Sie Zeit, die Sie sich auch nehmen sollten. Bestehen Sie auf die Vorbereitungszeit, selbst wenn es nur fünf oder zehn Minuten sind. Bei der inhaltlichen Vorbereitung sollten Sie Antworten auf folgende Fragen finden: Was sind meine Ziele? Gibt es hinter meinen (vordergründigen) Zielen tiefer liegende Interessen oder Bedürfnisse, die Ansatzpunkte für neue Lösungsideen sein könnten? Welche Optionen sehe ich? Welchen Verhandlungsspielraum habe ich? Kann ich meine Ziele quantifizieren? Welche Gegenleistungen kann ich anbieten? Welche Machtmittel besitze ich, welche die Gegenseite? Welche zwischenmenschliche Beziehung besteht zwischen der Gegenseite und mir? Wie wichtig ist mir die Qualität dieser Beziehung für die Zukunft? Welches ist die beste Handlungsalternative, die mir für den Fall des Scheiterns bleibt?

Während der Verhandlung sollten Sie die Gesprächsführung übernehmen und immer wieder Fragen stellen, schließlich: „Wer fragt, der führt.“ Studien weisen eindrucksvoll nach, dass gute Verhandler mehr als doppelt so häufig Fragen an die Gegenseite richten als weniger erfolgreiche Ver-



Wer macht das Spiel? Mit guten Argumenten hat man die besten Chancen

Foto: Imago

handler. Die Gründe leuchten ein. Wenn Sie kluge Fragen stellen, erhalten Sie wertvolle Informationen über die Interessen, Denkweisen und Intentionen der anderen Partei. Während Sie so Ihren Verhandlungspartner unter Zugzwang setzen, gewinnen Sie selbst Zeit zum Nachdenken und Abwägen der Argumente (siehe Kasten).

Selbst wenn Sie jemandem eine Absage erteilen müssen, können Sie das höchst elegant in Form einer Frage machen, statt mit einem brutalen und in vielen Fällen kontraproduktivem „Nein“ zu reagieren. Beispiel: „Was können Sie mir anbieten, um Ihren Vorschlag für mich akzeptabel zu machen?“ Jetzt käme Ihr Gesprächspart-

ner ins Schwitzen. Bewährt hat sich die Taktik des ersten Zugs, der sogenannte Ankereffekt. Denn die erste in die Diskussion geworfene Zahl nehmen beide Seiten fast zwangsläufig als Anker oder Vergleichsmaßstab für den weiteren Verhandlungsverlauf. Damit verschiebt sich in der Regel das Verhandlungsergebnis zu Gunsten des „Eröffners“.

Fragen heißt führen

Das ideale Verhandlungsergebnis sind Win-Win-Resultate, also Lösungen, bei denen beide Seiten den Verhandlungstisch als Gewinner verlassen. Zugewinnern sind diese Vereinbarungen nicht leicht zu erreichen und

in manchen Fällen sogar unmöglich – die Forschung hat aber vielfach belegt, dass das in einer Verhandlungskonstellation schlummernde Win-Win-Potenzial sehr häufig nicht ausgenutzt wird. Selbst professionelle Verhandler geben sich mit suboptimalen Ergebnissen zufrieden. Anders ausgedrückt: In der alltäglichen Verhandlungsrealität bleibt oft Geld auf dem Tisch liegen.

Eine gute Taktik zur Hebung des Win-Win-Potenzials in Verhandlungen besteht darin, gemeinsam mehrere Optionen zu erarbeiten. Allerdings, müssen beide Seiten die Verhandlung als einen gemeinsamen Problemlösungsprozess begreifen und gestalten.

was unter anderem bedeutet, sie wechselseitig Hintergrundinformationen über ihre zugrundeliegenden Interessen zu geben.

Auch wenn es den ein oder andere überrascht: Erfolgreicher sind die Verhandler, die mit einigen wenigen Argumenten überzeugen wollen. W seinem Konterpart möglichst viele Argumente um die Ohren haut, erreicht meist das Gegenteil. Je mehr Argumente nämlich ins Feld geführt werden, desto schwächer wird die Überzeugungskraft des einzelnen Arguments. Und ein intelligenter Gegenspieler nutzt dies aus, indem er sich das relativ schwächste Argument herausucht, um damit die Gegenargumentation einzuleiten.

Die starken Argumente bleiben so mit vielfach unbeachtet und verpuffen wirkungslos. Droht eine Sackgasse oder das Scheitern der Verhandlung, so lässt sich der gordische Knoten manchmal durch ein wohl dosierte Zugeständnis zerschlagen. Wichtig dabei: Machen Sie nur eine Last-minute Konzession, wenn die Gegenseite signalisiert, sich ebenfalls zu bewegen. Übrigens: Wer seine persönliche Verhandlungskompetenz testen will, kann dies kostenfrei im Internet.

Thomas Raddat

► www.in-e-ko.de/studie-online

Taktik-Tipp

Gute Verhandlungsführer folgen der eisernen Regel: „Wer fragt, der führt.“ Studien weisen nach, dass gute Verhandler mehr als doppelt so häufig Fragen an die Gegenseite richten als weniger erfolgreiche Verhandler.

B 4a www.perspektive-mittelstand.de: Best-Practice-Text „Verhandeln“

Weiterbildung im Vertrieb: Erfolgreich verhandeln will gelernt...

<http://perspektive-mittelstand.de/Weiterbildung-im-Vertrieb-E...>

Perspektive Mittelstand

Der nachfolgende redaktionelle Beitrag wurde im Forum „Wissen und Praxis“ des Mittelstands- und Business-Portals „Perspektive Mittelstand“ unter www.perspektive-mittelstand.de veröffentlicht.

Weiterbildung im Vertrieb: Erfolgreich verhandeln will gelernt sein

Autor: Michael Gestmann Public Relations, veröffentlicht am 27.08.2007

Bei Entscheidern Termine bekommen und dann erfolgreich abschließen – für Rainer Scharf ist klar, dass Mitarbeiter im Vertrieb die Kunst des Verhandelns beherrschen müssen, damit Umsätze und Erträge stimmen. Der Chef der PIAB Vakuum GmbH hat daher bereits mehrfach in die Weiterbildung seines Vertriebsinnen- und Außendienst investiert und diese in Seminaren auf das Verhandeln am Telefon oder in persönlichen Gesprächen vorbereiten lassen.

Für den Vakuumtechnikhersteller ist jedoch eines wichtig: „Unsere Mitarbeiter sollen kooperativ verhandeln, weil sich auf Dauer bessere Ergebnisse erzielen lassen, wenn nicht nur die eigenen Interessen, sondern auch die des Gegenübers berücksichtigt werden“, erklärt Rainer Scharf. Schon bei der Vorbereitung auf entsprechende Gespräche, so der Verhandlungsexperte Dr. Thomas Raddatz, sollte man daher zum Beispiel die eigenen Ziele klären und überlegen, in welchen Punkten Verhandlungsspielraum besteht und was einem „faulen Kompromiss“ gleichkäme. Zu einer guten Vorbereitung gehört seines Erachtens zudem, im Vorfeld die eigenen Befugnisse abzuklären, aber auch zu überlegen, welche Kompetenzen der Gesprächspartner hat.

Im Training üben die Vertriebsmitarbeiter, wie sie den Kontakt zum Verhandlungspartner optimieren, per Smalltalk die Beziehung stärken und eine gute Gesprächsatmosphäre schaffen. Dies sei zumindest bei den Personen leichter, deren Interessen und Hobbys man bereits kennt, etwa bei den Einkäufern langjähriger Kunden. Wichtig sei es aber, stets Sach- und Beziehungsebene zu trennen, erfahren die Seminarteilnehmer. Ebenso käme es darauf an, auf keinen Fall vorschnell eine bestimmte Verhandlungspositionen zu beziehen und zu versuchen, diese partout durchzudrücken, etwa „Wenn Sie nicht alle Vakuumsysteme von uns beziehen wollen, kann ich Ihnen im Preis nicht entgegenkommen.“

Für Thomas Raddatz sind solche Statements Kardinalfehler, die später nur schwerlich zu korrigieren sind und daher nur in eine Sackgasse führen. Sein Tipp: „Statt Positionen sollten Interessen verhandelt werden.“ Denn hinter jeder Position stehen handfeste Interessen oder Bedürfnisse. Im genannten Beispiel könnten das sein: schneller Service, kaum Wartungsaufwand, niedrigere Energiekosten, gute Qualität etc.. „Wer seine eigenen Interessen formuliert und die vermuteten Interessen des Verhandlungspartners benennt, kann bessere Lösungen erarbeiten, die beiden Seiten gerecht werden“, berichtet Raddatz.

In Übungen erkennen die PIAB-Mitarbeiter sehr schnell, dass sie bessere Verhandlungsergebnisse erzielen, wenn sie partnerschaftlich und fair verhandeln. Sie lernen zudem, in der Verhandlung die Gesprächsführung zu übernehmen und immer wieder Fragen zu stellen, schließlich heißt es nicht umsonst: Wer fragt, der führt. Dann fällt es leichter, Interessen wie Motive des Gegenübers aufzudecken und festzustellen, welche Interessen deckungsgleich sind und welche Lösungen sich anbieten.

Schon während des Trainings erlebten die Teilnehmer, welche Potenziale professionelles Verhandeln bietet. Denn die Beziehung zum Gegenüber zu stärken, ist das eine, ebenso kommt es aber darauf an, in der Sache hart zu verhandeln. Selbst eine „Kampfstrategie“ ist nach Ansicht von Raddatz in bestimmten Situationen vertretbar. „Sie ist etwa dann Mittel der Wahl, wenn es gilt, der Gegenseite wegen unrealistisch hoher Vorstellungen einen Dämpfer zu verpassen“, erklärt der promovierte Psychologe, der einen kostenfreien Onlinetest entwickelt hat, mit dem jeder den eigenen Verhandlungsstil überprüfen kann (www.ineko-cologne.com/test).

Rainer Scharf weiß: Ein Verhandlungsergebnis ist schön und gut. Noch besser ist es, wenn es auch tatsächlich umgesetzt wird. „Unsere Mitarbeiter müssen bewusst sein, welche Handlungsverpflichtungen beiden Seiten aus der Vereinbarung entstehen und bis wann diese Verpflichtungen zu erfüllen sind“, erklärt der PIAB-Chef. Seit dem Seminar müssen seine Mitarbeiter daher alle Ergebnisse von Verhandlungen mit Kunden möglichst detailliert und stets auch schriftlich fixieren. Eine Bestätigungs-eMail oder eine Fax-Nachricht mit der zusammengefassten Ergebnisvereinbarung ist ebenfalls obligatorisch, da sich dies als Segen erweisen kann, um spätere - tatsächliche oder auch nur vorgebliche - Missverständnisse zu vermeiden.

Angaben zum Autor

Michael Gestmann Public Relations
Merler Allee 116
53125 Bonn


☎ 0228-966 998-54

✉ michael@gestmann.de




🌐 <http://www.perspektive-marketing.de>

B 4b www.perspektive-mittelstand.de: Pressemitteilung „Verhandeln“

**perspektive
mittelstand**

 Als Autor / Redaktionspartner bewerben

Bildung und Beruf

 Versenden  Drucken  Hauptseite

11.09.2007 | News




Kostenloser Online-Check: Wie gut verhandeln Sie?

Ein Beitrag von Michael Gestmann





Tagtäglich geht es in Verhandlungen im beruflichen und privaten Alltag darum, sich durchzusetzen - und das nicht nur im Management oder im Vertrieb und Verkauf. Vier Verhandlungsstile sind dabei besonders verbreitet. Das fand eine an der Universität zu Köln durchgeführte Doktorarbeit heraus. Ein kostenloser Online-Check gibt Ihnen Aufschluss, welcher Verhandlungstyp Sie sind und ob sie gut verhandeln können.




Michael Gestmann Public Relations
Merler Allee 116
53125 Bonn

 0228-966 998-54
 E-Mail senden
 Homepage

Die „Rambos“ verhandeln hart und rücksichtslos. Den „Vorsichtigen“ geht es mehr um Harmonie und Einvernehmen als um gute Ergebnisse. Bei den „Taktierern“ heiligt der Erfolg die Mittel. Und die „Vernünftigen“ verhandeln zwar hart in der Sache, sind aber fair gegenüber den Verhandlungspartnern. Interessanterweise ist jeder dieser vier Verhandlungstypen in etwa gleich häufig anzutreffen, ermittelte die Studie. Wer wissen will, welchem Verhandlungstyp das eigene Verhalten entspricht, kann dies im Internet kostenfrei ermitteln. Um zum Online-Check zu gelangen, klicken Sie bitte [hier](#).

 Eintrag versenden
 Newsletter abonnieren
 Drucken
 zur Hauptseite

 Content-Partnerschaft

Werden Sie Content-Partner und profitieren Sie von hochwertigen redaktionellen Inhalten zur kostenfreien Integration in Ihre Website.

▶ [Infos zum Programm](#)

B 4c www.perspektive-mittelstand.de: Ratgebertext „Verhandeln“

Perspektive Mittelstand

Der nachfolgende redaktionelle Beitrag wurde im Forum „Wissen und Praxis“ des Mittelstands- und Business-Portals „Perspektive Mittelstand“ unter www.perspektive-mittelstand.de veröffentlicht.

Erfolgreich Verhandeln = Kein Geld auf dem Verhandlungstisch liegen lassen

Autor: Michael Gestmann Public Relations, veröffentlicht am 24.09.2007

Tagtäglich verhandeln Menschen um dies und jenes. Wengleich auch nicht immer als solche sofort ersichtlich oder auch benannt, gehören Verhandlungen gerade in beruflicher Hinsicht praktisch zum Alltag eines jeden Menschen – sowohl im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten als auch mit Kunden und Geschäftspartnern. Das beste Ergebnis holen Sie, selbst bei widerstreitenden Interessen heraus, wenn Sie die Erkenntnisse der Verhandlungsforschung beachten.

Verhandlungen professionell zu führen gilt in den meisten Positionen als Schlüsselkompetenz. Doch worauf kommt es dabei besonders an, um Erfolge zu maximieren? Zunächst einmal auf eine gründliche Vorbereitung. Und dafür benötigen Sie Zeit, die Sie sich auch nehmen sollten. Bestehen Sie auf die Vorbereitungszeit, selbst wenn es nur fünf oder zehn Minuten sind. Bei der inhaltlichen Vorbereitung sollten Sie Antworten auf folgende Fragen finden:

- Was sind meine Ziele?
- Gibt es hinter meinen (vordergründigen) Zielen tiefer liegende Interessen oder Bedürfnisse, die Ansatzpunkte für neue Lösungsideen sein könnten?
- Welche Optionen (= alternative Wege zur Zielerreichung) sehe ich (bisher)?
- Welchen Verhandlungsspielraum habe ich?
- Kann ich meine Ziele quantifizieren?
- Welche Gegenleistungen/Konzessionen kann ich anbieten?
- Welche Machtmittel besitze ich, welche die Gegenseite?
- Welche zwischenmenschliche Beziehung besteht zwischen der Gegenseite und mir?
- Wie wichtig ist mir die Qualität dieser Beziehung für die Zukunft?
- Welches ist die beste Handlungsalternative, die mir für den Fall eines Scheiterns der Verhandlung bleibt?

Während der Verhandlung sollten Sie die Gesprächsführung übernehmen und immer wieder Fragen stellen, schließlich: „Wer fragt, der führt.“ Studien weisen eindrucksvoll nach, dass gute Verhandler mehr als doppelt so häufig Fragen an die Gegenseite richten als weniger erfolgreiche Verhandler. Die Gründe sind einleuchtend. Wenn Sie kluge Fragen stellen, erhalten Sie wertvolle Informationen über die Interessen, Denkwesen und Intentionen der anderen Partei. Außerdem: Während Sie auf diese Weise Ihren Verhandlungspartner unter Zugzwang setzen, gewinnen Sie selbst wertvolle Zeit zum Nachdenken und Abwägen der Argumente. Selbst wenn Sie jemandem eine Absage erteilen müssen, können Sie das höchst elegant in Form einer Frage machen, statt mit einem 'brutalen' und in vielen Fällen kontraproduktivem „Nein“ zu reagieren. Beispiel: „Was können Sie mir anbieten, um Ihren Vorschlag für mich akzeptabel zu machen?“ Jetzt käme Ihr Gesprächspartner richtig ins Schwitzen.

Bewährt hat sich die Taktik des ersten Zugs, der so genannte Ankereffekt ('anchoring'). Denn die erste in die Diskussion geworfene Zahl nehmen beide Seiten (!) fast zwangsläufig als Anker oder Vergleichsmaßstab für den weiteren Verhandlungsverlauf. Damit verschiebt sich in der Regel das Verhandlungsergebnis zu Gunsten des 'Eröffners'.

Das ideale Verhandlungsergebnis sind Win-Win-Resultate, also Lösungen, bei denen beide Seiten den Verhandlungstisch als Gewinner verlassen. Zugegebenermaßen sind diese Vereinbarungen nicht leicht zu erreichen und in manchen Fällen sogar unmöglich – die Forschung hat aber vielfach belegt, dass das in einer Verhandlungskonstellation schlummernde Win-Win-Potenzial sehr häufig nicht ausgenutzt wird. D.h.: Selbst professionelle Verhandler geben sich mit suboptimalen Ergebnissen zufrieden. Anders ausgedrückt: In der alltäglichen Verhandlungsrealität bleibt oft Geld auf dem Tisch liegen.

Eine empfehlenswerte Taktik zur Hebung des Win-Win-Potenzials in Verhandlungen besteht darin, gemeinsam mehrere Optionen zu erarbeiten. Allerdings, damit die Win-Win-Strategie zum Erfolg führt, müssen beide Seiten die Verhandlung als einen gemeinsamen Problemlösungsprozess begreifen und gestalten, was unter anderem bedeutet, sich wechselseitig Hintergrundinformationen über ihre zugrundeliegenden Interessen zu geben.

Auch wenn es den ein oder anderen überrascht: Erfolgreicher sind die Verhandler, die mit einigen wenigen Argumenten überzeugen wollen. Wer seinem Konterpart möglichst viele Argumente um die Ohren haut, erreicht meist das Gegenteil. Je mehr Argumente nämlich ins Feld geführt werden, desto schwächer wird die Überzeugungskraft des einzelnen Arguments. Und ein intelligenter Gegenspieler nutzt dies aus, indem er sich das relativ schwächste Argument heraussucht, um damit die Gegenargumentation einzuleiten. Die starken Argumente bleiben somit vielfach unbeachtet und verpuffen wirkungslos. Droht eine Sackgasse oder das Scheitern der Verhandlung, so lässt sich der gordische Knoten manchmal durch ein wohltdosiertes Zugeständnis zerschlagen. Wichtig dabei: Machen Sie nur eine Last-minute-Konzession, wenn die Gegenseite signalisiert, sich ebenfalls zu bewegen.

Leserservice: Wer seine Verhandlungskompetenz testen will, kann die kostenfrei im Internet: www.ineko-cologne.com/studie

B 4d www.perspektive-mittelstand.de: Best-Practice-Text „Führung“

Mitarbeiterführung heißt nicht, sich überall lieb Kind zu machen

<http://perspektive-mittelstand.de/Mitarbeiterfuehrung-heisst-n...>

Perspektive Mittelstand

Der nachfolgende redaktionelle Beitrag wurde im Forum „Wissen und Praxis“ des Mittelstands- und Business-Portals „Perspektive Mittelstand“ unter www.perspektive-mittelstand.de veröffentlicht.

Mitarbeiterführung heißt nicht, sich überall lieb Kind zu machen

Autor: Michael Gestmann Public Relations, veröffentlicht am 08.10.2007

Für Daniela Schuon, Leiterin Personalentwicklung bei der Gardena AG, ist klar: „Je besser das Management, desto erfolgreicher das Unternehmen.“ Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Mitarbeiterführung. Denn letztendlich können nur die Mitarbeiter die Zielerreichung sicherstellen. Die Führungskräfte müssen dafür Sorge tragen und dürfen deshalb nicht nur darauf aus sein, everybody’s darling sein zu wollen.

Für die Ulmer Gardena AG genießt die Weiterentwicklung der Führungskompetenzen ihrer Mitarbeiter hohen Stellenwert. Ein zentraler Aspekt ist dabei, dass sich die Führungskräfte mit ihrer eigenen Persönlichkeit auseinandersetzen. Dadurch sollen sie Führungskräfte sich ihrer jeweiligen Stärken und Schwächen bewusst werden. „Durch die Analyse der eigenen Motive und Verhaltenspräferenzen können Spannungsfelder zwischen der Persönlichkeit und ihren Führungsaufgaben, zwischen persönlichen Einstellungen, Rolle und Aufgaben im Job erkannt und behoben werden“, erklärt Psychologieprofessor Egon Stephan, Universität zu Köln. Seiner Ansicht nach sind Diskrepanzen zwischen Persönlichkeit und Aufgabe häufig ursächlich für nicht durchschaute Probleme im Führungsjob.

Um das zu ändern, haben die Trainings der Gardena-Führungskräfte u.a. folgende Schwerpunkte: Reflexion des eigenen Führungsverhaltens in der Interaktion mit anderen, typische Rollen und Prozesse in Teams, Üben von Verhaltenalternativen, die die persönlichen Stärken zur Entfaltung bringen. Daneben werden aber auch im Führungsalltag immer wieder auftauchende Fragen ausführlich erörtert. „Der richtige Umgang mit schwierigen Mitarbeitern, das richtige Maß an Nähe und Distanz und das angemessene Delegieren von Aufgaben, müssen stets geübt werden“, weiß Personalerin Daniela Schuon aus Erfahrung. Nicht nur andere, sondern auch sich selbst erfolgreich zu führen, gehört ebenfalls zu den Schlüsselkompetenzen einer Führungskraft, wird den Gardena-Mitarbeiter vermittelt. Professor Stephan hierzu ergänzend: „Gutes Zeitmanagement, der Ausgleich beruflicher wie privater Interessen, emotionale Ausgeglichenheit und klare Arbeitsziele sind nur einige wichtige Voraussetzungen, um als Vorgesetzter Höchstleistungen erbringen zu können.“

Wechselnde Rollen

Thema ist auch, dass die Führungskräfte lernen, ihr Rollenverhalten der jeweiligen Situation, dem Reifegrad der Mitarbeiter und den persönlichen Fähigkeiten anzupassen. Schnelle Marktveränderungen, ein gewandeltes Werteverständnis und viele andere Faktoren bewirken, dass es das „ideale“ Führungsverhalten nicht gibt. Vorgesetzte müssen daher nach Überzeugung von Professor Stephan verschiedene Rollen einnehmen können. „Wenn es um Routine-Tätigkeiten geht, sind sie Organisator und Verwalter, wenn unerwartet problematische Situationen auftreten, haben sie oft die Rolle des Feuerwehrmanns und sollten in der Lage sein, ungünstige Entwicklungen entgegen zu wirken, beispielsweise wenn ein Top-Kunde seine Aufträge zu stornieren droht“, berichtet Egon Stephan, auf dessen Instituts-Internetseite (www.ineko-cologne.com/online-test) interessierte Leser einen kostenfreien Führungstest machen können.

Immer häufiger sind Vorgesetzte auch Coach, Unterstützer und Förderer ihrer Mitarbeiter, etwa wenn neue Mitarbeiter eingearbeitet oder Veränderungen aktiv gestaltet werden müssen. Die Rolle des Machers und Praktikers ist vielen vertraut. Schließlich sehen sie es als ihre Hauptaufgabe an, dafür zu sorgen, dass das Tagesgeschehen bewältigt wird und das Geschäft läuft. Als entlastend empfinden es viele Führungskräfte, dass sie ihre Mitarbeiter natürlich nicht immer in jede einzelne Entscheidung einbeziehen müssen. Oftmals müssen schließlich Entscheidungen ad hoc getroffen werden, damit keine wertvolle Zeit verloren wird.

Führungskräfte benötigen ein sensibles Gespür für die aktuelle Situation, aber auch für alles Zwischenmenschliche und für die Bedürfnisse der Mitarbeiter, weiß Daniela Schuon. „Nur mit einem gewissen Maß sozialer und emotionaler Intelligenz ist man schließlich als Vorgesetzter in der Lage, sich spontan in Kunden und Mitarbeiter einzufühlen und die richtigen Entscheidungen zu treffen“, stellt die Personalentwicklerin immer wieder fest.

Den Führungseinsteigern wird laut Daniela Schuon während des Trainings klar, dass es nicht darum geht, stets everybody’s Darling sein zu wollen. Für Nachwuchskräfte ist es viel wichtiger, einen eigenen Führungsstil zu entwickeln und in den verschiedenen Rollen sicher zu werden. „Sonst droht die Gefahr, für sich selbst zum besten Mitarbeiter zu werden und absehbar unter Arbeitsüberlastung zusammen zu brechen“, erklärt Professor Stephan. Theoretisch weiß das zwar jeder Teilnehmer. Doch die Praxis sieht oft anders aus. Daher nutzen bei Gardena die jungen Führungskräfte die Trainings dazu, um sich intensiv mit ihrer neuen Funktion auseinander zu setzen. Denn jedem ist klar: Die erste Stelle als Führungskraft stellt die Weichen für den weiteren Karriereverlauf. Wer in der neuen Funktion scheitert, erhält nur selten eine zweite Chance.

B 4e www.perspektive-mittelstand.de: Pressemitteilung „Führung“

Initiative | Business Forum | Wissen und Praxis | Servi

perspektive mittelstand

Jetzt zum Testsieger wechseln!

Als Autor / Redaktionspartner bewerben

Management (allgemein) | Versenden | Drucken | Hauptseite

29.10.2007 | News

Management-Studie: Frauen die besseren Chefs?

Ein Beitrag von Michael Gestmann

Wenngleich Frauen in Management-Positionen nach wie vor gegenüber ihren männlichen Kollegen in der Minderheit sind, scheint das Selbstbewusstsein weiblicher Führungskräfte in den letzten Jahren deutlich gestiegen zu sein. Dies ergab eine aktuelle Studie des Psychologischen Instituts der Universität zu Köln und der personal-point GmbH, Bonn.

Erstmals war die Selbstbeurteilung der weiblichen Führungskräfte deutlich positiver als die der männlichen Vorgesetzten. In einer Berufsgruppe war dies sogar in allen erfragten Führungsdimensionen der Fall. Die positivere Selbstbeurteilung der weiblichen Führungskräfte wird von ihren MitarbeiterInnen allerdings nicht gestützt. Denn in der Beurteilung durch die MitarbeiterInnen schnitten die männlichen Führungskräfte besser ab.

Für beide Geschlechter gilt, dass sich die Führungskräfte selbst in einem positiveren Licht sehen als sie von ihren MitarbeiterInnen gesehen werden. Die Vorgesetzten müssen also noch Überzeugungsarbeit in eigener Sache leisten! LeserInnen, die ihre eigene Führungskompetenz überprüfen möchten, bietet das Uni-Institut einen kostenfreien Online-Test an: www.ineko-cologne.com/online-check

Michael Gestmann
Public Relations
Kein Profil(t) ohne Profil

Michael Gestmann Public Relations
Merler Allee 116
53125 Bonn

☎ 0228-966 998-54
✉ E-Mail senden
🏠 Homepage

B 4f www.perspektive-mittelstand.de: Ratgebertext „Führung“

Management: Als Führungskraft den Wandel meistern

<http://perspektive-mittelstand.de/Management-Als-Fuehrungs...>

Perspektive Mittelstand

Der nachfolgende redaktionelle Beitrag wurde im Forum „Wissen und Praxis“ des Mittelstands- und Business-Portals „Perspektive Mittelstand“ unter www.perspektive-mittelstand.de veröffentlicht.

Management: Als Führungskraft den Wandel meistern

Autor: Michael Gestmann Public Relations, veröffentlicht am 12.11.2007

Der Wandel dominiert die Wirtschafts-, Unternehmens- und die Arbeitswelt und fordert auch die Führungskräfte, sich zu wandeln. Doch welche Skills und Kompetenzen sind im Management in Zukunft wichtig? Vor dem Hintergrund der neuen Anforderungen an eine zeitgemäße und erfolgreiche Unternehmens- und Menschenführung ist eines jedoch sicher: Allein formale Autorität Kraft Position reicht heutzutage nicht mehr aus.

Instruieren, Delegieren, Kontrollieren, Motivieren, Integrieren – der ganz normale Führungsalltag, wie er sich heutzutage darstellt, in jedem Falle aber darstellen sollte. Um ihn als Führungskraft zu meistern, ist ein modernes Verständnis von Führung unabdingbar. Hierfür bedarf es aber der Bereitschaft, sowohl die eigenen Erwartungen an sich und andere als auch die Anderer zu reflektieren. Auch brauchen Führungskräfte Mut, um neue Handlungsmodelle zu probieren. Denn Mitarbeiter erwarten heute, dass sie so weit wie möglich in die Verantwortung einbezogen werden und sie die Möglichkeit bekommen, ihre Kompetenzen zu erweitern.

Das Ziel moderne Führung muss von daher sein, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass der Einzelne seine Stärken entwickeln kann, ohne sich überfordert zu fühlen. So kann das Innovationspotenzial ausgeschöpft werden, ohne ständig kontrollieren oder antreiben zu müssen. Ein offener, respektvoller und interaktiver Informations- und Kommunikationsstil wird hierfür immer wichtiger, gerade in einer Arbeitswelt des Wandels, der nicht nur Mitarbeiter, sondern auch viele Führungskräfte stark verunsichert. Denn Mitarbeiter wollen ernst genommen werden, sowohl bezogen auf die Arbeit als auch auf ihre eigene Person. Auch sollten sich Führungskräfte stets bewusst machen, dass vor allem gemeinsam geteilte Ziele den Erfolg des Unternehmens bestimmen. Für diese gilt es Mitarbeiter zu gewinnen - persönliche Eitelkeiten haben in den Hintergrund zu treten.

So wichtig auch das Wohl und die Zufriedenheit der Mitarbeiter sein mag, und trotz des hohen Stellenwerts des Teamgedankens und einer kollegialen Einstellung: Ein kooperativer Führungsstil darf nicht mit Inkonsequenz verwechselt werden und die Entschiedenheit, mit der die Führungskraft auf die Einhaltung von Zielvorgaben besteht, nicht auf der Strecke bleiben. Was einmal beschlossen worden ist, muss gelten. Werden die Zielvereinbarungen nicht eingehalten oder nicht erfüllt, dann sollte dies auch Konsequenzen haben. Die Kunst des Führens besteht in diesem Kontext darin, Menschlichkeit mit der nötigen Prise Autorität zu würzen.

Lob und Ermutigung sind für die Führungsarbeit unverzichtbar. Doch muss es hierfür einen Anlass geben. Auch dürfen kritische Punkte deshalb nicht umgangen werden – im Gegenteil: Ein Lob hat doppeltes Gewicht, wenn klar ist, dass vom Vorgesetzten notwendige Kritik genau so offen angesprochen wird wie lobenswerte Dinge. Dort, wo dies sachlich möglich ist, sollten Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen werden. Dies ist jedoch nur sinnvoll und für den Mitarbeiter motivierend, wenn dessen Meinung auch für ihn erkennbar respektiert wird. Von daher muss ein Vorgesetzter auch bereit sein, abweichende Entscheidungen zu erläutern und zu begründen. Auf diese Weise können die Mitarbeiter zunehmend mehr in die gemeinsamen Zielsetzungen eingebunden werden.

Ein guter Coach kann bei der Führungsarbeit unterstützen und insbesondere für junge Führungskräfte hilfreich sein, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und zu verbessern, und so zu einer Führungspersönlichkeit heranzureifen. Im Dialog mit dem Mentor lässt sich am ehesten klären, wie der Betroffene sein Potenzial stärker zum Tragen bringen kann und was ihn gegebenenfalls daran hindert, seine Aufgaben zu bewältigen. Durch die sachkundige Begleitung eines erfahrenen Coachs können Klippen rechtzeitig erkannt und zum richtigen Zeitpunkt neue Weichenstellungen vorgenommen werden. Darüber hinaus ist gerade für junge Führungskräfte der Erfahrungsaustausch mit anderen jungen Kollegen in firmenübergreifenden Netzwerken besonders wertvoll. Gemeinsam kann herausgefunden werden, was Projekte, Teams, Netzwerke und Organisationen noch effizienter macht und worin die Kunst des Führens in spezifischen Situationen besteht.

Eine alte Weisheit besagt: Chefs müssen als Erstes lernen, sich selbst zu führen, um in der Lage zu sein, auch andere zu leiten. In diesem Kontext gilt es für Führungskräfte Strategien zu entwickeln, die sie befähigen, auch eigene Unsicherheiten und Krisen erfolgreich zu bewältigen. Vor allem muss die Führungskraft die eigenen persönlichen Ressourcen erkennen und diese auszuschöpfen lernen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Bereitschaft, im Zweifelsfall auch mal ein Risiko einzugehen und dann im Nachgang selbstkritisch zu überprüfen, wie gut die jeweilige Entscheidung war. Denn letztlich gilt im Führungsalltag wie allgemein im Leben: Die in der Praxis gewonnene persönliche Erfahrung hilft deutlich mehr als jede noch so kluge und plausible Theorie.

.....

Kostenfreier Online-Leserservice: Wer ermitteln will, wie es um die eigene Führungskraft bestellt ist, kann dies kostenfrei im Internet unter: <http://www.ineko-cologne.com/online-studie>

B 5a www.business-wissen.de: Pressemitteilung „Führung“

Frauen halten sich für die besseren Chefs - business-wissen.de

http://www.business-wissen.de/index.php?id=1834&tx_ttnews%5B...



[Startseite](#) [Kontakt](#) [Newsletter](#) [Impressum](#) [suchen](#)

[Wissen](#) [Beratung](#) [Seminare](#) [Login](#)

[Arbeitshilfen](#) · [Controlling](#) · [Finanzen](#) · [Führung](#) · [Innovation](#) · [Logistik](#) · [Marketing](#) · [Markt](#) · [Organisation](#) · [Personal](#) · [Qualität](#) · [Service](#) · [Strategie](#) · [Vertrieb](#)

[STARTSEITE](#) » [FÜHRUNG](#) » [FÜHRUNGSSTIL](#) » [NACHRICHTEN](#)

[Druckversion](#)

FÜHRUNGSSTIL

[Nachrichten](#)
[Fachartikel](#)
[Bücher](#)

Frauen halten sich für die besseren Chefs

25.09.2007 – Das Selbstbewusstsein weiblicher Führungskräfte ist in den letzten Jahren offenbar deutlich gestiegen. Dies ergab eine aktuelle Studie des Psychologischen Instituts der Universität zu Köln und der personal-point GmbH, Bonn.

Erstmals war die Selbstbeurteilung der weiblichen Führungskräfte deutlich positiver als die der männlichen Vorgesetzten. In einer Berufsgruppe war dies sogar in allen erfragten Führungsdimensionen der Fall. Die positivere Selbstbeurteilung der weiblichen Führungskräfte wird von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen allerdings nicht gestützt. Denn in der Beurteilung durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schnitten die männlichen Führungskräfte besser ab. Für beide Geschlechter gilt, dass sich die Führungskräfte selbst in einem positiveren Licht sehen als sie von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gesehen werden. Die Vorgesetzten müssen also noch Überzeugungsarbeit in eigener Sache leisten! Leser und Leserinnen, die ihre eigene Führungskompetenz überprüfen möchten, bietet das Uni-Institut einen kostenfreien Online-Test an: www.ineko-cologne.com/analyse



Vorlagen zu
[Management](#)
[Personal](#)
[Marketing und PR](#)
[Alle Vorlagen](#)



Diplomarbeiten zu
[Controlling](#)
[Marketing](#)
[Organisation](#)
[Alle Diplomarbeiten](#)

[Sagen Sie uns Ihre Meinung](#)
 [Druckversion](#)

[Seitenanfang](#)

[Startseite](#) | [Newsletter](#) | [Philosophie](#) | [Nutzungsbedingungen](#) | [Kontakt](#) | [Impressum](#) | [Media-Daten](#) | [Presse](#) | [Jobs](#) | [RSS-Newsfeed](#)

B 5b www.business-wissen.de: Best-Practice-Text „Führung“

Als Führungskraft niemals everybody's darling sein wollen - ...

<http://www.business-wissen.de/fuehrung/fuehrungsstil/fachart...>



Als Führungskraft niemals everybody's darling sein wollen

25.09.2007 – Bei Gardena lernen Führungskräfte in einer Seminarreihe, sich mit ihrer eigenen Persönlichkeit auseinander zu setzen. Sie sollen so ihre Stärken und Schwächen erkennen und wechselnde Rollen einnehmen können. Ziel ist: Einen eigenen Führungsstil entwickeln.

Für Daniela Schuon ist klar: „Je besser die Führung, desto erfolgreicher das Unternehmen.“ Daher lässt die Personalentwicklungsleiterin der Ulmer Gardena AG die Führungskräfte in vier aufeinander aufbauenden Seminarmodulen für diese Aufgabe fit machen. Ein zentraler Aspekt ist dabei, dass sich die Führungskräfte mit ihrer eigenen Persönlichkeit auseinander setzen. Dadurch sollen allen ihre jeweiligen Stärken und Schwächen bewusst werden.

„Durch die Analyse der eigenen Motive und Verhaltenspräferenzen können Spannungsfelder zwischen der Persönlichkeit und ihren Führungsaufgaben, zwischen persönlichen Einstellungen, Rolle und Aufgaben im Job erkannt und behoben werden“,

erklärt Psychologieprofessor Egon Stephan, Universität zu Köln. Seiner Ansicht nach sind Diskrepanzen zwischen Persönlichkeit und Aufgabe häufig ursächlich für nicht durchschaute Probleme im Führungsjob.

Um das zu ändern, haben die Trainings der Gardena-Führungskräfte u.a. folgende Schwerpunkte: Reflexion des eigenen Führungsverhaltens in der Interaktion mit anderen, typische Rollen und Prozesse in Teams, Üben von Verhaltenalternativen, die die persönlichen Stärken zur Entfaltung bringen. Daneben werden aber auch im Führungsalltag immer wieder auftauchende Fragen ausführlich erörtert.

„Der richtige Umgang mit schwierigen Mitarbeitern, das richtige Maß an Nähe und Distanz und das angemessene Delegieren von Aufgaben, müssen stets geübt werden“,

weiß Personalerin Daniela Schuon aus Erfahrung. Nicht nur andere, sondern auch sich selbst erfolgreich zu führen, gehört ebenfalls zu den Schlüsselkompetenzen einer Führungskraft, wird den Gardena-Mitarbeiter vermittelt. Professor Stephan hierzu ergänzend:

„Gutes Zeitmanagement, der Ausgleich beruflicher wie privater Interessen, emotionale Ausgeglichenheit und klare Arbeitsziele sind nur einige wichtige Voraussetzungen, um als Vorgesetzter Höchstleistungen erbringen zu können.“

Wechselnde Rollen

Thema ist auch, dass die Führungskräfte lernen, ihr Rollenverhalten der jeweiligen Situation, dem Reifegrad der Mitarbeiter und den persönlichen Fähigkeiten anzupassen. Schnelle Marktveränderungen, ein gewandeltes Werteverständnis und viele andere Faktoren bewirken, dass es das „ideale“ Führungsverhalten nicht gibt. Vorgesetzte müssen daher nach Überzeugung von Professor Stephan verschiedene Rollen einnehmen können.

„Wenn es um Routine-Tätigkeiten geht, sind sie Organisator und Verwalter, wenn

Als Führungskraft niemals everybody's darling sein wollen - ...

<http://www.business-wissen.de/fuehrung/fuehrungsstil/fachart...>

unerwartet problematische Situationen auftreten, haben sie oft die Rolle des Feuerwehrmanns und sollten in der Lage sein, ungünstige Entwicklungen entgegen zu wirken, beispielsweise wenn ein Top-Kunde seine Aufträge zu stornieren droht",

berichtet Egon Stephan, auf dessen Instituts-Internetseite (www.ineko-cologne.com/erhebung [1]) interessierte Leser einen kostenfreien Führungstest machen können.

Immer häufiger sind Vorgesetzte auch Coach, Unterstützer und Förderer ihrer Mitarbeiter, etwa wenn neue Mitarbeiter eingearbeitet oder Veränderungen aktiv gestaltet werden müssen. Die Rolle des Machers und Praktikers ist vielen vertrauter. Schließlich sehen sie es als ihre Hauptaufgabe an, dafür zu sorgen, dass das Tagesgeschehen bewältigt wird und das Geschäft läuft.

Als entlastend empfinden es viele Führungskräfte, dass sie ihre Mitarbeiter natürlich nicht immer in jede einzelne Entscheidung einbeziehen müssen. Oftmals müssen schließlich Entscheidungen ad hoc getroffen werden, damit keine wertvolle Zeit verloren wird.

Führungskräfte benötigen ein sensibles Gespür für die aktuelle Situation, aber auch für alles Zwischenmenschliche und für die Bedürfnisse der Mitarbeiter, weiß Daniela Schuon.

„Nur mit einem gewissen Maß sozialer und emotionaler Intelligenz ist man schließlich als Vorgesetzter in der Lage, sich spontan in Kunden und Mitarbeiter einzufühlen und die richtigen Entscheidungen zu treffen“,

stellt die Personalentwicklerin immer wieder fest.

Den Führungseinsteigern wird laut Daniela Schuon während des Trainings klar, dass es nicht darum geht, stets everybody's Darling sein zu wollen. Für Nachwuchskräfte ist es viel wichtiger, einen eigenen Führungsstil zu entwickeln und in den verschiedenen Rollen sicher zu werden. „Sonst droht die Gefahr, für sich selbst zum besten Mitarbeiter zu werden und absehbar unter Arbeitsüberlastung zusammen zu brechen“, erklärt Professor Stephan. Theoretisch weiß das zwar jeder Teilnehmer. Doch die Praxis sieht oft anders aus. Daher nutzen bei Gardena die jungen Führungskräfte die Trainings dazu, um sich intensiv mit ihrer neuen Funktion auseinander zu setzen. Denn jedem ist klar: Die erste Stelle als Führungskraft stellt die Weichen für den weiteren Karriereverlauf. Wer in der neuen Funktion scheitert, erhält nur selten eine zweite Chance.

[Michael Gestmann]

[1] <http://www.ineko-cologne.com/erhebung>

B 5c www.business-wissen.de: Ratgebertext „Führung“

Wie Chefs den Wandel der Führung meistern - business-wissen.de

<http://www.business-wissen.de/fuehrung/fuehrungsstil/fachart...>



Wie Chefs den Wandel der Führung meistern

Von Prof. Dr. Egon Stephan



Was muss eine Führungskraft tun, um erfolgreich zu sein? Was sollte sie tunlichst lassen, um nicht zu scheitern? Die Antwort auf diese Fragen ist heute schwieriger als früher. Denn in einem Umfeld, das geprägt ist von flachen Hierarchien, modernen Unternehmenskulturen und Arbeit in wechselnden Teams, können sich Führungskräften nicht mehr so wie früher auf ihre formale Position berufen.

Wer als Führungskraft nicht scheitern will, sollte ein modernes Verständnis von Führung entwickeln. Dazu bedarf es der Bereitschaft, sich mit den eigenen Erwartungen und den Erwartungen der anderen auseinander zu setzen. Wichtig ist auch der **Mut**, neue Handlungsmodelle auszuprobieren. Denn Mitarbeiter erwarten heute, dass sie so weit wie möglich in die Verantwortung einbezogen werden und sie so die Möglichkeit bekommen, ihre Kompetenzen zu erweitern. Moderne Führung sollte klare Rahmenbedingungen vorgeben, so dass der einzelne seine Stärken entwickeln kann, ohne sich überfordert zu fühlen. So kann das Innovationspotenzial ausgeschöpft werden, ohne sie ständig kontrollieren oder antreiben zu müssen.

In Zeiten des Wandels, der auch viele Führungskräfte stark verunsichert, ist ein offener, respektvoller und interaktiver **Informations- wie Kommunikationsstil** wichtig. Mitarbeiter fühlen sich dann am ehesten ernst genommen. Führungskräfte sollten sich auch bewusst machen, dass vor allem gemeinsam geteilte Ziele den Erfolg des Unternehmens bestimmen und dass die eigene persönliche Eitelkeit wo weit wie möglich in den Hintergrund treten sollte.

Trotz des hohen Stellenwerts von Teamarbeit und bei aller kollegialer Einstellung sollte aber auch die **Entschiedenheit**, mit der der Vorgesetzte auf die Einhaltung von Zielvorgaben besteht, nicht auf der Strecke bleiben. Kooperative Führung darf nicht mit Inkonsequenz verwechselt werden. Was einmal beschlossen ist, muss gelten. Das Nichteinhalten von Vereinbarungen oder Misserfolge darf und soll Sanktionen nach sich ziehen. Die Kunst des Führens besteht darin, Menschlichkeit mit der nötigen Prise Autorität zu würzen.

Es ist sehr sinnvoll, mit **Lob und Ermutigung** zu arbeiten. Aber für das Lob muss es auch begründeten Anlass geben. Kritische Punkte sollen auf keinen Fall übergangen werden. Es ist im Gegenteil so, dass ein Lob doppeltes Gewicht hat, wenn klar ist, dass vom Vorgesetzten notwendige Kritik genau so offen angesprochen wird. Dort, wo dies sachlich möglich ist, sollten Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen werden. Dies ist allerdings nur dann sinnvoll und Motivation fördernd, wenn die Meinung des Mitarbeiters auch für diesen erkennbar beim Vorgesetzten Gewicht hat. Deshalb muss der Vorgesetzte auch bereit sein, seine abweichenden Entscheidungen zu erläutern und zu begründen. Auf diese Weise können die Mitarbeiter zunehmend mehr in die gemeinsamen Zielsetzungen eingebunden werden.

Für junge Führungskräfte ist es sinnvoll, sich einen guten **Coach** zu suchen, der sie darin

unterstützt, zu einer Führungspersönlichkeit heranzureifen. Im Dialog mit dem Mentor lässt sich am ehesten klären, wie der Betroffene sein Potenzial stärker zum Tragen bringen kann und was ihn gegebenenfalls daran hindert, seine Aufgaben zu bewältigen. Durch die sachkundige Begleitung eines erfahrenen Coachs können Klippen rechtzeitig erkannt und zum richtigen Zeitpunkt neue Weichenstellungen vorgenommen werden. Aber gerade für junge Führungskräfte ist daneben auch der Erfahrungsaustausch mit anderen jungen Kollegen in firmenübergreifenden Netzwerken besonders wertvoll. Gemeinsam kann herausgefunden werden, was Projekte, Teams, Netzwerke und Organisationen noch effizienter macht und worin die Kunst des Führens in spezifischen Situationen besteht.

Es ist eine alte Weisheit: Chefs müssen als Erstes lernen, sich selbst zu führen, und sind erst dann in der Lage, auch andere zu leiten. Daher muss der Vorgesetzte lernen, Strategien für das **Umgehen mit eigenen Unsicherheiten und Krisen** zu finden. Er muss erkennen, worin seine persönlichen Ressourcen bestehen und wie er diese optimal einsetzen kann. In vielen Situationen muss eine Führungskraft auch einmal ein Risiko eingehen und dann selbstkritisch prüfen, wie erfolgreich die jeweilige Entscheidung war. Letztlich gilt somit, dass die in der praktischen Arbeit gewonnene persönliche Erfahrung mehr hilft als jede noch so plausible Theorie.

Leserservice: Wer ermitteln will, wie es um die eigene Führungskraft bestellt ist, kann dies kostenfrei im Internet unter: www.ineko-cologne.com/befragung [1]



Autor: Prof. Dr. Egon Stephan

Der Autor ist Inhaber des Lehrstuhls für Diagnostik und Intervention sowie für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität zu Köln.

[1] <http://www.ineko-cologne.com/befragung>

B 5d www.business-wissen.de: Pressemitteilung „Verhandeln“

Wie gut verhandeln Sie? - business-wissen.de

http://www.business-wissen.de/index.php?id=2308&tx_ttnews%5B...

The screenshot shows the website interface for business-wissen.de. At the top, there is a navigation bar with links for 'Startseite', 'Kontakt', 'Newsletter', 'Impressum', and 'suchen'. Below this is a main navigation menu with categories like 'Wissen', 'Beratung', 'Seminare', and 'Login'. The article title 'Wie gut verhandeln Sie?' is prominently displayed, followed by a sub-header '25.09.2007 - Täglich geht es in Verhandlungen um Aufträge, Konditionen, Lieferzeiten etc. Vier Verhandlungsstile sind dabei besonders verbreitet. Das fand eine an der Universität zu Köln durchgeführte Doktorarbeit heraus.' The main text discusses four negotiation styles: 'Rambos' (hard), 'Vorsichtigen' (cautious), 'Taktierern' (tactical), and 'Vernünftigen' (reasonable). A sidebar on the right contains sections for 'BEZIEHUNGSMANAGEMENT' (with links for Nachrichten, Fachartikel, Anwenden + Umsetzen, Bücher) and 'VORLAGEN.DE' (with links for Management, Personal, Marketing und PR, and Alle Vorlagen). Below that is a section for 'Diplom.de' (with links for Controlling, Marketing, Organisation, and Alle Diplomarbeiten). At the bottom of the page, there is a footer with various links including 'Startseite', 'Newsletter', 'Philosophie', 'Nutzungsbedingungen', 'Kontakt', 'Impressum', 'Media-Daten', 'Presse', 'Jobs', and 'RSS-Newsfeed'.

B 5e www.business-wissen.de: Best-Practice-Artikel „Verhandeln“

Verhandlungstechnik: Erfolgreich verhandeln will gelernt sein...

<http://www.business-wissen.de/vertrieb/vertriebstraining/facha...>



Verhandlungstechnik

Erfolgreich verhandeln will gelernt sein

25.09.2007 – Die PIAB Vakuum GmbH lässt den Vertriebsinnendienst und den Außendienst gezielt auf Verhandlungen mit Kunden vorbereitet. Dem Chef ist besonders wichtig, dass die Mitarbeiter kooperativ verhandeln. Experten raten dazu: Nicht Positionen sondern Interessen verhandeln.

Bei Entscheidern Termine bekommen und dann erfolgreich abschließen – für Rainer Scharf ist klar, dass seine Vertriebsmitarbeiter die Kunst des Verhandeln beherrschen müssen, damit Umsätze und Erträge stimmen. Der Chef der PIAB Vakuum GmbH ließ daher bereits mehrere Male seinen Vertriebsinnen- und -außendienst in Seminaren auf das Verhandeln am Telefon oder in persönlichen Gesprächen vorbereiten.

Für den Vakuumtechnikhersteller ist jedoch eines wichtig:

„Unsere Mitarbeiter sollen kooperativ verhandeln, weil sich auf Dauer bessere Ergebnisse erzielen lassen, wenn nicht nur die eigenen Interessen, sondern auch die des Gegenübers berücksichtigt werden“,

erklärt Rainer Scharf. Schon bei der Vorbereitung auf entsprechende Gespräche, so der Verhandlungsexperte Dr. Thomas Raddatz, sollte man daher zum Beispiel die eigenen Ziele klären und überlegen, in welchen Punkten Verhandlungsspielraum besteht und was einem „faulen Kompromiss“ gleichkäme. Zu einer guten **Vorbereitung** gehört seines Erachtens zudem, im Vorfeld die eigenen Befugnisse abzuklären, aber auch zu überlegen, welche Kompetenzen der Gesprächspartner hat.

Im Training üben die Vertriebsmitarbeiter, wie sie den Kontakt zum Verhandlungspartner optimieren, per Smalltalk die Beziehung stärken und eine gute Gesprächsatmosphäre schaffen. Dies sei zumindest bei den Personen leichter, deren Interessen und Hobbys man bereits kennt, etwa bei den Einkäufern langjähriger Kunden. Wichtig sei es aber, stets Sach- und Beziehungsebene zu trennen, erfahren die Seminarteilnehmer. Ebenso käme es darauf an, auf keinen Fall vorschnell eine bestimmte **Verhandlungspositionen** zu beziehen und zu versuchen, diese partout durchzudrücken, etwa „Wenn Sie nicht alle Vakuumsysteme von uns beziehen wollen, kann ich Ihnen im Preis nicht entgegenkommen.“

Für Thomas Raddatz sind solche Statements Kardinalfehler, die später nur schwerlich zu korrigieren sind und daher nur in eine Sackgasse führen. Sein Tipp: „Statt Positionen sollten Interessen verhandelt werden.“ Denn hinter jeder Position stehen handfeste Interessen oder Bedürfnisse. Im genannten Beispiel könnten das sein: schneller Service, kaum Wartungsaufwand, niedrigere Energiekosten, gute Qualität etc.

„Wer seine eigenen Interessen formuliert und die vermuteten Interessen des Verhandlungspartners benennt, kann bessere Lösungen erarbeiten, die beiden Seiten gerecht werden“,

berichtet Raddatz. In Übungen erkennen die PIAB-Mitarbeiter sehr schnell, dass sie bessere

Verhandlungstechnik: Erfolgreich verhandeln will gelernt sein...

<http://www.business-wissen.de/vertrieb/vertriebstraining/facha...>

Verhandlungsergebnisse erzielen, wenn sie **partnerschaftlich und fair verhandeln**. Sie lernen zudem, in der Verhandlung die Gesprächsführung zu übernehmen und immer wieder Fragen zu stellen, schließlich heißt es nicht umsonst: Wer fragt, der führt. Dann fällt es leichter, Interessen wie Motive des Gegenübers aufzudecken und festzustellen, welche Interessen deckungsgleich sind und welche Lösungen sich anbieten.

Schon während des Trainings erlebten die Teilnehmer, welche Potenziale professionelles Verhandeln bietet. Denn die Beziehung zum Gegenüber zu stärken, ist das eine, ebenso kommt es aber darauf an, in der Sache hart zu verhandeln. Selbst eine „Kampfstrategie“ ist nach Ansicht von Raddatz in bestimmten Situationen vertretbar.

„Sie ist etwa dann Mittel der Wahl, wenn es gilt, der Gegenseite wegen unrealistisch hoher Vorstellungen einen Dämpfer zu verpassen“,

erklärt der promovierte Psychologe, der einen kostenfreien Onlinetest entwickelt hat, mit dem jeder den eigenen Verhandlungsstil überprüfen kann (www.ineko-cologne.com/online-erhebung [1]).

Rainer Scharf weiß: Ein Verhandlungsergebnis ist schön und gut. Noch besser ist es, wenn es auch tatsächlich umgesetzt wird.

„Unseren Mitarbeitern muss daher bewusst sein, welche Handlungsverpflichtungen beiden Seiten aus der Vereinbarung entstehen und bis wann diese Verpflichtungen zu erfüllen sind“,

erklärt der PIAB-Chef. Seit dem Seminar müssen seine Mitarbeiter daher alle Ergebnisse von Verhandlungen mit Kunden möglichst detailliert und stets auch schriftlich fixieren. Eine Bestätigungs-eMail oder eine Fax-Nachricht mit der zusammengefassten Ergebnisvereinbarung ist ebenfalls obligatorisch, da sich dies als Segen erweisen kann, um spätere - tatsächliche oder auch nur vorgebliche - Missverständnisse zu vermeiden.

[Michael Gestmann]

[1] <http://www.ineko-cologne.com/online-erhebung>

B 5f www.business-wissen.de: Ratgebertext „Verhandeln“

Kein Geld auf dem Verhandlungstisch liegen lassen - business-wis...

http://www.business-wissen.de/index.php?id=3999

oder Bedürfnisse, die Ansatzpunkte für neue Lösungsideen sein könnten?

- Welche Optionen (= alternative Wege zur Zielerreichung) sehe ich (bisher)?
- Welchen Verhandlungsspielraum habe ich?
- Kann ich meine Ziele quantifizieren?
- Welche Gegenleistungen/ Konzessionen kann ich anbieten?
- Welche Machtmittel besitze ich, welche die Gegenseite?
- Welche zwischenmenschliche Beziehung besteht zwischen der Gegenseite und mir?
- Wie wichtig ist mir die Qualität dieser Beziehung für die Zukunft?
- Welches ist die beste Handlungsalternative, die mir für den Fall eines Scheiterns der Verhandlung bleibt?

Startseite | Newsletter | Philosophie | Nutzungsbedingungen | Kontakt |
 Impressum | Media-Daten | Privacy | Jobs |
 RSS-Newsfeed

Während der Verhandlung sollten Sie die Gesprächsführung übernehmen und immer wieder **Fragen stellen**, schließlich: „Wer fragt, der führt.“ Studien weisen eindrucksvoll nach, dass gute Verhandler mehr als doppelt so häufig Fragen an die Gegenseite richten als weniger erfolgreiche Verhandler. Die Gründe sind einleuchtend. Wenn Sie kluge Fragen stellen, erhalten Sie wertvolle Informationen über die Interessen, Denkweisen und Intentionen der anderen Partei. Außerdem: Während Sie auf diese Weise Ihren Verhandlungspartner unter Zugzwang setzen, gewinnen Sie selbst wertvolle Zeit zum Nachdenken und Abwägen der Argumente. Selbst wenn Sie jemandem eine Absage erteilen müssen, können Sie das höchst elegant in Form einer Frage machen, statt mit einem 'brutalen' und in vielen Fällen kontraproduktivem „Nein“ zu reagieren. Beispiel: „Was können Sie mir anbieten, um Ihren Vorschlag für mich akzeptabel zu machen?“ Jetzt käme Ihr Gesprächspartner richtig ins Schwitzen.

Bewährt hat sich die Taktik des ersten Zugs, der sogenannte **Ankereffekt** ('anchoring'). Denn die erste in die Diskussion geworfene Zahl nehmen beide Seiten (!) fast zwangsläufig als Anker oder Vergleichsmaßstab für den weiteren Verhandlungsverlauf. Damit verschiebt sich in der Regel das Verhandlungsergebnis zugunsten des 'Eröffners'.

Das ideale Verhandlungsergebnis sind **Win-Win-Resultate**, also Lösungen, bei denen beide Seiten den Verhandlungstisch als Gewinner verlassen. Zugebenermaßen sind diese Vereinbarungen nicht leicht zu erreichen und in manchen Fällen sogar unmöglich – die Forschung hat aber vielfach belegt, dass das in einer Verhandlungskonstellation schlummernde Win-Win-Potenzial sehr häufig nicht ausgenutzt wird. Das heißt: Selbst professionelle Verhandler geben sich mit suboptimalen Ergebnissen zufrieden. Anders ausgedrückt: In der alltäglichen Verhandlungsrealität bleibt oft Geld auf dem Tisch liegen.

Eine empfehlenswerte Taktik zur Hebung des Win-Win-Potenzials in Verhandlungen besteht darin, **gemeinsam mehrere Optionen** zu erarbeiten. Allerdings, damit die Win-Win-Strategie zum Erfolg führt, müssen beide Seiten die Verhandlung als einen gemeinsamen Problemlösungsprozess begreifen und gestalten, was unter anderem bedeutet, sich wechselseitig Hintergrundinformationen über ihre zugrunde liegenden Interessen zu geben.

Auch wenn es den ein oder anderen überrascht: Erfolgreicher sind die Verhandler, die **mit einigen wenigen Argumenten überzeugen** wollen. Wer seinem Konterpart möglichst viele Argumente um die Ohren haut, erreicht meist das Gegenteil. Je mehr Argumente nämlich ins Feld geführt werden, desto schwächer wird die Überzeugungskraft des einzelnen Arguments. Und ein intelligenter Gegenspieler nutzt dies aus, indem er sich das relativ schwächste Argument herausucht, um damit die Gegenargumentation einzuleiten. Die stärksten Argumente bleiben somit vielfach unbeachtet und verpuffen wirkungslos. Droht eine Sackgasse oder das Scheitern der Verhandlung, so lässt sich der Gordische Knoten manchmal durch ein wohldosiertes Zugeständnis zerschlagen. Wichtig dabei: Machen Sie nur eine Last-Minute-Konzession, wenn die Gegenseite signalisiert, sich ebenfalls zu bewegen.

Leserservice: Wer seine Verhandlungskompetenz testen will, kann die kostenfrei im Internet: www.ineko-cologne.com/online-befragung



Autor: Dr. Thomas Raddatz

Der promovierte Psychologe Thomas Raddatz ist ein ausgewiesener Verhandlungsspezialist.

ANGEBOTE

B 6a www.Salesbusiness.de: Ratgebertext „Verhandeln“

Kostenfreier Online-Test: Kein Geld auf dem Verhandlungstisch liegenlassen

von Thomas Raddatz

Tagtäglich wird verhandelt. Um Aufträge, Konditionen, Lieferzeiten oder schlicht um Kundentermine. Das beste Ergebnis holen Sie selbst bei widerstreitenden Interessen heraus, wenn Sie die Erkenntnisse der Verhandlungsforschung beachten.

Verhandlungen professionell zu führen gilt in den meisten Positionen als Schlüsselkompetenz. Doch worauf kommt es dabei besonders an, um Erfolge zu maximieren? Zunächst einmal auf eine gründliche Vorbereitung. Und dafür benötigen Sie Zeit, die Sie sich auch nehmen sollten. Bestehen Sie auf die Vorbereitungszeit, selbst wenn es nur fünf oder zehn Minuten sind.

Bei der inhaltlichen Vorbereitung sollten Sie Antworten auf folgende Fragen finden: Was sind meine Ziele? Gibt es hinter meinen (vordergründigen) Zielen tiefer liegende Interessen oder Bedürfnisse, die Ansatzpunkte für neue Lösungsideen sein könnten? Welche Optionen (= alternative Wege zur Zielerreichung) sehe ich (bisher)? Welchen Verhandlungsspielraum habe ich? Kann ich meine Ziele quantifizieren? Welche Gegenleistungen/Konzessionen kann ich anbieten? Welche Machtmittel besitze ich, welche die Gegenseite? Welche zwischenmenschliche Beziehung besteht zwischen der Gegenseite und mir? Wie wichtig ist mir die Qualität dieser Beziehung für die Zukunft? Welches ist die beste Handlungsalternative, die mir für den Fall eines Scheiterns der Verhandlung bleibt?

Während der Verhandlung sollten Sie die Gesprächsführung übernehmen und immer wieder Fragen stellen, schließlich: "Wer fragt, der führt." Studien weisen eindrucksvoll nach, dass gute Verhandler mehr als doppelt so häufig Fragen an die Gegenseite richten als weniger erfolgreiche Verhandler. Die Gründe sind einleuchtend. Wenn Sie kluge Fragen stellen, erhalten Sie wertvolle Informationen über die Interessen, Denkweisen und Intentionen der anderen Partei. Außerdem: Während Sie auf diese Weise Ihren Verhandlungspartner unter Zugzwang setzen, gewinnen Sie selbst wertvolle Zeit zum Nachdenken und Abwägen der Argumente. Selbst wenn Sie jemandem eine Absage erteilen müssen, können Sie das höchst elegant in Form einer Frage machen, statt mit einem "brutalen" und in vielen Fällen kontraproduktivem "Nein" zu reagieren. Beispiel: "Was können Sie mir anbieten, um Ihren Vorschlag für mich akzeptabel zu machen?" Jetzt käme Ihr Gesprächspartner richtig ins Schwitzen.

Bewährt hat sich die Taktik des ersten Zugs, der so genannte Ankereffekt ("anchoring"). Denn die erste in die Diskussion geworfene Zahl nehmen beide Seiten (!) fast zwangsläufig als Anker oder Vergleichsmaßstab für den weiteren Verhandlungsverlauf. Damit verschiebt sich in der Regel das Verhandlungsergebnis zu Gunsten des "Eröffners".

Eine empfehlenswerte Taktik zur Hebung des Win-Win-Potenzials in Verhandlungen besteht darin, gemeinsam mehrere Optionen zu erarbeiten. Allerdings, damit die Win-Win-Strategie zum Erfolg führt, müssen beide Seiten die Verhandlung als einen gemeinsamen Problemlösungsprozess begreifen und gestalten, was unter anderem bedeutet, sich wechselseitig Hintergrundinformationen über ihre zugrundeliegenden Interessen zu geben.

Auch wenn es den ein oder anderen überrascht: Erfolgreicher sind die Verhandler, die mit einigen wenigen Argumenten überzeugen wollen. Wer seinem Konterpart möglichst viele Argumente um die Ohren haut, erreicht meist das Gegenteil. Je mehr Argumente nämlich ins Feld geführt werden, desto schwächer wird die Überzeugungskraft des einzelnen Arguments. Und ein intelligenter Gegenspieler nutzt dies aus, indem er sich das relativ schwächste Argument heraussucht, um damit die Gegenargumentation einzuleiten. Die stärkeren Argumente bleiben somit vielfach unbeachtet und verpuffen wirkungslos. Droht eine Sackgasse oder das Scheitern der Verhandlung, so lässt sich der gordische Knoten manchmal durch ein wohl dosiertes Zugeständnis zerschlagen. Wichtig dabei: Machen Sie nur eine Last-minute-Konzession, wenn die Gegenseite signalisiert, sich ebenfalls zu bewegen.



Leserservice: Wer seine Verhandlungskompetenz testen will, kann dies kostenfrei im Internet tun:

<http://www.ineko-cologne.com/studie-online>

B 6b www.Salesbusiness.de: Best-Practice-Text „Führung“

Als Führungskraft niemals everybody's darling sein wollen
von Michael Gestmann



Für Daniela Schuon ist klar: "Je besser die Führung, desto erfolgreicher das Unternehmen." Daher lässt die Personalentwicklungsleiterin der Ulmer Gardena AG die Führungskräfte in vier aufeinander aufbauenden Seminarmodulen für diese Aufgabe fit machen.

Ein zentraler Aspekt ist dabei, dass sich die Führungskräfte mit ihrer eigenen Persönlichkeit auseinandersetzen. Dadurch sollen allen ihre jeweiligen Stärken und Schwächen bewusst werden. "Durch die Analyse der eigenen Motive und Verhaltenspräferenzen können Spannungsfelder zwischen der Persönlichkeit und ihren Führungsaufgaben, zwischen persönlichen Einstellungen, Rolle und Aufgaben im Job erkannt und behoben werden", erklärt Psychologieprofessor Egon Stephan, Universität zu Köln. Seiner Ansicht nach sind Diskrepanzen zwischen Persönlichkeit und Aufgabe häufig ursächlich für nicht durchschaute Probleme im Führungsjob.

Um das zu ändern, haben die Trainings der Gardena-Führungskräfte u.a. folgende Schwerpunkte: Reflexion des eigenen Führungsverhaltens in der Interaktion mit anderen, typische Rollen und Prozesse in Teams, Üben von Verhaltenalternativen, die die persönlichen Stärken zur Entfaltung bringen. Daneben werden aber auch im Führungsalltag immer wieder auftauchende Fragen ausführlich erörtert. "Der richtige Umgang mit schwierigen Mitarbeitern, das richtige Maß an Nähe und Distanz und das angemessene Delegieren von Aufgaben, müssen stets geübt werden", weiß Personalerin Daniela Schuon aus Erfahrung. Nicht nur andere, sondern auch sich selbst erfolgreich zu führen, gehört ebenfalls zu den Schlüsselkompetenzen einer Führungskraft, wird den Gardena-Mitarbeiter vermittelt. Professor Stephan hierzu ergänzend: "Gutes Zeitmanagement, der Ausgleich beruflicher wie privater Interessen, emotionale Ausgeglichenheit und klare Arbeitsziele sind nur einige wichtige Voraussetzungen, um als Vorgesetzter Höchstleistungen erbringen zu können."

Wechselnde Rollen

Thema ist auch, dass die Führungskräfte lernen, ihr Rollenverhalten der jeweiligen Situation, dem Reifegrad der Mitarbeiter und den persönlichen Fähigkeiten anzupassen. Schnelle Marktveränderungen, ein gewandeltes Werteverständnis und viele andere Faktoren bewirken, dass es das „ideale“ Führungsverhalten nicht gibt. Vorgesetzte müssen daher nach Überzeugung von Professor Stephan verschiedene Rollen einnehmen können. "Wenn es um Routine-Tätigkeiten geht, sind sie Organisator und Verwalter, wenn unerwartet problematische Situationen auftreten, haben sie oft die Rolle des Feuerwehrmanns und sollten in der Lage sein, ungünstige Entwicklungen entgegen zu wirken, beispielsweise wenn ein Top-Kunde seine Aufträge zu stornieren droht", berichtet Egon Stephan, auf dessen Instituts-Internetseite (<http://www.ineko-cologne.com/web-test>) interessierte Leser einen kostenfreien Führungstest machen können.

Immer häufiger sind Vorgesetzte auch Coach, Unterstützer und Förderer ihrer Mitarbeiter, etwa wenn neue Mitarbeiter eingearbeitet oder Veränderungen aktiv gestaltet werden müssen. Die Rolle des Machers und Praktikers ist vielen vertrauter. Schließlich sehen sie es als ihre Hauptaufgabe an, dafür zu sorgen, dass das Tagesgeschehen bewältigt wird und das Geschäft läuft.

Als entlastend empfinden es viele Führungskräfte, dass sie ihre Mitarbeiter natürlich nicht immer in jede einzelne Entscheidung einbeziehen müssen. Oftmals müssen schließlich Entscheidungen ad hoc getroffen werden, damit keine wertvolle Zeit verloren wird.

Führungskräfte benötigen ein sensibles Gespür für die aktuelle Situation, aber auch für alles Zwischenmenschliche und für die Bedürfnisse der Mitarbeiter, weiß Daniela Schuon. "Nur mit einem gewissen Maß sozialer und emotionaler Intelligenz ist man schließlich als Vorgesetzter in der Lage, sich spontan in Kunden und Mitarbeiter einzufühlen und die richtigen Entscheidungen zu treffen", stellt die Personalentwicklerin immer wieder fest.

Den Führungseinsteigern wird laut Daniela Schuon während des Trainings klar, dass es nicht darum geht, stets everybody's Darling sein zu wollen. Für Nachwuchskräfte ist es viel wichtiger, einen eigenen Führungsstil zu entwickeln und in den verschiedenen Rollen sicher zu werden. "Sonst droht die Gefahr, für sich selbst zum besten Mitarbeiter zu werden und absehbar unter Arbeitsüberlastung zusammen zu brechen", erklärt Professor Stephan. Theoretisch weiß das zwar jeder Teilnehmer. Doch die Praxis sieht oft anders aus. Daher nutzen bei Gardena die jungen Führungskräfte die Trainings dazu, um sich intensiv mit ihrer neuen Funktion auseinander zu setzen. Denn jedem ist klar: Die erste Stelle als Führungskraft stellt die Weichen für den weiteren Karriereverlauf. Wer in der neuen Funktion scheitert, erhält nur selten eine zweite Chance.

B 6c www.Salesbusiness.de: Pressemitteilung „Verhandeln“

The screenshot shows the homepage of salesBUSINESS, a magazine for sales and marketing. The main article is titled "Wie gut verhandeln Sie?" by Michael Gestmann. The article discusses negotiation styles and provides a link to an online check tool. The website layout includes a search bar, navigation menu, sidebar with various links, and a newsletter subscription form.

salesBUSINESS
Aktuelles Heft
News
Gehaltscheck
Servicepools
CRM & Vertrieb
Branchenindex
CRM-Report
Branchenindex
Trainingsmarkt

Community
Forum
Jobbörse
Buchtipps
Hotelsuche
Termine
Business Service
Links

Special
Vertrieb kompakt

Exklusiv
Archiv
Meetings

EXTRA
Jetzt gibts was auf die Ohren
Klaus-J. Fink und Martin Limbeck in Höchstform.
Mehr als eine Stunde kostenloses "Hörtraining".
[Download hier...](#)

sales
BUSINESS
Das Entscheidermagazin für Vertrieb und Marketing

Home | Newsletter | Abonnement | Mediaservice | Kontakt | Sitemap

News
Wie gut verhandeln Sie?
von Michael Gestmann
Tagtäglich geht es in Verhandlungen um Aufträge, Konditionen, Lieferzeiten etc.. Vier Verhandlungsstile sind dabei besonders verbreitet. Das fand eine an der Universität zu Köln durchgeführte Doktorarbeit heraus.
Die "Rambos" verhandeln hart und rücksichtslos. Den "Vorsichtigen" geht es mehr um Harmonie und Einvernehmen als um gute Ergebnisse. Bei den "Taktierern" heiligt der Erfolg die Mittel. Und die „Vernünftigen“ verhandeln zwar hart in der Sache, sind aber fair gegenüber den Verhandlungspartnern. Interessanterweise ist jeder dieser vier Verhandlungstypen in etwa gleich häufig anzutreffen, ermittelte die Studie. Wer wissen will, welchem Verhandlungstyp das eigene Verhalten entspricht, kann dies im Internet kostenfrei ermitteln.
<http://www.ineko-cologne.com/check-online>
» Druckversion
» Dokument versenden

Ihr Thema: Go

Partner Shops

sales
Das optimale Angebot
Abovorteile
Leser werben Leser

Newsletter
E-Mail-Adresse:
Go! Abonnieren Abbestellen

Partner
versicherungs-
magazin
Seminare/GMI
Call Center Profi
businessguide
Gabler
tagungsplaner.de

CRM World
HAVF
Me ICRA
gokennzeichn

(c) BusinessGuide.de 2007. Alle Rechte vorbehalten
© Gabler, ein Unternehmen der
GWV Fachverlage: alle Rechte vorbehalten
| Impressum | AGB | Versandbedingungen |
Informationen zum Datenschutz
geprüft

B 6d www.Salesbusiness.de: Ratgebertext „Führung“

Wie Chefs den Wandel der Führung meistern von Egon Stephan

Was muss eine Führungskraft tun, um erfolgreich zu sein? Was sollte sie tunlichst lassen, um nicht zu scheitern? Die Antwort auf diese Fragen ist heute schwieriger als früher. Denn in einem Umfeld, das geprägt ist von flachen Hierarchien, modernen Unternehmenskulturen und Arbeit in wechselnden Teams, können sich Führungskräften nicht mehr so wie früher auf ihre formale Position berufen.

Wer als Führungskraft nicht scheitern will, sollte ein modernes Verständnis von Führung entwickeln. Dazu bedarf es der Bereitschaft, sich mit den eigenen Erwartungen und den Erwartungen der anderen auseinander zu setzen. Wichtig ist auch der Mut, neue Handlungsmodelle auszuprobieren. Denn Mitarbeiter erwarten heute, dass sie so weit wie möglich in die Verantwortung einbezieht und sie so die Möglichkeit bekommen, ihre Kompetenzen zu erweitern. Moderne Führung sollte klare Rahmenbedingungen vorgeben, so dass der einzelne seine Stärken entwickeln kann, ohne sich überfordert zu fühlen. So kann das Innovationspotenzial ausgeschöpft werden, ohne sie ständig kontrollieren oder antreiben zu müssen.

In Zeiten des Wandels, der auch viele Führungskräfte stark verunsichert, ist ein offener, respektvoller und interaktiver Informations- wie Kommunikationsstil wichtig. Mitarbeiter fühlen sich dann am ehesten ernst genommen. Führungskräfte sollten sich auch bewusst machen, dass vor allem gemeinsam geteilte Ziele den Erfolg des Unternehmens bestimmen und dass die eigene persönliche Eitelkeit wo weit wie möglich in den Hintergrund treten sollte.

Trotz des hohen Stellenwerts von Teamarbeit und bei aller kollegialer Einstellung sollte aber auch die Entschiedenheit, mit der der Vorgesetzte auf die Einhaltung von Zielvorgaben besteht, nicht auf der Strecke bleiben. Kooperative Führung darf nicht mit Inkonsequenz verwechselt werden. Was einmal beschlossen ist, muss gelten. Das Nichteinhalten von Vereinbarungen oder Misserfolge darf und soll Sanktionen nach sich ziehen. Die Kunst des Führens besteht darin, Menschlichkeit mit der nötigen Prise Autorität zu würzen.

Es ist sehr sinnvoll, mit Lob und Ermutigung zu arbeiten. Aber für das Lob muss es auch begründeten Anlass gegeben. Kritische Punkte sollen auf keinen Fall übergangen werden. Es ist im Gegenteil so, dass ein Lob doppeltes Gewicht hat, wenn klar ist, dass vom Vorgesetzten notwendige Kritik genau so offen angesprochen wird. Dort, wo dies sachlich möglich ist, sollten Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen werden. Dies ist allerdings nur dann sinnvoll und Motivation fördernd, wenn die Meinung des Mitarbeiters auch für diesen erkennbar beim Vorgesetzten Gewicht hat. Deshalb muss der Vorgesetzte auch bereit sein, seine abweichenden Entscheidungen zu erläutern und zu begründen. Auf diese Weise können die Mitarbeiter zunehmend mehr in die gemeinsamen Zielsetzungen eingebunden werden.

Für junge Führungskräfte ist es sinnvoll, sich einen guten Coach zu suchen, der sie darin unterstützt, zu einer Führungspersönlichkeit heranzureifen. Im Dialog mit dem Mentor lässt sich am ehesten klären, wie der Betroffene sein Potenzial stärker zum Tragen bringen kann und was ihn gegebenenfalls daran hindert, seine Aufgaben zu bewältigen. Durch die sachkundige Begleitung eines erfahrenen Coachs können Klippen rechtzeitig erkannt und zum richtigen Zeitpunkt neue Weichenstellungen vorgenommen werden. Aber gerade für junge Führungskräfte ist daneben auch der Erfahrungsaustausch mit anderen jungen Kollegen in firmenübergreifenden Netzwerken besonders wertvoll. Gemeinsam kann herausgefunden werden, was Projekte, Teams, Netzwerke und Organisationen noch effizienter macht und worin die Kunst des Führens in spezifischen Situationen besteht.

Es ist eine alte Weisheit: Chefs müssen als Erstes lernen, sich selbst zu führen, und sind erst dann in der Lage, auch andere zu leiten. Daher muss der Vorgesetzte lernen, Strategien für das Umgehen mit eigenen Unsicherheiten und Krisen zu finden. Er muss erkennen, worin seine persönlichen Ressourcen bestehen und wie er diese optimal einsetzen kann. In vielen Situationen muss eine Führungskraft auch einmal ein Risiko eingehen und dann selbstkritisch prüfen, wie erfolgreich die jeweilige Entscheidung war. Letztlich gilt somit, dass die in der praktischen Arbeit gewonnene persönliche Erfahrung mehr hilft als jede

noch so plausible Theorie.



Leserservice: Wer ermitteln will, wie es um die eigene Führungskraft bestellt ist, kann dies kostenfrei im Internet tun unter <http://www.ineko-cologne.com/web-studie>

B 6e www.Salesbusiness.de: Best-Practice-Text „Verhandeln“

Erfolgreich verhandeln will gelernt sein

von Michael Gestmann



Bei Entscheidern Termine bekommen und dann erfolgreich abschließen – für Rainer Scharf ist klar, dass seine Vertriebsmitarbeiter die Kunst des Verhandels beherrschen müssen, damit Umsätze und Erträge stimmen. Der Chef der PIAB Vakuum GmbH ließ daher bereits mehrere Male seinen Vertriebsinnen- und außendienst in Seminaren auf das Verhandeln am Telefon oder in persönlichen Gesprächen vorbereiten.

Für den Vakuumtechnikhersteller ist jedoch eines wichtig: "Unsere Mitarbeiter sollen kooperativ verhandeln, weil sich auf Dauer bessere Ergebnisse erzielen lassen, wenn nicht nur die eigenen Interessen, sondern auch die des Gegenübers berücksichtigt werden", erklärt Rainer Scharf. Schon bei der Vorbereitung auf entsprechende Gespräche, so der Verhandlungsexperte Dr. Thomas Raddatz, sollte man daher zum Beispiel die eigenen Ziele klären und überlegen, in welchen Punkten Verhandlungsspielraum besteht und was einem "faulen Kompromiss" gleichkäme. Zu einer guten Vorbereitung gehört seines Erachtens zudem, im Vorfeld die eigenen Befugnisse abzuklären, aber auch zu überlegen, welche Kompetenzen der Gesprächspartner hat.

Im Training üben die Vertriebsmitarbeiter, wie sie den Kontakt zum Verhandlungspartner optimieren, per Smalltalk die Beziehung stärken und eine gute Gesprächsatmosphäre schaffen. Dies sei zumindest bei den Personen leichter, deren Interessen und Hobbys man bereits kennt, etwa bei den Einkäufern langjähriger Kunden. Wichtig sei es aber, stets Sach- und Beziehungsebene zu trennen, erfahren die Seminarteilnehmer. Ebenso käme es darauf an, auf keinen Fall vorschnell eine bestimmte Verhandlungspositionen zu beziehen und zu versuchen, diese partout durchzudrücken, etwa "Wenn Sie nicht alle Vakuumsysteme von uns beziehen wollen, kann ich Ihnen im Preis nicht entgegenkommen."

Für Thomas Raddatz sind solche Statements Kardinalfehler, die später nur schwerlich zu korrigieren sind und daher nur in eine Sackgasse führen. Sein Tipp: "Statt Positionen sollten Interessen verhandelt werden." Denn hinter jeder Position stehen handfeste Interessen oder Bedürfnisse. Im genannten Beispiel könnten das sein: schneller Service, kaum Wartungsaufwand, niedrigere Energiekosten, gute Qualität etc.. "Wer seine eigenen Interessen formuliert und die vermuteten Interessen des Verhandlungspartners benennt, kann bessere Lösungen erarbeiten, die beiden Seiten gerecht werden", berichtet Raddatz.

In Übungen erkennen die PIAB-Mitarbeiter sehr schnell, dass sie bessere Verhandlungsergebnisse erzielen, wenn sie partnerschaftlich und fair verhandeln. Sie lernen zudem, in der Verhandlung die Gesprächsführung zu übernehmen und immer wieder Fragen zu stellen, schließlich heißt es nicht umsonst: Wer fragt, der führt. Dann fällt es leichter, Interessen wie Motive des Gegenübers aufzudecken und festzustellen, welche Interessen deckungsgleich sind und welche Lösungen sich anbieten.

Schon während des Trainings erlebten die Teilnehmer, welche Potenziale professionelles Verhandeln bietet. Denn die Beziehung zum Gegenüber zu stärken, ist das eine, ebenso kommt es aber darauf an, in der Sache hart zu verhandeln. Selbst eine "Kampfstrategie" ist nach Ansicht von Raddatz in bestimmten Situationen vertretbar. "Sie ist etwa dann Mittel der Wahl, wenn es gilt, der Gegenseite wegen unrealistisch hoher Vorstellungen einen Dämpfer zu verpassen", erklärt der promovierte Psychologe, der einen kostenfreien Onlinetest entwickelt hat, mit dem jeder den eigenen Verhandlungsstil überprüfen kann (<http://www.ineko-cologne.com/test-online>).

Rainer Scharf weiß: Ein Verhandlungsergebnis ist schön und gut. Noch besser ist es, wenn es auch tatsächlich umgesetzt wird. "Unseren Mitarbeitern muss daher bewusst sein, welche Handlungsverpflichtungen beiden Seiten aus der Vereinbarung entstehen und bis wann diese Verpflichtungen zu erfüllen sind", erklärt der PIAB-Chef. Seit dem Seminar müssen seine Mitarbeiter daher alle Ergebnisse von Verhandlungen mit Kunden möglichst detailliert und

stets auch schriftlich fixieren. Eine Bestätigungs-eMail oder eine Fax-Nachricht mit der zusammengefassten Ergebnisvereinbarung ist ebenfalls obligatorisch, da sich dies als Segen erweisen kann, um spätere - tatsächliche oder auch nur vorgebliche - Missverständnisse zu vermeiden.

B 6f www.Salesbusiness.de: Pressemitteilung „Führung“

News

Frauen halten sich für die besseren Chefs

von Michael Gestmann

Das Selbstbewusstsein weiblicher Führungskräfte ist in den letzten Jahren offenbar deutlich gestiegen. Dies ergab eine aktuelle Studie des Psychologischen Instituts der Universität zu Köln und der personal-point GmbH, Bonn.

Erstmals war die Selbstbeurteilung der weiblichen Führungskräfte deutlich positiver als die der männlichen Vorgesetzten. In einer Berufsgruppe war dies sogar in allen erfragten Führungsdimensionen der Fall. Die positivere Selbstbeurteilung der weiblichen Führungskräfte wird von ihren MitarbeiterInnen allerdings nicht gestützt. Denn in der Beurteilung durch die MitarbeiterInnen schnitten die männlichen Führungskräfte besser ab. Für beide Geschlechter gilt, dass sich die Führungskräfte selbst in einem positiveren Licht sehen als sie von ihren MitarbeiterInnen gesehen werden. Die Vorgesetzten müssen also noch Überzeugungsarbeit in eigener Sache leisten!



LeserInnen, die ihre eigene Führungskompetenz überprüfen möchten, bietet das Uni-Institut einen kostenfreien Online-Test an: <http://www.ineko-cologne.com/web-check>

