

WIRTSCHAFT



So verhandeln Sie erfolgreich

Tagtäglich wird verhandelt. Um Aufträge, Konditionen, Lieferzeiten oder Kundentermine. Das beste Ergebnis holen Sie selbst bei widerstreitenden Interessen heraus, wenn Sie die Erkenntnisse der Verhandlungsforschung beachten. Wie das geht, erklärt Verhandlungsexperte Dr. Thomas Raddatz

Verhandlungen professionell zu führen, gilt als Schlüsselkompetenz. Doch worauf kommt es dabei besonders an, um Erfolge zu maximieren? Zunächst auf eine gründliche Vorbereitung. Nehmen Sie sich Zeit dafür; selbst wenn es nur fünf Minuten sind. Beantworten Sie sich dabei folgende Fragen: 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 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, schließlich: „Wer fragt, der führt.“ Gute Verhandler richten mehr als doppelt so häufig Fragen an die Gegenseite als weniger erfolgreiche. Wer kluge Fragen stellt, erhält wertvolle Informationen über die Interessen, Denkweisen und Intentionen der anderen Partei. Außerdem: Während Sie Ihren Verhandlungspartner unter Zugzwang setzen, gewinnen Sie wertvolle Zeit zum Nachdenken und Abwägen der Argumente. Selbst Absagen lassen

sich elegant in Form einer Frage kleiden, statt mit einem kontraproduktivem „Nein“. 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 (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“.

Beide Seiten sollen gewinnen

Ideale Lösungen sind die, wenn beide Seiten den Verhandlungstisch als Gewinner verlassen. Solche Vereinbarungen sind nicht leicht zu erreichen und in manchen Fällen sogar unmöglich – die Forschung belegt aber, dass das in einer Verhandlungskonstellation schlussendlich Win-Win-Potenzial sehr häufig nicht ausgenutzt wird. Selbst professionelle Verhandler geben sich mit suboptimalen Ergebnissen zufrieden. Um das Win-Win-Potenzial zu nutzen, sollten gemeinsam mehrere Optionen erarbeitet werden. Allerdings, damit diese Strategie zum Erfolg führt, müssen beide Seiten die Verhandlung als einen gemeinsamen Problemlösungsprozess gestalten, was etwa bedeutet, sich wechselseitig Hintergrundinformationen über ihre zugrunde liegenden Interessen zu geben.

Übrigens: Erfolgreicher sind die Verhandler, die mit wenigen Argumenten überzeugen wollen. Wer seinem Konterpart viele Argumente um die Ohren haut, erreicht meist das Gegenteil. Je mehr Argumente 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 stärkeren Argumente bleiben somit vielfach unbeachtet und verpuffen wirkungslos. Droht eine Sackgasse oder das Scheitern der Verhandlung, 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.



Der promovierte Psychologe Dr. Thomas Raddatz ist ein ausgewiesener Verhandlungsspezialist

Dr. Thomas Raddatz

Leserservice:

Wer seine Verhandlungskompetenz testen will, kann dies kostenfrei im Internet: www.in-e-ko.de/online-befragung

B 7b Schuhmarkt (Vergleichsgruppe): Pressemitteilung „Führung“

FÜHRUNG

Frauen halten sich für die besseren Chefs

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



Frauen halten sich für die besseren Chefs. Männer auch. Frauen sehen das aber anders.

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 Frauen allerdings nicht gestützt. In der Beurteilung durch Mitarbeiterinnen schnitten männliche Führungskräfte besser ab. Für beide Geschlechter gilt, dass sich die Chefs selbst in einem positiveren Licht sehen als sie von ihren Mitarbeiterinnen gesehen werden. Die Bosse müssen also noch Überzeugungsarbeit in eigener Sache leisten! Für Leserinnen, die ihre Führungskompetenz überprüfen möchten: Kostenloser Online-Test unter www.in-e-ko.de/analyse

B 7c Schuhmarkt (Vergleichsgruppe): Ratgebertext „Führung“

Schuhmarkt 25-2007 | 25

WIRTSCHAFT

SCHULUNG: FÜHRUNGSKRÄFTE

Den Wandel der Führung meistern

Was muss eine Führungskraft tun, um erfolgreich zu sein? Was sollte sie tunlichst lassen, um nicht zu scheitern? Die Antworten sind heute schwieriger als früher; denn Führungskräfte können sich nicht mehr allein auf ihre formale Position berufen. Prof. Dr. Egon Stephan sagt, worauf zu achten ist.

Ein modernes Verständnis von Führung ist heute nötig, um als Führungskraft nicht zu scheitern. Dazu bedarf es der Bereitschaft, sich mit den eigenen Erwartungen und den Erwartungen der anderen auseinanderzusetzen. 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 der Mitarbeiter 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 darin 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 so weit wie möglich in den Hintergrund treten sollte.

Trotz des hohen Stellenwerts von Teamarbeit und bei aller kollegialen 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 ein Misserfolg 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.



Prof. Dr. Egon Stephan (re.) ist Inhaber des Lehrstuhls für Diagnostik und Intervention sowie für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität zu Köln.

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.

Ein Coach kann sinnvoll sein

Junge Führungskräfte sollten sich einen guten Coach suchen, der sie darin unterstützt, zu einer Führungspersönlichkeit heranzureifen. 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 Klippen rechtzeitig erkannt und 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 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.

Prof. Dr. Egon Stephan

Leserservice:

Wer seine Führungskunst testen will, kann dies kostenfrei im Internet:
www.in-e-ko.de/befragung

B 7d Schuhmarkt (Vergleichsgruppe): Pressemitteilung „Verhandeln“

VERKAUFSWISSEN

Wie gut verhandeln Sie?

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 im Internet kostenfrei ermitteln. www.in-e-ko.de/online-analyse

B 8a KMU-Magazin (Vergleichsgruppe): Ratgebertext „Verhandeln“

Verhandlungen führen

Kein Geld auf dem Verhandlungstisch liegen lassen

Täglich wird verhandelt. Um Aufträge, Konditionen, Lieferzeiten oder schlicht um Kundentermine. Das beste Ergebnis lässt sich selbst bei widerstreitenden Interessen herausholen, wenn die Erkenntnisse der Verhandlungsforschung beachtet werden.

Dr. Thomas Raddatz

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 benötigt man Zeit, die man sich auch nehmen sollte. Auf die Vorbereitungszeit muss man bestehen, selbst wenn es nur fünf oder zehn Minuten sind.

Fragen zur Vorbereitung

Bei der inhaltlichen Vorbereitung sollten Antworten auf folgende Fragen gefunden werden: 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 wich-

tig ist mir die Qualität dieser Beziehung für die Zukunft? Welches ist die beste Handlungsalternative, die mir für den Fall eines Scheiterns der Verhandlung bleibt?

Führung übernehmen

Während der Verhandlung sollte man 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. Wer kluge Fragen stellt, erhält wertvolle Informationen über die Interessen, Denkweisen und Intentionen der anderen Partei. Ausserdem: Während man auf diese Weise seinen Verhandlungspartner unter Zugzwang setzt, gewinnt man selbst wertvolle Zeit zum Nachdenken und Abwägen der Argumente. Selbst wenn man jemandem eine Absage erteilen muss, kann man das höchst elegant in Form einer Frage machen, statt mit einem «brutalen» und in vielen Fällen kontraproduktiven «Nein» zu reagieren. Beispiel: «Was können Sie mir anbieten, um Ihren Vorschlag für mich akzeptabel zu machen?» Jetzt käme der Gesprächspartner richtig ins Schwitzen.

Machen Sie den Test!

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

Das Ausfüllen der Fragen geht sehr schnell. Es werden keine persönlichen Daten erhoben. Alle Angaben bleiben anonym. Ein Rückbezug auf die teilnehmende Person ist nicht möglich. Jeder Teilnehmende erhält eine persönliche Testauswertung. Dieser Test wird vom Institut zur Entwicklung personaler und interpersonaler Kompetenzen (INeKO) der Universität Köln angeboten und hat einen wissenschaftlichen Hintergrund.

Taktik des ersten Zugs

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».

Win-Win-Resultate

Das ideale Verhandlungsergebnis sind Win-Win-Resultate, also Lösungen, bei denen beide Seiten den Verhandlungstisch als Gewinner verlassen. Zugegebenemassen 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.

Empfehlenswerte Taktik

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.

Weniger ist oft mehr

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 wohltdosiertes Zugeständnis zerschlagen. Wichtig dabei: Keine Last-minute-KonzeSSION, wenn die Gegenseite signalisiert, sich ebenfalls zu bewegen. ■



Porträt

Dr. Thomas Raddatz ist Psychologe und Verhandlungsspezialist.



Fragen

Michael Gestmann
Dipl.-Psychologe
Merke Allee 116
D-53125 Bonn
Tel. +49 (0)228 966 998 54
michael@gestmann.de
www.beraterpsychologie.de



B 8b KMU-Magazin (Vergleichsgruppe): Best-Practice-Text „Verhandeln“

46 Marketing & Verkauf

Erfolgreicher verhandeln

Hinter jeder Position stehen handfeste Interessen oder Bedürfnisse

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

Michael Gestmann

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.

Kontakt optimieren

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 Verhandlungsposition zu beziehen und zu versuchen, diese partout durchzudrücken, etwa nach folgendem Muster: «Wenn Sie nicht alle Vakuumsysteme von uns beziehen wollen, kann ich Ihnen im Preis nicht entgegenkommen.»



Interessen statt Positionen

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 usw. «Wer seine eigenen Interessen formuliert und die vermuteten Interessen des Verhandlungspartners benennt, kann bessere Lösungen erarbeiten, die beiden Seiten gerecht werden», berichtet Raddatz.

Fragen ist führen

In Übungen erkennen die FIAB-Mitarbeiter 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.

Kampfstrategie

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 Radatz 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 Psycholo-

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

Ergebnisse fixieren

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-E-Mail oder eine Fax-Nachricht mit der zusammengefassten Ergebnisvereinba-

rung ist ebenfalls obligatorisch, da sich dies als Segen erweisen kann, um spätere – tatsächliche oder auch nur vorgebliche – Missverständnisse zu vermeiden. ■

Links 

Kostenfreier Online-Test zum Überprüfen des eigenen Verhandlungsstils:
www.in-e-ko.com/online-analyse

Fragen 

Michael Gestmann
 Dipl.-Psychologe
 Merler Allee 116
 D-53125 Bonn
 Tel. +49 (0)228 966 998 54
michael@gestmann.de
www.beratende-psychologie.de 

B 8c KMU-Magazin (Vergleichsgruppe): Ratgebertext „Führung“

16 Management

Führung

Wie Chefs den Wandel der Führung meistern

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 Führungskräfte nicht mehr so wie früher auf ihre formale Position berufen.

Prof. Dr. Egon Stephan

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 auseinanderzusetzen. Wichtig ist auch der Mut, neue Handlungsmodelle auszuprobieren. Denn Mitarbeiter erwarten heute, dass sie so weit wie möglich in die Verantwortung einbezogen 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.

Beschlossenes muss gelten

In Zeiten des Wandels, der auch viele Führungskräfte stark verunsichert, ist ein offener, respektvoller und interaktiver Infor-

mations- 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 so weit wie möglich in den Hintergrund treten sollte.

Trotz des hohen Stellenwerts von Teamarbeit und bei aller kollegialen 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.

Lob und Kritik

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.

Beizug eines Coaches

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 Be-



troffene 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.

Selbstführung

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. ■

Machen Sie den Test

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



Porträt

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



Fragen

Prof. Dr. Egon Stephan
Universität zu Köln
Institut für Allgemeine Psychologie
und Sozialpsychologie
Herbert-Lewis-Str. 2, D-50931 Köln
Tel. +49 221 470 5853
egon.stephan@uni-koeln.de



B 8d KMU-Magazin (Vergleichsgruppe): Best-Practice-Text „Führung“

14 Management

Führen in der Praxis

Als Führungskraft niemals «everybody's Darling» sein wollen

Für Daniela Schuon ist klar: «Je besser die Führung, desto erfolgreicher das Unternehmen.» Daher lässt die Personalentwicklerin 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.

Michael Gestmann

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

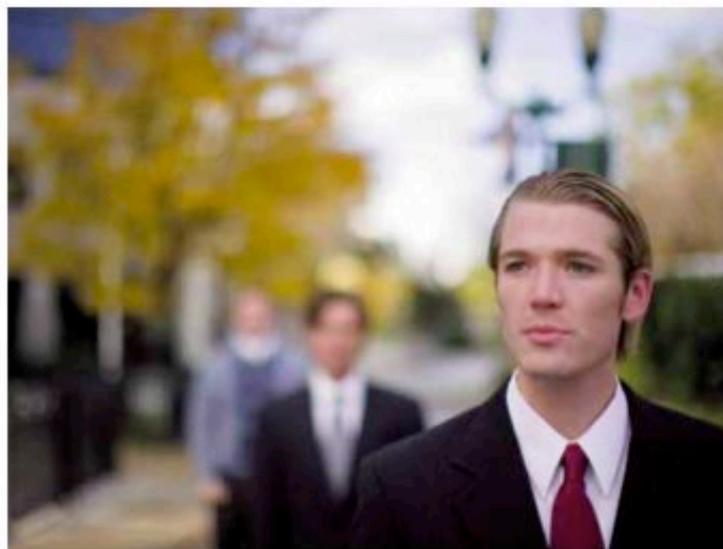
Richtigen Umgang üben

Um das zu ändern, haben die Trainings der Gardena-Führungskräfte unter anderem 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 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-Mitarbeitern vermittelt.

Professor Egon Stephan ergänzt hierzu: «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, ungünstigen Entwicklungen entgegenzuwirken, beispielsweise wenn ein Top-Kunde seine Aufträge zu stornieren droht», berichtet Egon Stephan, auf dessen Instituts-Internetseite (www.in-e-ko.com/analyse) interessierte Leser einen kostenfreien Führungstest machen können.

Coach und Förderer

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 getrof-

fen 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.

Chance nutzen

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 zusammenzubrechen», 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 auseinanderzusetzen. Dann 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. ■

?

Fragen

Michael Gestmann
Dipl.-Psychologe
Merke Allee 116
D-53125 Bonn
Tel. +49 (0)228 966 998 54
michael@gestmann.de
www.berater.de/psychologie.de





Business Excellence 2008

Die Schweizer Unternehmertagung vom 23. April 2008 im KKL Luzern zum Thema «Erfolgskonzepte»

Agenda

12.00 Uhr **Networking-Lunch**

 **Ajanka Androz**
Moderation

13.30 Uhr **Werner von Allmen**
Geschäftsführer TGM Forum Schweiz
Eröffnung der Tagung

 **Anton Lueber**
CEO Schurtor AG
Präsident TGM Forum Schweiz

 **Eva Jaisli**
CEO FB Swiss Tools

 **Daniel Rühemann**
Country General Manager
IBM Schweiz

 **Prof. Dr. Heike Bruch**
Direktorin Institut für Führung und Personalmanagement Universität St. Gallen

 **Dr. Urs Rickenbacher**
CEO und Delegierter des Verwaltungsrates Lantol Tooltes

16.30 Uhr **Verleihung Swiss Award for Business Ethics**

18.00 Uhr **Apéro und Gespräch mit den Experten**

Swiss Award for Business Ethics
In Zusammenarbeit mit der Handelszeitung verleiht das TGM Forum Schweiz im Rahmen der Business Excellence 2008 den Swiss Award for Business Ethics.



Designed by Glas Hergel

Mediapartner
Handelszeitung

Anmeldungen
TGM Forum Schweiz
www.tgm-forum.ch Tel. 041 417 10 16
excellence@tgm-forum.ch



Das Kompetenzzentrum für Business Excellence

B 9a Der Handel (Vergleichsgruppe): Pressemitteilung „Führung“

MANAGEMENT

Selbstbewusste Chefinnen



Das Selbstbewusstsein weiblicher Führungskräfte ist in den letzten Jahren offenbar gestiegen – das zeigt eine aktuelle Studie des Psychologischen Instituts der Universität zu Köln und der Personalpoint GmbH, Bonn. Erstmals war bei der Studie 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 nicht gestützt: In der Beurteilung durch das Personal 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 gesehen werden. Wer seine eigene Führungskompetenz überprüfen möchte, kann unter www.in-e-ko.com/internetanalyse an einem kostenfreien Online-Test des Psychologischen Instituts teilnehmen.

B 9b Der Handel (Vergleichsgruppe): Pressemitteilung „Verhandeln“

ONLINE-TEST

Verhandlungsgeschick prüfen

Tagtäglich geht es in Verhandlungen um Aufträge, Konditionen oder Lieferzeiten. 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. Laut Studie ist jeder dieser vier Verhandlungstypen in etwa gleich häufig anzutreffen. Wer wissen will, welchem Verhandlungstyp das eigene Verhalten entspricht, kann dies im Internet unter www.in-e-ko.com/internettest kostenfrei ermitteln.

B 10a Stuttgarter Zeitung (Vergleichsgruppe): Ratgebertext „Verhandeln“

Den ersten Zug machen

Eine professionelle Verhandlungsführung erfordert Strategie und Vorbereitung

Tagtäglich wird verhandelt. Um Aufträge, Konditionen, Lieferzeiten oder schlicht um Kundentermine. Das beste Ergebnis holt man selbst bei widerstreitenden Interessen heraus, wenn man die Erkenntnisse der Verhandlungsforschung beachtet. Verhandlungen professionell zu führen gilt meistens als Schlüsselkompetenz. Doch worauf kommt es an, um Erfolge zu maximieren?

Zunächst einmal auf eine gründliche Vorbereitung. Und dafür benötigt man Zeit, die man sich auch nehmen sollte. Bestehen Sie auf der Vorbereitungszeit, selbst wenn es nur fünf oder zehn Minuten sind.

Bei der inhaltlichen Vorbereitung sollte man 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 sollte man die Gesprächsführung übernehmen und immer wieder Fragen stellen, denn: „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. Wer kluge Fragen stellt, erhält wertvolle Informationen über die Interessen, Denkweisen und Intentionen der anderen Partei. Außerdem: während man auf diese Weise den Verhandlungspartner unter Zugzwang setzt, gewinnt man selbst wertvolle Zeit zum Nachdenken und Abwägen der Argumente.

Selbst wenn man jemandem eine Absage erteilen muss, kann man das höchst elegant in Form einer Frage machen, statt mit einem brutalen und oft kontraproduktivem Nein zu reagieren. Beispiel: „Was können Sie mir anbieten, um Ihren Vorschlag für mich akzeptabel zu machen?“ Jetzt käme der Gesprächspartner richtig ins Schwitzen.

Bewährt hat sich die Taktik des ersten Zugs, der so genannte Ankereffekt. Denn die erste in die Diskussion geworfene Zahl nehmen beide Seiten als Anker oder Vergleichsmaßstab für den Verhandlungsverlauf. Damit verschiebt sich in der Regel das Ergebnis zugunsten des „Eröffners“.

Schule und Weiterbildung

heute auf den nächsten Seiten

Das ideale Verhandlungsergebnis sind Lösungen, bei denen beide Seiten den Verhandlungstisch als Gewinner verlassen. Zugabeernermaßen sind diese Vereinbarungen nicht leicht zu erreichen und teilweise 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 Ergeb-

nissen 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 müssen dazu 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 herausucht, 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 wohl dosiertes Zugeständnis zerschlagen. Wichtig dabei: Eine Last-Minute-Konzession nur dann machen, wenn die Gegenseite signalisiert, sich ebenfalls zu bewegen. *Thomas Raddatz*

Der Autor ist promovierter Psychologe und Verhandlungsspezialist. Kostenloser Test zur persönlichen Verhandlungskompetenz: www.in-e-ko.de/verhandeln

B 10b Stuttgarter Zeitung (Vergleichsgruppe): Ratgebertext „Führung“

Menschlich mit einer Prise Autorität

In Zeiten flacher Hierarchien verändert sich Führung – Doch Kooperation darf nicht mit Inkonsequenz verwechselt werden

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 Führungskräfte 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 auseinanderzusetzen. 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. So kann das Innovationspotenzial ausgeschöpft werden, ohne 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 so 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 einen begründeten Anlass geben. Kritische Punkte sollten auf keinen Fall übergangen werden. Es ist im Gegenteil so, dass ein Lob doppeltes Gewicht hat, wenn klar ist, dass vom Vorgesetzten eine notwendige Kritik genauso offen angesprochen wird.

Dort, wo dies sachlich möglich ist, sollten die 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. Für junge Führungskräfte ist es sinnvoll, sich einen gu-



Gemeinsames Ziel: das Verständnis von Führung hat sich verändert.

Foto: Jens Büttner/dpa

ten 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 Ressour-

cen 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.

Egon Stephan

Der Autor ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Köln. Wer seine Führungskunst testen will, kann dies kostenfrei tun unter www.in-e-ko.de/fuehren.

B 11a Wirtschaftliche Nachrichten der IHK Aachen (Vergleichsgruppe): Pressemitteilung „Verhandeln“

Unternehmen & Märkte

Sie sind ein Rambo oder ein Weichei?

Eine Universitätsstudie ermittelte, dass vier Verhandlungsstile besonders verbreitet sind – Taktierer, Rambos, Vernünftige und Harmoniebedürftige. Testen Sie kostenfrei, welcher Verhandlungstyp Sie sind:
www.in-e-ko.com/verhandlung. ■

and
@

Leserinnen, die ihre eigene Führungskompetenz überprüfen möchten, bietet das Uni-Institut einen kostenfreien Online-Test an:
www.in-e-ko.com/fuehrung



B 11a Wirtschaftliche Nachrichten der IHK Aachen (Vergleichsgruppe): Pressemitteilung „Führung“

Frauen halten sich für die besseren Chefs

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

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 posi-



Foto: IHK Aachen

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

tiveren 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.in-e-ko.com/fuehrung