

**Skriptum**

# **Motivation und Führung**

**4. Klasse ITP**



**Christian Haabs**

Das Skriptum ist ausgedruckt in jeder Stunde mitzuhaben!

# Inhalt

1	Bedürfnis – Motivation – Zufriedenheit .....	3
1.1	Einführende Artikel .....	3
1.2	Begriffsdefinitionen .....	3
1.3	Einfacher Motivationsprozess .....	5
1.4	Motivations- und Bedürfnistheorien .....	6
1.4.1	Bedürfnis-Hierarchie-Theorie (Maslow) .....	6
1.4.2	Motivation-Hygiene-Theorie (Herzberg) .....	8
1.4.3	Theorie der gelernten Bedürfnisse (McClelland) .....	10
1.5	Neurobiologische Aspekte der Motivation .....	11
1.6	Motivation 3.0 .....	13
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 1 Bedürfnis – Motivation – Zufriedenheit .....	14
2	Führung .....	15
2.1	Definitionen .....	15
2.2	Traditionelle Definition der Führungsstile .....	16
2.3	Situatives Führen nach Hersey und Blanchard .....	16
2.4	Transformationale Führung .....	17
2.5	Emotionale Führung nach Goleman .....	18
2.5.1	Ausgangsüberlegung und Zielsetzung .....	18
2.5.2	Die Grundkategorien der Emotionalen Intelligenz nach Goleman .....	19
2.5.2.1	Selbstreflexion .....	19
2.5.2.2	Selbstmanagement .....	19
2.5.2.3	Soziales Bewusstsein .....	19
2.5.2.4	Sozialkompetenz .....	19
2.5.3	Emotionale Intelligenz und Führungsstil .....	20
2.5.4	Die Weiterentwicklung der Emotionalen Intelligenz und des flexiblen Führungsverhaltens .....	21
2.5.5	Über den Nutzen einer hohen emotionalen Intelligenz .....	21
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 2 Führung .....	22
3	Führungsaufgabe in Projekten .....	23
3.1	Kraftdreieck der Führung .....	23
3.2	Facetten der Führung .....	24
3.3	Weg zu mentaler Stärke .....	24
3.4	Praxistipps für die moderne Führungskraft .....	25
	Partnerübung .....	26
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 3 Führungsaufgabe in Projekten .....	26
4	Konfliktmanagement .....	27
4.1	Was ist ein Konflikt? .....	27
4.2	Arten von Konflikten .....	27
4.3	Funktion von Konflikten .....	28
4.4	Konfliktlösungsmodell nach Gerhard Schwarz .....	29
4.5	Konflikteskalation nach Friedrich Glasl .....	31
4.6	Konstruktive Konfliktlösung .....	32
4.6.1	Mediation .....	33
4.6.2	Harvard-Konzept .....	34
4.7	Kommunikation in Konflikten .....	36
4.7.1	Kommunikationsmodell von Schulz v. Thun .....	36
4.7.2	Wertschätzung in Konfliktgesprächen .....	37
4.7.3	Kommunikationsübung für die Praxis .....	39
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 4 Konfliktmanagement .....	40

# 1 Bedürfnis – Motivation – Zufriedenheit

## 1.1 Einführende Artikel

Folgende Artikel sind als Einführung in die Thematik zu exzerpieren:

- *Die meisten Teams enttäuschen*, Kurier Juni 2016
- *Teams, mit der Fähigkeit zu Höchstleistungen*, Kurier Oktober 2013
- *In Zukunft führt der Mitarbeiter*, Kurier November 2014

## 1.2 Begriffsdefinitionen

### Motiv

Beweggrund für ein Verhalten. Es ist eine nicht beobachtbare Größe und gewinnt durch Erklärungswert an Bedeutung. Häufig als **Bedürfnis** bezeichnet.

### Motivation

Annahmen über aktivierende und richtungsgebende Vorgänge, die für die Auswahl und Stärke der **Aktualisierung von Verhaltenstendenzen** bestimmend sind. Die stärkste mehrerer Motivationstendenzen wird handlungswirksam.

### Handlung

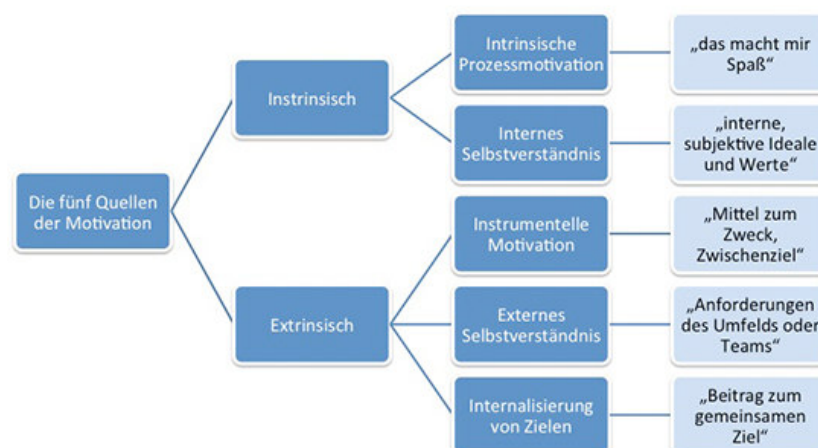
Eine oft komplexe Abfolge von koordinierten und umweltbezogenen Bewegungen, die ein Individuum ausführt. Vom Verhalten hebt sich die Handlung ab, dass sie auf die **Erreichung eines Zieles** gerichtet ist. Die Umsetzung von Motiven in konkrete Handlungen, nennt die jüngere Forschung auch **Volition**.

### Intrinsische Motivation

Die **intrinsische Prozessmotivation** kennzeichnet Handlungen, die um ihrer selbst willen ausgeführt werden – beispielsweise aus Spaß. Das **interne Selbstverständnis** kommt hingegen zum Tragen, wenn das Handeln von einer inneren Idealvorstellung der eigenen Person gelenkt wird.

### Extrinsische Motivation

Unter den extrinsischen Motivationen, basiert die **instrumentelle Motivation** auf der Aussicht auf konkrete Vorteile oder die Vermeidung von Nachteilen, zB. eine Gehaltserhöhung. Das **externe Selbstverständnis** kommt zum Tragen, wenn die Handlung durch die Erwartungen an die eigene Rolle motiviert ist: „Das erwarten andere von mir.“ Bei der **Internalisierung von Zielen** wird davon ausgegangen, dass die Person sich mit den Zielen eines Unternehmens oder einer Organisation gemein macht.



## Zufriedenheit

tritt ein, wenn Erwartungen durch motiviertes Handeln erreicht oder übertroffen werden.

## Unzufriedenheit

folgt, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden.

## Arbeitszufriedenheit

Bestimmte Erfahrungen in der Arbeitswelt werden vom Individuum bewertet (auf der Dimension gut – schlecht), werden registriert und diese Erfahrungen beeinflussen das künftige Deutungs-, Zuwendungs- und Meidungsverhalten.

## Inhaltstheorien

Inhaltstheorien gehen von Klassifikationen menschlicher Motive aus. Sie beschäftigen sich mit dem Inhalt von Motiven und zeigen, welche Anreize im Individuum oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugen und aufrechterhalten.

Zu den Inhaltstheorien gehören Theorien von:

- Maslow
- Herzberg
- McClelland
- McGregor

## Prozesstheorien

Innerhalb der Prozesstheorien wird nichts darüber gesagt was der in seinen Motiven aktivierte Mensch anstrebt (wie z. B. Bedürfnisbefriedigung, Streben nach Status).

Es wird die Absicht verfolgt, die **kognitiven Prozesse, die zur Entscheidung für ein Handlungsziel** (gleich welchen Inhalts) führen, aufzudecken. Typische Prozesstheorien sind zB. die VIE-Theorien (Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorien → Weg-Ziel-Theorien).

Dieser Ansatz beruht auf dem **Paradigma des Nutzenmaximierers**: die Wahrnehmung eines „relativen Nutzens“ ist wesentlich ausschlaggebend für die Bereitschaft zur Leistungserbringung.

Ein **Mitarbeiter wird dann gute Leistungen** vollbringen, wenn er eine hohe Wahrscheinlichkeit sieht, dass:

1. seine persönlichen Bemühungen (Handlungen) zu hoher Arbeitsleistung führen
2. gute Arbeitsleistung zu erwünschten persönlichen Zielen/ Ergebnissen führt
3. falls diese Ziele/Ergebnisse attraktiv empfunden werden (hohe Valenz besitzen)

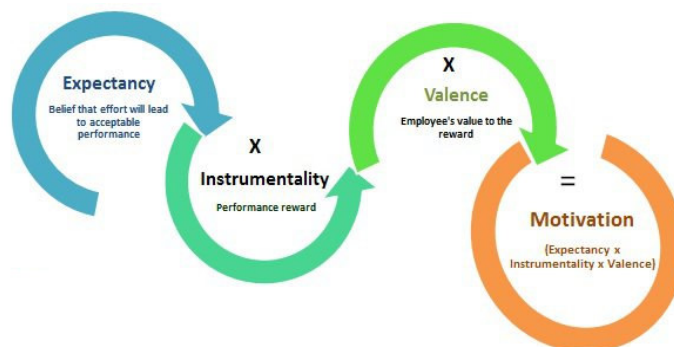


Abbildung: Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie

## 1.3 Einfacher Motivationsprozess

„Allen Fortschritt verdanken wir den Unzufriedenen“ (Nietzsche)

Ein kausaler Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung konnte bisher nicht gefunden werden.

Drei **Grundmuster** sind feststellbar:

1. (Un-)Zufriedenheit „führt“ zu Leistung,
2. Leistung „führt“ zu Zufriedenheit,
3. Leistung und Zufriedenheit hängen von einer dritten Größe ab (Motivation).

**Unzufriedenheit ist eine notwendige Bedingung von Leistungsverhalten**, weil erst Unzufriedenheit den Organismus zum Suchverhalten motiviert. Es ist aber **keine hinreichende Bedingung**, da Mitarbeiter auch andere Alternativen als erhöhten Leistungseinsatz wählen kann (zB. innere Kündigung).

Motivation ist dasjenige in und um uns, was uns dazu bewegt und treibt uns so und nicht anders zu verhalten. Ausgangspunkt ist dabei das Motiv, das als angestrebter Zielzustand für ein bestimmtes Verhalten gilt.

Der **Motivationsprozess** wird in fünf Schritte unterteilt:

1. Ein Bedürfnis entsteht
2. Eine Bedürfnisspannung baut sich auf
3. Energien werden frei und erzeugen eine bestimmte Aktivität, wenn eine Chance besteht, die Bedürfnisse zu befriedigen.
4. Während ein Bedürfnis befriedigt wird, baut sich die Spannung ab.
5. Es entsteht ein neues Bedürfnis.

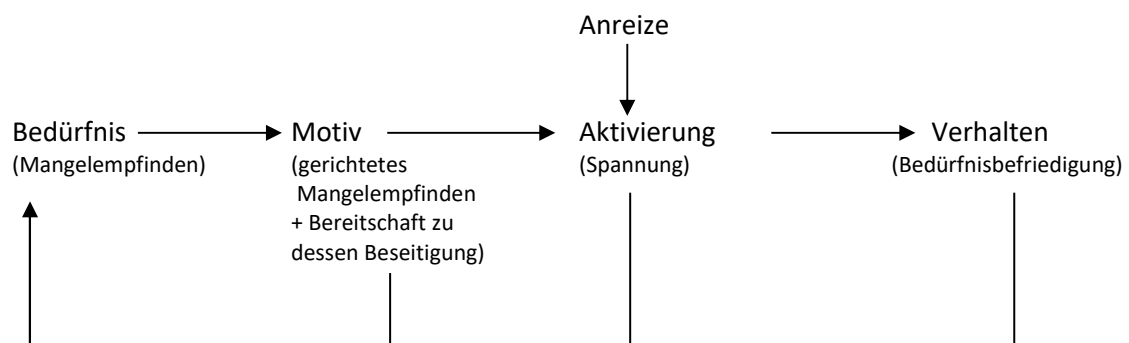


Abbildung: Schritte des Motivationsprozesses  
Staehle, 1999, S 30

## 1.4 Motivations- und Bedürfnistheorien

### 1.4.1 Bedürfnis-Hierarchie-Theorie (Maslow)

Maslow hat aus seinem Menschenbild heraus ein Stufenmodell der Motivation (**Bedürfnispyramide**) entwickelt, welches sich in fünf Stufen unterteilt. Die von Maslow aufgestellte Bedürfnis-Hierarchie-Theorie zählt zu den bekanntesten Inhaltstheorien.

Maslow sah die Bedürfnisse des Menschen als die Motive des Handelns an, teilte sie in fünf Gruppen ein und gliederte sie hierarchisch. Er ging davon aus, dass die **Bedürfnisse nicht gleichrangig** sind, sondern sie unterschiedliche Prioritäten besitzen.

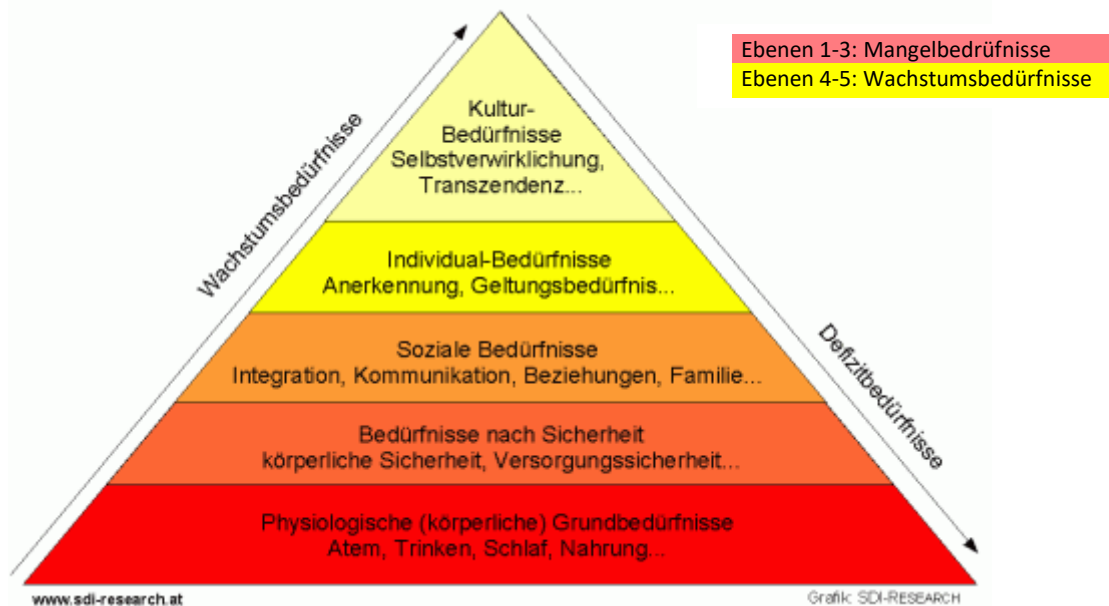


Abbildung: Bedürfnispyramide nach Maslow

- 1. Physiologische Bedürfnisse:**  
Grundbedürfnisse des Organismus nach Sauerstoff, Nahrung, Getränken, Ruhe, Schlaf, Sexualität;
- 2. Sicherheitsbedürfnisse:**  
Sicherheit vor physischer Existenzbedrohung, Arbeitsplatz ohne hohes Verletzungsrisiko, Gesundheit, gesicherter Arbeitsplatz/Einkommen, stabile Umwelt;
- 3. Soziale Bedürfnisse/Bindungen:**  
Wunsch nach Gruppenzugehörigkeit und Geselligkeit, nach Freundschaft und Zuneigung sowie nach gutem Arbeitsklima;
- 4. Bedürfnis nach Wertschätzung/Selbstachtung:**  
Streben nach Selbstachtung oder Selbstwertschätzung, Anerkennung durch andere, hohes soziales Ansehen, Macht, Prestige, Lob und Anerkennung für geleistete Arbeit;
- 5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung:**  
Streben nach Erfüllung des Selbst-Konzeptes, Kreativität, Verwirklichung der eigenen Möglichkeiten, Einbringen eigener Vorstellungen und Verbesserungen am Arbeitsplatz.

Die Darstellung als Pyramide ist stark vereinfacht, Maslow verstand sein Modell als dynamisches Modell.

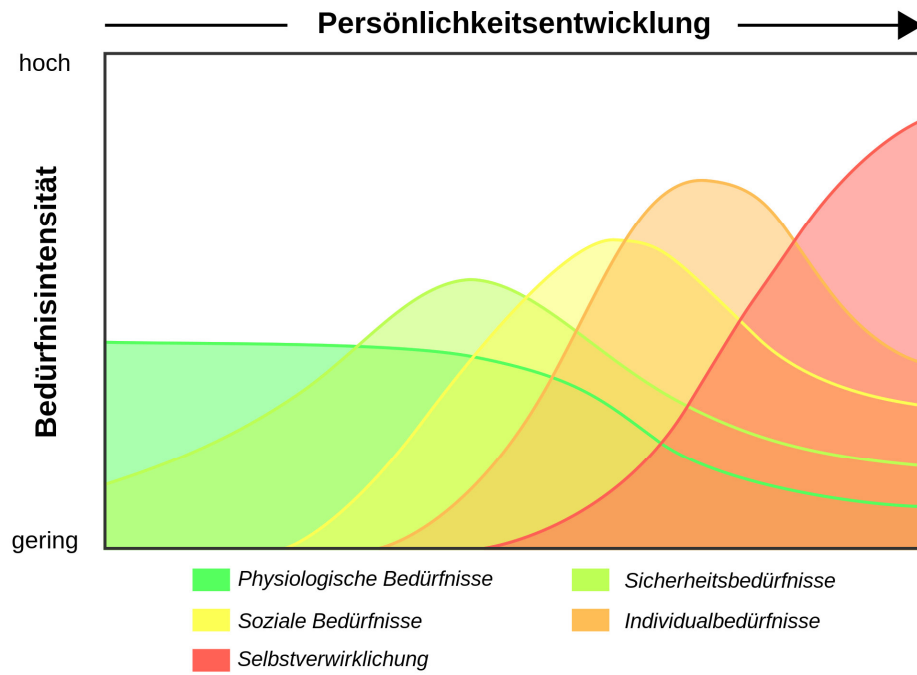


Abbildung: Dynamisches Maslow-Modell

## 1.4.2 Motivation-Hygiene-Theorie (Herzberg)

Die **Zwei-Faktoren-Theorie** (auch Motivation-Hygiene-Theorie) von Herzberg ist eine Inhaltstheorie zur Arbeitsmotivation. Zusammen mit der Bedürfnispyramide von Maslow gehört sie zu den bekanntesten Vertretern der Inhaltstheorien der Motivation, deren gemeinsames Merkmal darin besteht, dass sie eine **Klassifikation der Motivziele** anbieten.

Herzberg unterscheidet zwei Arten von Einflussgrößen, zum einen Faktoren, die auf den Inhalt der Arbeit bezogen sind (**Motivatoren**), und zum anderen Faktoren, die auf den Kontext der Arbeit bezogen sind (**Hygienefaktoren**).

### Hygienefaktoren

Verschlechterung führt zur Unzufriedenheit, eine Verbesserung zur Nicht-Unzufriedenheit, aber nicht zur Zufriedenheit. (extrinsisch)

- Unternehmenspolitik
- Qualität der Personalführung
- Arbeitsbeziehungen
- Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit

### Motivatoren

Führen zur Arbeitszufriedenheit. Werden sie nicht befriedigt, führen sie zur Nicht-Arbeitszufriedenheit, machen aber nicht unzufrieden. (intrinsisch)

- Leistungserfolg
- Anerkennung der Arbeit
- Verantwortung
- Aufstiegs- und Entfaltungsmöglichkeiten

### Autonome Motive

Einige der Motivatoren können auch als Hygienefaktoren wirken, also zu Selbstverständlichkeiten werden. Umgekehrt können Hygienefaktoren an Bedeutung gewinnen und Motivatoren werden, wenn sie länger gefehlt haben. Beispiel: Gehalt.

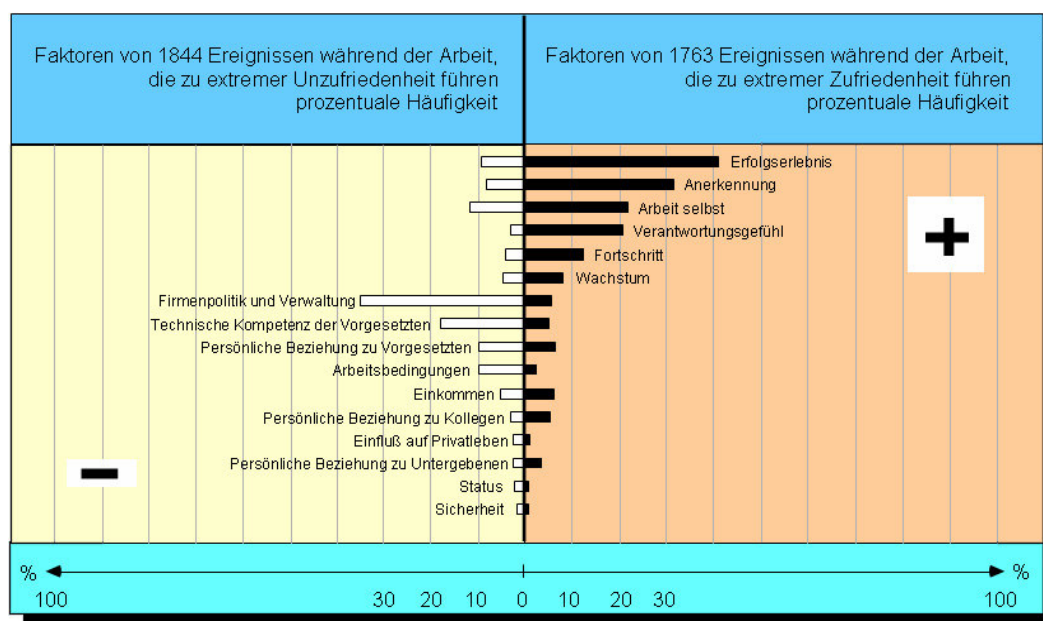


Abbildung: Faktoren, die zu Unzufriedenheit/Zufriedenheit führen



Der Theorie nach müssen beide Ausprägungen vorhanden sein, um Arbeitszufriedenheit zu erleben. Zufriedenheit besteht also nicht zwangsläufig, wenn keine Gründe für Unzufriedenheit vorliegen.

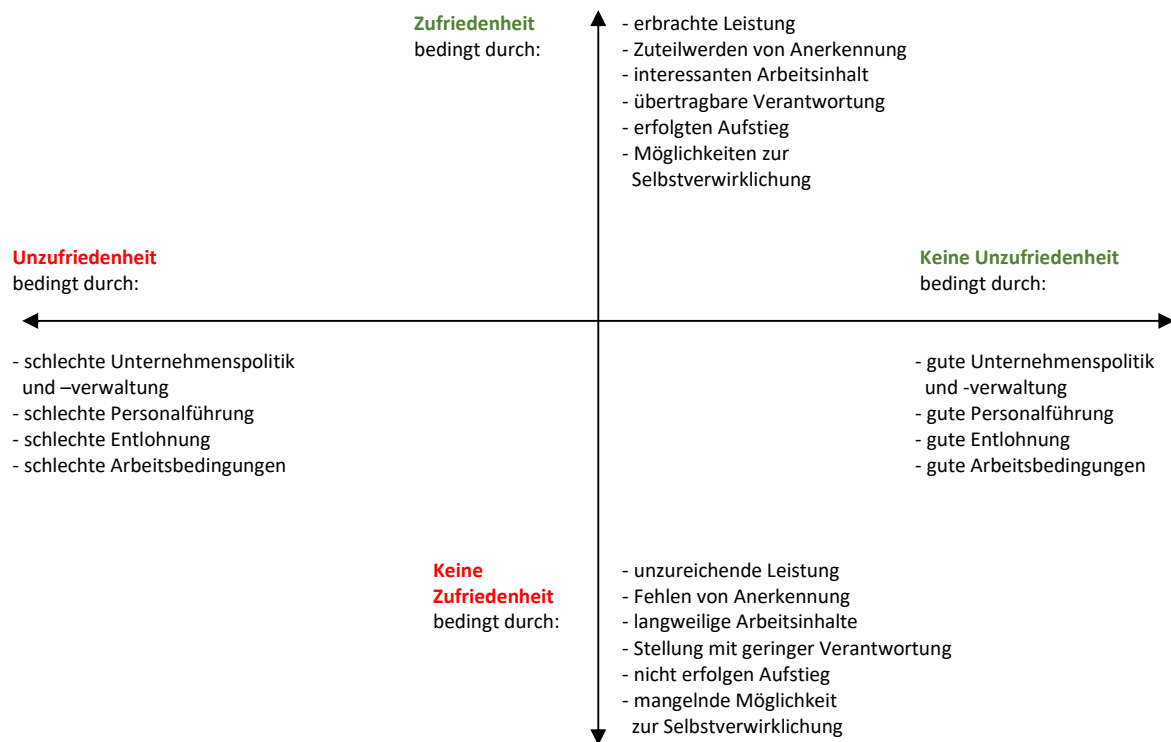
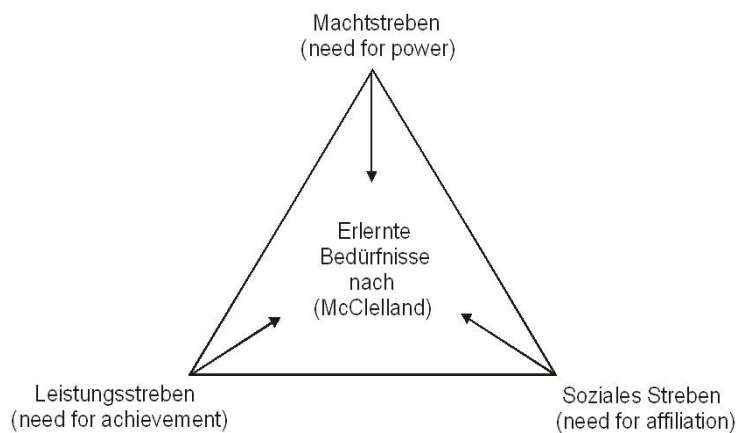


Abbildung: Zweifaktoren-Theorie der Zufriedenheit

### 1.4.3 Theorie der gelernten Bedürfnisse (McClelland)

Die menschliche Motivation umfasst drei dominante Bedürfnisse: das Bedürfnis nach **Erfolg**, **Macht** und **Zugehörigkeit**.



Die **subjektive Bedeutung** jedes Bedürfnisses variiert von Individuum zu Individuum und hängt auch vom kulturellen Hintergrund des Einzelnen ab.

Grundmotive nach McClelland*	
(mit besonders starkem Einfluss auf das Verhalten)	
Motive, Wünsche, Hoffnungen	Ängste, Befürchtungen
<b>Zugehörigkeit</b> (Sicherheit, Zuwendung, Geborgenheit, Freundschaft) ↳ <b>Beitrag beachten und integrieren</b>	... unbeliebt, zurückgewiesen, isoliert, ausgeschlossen, allein gelassen Gefühl: <b>Wertlosigkeit</b>
<b>Macht</b> (Kontrolle, Dominanz, Bedeutung, Status, Einfluss, Kampf, Wettbewerb) ↳ <b>In Entscheidungen einbinden</b>	... Kontrollverlust, unwichtig, abhängig, unbedeutend, missachtet Gefühl: <b>Ohnmacht</b>
<b>Leistung</b> (Erfolg, Fortschritt, Kreativität, Abwechslung, Neugier, Fantasie) ↳ <b>Leistungen anerkennen</b>	... unfähig, schwach, erniedrigt, nutzlos, dumm, „Verlierer“, „Versager“ Gefühl: <b>Versagen</b>

\*McClelland, D. C., Human Motivation, Cambridge, 1987

## 1.5 Neurobiologische Aspekte der Motivation

Die Forschung rund um Motivation ist in den letzten Jahren stark in Bewegung gekommen. Inzwischen lassen sich Botenstoffe, in diesem Zusammenhang vor allem **Dopamin**, und deren Ausschüttungsmechanismen immer besser empirisch nachvollziehen.

Der Neurobiologe *Prof. Dr. Joachim Bauer* gelangte zu der Kernaussage, dass **Motivationen primär aus dem Wunsch nach gelungenen zwischenmenschlichen, sozialen Beziehungen entspringen**. Daraus lässt sich ableiten, dass Betriebsklima und persönlicher Umgang im Unternehmen den größten Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter haben. Das ist nicht neu, doch nach Bauer ist dieser Einfluss der tatsächlich maßgebende, bisher nicht ignoriert, aber dennoch oft unterschätzt.

### Was sagt die Neurobiologie zum Thema Motivation?

#### Der Mensch ist für gelingende Beziehungen konstruiert!

Die wissenschaftlich belegte Kernaussage von Joachim Bauer lautet: „Kern aller menschlichen Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung und Zuneigung zu finden und zu geben. **Wir sind aus neurobiologischer Sicht auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen.**“

Im Alltag der Unternehmen sehen wir aber, dass viele unter starkem Druck arbeiten und mit einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit konfrontiert sind. Daraus resultieren häufig **um- und neustrukturierte Teams**. Unter diesen Rahmenbedingungen fällt es vielen Führungskräften schwer, wertschätzende und lebendige Beziehungen im Team zu gestalten.

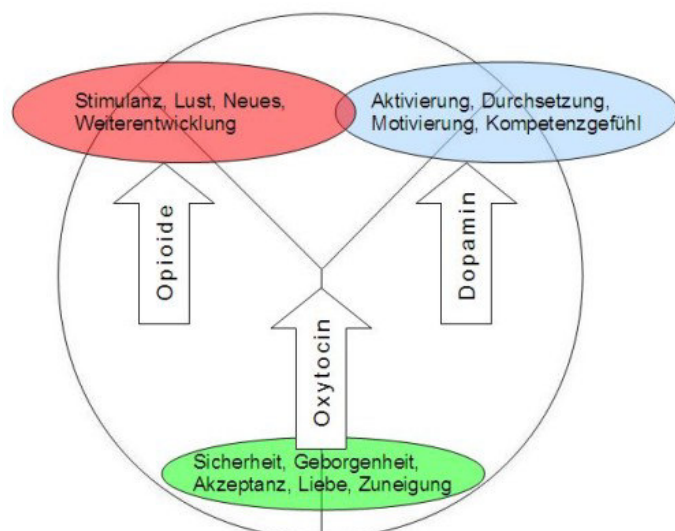
### Welche Belege hat die Neurobiologie für die oben genannte Aussage? Und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für eine motivierende Mitarbeiterführung?

#### Entdeckung der Motivationssysteme

Die Neurobiologie hat entdeckt, dass wir über ein **biologisches Motivationssystem** verfügen. Dieses Motivationssystem basiert auf den **drei Botenstoffen Dopamin, endogene Opiode und Oxytocin**.

Der Kern des Motivationssystems hat über viele Nervenbahnen eine Verbindung mit dem Emotionszentrum. Das Emotionszentrum bewertet, ob „die Umwelt Ziele in Aussicht stellt, für die es sich einzusetzen lohnt.“

Die Neurobiologie hat **Dopamin als den Treibstoff der Motivationssysteme** ausgemacht. Das vom Motivationssystem ausgeschüttete Dopamin erzeugt ein Gefühl des Wohlbefindens und versetzt den Organismus psychisch und physisch in einen Zustand von Konzentration und Handlungsbereitschaft. Interessanterweise beeinflusst Dopamin zugleich auch die muskuläre Bewegungsfähigkeit des Körpers. Dopamin macht Bewegung möglich und hat zusätzlich die Funktion einer **psychischen Antriebs- und Motivationsdroge**.



Wenn es zur Ausschüttung von Dopamin kommt, werden weitere körpereigene Botenstoffe, so genannte endogenen Opioide freigesetzt werden. „**Endogene Opioide wirken auf die Emotionszentren des Gehirns, sie haben positive Effekte auf das Ich-Gefühl**, auf die emotionale Stimmung und die Lebensfreude.“

Der dritte Wohlfühlbotenstoff, **Oxytocin**, ist „spezialisiert auf **Bindung und Vertrauen**“. Oxytocin wird verstärkt hergestellt, wenn es zu einer Vertrauen stiftenden oder zu einer eine feste Bindung einleitenden Begegnung kommt. Oxytocin hat zusätzlich den Effekt, dass es Bindungen, die zu seiner Ausschüttung geführt haben, rückwirkend stabilisiert, indem es die Bereitschaft erhöht Vertrauen zu schenken.

### Was stimuliert unsere Motivationssysteme?

Motivation ist auf lohnende Ziele ausgerichtet. Das natürliche Ziel der Motivationssysteme sind soziale Gemeinschaften und gelingende Beziehungen mit anderen Individuen. Für den Menschen bedeutet das: **Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung und Zuneigung zu finden und zu geben**. Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen. Die Motivationssysteme schalten ab, wenn keine Chance auf soziale Zuwendung besteht, und sie springen an, wenn das Gegenteil der Fall ist, wenn also Anerkennung im Spiel ist.

### Führungskräfte als Beziehungsgestalter

Nimmt man die Erkenntnisse der Neurobiologie ernst und wendet sie auf die Frage an, wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivieren und ans Unternehmen binden, so ist die eindeutige Antwort: **Führungskräfte sollten sich dafür einsetzen, dass die Beziehungen sowohl zwischen ihnen und den Mitarbeitern als auch zwischen den Mitarbeitern untereinander gut funktionieren**.

Es gibt **fünf Faktoren, die gelungene Beziehungen fördern**, aus denen sich Handlungsempfehlungen für Führungskräfte ableiten lassen:

1. **Sehen und Gesehen werden**

Mitarbeiter wollen als Person wahrgenommen werden. Nichtbeachtung ist ein Motivations- und Beziehungskiller. Führungskräfte sollten also häufiger den persönlichen Kontakt zu ihren Mitarbeitern suchen. Gesehen und gesehen werden ist jedoch ein wechselseitiger Prozess.

2. **Gemeinsame Aufmerksamkeit gegenüber etwas Drittem**

Interesse zeigen für das, was andere beschäftigt. Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter ernst zu nehmen. Vorgesetzte, die in Besprechungen nicht konzentriert zuhören können, was Mitarbeiter vorbringen, verlieren deren Loyalität.

3. **Emotionale Resonanz**

Die Fähigkeit zu einem gewissen Grad auf die Stimmung eines anderen einzuschwingen oder andere mit der eigenen Stimmung anzustecken. Empathie, Mitfühlen und Verständnis für die Situation der Mitarbeiter ist insbesondere in Veränderungsprozessen ein Schlüsselfaktor für Akzeptanz.

4. **Gemeinsames Handeln**

Gemeinsam für ein gestecktes Ziel zu arbeiten, sich diesem verschreiben, gemeinsam Wege zu suchen, wie das Ziel am besten erreicht werden kann hat eine starke verbindende Kraft. Häufig setzten Führungskräfte jedoch die Ziele, initiieren vielleicht noch ein Projektteam, das sich der Aufgabe widmet, verabschieden sich dann allerdings zur nächsten „Baustelle“ und lassen die Mitarbeiter mit der Aufgabe alleine.

## 5. Das wechselseitige Verstehen von Motiven und Absichten

Dieses Beziehungselement ist die „Königsklasse der Beziehungskunst“. Es gelingt meist nur dann, wenn auch die anderen vier Komponenten eingelöst sind. Es geht darum zu verstehen, was das Verhalten des anderen prägt. Was ist ihm wichtig? Welche Motive und Absichten verfolgt er? Mitarbeitermotivation kann nur gelingen, wenn ich meine Mitarbeiter ausreichend kenne, um diese Fragen beantworten zu können. Dazu bedarf es nicht nur einer guten Beobachtungsgabe, sondern vor allem des Gesprächs.

Zusammenfassend bedeutet das, es gibt eine zentrale Kompetenz die den Unterschied macht: **Die Beziehungskompetenz.**

## 1.6 Motivation 3.0

Ein weiteres alternatives Motivationsmodell bietet das 2010 unter dem Titel „Motivation 3.0“ vorgelegte Konzept von D.H. Pink. Er greift darin auf die humanistische Psychologie zurück, verbindet sie jedoch mit Thesen der Existenzphilosophen Jean-Paul Sartre und Martin Heidegger.

Ausgangspunkt bildet in diesem Motivationsmodell die Annahme, dass nicht alle Menschen grundsätzlich faul und egoistisch sind, sondern in jedem drei unterschiedliche Motivationsanreize wirken: **Intrinsische Motivation, extrinsische Motivation und der Wunsch, das eigene Leben sinnvoll zu gestalten** und zu erweitern.

Die perfekt ausgeglichene und dauerhafte Motivation entsteht danach, wenn die Befriedigung nicht mit einer Belohnung nach der Tätigkeit verbunden ist, sondern wenn die **Tätigkeit selbst als die Belohnung empfunden** wird. Äußere und innere Anreize verschmelzen in diesem zeitgemäßen Motivationsmodell zu einer garantiert dauerhaft motivierenden Instanz, mit der sich aktiv, gesund und gewinnbringend das eigene Leben gestalten und jede Situation bestehen lässt.

**Artikel:**

*Motivation 3.0 – der Abschied von Zuckerbrot und Peitsche*, Personalführung April 2011

**Verschaffe dir einen Überblick über:**

- Motivation 1.0
- Motivation 2.0
- Grenzen des Systems Motivation 2.0
- Welche Risiken birgt das Führen mit Zielen?
- XY-Theorie von McGregor
- Motivation 3.0 – Typ-I-Verhalten

## Wiederholungsfragen zu Kapitel 1 Bedürfnis – Motivation – Zufriedenheit

1. Grenze die Begriffe „Motiv“, „Motivation“ und „Handlung“ voneinander ab!
2. Worin unterscheiden sich intrinsische und extrinsische Motivation?
3. Grenze die „Inhaltstheorien“ von den „Prozesstheorien“ der Motivation ab!
4. Nenne Vertreter beider Theorien!
5. Erkläre folgende Aussage: „Unzufriedenheit ist eine notwendige Bedingung von Leistungsverhalten, es ist aber keine hinreichende Bedingung“!
6. Beschreibe den Motivationsprozess!
7. Erkläre die einzelnen Stufen der Bedürfnispyramide nach Maslow!
8. Was versteht man unter Wachstumsbedürfnissen bzw. Mangelbedürfnissen?
9. Welche berechtigte Kritik lässt sich an diesem Modell anbringen?
10. Worauf beziehen sich nach Herzberg Motivationsfaktoren, worauf Hygienefaktoren?
11. Beschreibe die Hygiene- und Motivationsfaktoren hinsichtlich der Ausprägungen Zufriedenheit – Unzufriedenheit!
12. Nenne jeweils 5 Hygiene- bzw. Motivationsfaktoren!
13. Was sind autonome Motive?
14. Setze die Hygiene- und Motivationsfaktoren in Beziehung zur Maslow'schen Bedürfnispyramide! Was fällt auf?
15. Nenne die drei dominanten Bedürfnisse nach McClelland!
16. Welche Botenstoffe spielen bei der neurobiologischen Betrachtung der Motivation eine Rolle?
17. Zu welcher Kernaussage gelangte in diesem Zusammenhang Prof. Dr. Joachim Bauer?
18. Was bewirkt welcher Botenstoff im biologischen Motivationssystem?
19. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für eine motivierende Mitarbeiterführung?
20. Was stimuliert unsere Motivationssysteme?
21. Welche Handlungsempfehlungen für Führungskräfte lassen sich aus der neurobiologischen Betrachtung der Motivation ableiten?
22. Auf welches Inhaltsmodell bezieht sich D.H. Pink bei seinem Konzept der „Motivation 3.0“?
23. Welche drei unterschiedlichen Motivationsanreize ruhen nach D.H. Pink in jedem Menschen?
24. Wodurch kann demnach dauerhafte Motivation entstehen?
25. Welcher Trieb steht im Zentrum der „Motivation 1.0“?
26. Welcher Antrieb steuert das System „Motivation 2.0“?
27. Beschreibe die Grenzen des Systems Motivation 2.0!
28. Erkläre die XY-Theorie von McGregor!
29. Welche Verbesserungen gab es im System 2.1?
30. Welche Risiken birgt das Führen mit Zielen?
31. Auf wen geht die Theorie der Motivation 3.0 zurück?
32. Wodurch wird das Typ-X-Verhalten aus dem Konzept der „Motivation 2.0“ dominiert?
33. Erkläre das Typ-I-Verhalten aus dem Konzept der „Motivation 3.0“! Auf welchem Trieb basiert es?
34. Löscht der Antrieb der „Motivation 3.0“ die der vorgelagerten Systeme aus?
35. Ist Typ-I-Verhalten erlernbar oder unveränderlich?
36. Welchen Bezug zu Geld haben der Typ-I bzw. der Typ-X?
37. Von welchen drei Nährstoffen hängt das Typ-I-Verhalten ab?

## 2 Führung

Motivation ist ein Zusammenspiel von Person, Situation und Umgebung. Jeder Mensch ist unterschiedlich, deshalb muss **jeder Mensch anders geführt und motiviert** werden. Menschen lassen sich unterschiedlich stark durch verschiedene Motivationsstrategien motivieren. Ideal wäre ein individueller Motivationsmix für jedes Individuum. **Führungsverhalten ist für die Motivation von Mitarbeitern ein entscheidender Faktor.**

### 2.1 Definitionen

#### Traditionelle Definitionen:

- „Die Einflussnahme (das „Führen“) wird durch Projektionen der Persönlichkeit des Führers, die der Geführte teilweise oder ganz übernimmt (Übertragung, Identifikation), bewirkt. Es handelt sich dabei um mehr unbewusst als bewusst verlaufende psychische Vorgänge“ (FIPPINGER, 1970, S.42).
- Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen. (BAUMGARTEN 1977, S. 9).
- Führung ist richtungsweisendes und steuerndes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen; es umfasst den Einsatz materieller Mittel. Ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Führung ist ihre Dynamik (HEERES-DIENST-VORSCHRIFT 100/200, Nr. 101).
- Führung in Organisationen: "Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation" (WUNDERER & GRUNWALD 1980).
- Eine Führung lässt sich mit vier Dimensionen charakterisieren: „Zielorientierte sozial Einflussnahme zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe (Ziel-/Leistungsaspekt), in/mit einer strukturierten Arbeitssituation (Organisationsaspekt: Situationsgestaltung), unter wechselseitiger, tendenziell symmetrischer Einflussausübung (partizipativer Aspekt: Machtgestaltung), und konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen (prosozialer Aspekt: Beziehungsgestaltung)“ (DUBS, 1994, S.88).

#### Gabler Wirtschaftslexikon:

„Durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die **Verwirklichung vorgegebener Ziele**; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung“.

#### Wikipedia:

„Der Ausdruck Führung trägt die Bedeutung „**leiten**“, „**die Richtung bestimmen**“, „**in Bewegung setzen**“. Der Begriff bezeichnet planende, koordinierende und kontrollierende Tätigkeiten in Gruppen und Organisationen (engl. *leadership*)“.

#### Jürgen Peterke, JP-Consulting:

„Führung ist ein dynamischer Prozess der zielgerichteten Einflussnahme auf Verhalten und Entwicklung von Mitarbeitern, Teams und Unternehmen zur Erzielung optimaler betrieblicher Ergebnisse unter **Ausschöpfung vorhandener Leistungspotentiale** und zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.“.

#### Brandstätter & Otto, 2009

„Eine Organisation verfolgt bestimmte Ziele und entwickelt dazu Strategien und Pläne. Gemäß der klassischen Vorstellung aufgabenorientierter Führung werden **Zielvorgaben von den oberen an die unteren Führungsebenen** übermittelt, wobei die Führungsaufgabe vor allem darin besteht, Arbeitsaufgaben zu verteilen und deren Ausführung zu kontrollieren“.



## 2.2 Traditionelle Definition der Führungsstile

Autoritärer Führungsstil				Kooperativer Führungsstil		
Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten				Entscheidungsspielraum der Gruppe		
autoritär	partriarchalisch	beratend	kooperativ	partizipativ	demokratisch	
Vorgesetzter entscheidet und ordnet an	Vorgesetzter entscheidet; er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet	Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen.	Vorgesetzter informiert sein Untergebenen über seine beabsichtigte Entscheidungen; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft	Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte	Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.	Die Gruppe entscheidet; der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen.

nach: Bea/Dichtl/Schweitzer, Allg. Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 6. Auflage, 1995, S. 10

## 2.3 Situatives Führen nach Hersey und Blanchard

Die Theorie des Situativen Führens besagt, dass der Vorgesetzte je nach Situation unterschiedliche Führungsstile wählen soll, um erfolgreich zu sein.

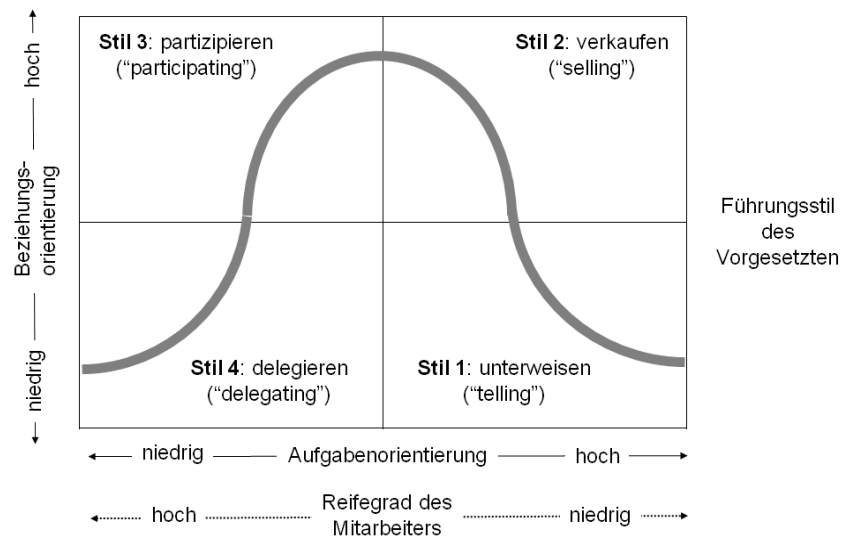


Abbildung: Situatives Führen nach Hersey und Blanchard

**Aufgabenorientierung** heißt, dass der Vorgesetzte es vorzieht, detaillierte Anweisung zu geben, er formuliert klare Erwartungen und Vorgaben im Hinblick darauf, was bis wann wie erledigt werden muss.

Im Falle der **Beziehungsorientierung** legt der Vorgesetzte großen Wert auf gute persönliche Kontakte, er bietet Unterstützung an, lobt und ermuntert seine Mitarbeiter.

Der **Reifegrad** von Mitarbeitern umfasst zwei Aspekte: einen sachlichen und einen psychologischen. In sachlicher Hinsicht streben „reife“ Mitarbeiter Verantwortung an; sie entwickeln selbstständig ihre Fähigkeiten und ihr Fachwissen. In psychologischer Hinsicht wollen „reife“ Mitarbeiter etwas



erreichen, sie sind motiviert und engagiert. Der Reifegrad ist jeweils an bestimmte Aufgaben gebunden. Das bedeutet, dass der eine Mitarbeiter bei der Aufgabe A (zum Beispiel verkaufen) eine hohe Reife demonstrieren kann, während er bei einer anderen Aufgabe B (Abläufe organisieren) eine wesentlich niedrigere Reife aufweisen kann.

Den **Führungserfolg** definieren Hersey und Blanchard als Zielerreichung und Einflussnahme, bei der die Mitarbeiter eine bestimmte Aufgabe erledigen. Ferner respektieren sie ihren Vorgesetzten und sind kooperationsbereit. Diese Effektivität ist dann gegeben, wenn der gewählte Führungsstil zum Reifegrad der geführten Mitarbeiter passt.

Ausgehend von diesen Grundbegriffen lassen sich nach Hersey und Blanchard vier wesentliche Verhaltensweisen als Empfehlungen für Vorgesetzte ableiten:

- **Führungsstil 1:** Bei einer niedrigen Reife der Mitarbeiter wird eine hohe Aufgabenorientierung bei gleichzeitig niedriger Beziehungsorientierung empfohlen. Mit anderen Worten: Der Vorgesetzte sollte unterweisen („**telling**“).
- **Führungsstil 2:** Hat sich der Mitarbeiter weiterentwickelt (geringe bis mäßige Reife), ist es empfehlenswert, wenn der Vorgesetzte einen stark mitarbeiterbezogenen und aufgabenbezogenen Führungsstil gleichzeitig anwendet. Es kommt darauf an, die Mitarbeiter zu überzeugen („**selling**“).
- **Führungsstil 3:** Bei mäßiger bis hoher Reife seiner Mitarbeiter sollte der Vorgesetzte stark mitarbeiterbezogen und gleichzeitig weniger aufgabenbezogen führen und sie an der Zielsetzung oder an Entscheidungen beteiligen („**participating**“).
- **Führungsstil 4:** Sehr „reife“ Mitarbeiter benötigen weder eine besondere Zuwendung durch den Vorgesetzten, noch braucht man ihnen detaillierte Vorgaben bezüglich ihrer Aufgaben und ihres Verhaltens zu machen. In diesem Falle sollte man Verantwortung delegieren („**delegating**“).

**Kritik:** Die durch empirische Studien nachgewiesene **mangelnde Validität** der Theorie von Hersey und Blanchard bedeutet, dass diese Theorie nicht in der Lage ist, den erhobenen Anspruch zu erfüllen, konkrete Vorschläge zu machen, wie eine Führungskraft ihre Aufgaben erfolgreicher bewältigen kann. Es soll an dieser Stelle aber ein Bewusstsein schaffen, dass Führungskräfte in ihrem **Führungsverhalten flexibel** sein sollten.

## 2.4 Transformationale Führung

**Transformationale Führung** ist ein Konzept für einen Führungsstil, bei dem durch das **Transformieren von Werten und Einstellungen der Geführten** – hinweg von egoistischen, individuellen Zielen, in Richtung langfristiger, übergeordneter Ziele – eine Leistungssteigerung stattfinden soll.

Transformierende Führende versuchen, die Werte ihrer Mitarbeiter (zB. durch **Visionen** oder **vorbildhaftes Verhalten**) zu verändern, **Sinn** zu vermitteln und sie auf diese Weise intrinsisch zum Erreichen eines gemeinsamen, übergeordneten Ziels zu motivieren.

Untersuchungen zeigen, dass transformational geführte Mitarbeiter **Vertrauen, Loyalität** und **Respekt** gegenüber ihrer Führungskraft entwickeln, da diese ihnen eine inspirierende Vision aufzeigten und **Identität** vermittelten (zB. durch die Förderung von Gruppenzielen).

## Verhaltensweisen einer transformationalen Führungskraft:

- **Vorbildfunktion:** Menschen übernehmen das Verhalten anderer, insbesondere, wenn sie diese respektieren und bewundern. Die Führungskraft ist somit jederzeit Vorbild für ihre Mitarbeiter und richtet ihr Verhalten an den gemeinsamen Zielen aus.
- **Zukunftsvision:** Die Führungskraft entwirft eine inspirierende Vision für die Mitarbeiter, die sie dazu motiviert Ziele zu erreichen, die bis dato als unerreichbar galten. Eine erfolgreiche Vision zeichnet sich durch eine emotionale, positive Färbung aus; sie ist bildhaft und löst bei den Geführten Begeisterung aus.
- **Individuelle Unterstützung:** Die Führungskraft erkennt die Ziele und Probleme der einzelnen Mitarbeiter und ist dazu fähig diese individuell zu fördern und zu motivieren.
- **Förderung von Gruppenzielen:** Die Mitarbeiter stellen für eine höhere gemeinschaftliche Mission ihre eigenen egoistischen Interessen zurück. Der Mensch als soziales Wesen strebt nach Harmonie und Gruppenzusammenhalt. Durch die Schaffung gemeinsamer Ziele wird dieses Bedürfnis befriedigt, sodass das Wohlbefinden und dadurch wiederum die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ansteigt.
- **Intellektuelle Anregung:** Die Führungskraft regt die Mitarbeiter zu innovativen Ideen und Veränderungen an. Die Mitarbeiter sehen sich somit kontinuierlich herausgefordert Problemlösungen zu entwickeln.
- **Hohe Leistungserwartung:** Die Führungskraft hat hohe, auf das Individuum abgestimmte, Erwartungen an die Mitarbeiter und kommuniziert ihr Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.

## Beispiele

Steve Jobs, John F. Kennedy, Johanna von Orleans

Jürgen Klopp, der in seiner erfolgreichen Zeit beim BVB Dortmund konsistent mehrere transformationale Verhaltensweisen zeigte.

## 2.5 Emotionale Führung nach Goleman

Es gibt nur wenig wirklich gute Führungskräfte. Viele haben sich über die Jahre einen ganz **bestimmten Führungsstil** angeeignet, mit dem sie meist auch erfolgreich waren. Um in der heutigen Arbeitswelt voranzukommen, reicht das aber nicht aus: Flexibilität und die Bereitschaft bzw. Fähigkeit **zwischen verschiedenen Führungsstilen zu wechseln** sind gefragt. Eine Führungskraft muss Teamleiter, Mentor, Kollege und Berater zugleich sein. Und dafür muss man es schaffen, die verschiedenen Ansätze in den eigenen Führungsstil einzubinden und genau zu wissen, wann welches Verhalten angebracht ist.

**Daniel Goleman** gilt als Begründer des Konzeptes der **emotionalen Intelligenz (EQ)**. In seinen Veröffentlichungen stellt der Journalist und Psychologe diese dem klassischen Intelligenzquotienten (IQ) gegenüber. Laut Goleman haben manche Menschen ihre wahre Intelligenz vor allem im emotionalen Bereich. Auch in Führungspositionen agieren diese Personen verstärkt aus einer emotionalen – oder besser **emphatischen** – Perspektive heraus.

### 2.5.1 Ausgangsüberlegung und Zielsetzung

Daniel Goleman hat mit dem von ihm geprägten Begriff „**Emotionale Intelligenz**“ zwar inhaltlich nichts grundlegend Neues erfunden, er hat aber wesentlich zu einer systematischen Beschreibung dessen beigetragen, was **menschliches Verhalten und dessen Effektivität** nach außen wirksam beeinflusst und steuert. Der Zugang zur Emotionalen Intelligenz kann über Persönlichkeits- und Verhaltenslernen stärker aktualisiert und nutzbar gemacht werden.

## 2.5.2 Die Grundkategorien der Emotionalen Intelligenz nach Goleman

Emotionale Intelligenz – als Potenzial, **sich selbst und seine Beziehungen zu anderen effektiv zu steuern** – setzt sich aus vier grundlegenden Fähigkeiten zusammen: *Selbstreflexion*, *Selbstmanagement*, *soziales Bewusstsein* und *Sozialkompetenz*.

### 2.5.2.1 Selbstreflexion

- **Emotionale Selbstreflexion:** Die Fähigkeit, seine eigenen Gefühle festzustellen und zu verstehen sowie deren Auswirkung auf Arbeitsleistung und Beziehung zu anderen zu erkennen.
- **Zutreffende Selbsteinschätzung:** Die Fähigkeit zur realistischen Beurteilung seiner eigenen Stärken und Schwächen.
- **Selbstbewusstsein:** Ein ausgeprägtes und positives Gefühl für den eigenen Wert.

### 2.5.2.2 Selbstmanagement

- **Selbstkontrolle:** Die Fähigkeit, destruktive Gefühle und Aufwallungen zu beherrschen.
- **Vertrauenswürdigkeit:** Ein ständiges Bestätigen der eigenen Ehrlichkeit und Integrität.
- **Gewissenhaftigkeit:** Die Fertigkeit, sich selbst und seinen Verpflichtungen gerecht zu werden.
- **Anpassungsfähigkeit:** Die Gabe, sich wechselnden Situationen anpassen und Hindernisse überwinden zu können.
- **Leistungsorientierung:** Der Antrieb, einen hohen inneren Leistungsanspruch zu erfüllen.
- **Tatkraft:** Die Bereitschaft, Chancen zu nutzen.

### 2.5.2.3 Soziales Bewusstsein

- **Empathie:** Die Befähigung, sich in andere Menschen einzufühlen, deren Sichtweisen zu verstehen und sich für deren Sorgen wirklich zu interessieren.
- **Sinn für unternehmensinterne Vorgänge:** Die Fähigkeit, Strömungen im Unternehmensalltag wahrzunehmen, Entscheidungsnetze aufzubauen und mit internen Konflikten zurechtzukommen.
- **Service-Orientierung:** Die Gabe, Bedürfnisse der MA zu erkennen und zu befriedigen.

### 2.5.2.4 Sozialkompetenz

- **Visionäre Führerschaft:** Die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und andere durch eine mitreißende Vision zu inspirieren.
- **Einfluss:** Der Vorteil, ein ganzes Spektrum an wirkungsvollen Methoden einsetzen zu können.
- **Förderung anderer:** Die Bereitschaft, die Fähigkeiten anderer durch Feedback und Anleitung zu stärken.
- **Kommunikation:** Die Fertigkeit, anderen zuzuhören und klare, überzeugende und abgewogene Botschaften aussenden zu können.
- **Katalysator des Wandels:** Die Fähigkeit, zu neuen Ideen anzuregen und richtungsweisend zu führen.
- **Konfliktmanagement:** Die Gabe, Meinungsgegensätze zu entschärfen und einvernehmliche Lösungen herbeizuführen.
- **Knüpfen von Verbindungen:** Das Geschick, ein Beziehungsnetz zu schaffen und zu pflegen.
- **Teamarbeit und Zusammenarbeit:** Die Fähigkeit, Kooperationen und Teams zu fördern.

Golemans Studien zufolge sind diese **emotionalen Intelligenzfaktoren unterschiedlich ausgeprägt** und **spiegeln sich im Führungsverhalten** (Führungsstil) von Managern wider. In Abhängigkeit von den jeweiligen Kontextbedingungen sind diese Verhaltensweisen unterschiedlich effektiv.

### 2.5.3 Emotionale Intelligenz und Führungsstil

Mit seinem Führungsstile-Modell hat Goleman kein grundlegend neues Führungsmodell geschaffen. Doch auch hier ist durch die **Integration von emotionalen Intelligenzkomponenten** eine Erweiterung ursprünglicher Führungsstilmodelle, die stark auf rationaler Kompetenz (IQ) aufbauen, gelungen.

Nach Ansicht Golemans sind gute Führungskräfte effektiv, weil sie Resonanz schaffen. **Resonanz** kommt vom lateinischen Wort *resonare* – ein Geräusch schaffen. Wirkungsvolle Führungskräfte **stellen sich auf die Gefühle von der Geführten ein** und verschieben sie in eine positive emotionale Richtung. Sie sprechen authentisch über ihre eigenen Werte, Richtung und Prioritäten und schwingen mit den Gefühlen der umgebenden Leute mit. Unter der Leitung eines wirkungsvollen Leiters fühlen Leute ein gegenseitiges Komfortniveau. Resonanz besitzen Leute mit einem **hohen Grad an emotionaler Intelligenz**, bezieht aber auch intellektuelle Aspekte ein.

Goleman beschreibt **sechs Weisen der Kreation von Resonanz (Führungsstile)** und deren Wirkung auf Mitarbeiterbeziehung und Erfolg: Autoritär, leistungsbetont, affiliativ, demokratisch, coachend und visionär. Hier ein Überblick:

	Dominierende F.	Leistungsbetonte F.	Verbindende F.	Demokratische F.	Coaching Stil	Visionäre F.
Eigenschaften des Leiters	Befehlend „Tu es, weil ich es so sage“ Bedrohend Enge Kontrolle Überwacht ununterbrochen Vertreibt Talente Verdirbt jedem die Stimmung	Starker Drang zu leisten Hohe eigene Standards Initiative Geringes Einfühlungsvermögen Ungeduldig Zahlengetrieben	Fördert Harmonie Freundlich Einfühlsam Er erhöht Moral Löst Konflikte	Großartiger Zuhörer. Teamarbeiter Mitarbeiter Beeinflusser	Hört zu Hilft Leuten, ihre eigenen Stärken und Schwächen zu identifizieren Ratgeber Regt an Delegiert	Spornt an. Glaubt an eigene Vision Einfühlsam Erklärt, wie und warum Bemühungen der Leute zum „Traum“ beitragen
Hervorgerufene Resonanz	Er verringert Furcht, indem er im Notfall eine klare Richtung angibt	Verwirklicht schwierige und aufregende Ziele	Schafft Harmonie, indem er Leute miteinander verbindet	Schätzt den Einsatz der Leute und erhält Engagement durch Teilnahme	Verbindet, was eine Person will mit den Zielen der Organisation	Er treibt Leute in Richtung zu geteilten Träumen
Auswirkungen auf das Klima	Häufig — —	Häufig — — wenn ausschließlich oder schlecht verwendet	+	+	+ +	+ + +
Wann angebracht?	In einer ernsten Krise Mit Problemangestellten Um eine dringende organisatorische Kehrtwende zu beginnen Traditionell militärisch	Hochwertige Resultate von einem motivierten und kompetenten Team erhalten	Um Risse in einem Team zu beheben Um in stressigen Zeiten zu motivieren oder Verbindungen zu verstärken	Unterstützung oder Übereinstimmung errichten. Wertvollen Einsatz von den PMA erhalten	Um kompetenten, motivierten PMA zu helfen, Leistung durch das Schaffen von langfristigen Fähigkeiten zu verbessern	Wenn Änderungen eine neue Vision erfordern. Wenn eine klare Richtung erforderlich ist Radikale Änderung!

#### Emotional „brillante“ Führung lehrt Sehnsucht!

*„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“*

## 2.5.4 Die Weiterentwicklung der Emotionalen Intelligenz und des flexiblen Führungsverhaltens

Die wenigsten Führungskräfte aus Golemans Studien verfügen über alle sechs Stile und noch weniger wissen, wann sie welchen einsetzen müssen. Damit stellt sich die Frage, wie denn diese

**Kompetenzen am besten (weiter-)entwickelt** werden können. Dazu einige Aussagen:

- Die vorhandenen **Stärken** umfassend **diagnostizieren**: Durch Selbstanalyse und umfassende Fremdbeurteilung (zB. 360-Grad-Beurteilung, dh. Einschätzung aus allen möglichen Positionen: Kunden, Mitarbeiter, Vorgesetzte, ...).
- Ein umfassendes **Verhaltens-Anforderungsprofil** erstellen: Welche emotionalen Kompetenzen sind speziell gefordert in meinem Bereich?
- Die **eigene Lernbereitschaft** feststellen: Wie motiviert bin ich, mich in dem einen oder anderen Verhaltensaspekt weiterzuentwickeln? Habe ich ein Zukunftsbild meiner selbst, für das es sich lohnt, Aufwendungen in Kauf zu nehmen?
- Die Zukunftsvision in **überschaubare Teilziele** zerlegen: sich auf klare, erreichbare Ziele konzentrieren und ggfs. Unterstützung organisieren (zB. in Form von Coaching).
- Mit **Rückschlägen** rechnen: Erfolg stellt sich im Verhaltensbereich selten linear ein; Gewohnheitsmuster holen einen immer wieder ein. Erfolg ist dann der Lohn für Ausdauer und Konsequenz.
- Lernen am Modell, **positive Vorbilder** suchen: Von wem kann bzw. möchte ich mir „ein Scheibchen abschneiden“?
- Ein **unterstützendes Umfeld** schaffen: Welche Unternehmensvisionen, welche internen und externen Personen fördern meine Entwicklungsaktivitäten?
- **Messe deine Erfolge**: Wahrnehmung und Reflexion auch kleinster Erfolgserlebnisse. Was hat es möglich gemacht? Wie kann dieser Erfolg bekräftigt werden?

## 2.5.5 Über den Nutzen einer hohen emotionalen Intelligenz

Was bringt uns ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz? Laut Goleman zeigt sich bei Menschen mit einer hohen emotionalen Intelligenz, dass sie zumeist:

- beruflich sehr erfolgreich sind;
- mit sich selbst, ihren Familienmitgliedern und anderen Menschen besser klarkommen;
- beliebter sind und tiefgreifende Freundschaften pflegen;
- insgesamt ein höheres Maß an Lebenszufriedenheit zeigen.

**Buchtipps:** Goleman, Daniel: EQ. Emotionale Intelligenz; Hanser Verlag, 1996  
Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie: Emotionale Führung; Econ, 2002

## Wiederholungsfragen zu Kapitel 2 Führung

1. Leite aus den verschiedenen Führungsdefinitionen, deiner Meinung nach sinnvolle Handlungsmaximen für dein Führungsverhalten ab!
2. Zähle die traditionellen Führungsstile auf!
3. Nenne und erkläre die Führungsstile, die sich durch einen großen Entscheidungsspielraum für den Vorgesetzten auszeichnen!
4. Beschreibe und bewerte das demokratische Führungsverhalten!
5. Was ist die Grundaussage der Theorie des "Situativen Führens" nach Hersey und Blanchard?
6. Was versteht man unter dem Reifegrad eines Mitarbeiters?
7. Welche vier Führungsstile unterscheiden Hersey und Blanchard?
8. Wann sollte welcher Führungsstil bevorzugt werden? Welche Dimensionen sind dabei zu berücksichtigen?
9. Wie definieren Hersey und Blanchard den Führungserfolg?
10. Welcher Kritik muss sich die Theorie des "Situativen Führens" stellen?
11. Wodurch zeichnet sich das Konzept der „Transformationalen Führung“ aus?
12. Wie verhält sich eine transformationale Führungskraft?
13. Welches Verhältnis entwickeln transformational geführte Mitarbeiter zu ihrer Führungskraft?
14. Nenne Vertreter, denen dieser Führungsstil zugeschrieben wird!
15. Welche Intelligenz bildet die Basis des Führungsverhaltens nach Daniel Goleman?
16. Was versteht man unter „Empathie“?
17. Was versteht man unter „Emotionaler Intelligenz“?
18. Welche vier grundlegenden Fähigkeiten muss eine emotional intelligente Führungskraft besitzen?
19. Welche Ausprägungen sind im Rahmen dieser vier grundlegenden Fähigkeiten zu erkennen?
20. Wodurch zeichnet sich eine visionäre Führerschaft aus?
21. Nach Ansicht Golemans sind gute Führungskräfte effektiv, weil sie Resonanz schaffen. Was heißt das?
22. Je nach Maß der Kreation von Resonanz unterscheidet Goleman 6 Führungsstile?
23. Wie wirken die jeweiligen Führungsstile auf den geführten Mitarbeiter? Welcher Führungsstil ist diesbezüglich optimal?
24. In welchen Situationen ist eine dominierende Führung angebracht?
25. Nenne Möglichkeiten die eigene Führungskompetenz weiterzuentwickeln!
26. Was ist eine 360-Grad-Beurteilung?

### 3 Führungsaufgabe in Projekten

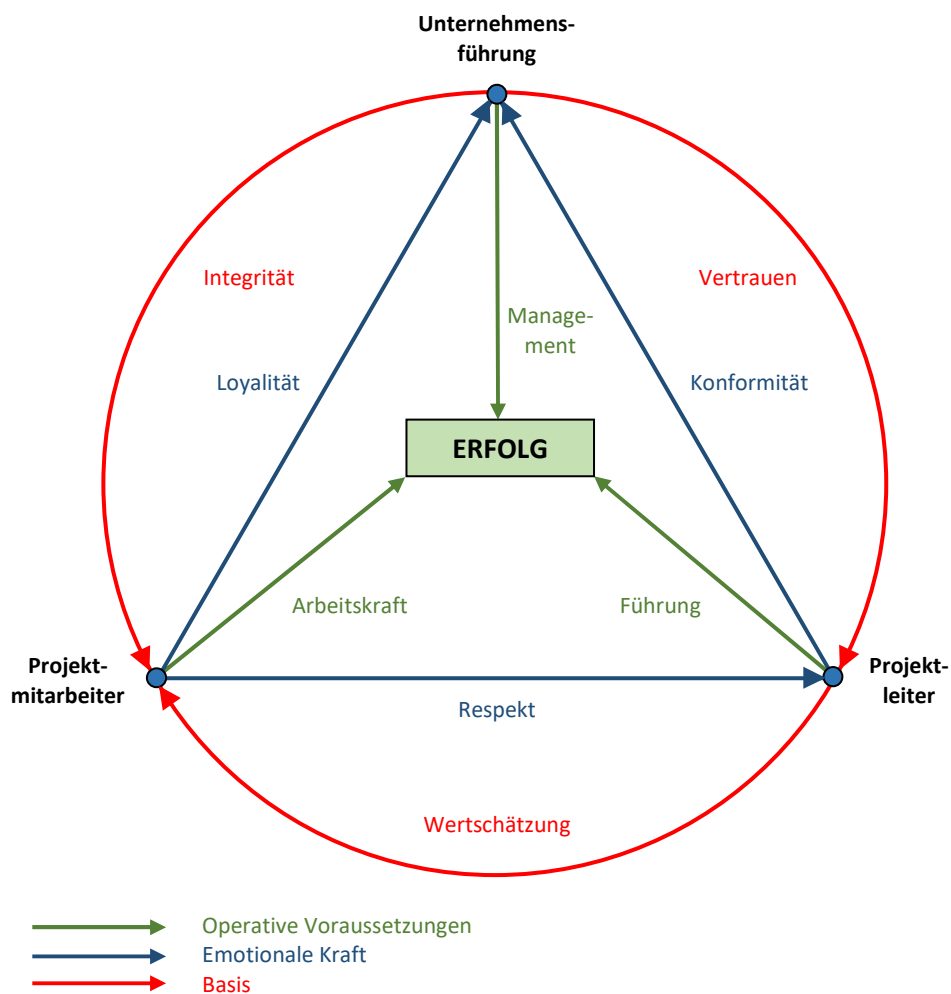
#### Der HTL-Absolvent als Führungskraft (Projektmanager)

**Unternehmensgefüge:** Projektmitarbeiter – HTL-Absolvent – Unternehmensleitung

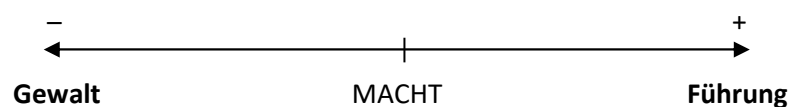
**HTL-Absolvent:**

- Zwischenmanager
- Konformität mit der Unternehmensleitung (= gleiche Zielorientierung)
- Führungsfunktion gegenüber Projektmitarbeitern

#### 3.1 Kraftdreieck der Führung



**FÜHRUNG = Ausübung von MACHT mit positivem Vorzeichen**



### 3.2 Facetten der Führung

- = Orientierung
- = Klarheit
- = Konsequenz
- = Verantwortung

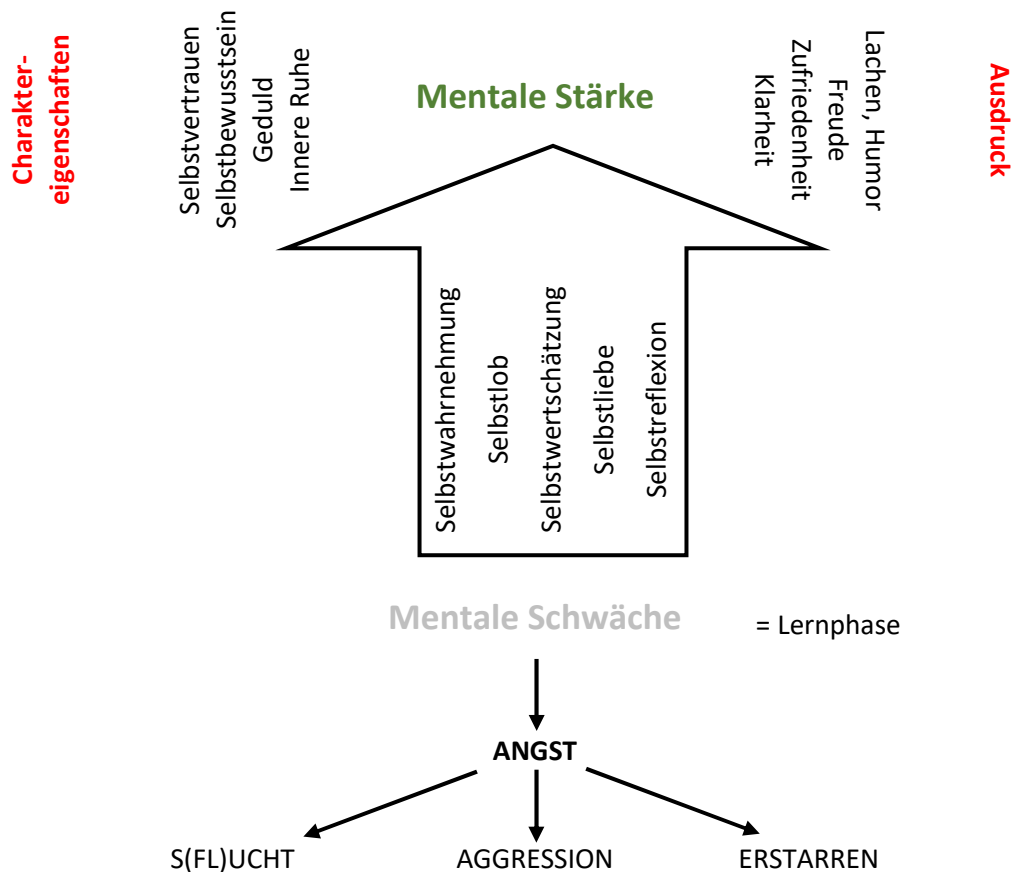
→ Die Qualität der Führung ist direkt proportional zum **eigenen mentalen Zustand!**

→ Exzellenter Zustand → hohes Maß an **natürlicher Autorität**

→ Autorität = Form der Macht aufgrund **sachlicher Überlegenheit** oder **persönlicher Größe**

Wo Autorität nicht darauf begründet ist, ist Autorität nur ein anderes Wort für Gewalt!

### 3.3 Weg zu mentaler Stärke





### 3.4 Praxistipps für die moderne Führungskraft

#### Vorgesetzter – Führungskraft

Vorgesetzter	Führungskraft
Einfluss wird durch formale Befugnisse erlangt	Einfluss wird durch die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erlangt
Basiert auf der Beziehung, die von der organisatorischen Hierarchie bestimmt wird	Vertraut auf Beziehung aus Vertrauen, Unterstützung und Glaubwürdigkeit
Einfluss basiert auf dem Verhältnis der hierarchischen Positionen	Einfluss basiert auf dem Verhältnis der Personen untereinander
Einfluss wird durch das Recht zu bestimmen und Zustimmung zu fordern erreicht	Einfluss wird durch Engagement, Zusammenarbeit und die Fähigkeit zu begeistern erreicht
Einfluss leitet sich von Kontrolle ab und beinhaltet Macht	Einfluss übersteigt Kontrolle und leitet sich von der Beziehungsqualität ab
Kann Einfluss nur durch Ausübung der Befugnisse innerhalb der Hierarchie geltend machen	Kann Einfluss in alle Richtungen ausweiten (nach oben, unten, quer durch und außerhalb der Hierarchie)

Die Praxis zeigt, dass nachfolgende Verhaltensweisen hilfreich sowohl für das eigene Führungsverhalten, als auch für das Wohlbefinden und die Orientierung des Geführten sind.

- Die FK ist ein Leuchtturm, der Verantwortung übernimmt und Orientierung gibt.
- Die FK ist Kapitän und Coach zugleich (Zielvorgeber und Zielbegleiter).
- Die FK nimmt den MA als Individuum wahr → (Einzel-)Gespräche; Zuhören können; sich für Privates interessieren.
- Die FK verschafft sich Aufmerksamkeit durch Schweigen bzw. ruhiges, leises Sprechen.
- Die FK gibt Anordnungen klar mit wenigen Worten.
- Die FK formuliert positiv, das Unterbewusstsein kennt kein Bild für Negatives.
- Die FK rechtfertigt sich nicht für Entscheidungen.
- Die FK bedenkt die Ausgewogenheit von Lob und Tadel (Wertschätzung beachten; Änderungsanspruch stellen).
- Die FK spricht unangenehme Dinge sofort an und hat immer mindestens 2 Lösungen parat.
- Die FK pflegt eine aktive Fragekultur: Führen durch Fragen und keine Frage ist tabu.
- Die FK ruht in sich selbst und kann daher eigene Fehler und Schwächen zugeben. Es bereitet ihr auch kein Problem nicht immer Recht zu haben.

**Ziel:** Der **mündige Mitarbeiter** als Unternehmer im Unternehmen.

Siehe auch: *In Zukunft führt der Mitarbeiter*, Kurier November 2014

## Partnerübung

Die **Aufgabe** lautet:

Male mit einem Partner mit einem Stift ein Haus, einen Menschen und einen Spruch auf ein großes Blatt Papier.

Die **Bedingungen**:

- Setzt euch einander gegenüber.
- Haltet den Stift gemeinsam.
- Sprechen ist nicht erlaubt, nur non-verbale Kommunikation (zB. Sich-Ansehen).

**Fragen** zur Partnerübung:

1. Wer hatte die Leitung?
  - Wann?
  - Gab es Wechsel?
  - Wie wurde der Stift gehalten?
2. Hast du genügend Raum bekommen/dir genommen?
3. Gab es Zusammenarbeit?
  - Wie?
  - Habt ihr euch auch angesehen?
  - Gab es Überlegung und (non-verbale) „Rücksprache“?
4. Was meinst du zu dem Ergebnis?
  - Wem gehört das Ergebnis?
5. Gab es Überraschungen mit dem Partner?
  - Wenn ja, welche?
6. Wie offen war die Kommunikation?

## Wiederholungsfragen zu Kapitel 3 Führungsaufgabe in Projekten

1. Skizziere das Kraftdreieck der Führung!
2. Was versteht man in diesem Zusammenhang unter Konformität?
3. Wie sorgt ein Unternehmen für die Integrität der Mitarbeiter?
4. Welche Kräfte wirken zwischen der Führungskraft und dem geführten Mitarbeiter?
5. Warum ist es notwendig, dass eine Führungskraft Konsequenzen setzt?
6. Wann ist eine Führungsperson eine natürliche Autorität?
7. Wodurch zeichnet sich der Zustand der mentalen Schwäche aus?
8. Warum ist eine mental Schwache Person nicht als Führungskraft geeignet?
9. Welche Maßnahmen führen zu mentaler Stärke?
10. Welche Unterschiede/Gemeinsamkeiten gibt es zwischen einer „Führungskraft“ und einem „Vorgesetzten“?
11. Was versteht man unter „Führen durch Fragen“?

## 4 Konfliktmanagement

### 4.1 Was ist ein Konflikt?

Konflikt: Zusammenstoß, Zwiespalt, Widerstreit.

Duden Band 1, Rechtschreibung, Mannheim u.a. 1980.

„Wir definieren Konflikt als eine Eigenschaft eines Systems, in dem es miteinander unvereinbare Zielvorstellungen gibt, so dass das Erreichen des einen Zieles das Erreichen des anderen ausschließen würde.“

Johan Galtung: Theorien zum Frieden. In: Dieter Senghaas (Hrsg.): Kritische Friedensforschung. Frankfurt 1972, S. 235.

„Der soziale Konflikt ist ein sozialer Tatbestand, bei dem mindestens zwei Parteien (Einzelpersonen, Gruppen, Staaten) beteiligt sind, die unterschiedliche, vom Ausgangspunkt her unvereinbare Ziele verfolgen oder das gleiche Ziel anstreben, das aber nur eine Partei erreichen kann, und/oder unterschiedliche, vom Ausgangspunkt her unvereinbare Mittel zur Erreichung eines bestimmten Zieles anwenden wollen.“

Peter Imbusch / Ralf Zoll (Hrsg.): Friedens- und Konfliktforschung. Opladen. 1996, S. 180 f

„Ein Konflikt ist ein Aufeinandertreffen unterschiedlicher einander zumindest teilweise ausschließender Interessen, Ziele, Bedürfnisse oder Meinungen. Konflikte laufen im Regelfall – unabhängig davon, auf welcher Ebene sie entstanden sind – unter Mitbeteiligung der emotionalen Ebene ab.“

Antonia Cicero, erlebnis.training

### 4.2 Arten von Konflikten

#### Nach Konfliktparteien

##### **Intrapersonelle Konflikte**

„Zwei Seelen wohnen, ach, in meiner Brust“, gegensätzliche Interessen, Bedürfnisse, Ziele innerhalb einer Person

##### **Interpersonelle Konflikte**

Konflikte zwischen zwei oder mehr Personen, zB. in Paarbeziehungen, unter Arbeitskollegen...

##### **Gruppenkonflikte**

Innerhalb einer Gruppe (Intragruppenkonflikt) aufgrund von Rivalitäten o. ä. entstehende Konflikte oder Konflikte um Normen und Regeln bzw. zwischen verschiedenen Gruppen entstehende Differenzen (Intergruppenkonflikt)

##### **Organisationskonflikte**

Autoritätskonflikte, Veränderungskonflikte etc.

##### **Gesellschaftliche Konflikte**

Um politische oder wirtschaftliche Interessen oder etwa zwischen Männern und Frauen, Jungen und Alten, Tradition versus Veränderung etc.

## Nach Konfliktgegenstand

Interessenkonflikt – Bedürfniskonflikt – Wertkonflikt – Identitätskonflikt – ideologischer, weltanschaulicher, Glaubenskonflikt

## Nach der Konfliktwahrnehmung

### Heißer (manifester) Konflikt

Die Konfliktparteien kommunizieren direkt miteinander, bekämpfen oder befehlen sich offen, heftig und direkt. Kommunikation findet statt, die Begegnung wird gesucht – evtl. als paradoxe Versuche, sich dem Gegenüber wieder anzunähern. Die Konfliktparteien erleben sich selbst und das Gegenüber als aktiv und emotional.

### Kalter (latenter) Konflikt

Die Konfliktparteien haben resigniert, sie verkehren kaum direkt miteinander, die Kommunikation verläuft indirekt, die Beziehung ist wie „eingefroren“. Die Konfliktparteien befehlen sich aber nach wie vor, jedoch verdeckt. Die Konfliktparteien erleben sich selbst und das Gegenüber als ausgeliefert, verbittert und zynisch.

## Nach der Stärke der Konfliktparteien

**Symmetrischer** Konflikt vs. **asymmetrischer** Konflikt

## Nach der Verortung des Konflikts

**Beziehungskonflikte** / Partnerschaftskonflikte

**Familiäre** Konflikte

Konflikte bei **sozialer Nähe** (zB. in Vereinen)

**Nachbarschaftskonflikte**

Konflikte am **Arbeitsplatz**

Konflikte in der **Schule**

**Situative Konflikte** (Konfliktparteien kennen einander oft nicht: Verkehrsmittel, Gasthaus, Sport- und Freizeiteinrichtungen...)

## 4.3 Funktion von Konflikten

Konflikte sind keine Pannen, die es möglichst zu vermeiden gilt, sondern **notwendige Ereignisse des Arbeitsalltages bzw. des sozialen Lebens**. Immer wenn Menschen zusammenwirken, entstehen Konflikte. Eine besondere Konfliktquelle im Arbeitsleben sind anstehende Veränderungen. Zwischen den Bewahrern des alten Zustandes und den Erschaffern des neuen entstehen fast zwangsläufig Zielkonflikte.

### 1. Konflikte ermöglichen Entwicklung und Wachstum und tragen zur Entstehung von Neuem bei.

Ob bei der individuellen Entwicklung eines Menschen oder auch bei der Entwicklung von Paaren, Gruppen oder Organisationen: nur die – auch konflikthafte – Auseinandersetzung mit Bekanntem ermöglicht es, Neues zu entwickeln, nur die Abgrenzung ermöglicht es, Eigenständigkeit zu erreichen.

### 2. Konflikte machen Gemeinsamkeiten möglich und sichtbar.

Um gemeinsame Ziele, Interessen, Werte zu erkennen oder zu entwickeln, müssen diese zunächst benannt oder erkämpft werden – man muss sich „zusammenraufen“.

### 3. Konflikte machen Unterschiede und Vielfalt erkennbar und nutzbar.

Ohne Unterschiede, ohne Vielfalt wäre das Leben eintönig. Lernen lebt vom Unterschied. Konflikte können vorhandene Vielfalt, etwa von Ideen und Meinungen, sichtbar machen und ermöglichen so nicht zuletzt mehr Kreativität.

### 4. Konflikte schaffen Identität

Das Austragen von Konflikten ist ein wesentlicher Aspekt in der Entwicklung von Identität. Ein gutes Beispiel dafür sind konfliktträchtige Phasen in der Entwicklung von Kindern und Jugendlichen – Trotzphase, Pubertät –, die gleichzeitig und eben auch über das wichtige Austragen von Konflikten mit Eltern und anderen Autoritäten die Entwicklung einer eigenständigen Identität ermöglichen und fördern.

Viele Konflikte lösen sich quasi von selbst, indem Kompromisse ausgehandelt werden oder die eine oder andere Partei nachgibt. **Führungskräfte** müssen in diesen Fällen nicht eingreifen. Gefragt sind sie erst, wenn Konflikte zwischen den Parteien nicht in produktive Lösungen umgewandelt werden, sondern Schaden für das Unternehmen verursachen.

## 4.4 Konfliktlösungsmodell nach Gerhard Schwarz

Nach **Gerhard Schwarz** (*Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen* – 2005) lassen sich die Konfliktlösungen auf **6 Grundmuster** zurückführen. Diese Grundmuster sind auch historisch bzw. menscheitsgeschichtlich gewachsen und stellen eine **Evolution** dar.

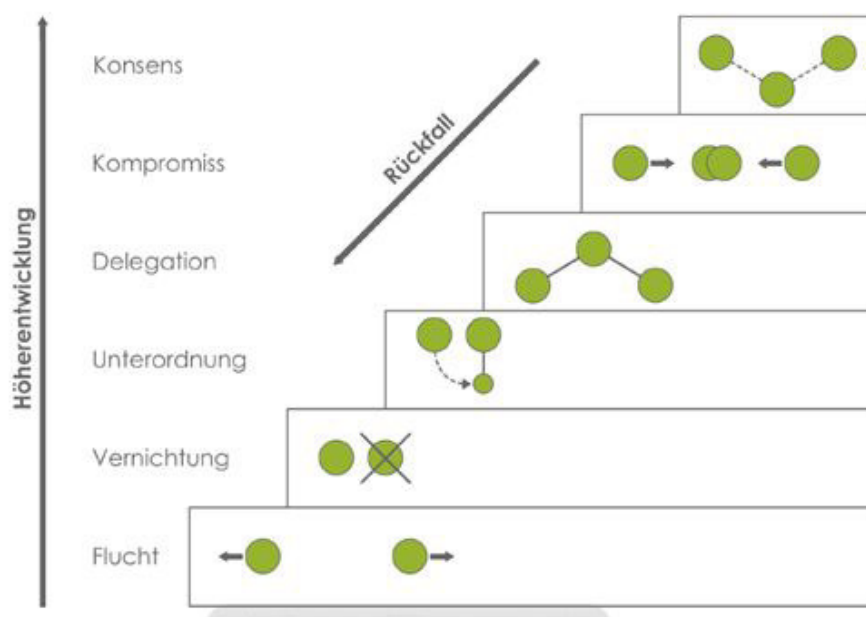


Abbildung: Stufen der Konfliktlösung nach Schwarz

### 1. Flucht

Die Flucht war die **ursprüngliche Konfliktlösungsstrategie**. Die Primaten, zu denen der Mensch gehört, werden von der Verhaltensforschung hinsichtlich ihres Konfliktverhaltens als Fluchtwesen bezeichnet. Auch heute noch ist die Flucht die erste instinkthafte Reaktion, wobei die Flucht auch in der Form des Verleugnens eines Konflikts oder des auf die lange Bank Schiebens auftreten (Konfliktvermeidung).

Der Nachteil der Flucht als Konfliktlösung ist der, dass ein **Lernprozess ausbleibt**.

## 2. Vernichtung

Ein Konflikt, der nicht durch Flucht gelöst werden kann, zwingt zum Kampf, ursprünglich in der Menschheitsgeschichte mit dem Ziel der Vernichtung des Gegners. Auch in der heutigen Zeit wurden Vernichtungsrituale, wenn auch in sublimierter Form, als angestrebte Lösung vielfach beibehalten. Der Vorteil des Vernichtungskampfes ist die **endgültige Lösung des Konflikts**.

Der Nachteil ist auch hier der **Verlust der Alternative als Entwicklungsmöglichkeit**.

## 3. Unterwerfung/Unterordnung

Mit dem Verzicht auf die Tötung des Gegners wurde das Zeitalter der **Sklaverei** eingeleitet. Voraussetzung war, dass Besitz erfunden wurde, weil nur so der Sklave als Besitz denkbar war. Konfliktlösung durch Unterwerfung oder Unterordnung ist später in hierarchischen Systemen institutionalisiert worden. Hauptvorteil der Konfliktlösung durch Unterwerfung/Unterordnung war die **Möglichkeit der Arbeitsteilung**. Zudem überleben mehr Menschen, die voneinander lernen können. Die Konfliktlösung durch Unterwerfung/Unterordnung ist auch umkehrbar. Die **Umkehrbarkeit** konnte sich aber auch als Nachteil erweisen, indem Konflikte nicht gelöst sondern perpetuiert werden.

## 4. Delegation

Die Weiterentwicklung der Hierarchie war die **Kooperation der Konfliktgegner durch Delegation**. Die Entscheidung über den Konflikt wird einem am Konflikt **nicht beteiligten Dritten** übertragen. Voraussetzung hierfür ist, dass es im jeweiligen Konfliktfall eine richtige und eine falsche Lösung gibt und dass die angerufene höhere Instanz die richtige Lösung findet. Der Vorteil der Konfliktlösung durch Delegation ist, dass erstmals das **Schema von Sieg und Niederlage überwunden** wird und so etwas wie Objektivität, Sachlichkeit und Kompetenz ermöglicht wird. Der Nachteil ist, dass die **Identifikation mit der Lösung schwindet** und den **Parteien die Konfliktkompetenz entzogen** wird.

## 5. Kompromiss

Eine Kompromisslösung (= **Teileinigung**) ist von relativ hoher Qualität und damit von relativ hoher Haltbarkeit, wenn alle Beteiligten gleichermaßen den Eindruck haben, dass einerseits jedenfalls **ihr Verlust nicht größer ist als ihr Gewinn** und dass **alle Konfliktparteien etwa „gleich gut weggekommen“** sind. Dennoch bedeutet ein Kompromiss, einen Teil der eigenen Ziele aufzugeben. Der Vorteil ist, dass es eine Einigung ist, der Nachteil, dass es eben nur eine Teileinigung ist. Der typische Kompromiss ist der gerichtliche Vergleich.

Ein besseres – nicht in allen Konflikten erreichbares! – Ergebnis ist nur unter Aufwendung von viel Zeit, Energie und Kreativität möglich.

## 6. Konsens

Zu einem Konsens zu gelangen bedeutet, dass eine **völlig neue Bewältigungsmöglichkeit** des Konflikts gemeinsam erarbeitet werden muss, in der **alle Konfliktpartner ihre Ziele verwirklichen** können. Es kommt allerdings häufig vor, dass sich nicht alle Parteien, die an einem Konflikt beteiligt sind, zur gleichen Zeit in der selben „Phase“ befinden – was befriedigende Konfliktlösungen erschwert.

Im Rahmen des Konfliktmanagements muss man sich über die verschiedenen Formen der Konfliktlösung im Klaren sein, um die Reaktion der am Konflikt Beteiligten richtig einordnen zu können und als **Moderator oder Mediator** in der richtigen Form zu intervenieren.

## 4.5 Konflikteskalation nach Friedrich Glasl

Ein häufig verwendetes Modell zur Darstellung der Konflikteskalation stammt von **Friedrich Glasl** (*Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen* – 2011). Es basiert auf einer **neunstufigen Abfolge von Einzelphasen**, die (fast) automatisiert ablaufen, **insofern nicht in den Konflikt aktiv eingegriffen wird**.

Während der ersten drei Stufen ist eine Konfliktlösung zu aller Zufriedenheit noch möglich (**Win-Win-Situation**), danach wird es bei einer Konfliktbewältigung einen Gewinner und einen Verlierer geben (**Win-Lose-Situation**). Lässt man auch diese ersten Phasen der Eskalation laufen ohne einzugreifen, so gerät man in einen Bereich, wo eine Konfliktbewältigung nur mit hohem Aufwand zu erreichen ist und beide Konfliktparteien als Verlierer aus dem Konflikt hervorgehen (**Lose-Lose-Situation**).

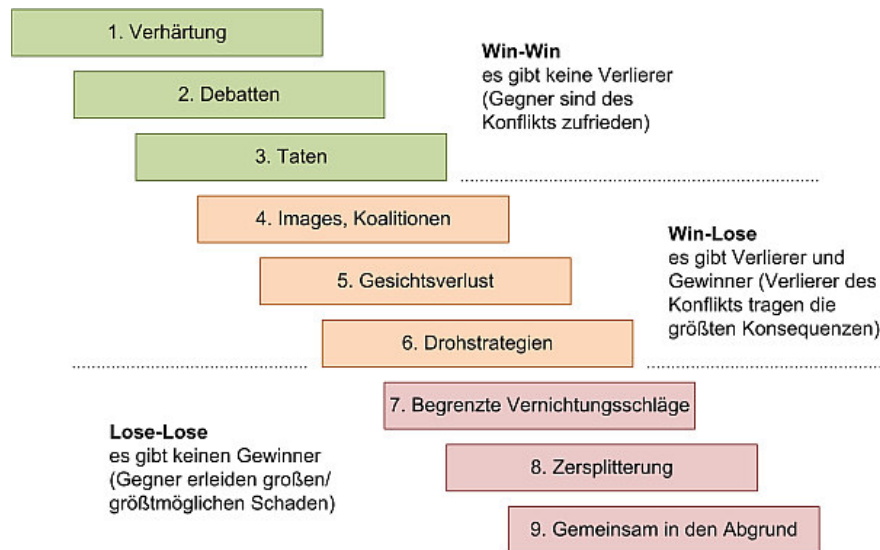


Abbildung: Die Eskalation der Konflikte nach Glasl

### Basismechanismen der Eskalationsdynamik

#### 1. Verhärtung

Standpunkte verhärten sich und prallen aufeinander; Verkrampfung und zeitweilige Ausrutscher; Gesprächsversuche; keine starren Parteien oder Lager; Kooperation ist größer als die Konkurrenz.

#### 2. Debatte, Polemik

Schwarz-Weiß-Denken; verbale Taktiken, verbale Gewalt; Diskrepanzen zwischen der Sach- und der emotionalen Ebene; zunehmende Störung auf der Beziehungsebene wird verschleiert; Ober- und Untertöne.

#### 3. Aktionen, Taten statt Worte

Empathie geht verloren, das Misstrauen steigt; Fehlinterpretationen; Diskrepanzen zwischen verbalem und nonverbalem Verhalten; Konkurrenz überwiegt die Kooperation; „Reden hilft nichts mehr“; vollendete Tatsachen.

#### 4. Images/Koalitionen

Mobbing, Stereotypen, Klischees; Rollen-Manöver; Symbiosen, Werbung um Anhänger; Face-to-Face-Kontakte nehmen ab; Sticheleien, emotionale „Fallen“.

#### 5. Gesichtsverlust

Öffentliche und direkte Angriffe; Gegenüber wird „entlarvt“, „demaskiert“; Enttäuschungen öffentlich zelebriert; „Täter“-„Opfer“-Spiele; Bilder von „Engeln“ und „Teufeln“ gezeichnet.

## 6. Drohstrategien

Erhöhung der Gewaltandrohung (Drohung – Gegendrohung); Provokation und Beschleunigung der Eskalation; Forderungen; Handlungszwänge.

## 7. Begrenzte Vernichtungsschläge

als „passende“ Antwort; Umkehrung der Werte: ein relativ kleiner eigener Schaden = Gewinn.

## 8. Zersplitterung

Die Zerstörung und Auflösung des feindlichen Systems wird als Ziel intensiv verfolgt.

## 9. Gemeinsam in den Abgrund

Totale Konfrontation ohne Weg zurück; Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen.

Bei fortgeschrittenem Eskalationsgrad sind Konflikte durch die Beteiligten selbst nicht mehr lösbar, sondern bedingen – je nach Phase – Eingriffe von außen! Es ist daher ein **Ziel des Konfliktmanagements, Konflikte möglichst frühzeitig zu erkennen und zu versuchen, diese nicht eskalieren zu lassen**. Ein „Laufenlassen“ oder Ignorieren ist dabei kein Lösungsansatz.

# 4.6 Konstruktive Konfliktlösung

## 1. (An)Erkennen des Konflikts

Erster wichtiger Schritt für eine Konfliktlösung ist das Erkennen und Anerkennen der Existenz eines Konfliktes und der eigenen Beteiligung daran.

## 2. Klima für Konfliktlösung schaffen

Wenn die emotionalen Wogen hochgehen, ist nicht unbedingt der beste Termin für einen Konfliktlösungsversuch. Meist ist es günstiger dafür einen speziellen Termin zu vereinbaren. Jedenfalls sollte ein Konflikt an einem neutralen Ort in einer angenehmen bis neutralen und störungsfreien Atmosphäre besprochen werden. Zeitdruck, anwesende Dritte etc. können eine Lösung behindern.

## 3. (An)Erkennen von Konfliktpartnern und Problemstellungen

Wer ist an einem Konflikt beteiligt? Gibt es direkt und/oder indirekt Beteiligte? Worum geht es bei dem Konflikt – was ist das Thema? Gibt es zugrundeliegende Konflikte, die sich in dem aktuellen Konflikt ausdrücken? Erst, wenn für alle Beteiligten Klarheit darüber herrscht, wer die Konfliktparteien sind und diese einander auch anerkennen können, ist eine gemeinsame Lösung möglich. Zunächst geht es darum, die Meinungen, Sichtweisen, Ziele und Bedürfnisse der verschiedenen Personen oder Gruppen wahrzunehmen und zu respektieren.

## 4. (Gemeinsame) Analyse

Alle am Konflikt Beteiligten äußern ihre Sicht der Probleme, dabei sollten auch die damit verbundenen Gefühle zum Ausdruck gebracht werden (keine Vorwürfe, Urteile, Bewertungen!) – sowohl Sach- wie Beziehungsebene werden beachtet. Ursachen, Bedürfnisse und Motive werden geklärt; auch die Beteiligung dritter Personen bzw. äußerer Rahmenbedingungen werden hinterfragt. Für alle(s) muss genügend Zeit und Raum zur Verfügung stehen.

## 5. Transformation der Probleme in Ziele

Die Probleme werden in konkrete Ziele umformuliert, zunächst jeweils die individuellen Ziele aller Beteiligten, dann – soweit vorhanden – gemeinsame Ziele.



## 6. Suche nach möglichen Lösungen

Die Beteiligten erarbeiten (soweit möglich) mehrere Vorschläge für mögliche Lösungen. Die Vorschläge sollten zunächst nur gesammelt und noch nicht bewertet werden. Gerade unorthodoxe und „phantastische“ Lösungen können befreiend wirken und die Sicht auf neue Regelungsmöglichkeiten öffnen.

## 7. Einigung auf die beste Lösung

Die Konfliktpartner legen gemeinsam die Lösung fest, die aus aller Sicht die beste ist, mit der sich alle identifizieren können.

## 8. Evaluation

Nach einer gewissen Zeit wird nochmals ein Gespräch vereinbart, in dem analysiert wird, ob die gefundene Lösung für alle Beteiligten „stimmt“. Sollten ein oder mehrere Beteiligte mit der Lösung unzufrieden sein, geht es zunächst darum, den Grund für die Unzufriedenheit herauszufinden, dann zurück zur Zieldefinition und zur Suche nach gemeinsamen Lösungen.

Es ist eine Illusion zu glauben, Konflikte, die sich in Wochen, Monaten oder gar Jahren entwickelt haben, quasi „über Nacht“ lösen zu können. Es ist nur in Ausnahmefällen möglich, in einem einzigen Gespräch alle Stufen einer Konfliktlösung zu durchlaufen. **Konfliktlösung ist ein Prozess**, der Zeit in Anspruch nimmt. Je nach Entwicklung und Eskalationsgrad eines Konflikts können dazu zwei oder mehr Gespräche notwendig sein.

### 4.6.1 Mediation

Bei der Mediation handelt sich um ein freiwilliges, strukturiertes, ziel- und lösungsorientiertes Verfahren, bei dem ein **Mediator die Beteiligten darin unterstützt**, die zwischen ihnen bestehenden **Konflikte durch Verhandlungen einvernehmlich zu lösen** oder zu regeln. Da sie gezwungen sind, selbst eine Lösung der Konflikte zu finden, stärkt Mediation die Verantwortung der Parteien.

#### Vorphase

Voraussetzung für eine erfolgversprechende Mediation ist, dass alle Beteiligten bereit sind, freiwillig an dem Prozess teilzunehmen.

#### Phase 1: Einleitung, Anwärmen, Klärung

Zu Beginn einer Mediation werden die Rahmenbedingungen geklärt, **gemeinsame Regeln vereinbart** und ein gemeinsames Ziel der Konfliktparteien definiert. So wird ein sicherer Rahmen für die folgenden Gespräche geschaffen

#### Phase 2: Sichtweise der Betroffenen, Themensammlung

Die Konfliktparteien stellen hier jeweils **ihre Sicht des Konflikts** dar – ohne dass die Gegenpartei sie unterbricht. Alle wichtigen Informationen werden gesammelt.

#### Phase 3: Konflikterhellung

Verborgene Gefühle, Interessen und Hintergründe aufdecken. Jetzt werden die mit dem Konflikt verbundenen Gefühle ausgedrückt und mit Unterstützung des Mediators **Wünsche und Interessen herausgearbeitet**. Kernsätze zum Verständnis des Konflikts werden von der jeweiligen Gegenseite zusammengefasst – gespiegelt – damit Missverständnisse vermieden werden und von den Positionen im Konflikt der Weg zu den Wünschen und Bedarfen der Parteien gefunden wird.

Ziel der Phase 3: Allseitige Klarheit über Bedarfe und Bedürfnisse zu schaffen.

#### Phase 4: Lösungsmöglichkeiten sammeln und entwickeln

Alle Beteiligten überlegen in einem kreativen Prozess gemeinsam, wie sie ihre **Meinungsverschiedenheiten beilegen** wollen. Für die Lösung tragen alle gemeinsam die Verantwortung.

Ziel der Phase 4: Auch zuerst unsinnig erscheinende Ideen tragen häufig den Kern der Lösung in sich – Ideen dürfen unbegrenzt geäußert werden; Begrenzungen erfolgen erst in der Diskussion und Formulierung der Vereinbarung.

#### Phase 5: Vereinbarung

Die Konfliktparteien **einigen sich auf die Lösungsvorschläge**, die ihnen am meisten zusagen. Bei Bedarf werden die Vereinbarungen auch schriftlich festgehalten und von allen Betroffenen unterschrieben. Die Umsetzung wird geregelt, u.U. ein Folgegespräch vereinbart.

### 4.6.2 Harvard-Konzept

Das Harvard Konzept wurde 1979 in Camp David (Friedensvertrag Ägypten/Israel von Sadat, Begin und Carter) angewendet. Der Ansatz des Harvard-Konzeptes wird im Verkauf ebenso wie bei der Lösung von Konflikten erfolgreich angewendet.

#### 1. Probleme und Menschen getrennt behandeln

##### Verstehen, statt Recht erhalten:

- sich in die Lage des anderen versetzen
- was der andere denkt ist mein Problem
- Schuld des Problems nicht zuschieben (Bereitschaft, meinen Anteil zu reflektieren)
- Vorstellungen/Wertsystem kennenlernen

##### Kommunikation:

- aufmerksam zuhören und Feedback geben (Techniken des Zuhörens sind darauf angelegt, Emotionen aufzunehmen)
- sich vergewissern, ob man verstanden wurde
- Konflikt sachlich als Problem beschreiben
- eigene Emotionen erkennen und verstehen
- Emotionen wahrnehmen und ansprechen
- Absichten anderer nicht aus eigenen Befürchtungen ableiten (= Projektion)
- keine Provokationen

#### 2. Auf Interessen statt auf Positionen konzentrieren

##### Interessen festhalten:

- Interessen hinter Positionen feststellen (Annahmen treffen und checken, ob diese zutreffen)
- eigene Interessen deutlich machen (Mut zur Offenheit)
- gemeinsame und unterschiedliche Interessen herausarbeiten
- gemeinsame Interessen hervorheben

##### Interessen ausgleichen:

- unterschiedliche Interessen sind ein Teil des Problems
- Ausgleichsmöglichkeiten suchen
- keine vorschnellen Lösungen akzeptieren
- an eigenen Interessen festhalten
- ein Interesse - die Wege dahin können verschieden sein
- hart in der Sache – sanft im Vorgehen
- bestimmt sein – aber flexibel

### 3. Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) entwickeln

- keine Lösungen zu Beginn bringen
- Verhandeln als gemeinsames Problemlösen verstehen
- Denkblockaden erkennen und überwinden
- Kreativitätsmethoden verwenden (Brainstorming, Mind Map, Bilder)
- Suchen nach mehreren und nicht nach der „richtigen“ Lösung
- Vorteile für beide Seiten suchen
- Prozess des Suchens von Lösungen und deren Beurteilung trennen
- Die eigene beste Alternative kennen
- Wissen, was man tut, wenn es scheitert

### 4. Auf der Anwendung objektiver Kriterien bestehen

- Streit umfunktionieren in Kriteriensuche
- Konsens über Kriterien vor Konsens über Lösungen erreichen
- Zuerst über Prinzipien einigen: Was soll die Basis der Übereinkunft sein?
- Objektive Kriterien der Fairness, der Effektivität und der Sachbezogenheit suchen
- Objektive Kriterien sind willensunabhängig, legitim und realisierbar
- Niemals Druck nachgeben - sich nur sinnvollen Prinzipien beugen

#### **Beispiel 1: Das Interesse bietet mehr Möglichkeiten als die Position!**

Frau J. führt ein Jahresgespräch mit ihrem Mitarbeiter Herrn R. Bei den jährlichen Gehaltsverhandlungen fordert Herr R. eine Gehaltserhöhung von 50.000 auf 70.000 € (Position). Das Budget für Gehaltserhöhungen des Jahres deckt diese Summe nicht ab, und die beiden haben einen Konflikt. Statt den Gehaltswunsch einfach abzulehnen, fragt sich Frau J., worum es Herrn R. eigentlich genau geht. Sie findet im Gespräch heraus, dass Herr R. sich zur Zeit starke Sorgen um seine Altersversorgung macht. Das Interesse hinter der Position ist also „Sicherheit“. Durch die Konzentration auf die Interessen tun sich plötzlich ganz andere Lösungsmöglichkeiten für die beiden auf, wie beispielsweise Pensionsfonds oder Gehaltszahlungen in eine Direktversicherung.

#### **Beispiel 2: Das Interesse bietet mehr Möglichkeiten als die Position!**

In einem Konflikt zwischen Herrn B. und seinem langjährigen Mitarbeiter, Herrn M., geht es darum, dass Herr M. seine Aufgaben in letzter Zeit nicht mehr sorgfältig genug erfüllt. Bei einer herkömmlichen Konfliktlösungsstrategie würde Herr B. seine (Macht-) Position klarmachen und Konsequenzen androhen. So aber versucht Herr B. herauszufinden, was die Gründe für die mangelnde Sorgfalt seines Mitarbeiters sind, um dann eine Lösung zu finden, die zu einer Verbesserung der Situation für beide führt.

Herr B. redet mit Herrn M. und findet heraus, dass dessen Frau zur Zeit krank ist und Herr M. deswegen zusätzlich zu seiner Arbeit seine Kinder versorgen muss. Das eigentliche Problem ist also nicht die mangelnde Arbeitsbereitschaft des Mitarbeiters, sondern die Doppelbelastung und der daraus entstehende Stress. Gemeinsam sprechen sie verschiedene Lösungsmöglichkeiten, wie beispielsweise vorübergehende Teilzeitarbeit oder einen Tele-Arbeitsplatz, durch.

Am Ende entsteht eine wirkliche Win-Win-Lösung: Herr B. muss seinem sonst zuverlässigen Mitarbeiter nicht drohen oder sogar kündigen, die Arbeit wird wieder sorgfältiger erledigt, und die Loyalität von Herrn M. dem Unternehmen gegenüber steigt. Herr M. dagegen behält seinen Arbeitsplatz und hat durch die Lösung mehr Zeit, seine beiden Aufgaben zu bewältigen.

**Auch in komplexeren Situationen lassen sich solche Win-Win-Lösungen finden!**

**Das Harvard-Konzept ist anspruchsvoll, braucht Zeit und verlangt den schrittweisen Aufbau von Vertrauen.**

## 4.7 Kommunikation in Konflikten

### 4.7.1 Kommunikationsmodell von Schulz v. Thun



Schulz von Thun hat die vier Seiten einer Äußerung als Quadrat dargestellt und dementsprechend dem Sender „vier Schnäbel“ und dem Empfänger „vier Ohren“ zugeordnet. Psychologisch gesehen, sind daher, wenn wir miteinander reden, auf beiden Seiten 4 Schnäbel und 4 Ohren daran beteiligt, und die Qualität des Gespräches hängt davon ab, in welcher Weise diese zusammenspielen.

Auf der **Sachebene** des Gesprächs steht die Sachinformation im Vordergrund, hier geht es um Daten, Fakten und Sachverhalte. Für den Sender gilt es also den Sachverhalt klar und verständlich zu vermitteln. Der Empfänger, der das Sachohr aufgesperrt hat, hört auf: die Daten, Fakten und Sachverhalte und hat entsprechend der drei genannten Kriterien viele Möglichkeiten einzuhaken.

**Selbstkundgabe:** Wenn jemand etwas von sich gibt, gibt er auch etwas von *sich*. Jede Äußerung enthält auch, ob ich will oder nicht, eine Selbstkundgabe, einen Hinweis darauf, was in mir vorgeht, wie mir ums Herz ist, wofür ich stehe und wie ich meine Rolle auffasse. (implizit und explizit). Während der Sender also mit dem Selbstkundgabe-Schnabel, implizit oder explizit, Informationen über sich preisgibt, nimmt der Empfänger diese mit dem Selbstkundgabe-Ohr auf: Was sagt mir das über den anderen? Was ist der für einer? Wie ist er gestimmt? Etc ...

Die **Beziehungsseite**. Ob ich will oder nicht: Wenn ich jemanden anspreche, gebe ich (durch Formulierung, Tonfall, Begleitmimik) auch zu erkennen, wie ich zum anderen stehe und was ich von ihm halte.

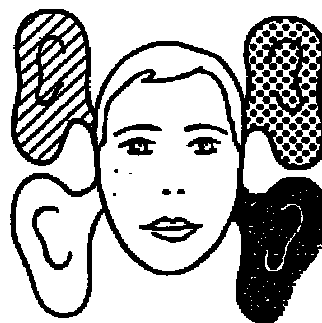
**Appellseite:** Wenn jemand das Wort ergreift und es an jemanden richtet, will er in der Regel auch etwas bewirken, Einfluss nehmen; den anderen nicht nur erreichen, sondern auch etwas bei ihm erreichen. Offen oder verdeckt geht es auf dieser Ebene um Wünsche, Appelle, Ratschläge, Handlungsanweisungen, Effekte etc.

#### Selbstoffenbarungsohr

Was ist die **andere** Person für eine?  
Welche Gefühle **hat sie**?

#### Beziehungsohr

Wie steht diese Person **zu mir**?  
Wie schätzt **sie mich** ein?



#### Sachohr

Wie ist der **Sachverhalt** zu verstehen?

#### Appellohr

Was wird von mir **erwartet**?  
Was soll ich **tun**?

**Beachte:** 3 Ohren für die Beziehungsebene – 1 Ohr für die Sachebene

## Beispiel

Ein Mann (zunächst Sender der Nachricht) und eine Frau (zunächst Empfängerin) sitzen beim Abendessen.

**Sender (Mann)** sagt: „*Da ist etwas Grünes in der Suppe.*“

Sachebene:	<i>Ich sehe etwas Grünes.</i>
Selbstoffenbarung:	<i>Ich weiß nicht, was es ist.</i>
Beziehung:	<i>Du wirst es wissen.</i>
Appell:	<i>Sag mir bitte, was es ist!</i>

**Empfängerin (Frau)** versteht: „*Da ist etwas Grünes in der Suppe.*“

Sachebene:	<i>Er sieht etwas Grünes.</i>
Selbstoffenbarung:	<i>Ihm schmeckt das Essen nicht.</i>
Beziehung:	<i>Er hält mich für eine schlechte Köchin.</i>
Appell:	<i>Ich soll künftig nur noch kochen, was er mag.</i>

Die Frau antwortet also: „Wenn es dir nicht schmeckt, kannst du ja selber kochen!“

## 4.7.2 Wertschätzung in Konfliktgesprächen

**Ein Konfliktgespräch ist ein Sonderfall der Kommunikation:**

- Die Konfliktparteien sind verunsichert und misstrauen sich gegenseitig. Die Kommunikation ist deshalb nicht offen, sondern oft unaufrichtig.
- Die Betroffenen nehmen das, was gesagt und getan wird, viel schärfer wahr als unter normalen Umständen. Jedes Wort wird auf die sprichwörtliche Goldwaage gelegt. Dadurch wird die Kommunikation enorm erschwert.
- Im Konfliktfall versuchen meist alle Beteiligten, recht zu haben und selbst gut dazustehen, was die Bereitschaft, sich selbstkritisch zu prüfen, reduziert. Deshalb erleben die Parteien auch ihr eigenes Verhalten als überwiegend positiv und das des anderen als überwiegend negativ. Wichtige Informationen können so verschwiegen und unwesentliche aufgebauscht werden.

Weil in einem Konfliktfall die Kommunikation in dieser Art erschwert ist, sollte man **gut vorbereitet** sein. Als Führungskraft muss man bewährte Gesprächstechniken beherrschen.

### Gesprächsregeln für effektive Konfliktgespräche

- Jeder kann aussprechen, ohne unterbrochen zu werden.
- Jeder formuliert seine Aussagen in der "Ich- Form" – also nicht "Alle denken ..." oder "Es ist doch so, dass man ...", sondern: "Ich denke ..." und "Ich bin der Meinung, dass ..."
- Keiner macht vage Andeutungen, sondern Unzufriedenheiten, Kritik oder Unbehagen werden direkt adressiert und auf den Punkt gebracht.
- Versteht jemand einen anderen nicht, wird sofort nachgefragt.
- Jeder ist aufgerufen, konstruktiv, sachlich und fair zu bleiben.

### Wertschätzung des anderen

- Ansprechen mit Namen
- Sprechen in gleicher Augenhöhe
- Ausreden lassen, Aktives Zuhören
- Ich bin froh, dankbar, dass Du das Thema angeschnitten hast.
- Danke für Deine Rückmeldung. Ich werde darüber nachdenken.
- Ich bin dankbar, dass Du Dir Zeit genommen hast.
- Ich finde es hilfreich, dass Du Deine Perspektive mitteilst.
- Prima, dass Du nicht zur Tagesordnung übergehst, sondern Dir weitere Gedanken gemacht hast.
- Was ist Dein Lösungsvorschlag?
- Was war aus Deiner Perspektive bisher nützlich?
- Was sollten wir Deiner Meinung nach auf jeden Fall beibehalten?
- Welche Spielregeln schlägst Du für die nächste Zeit vor?

### Wertschätzung des Themas

- Wo drückt der Schuh derzeit am meisten?
- Was ist bisher gut und sollte möglichst auch so bleiben?
- Das ist ein wichtiges Thema!
- Ja, das ist schlimm, schwer, gravierend, wichtig!
- Wenn wir dieses Thema angehen, dann kann sich vieles verbessern.
- Gut, dass endlich dieser Konflikt auf dem Tisch ist.
- Gefahr erkannt, Gefahr gebannt.
- Was genau gehört alles zu diesem Konflikt?
- Wie gehen eigentlich andere mit einem solchen Konflikt um?

### Wertschätzung meiner selbst

- Auf das eigene Wohlergehen achten.
- Sich schützen.
- Sich nicht unnötig einer Gefahr aussetzen.
- Sich möglichst nicht überfordern.
- Sich eine eigene Meinung erlauben.
- Eventuell einen Vermittler einbeziehen.
- Welchen Beitrag zur Konfliktlösung könnte ich selbst leisten?
- Ich habe schon so viel im Leben gelernt, ich werde auch noch das lernen ...
- Aus meiner Perspektive schaut dies folgendermaßen aus ...
- Wenn dieses Thema schon so schwierig ist, dann werde ich darauf achten, dass ich nicht unnötig darunter leide ... in Mitleidenschaft gezogen werde

### Konfliktlösende Fragen

- „Habe ich Sie richtig verstanden?“
- „Wie beurteilen Sie das?“
- „Was halten Sie davon?“
- „Bringt Ihnen das etwas?“
- „Sagt Ihnen das zu?“
- „Wie stehen Sie dazu?“
- „Stimmt's?“

## Die häufigsten Fehler in einem Konfliktgespräch:

- Keine Vorwürfe und Schuldzuweisungen machen
- Versuche nicht, jemanden zu überreden
- Benutze nie deine Weisungsbefugnis, um einen Konflikt zu beenden
- Entscheide nicht willkürlich, ohne zu begründen
- Vermeide Lebensweisheiten
- Vermeide Spott und Ironie
- Mach keine falschen Versprechungen

### 4.7.3 Kommunikationsübung für die Praxis

#### Konfliktsituation: 2 Mitarbeiter sind sich spinnefeind

Du leitest eine Abteilung, in der sich 8 Mitarbeiter 3 Büros teilen. In einem Zimmer sitzen 4 Personen zusammen und in den anderen jeweils 2. In dem Vierer-Büro, in dem Frau Ludwig, Herr Wagner, Herr Meier und Herr Sindelmann sitzen, kommt es seit einiger Zeit zu Streit zwischen Frau Ludwig und Herrn Wagner. Frau Ludwig ist von ihrer Persönlichkeit her eine ziemlich energische und streitbare Person. Herr Wagner ist eher ein zynischer Mensch. Die beiden anderen Kollegen sind recht konfliktscheu.

#### Übungsfragen zur Konfliktsituation:

- Was könnten mögliche Ursachen der Auseinandersetzungen von Frau Ludwig und Herrn Wagner sein?
- Welche Folgen könnte der Konflikt zwischen den beiden haben – für deren Arbeit, für die Kollegen im selben Büro, für die Arbeit der ganzen Abteilung?
- Du als Führungsperson sollst nun etwas tun – wie gehst du vor? Womit beginnst du? Was sind die nächsten Schritte?
- Wie würdest du ein Konfliktgespräch vorbereiten? Mit wem würdest du das Konfliktgespräch führen und warum?

#### Skizziere ein mögliches Konfliktgespräch

- a) mit Frau Ludwig,
- b) mit Herrn Wagner,
- c) mit den betroffenen 4 Kollegen.

Wie viele verschiedene Lösungsansätze kannst du entwickeln?

Wie könnte eine Win-Win-Lösung aussehen?

#### Denkanstöße, mit denen du den Lösungsweg ermitteln kannst:

1. Denke daran, dass Konflikte zwischen einer Frau und einem Mann in einem kleinen Büro ganz verschiedene Ursachen haben können – Karrierebestreben, geschlechtsspezifische Ursachen, Antipathie usw.
2. Beachte die unterschiedlichen Konfliktpersönlichkeiten. Von Frau Ludwig kann man erwarten, dass sie sich streitlustig zeigen wird und zu kämpfen beginnt. Hier ist es wichtig, herauszufinden, was sie eigentlich will.
3. Vergiss auf keinen Fall die ruhigeren Kollegen, die sich bisher aus dem Streit herausgehalten haben. Möglicherweise leiden sie schon lange Zeit, und es hat sich bei ihnen viel Konfliktpotential angestaut. Welche Möglichkeiten hast du als Führungsperson, diese Mitarbeiter positiv zu aktivieren?

## Wiederholungsfragen zu Kapitel 4 Konfliktmanagement

1. Was ist ein Konflikt?
2. Wodurch unterscheiden sich intrapersonelle von interpersonellen Konflikten?
3. Wann ist ein Konflikt manifest bzw. latent?
4. Wann spricht man von einem asymmetrischen Konflikt?
5. Wodurch sind situative Konflikte gekennzeichnet? Warum ist hier die Gefahr der Eskalation besonders groß?
6. Welche Chancen bieten Konflikte?
7. Muss eine Führungskraft in jeden Konflikt, zB zwischen geführten Mitarbeitern, eingreifen?
8. Wie haben sich die Möglichkeiten zur Konfliktlösung nach Gerhard Schwarz evolutionär entwickelt?
9. Wodurch zeichnet sich ein Kompromiss aus?
10. Wodurch zeichnet sich ein Konsens aus?
11. *Ein Lehrer möchte einem Schüler die Note 4 geben, der Schüler behauptet auf einem „Gut“ zu stehen.*  
Auf welche Weisen wäre dieser Konflikt unter dem evolutionären Aspekt im Verlauf der Zeit gelöst worden?
12. Unter welcher Voraussetzung kommt es nach Friedrich Glasl zur Konflikteskalation?
13. Wovon hängt demnach die Qualität der Konfliktlösung ab?
14. Welche 3 Qualitätsstufen in der Konfliktlösung unterscheidet Glasl dabei?
15. Welche Eskalationsstufen bauen nach Glasl aufeinander auf?
16. Welche Schritte sind im Rahmen einer konstruktiven Konfliktlösung anzustreben?
17. Überlege, warum die beschlossene Konfliktlösung nach einiger Zeit evaluiert werden sollte!
18. Warum ist Konfliktlösung ein Prozess?
19. Was ist eine Mediation?
20. Welche Rolle spielt dabei der Mediator?
21. In welchen Phasen sollte eine Mediation ablaufen?
22. In welchen Schritten läuft die Konfliktlösung nach dem Harvard-Konzept ab?
23. Was bedeutet es, sich „auf Interessen nicht auf Positionen“ zu konzentrieren? Erläutere anhand eines Beispiels!
24. Skizziere das Kommunikationsmodell von Schulz v. Thun!
25. Wie viele und welche „Ohren“ sind auf die Sachebene bzw. auf die Beziehungsebene gerichtet?
26. *Ein Mann (zunächst Sender der Nachricht) und eine Frau (zunächst Empfängerin) stehen an einer Ampel. Die Frau sitzt am Steuer, und der Mann sagt „Du, die Ampel ist grün!“. Die Frau antwortet: „Fährst du oder fahre ich?“.*  
Skizziere den Informationsaustausch auf Sach- und Beziehungsebene, sodass es zu dieser Antwort kommt!
27. Warum kommt der wertschätzenden Behandlung des Konfliktpartners eine besondere Bedeutung zu?
28. Begründe, warum in Konfliktgesprächen auch die Wertschätzung deiner selbst wichtig ist!
29. Welche Gesprächsregeln sollten für effektive Konfliktgespräche vereinbart werden?
30. Welche Fehler werden in Konfliktgesprächen häufig begangen?