maya bentele
dipl. psychologin FH/SBAP
transaktionsanalytikerin TSTA

Führungsstile & Umgang mit Konflikten

(Teil I)

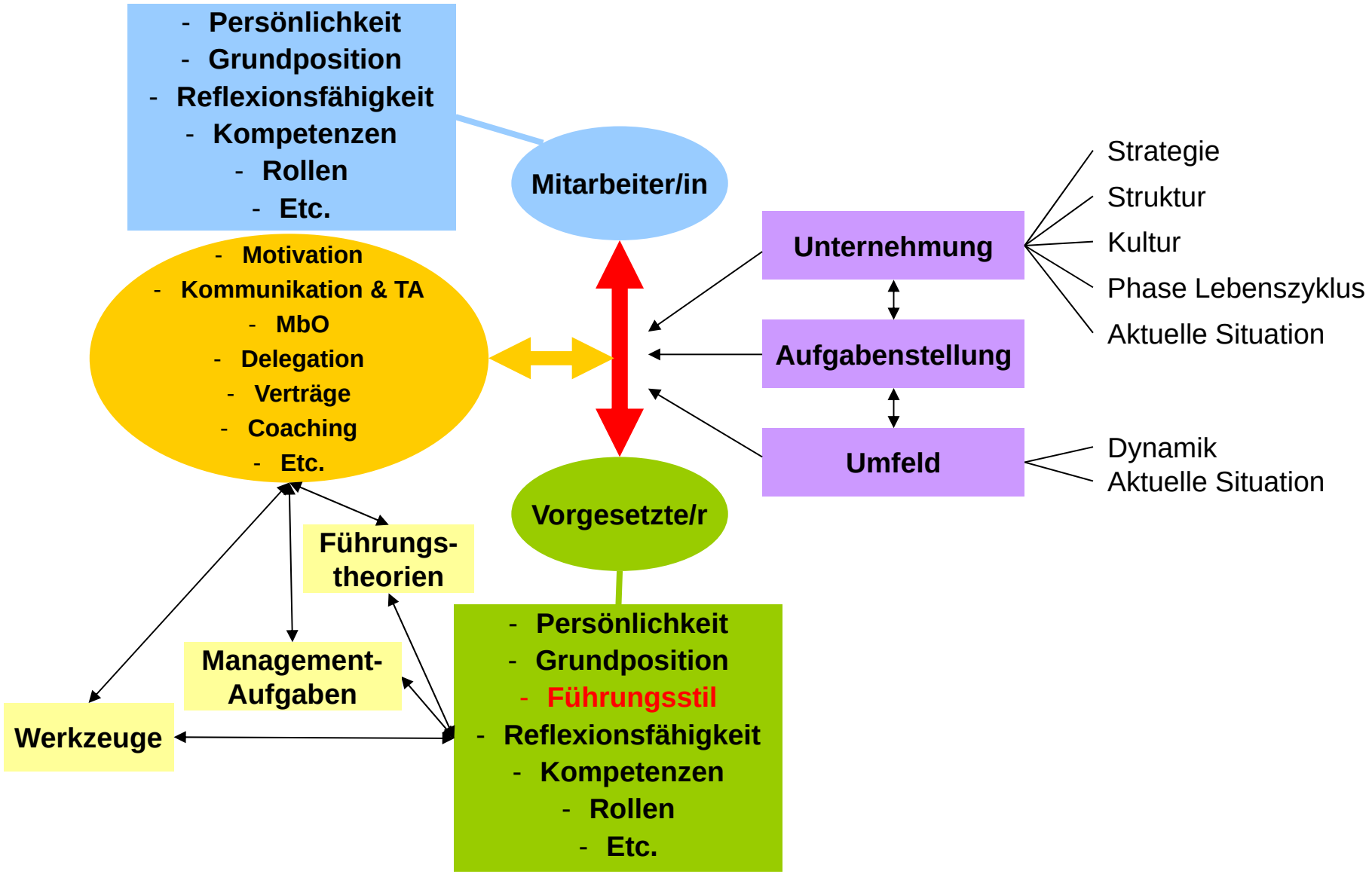
Gastvortrag an der ETH Zürich
Vorlesung Management

Maya Bentele

12. Mai 2015

Personaler Aspekt

Führung im Überblick

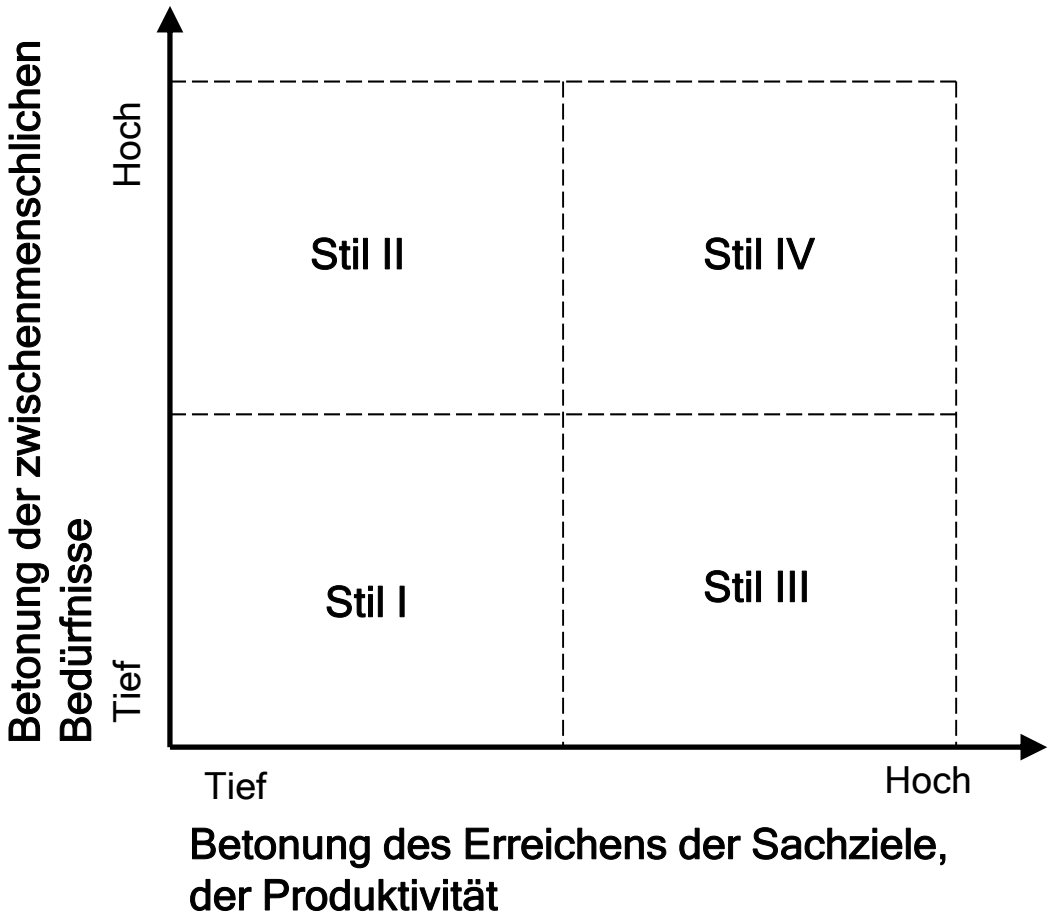


Personaler Aspekt Führungsstile – Soziale & technische Fähigkeiten

- 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**.

Personaler Aspekt

Führungsstile – Stil IV

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 zwischenmen-schlichen 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 Kennzeichen kompetenter Führung

Entscheidend in der Führung sind neben dem Führungsstil auch die sozialen Kompetenzen einer Führungskraft. Das sind wichtige Faktoren wie kompetent eine Führungsperson mit ihrer machtvollen Position umgeht. Folgende Aspekte sind dabei wichtig:

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

nach Jesper Juul

maya bentele
dipl. psychologin FH/SBAP
transaktionsanalytikerin TSTA

Führungsstile & Umgang mit Konflikten

(Teil II)

Gastvortrag an der ETH Zürich
Vorlesung Management

Maya Bentele

12. Mai 2015

Umgang mit Konflikten

Übersicht

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

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 zu Konflikten 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

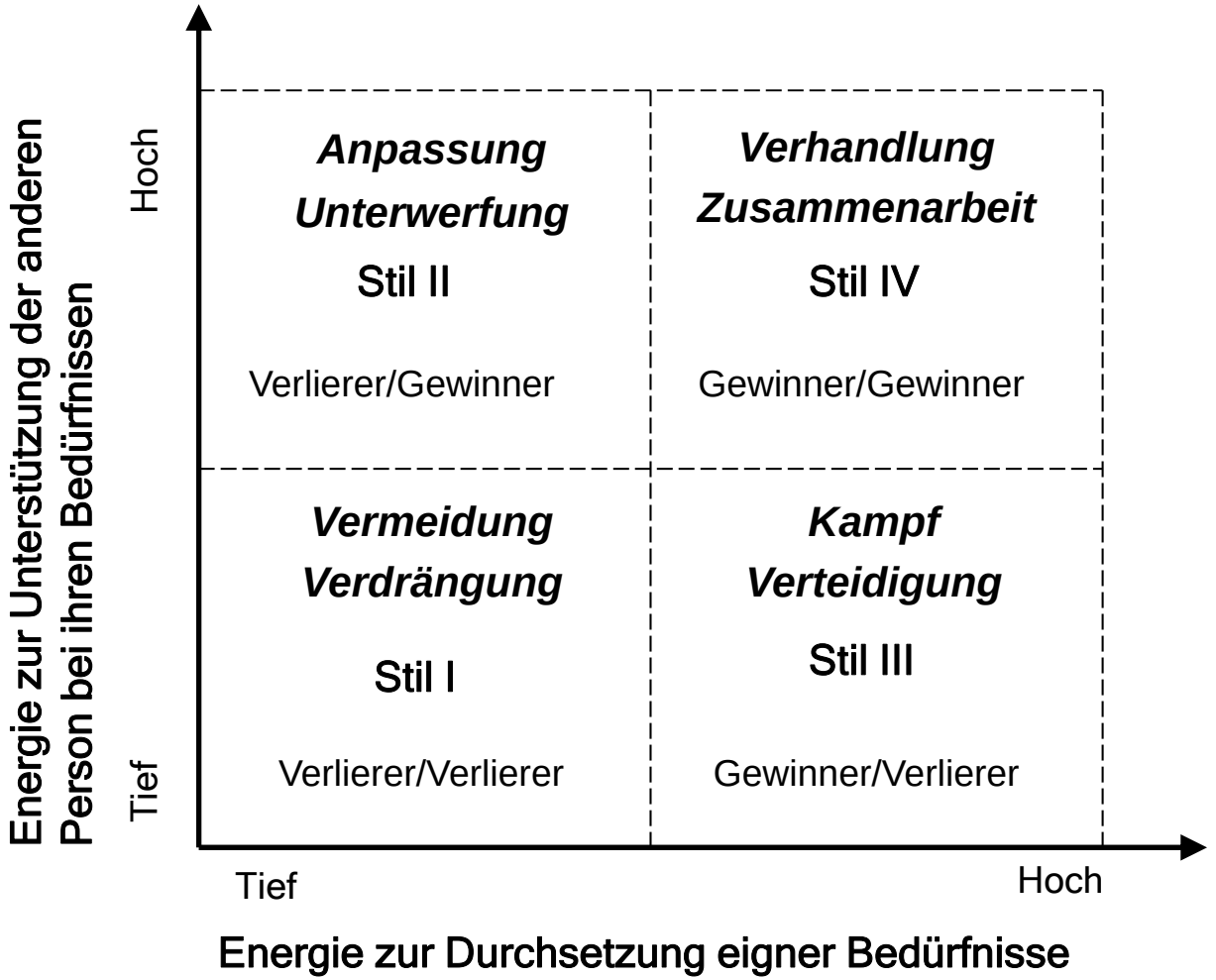
weiche ich ihm aus,

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 – Vermeidung & Verdrängung

- 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 – Anpassung & Unterwerfung

- Möchte nicht auffallen
- Sucht Kontakt und Gemeinschaft
- Wunsch, akzeptiert zu werden
- Harmoniebedürfnis
- Geht dem Konflikt aus dem Weg, indem er/sie 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 – Kampf & Verteidigung
Verteidigung

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

Stil IV: Kooperieren: Bedürfnis nach Integration – Verhandlung & Zusammenarbeit

- Gemeinsame Entscheidungsfindung steht im Zentrum
- Optimale Lösung für alle Parteien suchen
- 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

Konflikteskalationsstufen

(nach Glasl)



Gemeinsam in den Abgrund
Vernichtung des Gegners, auch wenn dies Selbstvernichtung heißt.

Zersplitterung
Ziel, den Gegner zu "vernichten", das feindliche System zu zerbrechen.

Begrenzte Vernichtungsschläge
Der Gegner/Feind wird zur "Sache" erklärt.

Machteinsatz

Drohstrategien
Drohungen werden gegenseitig ausgesprochen.

Gesichtsverlust
Der Gegner wird öffentlich bloßgestellt und diffamiert.

Images und Koalitionen
Der Gegner wird zum Feind und die "Lager" spalten sich.

Lösbar mit externer Begleitung

Taten statt Worte
Keine Partei will nachgeben, erwartet, dass der Gegenüber die Meinung übernimmt.

Debatte / Polemik
Polarisation im Denken, Fühlen und Handeln, langatmige Debatten, taktische Verhaltensweisen.

Verhärtung
Die Meinung und Standpunkte verhärten sich, es haben sich noch keine starren Lager gebildet.

Selbst lösbar

Umgang mit Konflikten
Konfliktbearbeitung

Wirkungsvolle **Konfliktlösungen** sind von verschiedenen Faktoren / Aspekten abhängig:

- Art und Inhalt des Konfliktes
- Anzahl der Beteiligten
- Eskalationsstufe des Konfliktes
- Fachliche und persönliche Kompetenzen der Beteiligten
- Willen **aller** Beteiligten den Konflikte wirklich anzugehen und zu lösen

Umgang mit Konflikten Konfliktbearbeitung

- Problemansprache

- **Eigene Betroffenheit äussern**

  Die eigenen Gefühle, Gedanken, Interessen Bedürfnisse wahrnehmen und ausdrücken, damit der andere versteht, was in mir vorgeht: „Ich bin wütend, verletzt, ärgerlich etc.“

- **Eigene Befindlichkeit ansprechen anstelle von herabsetzenden Äusserungen**

  Von der eigenen Befindlichkeit sprechen ist weniger bedrohlich als zu sagen, was der andere tun soll. Äusserungen wie: „Es wäre besser, wenn...“ eskalieren leicht in Vorwürfe und Beschimpfungen, fördern die Haltung von Verteidigung und Angriff. Sie erzeugen Wut und Rachegefühle.

- **Keine Lösungen vorgeben**

  „Wenn Sie nur..., dann...!“ Solche Äusserungen engen den eigenen Spielraum ein und verstärken den Widerstand und Trotz.

- **Elemente einer vollständigen Ich-Aussage**

  1. Eigene Gefühle, eigene Betroffenheit äussern: „Ich ärgere mich masslos...“
  2. Das Verhalten beschreiben, welches mich stört: „...wenn ich von Ihnen die versprochenen Unterlagen nicht rechtzeitig bekomme,...“
  3. Die Auswirkungen auf mich persönlich benennen: „...weil ich dann unter Zeitdruck komme, Überstunden machen muss und meine Arbeit nicht mehr sorgfältig machen kann.“
  4. Erwartungen formulieren: „Bitte informieren Sie mich, wenn Sie nicht rechtzeitig fertig werden.“

Umgang mit Konflikten

Konfliktbearbeitung nach Harvard

1. **Menschen und Probleme trennen**: Es ist bedeutsam die Sachfrage von den persönlichen Beziehungen zu trennen. Für die Kommunikation bedeutet dies: Aufmerksam zuhören und Rückmeldungen geben; über sich selbst sprechen, nicht über den oder die anderen; mit konstruktiver Absicht sprechen; verständlich argumentieren
2. **Interessen** in den Mittelpunkt stellen, nicht Positionen. Mit Interessen sind die oft verborgenen Beweggründe hinter den Positionen gemeint. Dazu eignen sich die Fragen „Warum?“ und „Warum nicht?“, die sowohl bezüglich der eigenen Interessen aber auch der Interessen der Gegenseite gestellt werden müssen. Dann kann es gelingen, gemeinsame Interessen zu finden.
3. Entwicklung von **Entscheidungsmöglichkeiten** und/oder Alternativen die für alle Beteiligten vorteilhaft sind.
4. Anwendung von **Beurteilungskriterien**: Das Ergebnis wird anhand von objektiven oder neutralen Kriterien beurteilt.

Umgang mit Konflikten – Zum Abschluss

„Die Prozesse positiver zweiseitiger Konfliktbewältigung sind oft wichtiger als deren Resultate.“

„Je mehr die Menschen bereit sind, miteinander zu kommunizieren und in Kontakt zu bleiben, desto grösser ist die Chance, den Konflikt zu bewältigen.“