

# Führungsstile & Umgang mit Konflikten

## (Teil I)

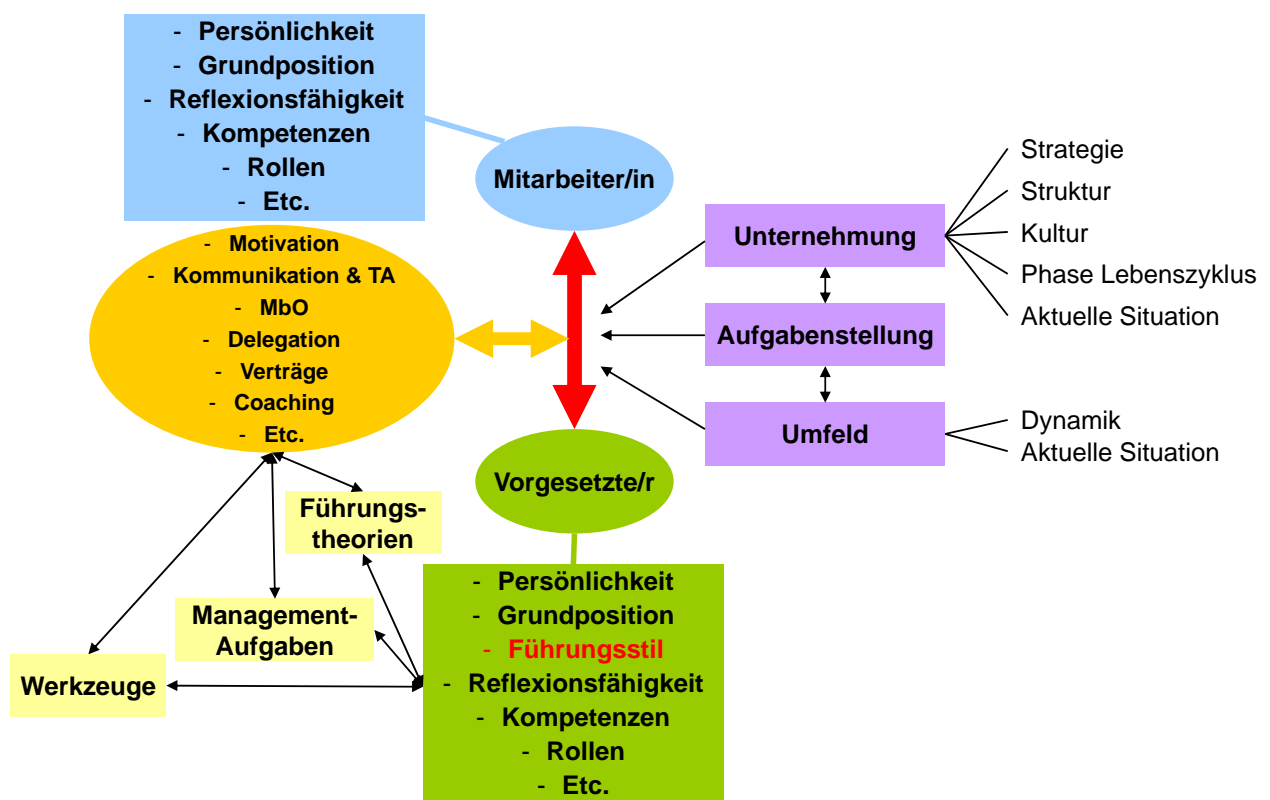
Gastvortrag an der ETH Zürich  
Vorlesung Management

Maya Bentele

25. Mai 2010

### Personaler Aspekt

### Führung im Überblick



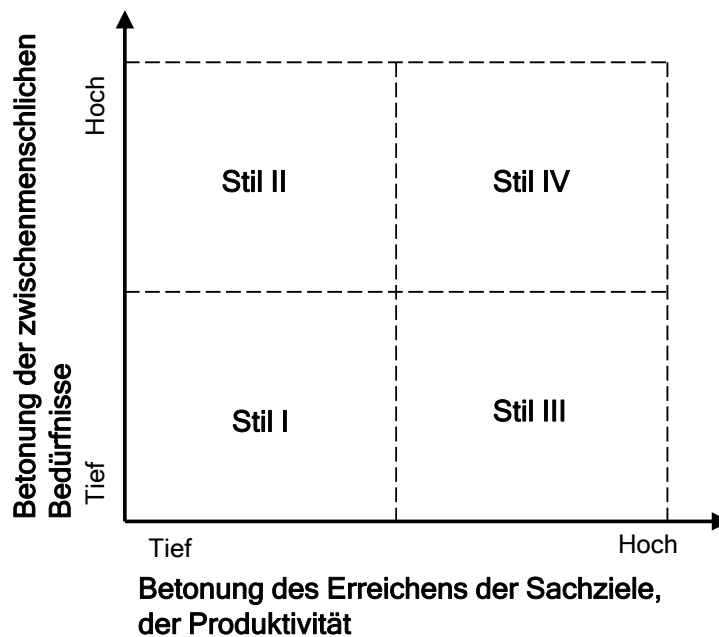
## Personaler Aspekt

## Führungsstile – Soziale & technische Fähigkeiten

- In Anlehnung an Karl Kälin & Peter Müri (1993): Sich und andere Führen.
- Auswertung des verteilten Fragebogens & Interpretation
- Grundlage: **sozio-technischer Ansatz der Mitarbeiterführung** (z.B. nach Blake und Mouton 1978)
- Ansatz geht davon aus, dass
  - eine optimale Führung zum einen eine ausgeprägte Fähigkeit voraussetzt, **Sachziele/Managementziele** zu erreichen (→ v.a. technische Fähigkeiten wie Ziele-Setzen, Planen, Entscheiden, Durchsetzen, Realisieren, Kontrollieren).
  - eine optimale Führung zum anderen ausgeprägte **soziale Fähigkeiten** voraussetzt (→ z.B. Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, Zuhören, Vertrauen-Schaffen, Motivieren, Kommunikation etc.).
- Das Ziel der **Führungsschulung** ist i.d.R. die Förderung sowohl der technischen als auch der sozialen Fähigkeiten der Führungskräfte.

## Personaler Aspekt

## Führungsstile – Wie steht es bei mir? I



## Personaler Aspekt

## Führungsstile – Wie steht es bei mir? II

- Auswertungsdaten des Fragebogens ermöglichen **grobe Standortbestimmung**.
- Verhalten besteht aus **Elementen aller vier Stile**.
- Häufig aber **Neigung** zu einem der vier Verhaltensbereiche.
  - **Dominanter Führungsstil** → höchste Punktzahl
  - = eigene Meinung!
  - **Ersatzstil** (zweithöchste Punktzahl) = Führungsstil, auf den ausgewichen wird, wenn mit dominantem Stil kein Erfolg erzielt wird.
  - Stil mit tiefstem Wert = i.d.R. Führungsverhalten, das abgelehnt wird.

## Personaler Aspekt

## Führungsstile – Stil I

Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich ...

- Bevorzugen genaue Richtlinien
- Stellen das Reglement in den Mittelpunkt
- Halten sich möglichst zurück
- Bleiben möglichst neutral
- Halten Vorschriften genau ein
- Nehmen wenig Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- Nehmen wenig Einfluss auf das Betriebsklima
- **Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem „Laisser-faire“-Führungsverhalten.**

## Personaler Aspekt

## Führungsstile – Stil II

Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich ...

- Sehen vor allem das menschliche Element
- Überlegen sich alles in Bezug auf die Zusammenarbeit
- Lassen den Mitarbeitenden grosse Freiräume
- Vertrauen den Fähigkeiten der Mitarbeitenden
- Wirken wohlwollend, ruhig, freundlich
- Ermutigen und unterstützen die Mitarbeitenden
- Nehmen wenig Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- Nehmen starken Einfluss auf zwischenmenschliche Beziehungen
- **Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem „karitativen“ Führungsverhalten.**

## Personaler Aspekt

## Führungsstile – Stil III

Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich ...

- Setzen die Ziele möglichst hoch an
- Stellen das Gewinn- und Kostendenken in den Vordergrund
- Sind stark leistungsorientiert
- Sind „hart“ mit sich selber
- Vertrauen den eigenen Fähigkeiten mehr als denjenigen der Mitarbeiter
- Setzen die eigene Meinung durch
- Nehmen starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- Nehmen wenig Einfluss auf die Befriedigung der zwischenmenschlichen Bedürfnisse
- **Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem „autoritären“ Führungsverhalten.**

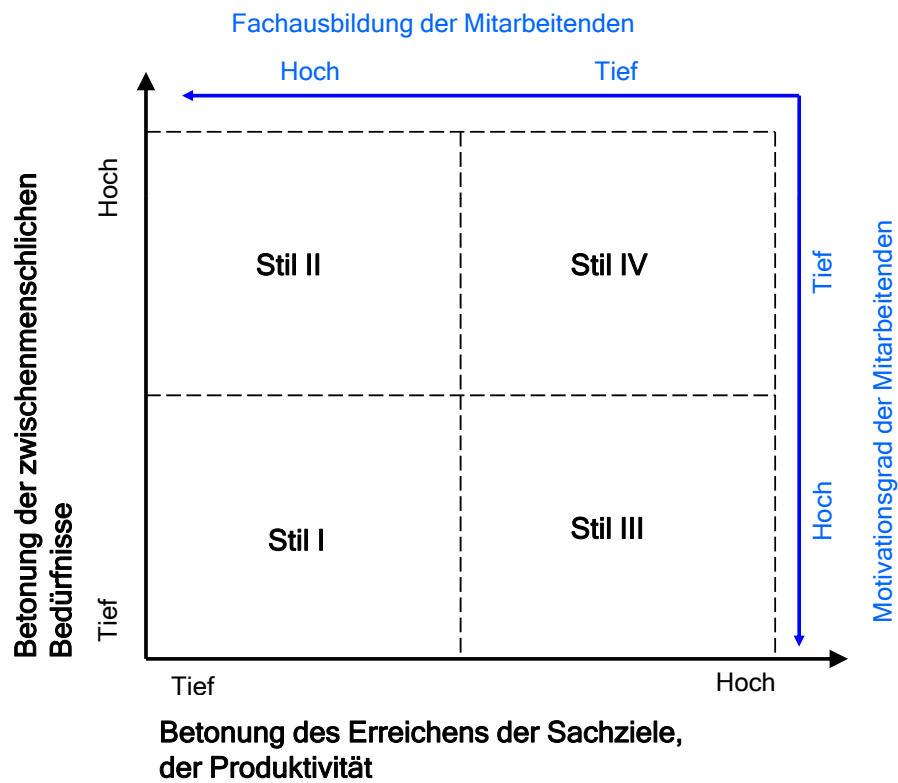
Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich ...

- Befassen sich je nach Situation mit dem Zwischenmenschlichen, der Zusammenarbeit, der Motivation bzw. der Leistung, dem Gewinn- und Kostendenken
- Ziehen die Mitarbeitenden für die Lösung sachlicher und menschlicher Probleme bei
- Haben klare Vorstellungen, was sie wollen
- Suchen nach neuen Ideen
- Berücksichtigen vor allem die Priorität
- Suchen nach den Ursachen von Problemen
- Nehmen starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- Nehmen starken Einfluss auf das Betriebsklima und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden
  
- **Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem „kooperativen“ Führungsverhalten.**

## Personaler Aspekt    Führungsstile – Optimales Führungsverhalten I

- Der sozio-technische Ansatz zur Mitarbeiterführung geht davon aus, dass der Stil IV im Sinne des kooperativen Führungsstils ein optimales Führungsverhalten ist; denn es zielt darauf ab, dass beste Leistungen erbracht werden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden möglichst gross ist.
- In der **Praxis** jedoch wird sich einmal eine stärkere Betonung der zwischenmenschlichen Dimension, ein andermal, z.B. in Krisensituationen, eine stärkere Betonung der Sachziel-Dimension aufdrängen.
- Somit scheint ein **situationsgerechtes Führungsverhalten** ein optimales Führungsverhalten zu sein!
- Führungsverhalten wird neben Umweltfaktoren auch durch die **Fähigkeiten** und die **Motivation** der Mitarbeitenden beeinflusst:

## Personaler Aspekt Führungsstile – Optimales Führungsverhalten II



### Personaler Aspekt

### Kennzeichen kompetenter Führung

- Authentizität
- Interesse
- Empathie
- Anerkennung
- Einbeziehung / Befähigung
- Entscheidungsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit

nach Jesper Juul

# Führungsstile & Umgang mit Konflikten

(Teil II)

Gastvortrag an der ETH Zürich  
Vorlesung Management

Maya Bentele

25. Mai 2010

## Umgang mit Konflikten

- „Sinn“ von Konflikten
- Konfliktsymptome
- Einstellung zu Konflikten
- Grundmuster im Konfliktverhalten: Konfliktlösungsstile
- Verlauf von Konflikten
- Konfliktbearbeitung

## Übersicht

## Umgang mit Konflikten

## Der „Sinn“ von Konflikten

- Konflikte verdeutlichen vorhandene, latente Probleme
- Konflikte verhindern Stagnation
- Konflikte fördern eine intensive Kommunikation
- Konflikte bieten ein Übungsfeld für Toleranz
- Konflikte ermöglichen neue Lösungen
- Konflikte machen Unterschiede klar
- Konflikte .....

## Umgang mit Konflikten

## Konfliktsymptome

- **Ablehnung und Widerstand** (Widersprechen, mürrische Reaktionen etc.)
- **Aggressivität und Feindseligkeit**  
(Verletzungen, böse Blicke, absichtliche Fehler etc.)
- **Sturheit und Uneinsichtigkeit**  
(rechthaberisch kleben an Vorschriften etc.)
- **Flucht** (vermeiden von Kontakten, wortkarg etc.)
- **Überkonformität**  
(keine eigenen Ideen, Kritik vermeiden durch Überanpassung etc.)
- **Desinteresse**
- **Formalität** (distanzierte Freundlichkeit, „Etikette“ etc.)

## Umgang mit Konflikten

## Die Einstellung zu Konflikten

Die eigene Einstellung zum Konflikt ist von zentraler Bedeutung:

Sie beeinflusst:

**die  
Wahrnehmung**

Erkenne ich,  
logisch oder intuitiv,  
rechtzeitig,  
wo sich ein Konflikt  
abzeichnet,  
oder  
verleugne, verdränge  
ich die Signale?

**die  
Gefühlslage**

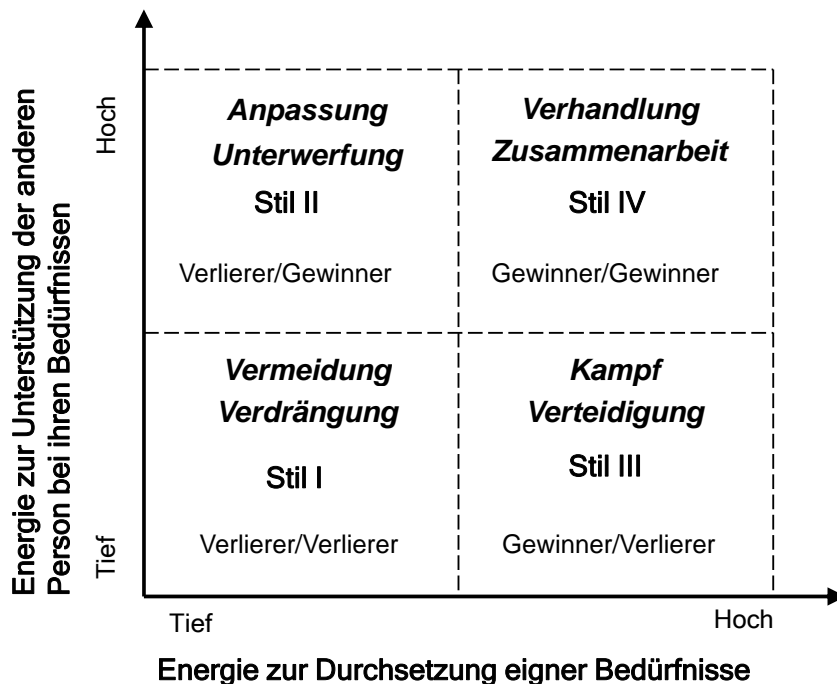
Reagiere ich auf Konflikte  
ängstlich und hilflos,  
oder  
stelle ich mich ihnen  
mutig und nutze sie als  
Chance?

**das  
Verhalten**

Gehe ich einen Konflikt  
aktiv, offen und kooperativ  
an,  
oder  
weiche ich ihm aus,  
wehre ihn ab,  
reagiere aggressiv?

## Umgang mit Konflikten

## Grundmuster im Konfliktverhalten Konfliktlösungsstile I



## Umgang mit Konflikten

## Grundmuster im Konfliktverhalten Konfliktlösungsstile II

### Warum wir uns so verhalten, wie wir uns verhalten...

Es gibt immer verschiedene Faktoren, die einen dazu bewegen, sich in einer bestimmten Situation so – oder eben anders zu verhalten. Faktoren könnten sein: Einflüsse von aussen, eigenes Interesse, eigene Stimmung, Wichtigkeit der Situation, das Verhalten einzelner anderer Personen etc.

Hier einige Anhaltspunkte um das eigene Verhalten in einer bestimmten Situation zu reflektieren:

### Stil I: Resignieren: Rückzug

- Dem Konflikt ausweichen
- Den Konflikt als Bedrohung wahrnehmen
- Den Konflikt verdrängen
- Nimmt eigene und die Bedürfnisse anderer wenig wahr
- Angst vor Veränderung

### Stil II: Sich anpassen: Hohes Bedürfnis nach Zugehörigkeit

- Möchte nicht auffallen
- Sucht Kontakt und Gemeinschaft
- Wunsch, akzeptiert zu werden
- Harmoniebedürfnis
- Geht dem Konflikt aus dem Weg, indem er seine eigenen Bedürfnisse in den Hintergrund stellt
- Wunsch, es allen anderen recht zu machen
- Wunsch, dem / der anderen zu gefallen

## Umgang mit Konflikten

## Grundmuster im Konfliktverhalten Konfliktlösungsstile III

### Stil III: Konkurrenzieren: Hohes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung

- Hohes Streben nach Autonomie
- Wunsch, sein Profil zu zeigen, sich zu profilieren
- Eigene Interessen verfolgen
- Beharrt auf seiner Position
- Sieht einen Konflikt als Chance, Macht zu gewinnen – Einfluss zu nehmen

### Stil IV: Kooperieren: Bedürfnis nach Integration

- Gemeinsame Entscheidungsfindung steht im Zentrum
- Sucht optimale Lösung für alle Parteien
- Sieht Veränderung und Konflikte als Chance
- Konflikte sind keine Probleme sondern Herausforderungen
- Strebt die perfekte Lösung an (die es vielleicht nicht gibt)

## Umgang mit Konflikten

## Verlauf von Konflikten I

### 1. Die Diskussion

Zu Beginn stehen verschiedene Standpunkte, es gibt unterschiedliche Meinungen oder unterschiedliche Interessen. Noch gibt es keine starren Positionen oder Lager, die Bereitschaft zu einer gemeinsamen Lösung ist vorhanden.

### 2. Die Überlagerung

Die Diskussion wird härter, Argumente der einen Seite werden von der anderen nicht akzeptiert. Es gibt auf allen Seiten Unterstellungen, die Auseinandersetzung kann auf einmal auf die moralische Ebene entgleiten. Es gibt Diskrepanzen zwischen Gesagtem und Gemeintem, Emotionen kommen ins Spiel.

## Umgang mit Konflikten

## Verlauf von Konflikten II

### 3. Die Eskalation

Den Konfliktparteien geht das Einfühlungsvermögen für Standpunkte der anderen mehrheitlich verloren. Jeder glaubt, vom anderen nicht ernst genommen, verletzt oder vorsätzlich angelogen zu werden. Nun bricht der Konflikt offen aus, alle Beteiligten gehen zum vermeintlich berechtigten Gegenangriff über.

Dies ist die „**heisse Phase**“ des Konflikts, mit einer symmetrischen Eskalation. Diese hat drei Merkmale:

- starke Emotionen, grosses Engagement der Beteiligten
- die Sachlogik verschwindet, rationale Kontrolle gibt es kaum mehr
- selektive Wahrnehmung nimmt zu, alles was den Konflikt bestätigt wird wahrgenommen, Widersprüche werden ausgeblendet.

Das aktuelle Verhalten der jeweils anderen Seite steht im Vordergrund, der Kampf generiert sich selbst.

### 4. Die Verhärtung

Alle Konflikte kühlen irgendwann einmal ab. Entweder hat eine Seite gewonnen, oder aufgrund der Kräfteverhältnisse ist ein Patt entstanden. Dieser Zustand des labilen Gleichgewichts wird „**kalter Krieg**“ genannt, der Konflikt ist chronisch geworden. Da tatsächliches oder vermeintliches Unrecht nicht vergessen wird, ist so latentes Konfliktpotential dauerhaft vorhanden.

nach Doppler/Lauterburg

## Umgang mit Konflikten

## Konfliktbearbeitung

1. Regeln gemeinsam definieren (Wie gehen wir miteinander um?)
2. Ziel und Erfolgskriterien festlegen (Woran merken wir, dass sich etwas geändert hat?)
3. Konfliktdarlegung (Jeder Beteiligte aus seiner Sicht)
4. Gemeinsame Definition (Worum geht es? Was ist die – ev. tieferliegende Ursache?)
5. Zielsetzung nochmals überprüfen und evtl. anpassen
6. Gemeinsames Suchen von Lösungsideen / -optionen
7. Bewertung der Optionen
8. Vereinbarung über das konkrete weitere Vorgehen

## Umgang mit Konflikten

## Das Kamel

Es gibt Menschen, die glauben einen Konflikt lösen zu können, indem sie warten bis Gras darüber gewachsen ist.

Dann kommt bestimmt so ein Kamel und frisst das Gras wieder auf.