



Teamführung & Kommunikation

20.01.2021

Autoren / Zuständigkeit

Dominik Egger, 5AHITN / Führungskraft und Führungsstil & Teambuilding

Nico Schett, 5AHITN / Teamkonflikte & Persönlichkeitsorientierte Führung

Verständnisfragen

1. Welchen Führungsstil sollte man laut Reifegradmodell von Hersey/Blanchard bei Mitarbeiter mit sehr hohem Reifegrad führen?
2. Welche fünf Verhaltensstile gibt es nach dem Modell von Karl Berkel? Welcher stellt eine lose-lose Situation dar?
3. Welches Tier repräsentiert im "Big-Five-Modell" einen Mitarbeiter der auf klar definierte Aufgaben angewiesen ist?

Führungskraft, Führungsstil und Persönlichkeitsorientierte Führung

Das Bild der Führungskraft

Es hängt immer stark von der eigenen Persönlichkeit und dem Weltbild ab wie man sein Team sieht sowie führt.

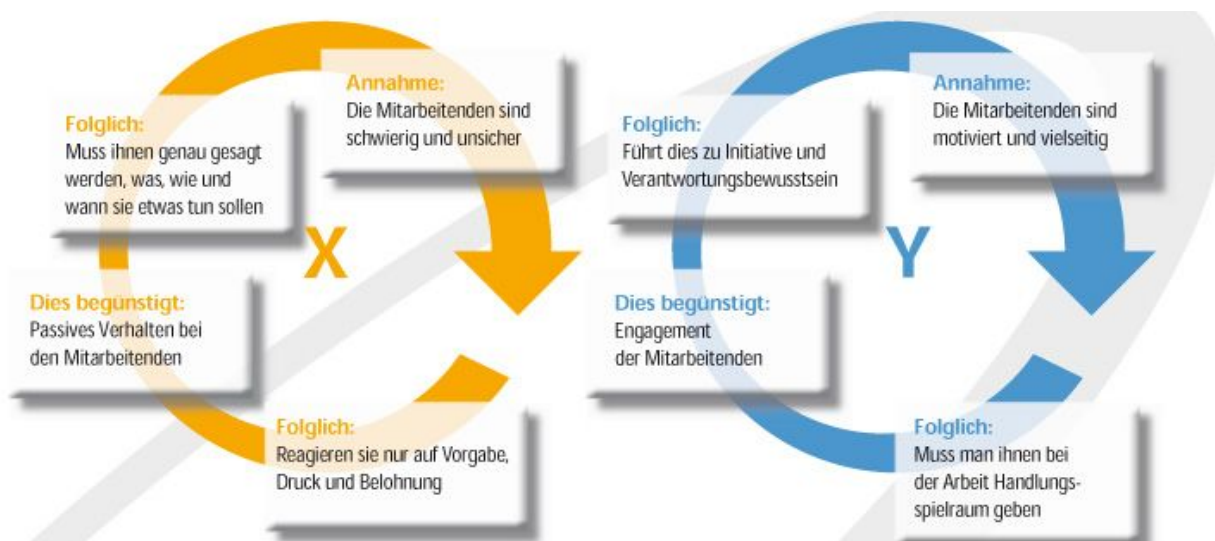
Douglas McGregor stellte 1960 die Management Theorie X und Y auf.

- Theorie X besagt, dass der Mensch von Natur aus faul ist. Er versucht, Arbeit zu vermeiden und ist demzufolge nur durch äußere Anreize zu motivieren beziehungsweise zu sanktionieren. Er will geführt werden, scheut die Verantwortung und muss zur Arbeit gezwungen werden.

Vorgesetzte, bei denen das Menschenbild von Theorie X vorherrscht, haben meist einen autoritären Führungsstil.

- Theorie Y steht im krassen Gegensatz dazu und geht davon aus, dass der Mensch von Natur aus ehrgeizig ist, etwas erreichen will und Zufriedenheit aus Arbeit schöpft. Er möchte Verantwortung übernehmen und sich selbst verwirklichen. Identifiziert sich ein Mensch mit seinem Arbeitgeber, so braucht es keine Motivation von außen mehr, um ihn zu Bestleistungen anzuregen.

Eine Führungskraft mit dem Menschenbild der Theorie Y vertritt in der Regel einen kooperativen Führungsstil.



Da die Theorien X und Y sich gegenseitig im Weg stehen musste McGregor 4 Jahre später im Jahr 1964 wegen seiner Kritiker die Theorie Z aufstellen. Diese besagt folgendes: dass es nämlich Menschen gibt, die sowohl Theorie X als auch Y sein könnten.


Nun kann man sich mal selbst die Frage beantworten, welche der Theorien zu einem passt und somit bekommt man einen ersten Tipp, welche Art von Führung zu einem passt.

Führungsstile

Das zweidimensionale Modell von Tannenbaum und Schmidt eignet sich gut, um zu verdeutlichen, wie sich Führungsstile unterscheiden.

- (1) Der Vorgesetzte entscheidet autoritär, setzt seine Befehle durch.
- (2) Der Vorgesetzte entscheidet, versucht dabei aber, seine Mitarbeiter von seiner Entscheidung zu überzeugen, bevor er sie durchsetzt.
- (3) Der Vorgesetzte entscheidet, bittet jedoch um Fragen zu den Entscheidungen. Ziel: Akzeptanz der Entscheidung beim Team.
- (4) Der Vorgesetzte informiert sein Team über beabsichtigte Entscheidungen und hört sich die Mitarbeitermeinungen an, bevor er entscheidet.
- (5) Die Mitarbeiter entwickeln Vorschläge, der Vorgesetzte entscheidet.
- (6) Das Team entscheidet, nachdem der Vorgesetzte die Probleme aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.
- (7) Die Mitarbeiter entscheiden autonom.





An den Punkten erkennt man folgendes: nämlich umso größer der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter, desto mehr wendet sich der Führungsstil vom autoritären hin zum autonomen.

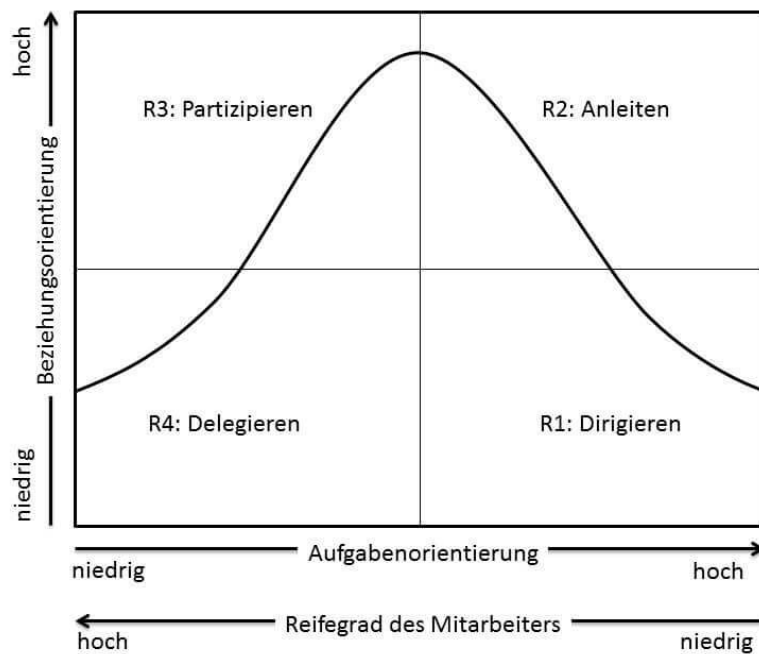
Zu diesem zweidimensionalen Modell von Tannenbaum und Schmidt empfehlen zwei Wissenschaftler Hersey und Blanchard folgendes. Es hängt stark vom Reifegrad des Mitarbeiters ab welchen Führungsstil man anwenden sollte. Ihr sogenanntes Reifegradmodell gilt als eines der Basismodelle von Führungstheorien und kann als Unterstützung bei der Beurteilung von Mitarbeitern dienen bzw. Hinweise geben, wie man welchen Mitarbeiter am besten motiviert.

Reifegradmodell von Hersey und Blanchard

Das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard teilt die Mitarbeiter in Reifegrade auf von (R1 = niedrig bis R4 = hoch) ein. Diese Einteilung entscheidet, ob die Aufgabenorientierung oder die Beziehungsorientierung des Führungsstils im Vordergrund stehen sollte.

Dabei wird gemeint das bei der Aufgabenorientierung (der Vorgesetzte sagt, was zu tun ist und welche Ziele erreicht werden sollen) und bei Beziehungsorientierung das (der Vorgesetzte bemüht sich um Teamarbeit und Konsens)

Der Reifegrad des Mitarbeiters ist dabei ein Zusammenspiel aus seinen professionellen Fähigkeiten und seiner Motivation.



S1 ~ autoritärer Führungsstil:

Empfehlenswert bei einem Mitarbeiter mit eher niedrigem Reifegrad. Der Führungsstil sollte stark aufgabenorientiert und nur wenig beziehungsorientiert sein. Man sollte genaue Anweisungen geben und die Leistung überwachen.

S2 ~ integrierender Führungsstil:

Empfehlenswert bei mittlerem Reifegrad des Mitarbeiters. Sowohl Aufgabenorientierung als auch Beziehungsorientierung sollten relativ hoch sein. Man sollte Entscheidungen Erklären und Gelegenheiten für Klärungsfragen geben.

S3 ~ partizipativer Führungsstil:

Empfehlenswert bei Mitarbeitern mit höherem Reifegrad. Dieser Führungsstil zeichnet sich durch hohe Beziehungsorientierung und eher niedrige Aufgabenorientierung aus. Man sollte Ideen Teilen und ermutigen, selbstständig Entscheidungen zu treffen.

S4 ~ Delegationsstil:

Empfehlenswert bei Mitarbeitern mit einem sehr hohen Reifegrad. Hier kann sich der Vorgesetzte bei seinen Führungsaufgaben zurücknehmen. Man sollte Verantwortung Übergeben zur Entscheidungsfindung und Durchführung einzelner Projekte.

Mitarbeitertypen



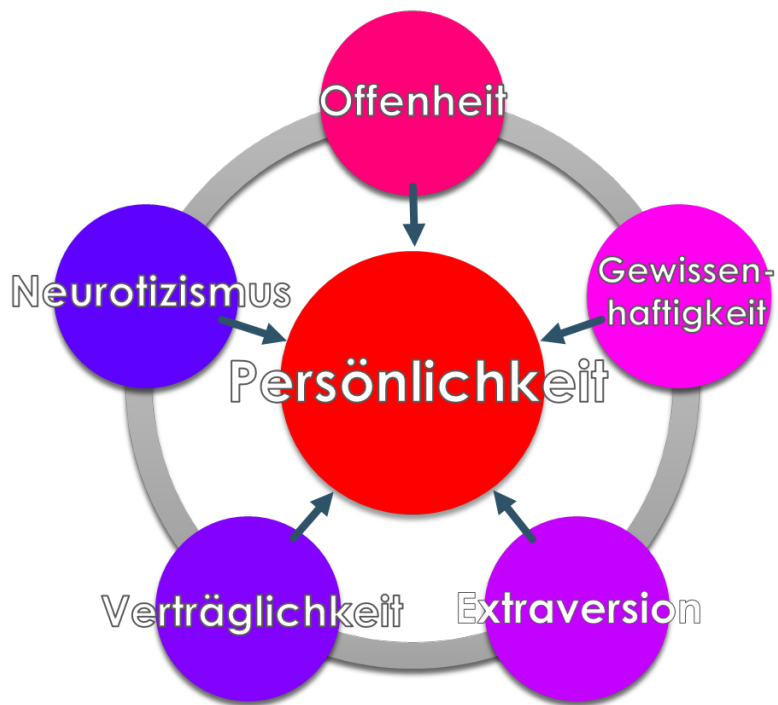
Es ist besonders hilfreich für den Teamleiter jedes Teams seine Teammitglieder verschiedenen Mitarbeitertypen zuzuordnen. Folgende Fragen können nach einer Kategorisierung ohne weitere Probleme beantwortet werden:

- Welche Motive treiben den Einzelnen an?
- Wie kann ich seine Leistungsbereitschaft und -fähigkeit optimal aktivieren?
- Wie sieht seine Karriereplanung aus? Was erwartet er von mir?
- Wieviel Loyalität kann ich von ihm erwarten?

Zur Feststellung der Kategorie eines Mitarbeiters muss auf viele Informationen zurückgegriffen werden. Darunter zählen Personalakten, Lebensläufe oder man führt die klassischen Mitarbeitergespräche.

Bei verbleibenden Unsicherheiten kann man auch einen Persönlichkeitstest durchführen. Dafür eignet sich beispielsweise das "Big-Five-Modell" welches schnell durchführbar und kostenlos online verfügbar ist.

Big-Five-Modell / OCEAN-Modell



OCEAN = **O**penness, **C**onscientiousness, **E**xtraversion, **A**greeableness, **N**euroticism

Bei den Big Five handelt es sich um ein Modell der Persönlichkeitspsychologie.

- Offenheit für Erfahrungen (Aufgeschlossenheit)
- Gewissenhaftigkeit (Perfektionismus)
- Extraversion (Geselligkeit)
- Verträglichkeit (Rücksichtnahme, Kooperationsbereitschaft, Empathie)
- Neurotizismus (emotionale Labilität und Verletzlichkeit)

Führungsverhalten gegenüber verschiedenen Typen

Das Schaf

Mitarbeiter dieses Typs sind einfach zu führen und folgen dem Teamleiter ohne Widerrede. Diese Führung wird niemals in Frage gestellt und man braucht Deshalb von Schafen keine Rebellion befürchten. Auf den ersten Blick klingt das nach dem idealen Mitarbeiter, er wird alle ihm übertragenen Aufgaben erledigen, jedoch kann man nicht mehr erwarten. Dafür fehlt es ihm an Eigeninitiative und Kreativität.

Klar definierte Aufgaben sind für dieses Mitarbeitertyp essentiell um ihn nicht zu überfordern. Besonders geeignet für dieses Typ sind Routineaufgaben.

Loyal jedoch wird es dem Teamleiter nur solange sein solange er Autorität und Macht besitzt. Bei einem Führungswechsel wird sich das Schaf umgehend der neuen stärkeren Führungsfigur anschließen.

Der Aasgeier

Dieser Typ ähnelt sich sehr Stark dem Schaf. Auch er scheint gutmütig und folgsam, erledigt ihm übertragene Aufgaben pflichtbewusst und wirkt äußerst Loyal.


Jedoch ist ein Mitarbeiter dieses Typs ein Opportunist und haltet sich immer genau dort auf, wo es sich am meisten für ihn lohnt. Unsichtbare Hierarchien werden schnell durchschaut und Loyalität wird schnell vergessen sobald ein Problem auftaucht. Er hat keinen eigenen Standpunkt sondern vertritt ohne Einschränkung und zu jeder Zeit die Meinung des Teamleiters, solange er sich auf einen aufsteigenden Ast befindet. Wenn er gerade die Karriereleiter hochklettert, wird sich der Aasgeier in seinem Windschatten mitziehen lassen. Ebenfalls kann man keine ehrliche Meinung noch hilfreiches, echtes Feedback erwarten.

Da ihm sein Image wichtiger ist als gute Arbeit bzw. den Erfolg eines Projektes wird er sich immer prestigeträchtigen Aufgaben, die kurzfristige Erfolge bringen, widmen.

Das Reh

Mitarbeiter dieses Typs sind sehr scheu, unsicher und sensibel. Deshalb sind sie anfangs schwer zu handhaben.

Um sie zu stärken sollte muss man Sicherheit und Akzeptanz vermitteln. Man sollte ihm zeigen, dass er sich auf die kompetente Führung verlassen kann. Man sollte ihm, gerade in Zeiten von Veränderungen, die Gewissheit, dass alles ok ist geben und ihm bei Problemen zur Seite stehen.



Sollte man es schaffen, dem Reh die Angst zu nehmen und es gut behandelt, gewinnt man in ihm einen sehr loyalen und zuverlässigen Mitarbeiter welcher auch mal Überstunden in kauf nimmt.

Der Büffel

Mitarbeiter dieses Typs sind mit unerschütterlichem Selbstbewusstsein und scheinbar mit unendlichen Energiereserven ausgestattet. Ebenfalls ist er zielstrebig, ergebnisorientiert und nimmt gerne Herausforderungen an.

Ein Mitarbeiter diesen Types eignet sich hervorragend für knifflige Aufgaben, als Problemlöser und zum Beschreiten neuer Wege. Kapitulation ist für ihn nicht mehr als ein Fremdwort, denn mit seiner enormen Willenskraft schafft er fast alles.

Dem Büffel ist sehr gut bewusst was er kann und nimmt jede Herausforderung an. Deshalb muss man von Anfang an Autorität und Macht ausstrahlen und nicht herausgefordert zu werden. Gegenüber ihm sollte man logisch Argumentieren und konsequent sein.

Die Krähe

Mitarbeiter dieses Typs suchen keine Aufmerksamkeit, brüsten sich nicht mit ihrem Können und wirken deshalb von außen auf den ersten Blick eher Nutzlos.

Jedoch sind die intelligentesten im Team. Sie sind in der Lage, analytisch an jedes Problem heranzugehen und auch noch die verstecktesten Zusammenhänge zu erkennen. Ein Mitarbeiter diesen Types arbeitet stark aufgabenorientiert, methodisch, strukturiert und gründlich. Mit diesem Skill kann er komplexe und anspruchsvolle Aufgaben übernehmen. Sie ist besonders teamfähig, teilt ihr Wissen gerne mit anderen und ist besonders hilfsbereit.

Ihre Schwäche liegt darin dass der Krähe schnell langweilig wird. Deshalb sollte man ihr oft neue Herausforderungen und die Chance auf ständige Weiterentwicklung geben, dann ist sie dem Teamleiter loyal ergeben.

Teambuilding



Mehr erreichen durch Zusammenarbeit

Wenn man den Begriff Team definiert so heißt es laut Duden das ein Team eine „Gruppe von Personen, die gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten“ ist

Ein Team arbeitet also gemeinsam auf ein vorher festgelegtes Ziel hin. Dabei sind folgende Punkte zu beachten:

- Man sollte die Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder Berücksichtigen und auch die Aufgaben dementsprechend verteilen.
- Man sollte Regeln zum gemeinsamen Umgang festlegen, vor allem mit Kritik und Fehlern, um so Konflikten vorzubeugen.
- Sollte es doch zu einem Konflikt kommen, soll dieser immer teamintern beigelegt werden.
- Das Team sollte nach außen immer geschlossen und gemeinsam Auftreten. Je passender der Führung und der Führungsstil ist, umso mehr wird es zu einem "Wir-Gefühl" kommen, das zusammenschweißt!

- Man sollte achten auf eine ausgewogene Balance innerhalb des Teams: Gesunder Wettbewerb steigert natürlich die Leistungsbereitschaft. Das Ganze kann aber auch schnell in ein Konkurrenzdenken ausarten, dass das Team auseinandertrieben.

Kommunikation

Es ist klar, dass nicht nur der Teamleiter an den Mitgliedern des Teams Erwartungen hegt sondern auch anders rum. Natürlich erwartet das Team von Teamleiter einiges.

Laut einer Umfrage gaben 100% der angegebenen Befragten an, dass Kommunikationsfähigkeit bei ihren Vorgesetzten wichtig sei. Diese Umfrage zeigt deutlich das Kommunikation im Team wichtig ist und man als Teamleiter mit dem Team reden muss. Dies sorgt gleichzeitig für transparentere Entscheidungen wichtig ist aber das Entscheidungen erklärt werden (Das heißt natürlich nicht, dass man sich rechtfertigen sollte, nur offen darlegen.)

Man sollte als Teamleiter sehr gut im Einstecken sein. Man muss Kritik anhören annehmen und verbessern können. Dazu gehört die Fähigkeit, Kritik konstruktiv äußern zu können. Und im Gegenzug auch zu loben sowie Konflikte lösen können.

Eine Umfrage hat gezeigt das Mitglieder der Generation Y viel auf Wertschätzung und Anerkennung Ihrer Leistungen zum Teil mehr Wert legen als auf eine hohe Bezahlung!

Wie kann man nun ein guter Teamleiter werden und perfekt eine Mannschaft führen?

Indem man:

eine persönliche Einstellung zu jedem einzelnen Ihrer Mitarbeiter und zu dem Menschen, der dahinter steht, entwickeln.

eine gute Menschenkenntnis haben oder entwickeln. (Dazu gehört auch eine gute Selbstkenntnis!)

sich Wissen um Gruppendynamiken und Teamentwicklung aneignen. (Mit dem Lesen dieses Posts legen Sie dazu schon die ersten Grundsteine!)

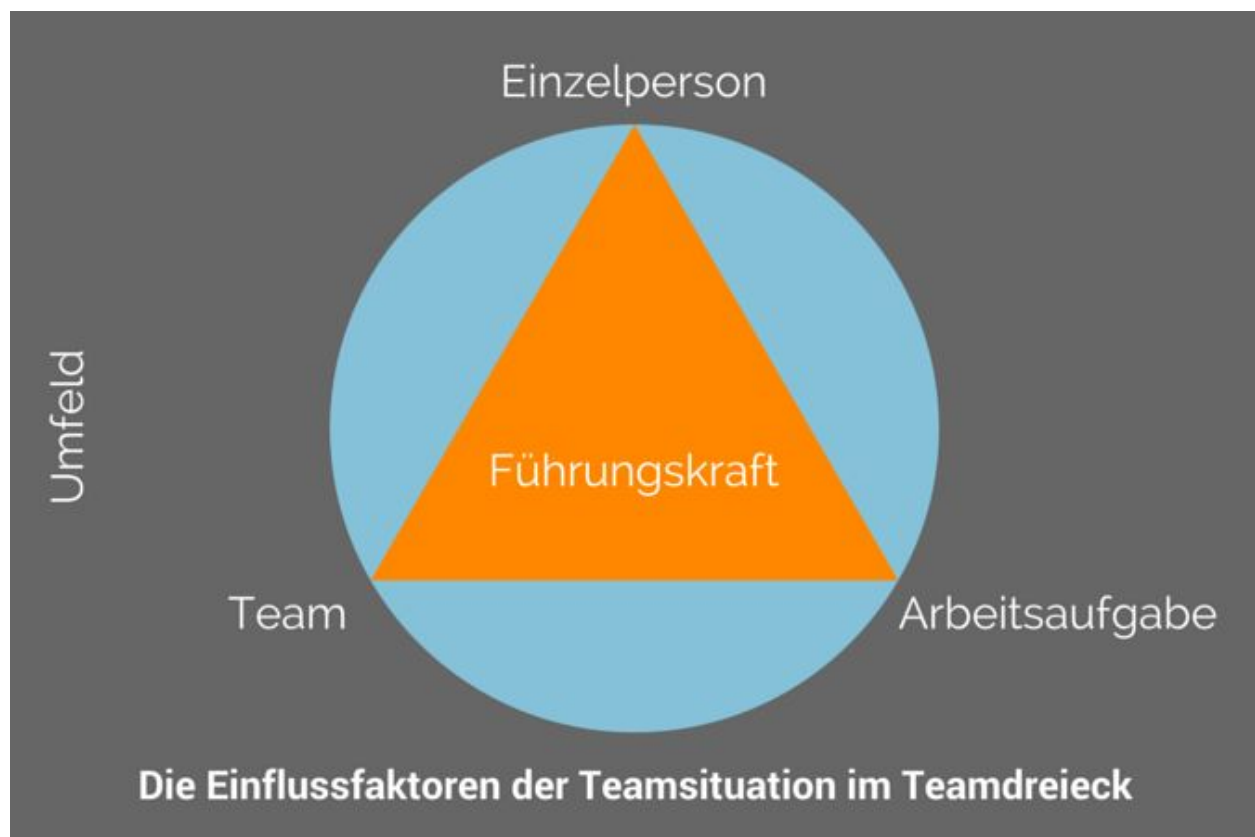
sich mit den psychologischen Grundlagen der Motivation beschäftigen. Das betrifft sowohl die Mitarbeitermotivation als auch die Selbstmotivation.

sich ein gutes Stressmanagement aneignen.

Teamdreieck

Einer der Hauptaufgaben als Teamleiter ist ein dynamisches Gleichgewicht der Faktoren, die eine Gruppe prägen zu erzielen. Dabei muss er mit seiner Führung dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter ihre arbeitsbezogenen Potentiale möglichst optimal entfalten können.

Ein gutes Modell, um die Einflussfaktoren der Teamsituation zu beschreiben, ist die themenzentrierte Interaktion nach Ruth Cohn:



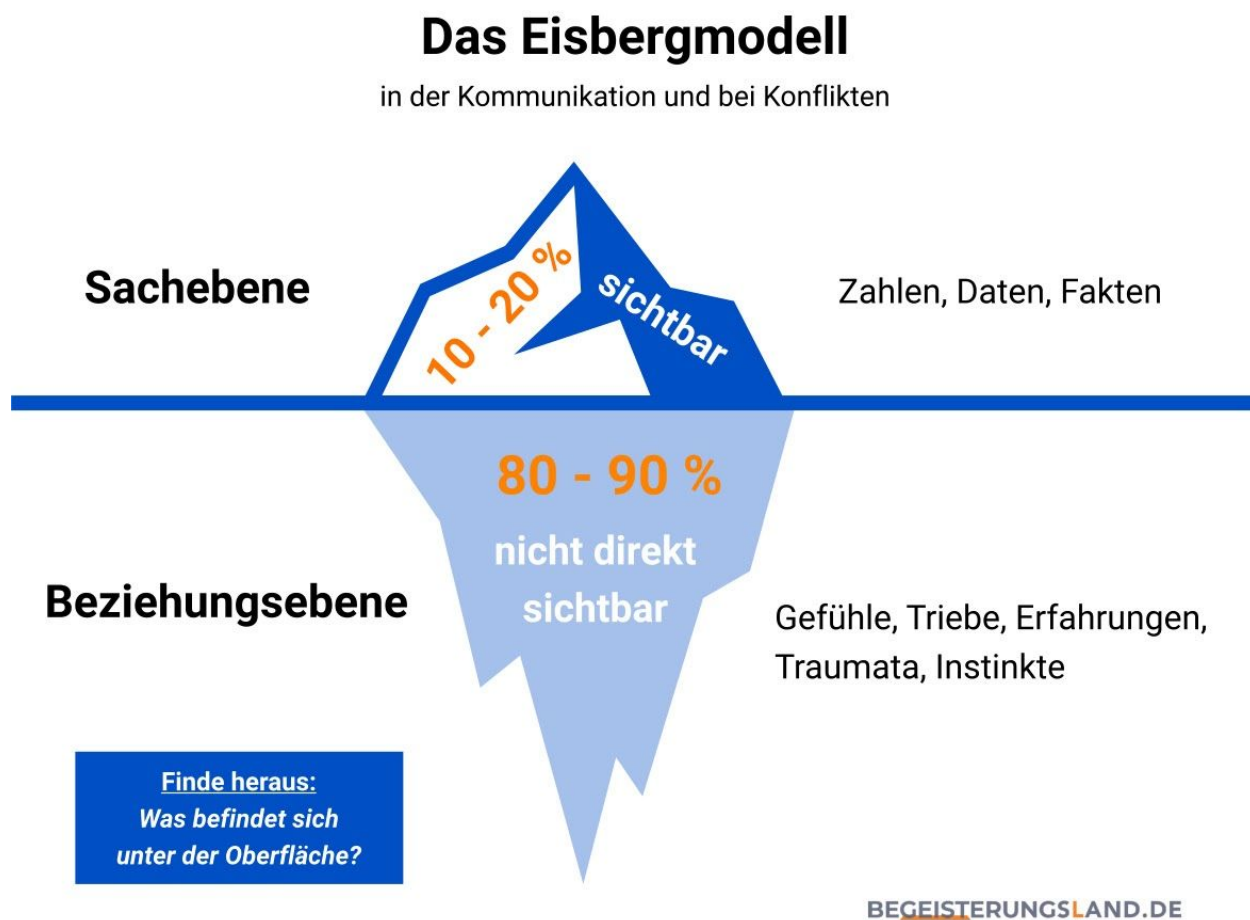
Als Teamleiter ist man dafür verantwortlich, dass allen Faktoren in der Teamsituation gleichermaßen Platz eingeräumt wird.

- Die Einzelperson braucht genug Spielräume zur Entfaltung ihrer Individualität.

- Im Team müssen Akzeptanz, Offenheit und das Wir-Gefühl vorherrschen
- Die Arbeitsaufgabe muss zielgerichtet angegangen werden.
- Im Umfeld muss die Leistung des Teams mit einer passenden Außendarstellung abgebildet werden.

Sollte es dazu kommen dass ein Faktor zu überlastet ist und somit andere Faktoren vernachlässigt werden kann es auf Dauer zu Spannungen kommen. Kommt es nämlich beispielsweise dazu dass individuellen Bedürfnissen Einzelner zu stark nachgegeben wird kann es zu Neid und Missgunst kommen und so das Teamgefühl verloren gehen. Wird hingegen der Teamgeist überbetont, kann vielleicht der Einzelne seine Fähigkeiten nicht optimal entfalten und verspürt übergroßen Gruppenzwang.

Teamkonflikte



Situationen mit Konfliktpotential

Das höchste Risiko zur Konfliktbildung basiert auf einer häufigen Neu- und Umbildung eines bestehenden Teams. Ebenso Risikobehaftet ist die Bildung sogenannten Subgruppen bzw. Cliquen durch engere Beziehungen einzelner Mitarbeiter. Dadurch fühlen andere ausgeschlossen. Ebenfalls können Subgruppen durch die Vertretung verschiedener Standpunkte aufeinanderprallen. So oder so ist die Bildung von Untergruppen in einer Gruppe existenzgefährdend für das ganze Team.

Risikominimierung

Einflussnahme auf die Teamzusammensetzung

Falls möglich sollte man auf die Zusammenstellung des Teams Einfluss nehmen. Mitarbeiter sollten nicht nur anhand ihrer beruflichen Qualifikation ausgewählt werden. Besonders wichtig sind ihre Soft Skills, also die sozialen Kompetenzen. Denn ein Team aus lauter hochtalentierten Einzelkämpfer, die aber alle egozentrisch, unkommunikativ und nicht kompromissfähig sind, kann nicht funktionieren.

Klare Rahmenbedingungen

Man muss klare Rahmenbedingung und Aufgabenverteilungen schaffen. Wenn allen Mitarbeitern bewusst ist, wer wofür zuständig ist, sind auch für alle die Verantwortungsbereiche klar ersichtlich. Aussagen wie "Das war nicht meine Aufgabe" werden minimiert. Genau definierte Anforderungen für jede Stelle und ein übersichtliches Organigramm sind helfen stark bei der Darstellung der Aufgabenverteilung.

Kontinuierliche Teamentwicklung

Man muss immer wieder etwas Zeit zur Teamentwicklung einplanen. Das müssen keine Veranstaltungen wie z.b. "Teamarbeit lernen beim Rafting" sein, sondern öfters im Anschluss von Meetings Feedbackrunden einbauen. Ebenfalls sollte man bei Konflikte und Probleme mit gutem Beispiel vorangehen und auch eigene Fehler eingestehen.

Förderung des Integrationsprozesses

Man muss den Integrationsprozess konstant fördern und fordern. Bei Gefühl, dass einzelne Mitarbeiter sich langsam absondern oder noch nicht gut im Team aufgenommen wurden, ist es wichtig einigen Aufgaben so zu verteilen das der isolierte Mitarbeiter gezwungen wird mit anderen zusammenzuarbeiten oder die Chance hat sich zu präsentieren.

Konfliktarten

Definition laut Duden

- “ 1. durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o. Ä. entstandene schwierige Situation, die zum Zerwürfnis führen kann
2. mit kriegesischen Mitteln ausgetragene Auseinandersetzung zwischen Gegnern ”

Wenn ein Team bei Punkt 2 angelangt ist kann man nicht mehr viel ausrichten außer das Team neu zu strukturieren. Jedoch sollte man es dazu niemals kommen lassen. Konflikte der 1. Art wird man auch bei aller Vorsicht erstmals nicht vermeiden können. Wenn es mal soweit ist, sollte man zwischen verschiedenen Arten von Konflikten unterscheiden können. Sowohl um den Konflikt zu entschärfen als auch, die Ursache zu kennen und zu beseitigen. Dadurch wird es unwahrscheinlicher das derselbe Konflikt mehrmals auftritt.

Den Konflikt als solcher zu erkennen ist der Anfang zu Lösung. Ist man aber in den Konflikt persönlich involviert, fällt es wegen mangelnder Distanz schwer, eine genau Definition zu finden.



Persönlicher Konflikt: Innere Konflikte, der Umgang mit Selbstzweifeln

Zwischenmenschlicher Konflikt: Wahrung der eigenen Interessen und Persönlichkeit(Identität) v.s. Beziehung zum Gegenüber. Explosiver wird das Gemisch wenn eine dritte Person hinzu kommt und ein Dreieckskonflikt entsteht.

Teamkonflikt: Wenn Zugehörigkeit, Gemeinsamkeiten und Loyalität in Frage gestellt werden. Sechs Unterarten:

1. Untergruppenkonflikt: Wenn Mitglieder ausgeschlossen werden.
2. Rangkonflikt: Verteilung der Ränge. Neue Mitglieder kommen dazu.
3. Normierungskonflikt: Mitglied verstösst gegen die Spielregeln
4. Integrationskonflikt: Neues Mitglied wird nicht richtig eingeführt.
5. Substitutionskonflikt: Ersatzprobleme werden geschaffen.
6. Loyalitätskonflikt: Angriff von aussen gegen ein Mitglied.

Verteilungskonflikt: Zwei oder mehrere Parteien wollen dasselbe erhalten.

Zielkonflikt: Mit einer Sache oder einem Vorhaben werden widersprüchliche Ziele verfolgt. Rollenkonflikt Neuverteilung von Kompetenzen.

Organisationskonflikte: Stabile Gruppe oder Abteilung wird mit einer anderen konfrontiert. Übergeordnete Ziele. Auch Herrschaftskonflikte zwischen Hauptsitz und Tochtergesellschaften oder Filialen.

Mobbing: Grobes Fehlverhalten, gegen eine Person gerichtete Angriffe über eine längere Zeit hinweg.

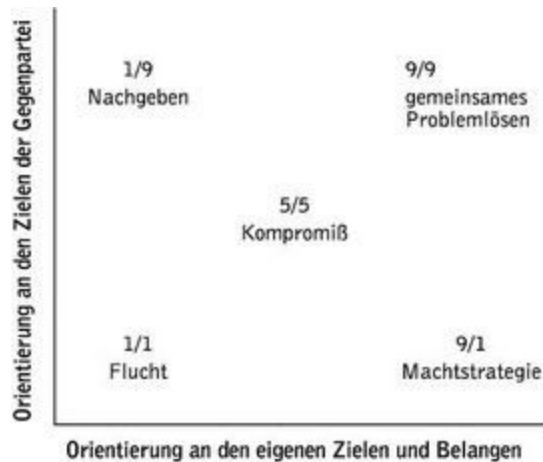
Konflikttypen

Heisse Konflikte: Ein offener Streit in dem über Angriff und Verteidigung die eigenen Ideale geschützt und realisiert werden. Oft wird versucht für die eigene Sache Mitglieder zu werben und ein Sprachrohr zu engagieren.

Kalte Konflikte: Die Auseinandersetzung ist nicht klar erkennbar und wenn durch Erlahmung und Erstarrung. Die Gefühle werden hinuntergeschluckt, man ist frustriert und desillusioniert. Der direkte Kontakt wird vermieden. Die Kommunikation ist nur noch indirekt und formal.

Konflikt Verhaltensstile

nach Karl Berkel (Psychologe, Theologe)



Fünf Konflikt Verhaltensstile Frieden v.s. Sieg:

- 1/1 Konflikte nicht wahrhaben wollen: verdrängen, vertagen, nichts hören und sehen
- 1/9 Nachgeben um des lieben Friedens willen: unterordnen, anpassen, aushalten, opportunistisch, das kommt schon gut, die Beziehung steht im Vordergrund, eigene Position verloren - Beziehung vermeintlich gerettet
- 5/5 Kompromiss aushandeln (lose-lose): akzeptable Lösung für beide Seiten, jeder kann das Gesicht wahren, verhandeln, Patt-Situation
- 9/1 Eigene Absichten durchsetzen: Der Sieg wird mit allen Mitteln und auf Kosten der Gegenpartei errungen, Aggression, Kampf, Verteidigung, Bestrafung, Macht
- 9/9 Gemeinsame Problemlösung (win-win): Verständnisvoller respektvoller Austausch mit dem Ziel ein Ideal für beide Parteien anzustreben, miteinander reden, kooperieren, vorbeugen, vorausschauen, Herbeizug einer Drittperson (Moderator)

Neun Eskalationsstufen

[Friedrich Glasl](#) (Ökonom, Organisations- und Konfliktforscher, 1941)

Nach Glasl gibt es neun unterschiedliche Eskalationsstufen einer Auseinandersetzung und je nach Stufe ist es von Bedeutung den Konflikt dort aufzulösen, wo er noch nicht als so verhärtet gilt beziehungsweise es gar nicht so weit kommen zu lassen und vorher einzulenken.



1. Verhärtung: Unterschiedliche, gegenseitig nicht nachvollziehbare Auffassungen
2. Debatte: Verletzende Äusserungen, Imponiergehabe und schwarz-weiss-denken
3. Taten: Nonverbales Verhalten, Blockaden, Misstrauen und Produktionsmechanismen
4. Koalitionen: Feindseligkeit, Abwertung der Gegenpartei, aussenstehende Verbündete gewinnen
5. Demaskierungen: Feindbild, Gesichtsverlust wird provoziert, Unterstellung falscher Werte

6. Drohstrategien: Strafen, Vergeltungsmaßnahmen, Horrorszenarien, Ultimaten, Einschüchterung
7. Begrenzte Vernichtungsschläge: Sabotagen, kein Zuhören, zufügen von Schäden (lose-lose)
8. Zersplitterung: Versuch Gegenpartei handlungs- und steuerungsfähig zu machen
9. Gemeinsam in den Abgrund: kein Zurück, Vernichtung steht im Vordergrund, eigene Niederlage als Genugtuung zum Beweis der Schlechtigkeit der Gegenpartei

Die neun Stufen sind in drei Phasen mit jeweils drei Stufen unterteilt: win-win, win-lose und schlussendlich nur noch lose-lose. Ab der zweiten Phase sollte eine professionelle Unterstützung z.B. eines Moderators oder Coaches hinzugezogen werden und ab der dritten ein Mediator oder vielleicht sogar ein Richter.

So gehst du erfolgreich mit Konflikten im Team um

Konflikte im Team kannst du in 4 Schritten lösen. Doch als erstes solltest du klären, ob ein Eingreifen deinerseits überhaupt notwendig ist. Denn in einer begeisternden Unternehmenskultur trägt jeder Mitarbeiter eine hohe Selbstverantwortung. Dazu gehört auch, dass Mitarbeiter selbst aktiv und konstruktiv mit Konflikten umgeht.

Daher solltest du zunächst prüfen, was die beteiligten Mitarbeiter bereits unternommen haben.

Das heißt: Bevor du als Führungskraft eingreift, sollte die Eigeninitiative ausgeschöpft werden (sonst rufen alle immer gleich nach dem Chef). So sieht zumindest der Idealfall aus. Erkennst du hingegen, dass die in den Konflikt involvierten Mitarbeiter selbst keine Lösung finden, bist du gefragt.



4 Schritte zur erfolgreichen Konfliktbewältigung:

1. Wer sind die Konfliktparteien?
2. Den Konflikt durch gute Fragen analysieren
3. Einzelne Konfliktgespräche führen
4. Ggf. einen Konfliktlösung Workshop mit allen Parteien organisieren

Fazit zu Führungskraft und Führungsstil

Führungskräfte tragen eine hohe Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern. Je nach Situation eignen sich verschiedene Führungsstile, um das Personal erfolgversprechend zu führen. In der Literatur wurden einige idealtypische Führungsstile beschrieben, die in der Realität meist in Mischform vorkommen. Mit ihrem Führungsstil haben Vorgesetzte einen Einfluss auf wichtige erfolgsentscheidende Variablen, wie beispielsweise die Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft, Produktivität oder Loyalität der Mitarbeiter.

Aus jedem Dorf ein Hund

Nun stellt sich die Frage was man nach der Einzelanalyse der Mitarbeiter macht.

Man muss der unangefochtene Leitwolf sein, der nach innen mit harter aber gerechter Hand Aufgaben, Belohnungen und Zuneigung verteilt und sein Team gegen jeden Angriff von außerhalb heftig verteidigt. Das Team wird drauf mit guter Arbeit und treuer Loyalität reagieren.

Fazit zu Teambuilding


Eine Teambuilding-Maßnahme kann sehr sinnvoll sein, wenn diese in Form und Inhalt zu den Menschen und zum Team bzw. zum Unternehmen passt. Diese sollte jedoch nicht als singuläre Maßnahme, sondern als ein Baustein in einem größeren Entwicklungsprozess durchgeführt werden. Zudem sollte dies in Form und Inhalt zu den Menschen und zum Unternehmen passen.

Teambuilding kann frischen Wind in bereits länger bestehende Teams bringen oder das Kennenlernen in einem zusammengestellten Teams unterstützen. Es ist jedoch z.B. nicht geeignet, um größere Baustellen im Unternehmen zu überdecken, die in der Unternehmenskultur begründet oder z.B. durch mangelnde Führungskompetenz oder Fehler in der Arbeitsorganisation entstanden sind.

Konflikte im Team sind eine Chance!

Konflikte sind ein Teil des Führungsalltags. Das ist die (harte) Realität.

Doch: Wie sehr dich diese Konflikte frustrieren, hängt davon ab, wie du mit ihnen umgehst. Das Wichtigste bei einem möglichen Konflikt am Arbeitsplatz ist es, sich nicht zu scheuen, den Konflikt zu anzugehen.



Als Führungskraft sollte man einen wachsamen Blick auf mögliche Konflikte im Team haben und frühzeitig einschreiten. Das heißt vor allem: In die Kommunikation mit den Konfliktparteien gehen. Dann wird ein Konflikt zu einer echten Chance, dein Team besser kennenzulernen, die Stimmung im Team zu verbessern und eine begeisterte Unternehmenskultur zu schaffen

Quellen

<https://de.wikipedia.org/wiki/Reifegradmodell>

<https://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungsstil>

[https://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskraft_\(Person\)](https://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskraft_(Person)) /

<https://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskompetenz>

<https://de.wikipedia.org/wiki/X-Y-Theorie>

<https://de.wikipedia.org/wiki/Teambildung>

https://de.wikipedia.org/wiki/Themenzentrierte_Interaktion

<https://begeisterungsland.de/konflikte-im-team/>

<https://www.hoppe7.de/blog/grundlagen-der-teamfuehrung-1-fuehrungskraft-und-fuehrungsstil>

[https://de.wikipedia.org/wiki/Big_Five_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Big_Five_(Psychologie))

<https://de.wikipedia.org/wiki/Teamfuehrung>