MEDIZINISCHE UNIVERSITÄT WIEN

Personalentwicklung

Social Skills – Erfolgsfaktor in ExpertInnenorganisationen

Katharina Mallich & Karin Gutiérrez-Lobos (Hrsg.)

www.meduniwien.ac.at/pe

Impressum

Medizinische Universität Wien
Stabstelle Personlentwicklung
www.meduniwien.ac.at/pe

Gestaltung:
Medizinische Universität Wien
Corporate Communications

Lektorat: Katharina Mallich & Lydia Taus
2012 Facultas Verlags- und Buchhandels AG

ISBN 978-3-7089-0924-0

© MedUni Wien, 2012

Die inhaltliche Richtigkeit der Beiträge verantworten die AutorInnen selbst. Sie geben ausschließlich deren Meinungen wieder, die sich nicht zwangsläufig mit jenen der Herausgeberinnen decken.

Katharina Mallich & Karin Gutiérrez-Lobos (Hrsg.)

Social Skills – Erfolgsfaktor in ExpertInnenorganisationen

Vorwort

Überfachliche Qualifikationen wie „social skills", „Führungskompetenzen" und „Gender- und Diversitykompetenzen" werden als Erfolgsfaktoren in ExpertInnenorganisationen von Autorinnen und Autoren aus Hochschulen, Spitälern und Beratungsunternehmen beleuchtet. Wofür die sogenannten „social skills" stehen, was es bedeutet, über diese zu verfügen oder auch nicht zu verfügen, welche Vorteile „social skills" mit sich bringen und warum diese als Erfolgsfaktoren gelten, wird aus verschiedenen Perspektiven betrachtet.

Einleitend werden Möglichkeiten beschrieben, Organisationen zukunftsfähig zu machen, indem Veränderungen („change") offen begegnet wird. Dafür ist ein Wandel in den Einstellungen der Führungsebene erforderlich, wie Jörg Habenicht (OSB international) feststellt. Nur so können Führungskräfte das Potenzial ihrer MitarbeiterInnen stärken und weiterentwickeln. Speziell bei Veränderungsprozessen sind Führungskräfte herausgefordert, Widerstände zu erkennen, ernst zu nehmen und MitarbeiterInnen für eine gemeinsame Vision zu gewinnen. Als unterstützend in Veränderungsprozessen wird ein bewusster Umgang mit Konflikten wahrgenommen und daher das Praxisbeispiel „Konfliktkultur im Universitätsspital Bern" von Margrit Kilchenmann vorgestellt. Um mit alltäglichen Konflikten bewusst umzugehen, muss zunächst die vorherrschende Vermeidungsstrategie überwunden werden. Dass bei der Bearbeitung von Konflikten eine offene Begegnung unter Wahrnehmung und Wertschätzung der Heterogenität der GesprächspartnerInnen, der Teammitglieder, der „anderen" hilfreich ist, wird im Essay von Daniela Castner (Dynamic Consulting) deutlich. Wesentliche Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit, in Distanz zur eigenen Sichtweise treten zu können und Klarheit über das eigene Selbstbild zu haben.

In ExpertInnenorganisationen spielen Emotionen eine wesentliche Rolle, obwohl diese häufig tabuisiert werden. Diese Annahme stellt Christian Fazekas, Privatdozent an der MedUni Graz, in den Vordergrund und spricht sich für einen professionellen Umgang mit Emotionen aus: „Erfolg hat, wer Gefühle zeigt." Kommunikationsstärke und Authentizität sind zwei weitere zentrale Elemente einer erfolgreichen und zukunftsweisenden Führungsarbeit. Für Carmen Leicht-Scholten, Professorin für Gender und Diversity an der RWTH Aachen, stellt sich nicht die Frage, ob Frauen anders als Männer führen, sondern vielmehr welche Führungselemente in einer erfolgreichen.

Organisation vorherrschen. Als zentrale Führungselemente setzen Frauen, verstärkt Maßnahmen der Personalentwicklung zur Förderung ihrer MitarbeiterInnen ein, kommunizieren Erwartungen klar und signalisieren Werte und Einstellungen über Vorbildwirkung. Diese Führungselemente sollten unabhängig davon, ob es sich um eine männliche oder weibliche Führungskraft handelt, eingesetzt werden. Fakt ist, dass diese Führungskompetenzen nachweislich zu finanziellem Erfolg und Zukunftsfähigkeit einer ExpertInnenorganisation beitragen. Über die Erfahrungen mit der Vermittlung von „social skills" an Universitäten geben Sebastian Baier, Lydia Taus und Katharina Mallich aus Sicht der Personalentwicklung der MedUni Wien einen Einblick. Sie gehen dabei auf das Potenzial der Selbstreflexion von Führungskräften im Rahmen von Kollegialer Beratung ein, ebenso wie auf die Stärkung überfachlicher Qualifikationen der Zielgruppe „NachwuchswissenschafterInnen" und informieren abschließend über die Etablierung einer offenen und wertschätzenden Zusammenarbeits- und Konfliktkultur im Rahmen eines Pilotprojekts.

Zusammenfassend weist ein authentisches Führungsverhalten, das Emotionen, Konflikte sowie Diversität und Individualität zulässt, auf das Potenzial von „social skills" als Erfolgsfaktor in ExpertInnenorganisationen hin. Überfachliche Qualifikationen sollten daher in Organisationen, egal ob an Universitäten, in Wirtschaftsunternehmen oder in der öffentlichen Verwaltung, auf allen Ebenen – vom Top-Management bis zu den MitarbeiterInnen – verankert sein und (vor-) gelebt werden. Denn: „ExpertInnenorganisationen basieren auf Beziehungsfähigkeit und diese ist notwendig, um produktiv zu sein", so Karin Gutiérrez-Lobos, Vizerektorin für Lehre, Gender und Diversity an der MedUni Wien.

Karin Gutiérrez-Lobos, Lydia Taus und Katharina Mallich

Wien, im April 2012

Seite

4 **Vorwort**
Karin Gutiérrez-Lobos, Lydia Taus & Katharina Mallich

8 **Die Führungskraft als Motor für Veränderung**
Jörg Habenicht

21 **Die Menschen stärken – die Sachen klären!**
Konfliktkultur in der Direktion Betrieb des Inselspitals,
Universitätsspital Bern – Vom Projekt zum Alltag
Margit Kilchenmann

33 **Diversity: Vielfalt als Bereicherung**
Daniela Castner

47 **Emotionen in medizinischen ExpertInnenorganisationen**
Christian Fazekas

53 **Frauen sind nicht die besseren Menschen**
Carmen Leicht-Scholten

54 **Social Skills an Universitäten aus Sicht der Personalentwicklung –**
Erfahrungen zur Stärkung überfachlicher Qualifikationen auf
In dividual-, Gruppen- und Organisationsebene
Sebastian Baier, Lydia Taus & Katharina Mallich

72 **Curricula vitae**

Die Führungskraft als Motor für Veränderung

Jörg Habenicht, Organisationsberater, osb Wien Consulting GmbH

Die abgeschlossene Digitalisierung der Arbeitswelt, der schnelle globale Austausch via zahlreicher Kommunikationsnetzwerke und der weitgehende Wegfall von Reisebarrieren haben branchenübergreifend eine Dynamik des Wachstums, schnellen Lernens und auch des gesteigerten Bedarfs an Wandlungsfähigkeit ausgelöst. Auch etablierte Organisationen, die mit umfangreicher Erfahrung und großem Spezialwissen weiterhin erfolgreich sind, wurden von dieser Dynamik erfasst. Solche „ExpertInnen-Organisationen", zu denen auch die Medizinische Universität Wien gehört, stehen vor der Herausforderung, im Sinne dieser Dynamik gezielte Anreize aufzugreifen und in spezifischen Veränderungen umzusetzen, ohne dabei ihre Kernkompetenzen zu gefährden.

In diesem Beitrag werden insbesondere jene Herausforderungen beleuchtet, die dabei für Führungskräfte entstehen. Mit Hilfe einer spezifischen Formel soll erörtert werden, auf welchen Säulen ein Veränderungsvorhaben stehen sollte, um erfolgreich umgesetzt werden zu können. Auch die - so menschliche - emotionale Seite wird dabei in den Fokus gerückt, da Veränderungsvorhaben sowohl als Chance als auch als Bedrohung wahrgenommen werden und durch diese Polarisierung, einer professionellen Handhabung der emotionalen Aspekte von Seiten der Führung, erhöhte Bedeutung zukommt. Unterschiedliche Mentalitäten in Veränderungsprozessen, die bisher in Forschung und Praxis beobachtbar wurden, werden vorgestellt, um den jeweils adäquaten Umgang mit diesen verschiedenen Zugängen zu Veränderungsvorhaben im Detail zu besprechen. Dabei werden im Besonderen auch die Kommunikationsarchitektur und Kommunikationsdichte unter die Lupe genommen werden.

Abschließend wird das Zusammenspiel zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft in den Vordergrund gerückt und dabei besonders hervorgehoben, worauf sich die Aufmerksamkeit der MitarbeiterInnen bei ihren Führungskräften richtet, wenn es zu Veränderung kommt.

Abstract

Within the last few years, the digitalization of the working environment, digital networks and communication processes has enforced a dynamic of "change", "lifelong learning" and a degree of mutability. The following article shows the specific challenges for leaders who are required to implement a process of "change" within their teams and organizations. The effects that "change" and the behavior of managers have when they interact with their employees will also be discussed. A specific formula shows which factors are helpful for leaders when they have to "implement change".

1. Eingrenzung eines Begriffs: „ExpertInnenorganisation"

Grossmann, Pellert und Gottwald (1997) erarbeiten folgendes Profil für diesen Begriff:

> „Der Experte zeichnet sich durch eine hohe Qualifikation aus und ist seiner Profession hinsichtlich der fachlichen und ethischen Standards verpflichtet. Er orientiert sich stark an der fachlichen Weiterentwicklung der spezifischen wissenschaftlichen Community, der er angehört.
> Der Experte identifiziert sich weniger mit der Organisation, in der er arbeitet, sondern stärker mit seiner Profession, der er angehört. Man sieht sich eher als Vertreter eines bestimmten Faches (z.B. Onkologie, Psychologie, Geographie), denn als Mitarbeiter eines bestimmten Krankenhauses, einer bestimmten Schule oder Universität." (Grossman et al., 1997, S. 24)

ExpertInnen verfügen in der Regel über eine starke Stellung gekoppelt mit einer hohen individuellen Autonomie, die als sachliche Voraussetzung betrachtet wird und im öffentlichen Sektor auch dienstrechtliche Konsequenzen zeigt (häufig ist Unkündbarkeit gegeben).

1.1. Zusätzliche Komplexität durch eine Vielfalt an Rollen und Abhängigkeiten

Diese Betrachtungen zeigen auch schon erste Herausforderungen für Führung an, wenn es dazu kommt, dass notwendige Veränderungsvorhaben betrieben werden, die den betroffenen ExpertInnen entweder unwichtig erscheinen, zeitlich anders priorisiert werden oder gar ungelegen kommen. Häufig findet sich in dieser Gemengelage eine Komplexitätserweiterung durch verschiedene Rollen und Abhängigkeiten. So gibt es häufig eine Trennung von disziplinarischer und inhaltlicher Führung, Doppelzugehörigkeit

von MitarbeiterInnen, enger oder lockerer Eingebundenheit in gleich mehrere Projekte mit unterschiedlichen ProjektleiterInnen, Vermischung von Ausbildungsverhältnissen und professioneller Mitarbeit und zusätzlicher Abhängigkeit gegenüber den Interessen von Drittmittel-Finanzierungen.

Diese Vielfalt erzeugt einen leistungsfähigen Filter der MitarbeiterInnen, der quasi als „innerer Ratgeber" die Karriere als ExpertIn balanciert und diesen Plural an Interessenslagen und Abhängigkeiten möglichst zielgenau auf dem individuellen Erfolgskurs hält.

Wenn nun Veränderungsvorhaben, z.B. von der Führungskraft, initiiert werden, wird verständlicherweise nicht sofort sachlich auf das Verbesserungspotenzial geblickt sondern primär die Gefährdung des persönlichen Status quo abgewogen bzw. die Orientierung am Erfolgskurs sichergestellt. Die MitarbeiterInnen fragen sich dabei zuerst: „Was bedeutet das für mich?" Häufig erhalten sie darauf trefflich vorbereitete Antworten, die darauf abzielen, wie sehr die Studienrichtung, der Wissenschaftszweig oder das Forschungsprojekt davon profitieren würde. Erschließen solche Antworten nicht präzise offene Punkte der gestellten Fragen, reagieren MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen, oft unbewussten, Mustern der Angstabwehr wie zum Beispiel offener Widerstand, Verweigerung aber auch „Dienst-nach-Vorschrift" bzw. verstecktes Dissidententum.

Eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte beim Betreiben von Veränderungsvorhaben ist ein hohes Maß an Bewusstsein für diese unvermeidliche Dynamik zu entwickeln und eine möglichst vollständige Kommunikation anhand einer erfolgreichen Formel, die in weiterer Folge vorgestellt wird, zu etablieren. Im folgenden Kapitel 1.2. werden vorerst noch generelle Herausforderungen für Führung – als eine Art Hintergrundfolie – beleuchtet.

1.2. Generelle Herausforderungen für Führungskräfte: Der OSB Business Navigator

Als Ausgangspunkt für gelungene Veränderungsvorhaben sind die sechs Arbeitsfelder der Unternehmensführung in Abbildung 1 in den Fokus zu rücken. Diese sechs Felder sind durch Führung permanent zu gestalten, um die Überlebensfähigkeit der eigenen Organisationseinheit nachhaltig zu sichern. Führung bedeutet in diesem Zusammenhang: Das gezielte Gestalten von sozialen Situationen innerhalb eines organisierten Ganzen.

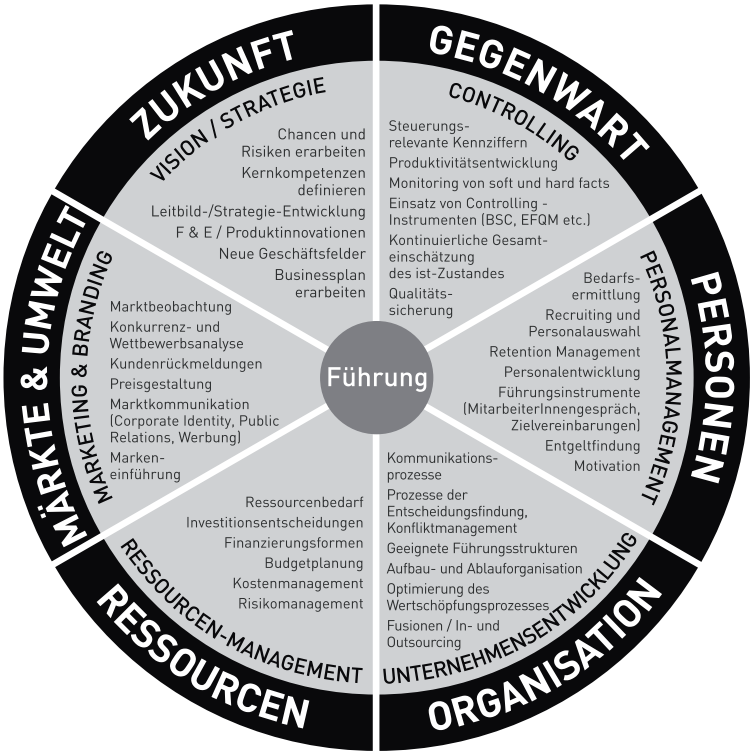

Abbildung 1. Der osb Business Navigator (© OSB, o.J.)

Jedes dieser sechs Arbeitsfelder sollte unter ständiger Beobachtung und Bearbeitung von Führung stehen, um adäquate Reaktionen auf neue Herausforderungen zu ermöglichen und darüber hinaus Veränderungen des gemeinsamen Wirkens möglichst nachvollziehbar kommunizieren zu können. Wer in Veränderungssituationen proaktiv Antworten auf Auswirkungen bzw. Konsequenzen in den sechs Arbeitsfeldern kommunizieren kann, darf auf maximales Verständnis und Commitment von Seiten der MitarbeiterInnen hoffen. Dazu müssen als Voraussetzung alle Felder bearbeitet und immer wieder hinterfragt sein. Auslöser für die Entwicklung dieser ausdifferenzierten Arbeitsfelder war die Beobachtung, dass sich Führung in der Vergangenheit allzu oft ausschließlich auf das Feld Personalmanagement konzentriert hat und die übrigen Felder oft stark unterversorgt blieben. Dieser Umdenkprozess im Management zeigt nun eine hohe Dynamik.

Im Folgenden sind die einzelnen Arbeitsfelder genauer beschrieben:

Zukunft: Aus Sicht der ManagerInnen geht es darum, auf der Basis einer gründlichen Bestandsaufnahme die eigene Zukunft neu zu erfinden - geführt von den Chancen der Zukunft, nicht von den Erfolgen der Vergangenheit.

Herausforderung: Verantwortung für die Zukunft **versus** Unkalkulierbarkeit der Zukunft

Märkte & Umwelt: Aus Sicht der ManagerInnen geht es darum, sich einerseits verlässliche Bilder des eigenen Geschäftsumfeldes zu schaffen und andererseits offen zu sein für Überraschungen und noch unbekannte Entwicklungen, um so den eigenen Markt wieder neu zu erfinden.

Herausforderung: Einschätzung des eigenen Marktes & relevanter Umwelten **versus** Undurchschaubarkeit der Märkte

Ressourcen: Aus Sicht der ManagerInnen geht es darum, die Ertragskraft des Unternehmens zu stärken, ohne dabei die Interessen der Eigentümer aus dem Blick zu verlieren.

Herausforderung: Nachhaltige Sicherung der zukünftigen Ertragskraft **versus** Kurzfristige Optimierung von Share- und Stakeholder-Interessen

Organisation: Aus Sicht der ManagerInnen geht es darum, die eigenen Organisationsverhältnisse so zu gestalten, dass genügend Freiräume für unternehmerisches Handeln auf allen Ebenen des Unternehmens gewahrt bleiben, ohne dass der Zusammenhalt des Ganzen gefährdet wird.

Herausforderung: Schutz vor Unsicherheit durch Grenzziehung **versus** Durchlässigkeit von Grenzen durch permanente Irritation

Personen: Aus Sicht der ManagerInnen geht es darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, mit denen die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen auf der Grundlage einer tragfähigen Eigeninitiative gesteigert werden kann.

Herausforderung: Abhängigkeit von Personalressourcen **versus** Autonomie der Beteiligten

Gegenwart: Aus Sicht der ManagerInnen geht es darum, möglichst zeitnahe und einfache Systeme der Selbstbeobachtung einzurichten, die genügend Sicherheit für die Steuerung des eigenen Handelns bieten, ohne dabei der Illusion Vorschub zu leisten, damit das unternehmerische Risiko vollständig im Griff zu haben.

Herausforderung: Intransparenz des Unternehmens als Ganzes **versus** Notwendigkeit der Steuerung

Als Hintergrundfolie für die gelungene Kommunikation in Veränderungsprozessen erweist sich das Bewusstsein für und eine gezielte Vorbereitung in den Arbeitsfeldern als äußerst hilfreich.

In Kapitel 2 wird nun eine arbeitsfähige Formel vorgestellt, die den Zusammenhang diverser Arbeitsfelder und ihrer positiven Auswirkung im Sinne einer Überzeugungskraft sicherstellt.

2. Die Change-Formel

Die Ausgestaltung gelungener Kommunikation in Veränderungsvorhaben kann anhand der in Abbildung 2 dargestellten Formel detailliert beschrieben werden.

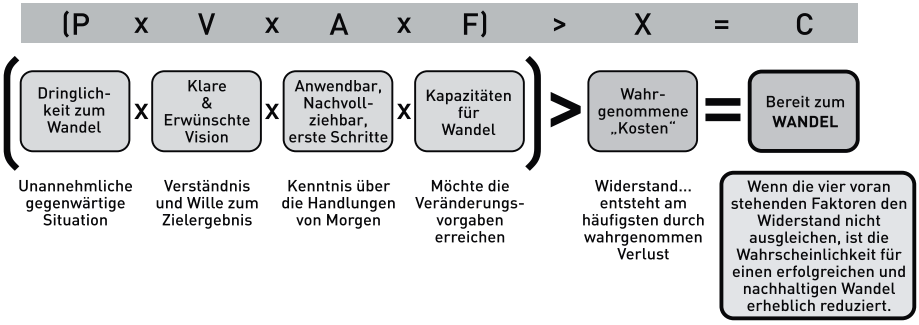

Abbildung 2. Bereitschaft zum Wandel? – Change Formel (Beckhard & Harris, 1992, S. 102)

Um möglichst hohe Bereitschaft zum Wandel bei MitarbeiterInnen zu erzeugen, ist die Beschäftigung mit den fünf dargestellten Bereichen bedeutsam.

Die Dringlichkeit des Wandels sollte erläutert, nochmals unterstrichen und mit der unhaltbaren Situation der Gegenwart kombiniert werden. Eine Vision als Ziel zu formulieren, in deren Richtung die Veränderung führen soll, ist dann der logische nächste Schritt. Damit diese Vision aber nicht nur – als allzu weit entfernte Wunschvorstellung – überfordert, ist die Zerlegung in nachvollziehbare erste, nächste Schritte unerlässlich. Die Abwägung, Justierung und Bereitstellung ausreichender Ressourcen ist eine notwendige Voraussetzung, um Commitment und Motivation zur Veränderung hoch zu halten.

Diese vier Planungs- und Kommunikationsbereiche sind – wenn zufriedenstellend für einzelne MitarbeiterInnen beantwortet – in der Lage, sogenannte „wahrgenommene Kosten“ der MitarbeiterInnen zu überbieten und so den wahrgenommenen Sinn der Veränderung groß und die Bereitschaft hoch zu halten. Unter dem Begriff der „wahrgenommenen Kosten“ finden sich alle sicheren und phantasierten Abschlagszahlungen der MitarbeiterInnen, die vielerlei Hintergründe haben können. Man stellt sich die Frage „Was bedeutet diese Veränderung für mich?“ und fürchtet unter Umständen um Status, Ansehen, Geld, Macht, Informationen, Ruhe, Bequemlichkeiten, Freiheit, Sicherheit oder

Abwechslung, um hier einen unvollständigen Auszug darzustellen. Von großer Bedeutung für Führungskräfte ist auch ein Bewusstsein dafür zu haben, dass in allen vier Bereichen (Dringlichkeit, Vision, erste Schritte und Kapazitäten) ein spürbares Invest gewährleistet sein muss und in der mathematischen Formel immer ein multiplikativer und niemals ein additiver Zusammenhang gegeben ist. Das bedeutet in der Praxis, dass ein Vernachlässigen von nur einem der vier Bereiche einschneidende Konsequenzen auf die Bereitschaft der MitarbeiterInnen hat, der Initiative mit voller Kraft zu folgen.

Man kann diese Situation, einer Veränderung ins Auge zu blicken, mit einem Moment großer Unsicherheit gleichsetzen. Die Zukunft ist ungewiss und neben einer Balance von Interesse und Skepsis kann nur das Gefühl von Vertrauen und die Zuversicht in die gemeinsame Leistungsfähigkeit hier begünstigend wirken.

Aber auch der fünfte Baustein der Formel, die „wahrgenommenen Kosten" können beeinflusst werden. In der individuellen Situation können MitarbeiterInnen deren „wahrgenommene Kosten" nur reduzieren, wenn sie darüber – im Idealfall mit ihrer Führungskraft – kommunizieren können. Es ist bedeutend, jemanden zu haben, dem Befürchtungen mitgeteilt werden können und der zur Relativierung oder Beruhigung beiträgt. Dann – und nur dann – können MitarbeiterInnen die wichtige Schutzfunktion ihrer Skepsis vernachlässigen und die Chancen von Veränderungen für sich sichtbar machen.

Ein berühmter Südpolarforscher – Sir Ernest Shackleton – entwickelte unfreiwillig Meisterschaft in der Führung in ständiger Unsicherheit und Verwandlung und dokumentierte die Herausforderungen in einem detaillierten Reisebericht (Shackleton, 2006). Ihm gelang es, eine Mannschaft von 26 Männern nach Verlust des Expeditionsschiffes zwei Jahre und zwei subarktische Winter durch Packeis, Stürme zu führen, mit kleinen Booten lange eisige Seereisen zu überstehen und letztlich alle wohlbehalten zurückzubringen. Seine Führungsleistung wurde dabei zur Referenz für Führen in Unsicherheit und seine innere Haltung bestätigt die Herausforderungen der Change Formel weitestgehend.

Shackleton`s Prinzipien nach Morrell & Capparell (2003, S. 48 - 52):

Führung der Personen

- Klare Anforderungen & konsequentes Feedback
- Sorge um das Wohlbefinden der anderen
- Weiterentwickeln der Fähigkeiten
- Machbare und nützliche Aufgaben

Teamführung und Teamentwicklung

- Regelmäßige Investition in Teamgeist
- Cliquenbildung verhindern
- Unzufriedene um sich scharen statt sie (instinktiv) zu meiden

Mehrere Perspektiven berücksichtigen – Zeit nehmen vor Veränderungen

- Beratung mit Anderen – Zuhören und Lernen
- Detaillierte Krisenpläne kombiniert mit flexibler Umsetzung
- Fokussierung auf das Überlebensnotwendige

Kommunikation

- Sofortige Kommunikation im Krisenfall. Eigene Zuversicht und Bitte um Unterstützung durch die Mitarbeiter kombinieren.
- Unangenehmes im Vorfeld ankündigen. Das Unumgängliche ins Auge fassen.

Als Fazit daraus kann festgehalten werden:
Er kommunizierte und argumentierte sofort, wenn eine Änderung der Strategie unumgänglich schien. Er versicherte in schwierigen Zeiten immer wieder oder auch wenn er mit Selbstmordabsichten konfrontiert wurde, dass seine Vision darin bestünde, alle sicher nach Hause zu bringen. Die Gruppe trainierte immer die nächsten zu erwartenden Schritte im Detail und behielt – so aussichtslos die Lage auch manchmal schien – stets das Gefühl, eine passende Antwort auf neue Fragen oder Herausforderungen zu haben. Er ließ nichts unversucht alle Ressourcen, die die Natur aber auch der Einfallsreichtum bot, voll auszuschöpfen. Untergruppenbildung wurde konsequent verhindert und wer besonders unzufrieden war, musste/durfte mit Shackleton das Zelt teilen. Die offene Kommunikation mit allen und besonders mit Widerspenstigen hatte oberste Priorität.

3. Umgang mit Widerstand

Gelingt die Ausgestaltung eines Kommunikationsprozesses nicht in ausreichender Form bzw. sind die „wahrgenommenen Kosten" – also das Bündel an Befürchtungen – zu groß ist der Widerstand der MitarbeiterInnen vorprogrammiert. Aus der Sicht von Führung sollte dieser Widerstand nicht primär als Ärgernis, sondern vielmehr als noch ungenutzte Informationsquelle betrachtet werden. Er kann verschiedene Hintergründe als Auslöser haben und in unterschiedlichen Formen auftreten (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3. Vier Typen von Widerstand (© OSB, o.J.)

Die Herausforderung besteht darin, widerständige Personen nicht zu meiden, sondern in eine fragende Erkundung zu treten, mit dem Ziel herauszufinden, in welchem der vier Typen denn die Nährquelle des Widerstandes liegt. Voreilige Verallgemeinerung oder schnelle Antworten erweisen sich hier als nicht hilfreich, denn häufig erschließt sich MitarbeiterInnen erst durch diese Befragung ein klares Bild von ihren teilweise unbewussten Abwehrmustern.

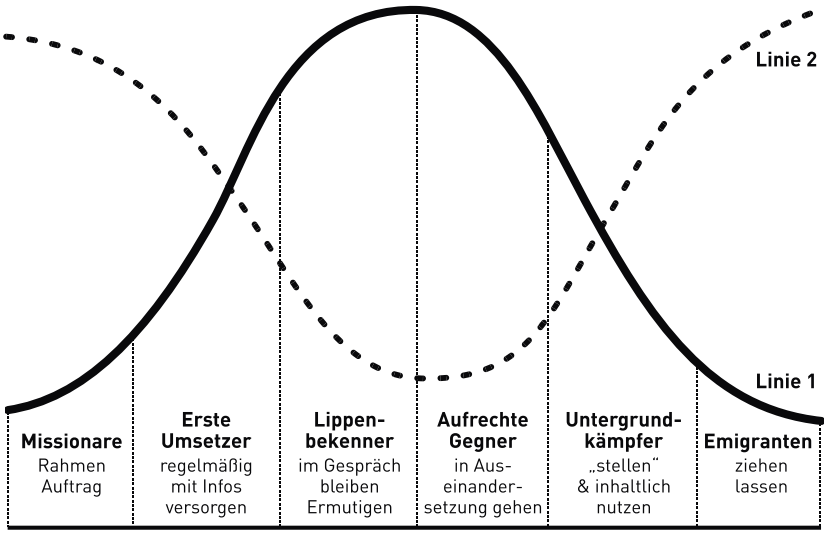

Abbildung 4. Kommunikationsdichte in Veränderungsprozessen. (© OSB, o.J.)

Die in Abbildung 4 dargestellte Linie 2 ist eine Beobachtung in der Praxis, die über die Kommunikationsdichte in Veränderungsvorhaben mit diesen verschiedenen Mentalitäten Auskunft gibt. Demnach verbringen Führungskräfte in der Praxis gerne und viel Zeit mit „Missionaren/ Missionarinnen" und tun auch viel dafür, um „EmigrantInnen" unbedingt zu halten. Die große Zahl der LippenbekennerInnen und vor allem der „lauten" „aufrechten GegnerInnen" bleibt dabei gerne unterversorgt.

Linie 1 hingegen stellt eine Soll-Kurve dar, um anzuzeigen, dass „Missionare/ Missionarinnen" bis auf das Setzen von Rahmenbedingungen und -strukturen wenig Zuwendung zusätzlich brauchen und der Fokus auf dem Aufsuchen, Finden und Auseinandersetzen mit den „LippenbekennerInnen", „aufrechten GegnerInnen" und „UntergrundkämpferInnen" zu liegen hat. Der Verlust von „EmigrantInnen" – MitarbeiterInnen, die sich innerlich schon entschieden haben – ist zwar schmerzlich, aber auch durch die Erhöhung der Kommunikationsdichte nur schwer umkehrbar.

Eine adäquate Investition von Zeit und Überzeugungskraft in alle Mentalitäten ist für das Gelingen von Veränderungen von großer Bedeutung.

Abschließend sei darauf hingewiesen, wie stark sich die Aufmerksamkeit von MitarbeiterInnen hinsichtlich des Engagements und Verhaltens der Führung erhöht, wenn es zu markanten Veränderungsvorhaben kommt. Führungskräfte werden auf deren innere Einstellung zum Veränderungsvorhaben gescannt. Sie werden beobachtet, wie viel Zeit und Energien sie in die Planung und Durchführung der Initiativen investieren und letztlich wird von Seiten der MitarbeiterInnen auch nach deutlich sichtbaren Zeichen bzw. Aktionen oder gar Symbolen ihrer Veränderungsbereitschaft gesucht. Abbildung 5 hebt die Bedeutung eines hohen, deutlichen Gestaltungswillens der Führung und auch mögliche Konsequenzen daraus hervor.

Gestaltungs- und Steuerungswille der Leitung	Horizontale und vertikale Kooperationsbereitschaft der nächsten Ebene: schwach	Horizontale und vertikale Kooperationsbereitschaft der nächsten Ebene: stark
stark	hohe Reibungsverluste	großer Wirkungsgrad erwartbar
schwach	das Scheitern ist vorgrogrammiert	begrenzte Reichwerte

Abbildung 5. Die Führungskonstellation an der Spitze eines Veränderungsprozesses (Nagel & Wimmer, 2009S. 309)

4. Fazit

Die Führungskraft als Motor für Veränderung ist kein Werbeslogan, sondern eine innere Führungshaltung, die an vielen Stellen wirksam wird und auch zahlreiche Stolpersteine glätten kann. Durch ein erhöhtes Bewusstsein für psychologische Dynamiken und Musterveränderung eröffnen sich für Führungskräfte eine Reihe von wirksamen Eingriffsmöglichkeiten. Dieses Bewusstsein und ein daraus resultierender professioneller Umgang von Kommunikationsbedürfnissen erhöht die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsvorhaben. Entsprechende Vorbereitung und Feintuning von Kommunikationssituationen erweisen sich gerade hier als erfolgskritische Schlüsselfaktoren.

Literatur

Beckhard, R. & Harris, R. (1992). Changing the essence. The art of creating and leading fundamental change in organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Dörner, D. (2001). Bauplan für eine Seele. Reinbek: Rowohlt.

Grossmann, R., Pellert, A., Gottwald, V. (1997). Krankenhaus, Schule, Universität: Charakteristika und Optimierungspotentiale (S. 24 – 35). In R. Grossmann, A. Pellert & V. Gottwald (Hrsg.): Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisation, Krankenhaus, Schule, Universität (iff Texte, Band 2). Wien: Springer Verlag.

Morrell, M. & Capparell, S. (2003). Shackleton`s Führungskunst. Was Manager von dem großen Polarforscher lernen können. Reinbek: Rororo.

Nagel, R. & Wimmer, R. (2009). Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, 5. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Shackleton, E. (2006). Mit der Endurance ins ewige Eis. Meine Antarktis Expedition von 1914 – 1917. München: Piper.

Strohschneider, S. (2011). Foliensatz einer Präsentation. Motivationspsychologische Grundlagen. Professur für interkulturelle Kommunikation, Fachgebiet interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Friedrich-Schiller-Universität-Jena.

Wimmer, R. (2004). Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Wimmer, R. (2009). Kraftakt radikaler Umbau - Changemanagement zur Krisenbewältigung, Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 3, 4 - 11.

Die Menschen stärken – die Sachen klären!

Konfliktkultur in der Direktion Betrieb des Inselspitals, Universitätsspital Bern – Vom Projekt zum Alltag

Margit Kilchenmann, Inselspital, Universitätsspital Bern

Arbeitsteilige Strukturen von Organisationen, der damit verbundene Kooperations-, Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand, sowie hohe Komplexität und Alternativen der Zielerreichung bedingen schon per se ein enormes Konfliktpotential in Organisationen. Um MitarbeiterInnen und Führungskräften die Möglichkeit zu bieten, in einem offenen und wertschätzenden Miteinander zu arbeiten, wurde am Inselspital Bern in der Direktion Betrieb das Projekt „Konfliktkultur" ins Leben gerufen, welches im folgenden Beitrag vorgestellt wird.

Abstract

The division of labour and the associated need for cooperation and communication, as well as the complexity and multiple alternative approaches to reach aims, create great potential for conflicts in organizations. A project at the Medical Hospital in Bern (Switzerland) has been established to offer the possibility to work in an open environment. The following article presents the project "Culture of Conflicts at the Medical Hospital in Bern" and describes the potential for generating an atmosphere at work which encourages new ideas, open-minded thinking and a positive culture of feedback.

1. Einleitung

Im Rahmen der Tagung „Social Skills – Erfolgsfaktor in ExpertInnenorganisationen" an der Meduni Wien stellte ich das in den Jahren 2002 bis 2004 durchgeführte Projekt „Entwickeln einer Konfliktkultur" vor und gab Einblick in die aktuelle Situation unserer Konfliktkultur. Vorab möchte ich betonen, dass die folgenden Ausführungen meine persönliche, subjektive Sicht repräsentieren. Zur besseren Verständlichkeit stelle ich im Folgenden kurz die Direktion Betrieb vor.

Die Direktion Betrieb ist eine Organisationseinheit des Inselspitals, Universitätsspital Bern. Ihre Aufgabe ist es, als Kompetenzzentrum in Facility Management, die Dienstleistungen Infrastruktur, Logistik und Hotellerie für das Inselspital sicher zu stellen. Als Dienstleisterin für die medizinischen Kernprozesse hat die Direktion Betrieb sehr heterogene Aufgaben zu erfüllen. Sie ist in die Bereiche Areal und Gebäude, Technik und Sicherheit, Medizintechnik, Logistik, Hauswirtschaft und Gastronomie gegliedert. Der Direktor Betrieb und seine Stellvertreterin sowie die LeiterInnen der Bereiche bilden zusammen das Direktorium Betrieb. In der Direktion Betrieb arbeiten rund 1000 Mitarbeitende aus 50 Nationen. Sie bringen unterschiedliche Kulturen mit, die sich wiederum mit unterschiedlichen bereichs- und aufgabenspezifischen Ausprägungen der Unternehmenskultur verweben.

2. Das Projekt „Entwickeln einer Konfliktkultur" 2002 - 2004 der Direktion Betrieb

2.1. Anlass des Projektes

Die Heterogenität der Direktion Betrieb und die Dynamik der laufenden Entwicklungen generieren Meinungsverschiedenheiten und Konflikte. Zudem kann ein großes Projekt Mitarbeitende bis an die Grenzen beanspruchen, wie die Fertigstellung und Übernahme der neuen Frauenklinik zeigte. „Wenn wir neben dem vollen Alltagspensum noch derart große Projekte bewältigen müssen – notabene mit dem gleichen Personalbestand – gibt's einfach Fehler und Spannungen. Wir müssen uns überlegen, wie wir mit Fehlern und Konflikten umgehen." Diese Aussage eines Bereichsleiters war der Ausgangspunkt einer regen Diskussion, die dazu führte, dass die Direktion Betrieb das Projekt „Entwicklung einer Konfliktkultur" startete.

Der Anlass für das Projekt war also nicht eine Krisenintervention aufgrund virulenter, ungelöster Konflikte. Das Projekt entstand vielmehr aus der Erkenntnis, dass für die Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft neben Investitionen in fachliche Kompetenzen auch in die Kommunikation und die Gestaltung der Beziehungen am Arbeitsplatz investiert werden muss.

2.2. Ziele des Projektes „Konfliktkultur"

An einem eintägigen Zielsetzungsworkshop erarbeiteten die Mitglieder des Direktoriums Betrieb die Projektziele. Ausgehend von der Frage, wie sie sich selbst, die Mitarbeitenden und die Direktion Betrieb in zwei Jahren sehen, konkretisierten die Mitglieder des Direktoriums Betrieb in einem sich schrittweise verdichtenden Prozess ihre Vorstellungen und leiteten daraus die folgenden Projektziele ab:

Die Mitarbeitenden der Direktion Betrieb

- sind sich bewusst, dass Konflikte menschlich sind und im Alltag vorkommen. Sie nutzen sie als konstruktive Chance;
- erkennen Konflikte rechtzeitig und lösen sie mit den Beteiligten;
- kommunizieren miteinander und mit ihren PartnerInnen offen und ebnen damit den Weg für gute Leistungen;
- anerkennen Spielregeln, die ihnen helfen, Konflikte konstruktiv zu lösen. Die Führungskräfte bieten aktive Unterstützung und Ressourcen an;
- fühlen sich wohl aufgrund der etablierten Streit- und Kommunikationskultur und entwickeln sich und die Direktion Betrieb.

An diesen Zielen wurde während des gesamten Projektverlaufs festgehalten, obwohl sie mehrmals kritisch hinterfragt wurden. Das zeigt, dass sie in der Direktion Betrieb akzeptiert und mitgetragen wurden.

2.3. Die Projektelemente

Die wesentlichen Projektelemente waren das Methodentraining „Konfliktmanagement", die Bereichsworkshops für die Führungskräfte, das Ausbilden von KonfliktlotsInnen und die von ihnen moderierten MitarbeiterInnenworkshops.

a) Methodentraining – Konfliktmanagement

Das Methodentraining für die Führungskräfte war – und ist – eine starke Intervention, die den Führungskräften klar aufzeigt, dass die Leitung der Direktion Betrieb ein offenes, realitätsbezogenes Konfliktmanagement leben will. Von den Führungskräften wird verlangt, dass sie ihre Rolle im Konfliktgeschehen aktiv wahrnehmen. Die Ziele des Seminars sind:

- Aufbauen einer gemeinsamen Sprache und Begrifflichkeit;
- Schulen der Fähigkeiten, Konflikte frühzeitig zu erkennen und diese konstruktiv zu lösen.

Ein leitendes Handlungsprinzip der Konfliktkultur ist, die Autonomie der Menschen und der Arbeitsgruppen hoch zu halten und zu stärken; sie sollen ihren Handlungsspielraum im Rahmen ihrer Kompetenzen ausschöpfen. Auch fordern wir alle Mitarbeitenden auf, ihre Anliegen zu benennen, denn nur so entsteht die Chance, dass sie bearbeitet werden und zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit und der Situation der Betroffenen führen.

Der Ort für dieses Handlungsprinzip waren im Projekt die Bereichs- und MitarbeiterInnenworkshops.

b) Bereichs- und MitarbeiterInnenworkshops

Die Workshops mit je einem Arbeitsteam wurden auf allen Hierarchiestufen gleich aufgebaut: ein Team, bestehend aus einer Führungskraft und den ihr direkt unterstellten Angestellten, definierte in einer Selbstbeurteilung seine Stärken und sein Verbesserungspotential, es beurteilte die Stimmung im Team, reflektierte die Beziehungen innerhalb des Teams und diejenigen des Teams zu seinem Umfeld und benannte Störungen und Konflikte. Die Gruppe entschied, welche Themen und Probleme für sie relevant waren und suchte Lösungsansätze. Zum Teil konnten direkt in den Workshops Klärungen erreicht werden; für umfassendere Fragestellungen traf das Team Vereinbarungen zum

weiteren Vorgehen. Damit konnte das Team direkt an der Gestaltung seines aktuellen und zukünftigen Arbeitsplatzes mitwirken.

Erkenntnisse gemeinsam zu gewinnen, ist entscheidend für Veränderungsprozesse. Das gemeinsame Erleben fördert das gegenseitige Verständnis und erlaubt dem Einzelnen, die Perspektive der Anderen kennen zu lernen; Selbststeuerungskräfte und das Engagement zur Verbesserung werden geweckt und entwickelt. Gemeinsame Erfahrungen bilden das Fundament für die Identifikation mit der Gruppe und für die Verbindlichkeit gegenüber den getroffenen Abmachungen.

c) Einsetzen der KonfliktlotsInnen

Die MitarbeiterInnenworkshops wurden von der Führung initiiert und – als Novum – durch KonfliktlotsInnen moderiert. Diese wurden von der Führung aus der Mitte der Mitarbeitenden rekrutiert und mit der Aufgabe betraut, die MitarbeiterInnenworkshops zu moderieren. Als ModeratorIn sorgte der/ die KonfliktlotsIn allparteilich dafür, dass alle Beteiligten ihre Anliegen einbringen konnten.

Die KonfliktlotsInnen wurden in zwei Ausbildungsblöcken von je zwei Tagen sorgfältig auf ihre neue Aufgabe vorbereitet. Während ihrer Tätigkeit als ModeratorInnen konnten sie zudem an zwei Supervisionstagen ihre Erfahrungen reflektieren, ihr Wissen vertiefen und weitere Methoden einüben. Sie beurteilten ihre Ausbildung mehrheitlich als sehr gut und angemessen. Dank der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten fühlten sie sich für ihre neue Aufgabe gerüstet.

3. Das Konfliktmanagement in der Direktion Betrieb

3.1. Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses einer konstruktiven Konfliktkultur

Viel Aufmerksamkeit verlangten vor allem in der Startphase des Projektes die Fragen, was eine konstruktive Konfliktkultur für die Direktion Betrieb bedeutet und woran wir diese erkennen können.

Ein der Direktion Betrieb konformes Verständnis der Konfliktkultur entwickelten wir in einem fortdauernd geführten Prozess innerhalb der Projektaktivitäten. Wichtig war es, gemeinsam klar zu stellen, dass wir einen präventiven Ansatz verfolgen wollten, der alle befähigen sollte, konstruktiv mit Konflikten umzugehen und Eskalationen zu vermeiden.

Das Verständnis der Konfliktkultur der Direktion Betrieb beinhaltet zwei Hauptelemente: Die Mitarbeitenden aller Stufen verfügen über die Kompetenzen, ihren Rollen entsprechend adäquat mit Konflikten umzugehen und die vorhandenen Konflikte werden bearbeitet.

Das Konfliktmanagement ist eine Führungsaufgabe und liegt in der Verantwortung der Führungskräfte. Die Rollen und Verantwortlichkeiten der Führungskräfte und der Mitarbeitenden unterscheiden sich. Wir haben diese folgendermaßen definiert:

Rolle/ Verantwortung der Führungskräfte:

- Konfliktmanagement sicher stellen
- Aufmerksam sein; Konflikte erkennen und ansprechen
- Einschätzen der Konfliktsituation (Diagnose)
- Entscheiden/ erste Interventionen treffen, mit dem Ziel, die Arbeitsfähigkeit der Betroffenen wieder herzustellen/ zu erhalten
- Konfliktbearbeitung auslösen
- Controlling des Konfliktlösungsprozesses und der Vereinbarungen
- Feedback aus Konfliktlösungsprozessen auswerten, Lern- und Veränderungsprozesse initiieren

Rolle/ Verantwortung der Mitarbeitenden:

- Konflikte ansprechen
- Sich bei Bedarf Unterstützung holen
- Sich bei Konfliktklärungen aktiv und konstruktiv einbringen
- Getroffene Vereinbarungen einhalten

Eine weitere wichtige Rollenklärung war diejenige der KonfliktlotsInnen: Die KonfliktlotsInnen sind MethodenspezialistInnen und DialogpartnerInnen der Führungskräfte. Im Auftrag der Führungskräfte moderieren sie zeit- und stufengerecht die Klima-Checks, die dem Konzept entsprechend alle Mitarbeitenden der Direktion Betrieb erreichen sollen und unterstützen dadurch die Klärungsanliegen der Mitarbeitenden.

3.2. Erfolgsfaktoren des Projektes

Die folgenden Punkte trugen zum Gelingen des Projektes bei:

- Sorgfältiger Einstieg und Zielerarbeitung; Aufbauen einer gemeinsamen Sprache und gemeinsamer Begrifflichkeiten durch die Ausbildung der Führungskräfte
- Machtsponsoring durch den Direktor Betrieb
- Rollende Planung – Entwicklungen und Erfahrungen beeinflussten Inhalte und Dynamik sowie den Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses darüber, wie unsere konstruktive Konfliktkultur gestaltet werden soll
- Mut; eigene Potentiale ausschöpfen („Wir trauen uns zu, dass wir die für uns passende Lösung entwickeln und implementieren.")
- Top-down-Ansatz – die Führungskräfte konnten konkrete eigene Erfahrungen machen und so Verständnis für den Aufbau und die Wirkung der Workshops aufbauen; gleichzeitig erfüllten sie die Erwartung, Vorbild zu sein und voran zu gehen
- Erfolge in den Workshops stärkten das Selbstvertrauen und die sozialen Kompetenzen
- Verbindlichkeit wurde hergestellt und eingefordert durch die Entscheide des Direktoriums und den Informationsfluss über die Vorgesetzten
- Bedenken der Führungskräfte wurden diskutiert und berücksichtigt (v.a. bezüglich der Aufgaben und Rolle der KonfliktlotsInnen und der Handhabung der Anonymität in den Workshops)
- Gute, sorgfältige Klärung der Aufgaben und Rollen der Führungskräfte, der Mitarbeitenden und der KonfliktlotsInnen
- Ausbildung der KonfliktlotsInnen

3.3. Die gelebte Konfliktkultur in der Direktion Betrieb

Aktuell stehen im Zentrum der Aufmerksamkeit unserer Konfliktkultur die Klima-Checks und das Methodentraining „Konfliktmanagement" für die Führungskräfte. Dies, obwohl das Konfliktmanagement noch weitere Elemente aufweist (vgl. Kapitel 3.1).

3.3.1 Klima-Checks

Die Zielsetzungen der Konfliktkultur aus dem Projekt 2002 - 2004 und das leitende Handlungsprinzip, die Autonomie aller zu stärken, haben ihre Gültigkeit nicht verloren und taugen auch als übergeordnete Ziele für die implementierten Settings und Maßnahmen der aktuellen Konfliktkultur der Direktion Betrieb.

Im Anschluss an das Projekt hat die Leitung der Direktion Betrieb die Klima-Checks als ein neues Kommunikations-Setting implementiert. Diese führen die Bereichs- und MitarbeiterInnenworkshops des Projektes weiter. Die Klima-Checks werden jährlich auf allen Hierarchiestufen der Direktion Betrieb durchgeführt und von KonfliktlotsInnen moderiert. Die regelmäßigen und von der Leitung obligatorisch erklärten Klima-Checks sind das eigentlich Besondere der Konfliktkultur der Direktion Betrieb.

Jedes Arbeitsteam – die Mitarbeitenden mit ihrer/ ihrem Vorgesetzten – führt einmal pro Jahr einen Klima-Check durch. Im Laufe der Zeit hat sich der Klima-Check als „das MitarbeiterInnengespräch für die Gruppe" etabliert.

Die KonfliktlotsInnen werden für ihre neue Aufgabe und Rolle ausgebildet; und sie besuchen zudem auf sie ausgerichtete Fortbildungen. Die Leiterin der Human Resources ist die Ansprechperson für die KonfliktlotsInnen. Sie stimmt mit ihnen zusammen die gemeinsamen Unterlagen für die Klima-Checks ab, organisiert und koordiniert die Aus- und Fortbildung der KonfliktlotsInnen und führt mindestens ein Netzwerktreffen pro Jahr durch, das der Reflexion, Auswertung und dem Erheben wichtiger Bedürfnisse dient.

Für den Informationsaustausch und das gegenseitige Feedback mit der Leitung sind der jährliche KonfliktlotsInnen-Ausflug und die Feedback-Gespräche der BereichsleiterInnen mit den KonfliktlotsInnen besonders wichtig.

Am KonfliktlotsInnen-Ausflug nehmen auch der Direktor Betrieb und seine Stellvertreterin teil. Der Direktor nutzt den Anlass, um den KonfliktlotsInnen seinen Dank und seine Wertschätzung auszudrücken, seine ihm wichtigen Anliegen vorzustellen und zu einem direkten persönlichen Austausch über die Erfahrungen in und mit den Klima-Checks aus der Perspektive der je eigenen Rolle als oberste Kaderperson bzw. als Konfliktlotse.

Die BereichsleiterInnen laden die in ihrem Zuständigkeitsbereich tätigen KonfliktlotsInnen zu Feedbackgesprächen ein. Die Absicht ist auch hier, sich mit Blick auf den betreffenden Bereich über die Erfahrungen und vorherrschenden Stimmungen

auszutauschen und die für den gesamten Bereich wichtigen Anliegen und Themen zu erkennen.

3.3.2 Methodentraining „Konfliktmanagement"

Neu eintretende Führungskräfte müssen das „Methodentraining", eine Weiterbildung in Konfliktmanagement, besuchen. Dabei werden, neben Wissen und bewährten Methoden zur Konfliktbearbeitung, unsere Konfliktkultur und die Rolle, die die Teilnehmenden als Führungskräfte darin einnehmen, vorgestellt (vgl. Abschnitt 2.3. Projektelemente).

Zudem werden auch in unregelmäßigen zeitlichen Abständen zusätzliche Fortbildungsangebote für alle Führungskräfte durchgeführt.

3.4. Kosten-Nutzen-Relation

3.4.1 Aufwand

Im Fokus stehen vor allem die Klima-Checks. Ein häufig vorgebrachter Einwand gegen die Klima-Checks ist der große organisatorische und zeitliche Aufwand für die Klima-Checks, was sich am Beispiel des beachtlichen Einsatzes der Ressource Zeit illustrieren lässt: 1000 MitarbeiterInnen nehmen je für rund zwei Stunden an einem Klima-Check teil, es werden also rund 2000 Stunden eingesetzt. Berechnet man einen Stundenpreis von CHF 80 (ca. 66 €), kosten die Klima-Checks rund CHF 160.000 (ca.132.700 €). Dazu müsste noch der Zeiteinsatz der Mitarbeitenden, der Führungskräfte und der KonfliktlotsInnen für die Vor- und Nachbereitung der Meetings gerechnet werden.

Betrachtet man die individuelle Seite der Mitarbeitenden erscheint ein Guthaben von zwei Stunden pro MitarbeiterIn und Jahr ein vertretbarer Einsatz zugunsten eines guten „Team-Klimas".

3.4.2 ... und Nutzen der Konfliktkultur

Eine Frage ist, wem die Konfliktkultur Nutzen bringen soll. Die Antwort ist meines Erachtens klar: in erster Linie den Mitarbeitenden. Sie soll ihre Autonomie fördern und ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz absichern helfen, entsprechend unserem Motto „Die Menschen stärken – die Sachen klären."

Ein grundlegender positiver Effekt ist, dass die Tabuisierung und die damit einhergehende Vermeidungshaltung gegenüber Konflikten aufgebrochen wurden. Spricht ein/e MitarbeiterIn einen Konflikt an, wird er/ sie ernst genommen. Quasi „reflexartiges" Zurückweisen und Herunterspielen eines aufgezeigten Konfliktes ist sehr erschwert worden. Durch die Akzeptanz und die damit verbundene größere Offenheit und Gelassenheit gegenüber Konflikten werden auftretende Konflikte durchaus rascher aufgedeckt und angegangen. Dadurch leistet die Konfliktkultur auch einen Beitrag zum Gelingen von Veränderungsprozessen, die ja so gut wie nie ohne Konflikte von Statten gehen.

Die Frage nach dem Nutzen oder dem Erfolg ist berechtigt. Welche Wirkung haben die Klima-Checks? Fördern sie einen wertschätzenden, respektvollen Umgang miteinander? Helfen sie, Konflikte anzusprechen und zu lösen? Eröffnen sie Mitarbeitenden auch die Möglichkeit, noch unentdeckte Fähigkeiten zum Tragen zu bringen? Stärken sie die gute Kommunikation und Arbeitsorganisation zugunsten eines guten, leistungsfähigen Teams? Leisten sie einen Beitrag zum Gelingen von Veränderungsprozessen? Tragen sie zu einem konstruktiven Umgang mit der hohen Komplexität bei? Stärken sie die Autonomie der Mitarbeitenden, der Teams und der Führungskräfte? Fördern sie die Identifikation und Loyalität der Mitarbeitenden mit der Direktion Betrieb?

Gemäß meinen Beobachtungen, die sich mit den Feedbacks der KonfliktlotsInnen decken, ist die Akzeptanz und somit das Nutzen des Klima-Checks als Chance in der Direktion Betrieb sehr unterschiedlich. Viele Teams drücken ihre Zufriedenheit mit ihrer alltäglichen Arbeitssituation aus und berichten auch, dass sie allfällige Konflikte sofort ansprechen und bereinigen. Andere fragen sich, ob der Klima-Check nicht eine Farce sei, da sich aus ihrer Sicht keine positive Wirkung einstellt.

Meine These ist, dass die Führungskraft des jeweiligen Teams – und zum Teil auch die Führungskräfte der übergeordneten Hierarchiestufen – die „limitierende Größe" für die angestrebte positive Wirkung des Klima-Check sind. Der Klima-Check ist primär ein Kommunikations-Setting und das Maß der möglichen Offenheit ist direkt gekoppelt mit den emotionalen Kompetenzen der Führungskraft oder anders gesagt: baut die/ der Vorgesetzte durch ihre/ seine Führungsarbeit gegenseitiges Vertrauen zwischen sich und den Mitarbeitenden auf, bildet dieses den Boden für die gemeinsame Reflexion und das Ansprechen auch unangenehmer und/ oder schwieriger Themen. Führungskräfte der übergeordneten Stufen wirken fördernd durch ihr wahrnehmbares Commitment zur Konfliktkultur – oder eben blockierend, wenn die Mitarbeitenden spüren, dass ihnen diesbezügliches Engagement fehlt.

Der Führungskraft bietet aber der Klima-Check eine wunderbare Bühne für ihre Führungsarbeit!

- Sie kann den Mitarbeitenden ihre Wertschätzung für ihre Person und ihre Arbeit ausdrücken.
- Sie kann offene Fragen beantworten und Zusammenhänge erklären, so dass die Mitarbeitenden ihre Arbeitsleistung besser in einen größeren Zusammenhang stellen können – die Arbeit bekommt (mehr) Sinn. Die Sinnbildung ist ein wesentlicher Faktor für die Zufriedenheit und das individuelle Glück. Und zufriedene, glückliche Mitarbeitende erbringen bessere Leistungen.
- Sie kann sich selber und ihre Mitarbeitenden besser kennen lernen; das ist eine starke Ressource, um Potentiale zu erkennen und einsetzen zu können.
- Sie kann neue Ideen und Verbesserungsmöglichkeiten erkennen und umsetzen (lassen)
- Sie kann effektiv Störungen/Konflikte erkennen und die Chance ergreifen, diese zu lösen und so das Wohlbefinden aller fördern.

4. Blick in die Zukunft

Die Konfliktkultur bzw. das Konfliktmanagement ist ein Teil der Führungsarbeit. Und wie diese ist Konfliktmanagement/ -kultur eine Aufgabe, die nie endet und ständig die Aufmerksamkeit der Führungskräfte braucht, um sie lebendig, wirksam und dem aktuellen Zustand der Direktion Betrieb angemessen zu erhalten. Dazu kommt, dass allein schon die arbeitsteiligen Strukturen heutiger Unternehmen, der dadurch generierte Aufwand für die notwendige Kooperation, die Komplexität und die Vielfalt an Zielen und möglichen Alternativen dazu führen, dass Konflikte in Organisationen häufig sind. Konflikte werden uns immer begleiten.

Damit unsere Konfliktkultur weiterhin erfolgreich bleibt bzw. noch wirksamer wird, ist aus meiner Perspektive vor allem Folgendes wichtig:

- Das Machtsponsoring der Führung durch klare Entscheide und positive Stellungnahme zur Konfliktkultur ist weiterhin unentbehrlich. Die Führung soll auch erklären, warum den Führungskräften die Konfliktkultur wichtig ist und weshalb die entsprechenden Maßnahmen getroffen werden.
- Die Leitung der Direktion soll auch ansprechen, dass Konfliktkompetenz und die Konfliktkultur anspruchsvoll sind und, dass es Grenzen gibt: nicht jeder Konflikt kann gelöst werden. Dadurch beugt sie verhängnisvollen, unrealistischen und in der Regel unausgesprochenen Erwartungen seitens vieler Mitarbeitender vor. „Zuschiebungen" an die Rolle der Führungskräfte wie z.B. „ein Chef auf dieser Hierarchiestufe muss jeden Konflikt lösen können", bergen Gefahren für die Reputation der Führungskräfte aber auch für die Akzeptanz der implementierten Konfliktkultur.
- Dauerndes Kommunizieren und Klären der Rollen, v.a. das Zusammenspiel der Vorgesetzten als AuftraggeberInnen der KonfliktlotsInnen und der Aufgaben der KonfliktlotsInnen.
- Der wichtigste Erfolgsfaktor für die konstruktive Konfliktkultur ist die Führungs- und Kommunikationskompetenz der Führungskräfte. Diese müssen immer wieder gefördert und gefordert werden – nicht nur für die Konfliktkultur.

Literatur

Kilchenmann, M. (2006). Die Menschen stärken – die Sachen klären. Entwickeln einer Konfliktkultur. Ein Projekt der Direktion Betrieb, Inselspital, Universitätsspital Bern 2002-2004. Inselspital Bern.

Seliger, R. (2010). Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg: Carl-Auer.

Diversity: Vielfalt als Bereicherung – Essay von Daniela Castner

Daniela Castner, Organisationsentwicklerin und freie Publizistin

Diversity, Vielfalt als Bereicherung, ist als erstes eine Haltung. Eine bewusst wertschätzende Haltung zur Vielfalt in unserer Welt. Vielfalt soll – streng ressourcenorientiert – nicht als Problem verstanden werden, sondern als Bereicherung zum Wohl – oder unternehmerisch gesprochen – zum Nutzen des Ganzen. Ein Diversity-Prozess verlangt also als erstes die Etablierung von Diskurs-Formen, die jeder Gruppe, jeder und jedem Einzelnen (die immer auch Mitglieder verschiedener Gruppen sind) die Möglichkeit geben, selbstbewusst zu seinen eigenen Wahrheiten zu finden, um so auch für die Wahrheiten der Anderen offen zu werden. ... als Bereicherung für sich selbst, für alle, für das Ganze.

Der folgende Essay gibt die Rede von Daniela Castner bei der Tagung „Social Skills – Erfolgsfaktor in ExpertInnenorganisationen" an der MedUni Wien im Jänner 2012 wieder.

Abstract

In the following essay, diversity is understood to be advantageous for both the individual and society as a whole. Therefore, a "diversity process" requires a platform in which individuals have the possibility to reflect on his or her attitudes and where they can learn about the "others" and their backgrounds and their positions. This process offers perspectives for the individual as well as for the "whole" issue. The article below provides an overview of the origin of diversity and diversity management.

1. Einleitung

Seit im August 2006 das Allgemeine Gleichbehandlungs- und Antidiskriminierungsgesetz in der Europäischen Union in Kraft getreten ist, gehört Diversity Management zum geforderten Standard in Unternehmen. „Diversity Management" wird meist in der Bedeutung von „soziale Vielfalt konstruktiv nutzen" verwendet. Das heißt, die individuellen Verschiedenheiten von MitarbeiterInnen und MitbürgerInnen, sowie deren

verschiedene Zugehörigkeiten zu gesellschaftlichen Gruppierungen sollen nicht länger als Problem, sondern als Bereicherung für Unternehmen und Gesellschaft gesehen werden. Als Bereicherung zum Nutzen des Ganzen. Diskriminierungen von Einzelnen und Minderheiten sollen so ausgeschlossen, Chancengleichheit verbessert und ein positives, produktives Gesamtklima in Unternehmen und Gesellschaft geschaffen werden.

Ein gesetzlich verordneter Perspektivenwechsel also, ein ziemlich radikaler Perspektivenwechsel noch dazu. Denn es geht hier nicht mehr nur um eine prinzipielle Gleichwertigkeit aller Menschen, wie sie die Menschenrechte fordern, nein, dass der Andere, dass die Anderen anders sind, das sollen wir auch begrüßen! Und das am besten auch noch freudig! Haben wir nicht schon genügend Probleme mit den uns sozial Ähnlichen?

Wenn man das genauer bedenkt, in der Theorie ja vielleicht eine schöne Idee, in der Praxis aber eine Zumutung, oder? Denn Verschiedenheiten von Geschlechts-, Generationen-, ethnischen Zugehörigkeiten, von Religion, sexueller Orientierung, Behinderung, aber auch Verschiedenheiten von sozialem Status, Lebensstil und Positionen im Unternehmen (sogenannte „Diversity-Dimensionen") sollen nicht nur passiv toleriert, sondern auch aktiv wertgeschätzt werden. Damit sie auch nutzbar gemacht werden können, für das Ganze.

Die Putzfrau im Krankenhaus wird zwar vermutlich nichts über die medizinische Behandlung einer Patientin zu sagen haben (außer sie wäre eine immigrierte Ärztin oder Krankenschwester aus dem Ausland, die vergeblich auf die Nostrifizierung ihrer Zeugnisse hofft), zum psychischen Befinden der Patientin aber kann eine Putzfrau manchmal mehr sagen, als ein Arzt, vor allem, wenn die Patientin die gleiche Muttersprache wie sie selber spricht. Sollte deshalb nicht vielleicht die Putzfrau auch an der abendlichen PatientInnenübergabe teilnehmen?

Ja, sollte sie. Im Diversity Management geht es um die Ermöglichung von Teilhabe aller, nicht nur um Integration, sondern um Inklusion, heißt Einbeziehung aller Verschiedenheiten ALS Verschiedenheiten. Und immer zum Wohle und Nutzen des Ganzen.

2. Kleine Begriffsgeschichte zu „Diversity"

Ursprünglich stammt der Begriff „Diversity" aus der ökologischen Bewegung der 50er Jahre des 20. Jahrhunderts und zielte – gegen ökonomisches Denken in Monokulturen

– auf die Erhaltung der Artenvielfalt. Auch im Sinne einer holistischen, systemischen Weltsicht: alles ist mit allem verbunden, und das Aussterben einer Art bedeutet die Veränderung (Verschlechterung) des gesamten Ökosystems.

Erhaltung der Arten-Vielfalt: sind Frauen, Menschen mit anderer ethnischer Herkunft, anderer Generationszugehörigkeit, Menschen mit Behinderung, anderer sexueller Orientierung, anderer Religion oder anderem Lebensstil verschiedene, vielleicht gar vom Untergang bedrohte „Arten" der Gattung Mensch? „Arten", die man unter Naturschutz stellen muss, damit sie nicht von der Monokultur ausgerottet werden? Dass der Begriff „Diversity" in den 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts von der amerikanischen Bürgerrechts- und Frauenbewegung kämpferisch aufgegriffen wurde, verwundert daher bei genauerem Hinsehen nicht. Sahen sich doch sowohl die Afro-Amerikaner (damals noch „Schwarzen") wie auch die Frauen als andersArtig ausgegrenzt. Ausgegrenzt aus der „Leitkultur" der Einen, weiße Mittelschichtsmänner, die, Inhaber der Definitionsmacht und vieler anderer Mächte auch, bestimmten, wie die Anderen zu heißen haben.

Anderssein war gleichbedeutend mit defizitär sein (worauf auch Simone de Beauvoir, in ihrem bahnbrechenden Buch „Das andere Geschlecht" (1951) hingewiesen hat), weshalb auch die ersten Diversity-Maßnahmen darauf gerichtet waren, diese Defizite durch „art-gerechte" Förderprogramme auszugleichen.

Frauen wurden (und werden bis heute) beispielsweise geschult, sich „männliche" Durchsetzungsstrategien anzueignen, um im Wettkampf um höhere Positionen in Gesellschaft und Unternehmen mithalten zu können; Assimilierung war noch in den Sechziger Jahren das Ziel, grauer Anzug, weiße Bluse, statt Krawatte Perlenkette, dazu der entsprechende Kommunikationsstil, bloß keine Konjunktive, „ich will" statt „ich würde" besser finden... so die typischen Erfolgstipps, die zeigen, wohin es mit den Frauen gehen soll. (Noch letztes Jahr von einer weiblichen Coach im „Standard" empfohlen) So wir nicht alle werden wie ein westlicher Mittelschichtsmann, bleibt uns das Himmelreich der Toppositionen verschlossen. Und was als Erfolg bezeichnet wird, in der Arbeit, wie im Leben, bestimmt immer noch dieselbe alte Leitkultur.

Diversity, Vielfalt als Bereicherung verstanden, aber meint inzwischen weitaus mehr. Es geht eben gerade nicht mehr um Assimilierung an eine hegemoniale Gruppe, auch nicht mehr nur um Integration, es geht um Inklusion, das heißt, um Einschluss des und der Anderen ALS Anderen und Anderer. Weil – nach diesem Diversity-Verständnis – gerade das Anderssein, das heißt jede andere Weltsicht als ein wichtiger Teil nicht nur zum Mosaik, sondern eben auch zum Nutzen des Ganzen beitragen soll.

3. Diversity als Haltung

3.1. Diversity als verpflichtende ethische Haltung

Das Konzept Diversity: Vielfalt als Bereicherung, ist als erstes eine Haltung. Eine ethische Haltung, eine wertschätzende Haltung zur Vielfalt – besser noch zu den Vielfältigkeiten – in unserer Welt.

Eine Haltung, die in einer globalisierten Welt allerdings nicht wie manche andere ethische Haltungen nur frei zu wählen wäre; eine Diversity-Haltung, angebunden an die Menschenrechte, im Antidiskriminierungsgesetz gesetzlich verankert, ist seit 2008 verpflichtend, Zuwiderhandlungen werden bestraft. Und zwar empfindlich. In Deutschland und Österreich müssen Unternehmen aufgrund von Diskriminierungsfällen ihren Opfern beispielsweise eine zivilrechtliche, materielle Entschädigung – ähnlich einem Schmerzensgeld – zahlen. Und zwar, im Sinne einer Generalprävention, in abschreckender Höhe, wobei sich die Abschreckung explizit auch auf MitbewerberInnen bezieht.

Denn Diversity, Vielfalt nicht länger als Problem, sondern als Bereicherung verstehen zu SOLLEN, stellt angesichts von Internationalisierung, Migrationsbewegungen und Globalisierung, wie auch der demografischen Entwicklung in den Industrieländern sowohl eine ökonomische wie eine politische Notwendigkeit dar. Eine Überlebens-Notwendigkeit. Für Unternehmen, wie für unsere Gesellschaft. Wollen wir nicht in Provinzialität ersticken oder am Ende im Einheitsbrei einer Monokultur untergehen (ausgerottet in unserer jeweils möglichen EigenArt), oder, am schlimmsten, im „Kampf der Kulturen", im Kampf Anderer gegen Andere, als ganze Menschheit ausgelöscht werden, dann MÜSSEN wir lernen, uns dem Anders-Sein zu öffnen. Wir müssen lernen, uns dem Anderssein zu öffnen, um in wert-schätzender Aus-Ein-Andersetzung unser Eigenes zu entwickeln, wir müssen damit auch bereit sein, unser Eigenes zu verÄndern.

Doch Diversity, Vielfalt als Bereicherung verstehen zu WOLLEN, das ist ein Lernprogramm, ein ziemlich schweres Lernprogramm für uns alle, für alle Einzelnen, für Teams, für Unternehmen, für unsere Gesellschaft. Denn jede und jeder von uns müsste lernen, die eigenen, immer auch hegemonialen Ansprüche auf die ausschließliche Richtigkeit der eigenen Weltsicht aufzugeben.

Um Vielfältigkeit als Bereicherung auffassen zu können, müssen wir zuallererst bereit sein, uns den Begrenzungen unserer eigenen Wahrheiten bewusst zu stellen, um so offen auch für die Wahrheiten der anderen zu werden. Aber um diesem Anspruch genügen zu können, müssen wir alle nicht nur konstruktivistisch DENKEN, sondern auch

konstruktivistisch FÜHLEN lernen: jede und jeder, jede Gruppe, jede Kultur, wir alle Einzelnen auf dieser Welt, haben unsere eigene, individuelle Sichtweise, unsere eigenen Sichtweisen, und jede hat auf ihre Weise recht – und muss deshalb, zum Wohl des Ganzen, bei gemeinsamen Entscheidungen geschätzt und berücksichtigt werden.

Schwierig, sehr schwierig; schwierig vor allem in einer immer noch hierarchisch organisierten Konkurrenzgesellschaft, wie es die unsere ist. Sollen wir nicht andererseits alle lernen, uns und unsere Meinungen durchzusetzen? Wird erfolgreiches Handeln nicht gerade an die Fähigkeit gebunden, unsere Sichtweise zum Sieg zu führen? Und gilt das nicht ganz besonders für ExpertInnenorganisationen wie Universitäten?

3.2. Das Konzept von der absoluten Wahrheit als Widersacher von Diversity

Dabei ist diese Haltung, die bunte Mannigfaltigkeit der Welt nicht nur als Tatsache anzuerkennen, sondern sie auch wünschenswert finden zu wollen, ja nicht so neu. Durch die Jahrhunderte, wenn nicht Jahrtausende, finden wir sie in vielen großen Religionen, bei vielen Philosophen. Zuletzt im Kinderlied: „Kein Tierlein ist auf Erden, dir, lieber Gott, zu klein, du lässt sie alle werden, und alle sind sie dein…" (Clemens Brentano). Eine rührende Haltung, die wir wohl alle teilen möchten, in sentimentalen Augenblicken jedenfalls. Oder doch nicht?

Von Protagoras an, über Mani, Abaelard, Franziskus, William von Okham, auch Herder, um nur wenige Ältere zu nennen, bis in die jüngste Vergangenheit, bis heute, sind – im Namen einer jeweils absoluten Wahrheit – die Verfechterinnen und Verfechter der Vielfältigkeiten angegriffen, umgebracht, verhöhnt, allenfalls als lieb aber illusorisch beiseitegeschoben worden. (Heute oft unter dem Titel „Gutmenschen" verspottet. Und sowieso, diese ganze political correctness geht uns allen doch schon auf die Nerven, oder? Immer dieses große I, muss man – oder meintwegen frau – muss frau das machen?)

Aber sprechen wir nun zum Beispiel von Protagoras und den „Sophisten", 5. Jahrhundert vor unserer Zeitrechnung: Denken wir heute, wenn wir das Wort „Sophisten" hören, an Weisheitslehrer (was das Wort in seiner ursprünglichen Bedeutung heißt), an „Aufklärer, fortschrittliche Denker, die an die Stelle des blinden Gehorsams gegenüber religiösen Autoritäten die Mündigkeit des Menschen und seine Selbstbestimmung setzten"? (vgl. Poller) Doch wohl eher nicht. Haarspalter, gerissene Winkeladvokaten, Verdreher der Wahrheit, solche Unsympathler bezeichnen wir heute noch als Sophisten.

Schuld daran ist Platon, der große Wahrheitslehrer (was eben nicht Weisheit bedeutet), der aufs Gehässigste die Sophisten als Zerstörer der Wahrheit und Tugend verurteilt.

Und da haben wir es eben schon: DIE Wahrheit, Wahrheit im Singular. Wo immer das Konzept einer absoluten Wahrheit aufscheint, wird es für Vielfältigkeiten gefährlich. (So hat auch Platons Staatsidee, eine auf soldatischer Askese und strengem Kastensystem aufgebaute Philosophendiktatur bekanntlich sowohl Stalin wie Hitler inspiriert.) Von dieser Gefährlichkeit wussten schon die Sophisten, auch leibhaftig. Als weitgereiste Lehrer, die Unterricht in demokratischer Gesinnung erteilten, hatten sie viele verschiedene Kulturen und unterschiedlichste Menschen kennengelernt und deshalb erfahren (im Gegensatz zu bloßem Aus-Denken, wie Platon es betrieb). Die Sophisten hatten erfahren, im engen Kontakt zu Verschiedenen, dass jeder Mensch seine eigene, immer auch begrenzte Weltsicht und damit auch seine eigenen, immer auch begrenzten Wahrheiten hat. (Die, nebenbei, auch für den Einzelnen nicht unveränderlich und absolut sein müssen, unsere Weltsicht, und damit auch unsere Wahrheiten, können sich ja, wie wir alle wissen, mit den Umständen unseres Lebens ändern, auch wenn wir im Augenblick davon überzeugt sein mögen, dass unsere Sichtweise die einzig wahre für uns ist.) Der berühmte Satz des Protagoras etwa „der Mensch ist das Maß aller Dinge" meint genau dies: jede und jeder misst nach ihrem, nach seinem Maß, weshalb in sozialen, wie in politischen Angelegenheiten ein gemeinsames Maß immer erst gefunden werden muss.

Eine Position, die heute von den Konstruktivisten, wie Heinz von Förster und Ernst von Glaserfeld oder auch Paul Watzlawick wieder aufgegriffen worden und wesentlich in das Diversity-Konzept eingeflossen ist.

Ganz nebenbei: Protagoras wurde in Athen wegen Gottesleugnung zum Tode verurteilt und kam auf der Flucht um; dabei verneinte er die mögliche Existenz von Göttern keineswegs, er war Agnostiker, Nicht-Wisser. Dem menschlichen Erkennen sind wegen seiner grundsätzlichen Begrenztheit die Götter ebenso wenig zugänglich wie eine absolute Wahrheit. (Was eine emotionale Beziehung zum Göttlichen, einen Glauben, keineswegs ausschließt. Wie später Blaise Pascal etwa formulierte: Das Herz hat seine Logik (raison), die der Verstand nicht kennt.)

Aber – und das ist eben die Schwierigkeit – wir können das alles rational akzeptieren, aber wir haben zu unseren Wahrheiten eben nicht nur eine rationale Beziehung. Im Gegenteil: eine tiefe emotionale Beziehung haben wir zu unseren Wahrheiten, unsere Wahrheiten, unsere Weltsicht, aus der wir unsere Überzeugungen ableiten, unsere Werte und Handlungsnormen, verstehen wir als Teil unserer Selbst, als unsere Identität. Und um die „Wahrung" unserer Identität sind wir immer auch bereit, zu kämpfen.

3.3. Diversity als eine Haltung der Distanz zum Konzept der Identität

Eine Diversity-Haltung hingegen verlangt von uns die Fähigkeit zur Distanz, zur Distanz zu uns selbst, Distanz zu unserer individuell und soziokulturell geprägten Sichtweise, um überhaupt die Sichtweisen Anderer in den Blick bekommen zu können. Selbst-Reflexion, Reflexion der eigenen Identität ist deshalb Voraussetzung jedes Diversity-Prozesses.

„Orthafte Ortlosigkeit" nennt Ram Adhar Mall, einer der Wegbereiter der interkulturellen Philosophie, diese Haltung der Distanz; wir müssen uns unseres eigenen Herkunft-Ortes bewusst sein, als eines immer auch begrenzten Ortes, mit einem immer auch begrenzten Horizont, um die Orte der Anderen überhaupt sehen, geschweige denn wahrnehmen zu können. In der Psychologie spricht man dabei von Meta-Position, sich selbst von außen sehen lernen, als einen Teil des Ganzen, das ist eine der Schlüsseltechniken, die in jedem Diversity-Training geschult werden. (Wie auch die Ich-Botschaft statt übergriffiger Du-Botschaften, um die Subjektivität des eigenen Standortes auszudrücken.)

Weshalb Taylor Cox, einer der Wegbereiter des Diversity Managements dringend empfiehlt, alle Diversity-Prozesse, die in Unternehmen initiiert werden, zunächst einmal bei der Reflexion der eigenen Identität zu beginnen. Deshalb sollten Fokusgruppen, unbedingt und vor allem auch der Mainstream-Gruppen, am Anfang von jedwedem Diversity-Prozess ihren Platz haben; bevor ich Andere in ihrem Anderssein wertschätzen kann, muss ich als erstes einmal meine eigenen Identitäten, Wahrheiten und Werte kennen und – in ihrer immer sowohl individuellen, wie auch kulturellen Besonderheit – reflektieren und einschätzen lernen.

Ja, Identitäten. Plural. Weil sowohl Kulturen, wie Gruppen wie Individuen komplex, vielfältig sind in sich. Wir alle haben die verschiedensten Zugehörigkeiten, sind Mischlinge, vor allem auch kulturelle Mischlinge, worldwide vernetzt, selbst und wahrscheinlich grade der Tuareg in der Wüste hört auf seinem Handy Michael Jackson. Identität ohne innere Komplexität zu denken (wie es beispielsweise rechtspopulistische Politiker tun, „DER Islam"), ist in einer globalisierten Weltgesellschaft ein realitätsuntaugliches, das heißt ein politisch äußerst gefährliches Konzept geworden. A = A, darin hat kein B Platz. Und wenn B keinen Platz hat, macht es sich irgendwann einen, notfalls mit Gewalt. Im Namen seiner Identität, B = B.

Für Nietzsche, wegen seines provokativen, fast möchte ich sagen, pubertären Denkstils immer wieder erfrischend, stellt das Identitätskonzept den Versuch dar, den Menschen

berechenbar und eindeutig zu machen, auch für sich selbst. „Tier, das versprechen darf" (vgl. Nietzsche). Wobei die Mittel, dieses Tier heranzuzüchten nach Nietzsche fast ausschließlich grausam und brutal gewesen sind, schwarze Pädagogik. AusderReihe-tanzen, Anderssein, Abweichen von der allgemeinen, absolut gesetzten Wahrheit wurde und wird bis heute mit Ausschluss aus der Gemeinschaft, ja, mit Folter und Tod bestraft. Einheitlichkeit, Eindeutigkeit, Eindeutbarkeit war das große Erziehungsziel. Die Mittel: Angst, Demütigung und Schrecken. (Nebenbei, natürlich soldatisch, jeder Einzelne soll in dieselbe Richtung marschieren, ein Reich, ein Volk, wer ausschert, wird in Reih und Glied zurück geprügelt.)

3.4. Frauen und andere „Minoritäten" als Befreierinnen vom Joch der Identität?

Nicht so sehr in Reih und Glied geprügelt wurde DIE Einzelne, stattdessen für dumm verkauft, geprügelt auch - aber mehr willkürlich. Frauen galten schon in der Antike als unberechenbar, gefährlich vielschichtig, unbezähmbar, da von unvernünftigen Gefühlen zerrissen. Nicht regiert von der eindeutigen Logik der Identität, A = A, sondern einschließend in sich die unheimlichste Vielfältigkeit. Noch C.G. Jung, in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts, sieht den entscheidenden Unterschied zwischen Mann und Frau in deren unterschiedlichen Lebens-Zielen. Ein Mann strebe immer nach Vollkommenheit in einer Sache, eine Frau aber nach Vollständigkeit aller ihr möglichen Lebensrollen. (Was heute allerdings von Frauenseite aus anders aussieht, stressreicher, haben doch viele Frauen, neben dem Wunsch nach Vollständigkeit, zusätzlich diesen behaupteten Vollkommenheitsanspruch der Männer übernommen, ja übertroffen. Vollkommene Vollständigkeit, alle Rollen in Einer, und alle perfekt. Denn heißt es nicht, dass eine Frau doppelt so gut sein muss wie ein Mann, um dasselbe erreichen zu können wie er? Eine Annahme, die man übrigens auch bei MigrantInnen antrifft (auch die ja eine unberechenbar andere Gruppe – EINE Gruppe?). Viele Kinder mit Migrationshintergrund wachsen mit dem Satz auf: du musst immer doppelt so gut sein, wie ein Österreicher, wenn aus dir überhaupt was werden soll.) Als diejenigen aber, denen immer schon eine zwar oft gefährliche, aber faszinierende Vielfältigkeit zugesprochen wurde, sind Frauen und MigrantInnen von Anfang an Treiberinnen von Diversity gewesen, und zwar auch besonders im Sinn von Dekonstruktion des Identitäts-Konzepts. (Sehr aufwühlend in diesem Zusammenhang: Amin Maalouf, arabischer Christ und französischer Libanese, „Mörderische Identitäten". Schon der Titel bringt das Problem der Identität auf den Punkt.)

Und da verschränkt sich Gender Mainstreaming aufs engste mit Diversity Management. Die traditionelle Festlegung auf eine biologisch begründete Geschlechtsrollen-Identität, am besten im Sinne von Sein-Für-Andere, wie z.B. Hegel das Wesen der Frau bestimmt,

hatte ja gerade den Aufstand der US-amerikanischen Frauen ins Rollen gebracht; mitEinAnder Vielfalt, auch die innere Vielfalt leben zu können, das war und ist Ziel, sowohl von Diversity Management, wie von Gender Mainstreaming.

3.5. Das Problem von Diversity als auch Innerer Vielfalt

Innere Vielfalt, Diversity, ist auch in der Psychologie des Individuums angekommen. (Ich erwähne nur exemplarisch Friedemann Schulz von Thun, mit seinem auch therapeutisch sehr interessanten Konzept des „inneren Teams", das jedes Individuum – ganz im Sinne von Diversity – als eine in sich vielfältige Einheit aus Teilpersönlichkeiten ansieht, die man immer mal wieder zu einer Teamsitzung zusammenrufen sollte (Schulz von Thun). Damit jede einzelne Stimme mit ihrer Wahrheit zum Wohl des Ganzen Gehör finden kann).

Viele Seelen wohnen – und bitte ganz ohne Ach – in unsrer Brust, wir alle, jede und jeder Einzelne von uns – haben verschiedene Zugehörigkeiten, verschiedene Identitäten. Und diese eigene Vielfältigkeit, das Andere in sich selbst zu erkennen und vor allem anzuerkennen, auch leben zu wollen, ist der Schlüssel zu einer Diversity-Haltung auch nach außen. Das hört sich verlockend an, neugierig, abenteuerlich, oder? So in der Art von Madonna, jeden Tag erfinde ich mich neu, oder?

Aber.
Es ist nicht behaglich, sich täglich neu erfinden zu sollen, es ist auch nicht so besonders behaglich, ständig irgendwelche Verschiedenheiten und Andersheiten in mir entdecken zu müssen. Das innere Team und seine vielfältigen Identitäten, ganz ebenso wie ein äußeres, in sich diverses Team, ist ein sehr komplexes Gebilde, das höchste Achtsamkeit auf die innere, wie äußere Vielstimmigkeit erfordert (also auch Zeit). Wir aber wollen Komplexität reduzieren, einstimmig uns unserer Arbeit zuwenden können (die oft eine spezialisierte, d.h. auch in sich komplexe ist und unsere ganze Konzentration verlangt), wir haben keine Zeit für vielfältige Mehrdeutbarkeiten.

Ob in oder außer uns. Identität schafft Ordnung, Identität beruhigt, ich will mich selbst, ich will die anderen zuordnen können.

„Mir san mir", und das in allen Sprachen und Dialekten und Unterdialekten dieser Welt gesagt, wir fühlen tribal (stammesmäßig), im eigenen Stamm fühlen wir uns am wohlsten. Das ist dann auch die Gefahr von Fokus-Gruppen, dass alle sich nur noch auf ihre Stammesempfindungen einschwören, wir gegen die Anderen, verEint sind wir stark; dass nicht mehr die Verschiedenheiten auch unterEinAnder zur Sprache kommen,

sondern nur noch die Gemeinsamkeiten. „Negative Einheit nach außen", nennt das Marx, gerade eine Gefahr für marginalisierte Gruppen, die Anderen sind die Schwierigen (heißt Bösen), wir die Einfachen, Normalen, Guten. Verfestigung von Stereotypen wäre die Folge, Gruppenzwang, Festschreibung von Identität. Und das bedeutet immer Erstarrung. Und Grenzziehung, Ausschließen der Anderen, Exklusion.

3.6. Fazit: Diversity als Denkhaltung

Diversity verlangt somit auch eine verÄnderte Denkhaltung: nicht länger der Gegensatz von Entweder-Oder, sondern Sowohl-als-Auch, die Einheit der Vielfältigen, soll den – idealerweise auch herrschaftsfreien – Diversity-Diskurs bestimmen. Das „Inter-", das Dazwischen soll wesentlicher werden als alle Positionen, Ziel ist ja, dass Positionen sich verflüssigen, um so ein gemeinsames Neues zu kreieren.

Ein Diversity-Prozess verlangt also die Etablierung von Diskurs-Formen, herrschaftsfreien Diskursformen, die jeder Gruppe und allen Einzelnen die Möglichkeit geben, selbstbewusst zur eigenen Wahrheit zu stehen, mit dem Ziel, in Anerkennung der Wahrheiten Anderer, ein Gemeinsames zu erarbeiten. (Weshalb auf strikter Gleichwertigkeit und Partizipation aller TeilnehmerInnen basierende, ressourcenorientierte Methoden wie open space, appreciative inquiry, world cafe u.ä. besonders geeignet sind, einen Diversity-Spirit ins Unternehmen zu bringen.)

Dass dabei immer auch eine echte Haltung des Diversity eingenommen wird, muss allerdings vermutlich verneint werden; ich darf nur noch einmal den ja von Habermas geprägten Begriff des „herrschaftsfreien Diskurs" anführen (2001). Noch bis weit in die 90er Jahre sollten nach Habermas zu diesem Diskurs nur rational denkende, aufgeklärte Menschen zugelassen werden (wir sahen die üblichen Heere von grauen Anzügen, die meisten Krawatte, wenige Perlenketten, Gewänder, ob weiß, schwarz oder bunt, allerhöchstens vereinzelt). Inzwischen aber, in Furcht vor einer losgelassenen, durch keine ethischen Prinzipien mehr gezügelten Wissenschaftsvernunft hat Habermas, seit seiner vielbeachteten Rede zur Verleihung des Friedenspreis des Deutschen Buchhandels im Jahr 2001 auch religiöse Weltsichten zum Diskurs zugelassen, insbesondere in Fragen der Ethik.

„Was ich von den Nichtreligiösen, der vermutlichen Mehrheit der am Diskurs Beteiligten, verlange, einen Vernunftgehalt auch in religiösen Aussagen für möglich zu halten" (14. Okt. 2001: Habermas' Dankesrede zum Friedenspreis, vergeben vom Börsenverein des Deutschen Buchhandels.). (Aha, der Diskurs findet also im aufgeklärten

„Westen" statt!) Die Religiösen hingegen sollten ihre Beiträge in säkularisierter Redeweise einbringen. Sich also anpassen an die Sprache, d.h. auch den Denkstil der säkularen, „westlichen" Leitkultur? Würde eine konsequente Diversity-Haltung nicht gerade verlangen, verschiedene Denkstile mit-Ein-Ander ins Gespräch zu bringen?

Verschiedenheit als Bereicherung, dieses Konzept verlangt den inter-kulturellen Dialog, den „Polylog". Wie Franz Wimmer, einer der Vorreiter der interkulturellen Philosophie den herrschaftsfreien, vielstimmigen, interkulturellen Diskurs bezeichnet. Polylog, Vielstimmigkeit der mitEinAnder Denkenden zu Wohl und Nutzen des Ganzen.

4. Diversity-Management in ExpertInnenorganisationen

Doch sind das ja alles im Grunde nur schöne, theoretische Appelle. Die prinzipielle Gleich-Wertigkeit eines jeden Einzelnen (Basisprämisse eines jeden Diversity-Prozesses) nicht nur theoretisch zu bejahen, sondern auch emotional zu integrieren, und somit im Denken und Handeln ausdrücken zu können, und das in einer individualistischen Konkurrenzgesellschaft, stellt eine Expertenorganisation noch zusätzlich vor besondere Aufgaben.

Dabei ist es hier, zumindest auf den ersten Blick, vielleicht noch weniger die mangelnde Wertschätzung von Vielfältigkeit, als die Sicht auf das Ganze, die einen Diversity-Prozess behindern kann.

Denn dass das Ganze mehr sein soll als die einzelnen Teile, diese systemische Sicht, ist ExpertInnenorganisationen, noch dazu so hierarchischen Organisationen wie Universitäten und Krankenhäusern, eher fremd. ExpertInnen verstehen sich selten als Teil einer Organisation, eher noch als Teil ihres fachspezifischen, oft auch internationalen Systems. (Ich benutze in diesem Zusammenhang bewusst das männliche Wort: Um in die überwiegend männliche Expertengemeinschaft aufgenommen zu werden, müssen Frauen sich noch immer meistens an die vorgegebenen Rituale und Normen anpassen (also doch Defizitschulungen?), für Diversity ist da bisher noch wenig Platz.)

Experten sind bekanntlich eher spezialisierte Einzelkämpfer, konzentriert auf ihr Fach und ihre Individualkarriere, allenfalls noch auf ihre Abteilung oder ihr Institut. Die Gesamtorganisation wird hauptsächlich nur als Ressourcengeber oder -verweigerer verstanden, in der jeder, je nach Reputation, mehr oder weniger verbissen um seinen Anteil kämpfen muss. Das Ganze hat weniger Wert als die Teile, zumal es die Teile sind, die ExpertInnen, die dem Ganzen Reputation verschaffen, einige wenige Elite-Universitäten ausgenommen.

Hier müssten Diversity, wie Gender Mainstreaming, als Querschnittthemen in einen Organisationsentwicklungsprozess eingebunden werden, der das Ganze in den Fokus rückt. Wobei mit Widerständen, mit enormen Widerständen zu rechnen ist. Grossmann, Pellert und Gotwald empfehlen deshalb, in Rücksicht auch auf die enorme Komplexität dieser bisher eher als Netzwerk agierende Institution Universität, bei kleineren Einheiten, bei Instituten und Abteilungen anzusetzen. Was hieße, zuerst einmal Teamentwicklung, multiprofessionelle Teamentwicklung, damit der spezialisierte Experte überhaupt mal das in sich vielfältige Ganze seines Arbeitsumfeldes in den Blick bekommen kann. Was der aber meistens gar nicht will. Zeitverschwendung. Für einen leidenschaftlich von seinem Fach besessenen Experten ist ja fast alles, was nicht sein Fach berührt, von sekundärem Interesse. Das macht den Umgang mit Experten ja so schwierig. Nicht Vollständigkeit ist das Ziel, sondern Vollkommenheit. Vollkommenheit in eigener Sache. Weshalb auch Scott E. Page, ein herausragend differenzierter, sehr praktisch orientierter Diversity-Spezialist, in seinem neuen Buch „The Difference", empfiehlt, die Einzelkämpfer zu verschonen, weil Diversity nur was für Teamplayer sei. Wobei Page Diversity ablöst von den herkömmlichen, immer auch zu Stereotypen verführenden Dimension von Geschlecht, Ethnie, Alter usw. Page bezieht Diversity als Bereicherung vor allem auf Denkstile. So empfiehlt er z.B. möglichst unterschiedliche Denkstile und Problembewältigungsstrategien in einem Team und in einer Organisation zu vereinen. Aber eben zu verEinen. Was hingegen ist zu tun, wenn dieser Einzelkämpfer, der Experte, nicht in seinem Forschungsstübchen bleibt, nicht bleiben darf, sondern auch als Chef eines Teams, als Teil eines in sich vielfältigen Ganzen fungieren soll?

Auch das ist Diversity, sich als immer einzigartig, aber auch als Teil eines Ganzen verstehen zu lernen. Und das müsste oben anfangen, bei den ExpertInnen, die ja meist auch die Führungskräfte sind.

Oder: Schulungen für die Teammitglieder?
Titel: „Angemessene Kommunikation mit schwierigen Menschen?"
Aber – ob die das wollen? Die oben und die anderen?

Mit einem Tipp des listenreichen Nietzsche möchte ich schließen: Schwerlich lassen wir Menschen uns durch moralische Forderungen zur Vernunft zwingen. Zur Vernunft verführen aber, vielleicht wäre das ein erfolgreicherer Weg? Und: Unsere Vernunft ist die LUST an der Vielfältigkeit, den Vielfältigkeiten. Die Lust an den Vielfältigkeiten - auch in uns selbst.

Oder ist das nur so ein Frauen-Gedanke? Ein Mutter-Gefühl?

Literatur

Beauvoir, S. de (1951). Das andere Geschlecht. Sitte und Sexus der Frau. Hamburg: Rowohlt.

Bundes-Gleichbehandlungsgesetz. Gesamte Rechtsvorschrift für Gleichbehandlungsgesetz, Fassung vom 11.01.2012 [http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008864]

C**ox, T. (1994).** Cultural Diversity in Organizations. San Francisco: Berrett-Koehler.

Grossman, R., Pellert, A. & Gottwald, V. (1997). Krankenhaus, Schule, Universität: Charakteristika und Optimierungspotentiale (S. 24 – 35). In R. Grossman, A. Pellert & V. Gottwald (Hrsg.): Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisation, Krankenhaus, Schule, Universität (iff Texte, Band 2). Wien: Springer Verlag.

Habermas, J. (14.10.2001). Dankesrede des Friedenspreisträgers. [http://www.glasnost.de/docs01/011014habermas.html, verfügbar am 29.03.2012].

Jung, C. G. (1993). Über die Entwicklung der Persönlichkeit. Gesammelte Werke, Band17. Walter-Verlag.

Jung, C. G. (1968). Der Mensch und seine Symbole. Sonderausgabe. Solothurn: Walter-Verlag.

Maalouf, A. (2000). Mörderische Identitäten. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.

Mall, R. A. (1995). Philosophie im Vergleich der Kulturen. Interkulturelle Philosophie - Eine neue Orientierung. Darmstadt: WBG.

Nietzsche, F. W. (2000). Die fröhliche Wissenschaft. Leipzig: Reclam.

Nietzsche, F. W. (2007). Jenseits von Gut und Böse. Zur Genealogie der Moral. München: Deutscher Taschenbuchverlag.

Page, S. E. (2008). The difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, & Societies. Princeton: Princeton University Press.

Pascal, B. (2010). Die Vernunft des Herzens. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Poller, H. (2005). Die Philosophen und ihre Kerngedanken. Ein geschichtlicher Überblick. München: Olzog.

Protagoras zitiert nach Vorländer, K. (1990). Geschichte der Philosophie. Hamburg: Rowohlt.

Schulz von Thun, F. (1998). Miteinander reden 3 – Das ‚innere Team' und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek: Rowohlt.

Wimmer, F. (2004). Interkulturelle Philosophie. WUV: Wien.

Emotionen in medizinischen ExpertInnenorganisationen

Christian Fazekas, Medizinische Universität Graz

Emotionen sind allgegenwärtig, in manchen Bereichen jedoch aufgrund von Konventionen nach wie vor tabuisiert. In der Medizin ist ein professioneller Umgang mit ihnen im Rahmen ärztlicher Kommunikation in der Ausbildung der Studierenden inzwischen verankert. Dies ist auch deswegen der Fall, weil sich die Bedeutung des professionellen Umgangs mit Emotionen für Krankheitsbewältigung und Behandlungsergebnis gezeigt hat. Auch auf Teamebene und Führungsebene sind Emotionen im Spiel, die sich positiv wie negativ auf Arbeitszufriedenheit, Kreativität, Leistungsbereitschaft und Gesundheit auswirken können. Für medizinische ExpertInnenorganisationen ist davon auszugehen, dass ein Transfer der hohen Professionalität im Umgang mit Emotionen im ärztlichen Gespräch auf andere Lebensbereiche beziehungsweise auf das eigene berufliche Tätigkeitsfeld insgesamt bereichernd und sinnvoll ist.

Abstract

Emotions are omnipresent and it is well known that they have, in the sphere of medicine, an influence on the ability to cope with disease. Therefore, emotions need to be handled professionally in conversations in a doctor-patient relationship. Besides medicine, creativity, health and job satisfaction are also influenced by emotions. Thus, it can be concluded that a professional approach to using emotions at work has positive, useful and enriching effects. The following article presents some advantages in using emotions professionally at work.

1. Einleitung

Emotionen werden als kategoriale Affekte bezeichnet. Wir verfügen über eine Bandbreite an Emotionen, die sich insofern evolutionär bewährt hat, als sie spezifische Handlungsimpulse impliziert, die dem Überleben dienlich waren und zum Teil nach wie vor sind. Der Emotionsforscher Paul Ekman (1999) geht davon aus, dass Menschen zu fünfzehn grundlegenden Emotionen befähigt sind: Glück, Zufriedenheit, Stolz, Erleichterung, Wut, Verachtung, Ekel, Verlegenheit, Aufgeregtheit, Furcht, Schuldgefühl, Traurigkeit, Befriedigung, Sinneslust und Scham. Diese sind kulturübergreifend mit spezifischer Mimik verbunden und haben somit sozialen Signalcharakter. Im Unterschied zu anderen Gefühlszuständen repräsentieren Emotionen nicht nur Empfindungen sondern komplexe psychophysiologische Aktivitätsmuster. Sie entsprechen spezifischen Affekten und beeinflussen und lenken gleichzeitig die Wahrnehmung, das Denken, die Motivationslage und das Verhalten.

Zuallererst sei an die Bedeutung und Rolle positiver Emotionen in der Arbeitswelt erinnert. Der berühmte Pensionsschock ist dafür ein Beleg, wie Arbeitsmöglichkeit grundsätzlich meist positiv erlebt wird. Auch der Titel der Tagung „Social skills als Erfolgsfaktor in ExpertInnenorganisationen" weist darauf hin. Positive Emotionen stehen mit Themen wie gutem Selbstwert, Selbstbestimmung, Überzeugungskraft, Offenheit für Neues, sozialer Verträglichkeit, Leistungsbereitschaft, hoher Selbstwirksamkeits-erwartung, Erfolg und Gesundheit in Verbindung. Dies sind nicht nur im Arbeitsleben erwünschte Faktoren. Negative Emotionen wie Angst, Ärger und Enttäuschung begleiten hingegen regelhaft notwendige Veränderungsprozesse, unklare Zielsetzungen, fehlende Strategien, Beziehungs- und Teamkonflikte und Misserfolg. Burnout als individuelles und institutionelles Phänomen symbolisiert die Kumulation negativer emotionaler Prozesse als emotionale Erschöpfung im Arbeitsprozess. Eine weitere heikle Verbindung zwischen Emotionalität und Arbeitswelt wird durch schwierige Persönlichkeitsstile hervorgerufen, die grundsätzlich auf allen Ebenen von ExpertInnenorganisationen, aber natürlich nicht nur dort, anzutreffen sind. Sofern eine hohe emotionale Aufladung bestimmter Themen besteht, und dies ist im Arbeitsprozess, gerade im medizinischen Bereich, unvermeidlich, ist kompetente Emotionsregulation erforderlich. Inwieweit dies bei den Betroffenen, eventuell unterstützt durch die Führungsebene, gelingt, so die These dieses Beitrags, trägt zum Erfolg oder Nicht-Erfolg in Organisationen wesentlich bei.

2. Emotionsregulation als Kriterium für Erfolg oder Nicht-Erfolg in Organisationen

2.1. Professioneller Umgang mit Emotionen in der ärztlichen Kommunikation

Kennzeichen einer professionellen ärztlichen Kommunikation sind u. a. ein patientInnenzentrierter Gesprächsanteil und ein professioneller Umgang mit Emotionen. Die positiven Effekte umfassen eine höhere beiderseitige Zufriedenheit, Adhärenz, reduzierte Angst und Depressivität und gesundheitsökonomische Vorteile (Margalit, Glick, Benbassat & Cohen, 2004). In einer systematischen Übersichtsarbeit zu Einflüssen des Interaktionsstils auf Behandlungsergebnisse war bei 75% der eingeschlossenen Studien der Behandlungserfolg in der Interventionsgruppe günstiger, wobei bei 44% der Studien der professionelle Kommunikationsstil auch mit signifikanten Effekten bezüglich subjektiver und objektiver Parameter einherging (Griffin et al., 2004).

Im medizinischen Alltag wird ein aktiver Umgang mit Emotionen dennoch häufig vermieden. Emotionen werden dabei oft zu Stolpersteinen im Bemühen, eine gemeinsame Sicht der Dinge zu einem bestimmten Thema herzustellen. Emotionen werden ver- oder gemieden, manchmal bewusst, oft unbewusst. Das Gesprächsthema wird gewechselt, der Blickkontakt abgebrochen oder gar nicht erst aufgenommen. Als Beweggründe dafür werden gerne angegeben, man wolle die PatientInnen nicht aufregen oder man wolle Gefühlen von Hilflosigkeit und Kontrollverlust entgehen. Beim Mitteilen schlechter Nachrichten etwa kann ein solches Vermeidungsverhalten dazu führen, dass eine kurze und knappe Vorgangsweise gewählt wird: „Ich muss Ihnen leider mitteilen, ..., wir werden Sie morgen operieren." Oder es wird offen und vollständig informiert und auf diese Weise emotionaler Betroffenheit entgegengearbeitet: „Ich möchte, dass Sie genau Bescheid wissen, was das bedeutet: Es ist gar nicht so selten, dass bei Patienten mit Prostatakarzinom...." . Auch ein betont sanfter und empathischer Stil mit der Bereitschaft „mit in die Trauer hineinzugehen", zeugt noch lange nicht von einem professionellen Umgang mit Emotionen im ärztlichen Gespräch (Schmid Mast, Kindlimann & Langewitz, 2005).

Wie mit dem Akronym NURS (vgl. Langewitz, 2010) aufgelistet, gelingt die Mitregulation von Emotionen bereits durch ein adäquates Benennen (Naming), durch ein zur Sprache bringen von Verständnis für die emotionale Seite der aktuellen Situation (Understanding), durch ein Respektieren und Anerkennen dieser emotionalen Komponente (Respecting) und gegebenenfalls auch durch das Anbieten von Unterstützung (Supporting).

Eine Mitregulation von Emotionen ergibt sich in der Medizin schon allein dadurch, dass psychosoziale Themen, die emotional hoch geladen sind, häufig von somatischen Symptomen begleitet werden. Umgekehrt bringen somatische Einschränkungen und Erkrankungen emotionale Herausforderungen mit sich, sofern sie etwa die eigene soziale Rolle, die Autonomie, den Selbstwert, vielleicht auch die eigene Existenz in Frage stellen. Doch inwieweit ist dieses Thema der Regulation von Emotionen auch für den Erfolg in medizinischen ExpertInnenorganisationen von Bedeutung und inwiefern wird es auch innerhalb von Organisationen – zu Recht oder zu Unrecht - vermieden?

2.2. Emotionen auf Teamebene

Negative Emotionen auf Teamebene manifestieren sich häufig als Beziehungskonflikte zwischen einzelnen Teammitgliedern, ob diese nun gezeigt werden oder auch nicht. Organisationen, in denen es als Zeichen von Schwäche gilt, sich als emotionales Wesen zu zeigen, werden diesbezüglich eine andere Teamkultur aufweisen, als solche, die Emotionen als wichtige Kraft – aber auch Störquelle – anerkennen. Winfried Panse, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Köln, sieht in mangelnder Wertschätzung, die MitarbeiterInnen erfahren, einen Hauptgrund dafür, warum diese allzu oft in die innere Kündigung gehen. Er empfiehlt Führungskräften das Motto: „Erfolg hat, wer Gefühle zeigt" (Panse & Dorsch, 2011). Panse (2011) weist in diesem Zusammenhang auf eigene Berechnungen hin, wonach Emotionen Geld bringen, beziehungsweise man durch fehlende oder negative Emotionen Geld verlieren kann. Die Gallup-Studie 2010 und auch er haben demnach errechnet, dass Emotionen die deutsche Wirtschaft im Jahr 2010 zwischen 120 und 130 Milliarden Euro kosteten.

Die Qualität der sozialen Kontakte in der Arbeitswelt ist für die Kreativität und die Leistungsbereitschaft und damit auch für die Freude an der Arbeit von hoher Wertigkeit. Eine negative Beziehungsdynamik zwischen einzelnen oder mehreren Teammitgliedern kann die Arbeitsmoral leicht untergraben. Innerhalb von ExpertInnenorganisationen ist es vielleicht besonders schwer mit Kritik, positiv und konstruktiv umzugehen, vor allem dann, wenn sie als ungerecht empfunden wird. Entsprechende emotionale Reaktionen sind vorprogrammiert. Solche Spannungen erzeugen den „psychologischen Nebel" nach Leon Festinger (1957), der wie physikalischer Nebel die Sicht verschleiert und akustische Information verschluckt, sodass Teile der kommunikativen Botschaft verloren gehen oder auf Basis einer Kampf- oder Fluchtreaktion interpretiert werden. Auch der Einfluss der Beziehungsebene auf die Gesundheit ist gut untersucht und weithin bekannt. Einer kürzlich erschienenen Metaanalyse zufolge sind fehlende beziehungsweise schlechte soziale Beziehungen als gleichwertige Risikofaktoren für das Mortalitätsrisiko wie Rauchen oder Alkoholabusus einzustufen (Holt-Lundstad, Smith & Layton, 2010).

Emotionen werden auch durch kognitive Dissonanzen erzeugt, mit denen MitarbeiterInnen in ExpertInnenorganisationen sicherlich häufig konfrontiert sind. Manchmal führen solche kognitiven Dissonanzen in der Folge zu überraschenden Reaktionsweisen und Haltungen bei Teammitgliedern. Dieser ebenfalls auf Festinger (1957) zurückgehende Begriff bringt zum Ausdruck, dass wir Dissonanzen in unseren Kognitionen als unangenehm empfinden und bestrebt sind, die Kognitionen miteinander in Einklang zu bringen, um die negative Emotion, die von ihnen ausgelöst wurde, wieder zu beenden. In Äsops Fabel vom Fuchs und den Trauben gelingt dies dem Fuchs dadurch, dass er die Trauben, die er fressen wollte, jedoch nicht erreichen konnte, als zu sauer und nicht der Mühe wert interpretiert und sich so die unangenehmere Erklärung erspart, die Trauben einfach nicht erreicht zu haben.

3. Fazit: Führungskräfte als „role model“

Innere Einstellungen und Werthaltungen sind dann authentisch, wenn sie auch emotional gespeist sind. Führungspersonen, die mit ihren Positionierungen und Verhaltensweisen für ihre MitarbeiterInnen glaubwürdig und nachvollziehbar sind, bieten Orientierung und Sicherheit. Die Führungsperson ist jedenfalls dazu prädestiniert als Rollenmodell zu fungieren, wie mit emotional besetzten Themen in der jeweiligen Organisation umgegangen wird. Emotionale Themen zu erkennen, etwa im Rahmen von strukturierten MitarbeiterInnengesprächen oder konflikthaften Situationen ist ein erster Schritt. Ein zweiter ist es, einen Umgang mit ihnen zu ermöglichen, der für die Beteiligten emotionale Selbstregulation erleichtert.

Nach wie vor werden von manchen Führungskräften Emotionen mit Schwäche und damit Machtverlust gleichgesetzt. Vielleicht zeigt aber gerade der erprobte professionelle Umgang mit Emotionen im ärztlichen Gespräch, wie er in universitären medizinischen ExpertInnenorganisationen in der Lehre längst Eingang gefunden hat, Möglichkeiten auf, den Umgang mit Emotionalität im Berufsleben zu enttabuisieren und zu professionalisieren und somit für die Beteiligten und die Organisation eine win-win Situation herzustellen. Eine Bereitschaft zur Selbstreflexion und zu einem diversity management von positiven wie negativen Emotionen, die situativ rasch wechseln können, ist dafür Voraussetzung.

Literatur

Ekman, P. (1999). Basic emotions. In T. Dalgleish & M. Power (Eds.). Handbook of cognition and emotion (pp. 45 - 60). Chicester: Wiley.

Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford, CA: Stanford University Press.

Gallup Studie (2010). Verfügbar unter http://eu.gallup.com/berlin/146030/praesentation-zum-gallup-eei-2010.aspx

Griffin, S.J., Kinnmonth, A., Veltman, M.W.M., Gillard, S., Grant, J. & Stewart, M. (2004). Effect on health-related outcomes of interventions to alter the interaction between patients and practitioners: a systematic review of trials. Ann Fam Med, 2, 595 - 608.

Holt-Lundstad, J., Smith, T.B. & Layton, J.B. (2010). Social relationships and mortality risk: A meta-analytic review. PLOS Medicine, 7(7), 2 - 20.

Langewitz, W. (2010). Patientenzentrierte Kommunikation. In R.H. Adler, W. Herzog, P. Joraschky, K. Köhle, W. Langewitz, W. Söllner & W. Wesiack (Hrsg.): Uexküll. Psychosomatische Medizin. Theoretische Modelle und klinische Praxis (pp. 338 - 347). München: Urban & Fischer.

Margalit, A.P.A., Glick, S.M., Benbassat, J. & Cohen, A. (2004). Effect of a biopsychosocial approach on patient satisfaction and patterns of care. J Gen Intern Med, 19, 485 - 491.

Panse W. & Dorsch W. (2011). Emotionsökonomie: Erfolg hat, wer Gefühle zeigt. Personal-manager, 3, 22 - 23.

Schmid Mast, M., Kindlimann, A., Langewitz, W. (2005). Recipients' perspective on breaking bad news: How you put it really makes a difference. Patient Educ Couns, 58, 244 – 251.

„Frauen sind nicht die besseren Menschen“

Warum Quoten „im Kaskadensystem“ gerade jetzt notwendig sind und was Frauen von Männern in Führungsrollen nicht unterscheidet: **Karin Bauer** hat bei Gender-Professorin **Carmen Leicht-Scholten** nachgefragt.

Carmen Leicht-Scholten über Führungsverhalten, Stereotype und Zuschreibungen – und warum das Geschlecht (noch) eine Rolle spielt. *Foto: TU Berlin*

STANDARD: *Wenn es um Geschlechterverteilung in der Führung geht, dann schwingt oft mit, dass Frauen „anders“ im Sinne von „besser“ führen. Ist das so?*
Leicht-Scholten: Jein. Es gibt ja nicht „die Frauen“ und „die Männer“, wir sind sozial konstruierte Personen. Wenn wir von Führungsverhalten sprechen, dann haben wir aber noch sehr klar stereotypisierte Vorstellungen von guter Führung: männlich, zeitlich quasi unbegrenzt verfügbar, ungestört von jeglichem Privaten, aufgabenorientiert und an finanziellen Anreizen festzumachen. Frauen sind anders sozialisiert und entsprechen diesem Bild nicht.

STANDARD: *Wäre die Wirtschaftskrise nicht oder anders, wären schon mehr Frauen in den Boards gesessen?*
Leicht-Scholten: Wären Boards unterschiedlicher, diverser gewesen – ja. Aber: Frauen sind ja nicht die besseren Menschen.

STANDARD: *Wenn weibliches Führungsverhalten diskutiert wird, dann kommen Zuschreibungen wie „kommunikativ“, „Bringt Benehmen und kooperativere Stimmung ins Team“ und dergleichen – das sind ja auch Stereotype …*
Leicht-Scholten: Natürlich, aber wenn wir den Bias der Führung als männliche Idealvorstellung im Kopf haben, dann gibt es diese Unterschiede. Tatsächlich ist es selbstverständlich die einzelne Person, nicht ihr Geschlecht, die das Verhalten ausdrückt.

STANDARD: *Spielt das Geschlecht also doch keine Rolle?*
Leicht-Scholten: Doch, solange wir diese Stereotype haben, schon. In einer Gruppe von Führungskräften wird eine Frau nicht als Führungskraft, sondern als Frau wahrgenommen – dann beginnt die Quadratur des Kreises, es ist sehr schwierig, diesen Bestand aufzulösen. Letztlich geht es um Vielfalt, die ja allen Studien zufolge höheren ökonomischen Output und höhere Zufriedenheit in Unternehmen und Organisationen bringt. Das Geschlecht ist aber derzeit noch Thema, weil Frauen 50 Prozent der Gestaltungsmacht zustehen, die sie nicht haben.

STANDARD: *Also Quoten?*
Leicht-Scholten: Niemand gibt gern die Macht ab. Ich bin absolut für Quoten, und zwar im Kaskadensystem: Es wird keine Rektorinnen geben, wenn es keine Professorinnen gibt. In Unternehmen ist das genauso. Da braucht es Quotenziele mit Anreizsystemen im Sinne von Budgetsanktionen der jeweils verantwortlichen Manager.

STANDARD: *Frauen müssen also konkreter an den Machtsesseln sägen?*
Leicht-Scholten: Ja, aber nicht einzelne Männer in Einzelhaft nehmen für ein gesellschaftliches Problem, das wir haben. Es wird gern weichgeredet, aber es geht um Verteilungsmacht, um 50 Prozent des Himmels, der Hölle.

STANDARD: *Ein hohes Maß an politischer Correctness im Sprachgebrauch wär ja schon mal da …*
Leicht-Scholten: Ja, da sind wir ganz gut am Weg, aber wir müssen jetzt weitergehen mit Sensibilisierung auf allen Ebenen, individuell, strukturell, auf organisatorischer Ebene. Frauen wie Männer sind aufgerufen, ihre Rollen zu reflektieren – da ist in der jungen Generation ja auch ein Wandlungsprozess sichtbar. Quoten wären jetzt das probate Mittel, um deutlich zu machen, dass wir ankommen wollen … und nicht mehr über weibliches und männliches, sondern nur mehr über gutes und schlechtes Führungsverhalten sprechen.

CARMEN LEICHT-SCHOLTEN ist Professorin für Gender und Diversity in den Ingenieurwissenschaften an der Fakultät für Bauingenieurwesen an der technischen Hochschule RWTH Aachen. Sie referierte diese Woche beim Personalentwicklungskongress der Med-Uni Wien.

INHALT

Lorbeer für Deloitte Seite K 25

Sudoku
Cortis Nährwert Seite K 25

A Letter from Oxford Seite K 26

HR-Kongress der ARS Seite K 26

Jobsplitter finden Sie auf Seite K 25

Copyrigt: DerStandard_28-01-2012_SeiteK1
Foto: TU Berlin

Social Skills an Universitäten aus Sicht der Personalentwicklung

Erfahrungen zur Stärkung überfachlicher Qualifikationen auf Individual-, Gruppen- und Organisationsebene

Sebastian Baier, Lydia Taus & Katharina Mallich, Medizinische Universität Wien

„Social Skills" werden an Universitäten, in der Wirtschaft, in Organisationen meist zugunsten „harter" Daten und Fakten vernachlässigt. Vielfach ist nicht bekannt, welchen Vorteil – ja sogar, welchen Wettbewerbsvorteil – überfachliche Qualifikationen mit sich bringen. Oft stellt sich die Frage, wozu in „social skills", „Führungskompetenzen", „Managementfertigkeiten", „Selbstkompetenzen" investiert werden sollte. Die Antworten darauf können vielfältig sein:

- Führungskräfte hinterfragen nach „social skills" – Trainings bisher gelebte Strategien und profitieren von Erfahrungen ihrer KollegInnen sowie von einem Perspektivenwechsel.
- NachwuchswissenschafterInnen lernen in heterogenen Teams zu bestehen, die vorhandene Diversity in diesen Teams kreativ zu nutzen und sich darüber hinaus persönlich weiterzuentwickeln.
- Teams, Abteilungen, Organisationen professionalisieren deren Kommunikationsstrategien, vermindern dadurch Konfliktkosten und schaffen eine offene und wertschätzende Organisationskultur.

Weitere Antworten auf die Frage, „Social Skills - wozu?" finden sich im vorliegenden Beitrag, der über Erfahrungen der Personalentwicklung an der Medizinischen Universität Wien zum Thema „Stärkung von überfachlichen Qualifikationen auf Individual-, Gruppen- und Organisationsebene" berichtet.

Abstract

„Social Skills" – why do we need them? Normally, only "hard facts" and data is required. That is a general statement which neglects many advantages related to "having social skills" or "training on social skills". Some of the benefits are listed below:

- After attending "social skills" training, team leaders and managers benefit from the exchange of experiences with their colleagues and, potentially, an alternative point of view.
- Young scientists learn how to deal with heterogeneous team members and how to profit from their diverse cultural, social and knowledge backgrounds. They learn how differences between team members help to generate new ideas and improve creativity.
- Teams, units and organizations are confronted with new strategies in "communication skills" and learn how to create an open organizational atmosphere and culture.

Further answers to the question above will be discussed in the following paper, which describes the Human Resource Development teams experiences in the implementation of "social skills" on an individual, a target group and an organizational level at the Medical University of Vienna.

1. Einleitung

Laut aktueller Kienbaum-Studie (2012) scheitern „High Potentials" im Berufsleben in Deutschland zu 94% an Selbstüberschätzung (in der Schweiz zu 95%) und zu 89% an mangelnder Fähigkeit zu Selbstkritik (in Österreich zu 93%), so die befragten Personalchefs und –chefinnen von 460 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Bereits 2001 sah Lauterburg einen Engpass bei den Führungsqualitäten von ManagerInnen. „Das Problem heißt Überforderung. Es hängt zusammen mit einem nicht mehr zeitgemäßen Führungsverständnis, mit katastrophalen Wahrnehmungsdefiziten sowie mit der Missachtung sämtlicher ‚weicher' Faktoren" (Lauterburg, 2001, S. 5). Eine Studie der PEF Privatuniversität für Management mit leitenden SpitalsärztInnen lässt, so Luger und Stahl (2009, S. 14), allerdings Hoffnung zu, denn die StudienautorInnen „... sehen das Ende des traditionellen Rollenverständnisses von leitenden Klinikärzten

voraus, das sich rein auf fachlicher Autorität gründet" und fassen zusammen, dass der Aspekt „Interaktion/ Kommunikation" von den befragten ÄrztInnen als relevant erachtet wird, wenn es um erfolgreiche Führungsarbeit geht. Die Bedeutung dieser sogenannten „social skills" spielt also nicht nur bei High Potentials eine Rolle, sondern auch – und ganz besonders – bei Führungskräften, die nicht nur für sich selbst und deren Weiterkommen, sondern vielmehr für die Weiterentwicklung und Karriereförderung deren MitarbeiterInnen verantwortlich sind. Was genau sind nun diese „social skills" oder vielmehr „überfachlichen Qualifikationen", die nicht nur Voraussetzung für jegliche Leitungsfunktion, sondern auch im Repertoire jeden Mitarbeiters bzw. jeder Mitarbeiterin sein sollten?

Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick, wie „social skills" an Universitäten auf den drei Ebenen „Individuum" (am Beispiel von Führungskräften), „Gruppe/ Team" (am Beispiel der Zielgruppe NachwuchswissenschafterInnen) und „Organisation" (am Beispiel einer wertschätzenden Konfliktkultur an Organisationseinheiten) etabliert werden können, welchen Einfluss „social skills" ausüben und zu guter Letzt, dass „social skills" nicht nur auf individueller Ebene von Vorteil sind, sondern über Teams, Abteilungen und Organisationseinheiten hinweg wirken und somit die Organisationskultur positiv beeinflussen.

2. Social Skills auf Individual-, Zielgruppen- und Organisationsebene

Personalentwicklung wird oft – besonders an Universitäten – mit fachlicher Weiterbildung in Form von Seminaren in Verbindung gebracht. Diese macht jedoch nur einen Teilbereich der Förderung aus, die im Zuge einer strategischen Personalentwicklung abgedeckt werden kann. Denn Personalentwicklung umfasst eine Reihe von unterschiedlichen Angeboten: neben Weiterbildung in Bereichen „soziale Kompetenz" und „Selbstkompetenz", gibt es die Möglichkeit durch spezielle Maßnahmen wie Teamentwicklung, Supervision, Coaching und Mentoring-Programme eigene Fähigkeiten zu erweitern. Dass es für eine erfolgreiche Karriere, besonders im universitären Umfeld, genau diese Weiterentwicklung der „soft skills" über das fachliche Wissen hinaus, braucht, zeigt die Erfahrung der letzten Jahre.

2.1. Social Skills für Führungskräfte - Kollegiale Beratung als Reflexionsmethode

Führungskräfte haben eine große Verantwortung. Sie sind nicht nur für den fachlichen Output, den finanziellen Erfolg und/ oder das Erreichen von Unternehmenszielen und -zahlen verantwortlich, sondern auch – und das in hohem Maße – für die Förderung und Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen, für deren Vorankommen sowie deren Fürsorge. Es genügt nicht, so Lauterburg (2001, S. 5), „ein guter Fachmann zu sein und eine Bilanz lesen zu können. Leadership ist gefragt, ein sicheres Gespür für das Gestalten des Wandels und ein gutes Händchen in der Kommunikation…"

Die Personalführung als ein wesentliches Element des Personalmanagements meint die zielorientierte Einbindung von MitarbeiterInnen in die Ziele der Organisation. Damit verbunden ist das Erfordernis, über Führungskompetenzen zu verfügen und mit MitarbeiterInnen Ziele zu vereinbaren, diese bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen, je nach Möglichkeiten und Kenntnissen der MitarbeiterInnen in einem ausgewogenen Maß anzuleiten, zu instruieren und schlussendlich Ergebnisse zu k ontrollieren. Das Verhalten erfolgreicher Führungskräfte wurde schon sehr früh versucht zu erforschen. So gilt Machiavellis Buch „Il principe – Der Fürst" aus dem Jahr 513 als „Bibel der Führungskunst", in welcher „Machiavelli Herrschern Ratschläge zum Ausbau und Erhalt ihrer Einflusssphäre" erteilt (Benedikt, 2004, S. 174) und somit als einer der ersten Erfolgskriterien für „Führung" vermittelte. Im Laufe der Zeit entstanden zahlreiche weitere Führungstheorien und Definitionen von Führung. Nach Wiswede (1990, S. 4) kann Führung als „zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung von Aufgaben in mehr oder weniger strukturierten Arbeitssituationen" definiert werden. Einig ist man sich weiters in Hinblick darauf, dass „…most definitions share the assumption that it [leadership] involves a social influence process whereby intentional influence is exerted by one person over other people in attempt to structure the activities and relationships in a group or organization." (Yukl, 2006, S. 2) Die Inhalte von Führung werden – angelehnt an Neuberger (1990) – wie folgt zusammengefasst:

- Gruppenphänomen, das Interaktion einschließt
- Intention der sozialen Einflussnahme
- Erreichen von Zielen durch Kommunikationsprozesse
- Einflussnahme durch Motivation
- Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen
- Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle soziale Akteure

Eine besonders wichtige und vielfach, insbesondere in ExpertInnenorganisationen, unterschätzte Verantwortung im Rahmen einer Leitungsfunktion ist die Unterstützung der MitarbeiterInnen bei deren Weiterentwicklung – die Personalentwicklung im engsten Sinne. Daher ist es der Medizinischen Universität Wien ein besonderes Anliegen, dass Führungskräfte über entsprechende überfachliche Qualifikationen, wie beispielsweise Führungskompetenzen, Selbstkompetenzen, Soziale und Didaktische Kompetenzen, aber auch Gender und Diversity Kompetenzen verfügen. Während sich die Führungskompetenzen auf die Interaktion mit MitarbeiterInnen beziehen, welche das Setzen von Zielen, die Kontrolle des Outputs und die Förderung der Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen miteinschließen, beinhalten soziale Kompetenzen und Selbstkompetenzen die Fähigkeit, sich selbst gegenüber kritisch zu sein, ebenso wie die Etablierung einer Feedbackkultur, Konfliktfähigkeit, Belastbarkeit und Beratungskompetenzen.

Das Arbeiten an den genannten Kompetenzen gestaltet sich bei jedem und jeder unterschiedlich. Hilfreich ist der Besuch von Seminaren wie „Führen von Teams", „Personalmanagement", „Führen durch Zielvereinbarungen", „Das MitarbeiterInnengespräch", „Strategien zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance", „Stressmanagement", etc. Auch die Inanspruchnahme eines Coachings unterstützt auf sehr individuelle Weise die Ausgestaltung der eigenen Führungstätigkeit, die Reflexion über sich als Führungskraft und die wahrgenommene Führungsverantwortung, den Umgang mit KollegInnen, MitarbeiterInnen, Macht, ... Wieder andere treffen einander informell beim Mittagessen, in Sitzungen oder besprechen aktuelle Herausforderungen zwischen Tür und Angel, nebenbei. Eine Möglichkeit eines strukturierten, regelmäßigen und dennoch informell wirkenden Austausches mit KollegInnen bietet die Methode der Kollegialen Beratung.

Kollegiale Beratung ermöglicht eine Reflexion zu aktuellen Herausforderungen („Fällen") des beruflichen Alltags der TeilnehmerInnen, unterstützt das Geben und Nehmen von Feedback wie auch das Herantasten an Lösungsmöglichkeiten. „Kollegiale Beratung ist eine wirksame Beratungsform in Gruppen, bei der sich die Teilnehmer wechselseitig zu schwierigen Fällen ihres Berufsalltags beraten, um Lösungen für problematische Situationen mit Mitarbeitern oder Kunden zu entwerfen. Auf diese Weise lernen sie, berufliche Probleme besser zu bewältigen, Kooperations- und Führungsverhalten zu entwickeln, fundiertere Entscheidungen zu treffen, Belastungen zu vermindern und erfolgreicher zu handeln." (Tietze, 2003, http://www.kollegiale-beratung.de/) Die einzigen Voraussetzungen für eine Kollegiale Beratung sind Klimek (2004) zufolge die Komponenten Freiwilligkeit, Offenheit, Selbstreflexionsfähigkeit und Lernbereitschaft.

In der Kollegialen Beratung gibt es grob zusammengefasst drei Rollen:

- den / die FallerzählerIn,
- den / die ModeratorIn
- und die BeraterInnen.

Der oder die FallerzählerIn bringt nach Tietze (2003) in Form einer „Spontanerzählung" ein Schlüsselthema, eine Situation oder einen Fall ein, schildert die seiner Ansicht nach wichtigsten Informationen und formuliert eine Schlüsselfrage. Der oder die ModeratorIn leitet die Gruppe durch die Phasen der Kollegialen Beratung (von der Spontanerzählung, über die Entwicklung einer Schlüsselfrage, zur Methodenwahl bis zur Beratung und dem Abschluss der Kollegialen Beratung). Die BeraterInnen hören dem/ der FallerzählerIn zunächst aufmerksam zu, stellen anschließend Verständnisfragen und geben in der Beratungsphase ihre Ideen und Perspektiven zur geschilderten Situation wider. Wesentlich ist die Lösungsfokussierung der Antworten der BeraterInnen.

Was kann die Kollegiale Beratung nun zur Entwicklung überfachlicher Kompetenzen beitragen? Wie schon angedeutet, ist es bei der Kollegialen Beratung wesentlich, zuhören zu können, sich in die Situation des Fallbringers oder der Fallbringerin hineinzuversetzen und Rückfragen zur Spontanerzählung zu stellen. Dies sind bereits drei Kompetenzen, die Führungskräfte in der Interaktion mit MitarbeiterInnen beherrschen sollten.
Darüber hinaus entwickeln die TeilnehmerInnen der Kollegialen Beratung während der Beratungsphase Ideen für den/ die FallbringerIn und schaffen dadurch einen Perspektivenwechsel. Dies wiederum führt zu einer Erweiterung der Handlungskompetenzen der Führungskraft. Orthey (2009, S. 13) führt als weitere Vorteile von Fallberatungen in der Gruppe („Gruppencoaching") die „bedarfsorientierte personenbezogene Kompetenzentwicklung, die unmittelbar an den Fall anschließt und doch auch über diesen hinausreicht." Aufgrund der Tatsache, dass die Fallbearbeitung einen hohen Praxisbezug aufweist, ist der „Transfer zurück in das betriebliche Kommunikationssystem besonders ausgeprägt" (Orthey, 2009, S. 13).

Stichwort Kommunikation. „Alle Prozesse im Rahmen der Personalarbeit und der Leitungstätigkeit basieren auf Kommunikationsprozessen" (Hölzle, 2006, S. 101). Die Grundlage der täglichen Führungsarbeit ist somit Kommunikation, wobei die Führungstätigkeit aus bis zu 90%, vorwiegend mündlicher, Kommunikation besteht (Yukl, 2006). „Mit steigender Hierarchie erhöht sich der Kommunikationsanteil an der Arbeitszeit (Regnet, 1999), wobei erfolgreiche Führungskräfte besonders viel mit ihren Mitarbeitern sprechen (Lauterburg, 1990)" (Hölzle, 2006, S. 101). Aufgrund von abwechselnden, oft kurzen,

Kontaktperioden, wird der Arbeitsalltag, so Kauffeld, Ianiro und Sauer (2011, S. 84), „oft als hektisch, vielseitig und fragmentiert beschrieben." Um die beschriebenen Aspekte zu trainieren, reflektieren und zu gestalten, kann die Arbeit mit Peers in der Kollegialen Beratung unterstützend wirken. Darüber hinaus werden die Vernetzung mit KollegInnen, die Reflexion des eigenen Tuns am konkreten Beispiel der täglichen Arbeit sowie das Problemlösen bzw. die Lösungsfokussierung unterstützt. Lauterburg (2001, S. 6) bekräftigt: „Coaching-Teams sind die wahrscheinlich wirkungsvollste Form praxis-begleitender Qualifizierung für höhere und hohe Verantwortungsträger in der Wirtschaft, in der Politik und in der öffentlichen Verwaltung." Einer der Gründe für diese Einschätzung ist der, ihm zufolge, „unvergleichliche Wert" der entstehenden sozialen Netzwerke mit Kolleginnen und Kollegen.

Abschließend verdeutlichen die folgenden Statements von TeilnehmerInnen an der Kollegialen Beratung das Potenzial dieses Instruments:

„Das Seminar Kollegiale Beratung ist ein sehr effizientes Tool, strukturiert Hilfestellung zu geben und professionelle Persönlichkeitsentwicklung voranzutreiben (für BeraterInnen und Beratene). Sollte man im Portfolio der Personal Skills haben."
a.o. Univ.-Prof. Dr. Günther Körmöczi, Leiter Erythrozytenlabor, Universitätsklinik für Blutgruppenserologie und Transfusionsmedizin, Medizinische Universität Wien

„Die Kollegiale Beratung ist für mich deshalb so wertvoll, da Fallbeispiele genau analysiert werden und Lösungen gemeinsam erarbeitet werden. Diese Lösungen werden gerne vom Fallbringer umgesetzt."
Ingrid Sperlich, Bernhard Gottlieb Universitätszahnklinik, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, Medizinische Universität Wien

„Die Gründe, warum ich nun schon das 2. Jahr regelmäßig an der Kollegialen Beratung teilnehme, sind vielfältig. Erstens lernt man, dass viele Problemstellungen nicht individuell und einzigartig sind, sondern viele von uns mit sehr ähnlichen Dingen konfrontiert sind. Weiters bekommt man einen wertvollen Einblick in die Komplexität von Organisationsstrukturen. Man lernt gewissermaßen einen systemischen Blick auf die Dinge. Außerdem kann ich meine eigene Beratungskompetenz erweitern, die ich wiederum in meine berufliche Tätigkeit einbringen kann. Nicht zuletzt möchte ich die wachsende Kollegialität bzw. Freundschaft unter den Teilnehmern positiv hervorheben. Nicht selten passiert es, dass man durch die vertrauliche Atmosphäre in der Gruppe die TeilnehmerInnen auch von einer privaten Seite kennenlernt. Neben beruflichen Kooperationen, Netzwerken entsteht auch ein vertrauliches Miteinander."

Mag.ª Dr.in Angelika Hofhansl, MME, Leiterin des Mentoring-Programms für Studierende, Department für Medizinische Aus- und Weiterbildung, Curriculumkoordination, Medizinische Universität Wien

Zusammenfassend kann Kollegiale Beratung als hilfreiches und unterstützendes Tool in der Führungsarbeit eingesetzt werden und sollte – so zugepackt mit Terminen und Verpflichtungen ein Arbeitsalltag auch ist – regelmäßig zur Bearbeitung von Führungsthemen Platz finden. Einerseits erhält die Führungskraft selbst Unterstützung in der Bearbeitung von Führungsthemen, anderseits wird MitarbeiterInnen das Potenzial von Vernetzung, Reflexion und „social skills" vorgelebt und vermittelt.

2.2. Social Skills für NachwuchswissenschafterInnen – Erfolgskonzept ScientMedNet

Nicht nur für Führungskräfte sollten „social skills" im Verhaltensrepertoire enthalten sein. Auch NachwuchswissenschafterInnen profitieren von diesen bzw. sind überfachliche Qualifikationen sogar unerlässlich für deren Karriereentwicklung. Auch wenn an Universitäten Forschung und Lehre zu den maßgeblichen Tätigkeitsfeldern gehören, zeigt sich, dass gerade bei wissenschaftlichen MitarbeiterInnen das Stärken von überfachlichen Kompetenzen durch die Personalentwicklung für den Erfolg junger WissenschafterInnen hilfreich und notwendig ist, um Innovation und Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung möglich zu machen. Senger (2009, S. 35) beschreibt die Ziele der Personalentwicklung für ForscherInnen daher wie folgt:

> „Die Hochschule versteht die Personalentwicklung junger Forschender als ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung beziehungsweise Persönlichkeitsbildung. Die Promotions- oder Postdoktorandenphase prägt den jungen Forschenden nicht nur fachlich, sondern fordert diesen z.B. in der Lehr- und Betreuungsverantwortung für Studierende in seiner persönlichen Entwicklung. Die Personalentwicklung junger Forschender kann nicht auf den spezifischen Unternehmenskontext hin ausgerichtet sein. Vielmehr bietet sie den jungen Forschenden in der Promotionsphase- und Postdoktorandenphase ein Übungs- und Lernfeld zur Ausbildung und Weiterentwicklung des persönlichen Verantwortungsbewusstseins für sich selber…"

Auch für die Medizinische Universität Wien ist das Streben nach Exzellenz in Wissenschaft und Forschung zentrales Thema. Deshalb wird seitens der Personalentwicklung ein besonderer Fokus auf die Unterstützung von NachwuchswissenschafterInnen gelegt und 2010 das Angebotsportfolio „ScientMedNet" ins Leben gerufen. Ziel von ScientMedNet

ist die Unterstützung von NachwuchswissenschafterInnen durch Angebote auf mehreren Ebenen. Neben fachlichen Weiterbildungsangeboten werden spezielle Maßnahmen zur Weiterentwicklung der überfachlichen Qualifikationen zur Verfügung gestellt, wovon im Folgenden einige auszugsweise vorgestellt werden.

Seminarangebot

Ein Augenmerk liegt in der Förderung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen in Form von Seminaren und Workshops, die für eine wissenschaftliche Karriere unterstützend und notwendig sind. Ein wichtiges Thema in der Förderung überfachlicher Qualifikationen von wissenschaftlichem Nachwuchs stellt unter anderem die rechtzeitige Vorbereitung auf eine Führungsfunktion dar. Dabei wird in dem dafür konzipierten Workshop „Führen von wissenschaftlichen Teams speziell auf die Führungsqualifikationen und auf die besonderen Herausforderungen eingegangen, die für die neue Rolle als Führungskraft relevant sind. Gerade im wissenschaftlichen Kontext gibt es zusätzliche Führungsbesonderheiten, wie zum Beispiel die große Heterogenität der Zusammensetzung von medizinischen Hochleistungsteams, unterschiedliche kulturelle wie fachliche Erfahrungshintergründe, Widersprüche zwischen „Team" und „Hierarchie" sowie Konflikte im Team. Diese Herausforderungen werden mit den TrainerInnen reflektiert und thematisiert. Themenschwerpunkte in den Workshops sind daher unter anderem die Rolle der Führungskraft, Aspekte der Teamführung, Kommunikation und Konfliktmanagement sowie Fallarbeiten im Rahmen der Kollegialen Beratung. In Abbildung 1 präsentiert Mag.ª Caroline Kling (OSB) die Themen der Workshops im Rahmen eines Netzwerktreffens.

Abbildung 1. Themen im Rahmen von Workshops für NachwuchswissenschafterInnen an der MedUni Wien (Präsentation: Seminarleiterin Mag.ª Caroline Kling, OSB) (© MedUni Wien, 2011)

Weitere Seminare zur Entwicklung überfachlicher Qualifikationen von NachwuchswissenschafterInnen sind zum Beispiel „Präsentationstraining für WissenschafterInnen", „Kooperation und Konfliktmanagement – Teamdynamik in wissenschaftlichen Teams" und „Wie bringe ich meine Forschungsarbeit in die Medien?". Besonderer Wert wird darüber hinaus auf die Rückmeldungen der TeilnehmerInnen nach dem Besuch der Seminare gelegt, damit das Angebot den Bedürfnissen entsprechend adaptiert werden kann, d.h. ein ständiger Austausch zwischen WissenschafterInnen und Personalentwicklung ist notwendig, um zielgerichtet und bedarfsorientiert Unterstützung anbieten zu können.

Coaching

Coaching wird als ein Instrument verstanden, das dem Coachee ermöglicht, durch professionelle Unterstützung eigene berufliche Themen zu reflektieren, eigene Ziele zu definieren und neue Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten. In Wirtschaftsunternehmen ist der Einsatz von Coaching – vor allem im Bereich der Führungskräfteentwicklung – mittlerweile ein gängiges Instrument. In ExpertInnenorganisationen wird Coaching und damit verbunden das Erwerben von soft skills für den wissenschaftlichen Erfolg immer noch als weniger ausschlaggebend bewertet als Fachkompetenz. Einen möglichen Grund dafür beschreibt Schophaus (2010, S. 115):

> „Ein Grund, warum Coaching für Forscher bislang kein attraktives Unterstützungsangebot darstellte, liegt vermutlich in dem Wissenschaftsverständnis, das die Erzeugung wissenschaftlichen Wissens und die sozialen Beziehungen zwischen den Forschern, als voneinander getrennte Sphären betrachtet."

In den letzten Jahren wird jedoch auch an Universitäten Coaching stärker eingesetzt bzw. von wissenschaftlichen MitarbeiterInnen genutzt. Die Erfahrungen der vergangenen Jahre zeigen, dass gerade die im Coaching erworbenen überfachlichen Kompetenzen einen positiven Einfluss auf den erlebten Umgang mit den Anforderungen im wissenschaftlichen Alltag haben.

Im Rahmen von ScientMedNet an der MedUni Wien gibt es für NachwuchswissenschafterInnen die Möglichkeit, durch Gruppencoaching bei der wissenschaftlichen Karriereentwicklung und bei persönlichen Herausforderungen gezielt unterstützt und begleitet zu werden. In Kleingruppen finden über einen Zeitraum von einem halben Jahr Treffen mit einem/ einer externen Coach statt. Diese Treffen bieten eine Gesprächsplattform für aktuelle Themen rund um die täglichen beruflichen wie persönlichen Herausforderungen (Stichwort Karriereentwicklung, Work-Life-Balance,

Kommunikationskompetenzen, Vernetzung) von NachwuchswissenschafterInnen. Die ersten Erfahrungen mit Coachinggruppen an der MedUni Wien haben deutlich gemacht, dass sowohl der Austausch unter KollegInnen aus verschiedenen Wissenschaftsbereichen wie auch die Leitung durch eine/n externe/n ExpertIn viele hilfreiche Hinweise hervorbringen, um den Alltagsanforderungen besser begegnen zu können.

Networking

Vernetzung und Austausch zu fördern ist der dritte Bereich, der durch ScientMedNet unterstützt wird. Viele WissenschafterInnen erleben sich als „AlleinkämpferInnen". Einmal jährlich bietet die Stabstelle Personalentwicklung daher in einem Netzwerktreffen WissenschafterInnen die Möglichkeit, einander kennenzulernen, Kontakte zu knüpfen und damit auch kollegiale Unterstützung zu finden. Nach bisher zwei Treffen wurde bereits deutlich, dass auch das Kennenlernen von KollegInnen aus anderen Wissenschaftsbereichen für wissenschaftliche MitarbeiterInnen als bereichernd erlebt wird. Ein langfristiges Ziel dieser Treffen ist, später WissenschafterInnen ein solches „Netzwerk" selbst fortzuführen und erweitern zu können.

Mentoring

In Anlehnung an das bereits erfolgreiche Mentoringprogramm für Studierende der Curriculumdirektion Humanmedizin der MedUni Wien startet im Herbst 2012 ein Mentoring-Programm für NachwuchswissenschafterInnen und FachärztInnen in Ausbildung in Kooperation mit dem Alumni Club der MedUni Wien. Ziele des ScientMedNet-Mentoringprogramms sind unter anderem die Förderung des gegenseitigen Erfahrungsaustauschs, die Erweiterung von Wissen und Kontakten, ein vertrauensvoller Austausch über Generationen und Hierarchien hinweg, Unterstützung beim Netzwerkaufbau sowie die Förderung der Wahrnehmung von Vielfalt (Diversity) als Ressource. Das Programm wird eine Laufzeit von einem Jahr haben, bei dem alle vier bis sechs Wochen Treffen zwischen Mentees und MentorIn stattfinden. Ausgewählte MentorInnen geben den Mentees in Kleingruppen die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch, zum Kennenlernen des Berufsalltags, zur Reflexion über berufliche Perspektiven sowie zur Unterstützung bei der Karriereplanung.

Zusammenfassend sei auf ein Statement der Vizerektorin für Lehre, Gender und Diversity, Professorin Karin Gutiérrez-Lobos, auf der PE-Tagung „Social Skills – Erfolgsfaktor in ExpertInnenorganisationen" im Jänner 2012 verwiesen: „Gerade in ExpertInnenorganisationen sind soft skills hard skills!" Für wissenschaftlichen Erfolg braucht es nicht

nur Fachexpertise. Neben Fachwissen ist eine Reihe von überfachlichen Qualifikationen hilfreich und notwendig, das zeigt die bisherige Erfahrung an Universitäten. Die Anforderungen an WissenschafterInnen im Bereich Forschung, Lehre und Führung erfordern eigene Kompetenzen. Um MitarbeiterInnen an der MedUni Wien und besonders NachwuchswissenschafterInnen so gut wie möglich in deren Karriereentwicklung zu fördern, bietet die Personalentwicklung eine Reihe von Maßnahmen an. Dass die WissenschafterInnen in diesen Bereichen Unterstützung möchten, wird durch den steigenden Bedarf und die immer häufigere Nutzung des Angebotes deutlich. Effiziente Personalentwicklung braucht jedoch auch die Unterstützung der MitarbeiterInnen, um etwas bewegen zu können: den laufenden Dialog zwischen Personalentwicklung, WissenschafterInnen und Führungskräften wie auch eine „gelebte" dezentrale Personalentwicklung an den Organisationseinheiten, in den Abteilungen, in den Teams.

Dazu zählt auch das gegenseitige Verständnis für einander und der adäquate Umgang miteinander, sowohl in der alltäglichen Kommunikation als auch in konfliktreichen Situationen, wie der nächste Abschnitt beschreibt.

2.3. Social Skills auf Organisationsebene – Pilotprojekt Zusammenarbeits- und Konfliktkultur

Konflikte sind ein ständiger Begleiter unseres Arbeitsalltags. Zu diesem Schluss kommt die in Europa und Amerika durchgeführte CPP-Studie „Workplace conflict and how businesses can harrness it to thrive". Darin wird festgehalten: „Our study found that the majority of employees (85%) have to deal with conflict to some degree and 29% do so always or frequently. In Germany this latter figure jumps to 56% (...)" (Hayes 2008, S. 3). Für jede Organisation und insbesondere für das Management sollte sich vor diesem Hintergrund nicht die Frage stellen, wie sich Konflikte und die damit verbundenen Kosten vermeiden lassen, sondern wie mit Konflikten konstruktiv umgegangen werden kann, sodass die aufgewendeten Ressourcen als Investition gesehen und zielführend eingesetzt werden bzw. wie präventiv für ein offenes und wertschätzendes Miteinander agiert werden kann.

Dank der Initiative des Rektorats wurde die letztere Frage handlungsleitend für die Konfliktmanagementstrategie an der Medizinischen Universität Wien. Das Projekt „Zusammenarbeits- und Konfliktkultur an der MedUni Wien" wurde 2011 durch die Personalentwicklung in Zusammenarbeit mit einem operativen Projektteam, einer Steuergruppe auf Managementebene und der Organisationsberatung Trialogis

konzeptionell ausgearbeitet und schrittweise umgesetzt. Seit Anfang 2012 läuft das Projekt in der Pilotphase an mehreren Organisationseinheiten. Den Kern des Projekts bildet das System der Internen Konfliktberatung: MitarbeiterInnen können sich bei anbahnenden Konflikten und belastenden Spannungen niederschwellig und direkt an sogenannte Interne KonfliktberaterInnen wenden. Diese haben die Ausbildung zur/m Internen KonfliktberaterIn an der MedUni Wien absolviert und unterstützen die ratsuchenden Personen im Einzelfall gezielt bei der Suche nach entlastenden Handlungsmöglichkeiten sowie beim Ergreifen geeigneter Maßnahmen.

Die folgenden Überlegungen widmen sich der Fragestellung, wie und wodurch das System der Internen Konfliktberatung einen Beitrag zur Förderung der für die konstruktive Konfliktbearbeitung erforderlichen social skills der MitarbeiterInnen an der MedUni Wien leisten kann.

Konflikte und Konfliktkosten in Organisationen

Man kann die eingangs erwähnte These von Hayes (2008) auch so auffassen: „Konflikte sind nicht die Ausnahme, sondern eher der Normalfall menschlichen Zusammenlebens" (Proksch, 2010, S. 5). Die gängige Definition des Begriffs Konflikt lässt sich durch die Verbindung eines Sachproblems und eines Beziehungsproblems charakterisieren. Ein Konflikt ist damit ein soziales Phänomen, das entsteht, wenn Menschen interagieren und gemeinsame Ziele verfolgen. Häufig ist der Ausgangspunkt der Entstehung eines Konflikts eine angespannte Situation, in der zwei (Gruppen von) Personen z.B. unterschiedliche Interessenslagen haben und sich bei der Verfolgung ihrer Ziele gegenseitig behindern oder sogar blockieren. Es besteht also ein Sachproblem. Wenn zu einem solchen Sachproblem ein weiteres Problem emotionaler Natur hinzukommt, ein sogenanntes Beziehungsproblem, dann sprechen wir von einem Konflikt (vgl. Proksch, 2010).

Die in der CPP-Studie zugrunde gelegte Definition von Konflikten am Arbeitsplatz ist konkreter formuliert und bezieht sich auf Uneinigkeiten, die den Arbeitsablauf unterbrechen (vgl. Hayes, 2008). Ein wesentliches Ergebnis der CPP-Studie ist, dass jede MitarbeiterIn durchschnittlich 2,1 Stunden pro Woche für Konflikte aufwendet, in Deutschland sind dies, so Hayes (2008), mit 3,3 Stunden pro Woche sogar noch mehr. Die mit Konflikten verbundenen Personalkosten sind also erheblich und lassen sich auf dieser Grundlage grob abschätzen. Wenn man bedenkt, dass Führungskräfte noch mehr Zeit investieren, dann lässt sich erahnen, dass allein der monetäre Kostenfaktor noch höher liegen muss. Die wahren Konfliktkosten werden bei dieser Überlegung ohnehin ausgeblendet. Seitens der betroffenen Menschen können sich psychische und körperliche Erscheinungen wie Demotivation, Frustration, Ärger, Nervosität, Schlaflosigkeit und vieles mehr zeigen (vgl. Hayes, 2008)

Konflikte als Chance

Welche Chancen tun sich nun durch eine konstruktive Konfliktbearbeitung auf? Drei Viertel der in der CPP-Studie (Hayes, 2008) Befragten haben miterlebt, wie Konflikte Auslöser für etwas Positives waren; der Nutzen von konstruktiv bearbeiteten Konflikten liegt z.B. darin, KollegInnen besser verstehen zu können (41%) sowie die Verbesserung des Arbeitsverhältnisses insgesamt (33%). Auf die Frage, was Führungskräfte tun können, um Konflikte effektiver zu handhaben, gibt die Mehrheit der Befragten an, dass sie die Spannungen erkennen und auch ansprechen sollten, bevor etwas schief geht (vgl. ebd.). Die hier angesprochene Vorbildwirkung des Managements sowie die Rolle der Kommunikation kann in ihrer Bedeutung hinsichtlich einer konstruktiven Konfliktbearbeitung also kaum überschätzt werden.

In einer anderen umfangreichen Studie zur Betrieblichen Gesundheitsförderung sind die Zusammenhänge mit dem Faktor „Konfliktkultur" besonders hervorzuheben (vgl. Badura, Greiner, Rixgens, Ueberle & Behr, 2008, S. 85): Je offener und konstruktiver aus Sicht der MitarbeiterInnen mit Konflikten umgegangen wird, desto stärker ist das Commitment der MitarbeiterInnen ausgeprägt, also deren innere Bindung an die Organisation, und desto höher wird das allgemeine Wohlbefinden und die Qualität der Arbeitsleistungen bewertet. Weiters wirkt sich eine gut gelebte Konfliktkultur positiv auf die Work-Life-Balance, den körperlichen Gesundheitszustand und das Selbstwertgefühl der MitarbeiterInnen aus. Andererseits wird deutlich, dass Mobbing offenbar stark durch eine gute Konfliktkultur gehemmt wird, genauso wie die Tendenz zu innerer Kündigung eingedämmt wird.

Die konstruktive Konfliktbearbeitung bietet also eine Reihe an Chancen. Die Etablierung des Projekts Konfliktkultur an der MedUni Wien soll schließlich einen Beitrag dazu leisten, das Potenzial, welches in Konflikten schlummert, nachhaltig zu nutzen.

Die Interne Konfliktberatung an der MedUni Wien

Die Aufgaben der an der MedUni Wien ausgebildeten Internen KonfliktberaterInnen umfassen die Prävention und das frühzeitige Abfangen von (Alltags-) Streitigkeiten für direkt und indirekt Betroffene sowie die niederschwellige (Erst-) Beratung bei belastenden Situationen/ niedrig eskalierten Spannungen und Konflikten. Im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe soll die Selbstverantwortung der ratsuchenden MitarbeiterInnen z.B. durch Klärungshilfe, Stärkung der Handlungsautonomie, Beratung hinsichtlich nächster Schritte und „Mini-Coaching" gestärkt werden. Je nach Ausgangssituation und

abhängig vom individuellen Verlauf des Beratungsprozesses unterstützen die Internen KonfiktberaterInnen bei der Identifikation geeigneter Maßnahmen, wie z.B. Empfehlung von PE-Seminaren, Coaching, Gesprächsmoderation, Mediation, bzw. nehmen sie eine Schnittstellenfunktion wahr und informieren über und verweisen gegebenenfalls an geeignete Stellen wie Personalabteilung, Rechtsabteilung, Personalentwicklung oder an universitäre Gremien wie Betriebsrat, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen.

Es gibt natürlich Grenzen der Tätigkeit der Internen KonfliktberaterInnen. So ist es nicht deren Aufgabe, Beratungen zu Rechtsfragen oder zu Diskriminierungs- und Gleichbehandlungsfragen durchzuführen. Auch über Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes können sie keine Auskunft erteilen, genauso wenig ist es ihre Aufgabe, die Einhaltung von Rechtsvorschriften, wie Kollektivvertrag und Betriebsvereinbarungen, zu überwachen. Ganz wesentlich bei der Tätigkeit als Interne/r KonfliktberaterIn ist das Bewusstsein, dass diese keine Verantwortung für die Lösung von Konflikten übernehmen, noch Partei für eine der Konfliktparteien ergreifen oder aktiv Handlungen setzen. Vielmehr geht es um die Unterstützung, die Handlungskompetenzen der Beratenen zu stärken – um ein Empowerment!

Zusammenfassend betrachtet: Welchen Beitrag leistet das Projekt Konfliktkultur nun zur Förderung von „social skills"?

Die Antwort liegt darin, dass das System der Internen Konfliktberatung sicherstellt, dass das erforderliche Handwerkszeug für die konstruktive Konfliktbearbeitung intern vorhanden ist und die Internen KonfliktberaterInnen den professionellen Einsatz dieser Tools im Zuge der Beratungen vorleben und diese in weiterer Folge Schritt für Schritt auf die Führungskräfte und MitarbeiterInnen übergehen können. Abschließend dazu einige Thesen:

- Da Konflikte als „Normalfall" menschlichen Zusammenlebens – und nicht als Ausnahme – gelten, ist das Ansprechen von Spannungen die wesentlichste Voraussetzung dafür, dass Konflikte überhaupt konstruktiv bearbeitet werden können und in weiterer Folge die Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen ermöglicht wird.
- Die für die Konfliktbearbeitung aufgewendete Zeit wird durch das Empowerment im Rahmen der Konfliktberatung und die Lenkung des Blicks auf lösungsorientierte Handlungsstrategien effektiv eingesetzt.
- Der Abbau des negativen Bildes von Konflikten wird durch die Beobachtung

und Etablierung einer konstruktiven Konfliktbearbeitung weiter voran getrieben und folglich wird die Bereitschaft, Konflikte als solche zu erkennen und diese auch im passenden Rahmen anzusprechen, weiter zunehmen.

Das Projekt „Konfliktkultur" kann einen positiven Regelkreis in Gang bringen und liefert damit einen Beitrag zu einer Organisationskultur, in welcher eine wertschätzende Kommunikation, das offene Ansprechen unterschiedlicher Meinungen und ein konstruktives Miteinander konkret erwünscht und gefördert werden.

3. Zusammenfassung und Ausblick

Eine wertschätzende Kommunikation, eine offene Feedbackkultur, ein kreatives Nutzen unterschiedlicher Erfahrungs-, kultureller und sozialer Hintergründe, ein gegenseitiger Erfahrungsaustausch und die Reflexion des eigenen Handelns und Verhaltens ... dies sind nur einige Aspekte, die unter dem – so gängigen Begriff – „social skills" summiert werden und zu einem dynamischen und interaktiven Miteinander beitragen können. Mit welchen Mitteln und Methoden es möglich ist, dies zu erreichen, wurde im vorliegenden Beitrag erörtert. Dabei wurde zum einen auf eine individuelle Ebene eingegangen, und zwar auf die Herausforderungen, welchen sich Führungskräfte tagtäglich zu stellen haben und wie sie diesen Herausforderungen mittels des Instruments „Kollegiale Beratung" begegnen können. Zum anderen wurde die Ebene der Zielgruppe „NachwuchswissenschafterInnen" beleuchtet und das ScientMedNet – Personalentwicklungsprogramm der MedUni Wien vorgestellt. Dieses beinhaltet ein Angebot, in welchem junge WissenschafterInnen in Workshops eigens auf eine mögliche Führungstätigkeit vorbereitet werden, in welchem aber auch Methoden wie Gruppencoaching und Mentoring sowie regelmäßiges Networking in Netzwerktreffen zum Einsatz kommen. Einen dritten Bereich stellt die Etablierung einer wertschätzenden Zusammenarbeits- und Konfliktkultur auf der Ebene von Organisationseinheiten dar. Kommunikationskompetenzen, Offenheit und ein Blick in Richtung Lösungsfokussierung stellen hier die wesentlichsten „social skills" dar, die es zu erlernen und zu berücksichtigen gilt.

„Social skills" werden vielfach als weiche und daher zu vernachlässigende Fertigkeiten wahrgenommen. Die Betrachtung der vorgestellten Beiträge regt allerdings dazu an, „social skills" ernst zu nehmen und die Vorteile, welche diese mit sich bringen, zu erkennen und zu nutzen.

Literatur

Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Ueberle, M. & Behr, M. (2008). Sozialkapital: Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Berlin: Springer Verlag.

Benedikt, H.-P. (2004). Machiavellis Lehre als Grundlage erfolgreicher Führungsarbeit. Sparkasse. Zeitschrift des Deutschen Sparkassen und Giroverbandes, 4, 174 – 177.

Hayes, Jeff (2008). Workplace Conflict and how Businesses Can Harness it to Thrive. CPP Global Human Capital Report. [https://www.cpp.com/pdfs/CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf, verfügbar am 09.03.2012].

Hölzle, Ch. (2006). Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. Weinheim: Juventa.

Kauffeld, S., Ianiro, P. M. & Sauer, N. C. (2011). Führung. In S. Kauffeld (Hrsg.). Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie (S. 68 – 92). Heidelberg: Springer Verlag.

Kienbaum Consultants International GmbH (2012). High Potentials 2011/2012. [http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-501/649_read-11761/, verfügbar am 10.04.2012].

Klimek, A. (2004). Kollegiale Beratung – Im Gespräch mit Kollegen Führungskompetenz entwickeln. OrganisationsEntwicklung, 23(1), 79 – 83.

Lauterburg, C. (1990). Führung in den Neunzigerjahren. Die Veränderung der Führungsfunktion im Zeitalter des raschen Wandels.
Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 1, 7 - 23.

Lauterburg, C. (2001). Gute Manager fallen nicht vom Himmel. OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 2, 4 – 11.

Luger, K. & Stahl, H. K. (2009). Führungserfolg in der Expertenorganisation Krankenhaus. Qualitas, 3, 14 – 15.

Mallich, K., Domayer, E. & Gutiérrez-Lobos, K. (2012). Erkennen, Einschätzen und Bewerten von Kandidaten-/ Kandidatinnenkompetenzen in Berufungsverfahren an Universiäten. In G. Niedermair (Hrsg.). Kompetenzen entwickeln, messen und bewerten.

Schriftenreihe für Berufs- und Betriebspädagogik, 6 (S. 311 - 325). Linz: Trauner.

Neuberger, O. (1990). Führen und geführt werden. Stuttgart: Enke.

Orthey, F. M. (2009). Kompetenzentwicklung für Führungskräfte im „Gruppencoaching". Methode, Praxis und Nutzen. PersonalEntwickeln (8.44, Erg.-Lfg. 127), 1 – 20.

Proksch, S. (2010). Konfliktmanagement im Unternehmen. Heidelberg: Springer Verlag.

Regnet, E. (1999). Kommunikation als Führungsaufgabe. In: L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern (S. 217 – 226). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schophaus, M. (2010). Coaching für Wissenschaftler/innen. Ein landesweiter Coach-Pool als Modell für systematische Personalentwicklung. Hochschulmanagement - Zeitschrift für Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschafts-einrichtungen, 4, 114 - 119.

Senger, U. (2009). Personalentwicklung junger Forschender. In A. Schlüter & M. Winde (Hrsg.). Akademische Personalentwicklung (S. 32 - 67). Essen: Edition Stifterverband.

Tietze, K.-O. (2003). Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Berlin: rororo.

Wiswede, G. (1990). Führungsforschung im Wandel. In G. Wiendieck & G. Wiswede (Hrsg.). Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis (S. 1 - 38). Stuttgart: Lucius und Lucius.

Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations. New York: Prentice Hall.

Weiterführende Links:
Dynamic Consulting „Ich Für Dich". www.dynamic-consulting.biz
Kollegiale Beratung (Kim Oliver Tietze). www.kollegiale-beratung.de
Konfliktkultur an der MedUni Wien. www.meduniwien.ac.at/pe/konfliktkultur
Mentoringprogramm für Studierende der MedUni Wien. www.meduniwien.ac.at/mentoring
ScientMedNet an der MedUni Wien. www.meduniwien.ac.at/ScientMedNet
Systemische Organisationsberatung (OSB). www.osb-i.com
Trialogis. Organisationsberatung. Mediation. http://trialogis.at/

Curricula vitae

Sebastian Baier

ist seit 2010 an der Medizinischen Universität Wien als Personalentwickler tätig. Die Studien der Philosophie und Soziologie hat er an der Internationalen Akademie für Philosophie im Fürstentum Liechtenstein und an der Universität Wien absolviert, seine Spezialisierung und Forschungsprojektschwerpunkte hat er im Feld der Organisationssoziologie gesetzt. Sebastian Baier war zuvor an der Wirtschaftsuniversität Wien tätig, als Mitarbeiter der Stabstelle Personalentwicklung an der MedUni Wien liegen seine Arbeitsschwerpunkte im Rahmen von Organisationsentwicklungsprojekten, wie Diversity Management und Konfliktkultur, bei der Steuergruppenarbeit und bei der inhaltlichen Konzeption von PE-Maßnahmen sowie bei der Durchführung von Bedarfserhebungen und MitarbeiterInnenbefragungen.

Daniela Castner

ist Organisationsentwicklerin und freie Publizistin. Sie hat die Studien der Erwachsenenpädagogik, Psychologie und Philosophie an der FU Berlin absolviert und war während und zwischen den Studien als Kindergärtnerin, später auch als Gemeindehelferin tätig. Darüber hinaus arbeitete sie im Projekt „Kunst im Knast" mit. Parallel dazu war sie Dozentin für Philosophie an der Kunsthochschule Braunschweig. Weiters war sie als Betreuerin für Jugendliche mit Migrationshintergrund in einem Jugendzentrum engagiert und ist Buchautorin. In Wien wurde sie als Journalistin für Soziales und Kultur tätig. 1996 begann sie mit der Tätigkeit als Personal- und Organisationsentwicklerin mit den Schwerpunktthemen Gender Mainstreaming und interkulturelle Kompetenzen und lehrte bei der ARGE Bildungsmanagement. 2010 hat Daniela Castner den interkulturellen Verein „IchFürDich" zur beruflichen Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund gegründet. Sie ist Mitglied der Wiener Gesellschaft für Interkulturelle Philosophie.

Christian Fazekas

Medizinische Universität Graz. Supplierender Vorstand der Universitätsklinik für Medizinische Psychologie und Psychotherapie, Vorstand der Gemeinsamen Einrichtung für Klinische Psychosomatik. Vizepräsident der Österreichischen Gesellschaft für Psychosomatische und Psychotherapeutische Medizin. Mitbegründer des Netzwerks Psychosomatik Österreich. Allgemeinmediziner, Facharzt für Psychiatrie und Neurologie, Arzt für Psychotherapeutische Medizin in systemischer Familientherapie, Balintgruppenleiter, Lehrtherapeut der Österreichischen Ärztekammer.

Karin Gutiérrez-Lobos

Die Vizerektorin für Lehre, Gender und Diversity an der Medizinischen Universität Wien ist Fachärztin für Psychiatrie und Neurologie sowie Psychotherapeutin. Als Vizerektorin ist sie für die strategische Planung und Weiterentwicklung der Bereiche Lehre, Gender Mainstreaming, Frauenförderung sowie Personalentwicklung zuständig. Ein besonderes Anliegen ist Vizerektorin Gutiérrez-Lobos die Etablierung eines umfassenden Diversity Managements, in welchem die Chancengleichheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie von Studierenden als Selbstverständlichkeit betrachtet wird. Darüber hinaus liegt ihr Fokus auf dem Schaffen einer Zusammenarbeitskultur an der MedUni Wien, in welchem ein produktives und kreatives Arbeiten ermöglicht wird.

Jörg Habenicht

ist Philosoph und Sportwissenschafter mit Ausbildung und Praxis in systemischer Organisationsberatung und Gruppendynamik und verfügt über mehrjährige Führungspraxis im Ski-Weltcup und in der Beratung sowie über langjährige Beratungspraxis unter anderem im medizinischen Bereich. Er arbeitet hauptsächlich in internationalem Kontext und ist spezialisiert auf die Entwicklung und Durchführung maßgeschneiderter Führungskräfte-Lehrgänge, Potenzialeinschätzung und interkulturelle Aspekte in systemischer Beratung. Weitere Schwerpunkte finden sich in branchenspezifischen Führungsaspekten, Konfliktmanagement und Teamentwicklung. Jörg Habenicht ist Seniorberater und Mitglied der osb Wien GmbH.

Margit Kilchenmann

Leiterin der Stabsstelle Ökologie, Inselspital, Universitätsspital Bern und Geschäftsleiterin der Ökologiekommission des Inselspitals.
Zu den Aufgaben gehören das Leiten ökologischer Projekte und Maßnahmen und die interne und externe Kommunikation über die Ökologie. Von 2002 bis 2005 Co-Leiterin des Projektes „Rauchfreies Inselspital" und von 2002 bis 2004 Leiterin des Projektes „Entwickeln einer Konfliktkultur" in der Direktion Betrieb des Inselspitals.
Nach dem Abschluss als Haushaltungslehrerin mehrjährige Unterrichtstätigkeit an öffentlichen Schulen im Kanton Bern und an der Höheren Hauswirtschaftlichen Fachschule HHF in Zürich. Weiterbildungen zur Erwachsenenbildnerin AEB, in Umweltmanagement und Erwerb des MAS Organisationsentwicklung in Dienstleistungsunternehmen am IFF Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung in Wien.

Carmen Leicht-Scholten

Seit 2010 leitet Carmen Leicht-Scholten den Fachbereich „Gender und Diversity Management in den Ingenieurwissenschaften“ am Institut für Softwaretechnik und Theoretische Informatik an der Technischen Universität Berlin als Gastprofessorin. In ihrer Forschung, Lehre und Beratung beschäftigt sie sich mit der Einbeziehung von Perspektiven der Vielfalt und Heterogenität (Diversity) auf unterschiedlichen Ebenen in Organisationen sowie in Forschungs- und Entwicklungsprozesse. Zuvor war sie Leiterin der Stabstelle IGaD (Integration Team Human Resources, Gender and Diversity Management) an der RWTH Aachen, die sie seit 2008 wissenschaftlich leitet. Leicht-Scholten war verantwortlich für die Konzeption der Gender- und Diversity-Strategie der RWTH Aachen im Rahmen des Zukunftskonzeptes Forschung sowie des Zukunftskonzeptes Lehre und hat diese hochschulweit umgesetzt. Als stellvertretende Koordinatorin der Maßnahme „Mobilising People“ des Zukunftskonzeptes hat sie die Organisationsentwicklungsprozesse der Hochschule mit ihrer Gender und Diversity Expertise unterstützt. Sie promovierte 1998 bei Prof.in Christine Landfried an der Universität Hamburg zu Verfassungsrechtssprechung und Gleichberechtigung, nachdem sie 1993 ihr Magisterstudium in Politische Wissenschaften an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg zu Frauenförderung und Quote abgeschlossen hatte. Carmen Leicht-Scholten ist Mitglied in zahlreichen nationalen und internationalen Beratungsgremien, so auch im Strategierat Diversity des österreichischen Wissenschaftsministeriums.
Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Wissenschaft und Geschlecht, Gender und Diversity in Wissenschafts – und Technikforschung, Gender und Diversity in Organisationen, anwendungsbezogene Forschungsprojekte an der Schnittstelle von Ingenieur-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Katharina Mallich

Die Wirtschaftspsychologin, Organisationsentwicklerin und zertifizierte Arbeitspsychologin leitet seit 2010 die Stabstelle Personalentwicklung an der Medizinischen Universität Wien. Zu ihren Tätigkeitsschwerpunkten zählen die Unterstützung von MitarbeiterInnen in deren Weiter- und Karriereentwicklung, die Weiterentwicklung der Transparenz und Objektivität von Berufungsverfahren und die Qualitätssicherung von MitarbeiterInnengesprächen. Einen besonderen Stellenwert in der Arbeit von Katharina Mallich hat die strukturierte Implementierung eines Diversity Managements sowie das Schaffen einer kooperativen und wertschätzenden Zusammenarbeits- und Konfliktkultur an der MedUni Wien.

Lydia Taus

wurde in Wien geboren und absolvierte an der Universität Wien das Studium der Psychologie. Nach ersten Berufserfahrungen als Trainerin in der Erwachsenenbildung für den arbeitsmarktpolitischen Bereich wechselte sie 2001 ins Personalmanagement und war in unterschiedlichen Wirtschaftsunternehmen für Recruiting, Personalentwicklung und Personalmarketing verantwortlich. Seit Jänner 2010 ist sie an der Medizinischen Universität als Personalentwicklerin tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Förderung von NachwuchswissenschafterInnen sowie in der Konzeption und Umsetzung von bedarfsorientierten PE-Maßnahmen.

Weitere Publikationen der MedUni Wien:

2010
Die Zukunft des akademischen Personalmanagemts

2011
Mehr Chancen durch Vielfalt!
Diversity in der Personalentwicklung

2012
Hat wissenschaftliche Leistung
ein Geschlecht?

MEDIZINISCHE UNIVERSITÄT WIEN

Kontakt:

Stabstelle Personalentwicklung, MedUni Wien
personalentwicklung@meduniwien.ac.at
+43 (0)1 40 160-10190

9 783708 909240

www.meduniwien.ac.at/pe