

# PM - Leadership und Teamführung

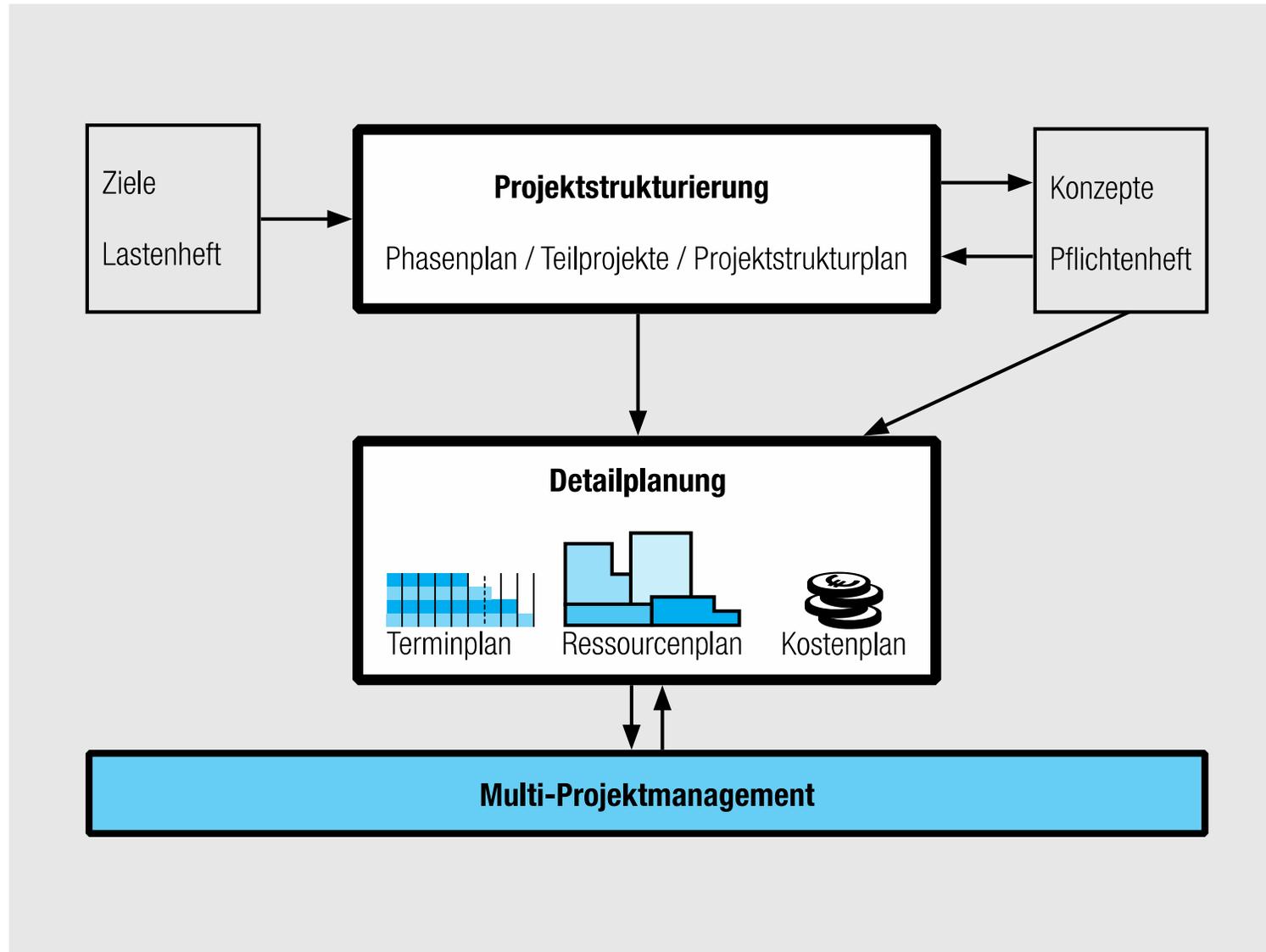


**BWI**

Beratung  
Weiterbildung  
Inspiration

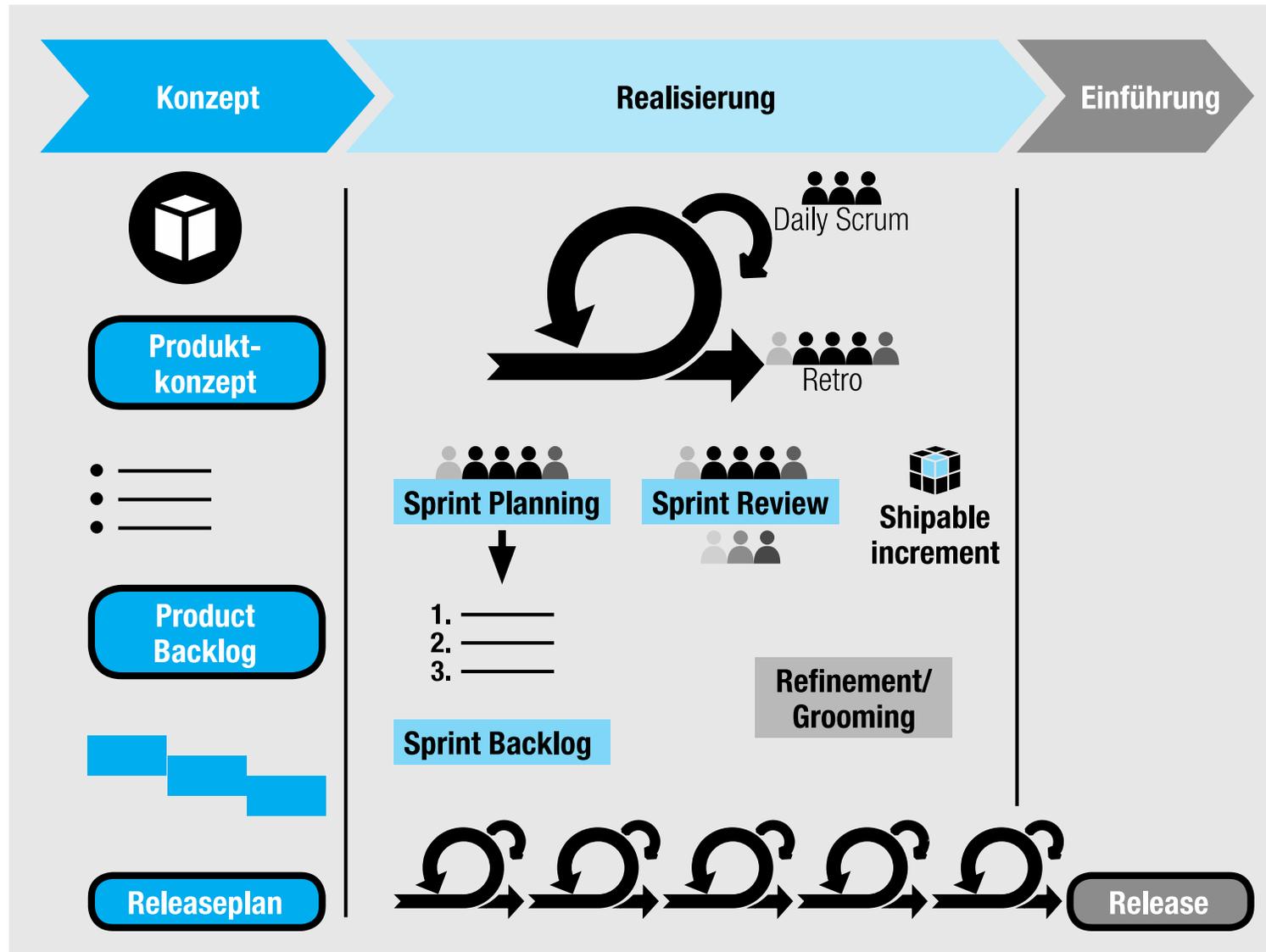
# Klassische Projektplanung

S.66



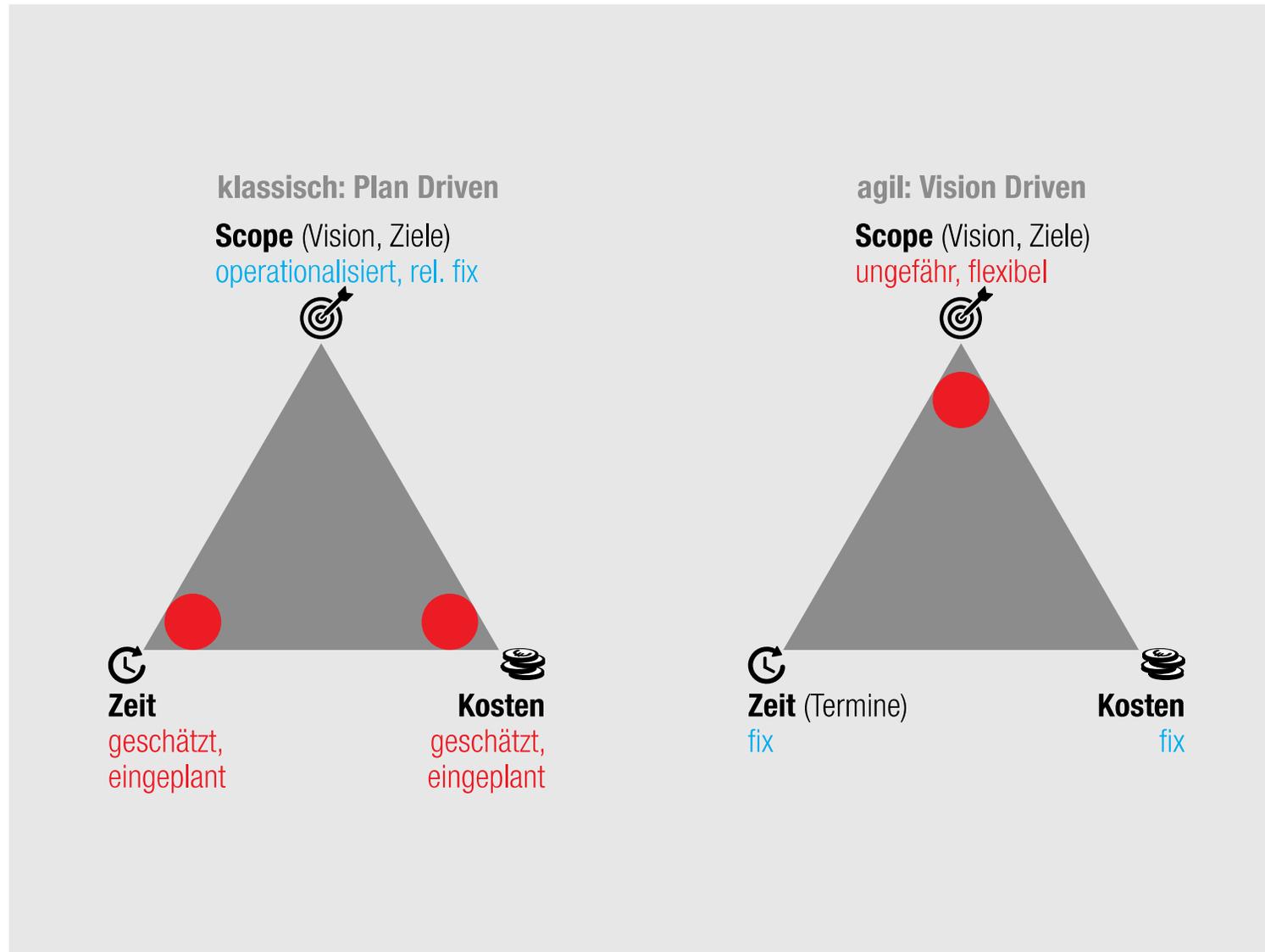
# Agile Projektentwicklung

S.65



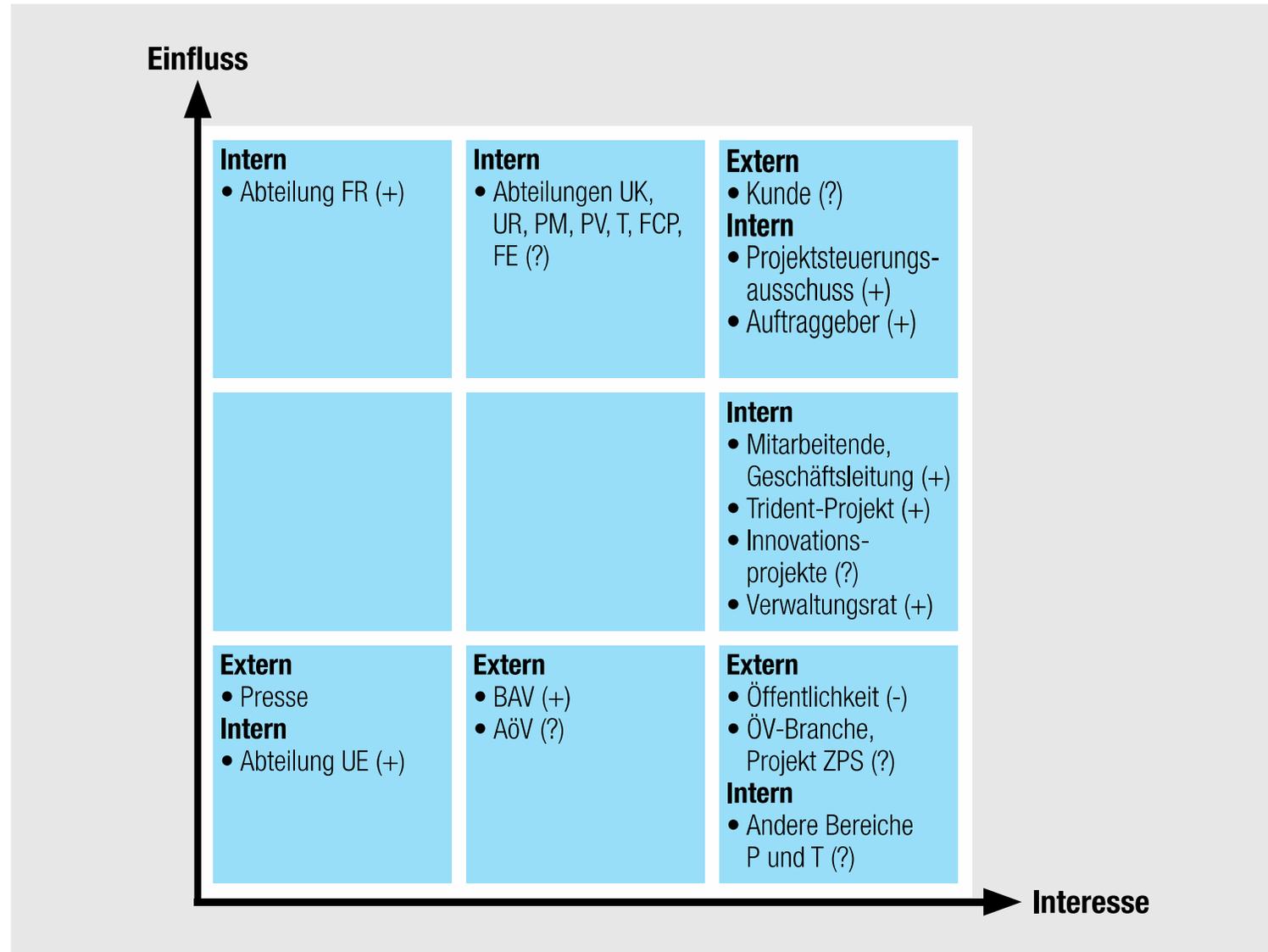
# Magisches Dreieck

S.65



# Stakeholder Analyse

S.97

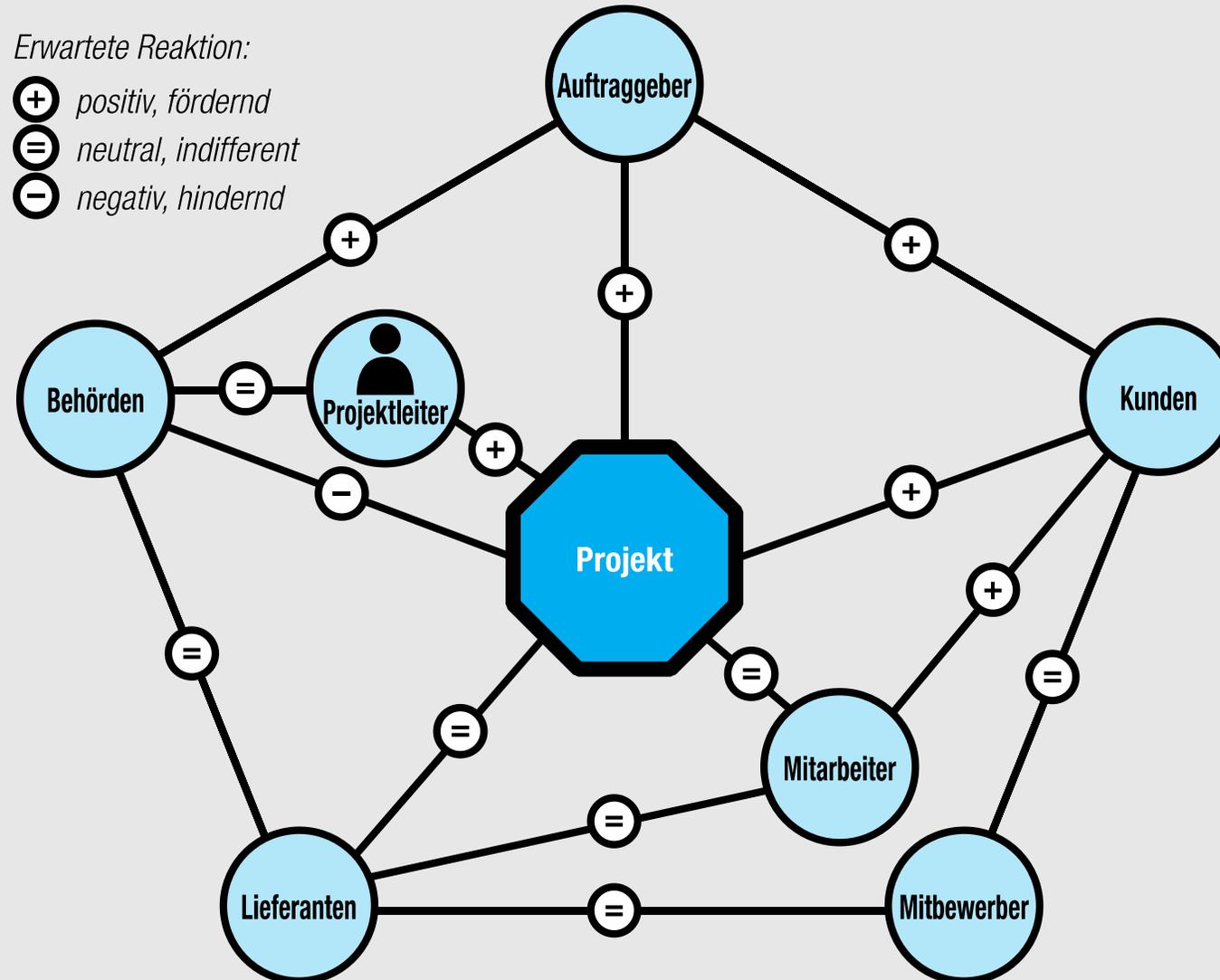


# Projekt als soziales System

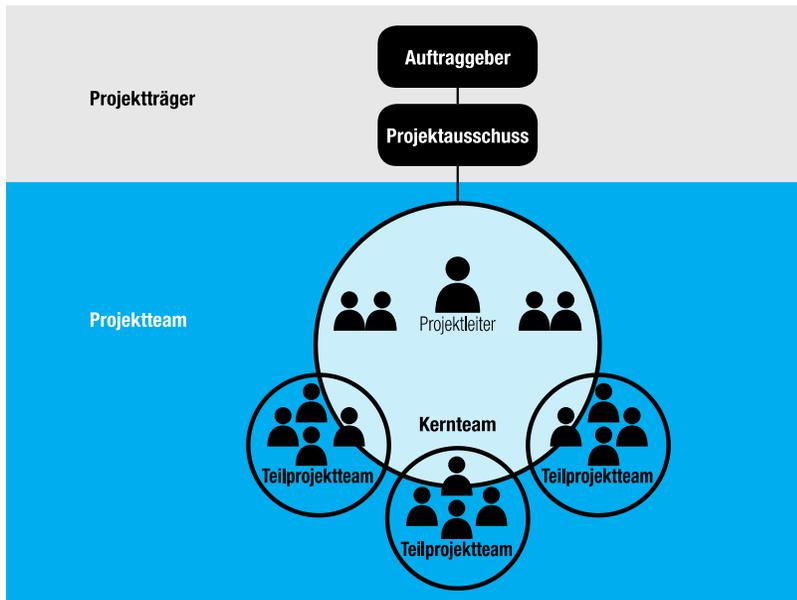
S.95

Erwartete Reaktion:

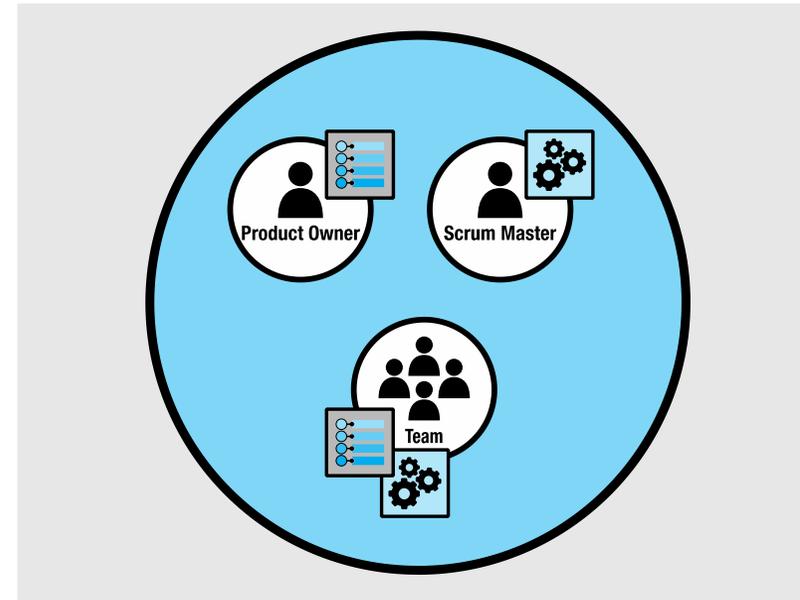
- ⊕ positiv, fördernd
- = neutral, indifferent
- ⊖ negativ, hindernd



# Idealtypische Projektorganisation



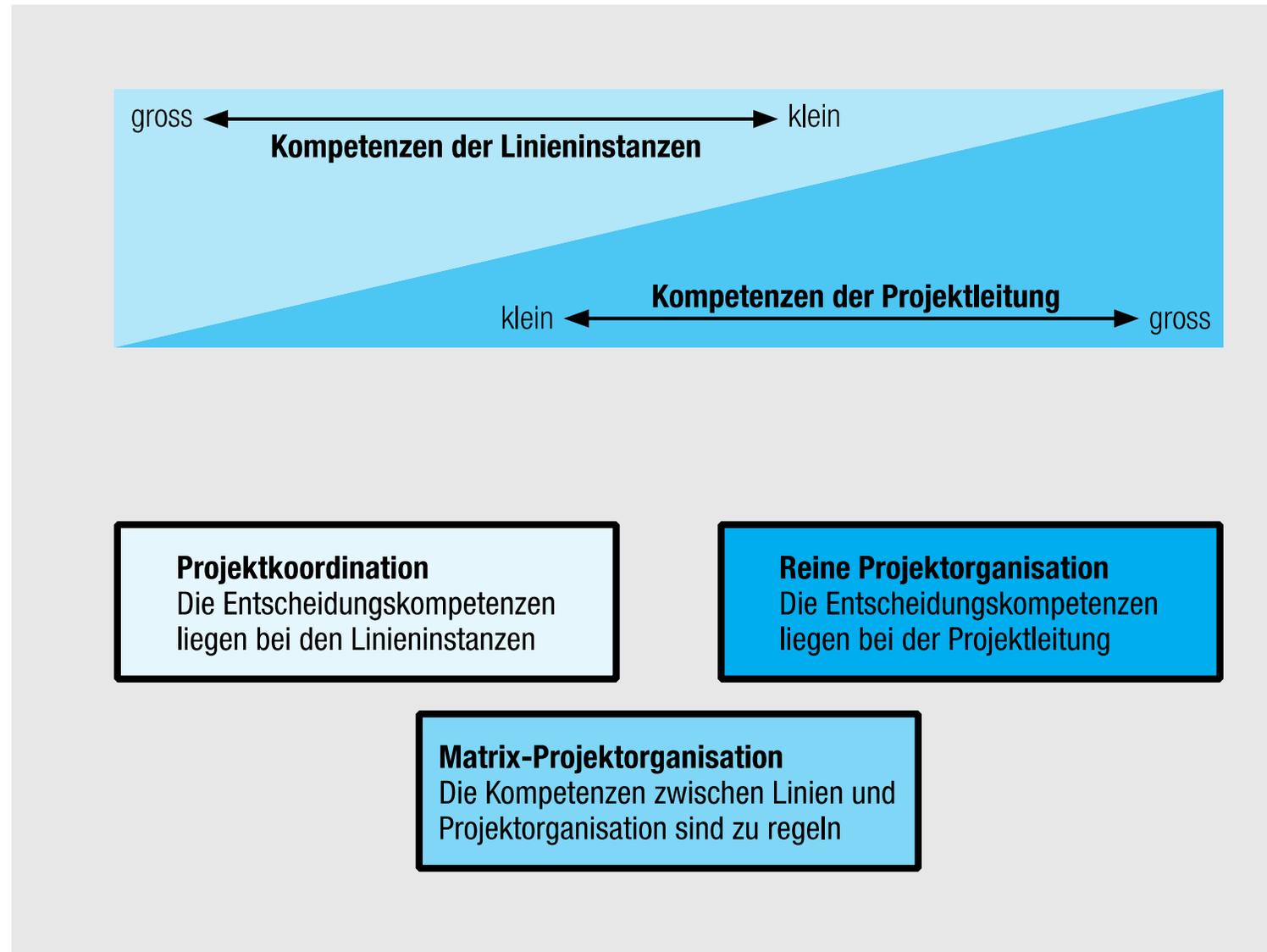
Klassische Projekte S.118



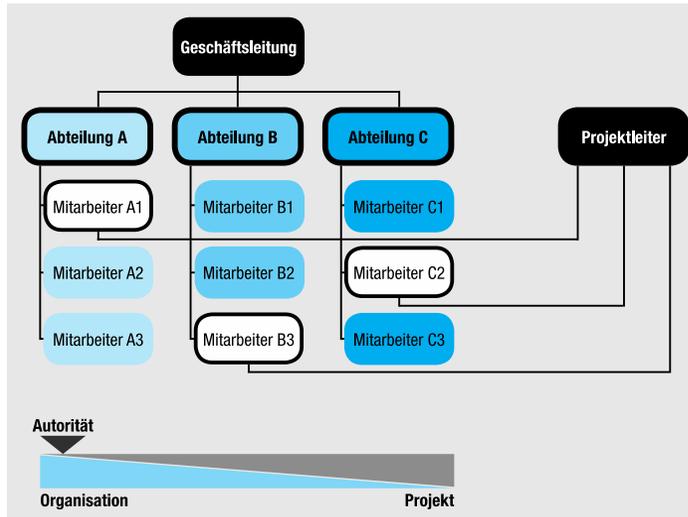
Agile Projekte S. 112

# Formen der Projektorganisation und Kompetenzzuweisung

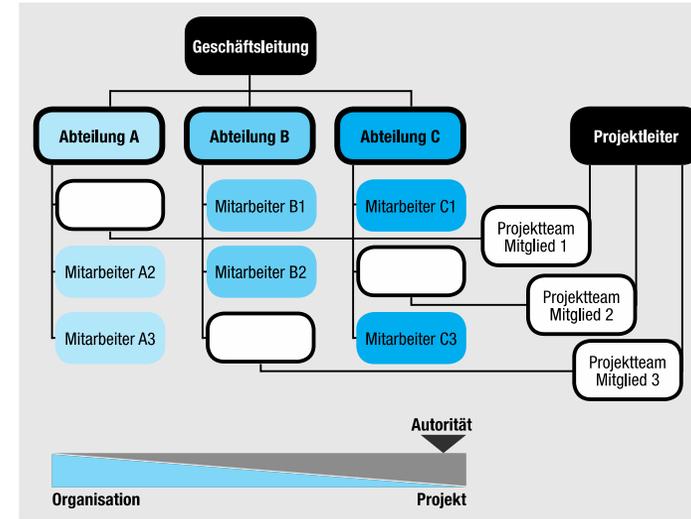
S.120



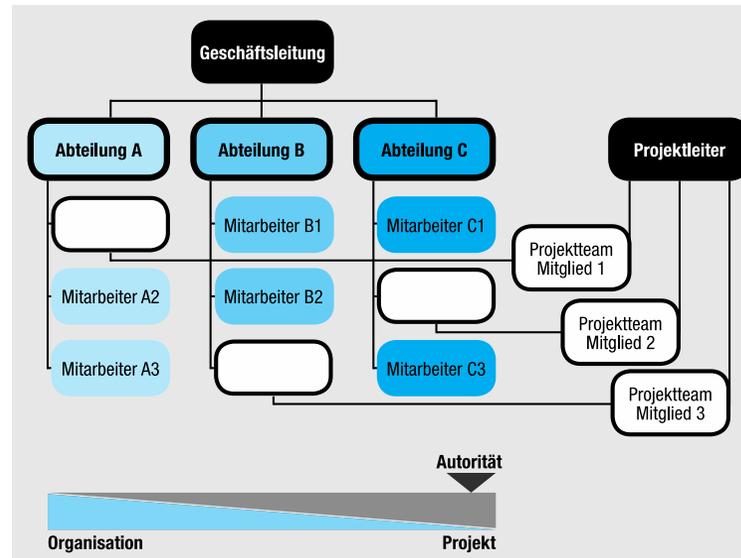
# Einbettung in die Unternehmung



S. 121



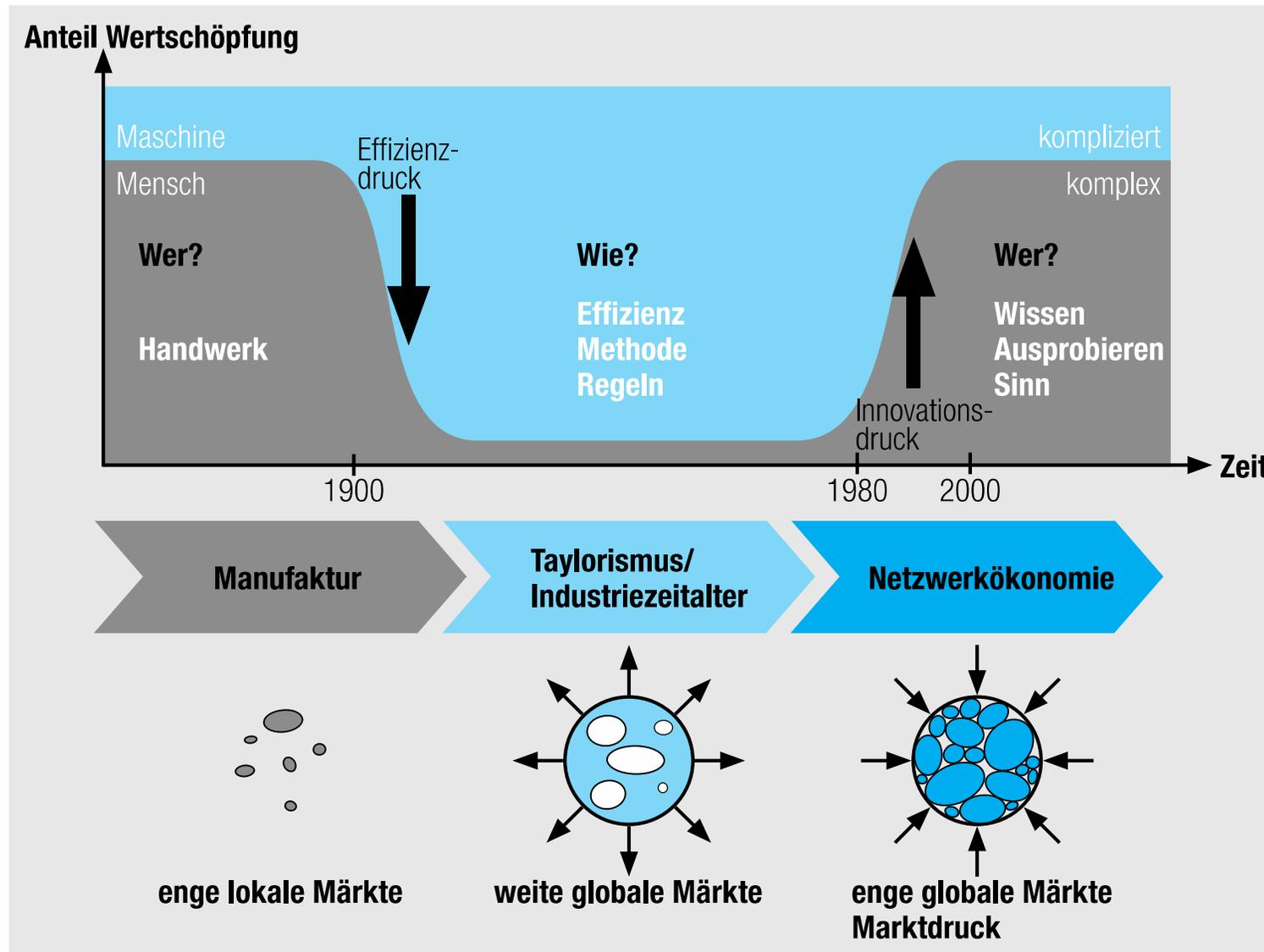
S. 122



S. 124

# Taylorwanne

S.2



# Bilder von Organisationen und Führung aus der Industrialisierung prägen uns noch heute

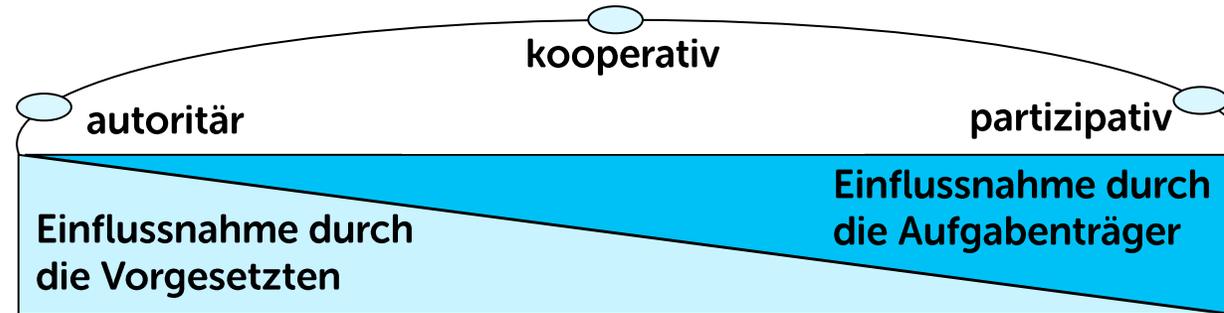
- Hierarchie: Die «oben» denken, die «unten» führen aus, und zwar weil die «oben» klüger sind als die «unten».
- Organisationen und die in ihr ablaufenden Prozesse funktionieren wie gut geschmierte Maschinen.
- Arbeit funktioniert dann am besten, wenn sie in möglichst kleine Einheiten, Handgriffe zerlegt wird, die den einzelnen (dummen) Arbeiter nicht überfordern.
- Kommunikation, Beziehungen und Emotionen sind Störungen der Organisation und zu kontrollieren oder am besten zu beseitigen. Kommunikation ist bestenfalls Einwegkommunikation: Befehlsausgabe.
- Prozesse können linear gesteuert werden.
- Organisationen können sich unter stabilen Rahmenbedingungen immer noch ein wenig optimieren.

# Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit, stetige Veränderung führen zu folgenden Fragen

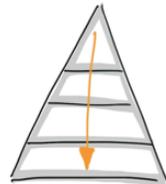
- Wie können wir mit dem Tempo an Entwicklungen und Veränderungen Schritt halten?
- Wie halten wir Mitarbeiter, die Träger von Wissen und Erfahrung sind, in unserer Organisation?
- Wie binden wir Kunden an uns, die mehr Wahlmöglichkeiten haben?
- Wie gestalten wir Kommunikation und Identität unserer Organisation über den gesamten Erdball?
- Wie begegnen wir dem Bedürfnis der Menschen nach Sinn, Glück und Werten?
- Wie wird sich die Arbeit grundsätzlich verändern und wie sind wir darauf vorbereitet?
- Wie leisten wir unseren Beitrag zum Wohl der Gesellschaft und der Natur?
- Wie gehen wir mit älteren Mitarbeitern um?
- Wie managen wir die Komplexität und Dynamik in unserer Umwelt?
- Wie können wir nachhaltig erfolgreich sein?

aus R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.13

# Organisationen im Wandel

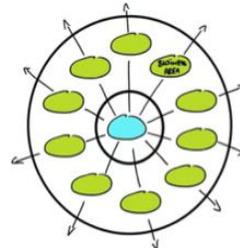


## Klassische Hierarchie

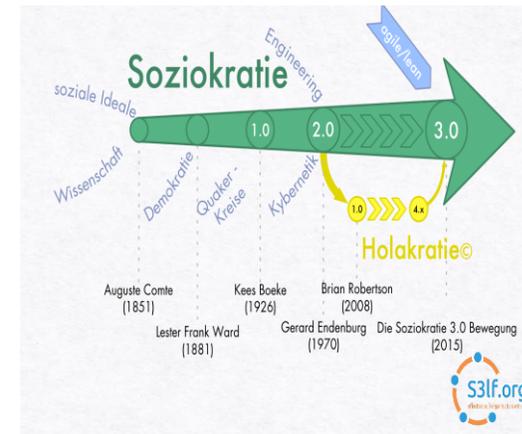


- Leiterin - Mitarbeiter
- Chef - Mitarbeiter

## Agile Organisation

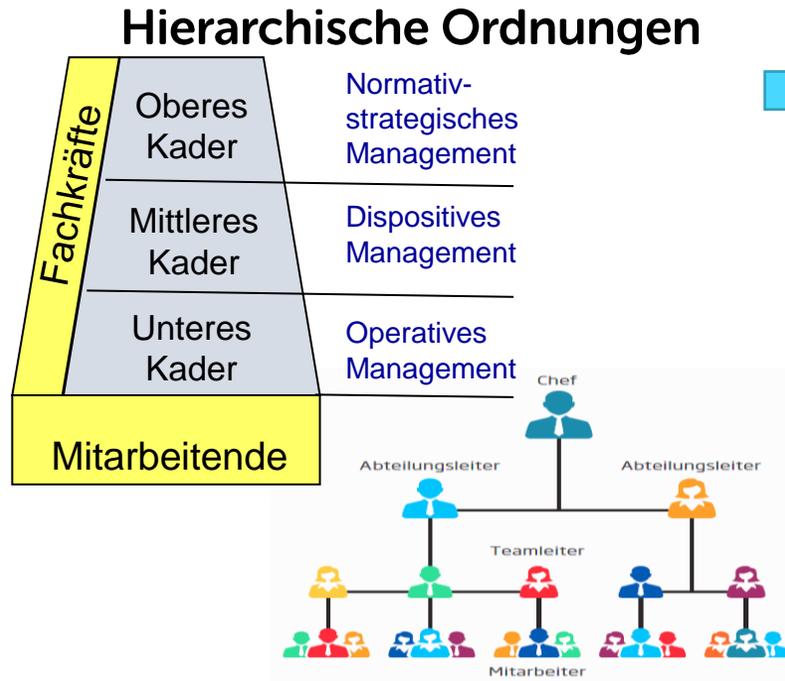


- Teilautonome Gruppen
- Projektorganisationen
- Selbstorganisation in Gruppe

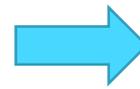


- Kollegiale Führung über Rollen
- Rollenflexibilität
- Verantwortung getragen durch alle Teammitglieder

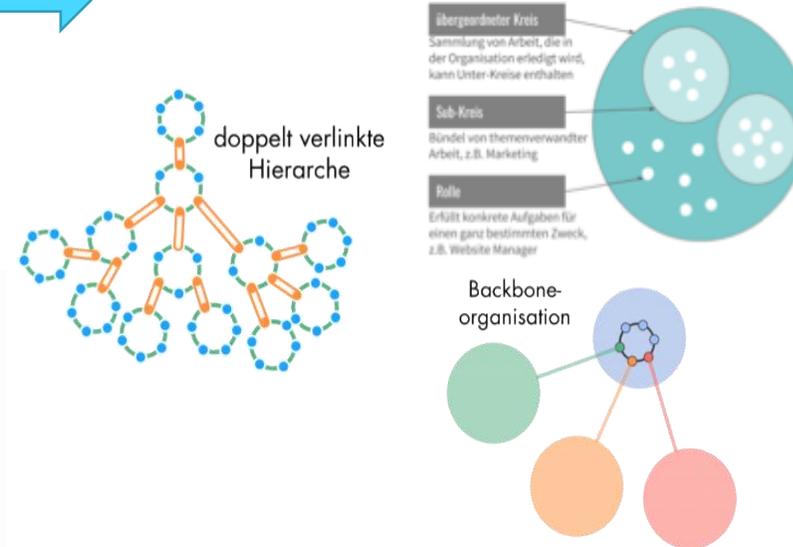
# Organisationen im Wandel



- Trennung von Denken und Handeln
- Erzeugt vertikale und horizontale Silos
- Delegierte Verantwortungen



## Soziokratische Ordnungen



- Gemeinsam Denken und Handeln im und am System
- Direkt wertschöpfende Organisationseinheiten (Kreise)
- Eigenverantwortung

# Zentrale Elemente des neuen Paradigmas für die Organisation und Führung

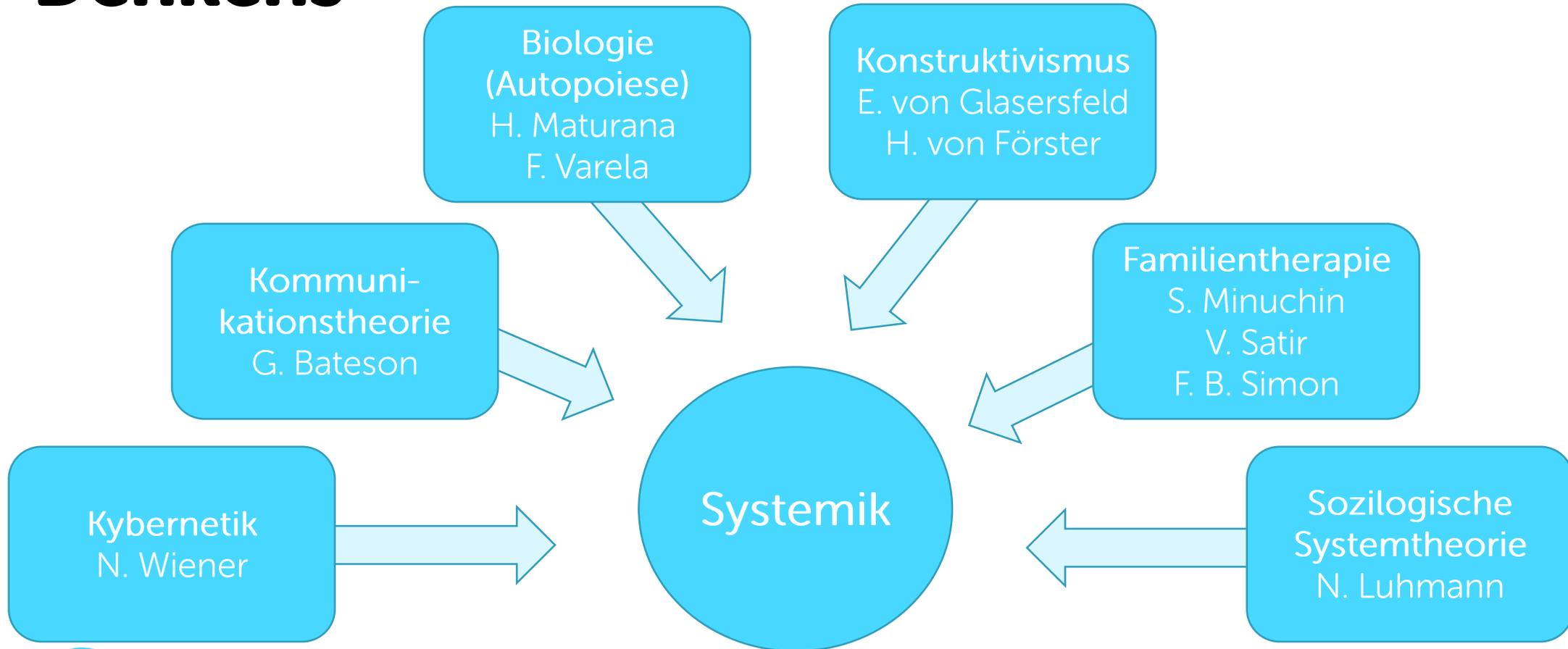
- **Lebende Systeme** (Organisation als lebender Organismus)
- **Menschliche Arbeitsgemeinschaften** mit formeller und informeller Kommunikation, d.h. auch ein hohes Mass an Unberechenbarkeit, Widersprüchlichkeit und Undurchschaubarkeit
- **Dezentrale Struktur** (keine Pyramidenformen mehr mit zu langen Informations- und Entscheidungswegen)
- **Positives Menschenbild** (Vertrauen und Stärken)
- **Vertrauenskultur** (den Mitarbeitern im Voraus bestes Absichten und Kompetenzen unterstellt)
- **Sinn und Werte als Steuerungsgrösse**
- **Leistungsorientierung**

aus R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.18-20

# Mechanistisches und Systemisches Weltbild

Mechanistisches Weltbild	Systemisches Weltbild
Objektivität, eine Wahrheit, unveränderliche Gesetze	Wirklichkeitskonstruktion, viele 'Wahrheiten', Thesen
Richtig – falsch, schuldig – unschuldig	Kontextabhängigkeit, Nützlichkeit, Anschlussfähigkeit
(Fremd-) Steuerung	Selbststeuerung, Selbstorganisation
Lineare Kausalketten	Vielfältige Wechselwirkungen, Feedbackschleifen
Formale Logik, Widerspruchsfreiheit, Ausschluss	Integration von Widersprüchen, Einbeziehung
Harte Fakten, rationale Beziehungen	Integration von harten und weichen Faktoren (Emotionen, Intuitionen, Kommunikationsprozesse)
Rollen: Macher, Führende und Geführte, Manipulationen	Rollen: Impulsgeber, Gärtner, Befähiger, Entwicklungshelfer, Coach
Methoden: Instruktion, Anordnung, Befehl, Lernen durch Versuch und Irrtum	Methoden: Zuhören, Fragen, Dialog, Diskussion, Reflexion, Lernen des Lernens

# Grundlagen & Quellen des systemischen Denkens



# Grundlagen & Quellen des systemischen Denkens

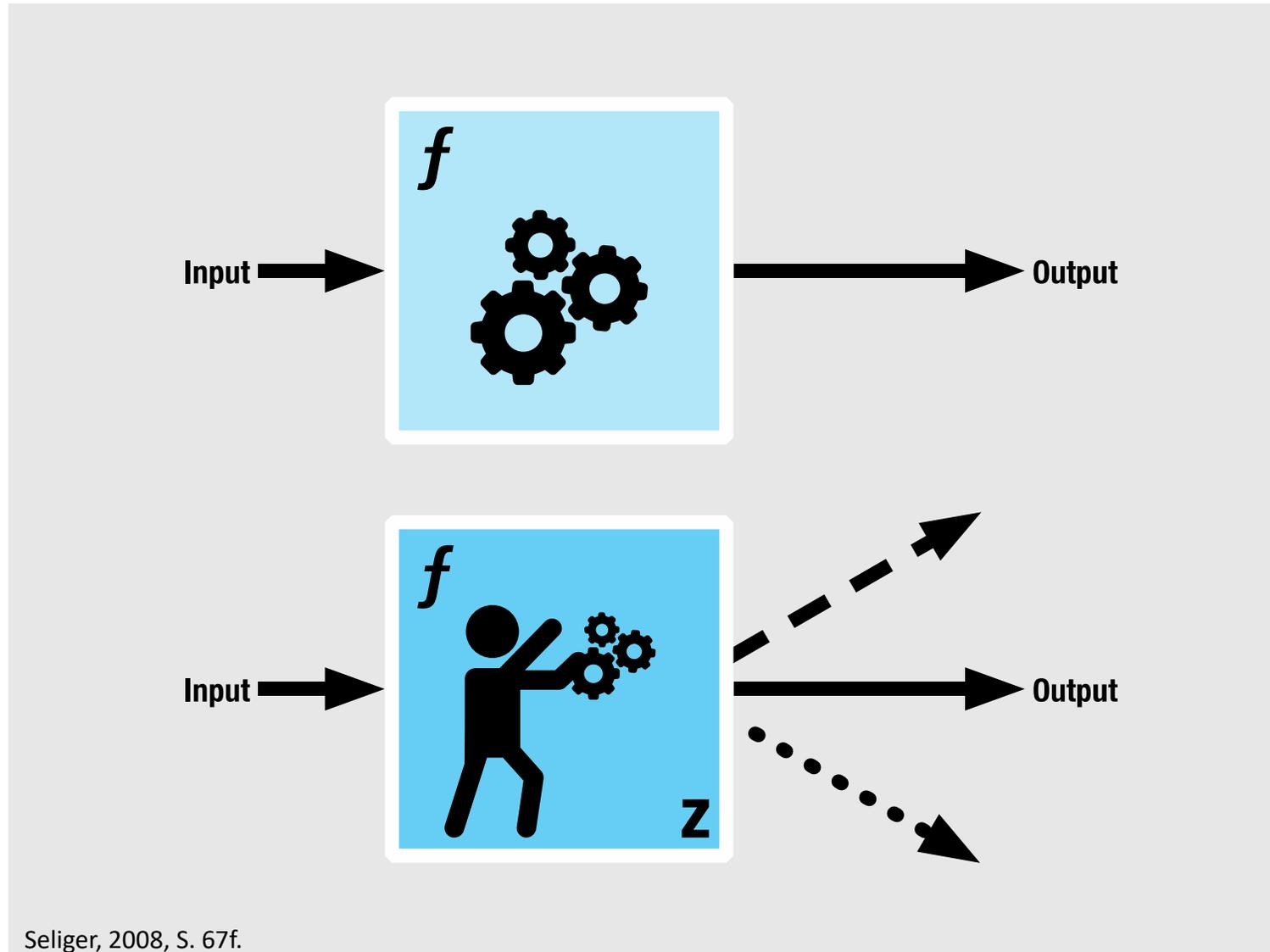
- **Kybernetik:** Rückkopplung und Wechselwirkungen in Systemen (z.B. Verstehen von Führung als einen Prozess von Wechselwirkungen zwischen der eigenen Person und dem eigenen Verhalten und dem von Mitarbeitern). Denken in Regelkreisläufen (zirkuläres Denken, kein lineares Denken).
- **Kommunikationstheorie:** Kommunikation findet immer in einem Rahmen / Kontext statt. Einbezug, Veränderung oder Setzen eines neuen Rahmens in der Führungsarbeit.
- **Biologie (Autopoiese):** Prozess der Selbsterschaffung und –erhaltung eines Systems (Selbstorganisation). Systeme sind nicht direktiv von aussen steuerbar. Einflüsse jeglicher Art werden nach der eigenen Gesetzmäßigkeit des Systems, also anhand von Selbstorganisation, der „Autopoiesis“, verarbeitet.
- **Konstruktivismus:** Unsere Wahrnehmungen sind das Produkt der Selektion und Interpretation unseres Gehirns, ein jeweils subjektives Konstrukt, das nicht unbedingt mit der äusseren Realität übereinstimmt. Alles was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt.

# Grundlagen & Quellen des systemischen Denkens

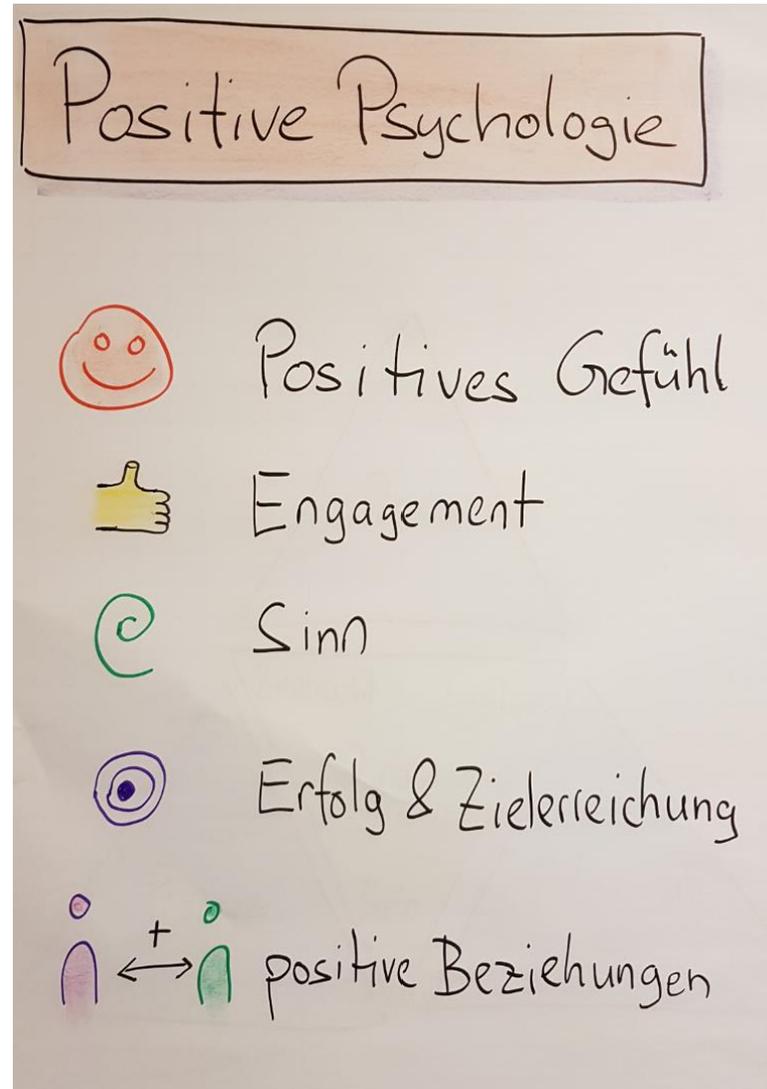
- **Familietherapie:** Einbezug der Umwelt (Beziehungen zu anderen Personen) in der Behandlung von Personen.
- **Soziologische Systemtheorie:** Soziale Systeme sind lebende Systeme, deren Kernelement Kommunikation ist. Kommunikation beeinflusst das Funktionieren von Organisationssystemen und deren Umweltbeziehungen.

# Triviale und nicht triviale Systeme

S.42



# Grundlagen der positiven Psychologie



Martin Seligman – Wie wir aufblühen

# Aktuelle Erkenntnisse aus der Gehirnforschung

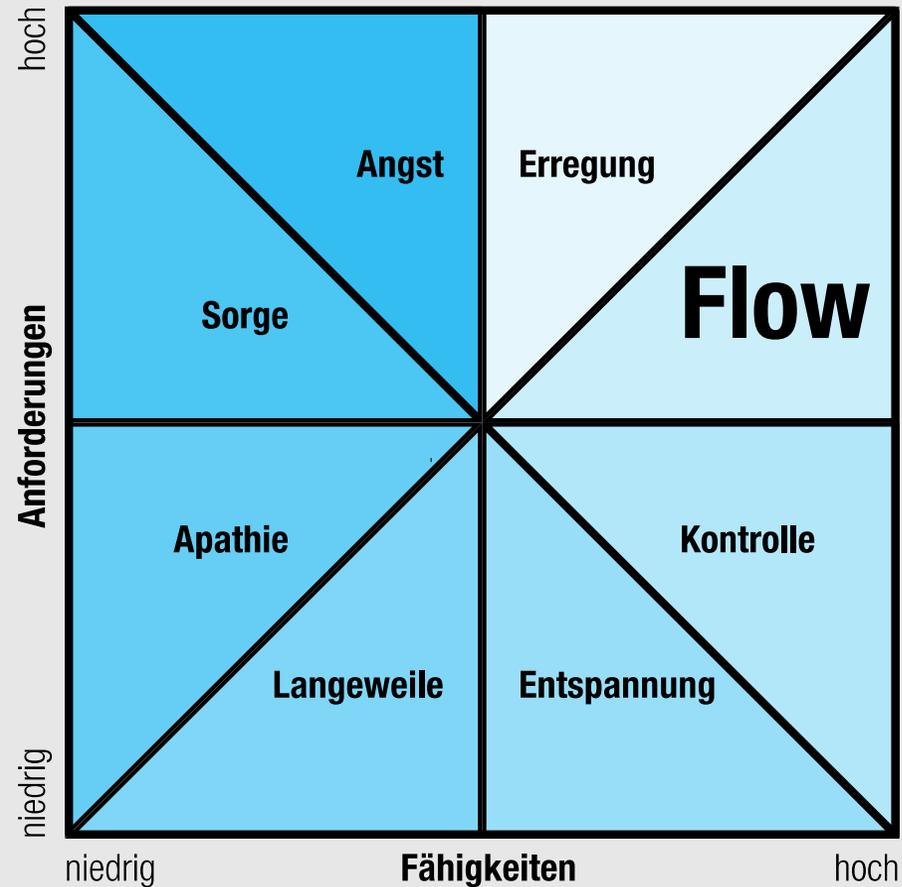
- **Gefühl und Verstand lassen sich nicht trennen**
- **Unser Gehirn lernt zu lernen** (entdecken, Herausforderungen bewältigen...)
- **Unser Gehirn ist selbst-organisiert** (Veränderungen und Entwicklungen der Struktur des Gehirns gesehen ohne «Steuerung» oder «Kontrolle», sie geschehen durch wechselseitige Impulse. Gehirn passt sich der Umwelt an, der Mensch gestaltet daraufhin die Umwelt -> kybernetischen Prozess)
- **Unser Gehirn ist sozial** (Spiegelneuronen erzeugen eine innere Resonanz von beobachtetem Verhalten und geben uns die Möglichkeit, auf andere einfühlsam zu reagieren)
- **Unser Gehirn «macht» Sinn** (Interpretation der Impulse und Entscheidungen werden emotional im limbischen System gefällt)

# Gehirngerechte Führung

- **Die «Natur» des Gehirns nutzen:** Lernen ermöglichen, neue Aufgaben bereitstellen und Anregungen geben.
- **Selbstorganisation** (bei sich, bei anderen) **respektieren**. Befehle werden ohnehin in selbstorganisierten Prozessen des Gehirns verarbeitet. Wir tun nur, was wir wollen.
- Unser **Gehirn ist auf Beziehung und Kommunikation angelegt**. Ohne Kontakt keine Führung.
- **Ohne «Sinn» verstehen wir nichts**. Daher soll Führung Sinn stiften, Sinn klären und damit Sinn «machen»
- Gehirngerechte Führung ist eine Führung, die es versteht, Arbeitssituationen angenehmen zu gestalten. Dann können die intrinsischen Kräfte, die in jeder Person vorhanden sind, voll zu Wirkung gelangen. Der **Fokus** soll **auf der intrinsischen Motivation** liegen. Es bedarf keine extrinsische Motivation durch Anreize von aussen.

# Flow Zustand

S.302



# Was ist positiv?

- Positiv = ponere (lat.) = «setzen», «stellen», «legen» -> was Tatsache ist. Was ist, ist immer positiv. Was positiv ist, ist im real.
- **Das Positive ist das «Gegenwärtige»:** Die Realität, die wir (subjektiv) wahrnehmen, ist immer jene Wirklichkeit, die wir genau jetzt und hier erkennen / konstruieren.
- **Das Positive ist die «Norm»:** Positive Führung definiert Normen und Prinzipien, um Orientierung zu geben und verpflichtet sich diese Normen zu leben und einzuhalten.
- **Das Positive ist das «Wertvolle»:** Ein Führungsverständnis, in dem jede beteiligte Person (Führungskräfte und Mitarbeiter) Führung als emotional wertvoll erlebt, dieses aber zugleich im Rahmen eines gesellschaftlichen Wertesystems steht und diesem verpflichtet ist.

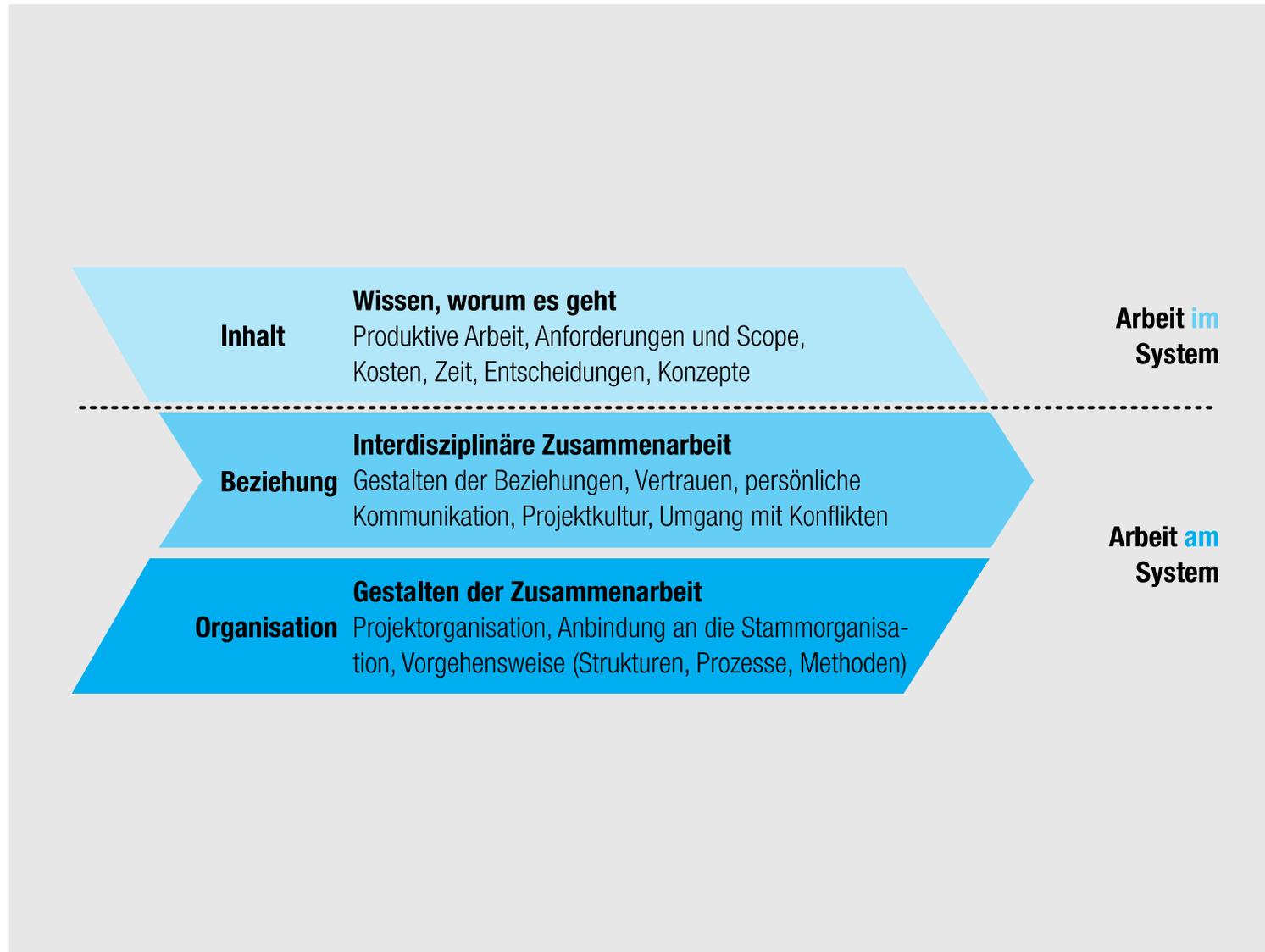
# Was ist Führung?

- Führung heisst «**etwas in Bewegung bringen**»: Wer führt, sorgt dafür, dass sich etwas bewegt, Es geht bei Führung um Bewegung, Veränderung, Entwicklung. Führung ist das Medium von Bewegungen, Führung veranlasst Veränderungen, sorgt für Entwicklung.
- Führung heisst «**die Richtung angeben**»: Wenn wir etwa an eine «Streckenführung» denken, dann bedeutet das Wort Führung, eine Richtung zu geben. Führung gibt Orientierung, wohin die Bewegung gehen soll.

aus R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.58

# Die drei Ebenen der Zusammenarbeit

S.38



# Die drei Ebenen des Projektstarts



## Inhalt

Sinn und Hintergründe  
Projektstand  
Projektauftrag  
Absichten und Grenzen  
Aufgabenverständnis  
Zielvorstellungen  
Methodik  
Lösungsansätze  
Vorkenntnisse

Arbeit im System



## Beziehung

Kennenlernen  
Regeln  
Arbeitsklima  
Vertrauen  
Offenheit/Kritik  
Vorurteile  
Identifikation  
Kohäsion  
Meinungsaustausch

Arbeit am System

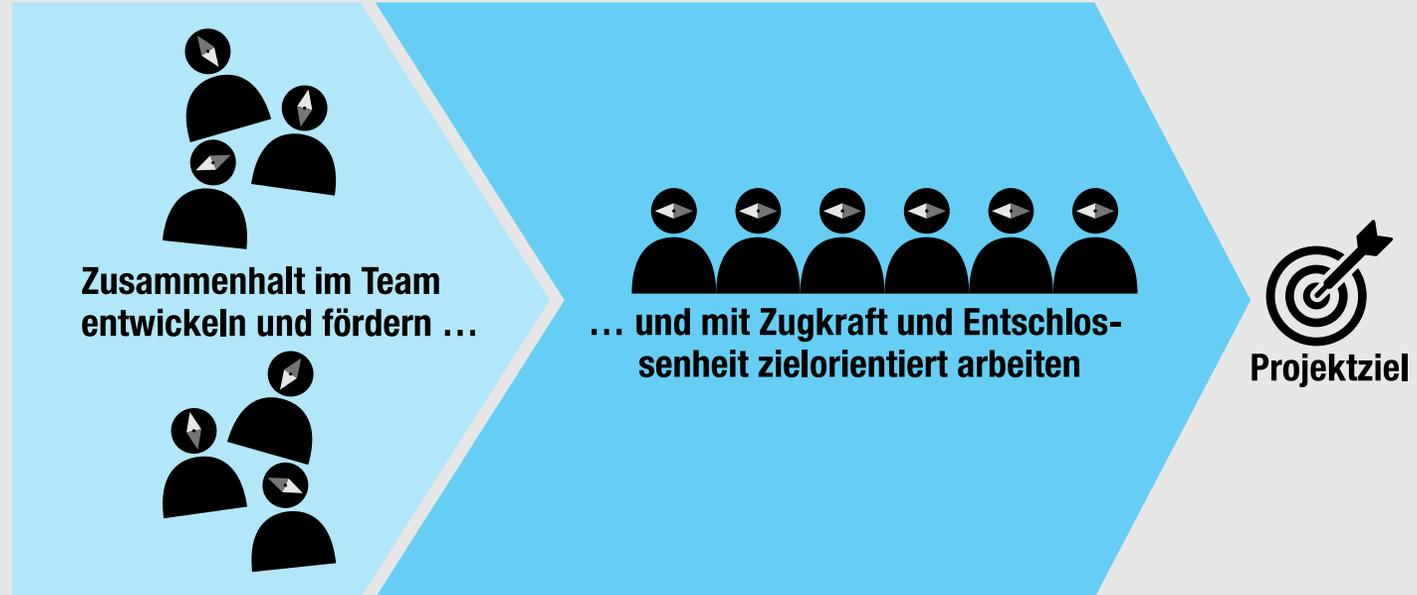


## Organisation

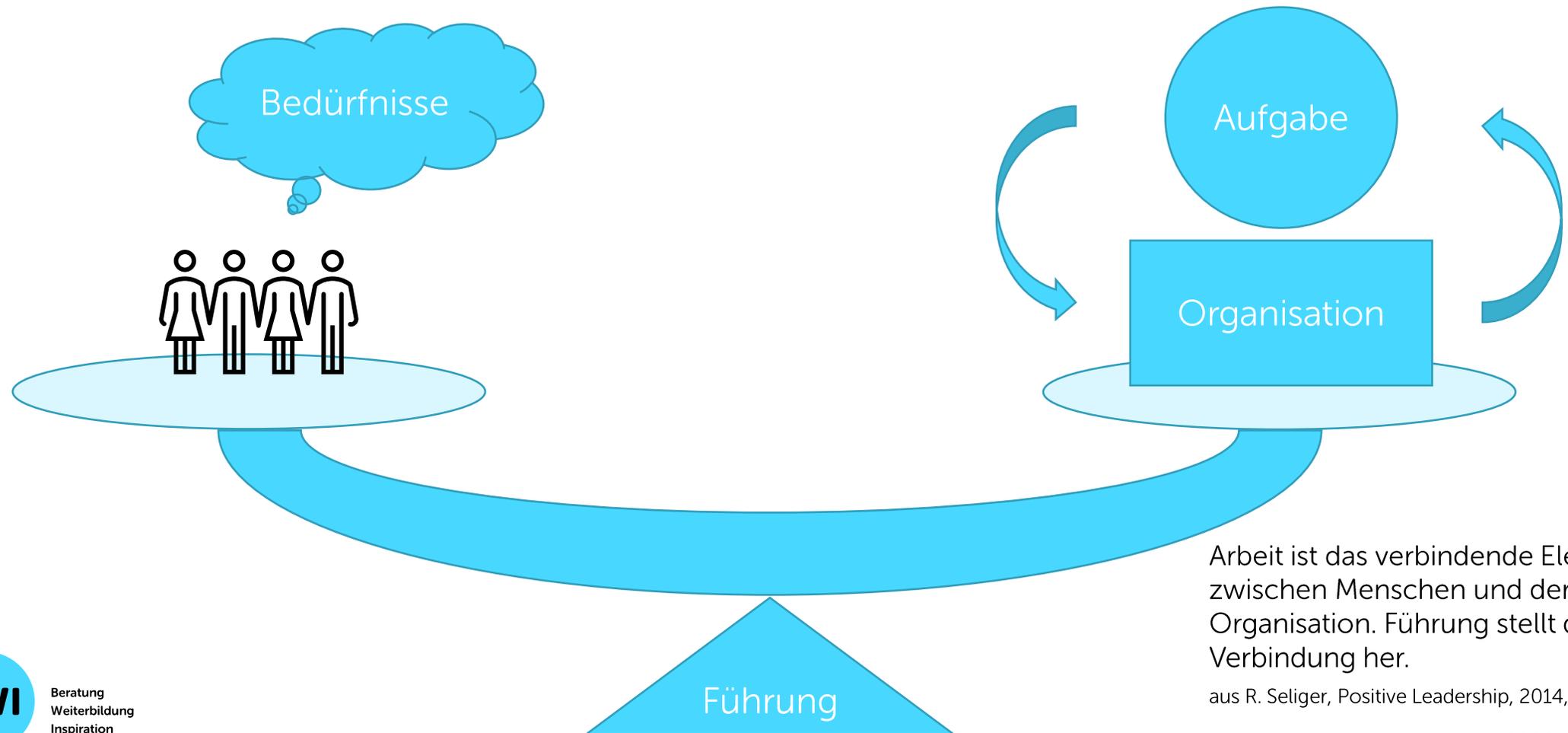
Projektorganisation  
Projektplanung  
Projektcontrolling  
Aufgabengebiete  
Problembereiche  
Kommunikationsplan  
Verantwortungen  
Kompetenzen  
Dokumentation

# Teambuilding und Zugkraft

S.40



# Sinn der Führung – Führung als Balance von Interessen



Arbeit ist das verbindende Element zwischen Menschen und der Organisation. Führung stellt die Verbindung her.

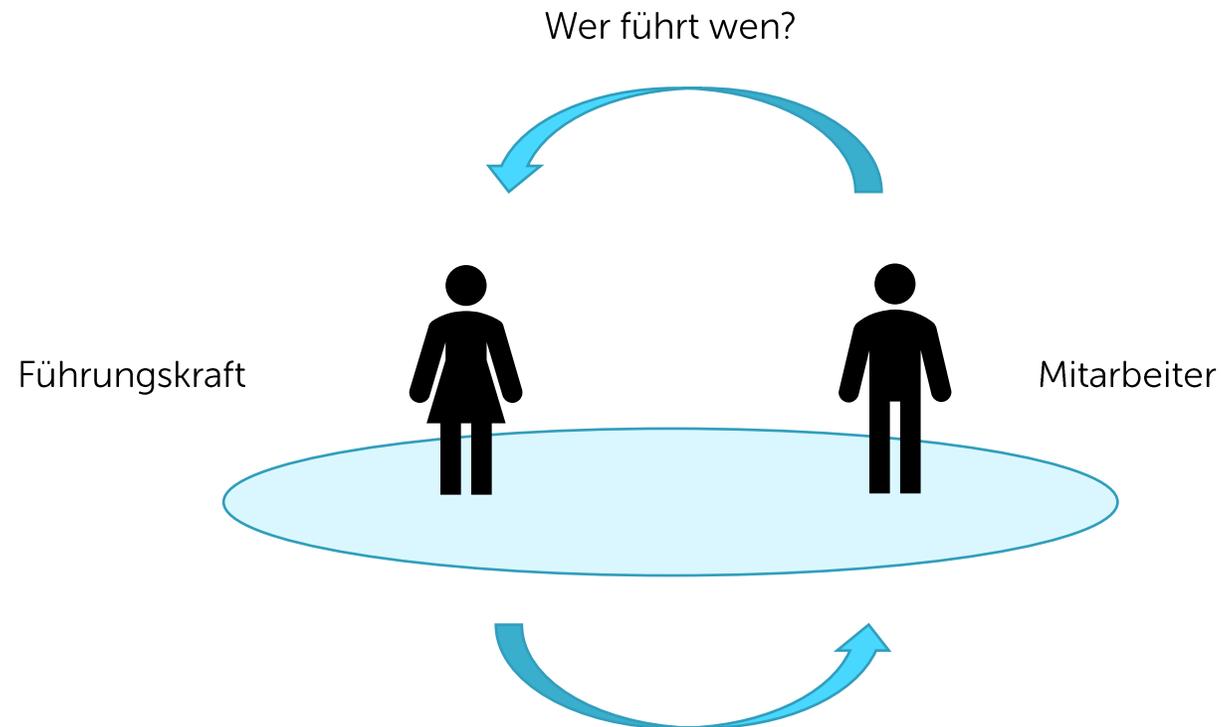
aus R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.59/60

# Sinn der Führung – Führung als Kommunikationsaufgabe

- Jeder Kommunikationsprozess beginnt mit unserer Wahrnehmung, die wir anderen mitteilen, die sie wieder «verstehen», um darauf zu reagieren.
- **Unsere Landkarten entscheiden darüber, wie wir die äussere Realität interpretieren und welche Handlungen wir daraus ableiten. Die Landkarten steuern das Verhalten.** Wir haben viele Möglichkeiten, darauf zu reagieren. Wir sind einfach unberechenbare Wesen.

aus R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.61

# Sinn der Führung – Führung als Einflussmöglichkeit auf dynamische Prozesse

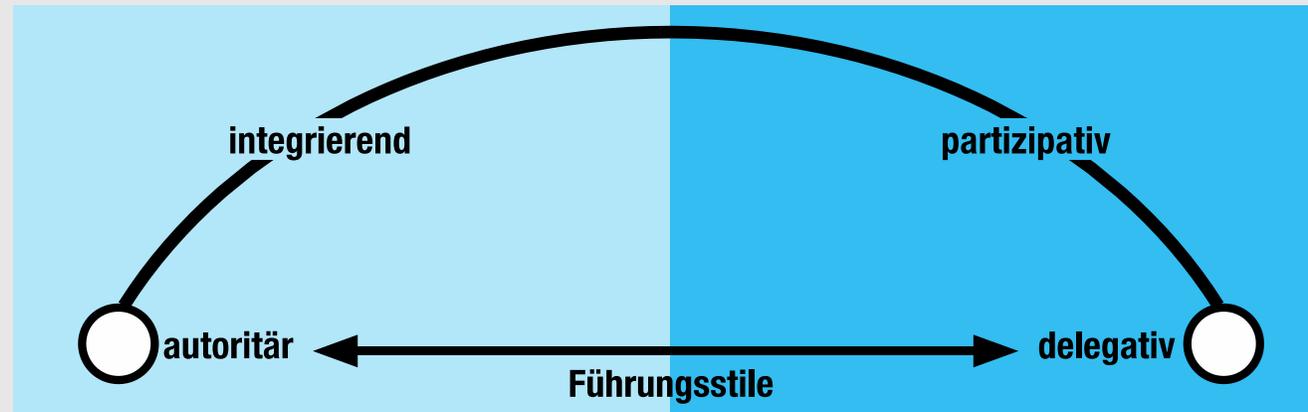


Der Sinn von Führung liegt darin, die Dynamik der Interaktion und Kommunikation zu verstehen und so zu gestalten, dass immer wieder Leistung entsteht.

aus R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.62

# Führungsstile

S.379



gross ← → klein

## Autoritäre Führung

Alleinige Entscheidung der Führungsperson

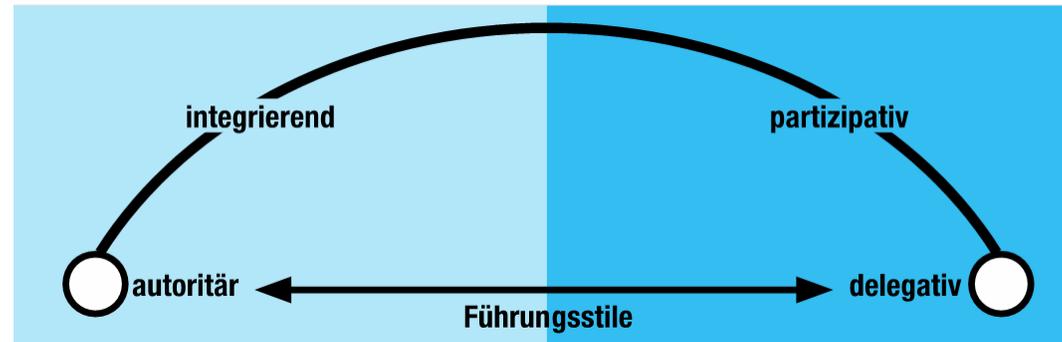
## Delegative Führung

klein ← → gross  
Delegierte Entscheide an die Mitarbeiter

### Führungsperson erlaubt es dem Team

- das Problem zu identifizieren
- die Optionen zu entwickeln
- über die Vorgehensweise zu bestimmen, innerhalb der vorgegebenen Grenze

# Einordnung der zu betrachtenden Führungsstile



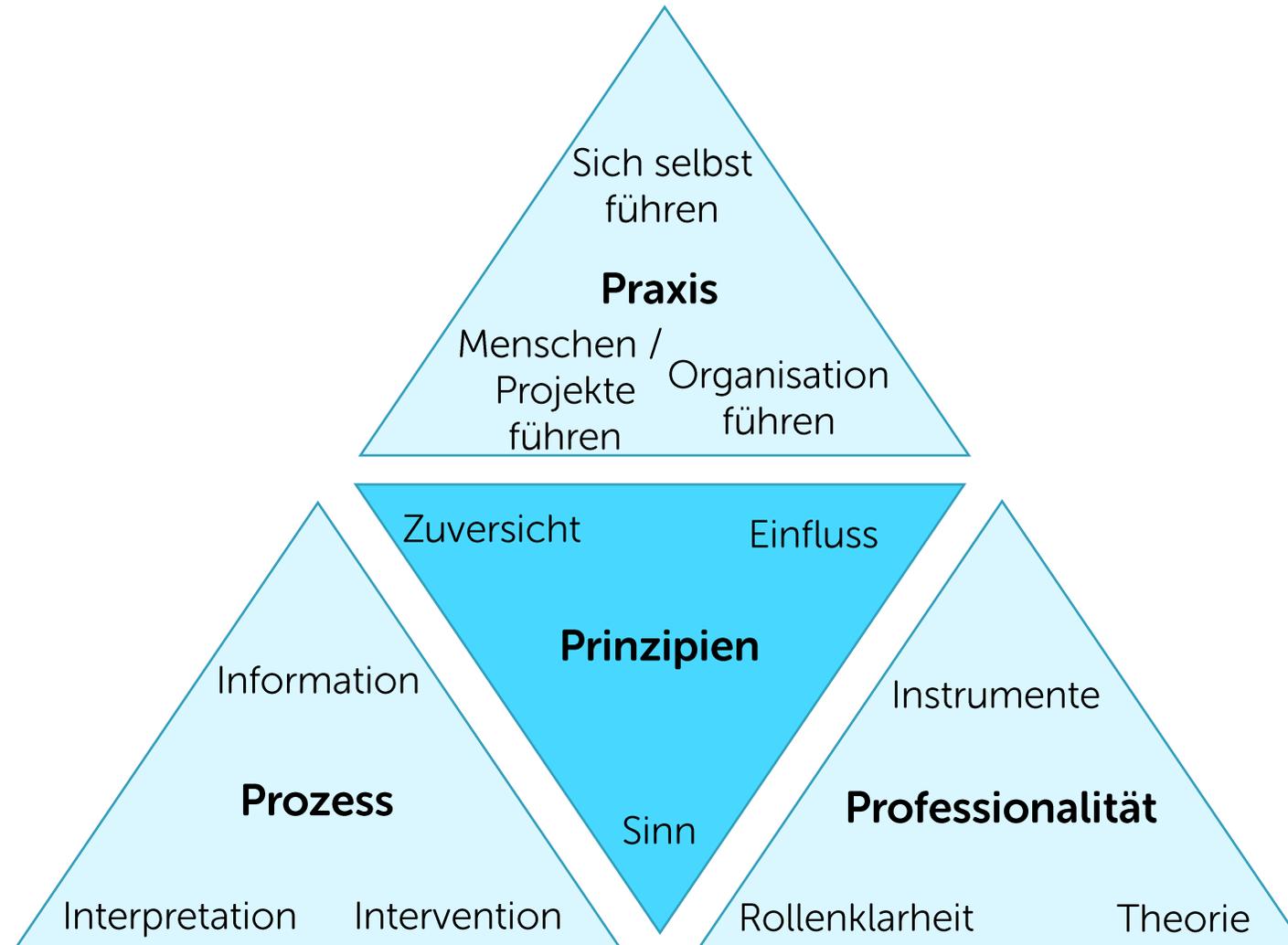
Positive Leadership

Situatives Führungsmodell

Selbst-  
organisation

Laterale  
Führung

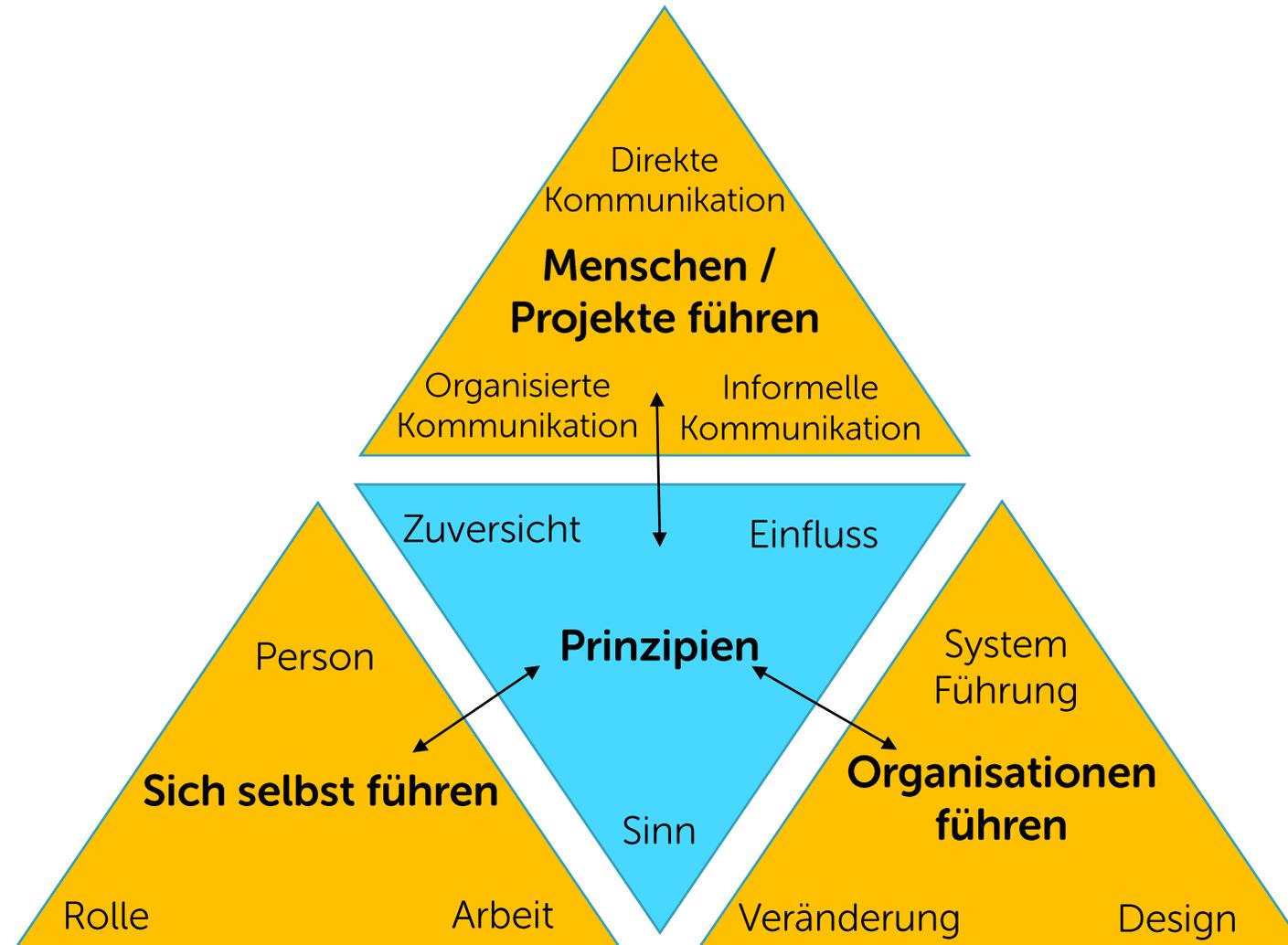
# Modell von positive Leadership



# Modell von positive Leadership

- **Aufgabenfelder der Führung (drei Dimensionen der Führung / Landkarte)**
  - Sich Selbst führen
    - Reflexion des eigenen Führungsverhaltens, der eigenen Rolle, aber auch der Werte und Ziele
    - Für Vertiefung siehe BWI Seminare im Bereich «Sich selbst führen»
  - Menschen / Projekt führen
    - Gestaltung der Kommunikation, so dass die Verbindung der Menschen miteinander im Projekt und mit der Organisation und den anstehenden Aufgaben sichergestellt ist.
  - Organisation führen
    - Den eigenen Verantwortungsbereich zu gestalten und Entscheidungen zu treffen., um Komplexität zu bearbeiten. Diese Entscheidungen betreffen einerseits die Arbeit selbst, andererseits aber auch die Organisation mit ihren Prozessen, Strukturen, Werten, Strategien und Perspektiven.
    - Für Vertiefung siehe BWI Seminare im Bereich «Organisationen führen»

# Drei Dimensionen von Führung

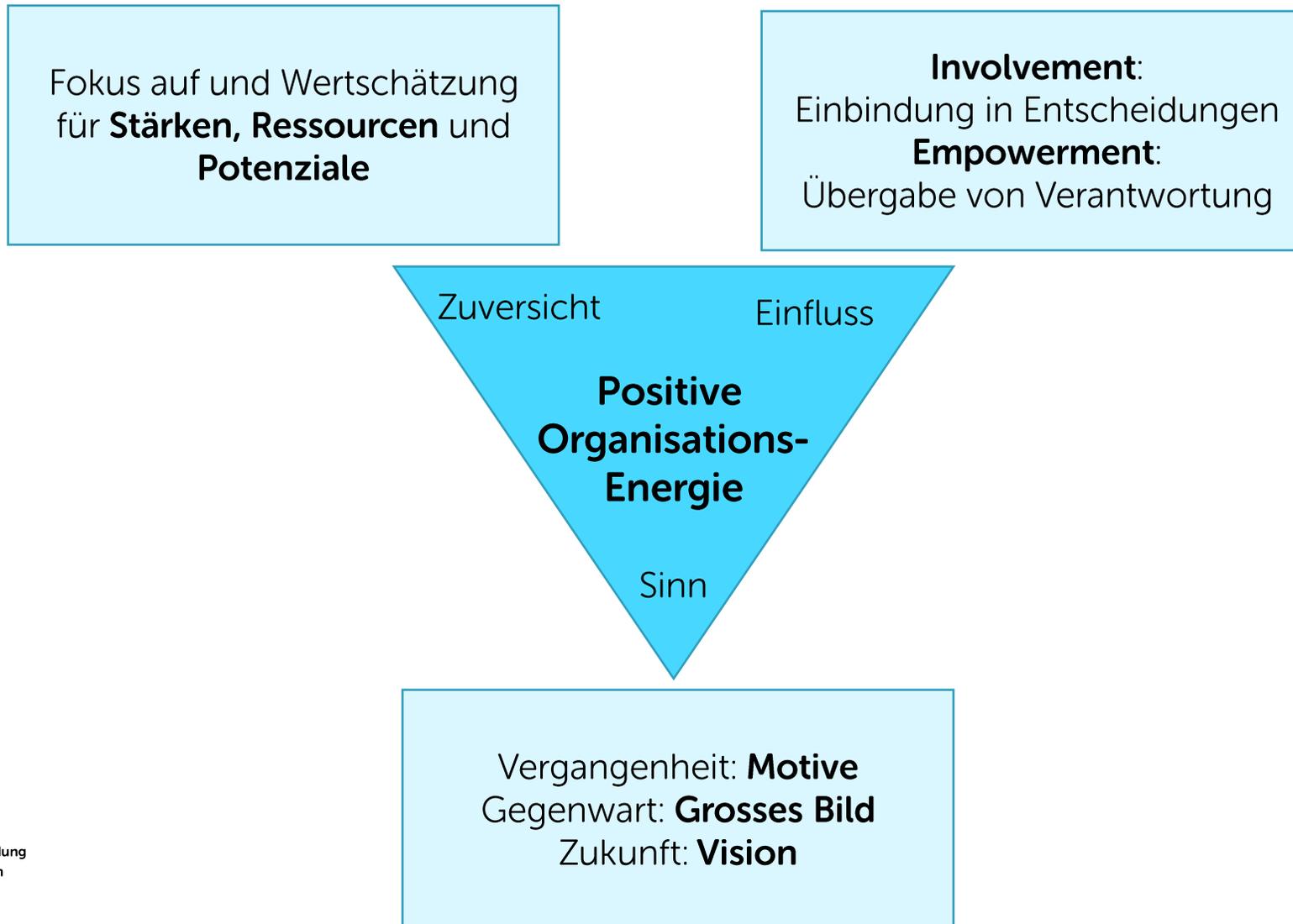


# Modell von positive Leadership

- **Getragen wird Führung bei diesen Aufgaben von drei Säulen**
  - Modell von **Prozessen**
    - Kontinuierlicher Prozess, der schleifenartig immer wieder drei Stationen informieren, interpretieren und intervenieren durchläuft.
  - Verständnis von **Professionalität**
    - Klarheit haben was im Alltag in der Funktion Führung angemessen ist: solides Fundament von Theorie, klares Bild der professionellen Rolle, gut gefüllte Kiste an Führungsinstrumenten.
  - **Prinzipien**
    - die das Verhalten der Führungskraft und die Führungskultur der Organisation bestimmen.

in Anlehnung R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.63

# Die Prinzipien von positive Leadership

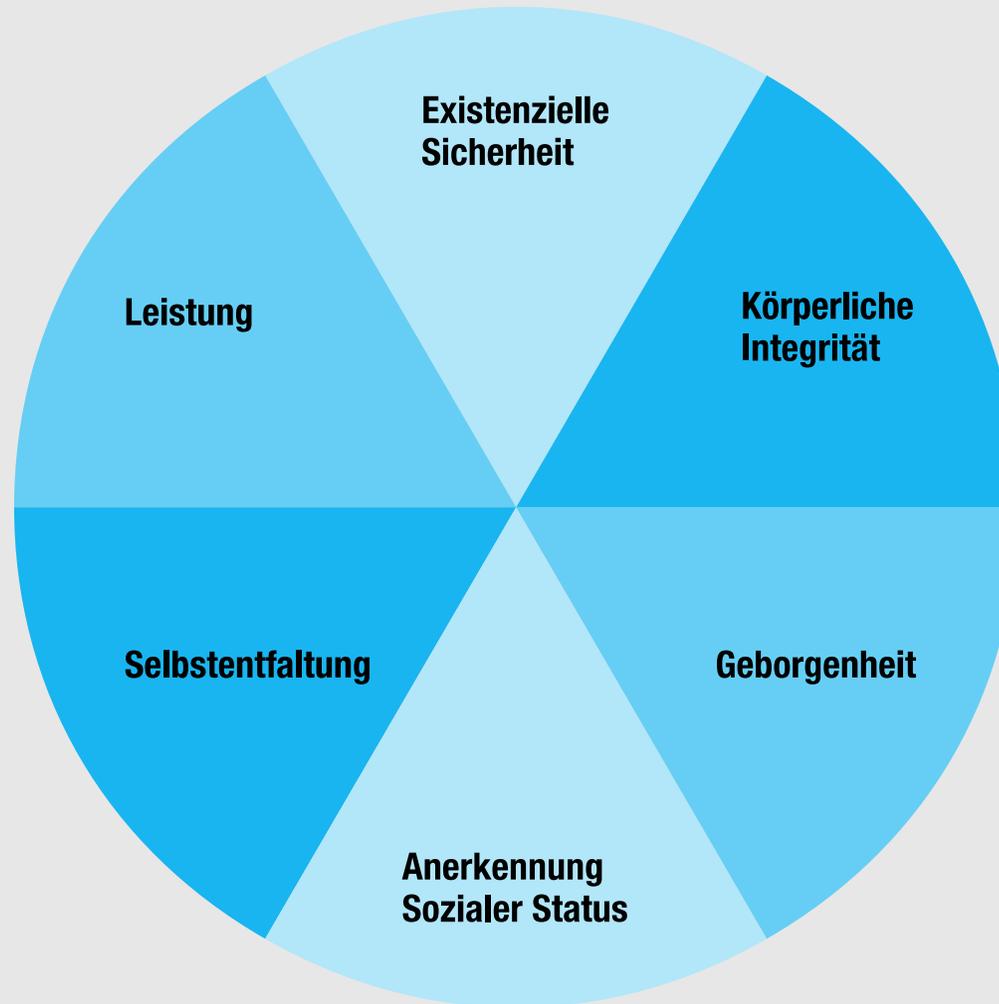


# Die Prinzipien von positive Leadership

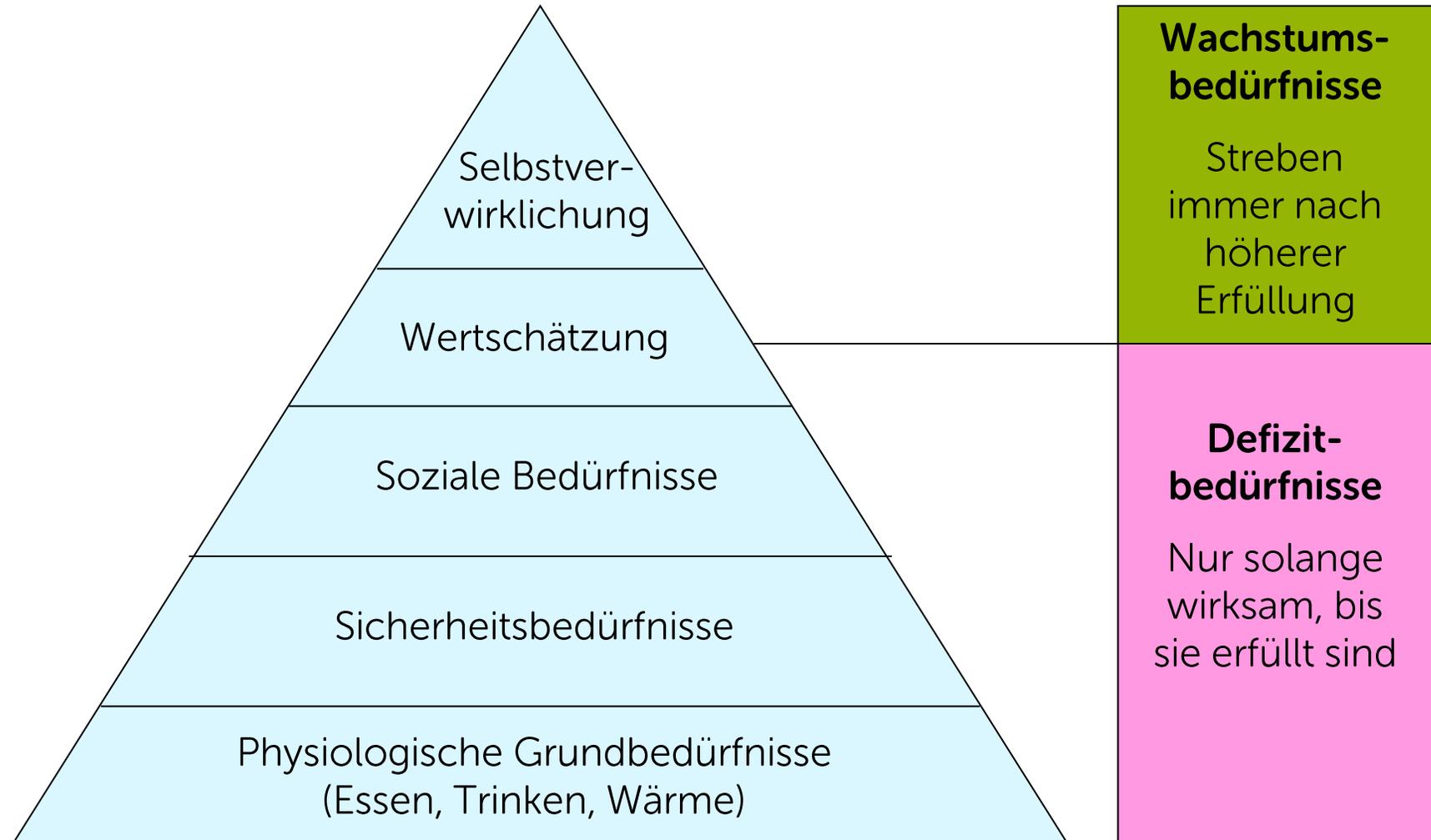
- Die Prinzipien dienen dazu **eine hohe positive organisationale Energie zu erzeugen.**
- Eine **hohe Energie ist für den Erfolg eines Projektes / Organisation von zentraler Bedeutung.** Dann hat die Führung die Aufgabe dafür zu sorgen, dass:
  - Das Projekt genügend Energie aufbauen und immer wieder mobilisieren kann.
  - Die Projekt-Energie gut und ausreichende fließt, dass alle Teile und alle Umwelten des Projektes energetisch gut versorgt sind, es keine Staus oder Energielöcher gibt.
  - Die vorhandene Energie auch wirkungsvoll eingesetzt wird und nicht verpufft.

aus R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.77

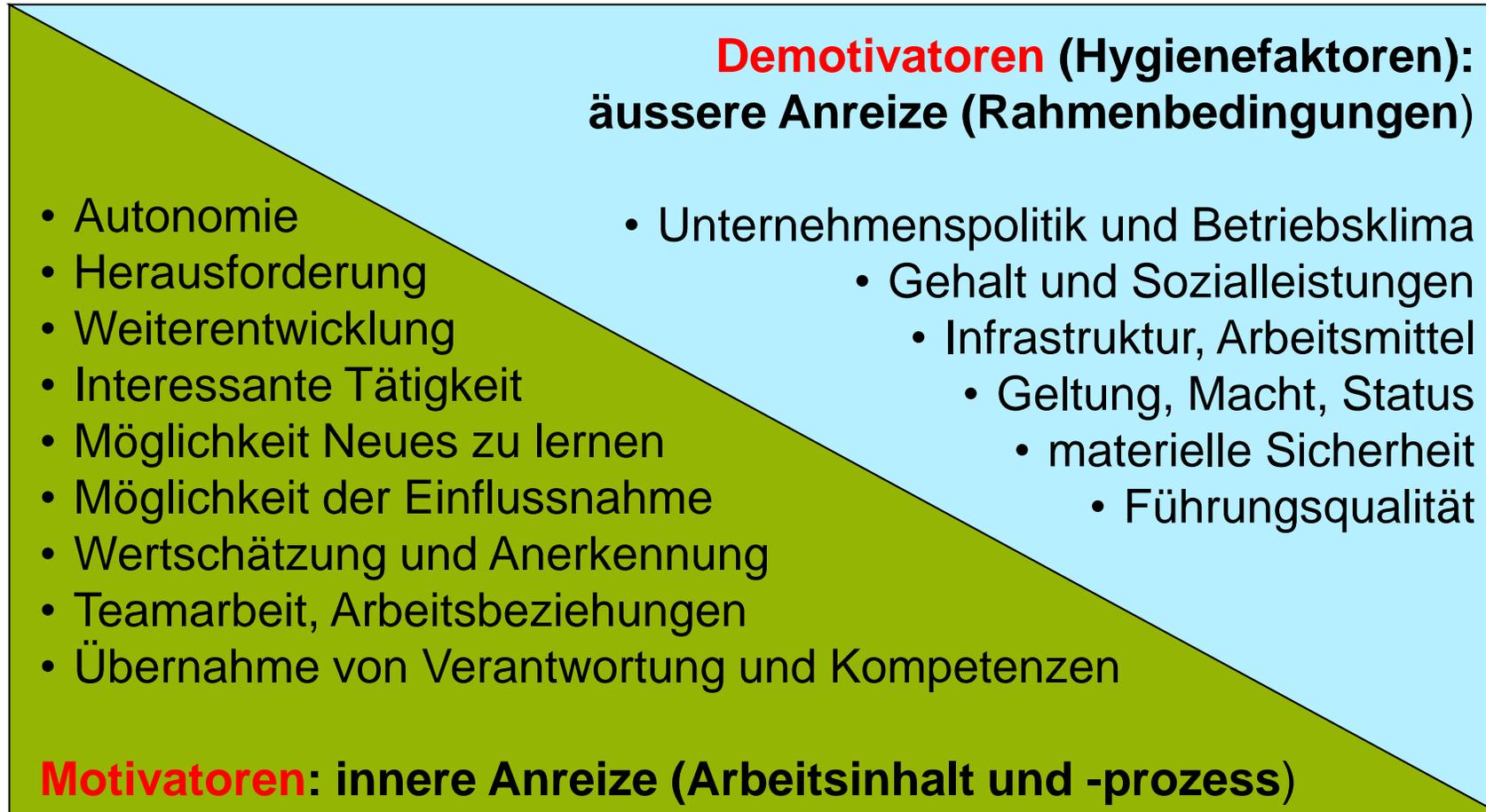
# Motivation - Grundbedürfnisse der Menschen <sup>S.283</sup>



# Motivation - Maslow Bedürfnispyramide

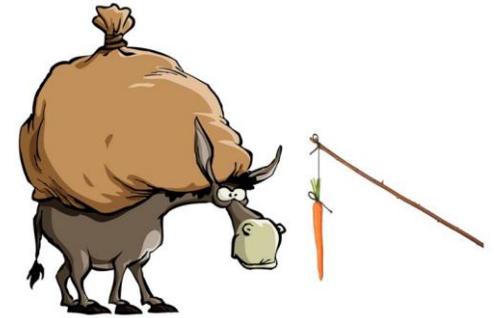


# Zwei Faktoren Theorie nach Herzberg



# Extrinsische und Intrinsische Motivation

- Motivation = movere (lat.) = bewegen
- Extrinsische Motivation als Fremdsteuerung (Wie)
  - «faule, unmotivierte oder widerspenstige» Mitarbeiter bewegen ihre Aufgaben perfekt und verantwortungsvoll zu erledigen. D.h. die Mitarbeitenden mit Motiven ausstatten, die diese vorher nicht hatte.
  - Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft durch den Projektleiter bzw. durch Anreize. Begeisterung entfachen, anreizen.
- Intrinsische Motivation als Eigensteuerung (Warum)
  - «interessierte, engagiert und motivierte» Mitarbeiter, welche gute Arbeit leisten wollen und in ihrer Arbeit Erfüllung wollen.
  - Gehirngerechte Führung führt zu intrinsischer Motivation.



# Gallup Engagement: Emotionale Bindung an den Arbeitsplatz

AN DIESEN HEBELN SOLLTEN UNTERNEHMEN ANSETZEN

Die 5 wichtigsten Faktoren für emotionale Bindung ...

- 1 Möglichkeit, das tun zu können, was man richtig gut kann
- 2 Führungskraft
- 3 Herausfordernde und abwechslungsreiche Tätigkeit
- 4 Kollegen und Kolleginnen
- 5 Unternehmensziele/Unternehmensphilosophie

Die 5 Faktoren mit der geringsten Relevanz für emotionale Bindung ...

- 19 Anzahl der Urlaubstage
- 18 Bezahlung/Verdienstmöglichkeiten
- 17 Angebote zur Kinderbetreuung
- 16 Sozialleistungen/Zuschüsse/Annehmlichkeiten
- 15 Sicherheit des Arbeitsplatzes

# Vermeiden von Demotivation anstatt Motivation

Den grössten demotivierenden Einfluss auf Mitarbeiter übt der direkte Vorgesetzte aus. Mögliche Fehlverhalten:

- Chef kann und weiss mehr oder leidet unter einem Unentbehrlichkeitssyndrom.
- Kein Zu-Trauen: Fehlende Entscheidungsfreiräume; übertriebene Kontrolle.
- Zielvorgaben anstatt Zielvereinbarungen.
- Überzogene Kritik an den Mitarbeitenden, mangelnde persönliche Kritikfähigkeit.
- Mitarbeitende werden übersehen und übergangen.
- Mitarbeitende bekommen unzureichende, einseitige oder lediglich auf das unmittelbare Arbeitsgebiet reduzierte Informationen.

***Motivation ist unwidersprechlich Sache des Einzelnen.***

***Ihr Freiraum zu geben ist Sache der Führung.***

***(Reinhard Sprenger)***

# Bedingungen guter Leistung

S.277



# Selektive Wahrnehmung

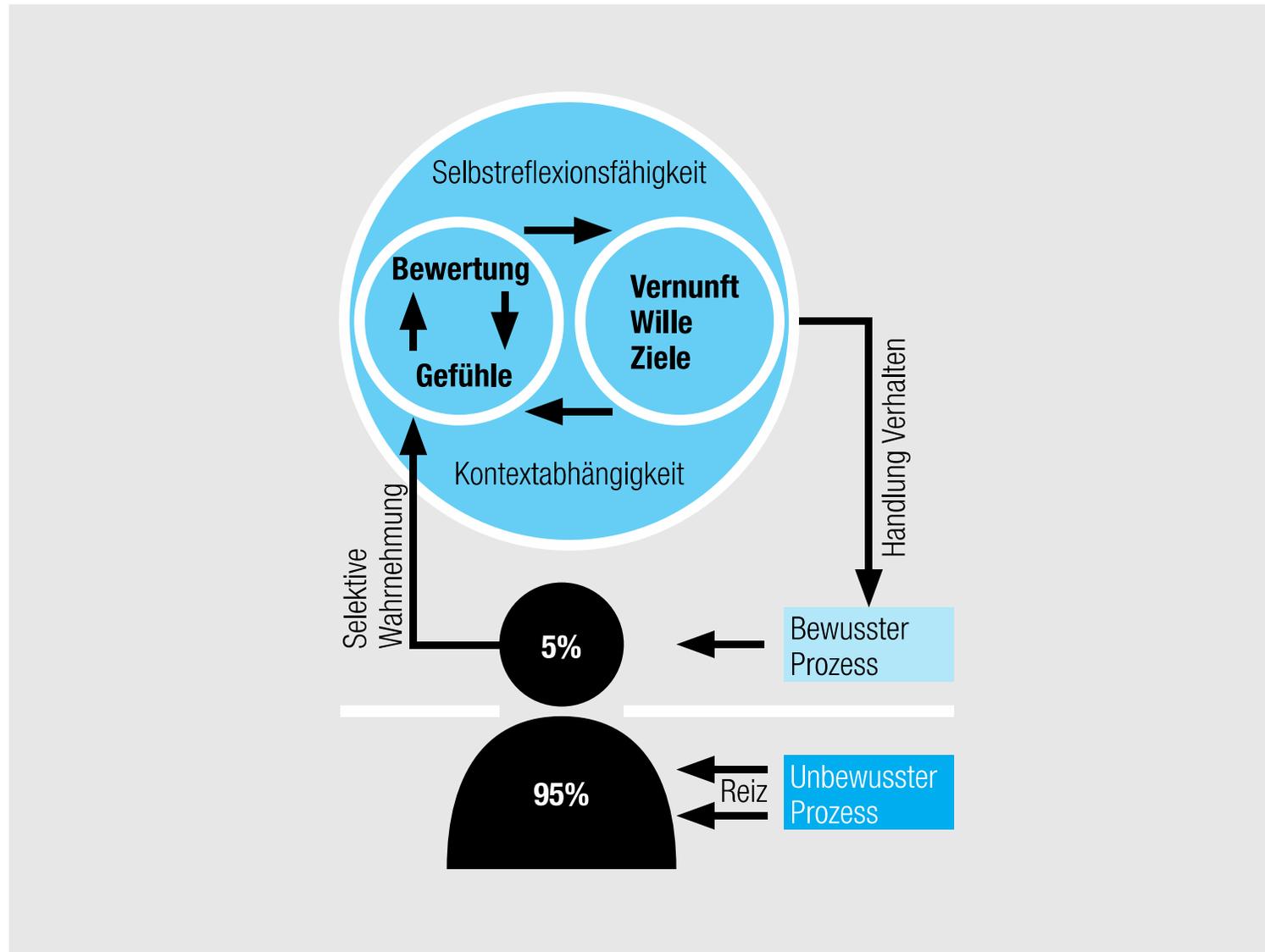


# Landkarten – kulturelle Prägungen

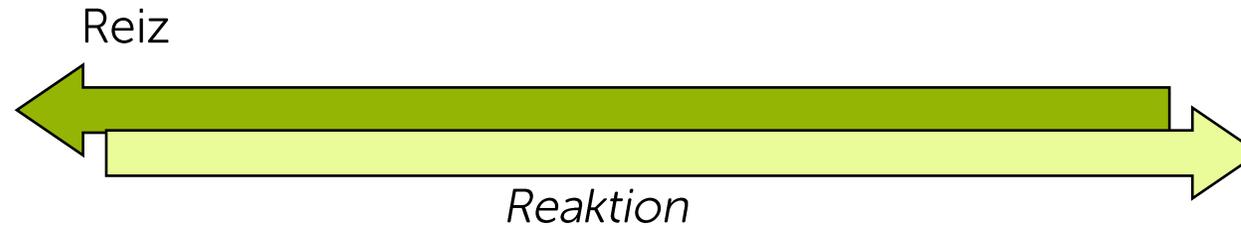


# Wahrnehmung und Selbstreflexion

S.291



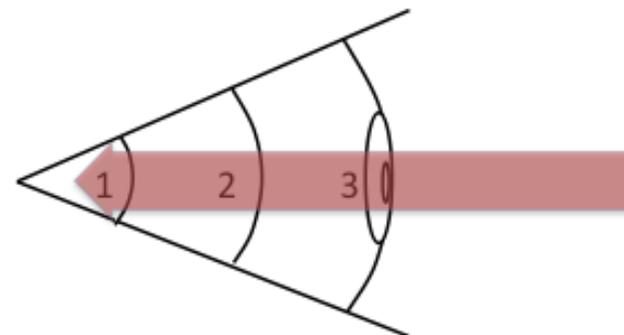
# Besonderheiten vom Menschen



**Reiz und Reaktion:** Der Mensch muss seine Gefühle und Intuitionen nicht bedingungslos ausagieren. Er ist dazu befähigt, sie mit seiner Vernunft zu kontrollieren und langfristigen Zielen unterzuordnen.

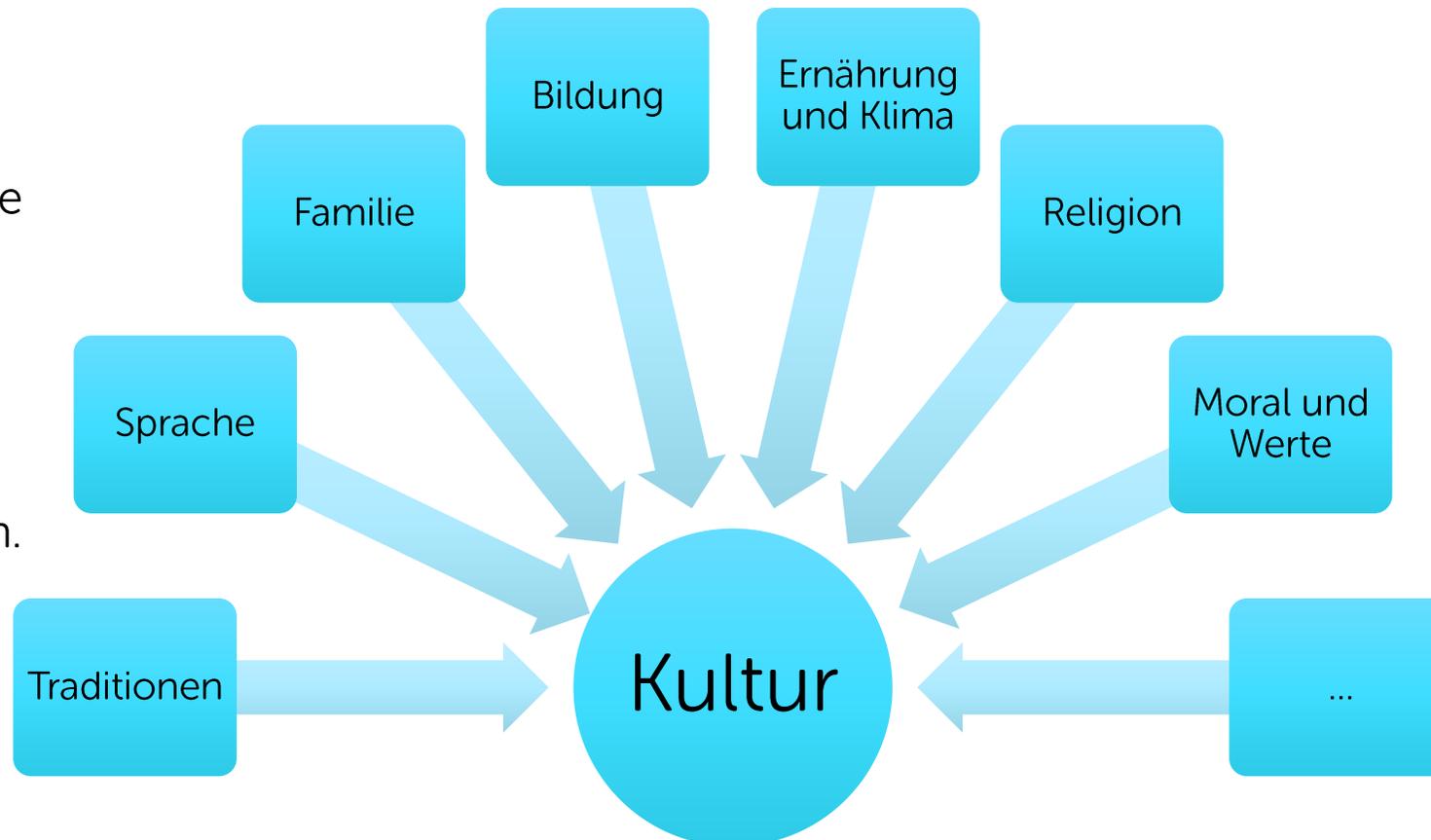
**Selektive Wahrnehmung:** Der Mensch reduziert die Komplexität ständig, indem er die Informationsfülle durch eigene Perspektiven zerschneidet, unangenehme Dinge wegschiebt, oder Erwünschtes vergrößert. Dies führt zu unseren individuellen Landkarten. Wahrnehmungsfiler:

1. Sozialisation, Deutungsmuster
2. Gefühle, Empfindungen
3. Situation, Kontext



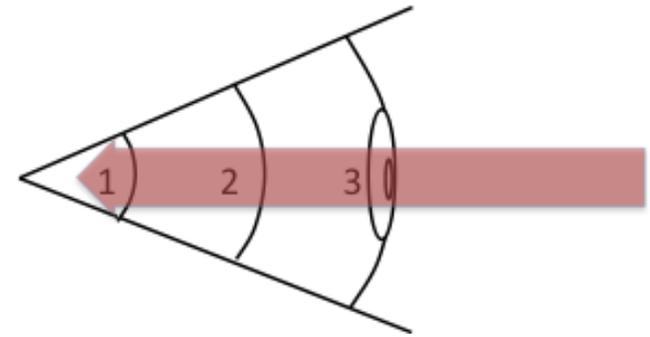
# 1. Sozialisation, Deutungsmuster

Wie nehmen Menschen Ihren Lebenskontext, die Realität um sie herum wahr? Die Kultur prägt unsere Denkmuster, Gefühle und Verhaltensweisen.



„Kultur ist die Art und Weise, wie wir Probleme lösen.“ (Edgar H. Schein)

# 1. Sozialisation



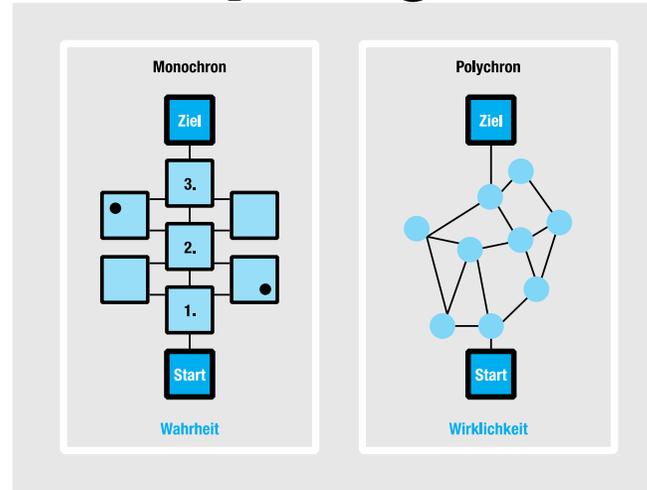
- Wir sehen, was wir erwarten zu sehen.
- Lebensgeschichte eines Menschen.
- Fähigkeiten, Temperament, Überzeugungen, Werte und Grundannahmen.
- Sprache vermittelt kulturspezifische Informationen und beeinflusst den Realitätsaufbau.
- Soziale Prägung durch Familien, Ausbildung, Schule und Arbeit.
- Annahmen, Verhalten und Gedankensmuster.
- Soziales Verhalten formt Umgang mit Konflikten.

*“Gehen ein Architekt, ein Gärtner und ein Historiker durch eine Stadt, fallen ihnen verschiedene, persönlich wichtige Aspekte auf.”*

# Monochrone und polychrone Kultur

S.395

Mittel-,  
Nordeuropa und  
die angel-  
sächsischen  
Kulturen



romanische,  
hispanische und von  
der Tendenz her auch  
der russische und  
arabische Kulturraum

Monochron	Polychron
Bevorzugt es eins nach dem anderen zu machen	Fühlt sich gut mehrere Projekte gleichzeitig zu bearbeiten
Ist fokussiert auf exakte Planung. Vermeiden von Unterbrechungen	Ist gut im improvisieren, lebt mit ständigen Unterbrechungen.
Glaubt an Zahlen und Fakten	Jongliert mit Zahlen und Fakten
Pünktlichkeit und Termine werden ernst genommen	Pünktlichkeit und Deadlines werden flexibel gehandhabt
Regeln werden beachtet	Regeln werden umgangen
Sache vor Beziehung	Beziehung vor Sache

# Monochrone und polychrone Kultur

S.395

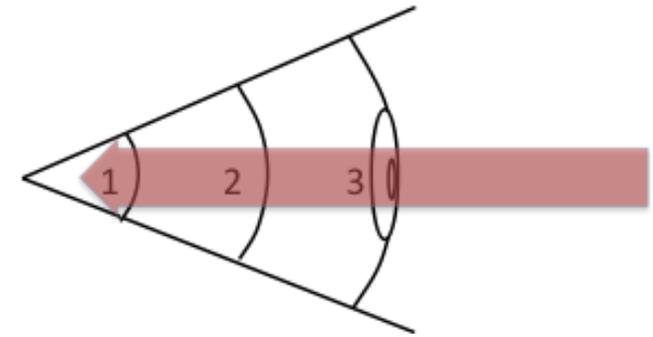
Monochron	Polychron
Chancen	
Zuverlässig in Bezug auf Sachverhalten	Zuverlässig in Bezug auf Beziehungen
Reibungslose Abläufe	Flexibles sich einstellen auf veränderte Bedingungen und Störfaktoren
Gut im Erstellen und Durchführen von Plänen	Gut im Jonglieren von Unerwartetem
Durchschaubare Abläufe (verbindlich, zuverlässig, berechenbar)	Gut im Kontakt mit Person und Information (lebendig, locker, unverkrampft)
Gefahren	
Wenig Kontakt zu einer sich vielleicht verändernden Realität	Kann chaotisch sein, durch ständiges Einbeziehen sich ändernder Umstände
Im Extremfall starr und unflexibel	Projekte können zerfließen
Trennung von Subjekt und Objekt: Kann zu Vernachlässigung der Beziehungsebene führen.	Zeit und Termine schwer kalkulierbar
Kann Vorschriften-Mentalität erzeugen	Abläufe personenbezogen und wenig durchschaubar

# Arbeit in Duos / Trios

- Bitte Bewerte Deine höchste Priorität mit 1, die tiefste mit 11.
- **Duos/Trios:** Inwiefern unterscheiden sich die Prioritäten? Was können Gründe dafür sein?
- **Gruppe:** Können Muster erkannt werden im Vergleich der Resultate? Nach Alter, Geschlecht, Kultur?

Frage	Beschrieb	Ihre Priorität
A	Viele Möglichkeiten Neues zu lernen.	
B	Gute zwischenmenschliche Beziehungen	
C	Gute Möglichkeiten für Entwicklung und Beförderung	
D	Angenehme Arbeitszeit	
E	Abwechslungsreiche Arbeit	
F	Hohe Arbeitsplatz-Sicherheit	
G	Ein gutes Verhältnis zwischen den Stellenanforderungen und den persönlichen Kompetenzen sowie Erfahrung	
H	Ein gutes Salär	
I	Gute Arbeits-Infrastruktur: Licht, Temperatur, Sauberkeit, Lärm.	
J	Hohe Selbständigkeit	
K	Etwas bewegen und verändern zu können	

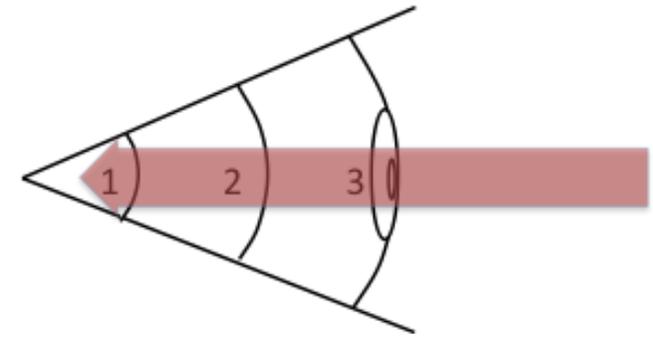
# 2. Gefühle und Emotionen



- Emotionen beeinflussen Wahrnehmung:
  - Erfolgserlebnisse führen zu Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen.
  - Nach einer Kündigung erscheint die ganze Welt bedrohlich.
- Funktionale und dysfunktionale Angst:
  - Funktional: Wichtiges Signal um uns für Gefahren zu sensibilisieren.
  - Dysfunktional: Hindert Menschen oder Gruppen vor notwendigen Entwicklungsschritten.
- Funktionaler und dysfunktionale Begeisterung
  - Funktional: Generiert Energie um neue Herausforderungen anzugehen.
  - Dysfunktional: Macht blind für die Risiken oder Nebeneffekte der Ziele

*“Gehen sie hungrig durch eine Stadt voller architektonischer Monumente, interessieren sich sogar kulturell interessierte Menschen nur für die Restaurants.”*

# 3. Situation & Kontext



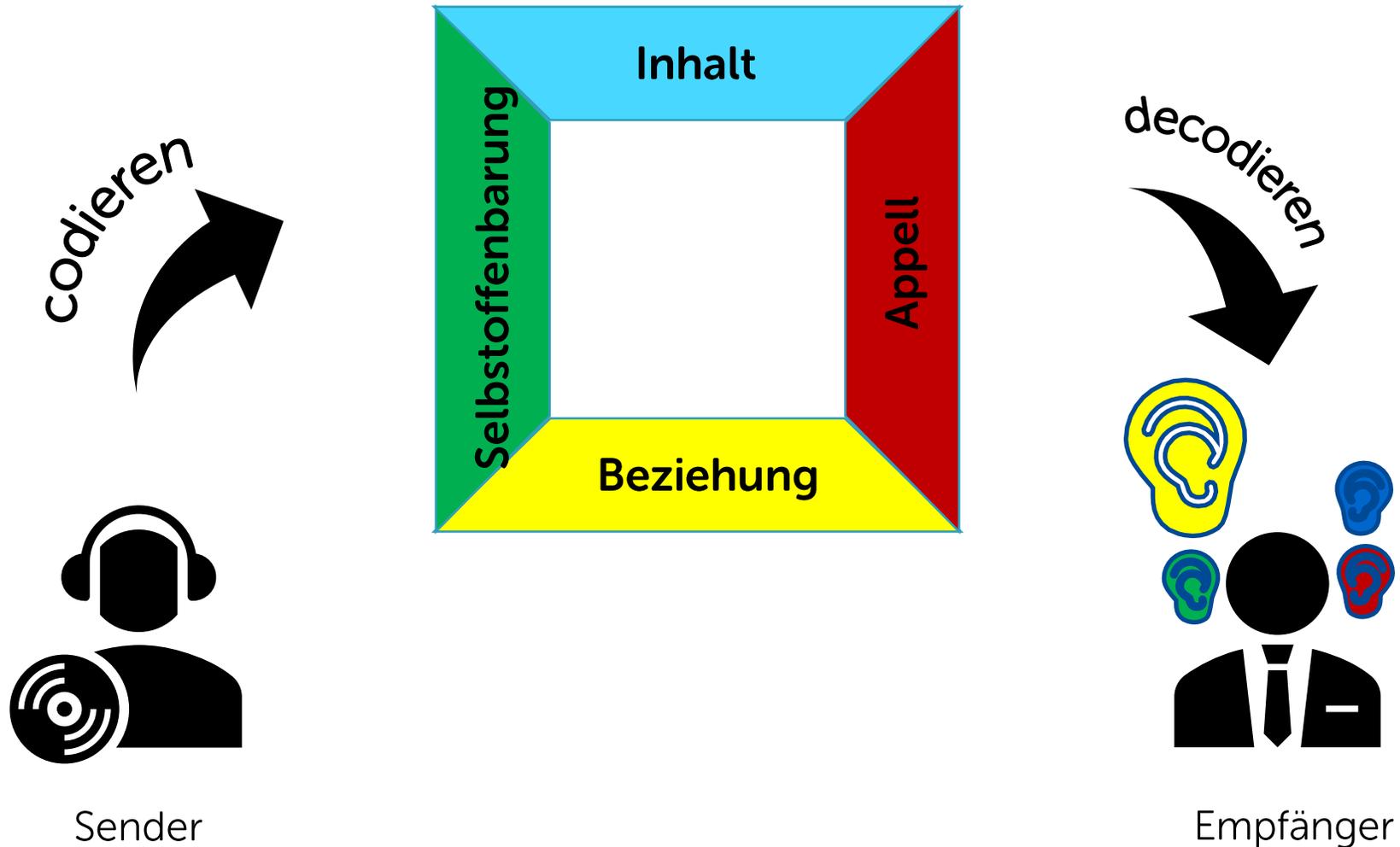
- Einrichtung eines Raumes: Farben, Gemütlichkeit der Möbel, Beleuchtung, Privatsphäre oder Sitzplan beeinflussen die Situationsfaktoren unserer Wahrnehmung.
- Alter und Geschlecht: Ein 20-jähriger Mann interessiert sich für andere Dinge als eine 40-jährige Frau.
- Hierarchie: Sobald ein Vorgesetzter eine Sitzung der Belegschaft betritt, verändert sich die Atmosphäre.
- Zeitpunkt von Sitzungen, Arbeitspensum, Anzahl parallel bearbeiteter Projekte und Verantwortlichkeiten.
- Schlaf, Wetter oder körperliche Schmerzen haben einen Einfluss auf unsere Wahrnehmung.

*“Unsere Wahrnehmung und unser Verhalten ist verschieden, je nachdem ob wir vor guten Freunden reden oder einen Vortrag für 100 Leute halten.”*

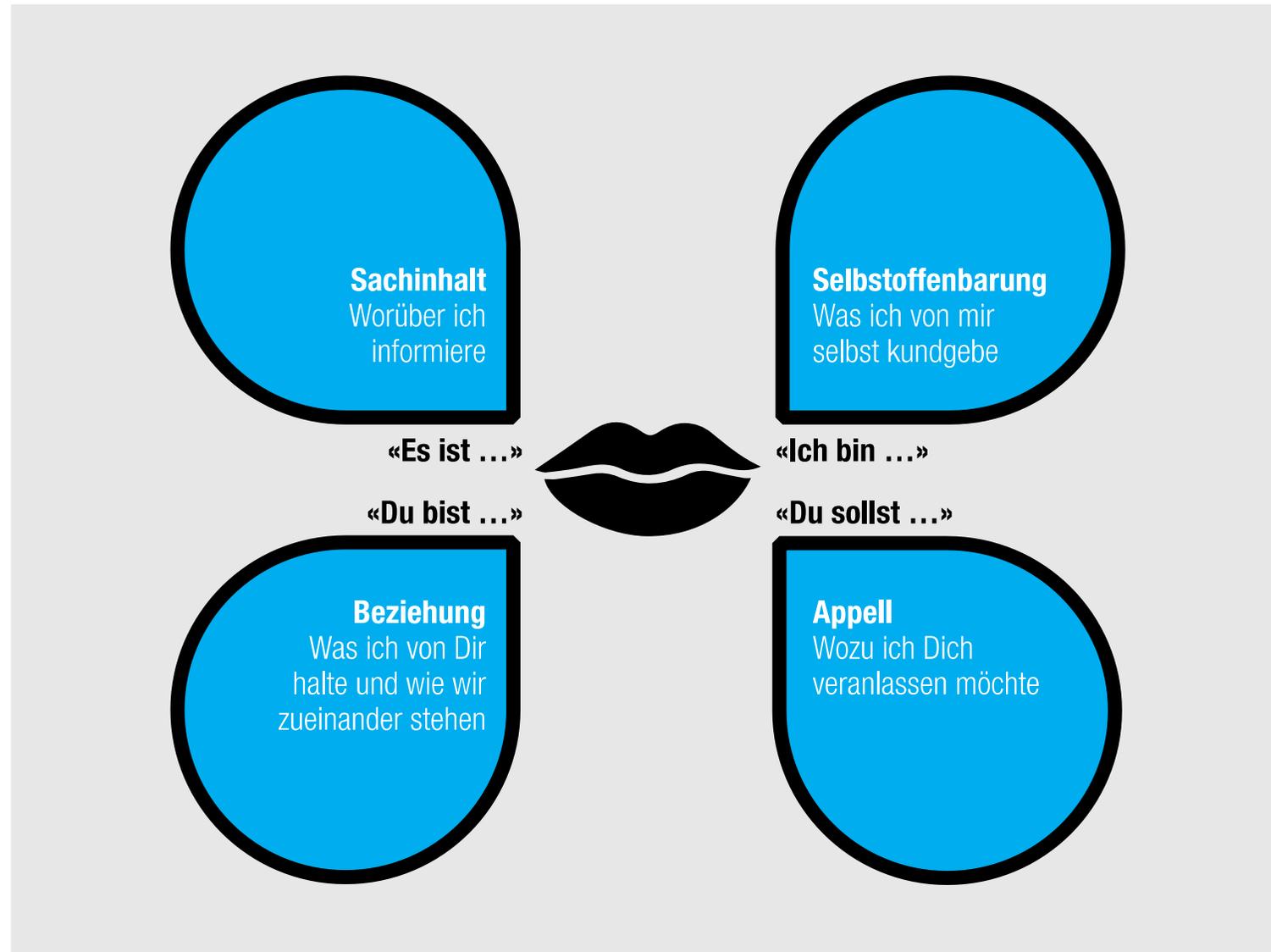
# Persönliche Kommunikation



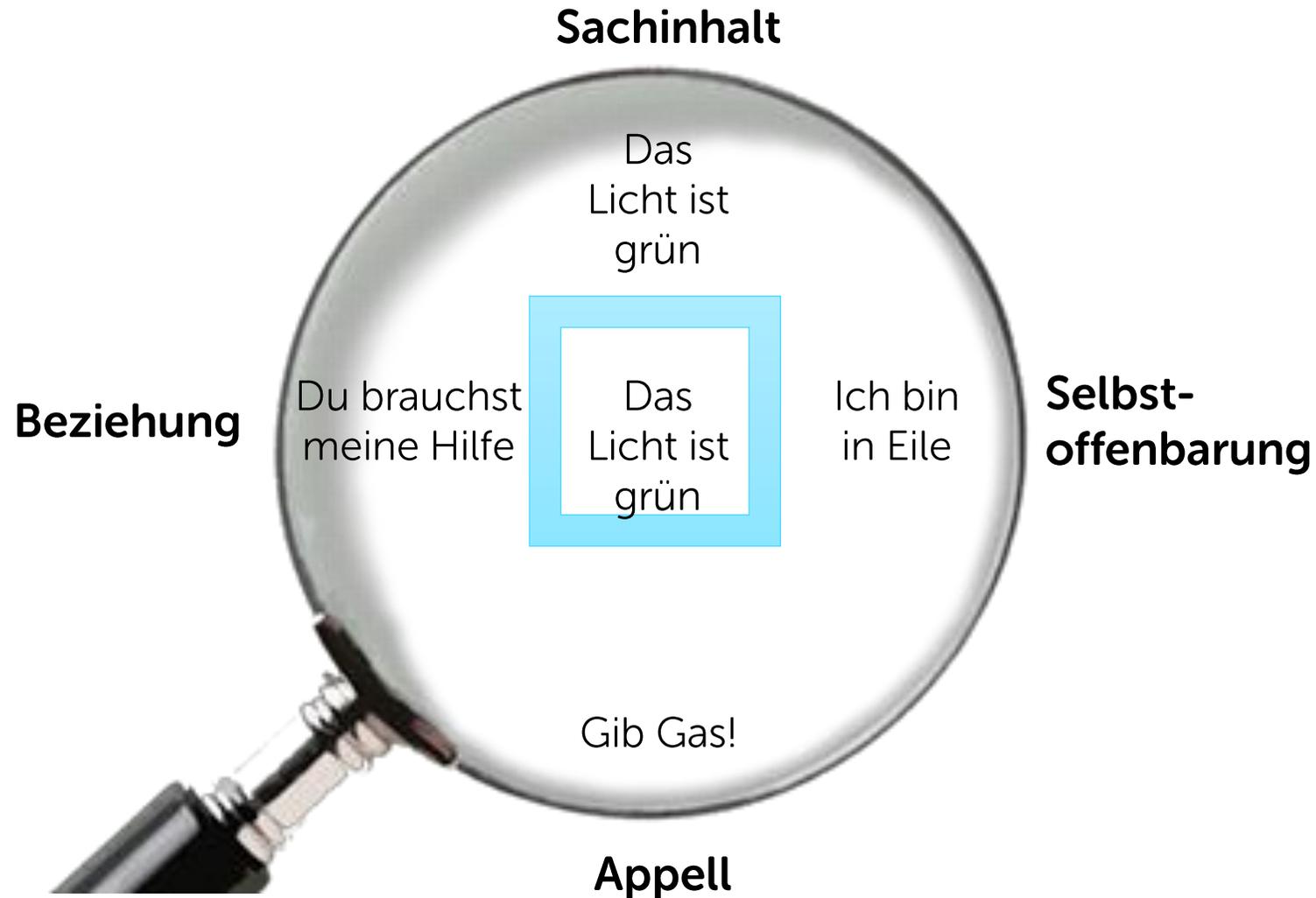
# Kommunikationsprozess



# Die vier Seiten einer Nachricht nach Schulz von Thun S.320



# Die vier Seiten einer Nachricht

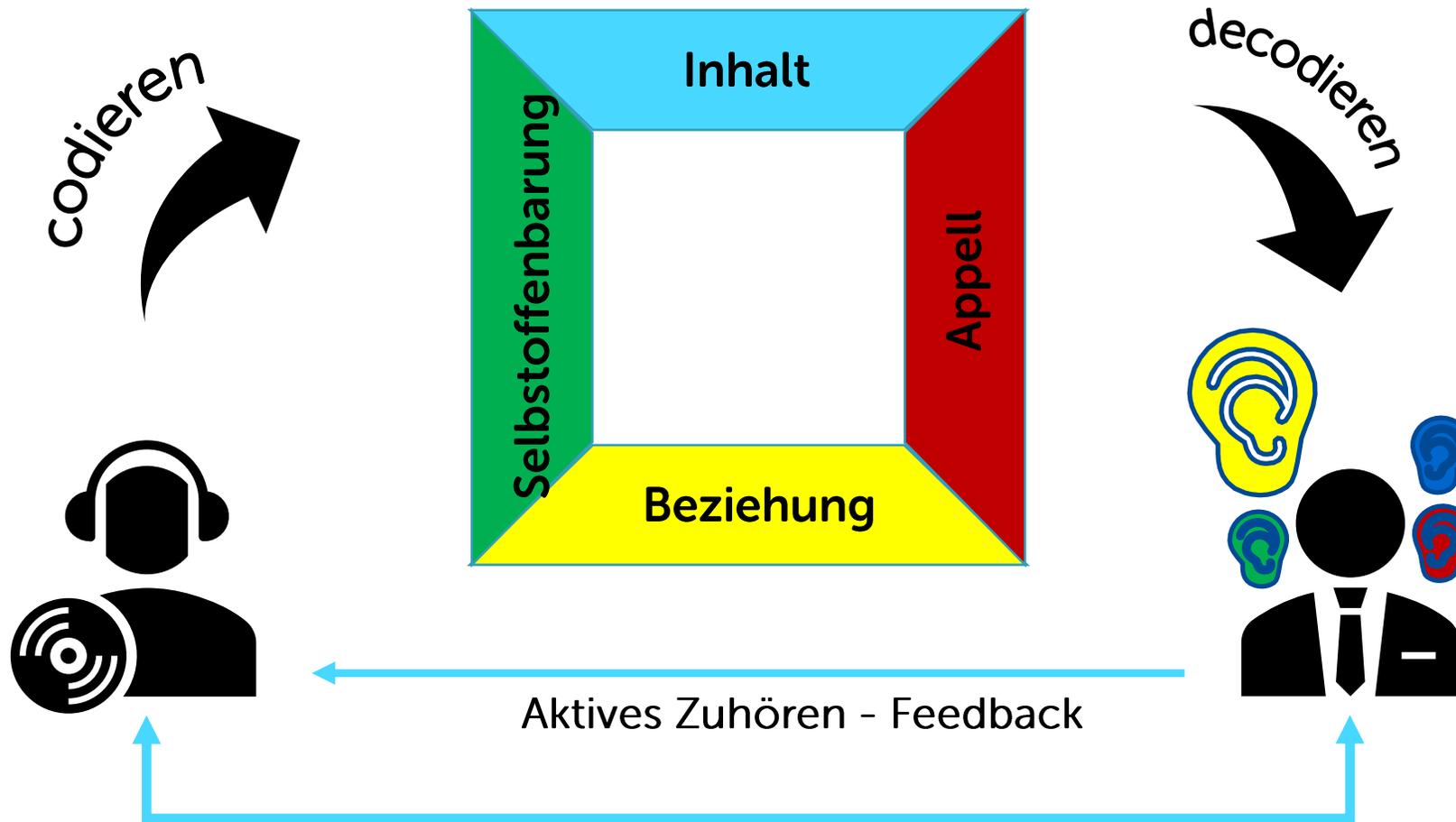


# Das Vier-Ohren-Prinzip nach Schulz von Thun

S.321



# Kommunikationsprozess



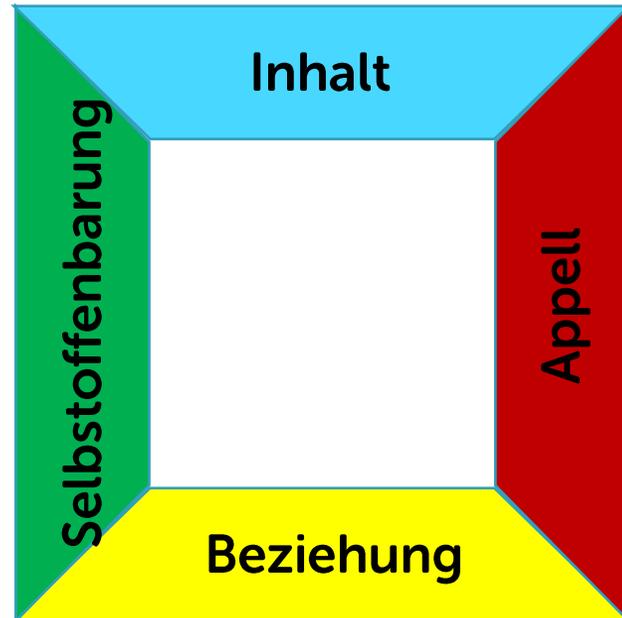
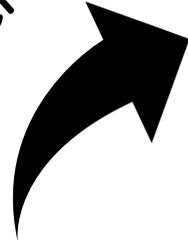
Fragen (offen – geschlossen – systemisch)

*Ich weiss erst, was ich gesagt habe, wenn ich die beim Empfänger angekommene Botschaft kenne!*

# Kommunikationsprozess

Ich kann nicht kontrollieren,  
wie sich andere Menschen  
mir gegenüber verhalten

codieren



... aber ich kann kontrollieren  
wie ich meine Wahrnehmung  
bewerte.

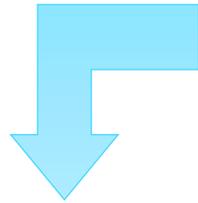
decodieren



# Komplettbotschaft nach Friedemann Schulz von Thun

1. Wenn du ... / als du ...

Konkreter Anlass / konkretes Verhalten,  
Was bei mir etwas ausgelöst hat...

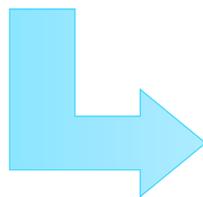


2. ... fühle ich mich ...  
Gefühl, das sich in  
mir entwickelt ...

Selbst-  
kund-  
gabe



4. Deshalb wünsche  
ich mir von dir ...  
Wunsch / Erwartung  
für die Zukunft.



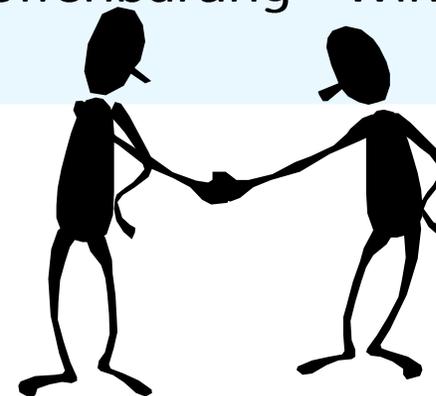
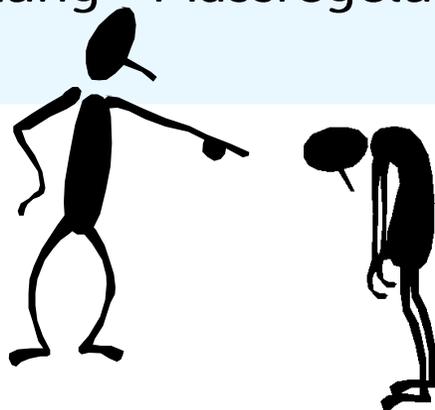
3. Weil ich ...

Erklärung, was mir an der Beziehung  
mit dir wichtig ist.



# Du und Ich Botschaften

Du – Botschaft	Ich – Botschaft
Das hast du falsch gemacht.	Ich bin mit dem Ergebnis deiner Arbeit nicht zufrieden.
Du solltest auf deine Pünktlichkeit achten.	Ich ärgere mich, wenn du zu spät zu unserem Termin kommst.
So darfst du nicht mit dem Kunden sprechen.	Ich bin in Sorge dass wir diesen Kunden verlieren, wenn du so mit ihm sprichst.
Wertung - Massregelung	Selbstoffenbarung - Wirkung

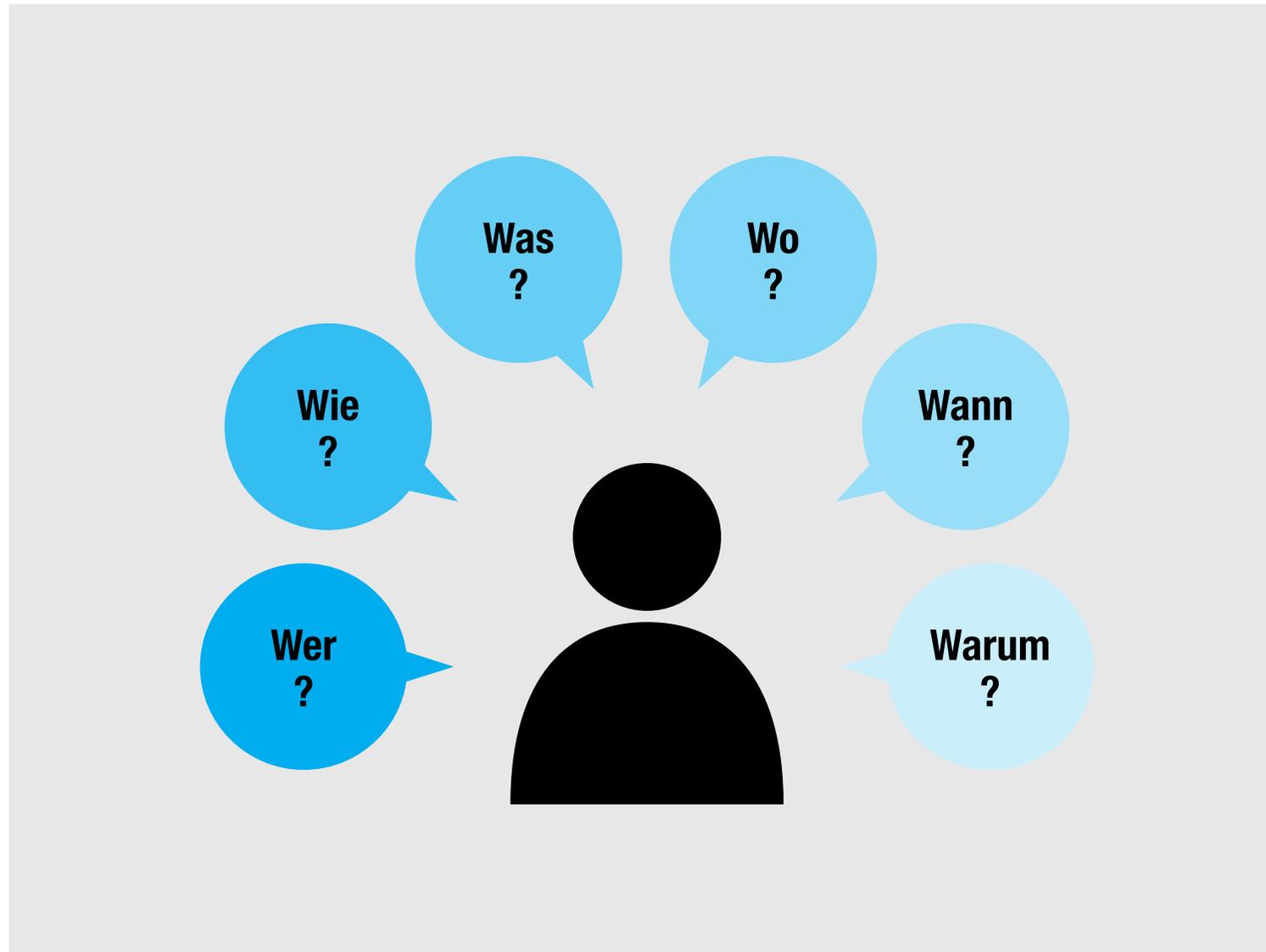


# Fragetechniken

Geschlossene Fragen ...	Offene Fragen ...
<p>...können mit einem „Ja“ oder „Nein“, oder mit einer Multiple Choice Auswahl beantwortet werden.</p>	<p>...können <b>nicht</b> mit einem „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden. Gibt den Personen die Freiheit eine Antwort zu formulieren, die für sie passt.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bist du wach?</li><li>• Kommst du mit deinem Vorgesetzten klar?</li><li>• Was ist deine Muttersprache?</li><li>• Wann gehst du heute?</li><li>• Ist das ein Foto deiner Kinder?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wie fühlst du dich?</li><li>• Wie kommst du mit deinem Vorgesetzten klar?</li><li>• Wo kommt deine Familie her?</li><li>• Was sind deine Pläne für heute Abend?</li><li>• Wer sind die Kinder auf dem Foto?</li></ul>
<p>...werden verwendet um Fakten sicherzustellen oder Information zu bestätigen.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ...lösen Gedankenprozesse und Reflexion aus.</li><li>▪ ...erlauben multiple Perspektiven und andere Standpunkte.</li></ul>

# Offene Fragen

S.331

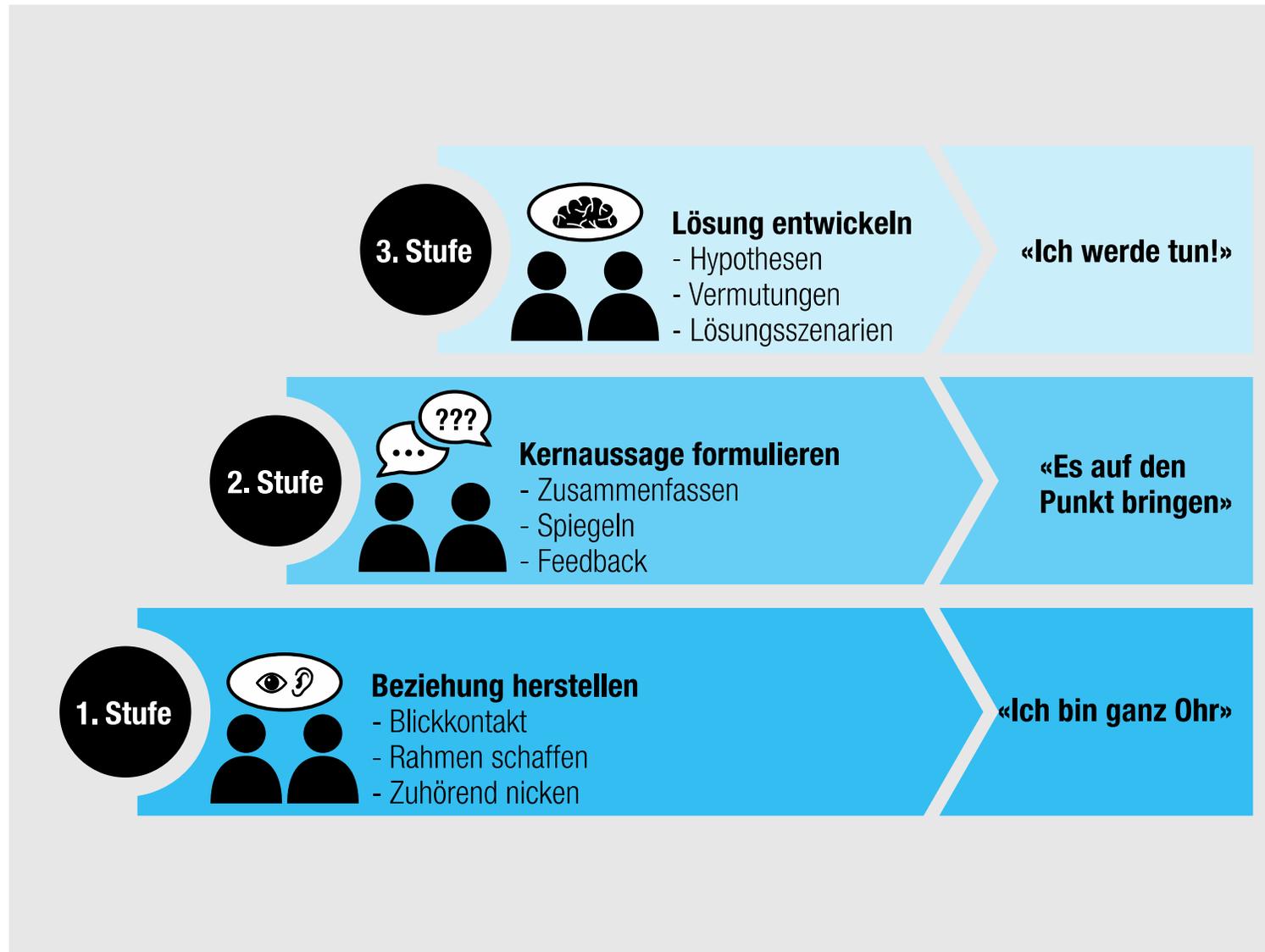


# Systemische Fragen

- **Zirkuläre Fragen** erlauben es, die Perspektiven anderer Personen in das Gespräch einzubeziehen und dadurch weitere Perspektiven einzubinden: „Wenn ich Ihren Vorgesetzten fragen würde, was würde er mir sagen?“
- **Zielorientierte Fragen** erlauben es, eine Zielsetzung klar zu definieren: „Wie können Sie feststellen, ob das Ziel erreicht wurde?“
- **Ressourcenorientierte Fragen** werden in schwierigen Situationen eingesetzt, um dem Gegenüber zu helfen, sich seiner Potenziale bewusst zu werden: „Gab es eine Zeit, in der das Arbeitsklima besser war?“
- **Skala-Fragen** fordern das Gegenüber auf, aus der emotionalen Ebene auf die rationale Ebene zu wechseln und einer Situation eine Bewertung zu geben: „Auf einer Skala von 1–10, wie würden Sie Ihre Leistung einschätzen?“
- **Hypothetische Fragen** leiten das Gegenüber an, aufgrund von einer Annahme ein Szenario nochmals zu durchdenken: „Wenn A das Projektteam verlassen würde, welche Konsequenzen hätte das auf die Teamleistung?“
- Die **Herzfrage** dient dazu, Positionen zu hinterfragen, um herauszufinden, was einer Person am Herzen liegt: „Was genau ist Ihnen dabei wichtig?“

# Aktives Zuhören

S.333



# Fünf Axiome der persönlichen Kommunikation nach Paul Watzlawick

- 1. Man kann nicht nicht kommunizieren**
- 2. Jede Kommunikation hat einen Beziehungs- und einen Inhaltsaspekt**  
*Wer etwas sagt und wie etwas gesagt wird, wiegt immer schwerer als was gesagt wird.*
- 3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung**  
*Die Frau ist genervt, weil der Mann nörgelt. Der Mann nörgelt, weil die Frau genervt ist.*
- 4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten**  
*Digital = verbal / analog = nonverbal*
- 5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär**  
*Symmetrisch: Wir reden auf Augenhöhe: Paar*  
*Komplementär: Es herrscht eine Art Hierarchie: Lehrer – Schüler*

Krogerus / Tschäppler: Das Kommunikationsbuch, 2017

# Einfluss non- und paraverbale Kommunikation

## Verbale Kommunikation

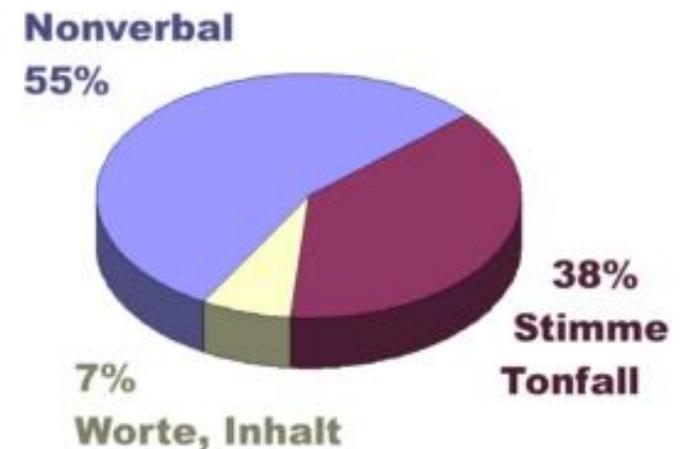
## Nonverbale Kommunikation

- Körperform, Augenkontakt
- Gesichtsausdruck, Mimik, Gestik
- Berührung (Hände schütteln)
- Erscheinungsbild, Kleidung, Schmuck, Frisur, (Auto)

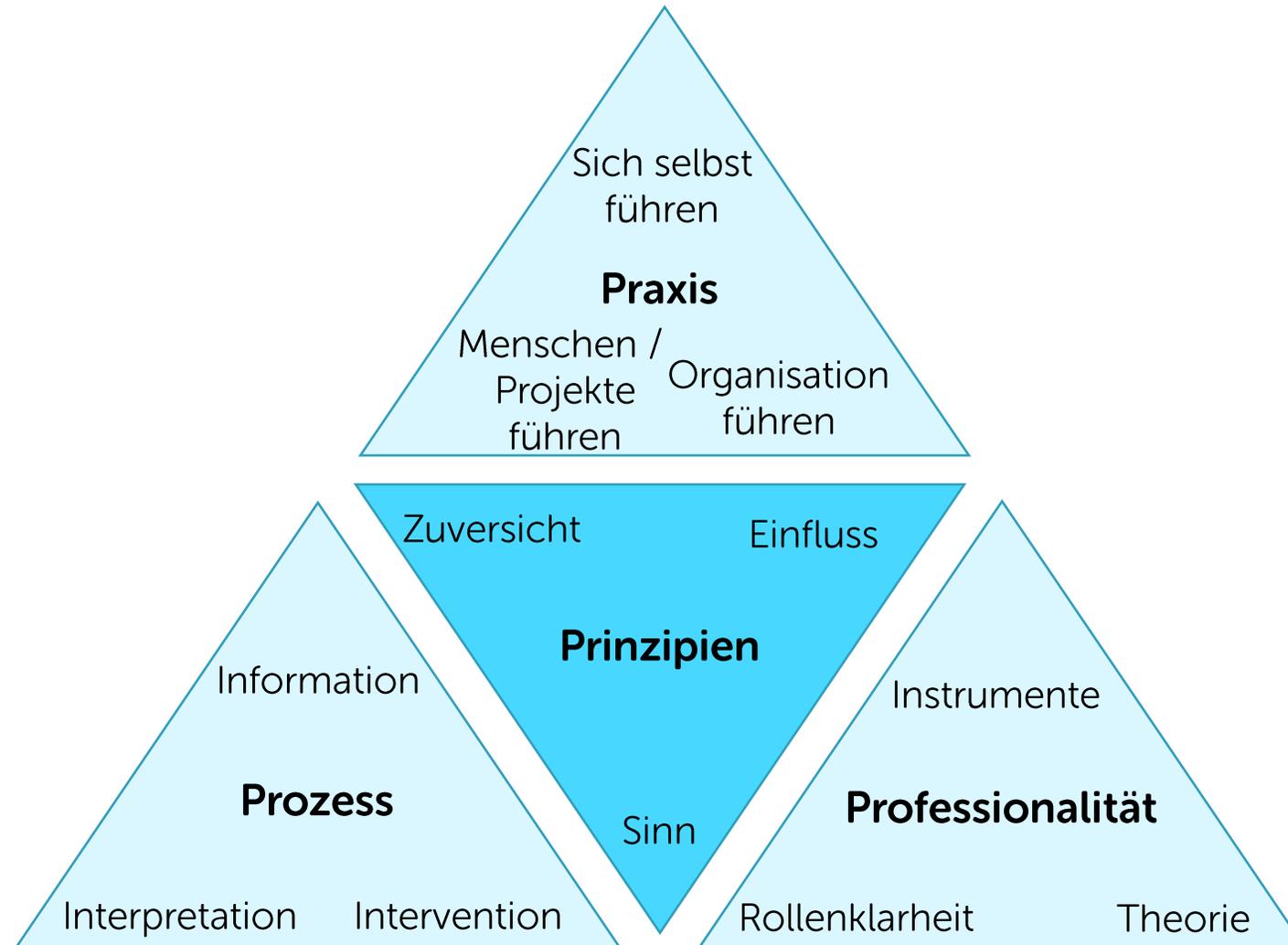
## Paraverbale Kommunikation

- Artikulation (deutliche Aussprache, keine Silben verschlucken)
- Sprechtempo (nicht zu schnell/langsam, variieren)
- Klangfarbe (Sprachmelodie)
- Lautstärke (nicht schreien/flüstern)

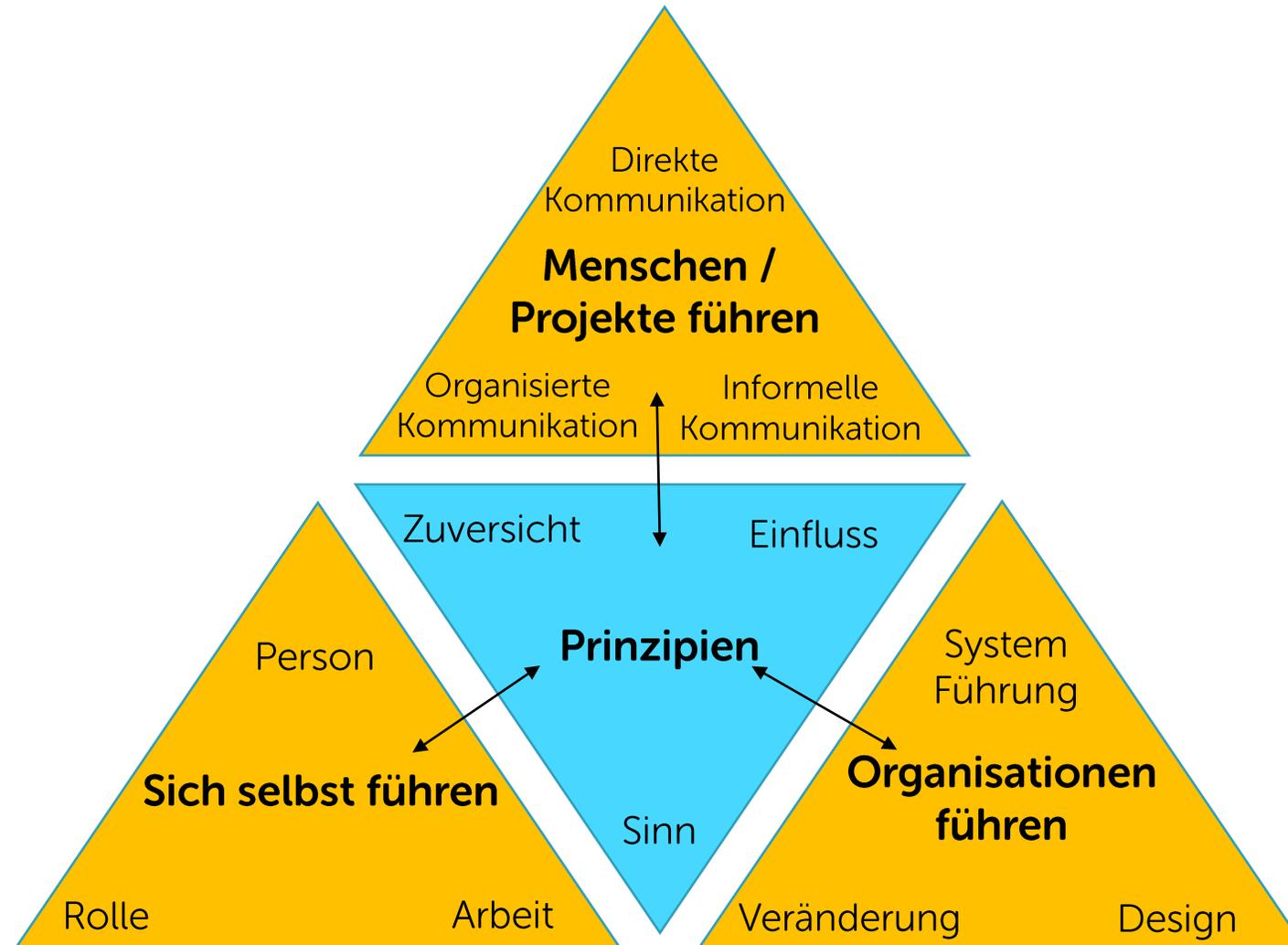
*„Eine Geste oder eine Miene sagt uns mehr darüber, wie ein anderer über uns denkt, als hundert Worte.“ Watzlawick*



# Modell von positive Leadership



# Drei Dimensionen von Führung



# Menschen / Projekt führen – Kommunikation positiv gestalten

Die systemische Theorie lehrt uns, dass lebende Systeme autonom, von aussen relativ unzugänglich sind und Entscheidungen im Innern, mit der Kraft der Selbstorganisation getroffen werden. Bei Menschen sind es die inneren Landkarten, die das Handeln steuern.

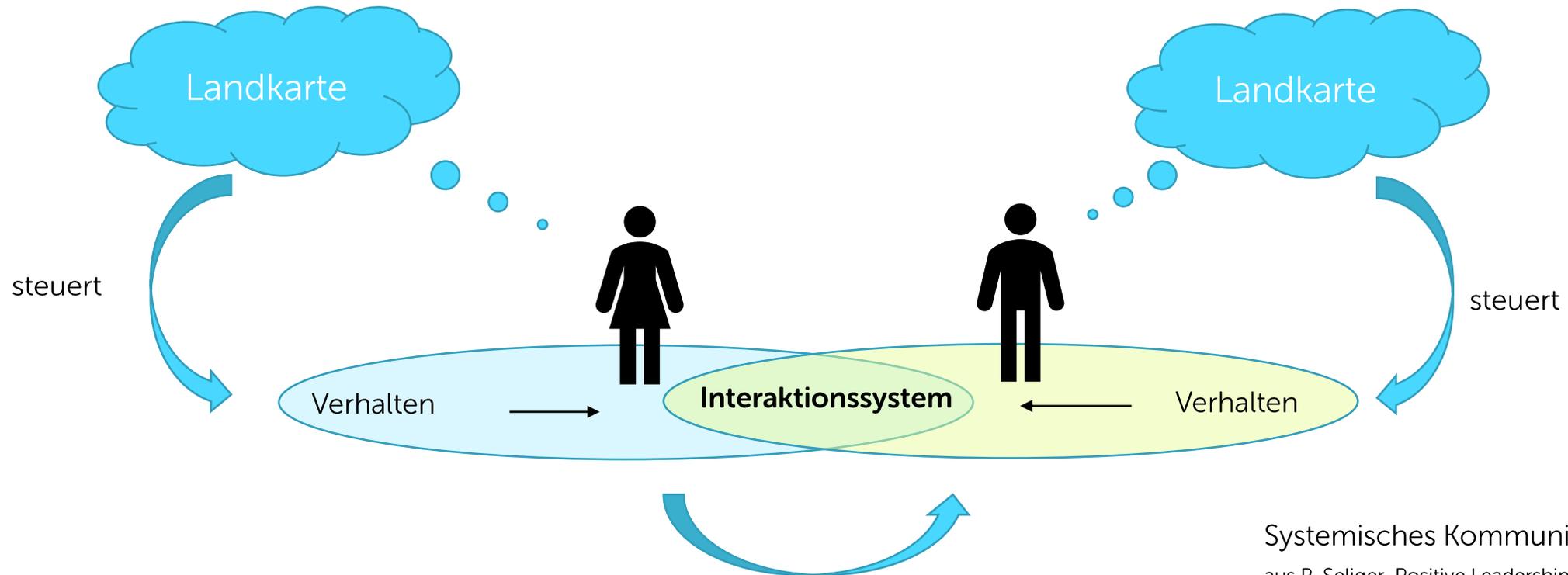
Wenn die Aufgabe des Projektleiters darin besteht, bei den Projektmitarbeitern ein bestimmtes Verhalten auszulösen, wie kann ein PL das also bewerkstelligen, wenn diese doch innengesteuert sind?

Die Lösung liegt im systemischen Kommunikations- und Interaktionsverständnis:

- Wir konstruieren unsere jeweils individuellen Weltbilder, unsere «inneren Landkarten»
- Unsere Landkarten sind zugleich auch der «Motor», der unsere Handlungen steuert.
- Was immer Menschen tun, sie tun es aufgrund ihrer inneren Bilder und Einschätzungen, nicht aufgrund der äusseren Realität.

aus R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.135

# Menschen / Projekt führen – Kommunikation positiv gestalten



Systemisches Kommunikationsmodell  
aus R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.135

# Menschen / Projekt führen – Kommunikation positiv gestalten

Über längere Zeit entstehen im Projektteam **Kommunikationsmuster**. Immer wenn A das sagt, reagiert B darauf so. **Muster entstehen durch Wiederholungen und Gewohnheiten.**

Menschen werden mit der Zeit «Gefangene» ihrer Muster.

aus R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.136

# Menschen / Projekt führen – Energie mobilisieren & Sinn stiften

## Sinn stiften mobilisiert Energie:

- Durch Anregung zur **Selbstreflexion**
  - Siehe Fragen nächste Folie
- Durch das «grosse Bild» von der Arbeit
  - Unser Beitrag hat für jemand anderes von Bedeutung
  - **Struktur** beschreibt die Kommunikations- und Entscheidungszusammenhänge (Stakeholder Engagement Assessment)
  - **Prozess** beschreibt Abläufe der Arbeit (was sind die Ergebnisse vom Projekt? Wer macht was?)
- Durch ein **positives Zukunftsbild (Vision)**
- Durch **qualitative Ziele**

# Menschen / Projekt führen – Energie mobilisieren & Sinn stiften

Fragen zur Selbstreflexion durch die Projektmitarbeiter:

- Warum hast Du Dich für Deine Aufgabe entschieden?
- Was bedeutet Dir Deine Aufgabe für Dich persönlich?
- Welchen Nutzen stiftet diese Aufgabe für Dich selbst, Deine Persönlichkeit und Dein Leben?
- Welchen Beitrag leistet Deine Aufgabe für Deine persönliche oder berufliche Entwicklung?
- Welchen Stellenwert nimmt Deine Arbeit, Deine Aufgabe in Deinem Leben ein?
- Bringt Deine Arbeit Dir Energie?

# Menschen / Projekt führen – Stakeholder Engagement Assessment

Diese Matrix ermöglicht den Vergleich zwischen dem aktuellen Stakeholder Engagement und dem Erwünschten, welches benötigt wird für eine erfolgreiche Projektabwicklung.

Klassifikation	Beschreibung
Ahnungslos	In Unkenntnis über das Projekt und die möglichen Auswirkungen.
Widerstand	Bewusst über das Projekt und die möglichen Auswirkungen, aber resistent gegenüber allen Änderungen, die durch die Projektarbeit oder die Projektergebnisse entstehen könnten.
Neutral	Bewusst über das Projekt, aber weder unterstützend noch nicht unterstützend.
Unterstützend	Bewusst über das Projekt und die möglichen Auswirkungen und unterstützt die Projektarbeit wie die Projektergebnisse.
Führend	Bewusst über das Projekt und die möglichen Auswirkungen und aktiv engagiert damit das Projekt erfolgreich sein wird.

# Menschen / Projekt führen – Stakeholder Engagement Assessment

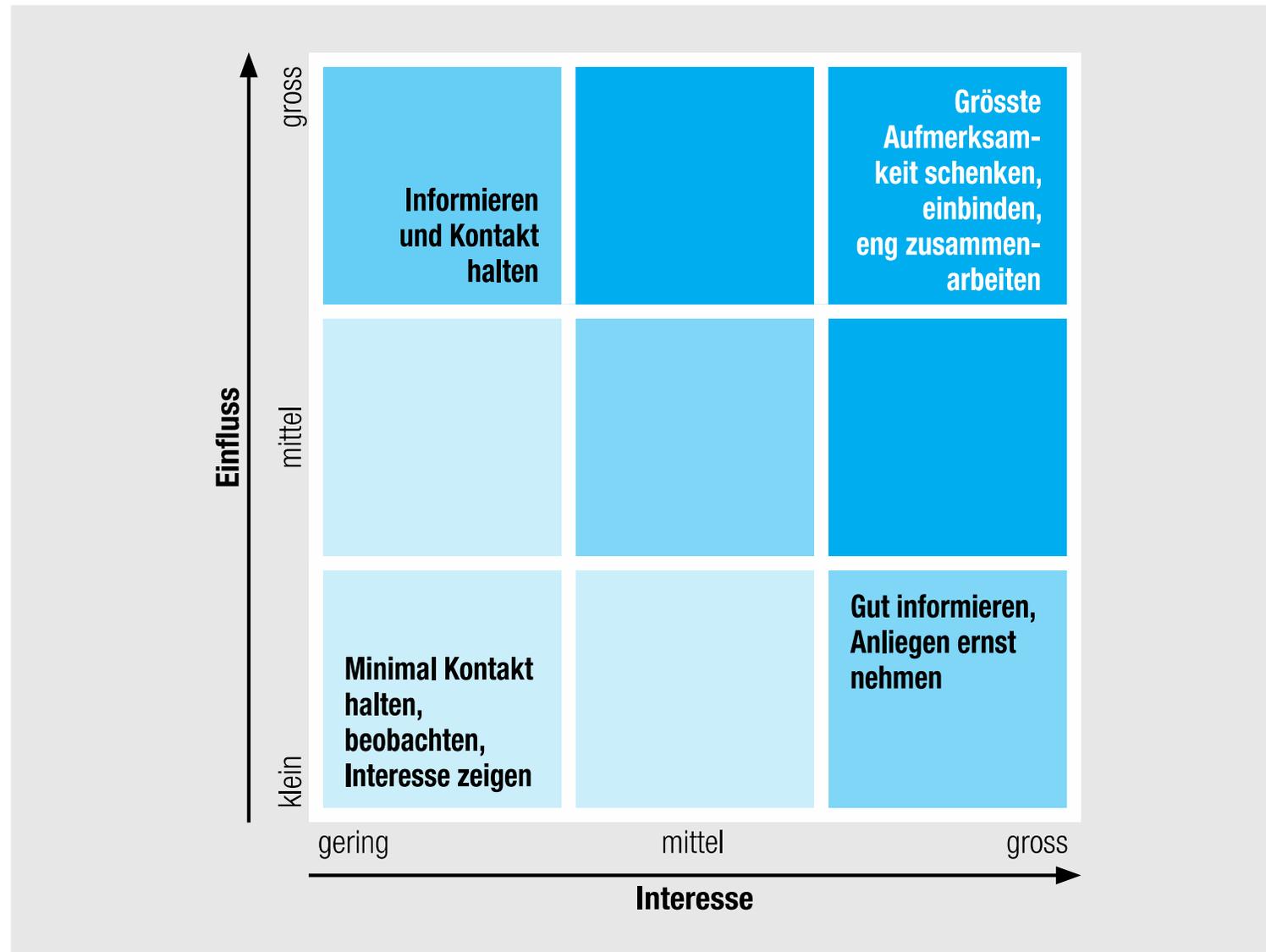
Stakeholder	Ahnungslos	Widerstand	Neutral	Unterstützend	Führend
Stakeholder 1	A			G	
Stakeholder 2			A	G	
Stakeholder 3				G A	
...					

**A = Aktuelles Engagement**

**G = Gewünschtes Engagement**

Das Schliessen der Lücke zwischen dem aktuellen und dem gewünschten Stakeholder Engagement, ist ein wesentlicher Bestandteil des Stakeholder Managements.

# Strategien im Umgang mit Anspruchsgruppen<sup>S.98</sup>



# Menschen / Projekt führen – Ressourcenfokussierung

**Zuversicht durch Impulse zur positiven Selbstreflexion** (Lenkung der Aufmerksamkeit der Projektmitarbeitenden auf Ihre Stärken):

- Welche Talente und Fähigkeiten bringst Du nach Deiner Meinung für diese Aufgabe mit?
- Was macht Dich zuversichtlich, dass Du in Deiner Rolle auch erfolgreich sein wirst?
- Wie hast Du bisher ähnliche Aufgaben erfolgreich gelöst?
- Wie würden Deine Kollegen Deine grössten Stärken und Talente beschreiben?
- Auf welche Möglichkeiten, Chancen und Optionen kannst Du zurückgreifen, wenn Du Deine Aufgabe wahrnimmst?
- Auf welcher Deiner Talente kannst Du Dich erfahrungsgemäss am meisten verlassen?

aus R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.152

# Menschen / Projekt führen – Ressourcenfokussierung

- **Stärkenfokussierte Auswahl der Projektmitarbeitenden** (nicht bei der Stelle beginnen)
- **Den Leistungsprozess unterstützen und stärken**
  - Schaffen von Flow Erfahrungen (richtiger Mix aus Fähigkeiten und Anforderungen)
- **Unterstütze den Problemlösungsprozess**
  - Lösungen erster Ordnung lösen das Problem und stellen den gewünschten Zustand her -> ideal bei technischen Problemen
  - Lösungen zweiter Ordnung helfen lebenden Systemen (z.B. Projektteam) über sich herauszuwachsen und sich zu entwickeln -> Musterwechsel

aus R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.152

# Menschen / Projekt führen – Ressourcenfokussierung

## Problembearbeitung mit Appreciative Inquiry – Prozess für die Bearbeitung im Projektteam

1. Definition des Ziels der Problemlösung: Was willst Du wirklich erreichen? Soll „nur“ das Problem gelöst werden (Lösung erster Ordnung) oder willst Du das Problem zum Anlass für weitere nehmen (Lösung zweiter Ordnung)? Wohin soll der Prozess Dich führen?
2. Wo findest Du in Deiner Praxis Beispiele dafür, dass das Problem nicht vorhanden ist – und was ist dort anstelle des Problems? Wie sieht die Ausnahme aus?
3. Wo findest Du in Deiner Praxis jetzt bereits Beispiele für Situationen, in denen diese Lern- und Entwicklungsziele bereits Wirklichkeit sind? Welche Stärken und Qualitäten werden in diesen Ausnahme-Situationen sichtbar?
4. Wie würde Deine Praxis / Deine Arbeit aussehen, wenn diese Lern- und Entwicklungsziele bereits umgesetzt wären? Was wäre anders als jetzt? Woran würdest Du es erkennen können?
5. Was ist grösste Herausforderung dabei, diese Situation herzustellen? In welcher Richtung müsstest Du Dich richtig strecken und dehnen?
6. Welche Deiner Stärken, Talente und Ressourcen kannst Du einsetzen und nutzen, um dieses Problem zu lösen und zugleich Dein Entwicklungsziel zu erreichen?

aus R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.158

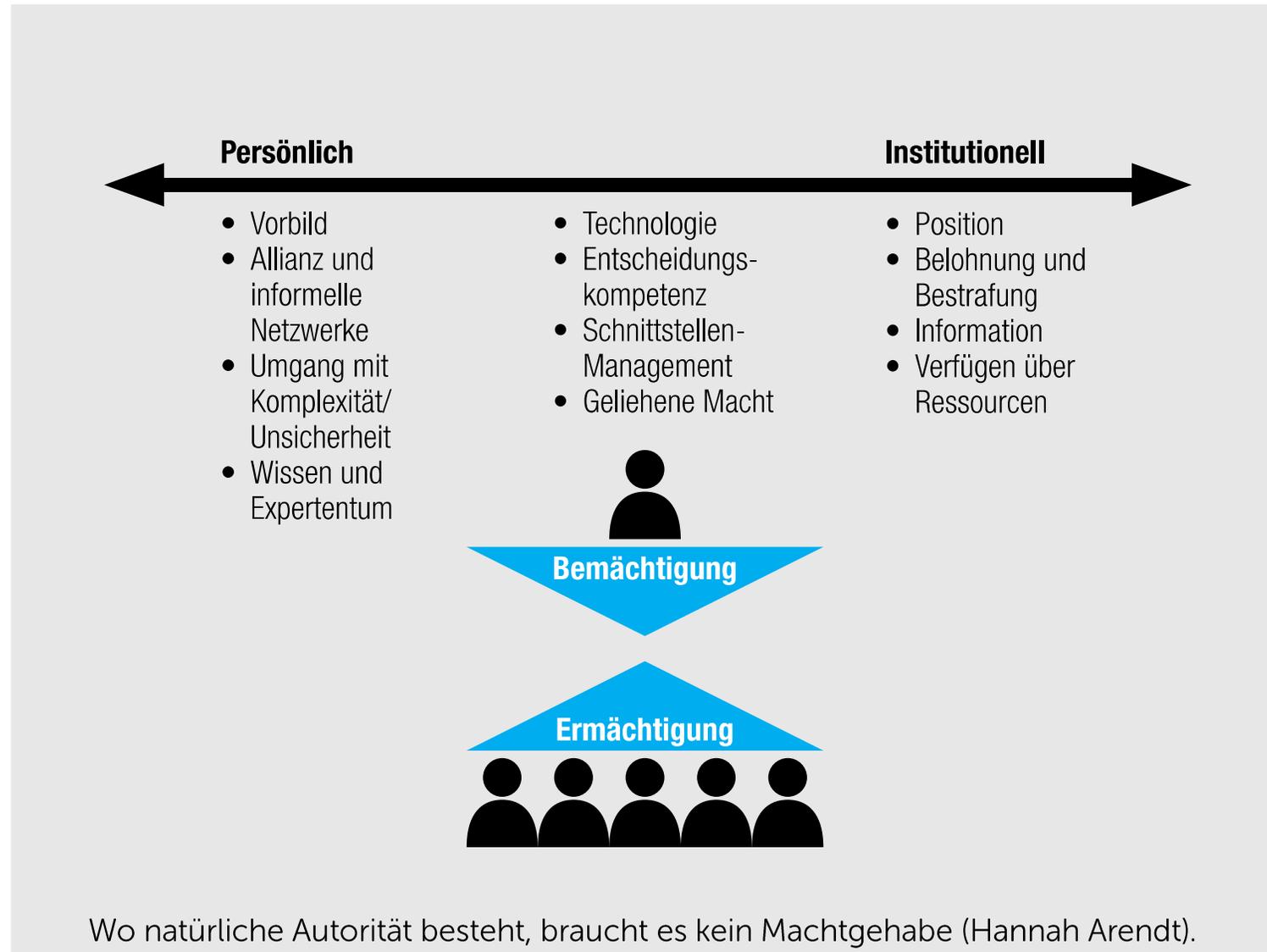
# Menschen / Projekt führen – gebe und nehme Einfluss

- **Ohne Macht ist Führung wirkungslos**
  - Worauf kannst Du mit Deiner Führung Einfluss nehmen?
  - Worauf sollen Deine Projektmitarbeitende Einfluss nehmen?
- **Die grösste Wirksamkeit erzielst Du, indem Du Einfluss auf die Kommunikation nimmst:**
  - Die direkte Kommunikation zwischen Dir und Deinen Projektmitarbeitenden
  - Die organisierte Kommunikation (Meetings und andere strukturierte Kommunikationsmassnahmen)
  - Die informeller Kommunikation

aus R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.152

# Machtquellen im Projekt

S.355



# Klassische Quellen der Macht

Macht	Basiert auf ...
Legitime Macht, Positionsmacht	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Position oder Rolle in der Organisation</li> <li>– Arbeitsvertrag, Projektauftrag, Aufgabe-Kompetenz-Verantwortung</li> </ul>
Macht durch Belohnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fähigkeit, anderen Personen etwas ...               <ul style="list-style-type: none"> <li>– zu geben, das sie begehren oder</li> <li>– wegzunehmen, das sie nicht begehren</li> </ul> </li> </ul>
Macht durch Bestrafung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fähigkeit, anderen Personen ...               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Belohnungen vorzuenthalten</li> <li>– Sanktionen auszusprechen</li> </ul> </li> </ul>
Informationsmacht	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informationsvorsprung gegenüber anderen Personen</li> <li>– Zugehörigkeit zu Führungsorganen</li> </ul>
Macht durch Identifikation, Vorbild	<ul style="list-style-type: none"> <li>– attraktiven Persönlichkeitsmerkmalen oder Ressourcen einer Person</li> <li>– Gefühl von Verbundenheit und Loyalität</li> </ul>
Wissen und Expertentum	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualifikation und Expertise in einem spezifischen Bereich</li> <li>– Diplomen, (Projektmanagement-)Zertifizierungen</li> </ul>

# Machtquellen im Projektmanagement

Macht	Basiert auf ...
Verfügung über Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– fachlicher Weisungsbefugnis und Direktunterstellungen</li> <li>– Budgetkompetenzen</li> </ul>
Entscheidungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Position und Projekttrolle (auch in Verbindung mit Aufgabe-Kompetenz-Verantwortung oder RACI)</li> <li>– Integration des Projektes in die Linie (in der Projekt-Koordination bleiben diese Kompetenzen bei den Linienvorgesetzten)</li> </ul>
Schnittstellenmgt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Weisungsbefugnis über eine Geschäftseinheit hinaus</li> <li>– Z. B. der Verkaufsleiter, der eine Forderungen eines Kunden vertritt</li> </ul>
Verfügung über Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beherrschen von Schlüsseltechnologien wie Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) im Zeitalter der Digitalisierung</li> </ul>
Allianzen und informelle Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> <li>– informeller Beziehungspflege, Teilnahme an Social Events</li> <li>– Vernetzung in sozialen Medien wie Xing oder LinkedIn</li> </ul>
Umgang mit Komplexität und Unsicherheiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Persönliche Resilienz</li> <li>– Selbstmanagement, Selbstreflexionsfähigkeit</li> </ul>
Geliehene Macht	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Macht, die durch Auftraggeber und Linienvorgesetzte an die Projektverantwortlichen delegiert wird</li> </ul>

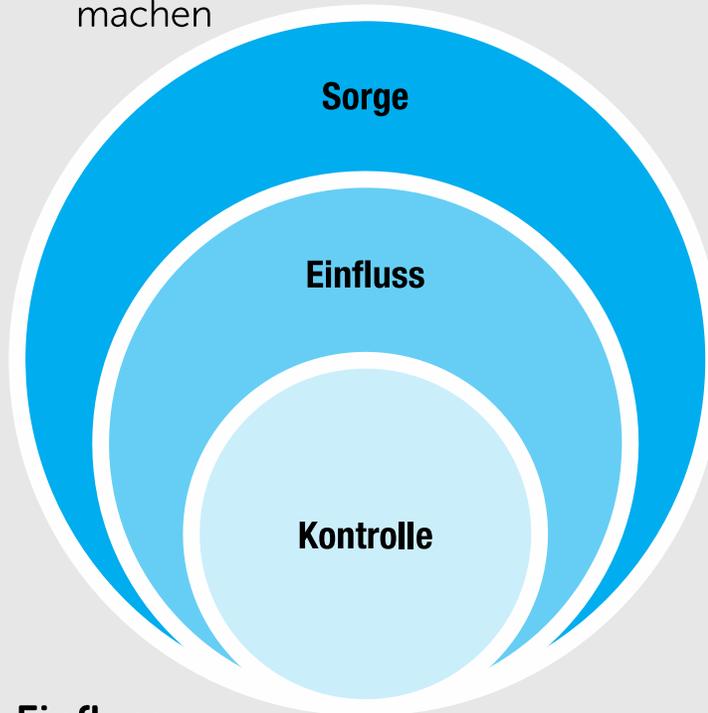
Abgeleitet von: Spisak & Della Picca, 2017, S. 158 f.

# Drei Ebenen der Handlungsfreiheit

S.310

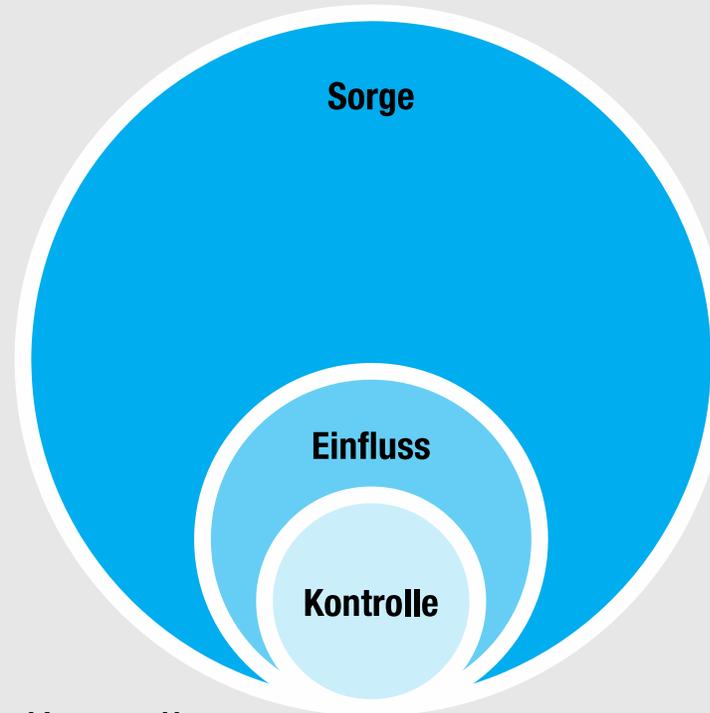
## Sorge

- Vom Einzelnen auch bei grösstem Einsatz nicht beeinflussbar
- Man kann sich darüber Gedanken machen



## Einfluss

- Kann ein Mensch indirekt beeinflussen.
- z.B. Betriebsklima, (Projekt-) Strategie, Innovationen



## Kontrolle

- Kann ein Mensch direkt steuern.
- z.B. Körper, Verhalten, Arbeitstechnik, Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten

# Menschen / Projekt führen – gebe und nehme Einfluss

## Direkte Kommunikation positiv gestalten

- **Schaffen eines positiven Kommunikationsklimas**
  - Feiere regelmässig Erfolge mit Deinem Projektteam.
  - Ermutige Deine Projektmitarbeiter positive und negative Gefühle (Stolz, Freude, Mitgefühl, Dankbarkeit, Enttäuschung, Ärger, Ratlosigkeit) zu zeigen.
  - Ermutige Deine Projektmitarbeiter einander Wertschätzung und Respekt entgegen zu bringen.
  - Zeige selber einen respektvollen Umgang mit Fehlern.
  - Fokus der Aufmerksamkeit auf die Stärken der Mitarbeitenden und des Projektteams.
- **Nimm Einfluss durch Fragen**
  - Wer fragt, der führt.
  - Kenne die «Landkarten» von Dir und Deinem Projektmitarbeitenden
- **Mache Feedback zur Energiequelle**

# Menschen / Projekt führen – gebe und nehme Einfluss

## Organisierte Kommunikation positiv gestalten

- **Produktive Meetings gestalten**

- Gute Vorbereitung, verteile die Agenda vor dem Meeting, lege fest wer moderiert.
- Ablauf Meeting
  - Einstieg (Was ist uns seit unserem letzten Meeting gelungen? Worauf sind wir stolz? Welche unserer Fähigkeiten als Teams haben wir dafür eingesetzt?)
  - Arbeit an den Themen (Was ist unsere Aufgabe? Was ist die Herausforderung? Wie haben wir ähnliche Aufgaben bereits gelöst? Welche Erfolgsstrategien haben wir angewendet oder haben sich bewährt?)
  - Übernahme von Aufgaben und Verantwortungen (Was ist das Ziel, das gewünschte Ergebnis der Aufgabe? Wer in unserem Team kann die Aufgabe übernehmen? Wer hat dafür die meisten Erfahrungen, Fähigkeiten, Interessen? Woran werden wir erkennen, dass die Aufgabe gut gelöst wurde?)
  - Schlussreflexion (Was war in unserem heutigen Meeting besonders inspirierend? Welchen spezifischen Fortschritt haben wir gemacht: inhaltlich, als Team?)

aus R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.166

# Menschen / Projekt führen – gebe und nehme Einfluss

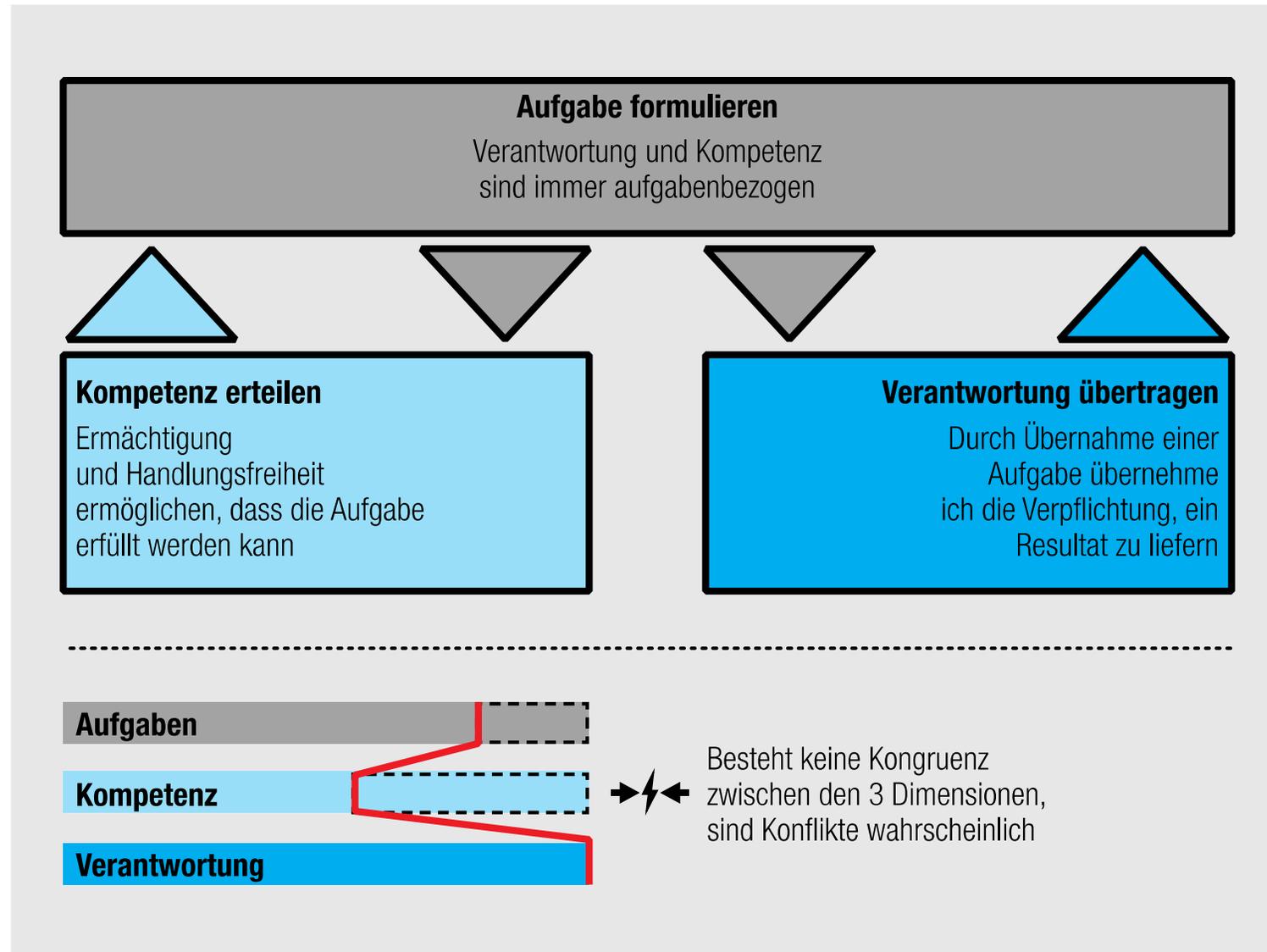
## Informelle Kommunikation positiv gestalten

- **Informelle Netzwerke entdecken**
  - Sich umhören, Mitarbeiter und Kollegen fragen
  - In welchen Feldern der Organisation gibt es deutlich mehr Freude, Lachen, Wohlbefinden?
  - Wer sind besonderes energetisierende Personen?
- **Informelle Netzwerke schaffen**

aus R. Seliger, Positive Leadership, 2014, S.168/169

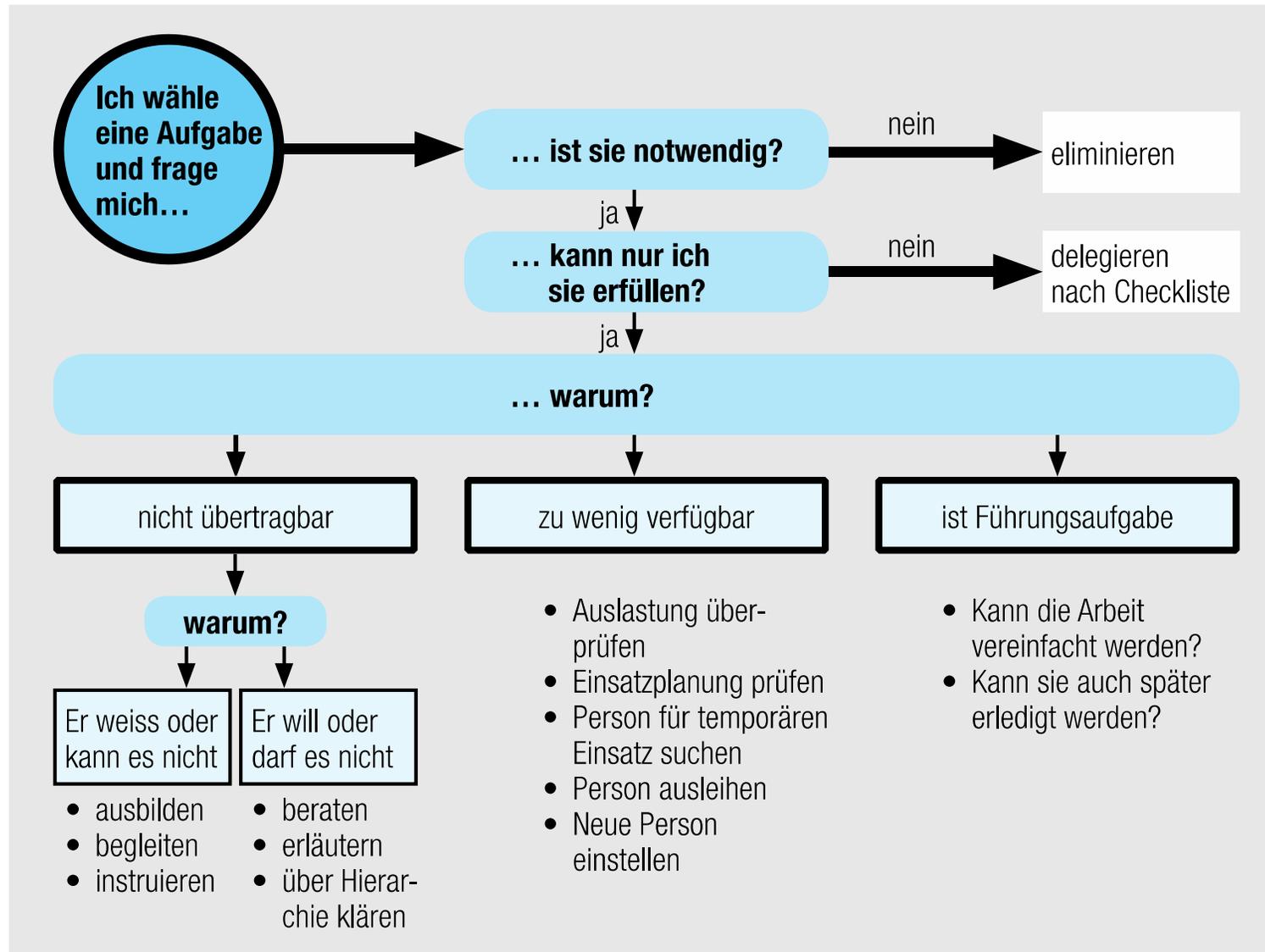
# Das Kongruenzprinzip A-K-V

S.357



# Entscheidungsprozess für Delegation

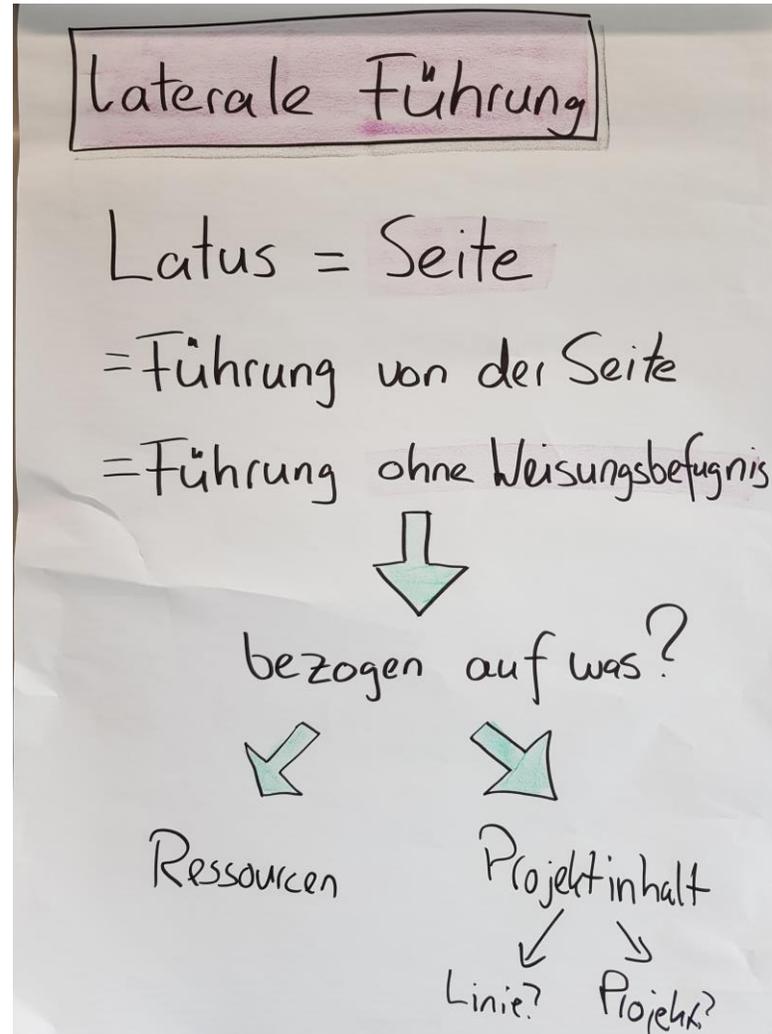
S.362



# Richtig Delegieren: Checkliste

Fokus	Beschrieb
<b>WAS</b> Systemziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Welches Ergebnis wird angestrebt?</li> <li>– Welche Teilaufgaben sind im Einzelnen zu erledigen?</li> <li>– Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten?</li> </ul>
<b>WER</b> Personen und Hierarchiestufen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wer ist geeignet, diese Aufgabe oder Tätigkeit auszuüben?</li> <li>– Ist der Betreffende verfügbar?</li> <li>– Wer soll bei der Ausführung mitwirken?</li> </ul>
<b>WOZU</b> Sinn und Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Welchem Zweck dient die Aufgabe oder Tätigkeit?</li> <li>– Was passiert, wenn die Aufgabe nicht ausgeführt wird?</li> </ul>
<b>WOMIT</b> Mittel, Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Womit muss der Mitarbeiter ausgerüstet oder ermächtigt sein?</li> <li>– Welche Unterlagen werden benötigt?</li> </ul>
<b>WANN</b> Termine	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wann muss die Arbeit abgeschlossen sein?</li> <li>– Welche Zwischentermine sind einzuhalten?</li> </ul>
<b>VERANTWORTUNG</b> des Delegierenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inwiefern bleibe ich Teil der Lösung?</li> <li>– Welche Verantwortung bleibt bei mir gegenüber wem?</li> <li>– Wann muss ich was kontrollieren, um ggf. einzugreifen?</li> </ul>
<b>Eventuell: WIE</b> Vorgehensziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie soll bei der Ausführung vorgegangen werden?</li> <li>– Welche Vorschriften und Richtlinien sind zu beachten?</li> <li>– Welche Stellen/Abteilungen sind zu informieren?</li> </ul>

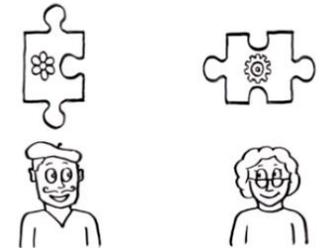
# Laterale Führung



# Handlungsfelder der lateralen Führung <sup>S.381</sup> (Führung ohne Weisungsbefugnis)

## Verständigung fördern

- Grund: Teammitglieder aus verschiedenen Abteilungen denken unterschiedlich.
- Massnahme: Einzelne Denkweisen erkennen und Anschlusspunkte finden.



## Vertrauen aufbauen

- Grund: Die Konstellation der Zusammenarbeit ist oft neu.
- Massnahme: Die einzelnen Teammitglieder müssen die gemeinsamen Ziele verstehen und über die offene Kommunikation wird das gegenseitige Vertrauen aufgebaut.



## Macht erkennen

- Grund: In verschiedenen Abteilungen besteht unterschiedliches Know-how und ungleichen Zugang zu Informationen.
- Massnahme: Wer hat in welchen Bereichen welche Kompetenzen? Machtstrukturen erkennen und zum Vorteil des Projektteams nutzen.



# Laterale Führung (Führung ohne Weisungsbefugnis)

## 1. Organisationsrahmen (Klärung zwischen PL und Auftraggeber)

- Welchen Nutzen möchte die Organisation im Idealfall aus dem Team- bzw. Projekterfolg erzielen?
- Was sind Tabus? Welche Themen sind kritisch?
- Welche Grenzen gelten für die Projektarbeit? Ab wann gilt das Projekt als abgeschlossen?
- Wann und wo muss sich die Projektleitung mit wem abstimmen, um weder ins Leere noch gegen den Willen der Organisation zu arbeiten?
- Welche personellen und finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung? Wo verlaufen die Grenzen?

# Laterale Führung (Führung ohne Weisungsbefugnis)

## 2. Persönlicher Rahmen (Handlungsfähigkeit wahren)

- Was macht die Aufgabe persönlich attraktiv? Welche extrinsischen oder intrinsischen Motivationsfaktoren können durch diese Aufgabe befriedigt werden? Aber auch: Was soll oder darf nicht passieren?
- Welche Anforderungen werden an das Team gestellt? Was braucht die Führungskraft vom Team, damit Aufgabe gut erfüllt werden kann? Wie sollen die Regeln der Zusammenarbeit festgelegt werden?

## 3. Teamrahmen (Klärung mit den involvierten Vorgesetzten der Mitarbeiter)

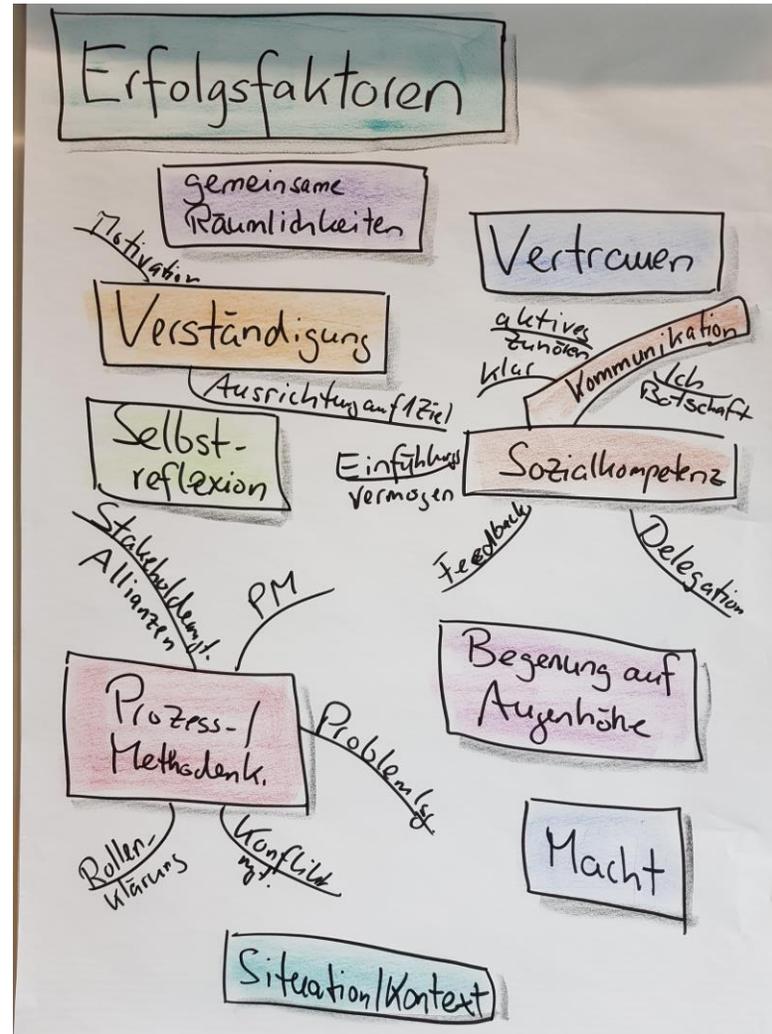
- Welchen Nutzen hat jeder einzelne Teamleiter aus dem angestrebten Projekterfolg (monetär, Ansehen, ein wichtiger Schritt auf der Karriereleiter, Wissenszuwachs etc.)? Wenn im Projekt kein subjektiv formulierter Nutzen für jeden einzelnen Linienvorgesetzten definiert werden kann, sind die Erfolgchancen für die laterale Führungskraft resp. deren Projekt sehr gering. Ohne den konkretisierten Nutzen wird ein Linienvorgesetzter im Zweifelsfall bei Kapazitätsengpässen die Priorität auf andere Aktivitäten legen.

# Laterale Führung (Führung ohne Weisungsbefugnis)

## 3. Teamrahmen (Klärung mit den involvierten Vorgesetzten der Mitarbeiter)

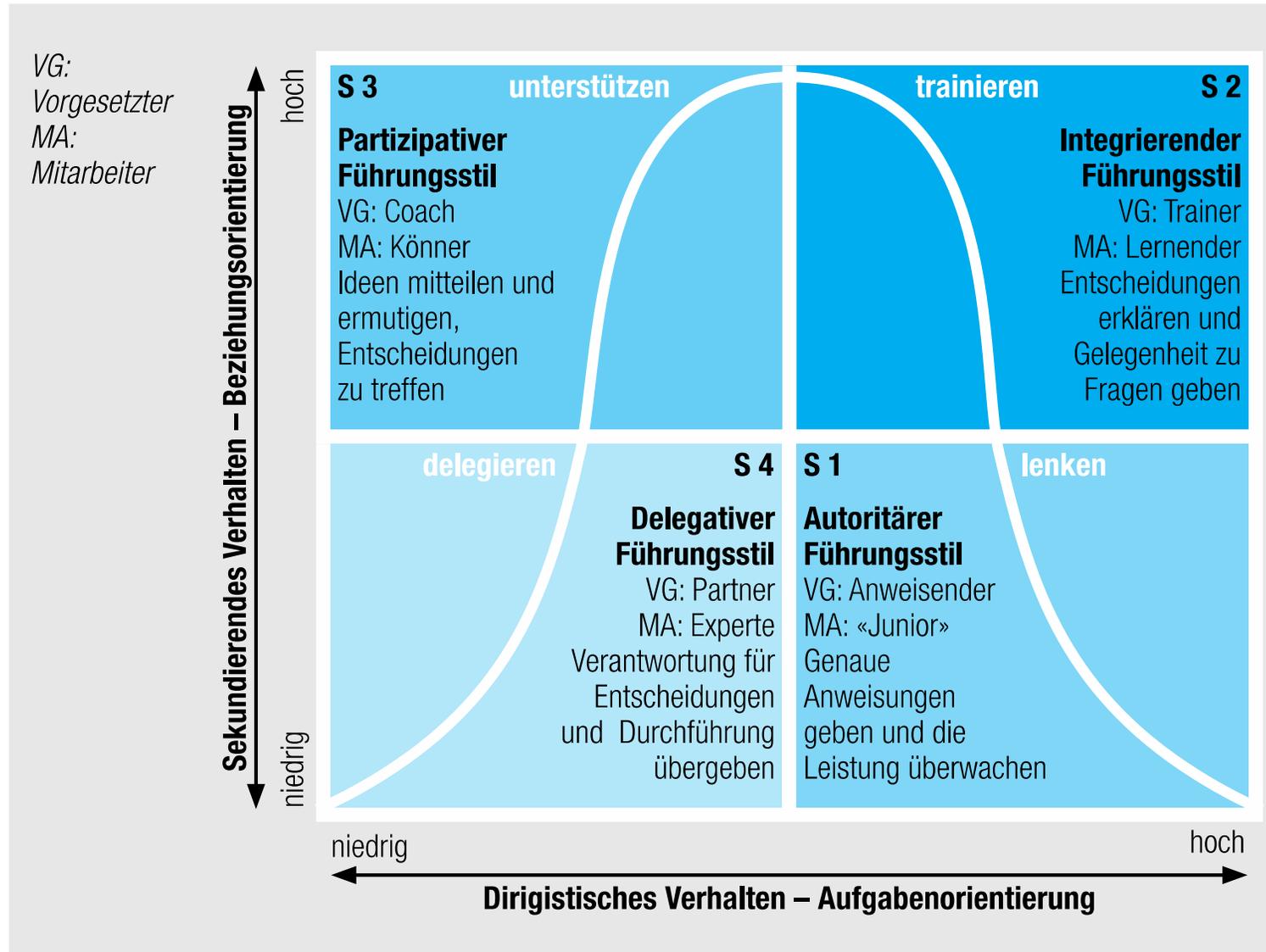
- Inwieweit bestehen Zielkonflikte zwischen den Aufgaben, die die zukünftigen Projektteammitglieder im Rahmen ihrer Linienfunktion ausüben müssen, versus denjenigen, welche in der Projektarbeit angestrebt werden sollen? Wenn die Linienvorgesetzten die Abstimmung zwischen den Zielen und Prioritäten ihrer Mitarbeiter nicht selber vornehmen, resultiert daraus ein Konflikt, den sie in das System delegieren. Der Konflikt manifestiert sich damit als persönlicher oder sozialer Konflikt.
- Welche Zeitressourcen sind die einzelnen Vorgesetzten bereit, frei zu geben? Wo gibt es Engpässe oder Grenzen, die schon jetzt vorhersehbar sind?
- Wie wird damit umgegangen, wenn die Aufwände unterschätzt worden sind und nicht mit den effektiv benötigten Ressourcen übereinstimmen?
- Zudem müssen in diesem Gremium auch nochmals die mit dem Auftraggeber verhandelten Punkte zu den Grenzen und den Tabus geklärt werden.

# Laterale Führung - Erfolgsfaktoren



# Situatives Führungsmodell

S.380



# Selbstorganisation - Voraussetzungen

- Kollegiale Führung -> Führung wird verteilt, situativ und temporär wahrgenommen, keine Chefs
- Selbstorganisation, in definierten Rahmen selber entscheiden
- Klare Rollen (z.B. PO, Scrum Master, etc. im Scrum)
- Reflexionsarbeit / Retrospektive
- Benötigt Gestaltungsfreiraum
- Vertrauen ist eine Voraussetzung (z.B. durch Delegation von Entscheidungskompetenzen durch das Management)
- Klare Rahmenbedingungen
- Weitgehende Entscheidungskompetenzen
- Unterstützung bei Bedarf anbieten (im speziellen in der Transformation)

# Führung muss...

- **Orientierung geben**
  - Sinn und Ziel der Arbeit entwickeln
  - allen Mitarbeitenden klar, offen und begründet zu kommunizieren, immer wieder und vor allem in Zeiten der Unsicherheit.
- **menschliche Beziehungen leben und ermöglichen**
  - allen Mitarbeitenden mit Respekt zu begegnen
  - für ein Klima zu sorgen, in dem auch die Mitarbeitenden einander diesen Respekt erweisen.
- **dafür sorgen, dass die geforderten Ziele erreicht werden können**
  - dafür verantwortlich, dass die vorhandenen menschlichen und sachlichen Ressourcen ohne Behinderung genutzt, mangelnde Ressourcen erkannt und aufgebaut werden.

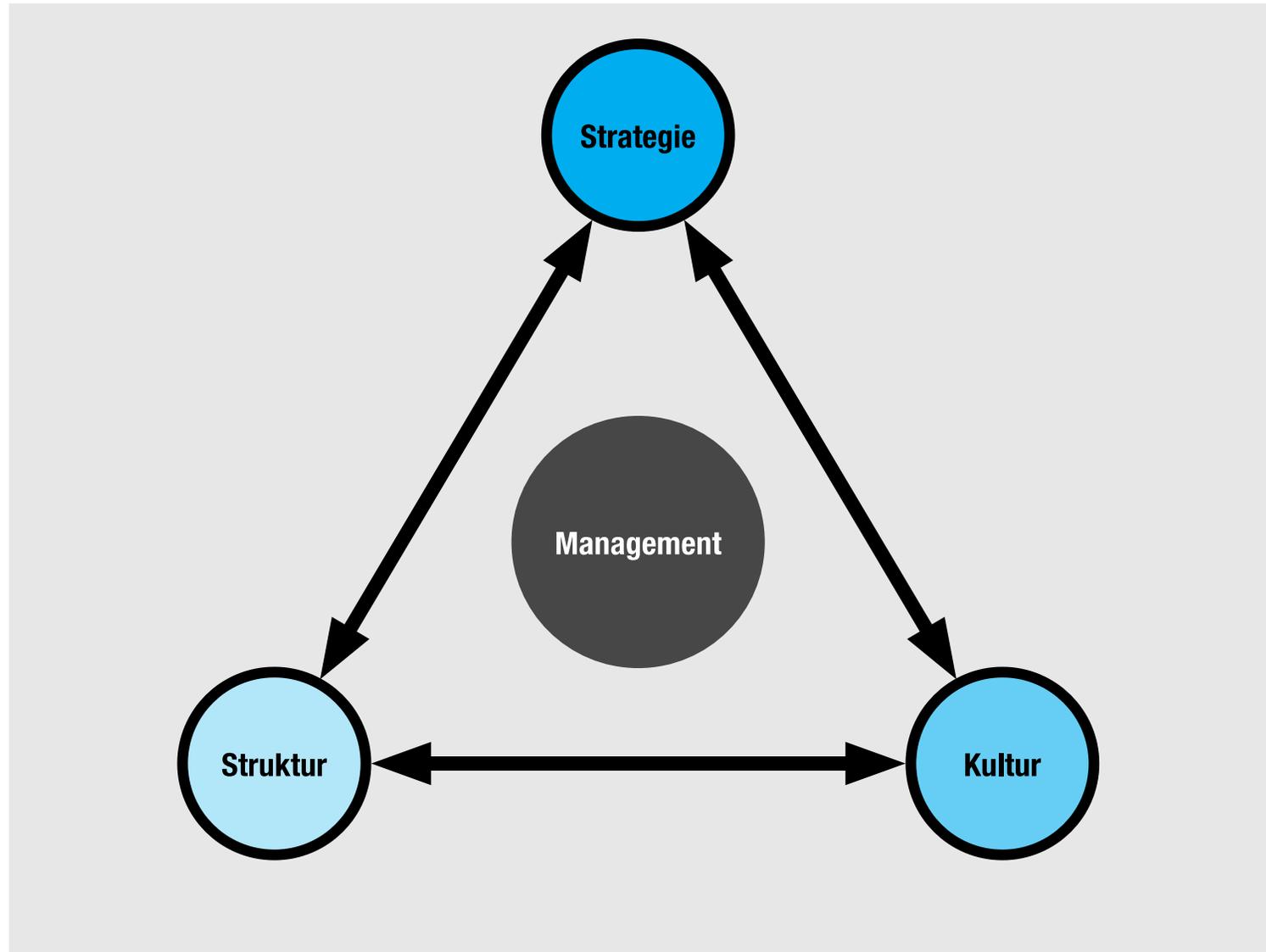
# Führung erfordert...

- **Machtbewusstsein**
  - Ohne Macht ist Führung wirkungslos und überflüssig.
  - Verantwortung zum Wohl der Aufgabe und der beteiligten Menschen bedingt Auseinandersetzung mit der moralisch-ethischen Dimension der Macht.
- **Selbst-Bewusstsein (Selbst-Reflexion)**
  - sich selbst akzeptieren können
  - seine eigenen Stärken und Schwächen kennen
  - sich unaufhörlich entwickeln und lernen.
- **Zivilcourage**
  - Mut, die Verantwortung für das eigene Tun und Entscheiden sowohl gegenüber den Mitarbeitenden als auch gegenüber den eigenen Vorgesetzten zu übernehmen.
  - Mut, die mit der Rolle verbundene Einsamkeit zu ertragen und sich nicht in der Wärme der Gruppe zu verkriechen.

# Veränderung und Widerstand

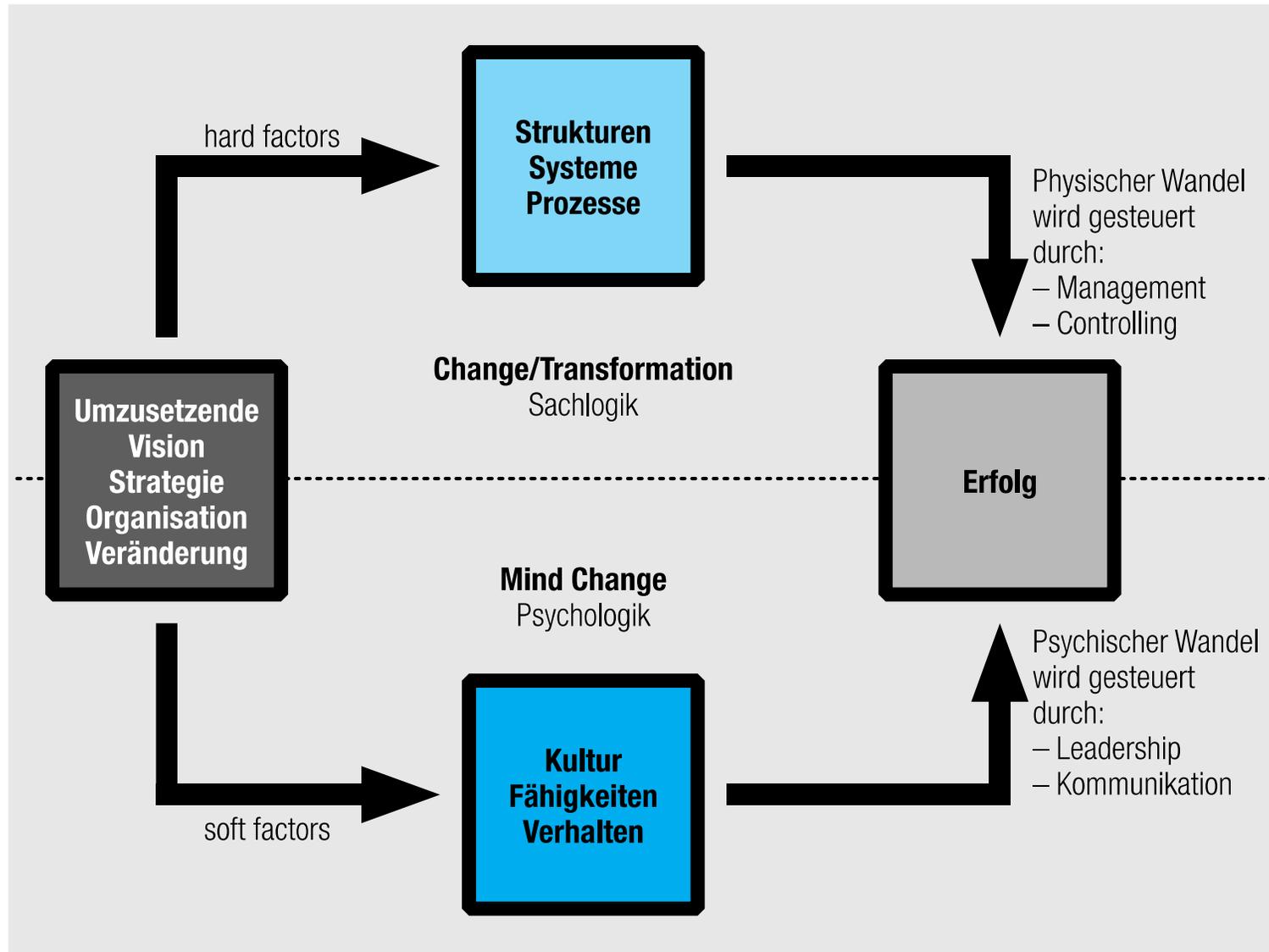


# Veränderung von Strategie, Struktur und Kultur S.477



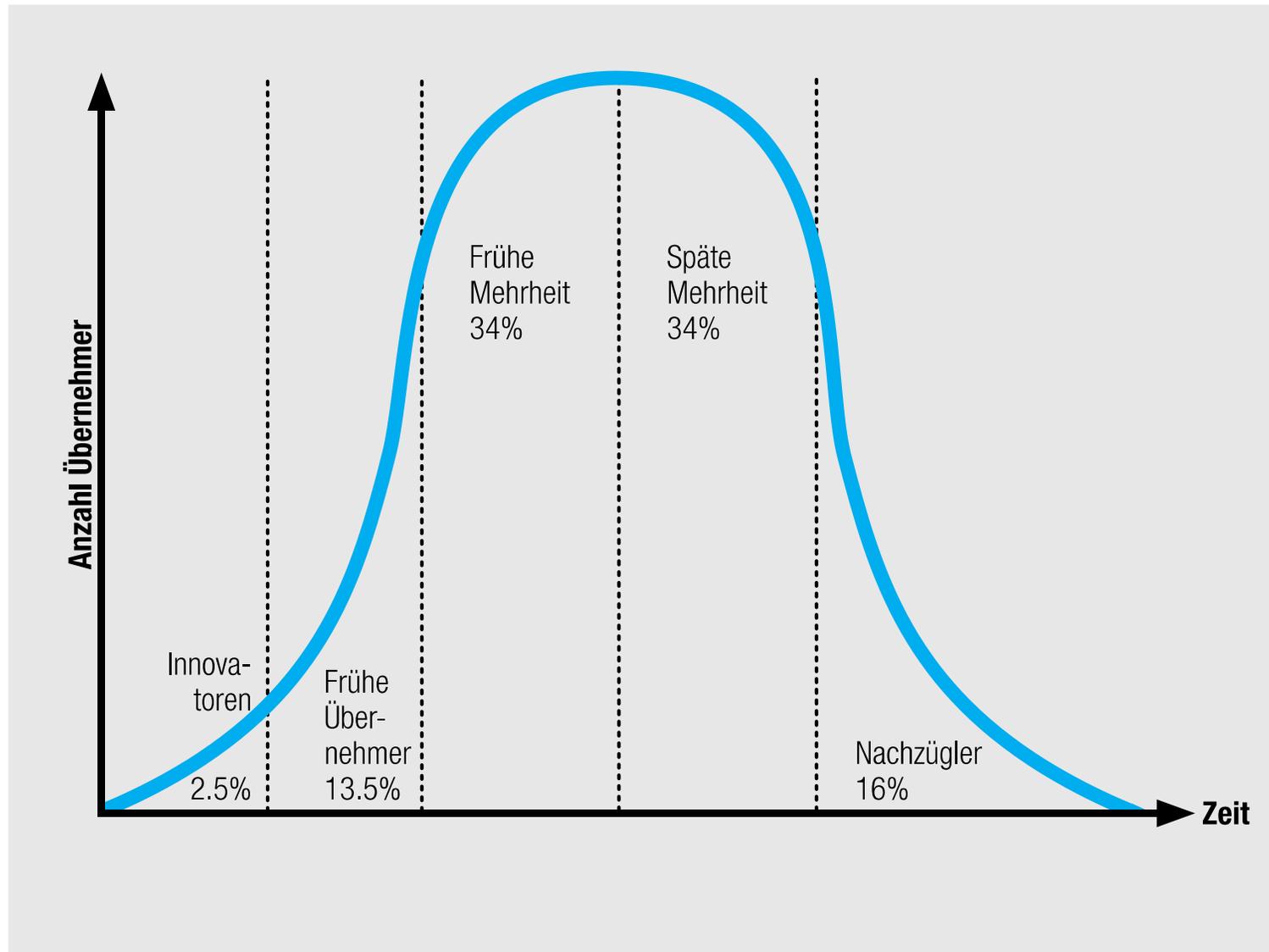
# Zwei Ebenen des Wandels

S.479



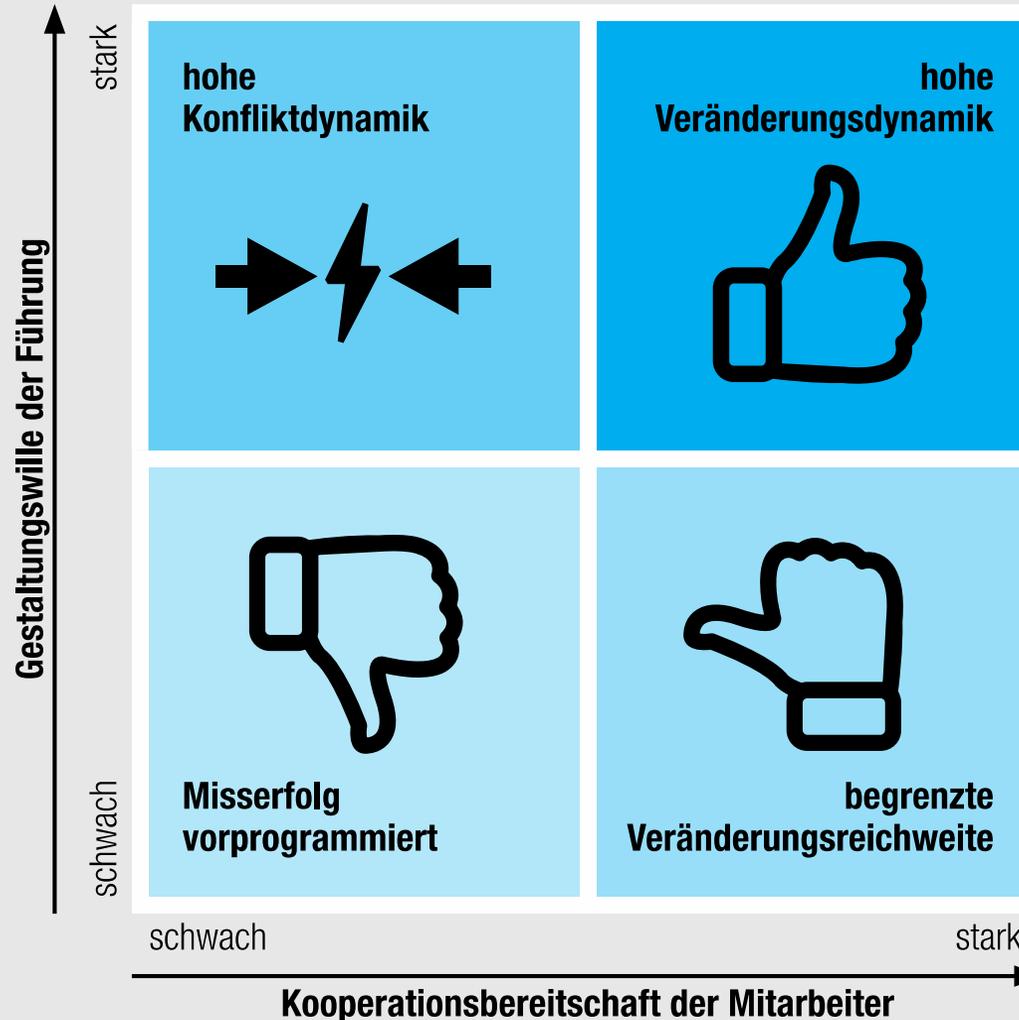
# Verteilung der Anwendergruppen

S.482



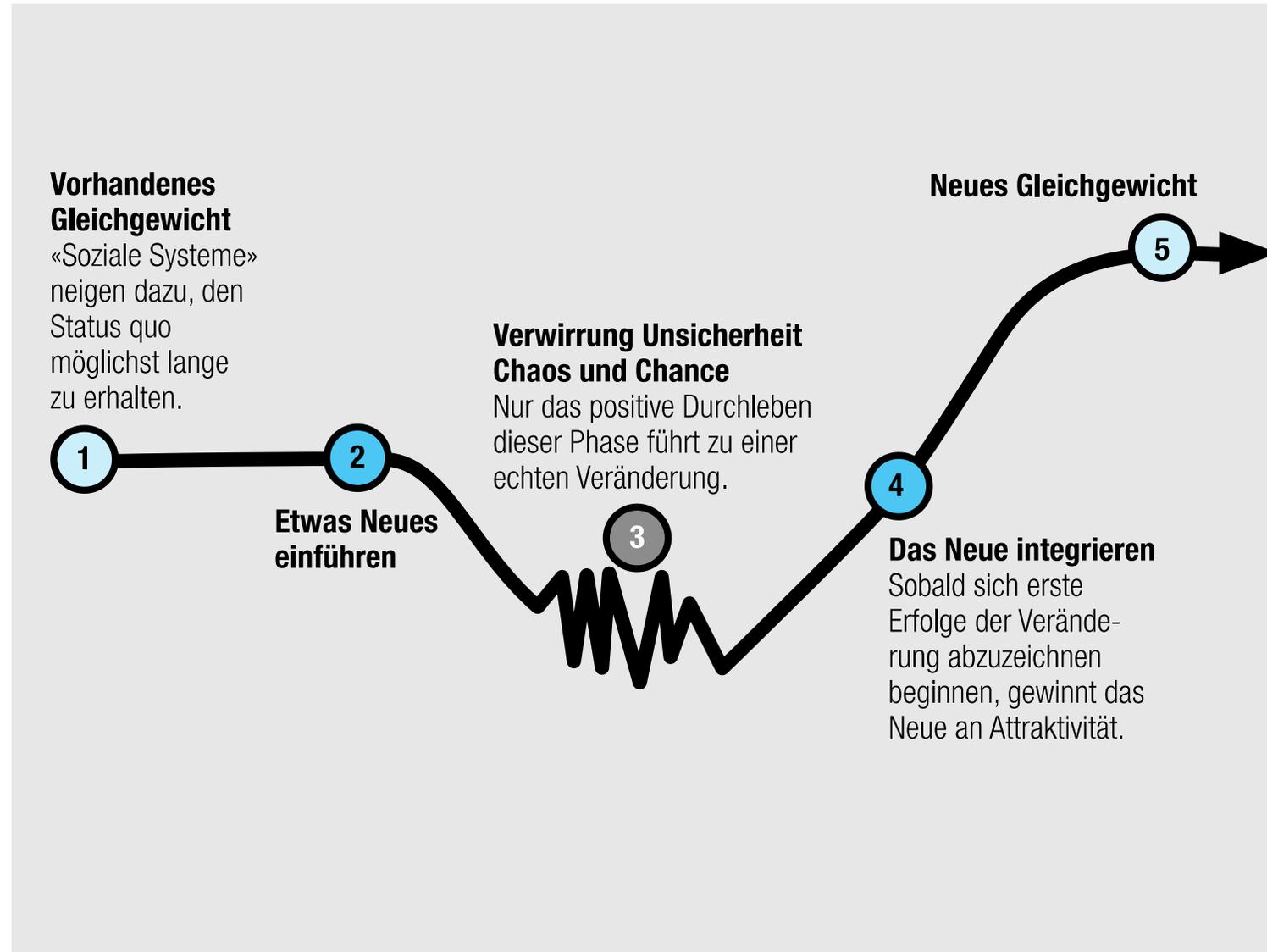
# Gestaltungswille und Kooperationsbereitschaft S.483

Ohne glaubwürdige, breite Veränderungsarbeit bewegt sich wenig



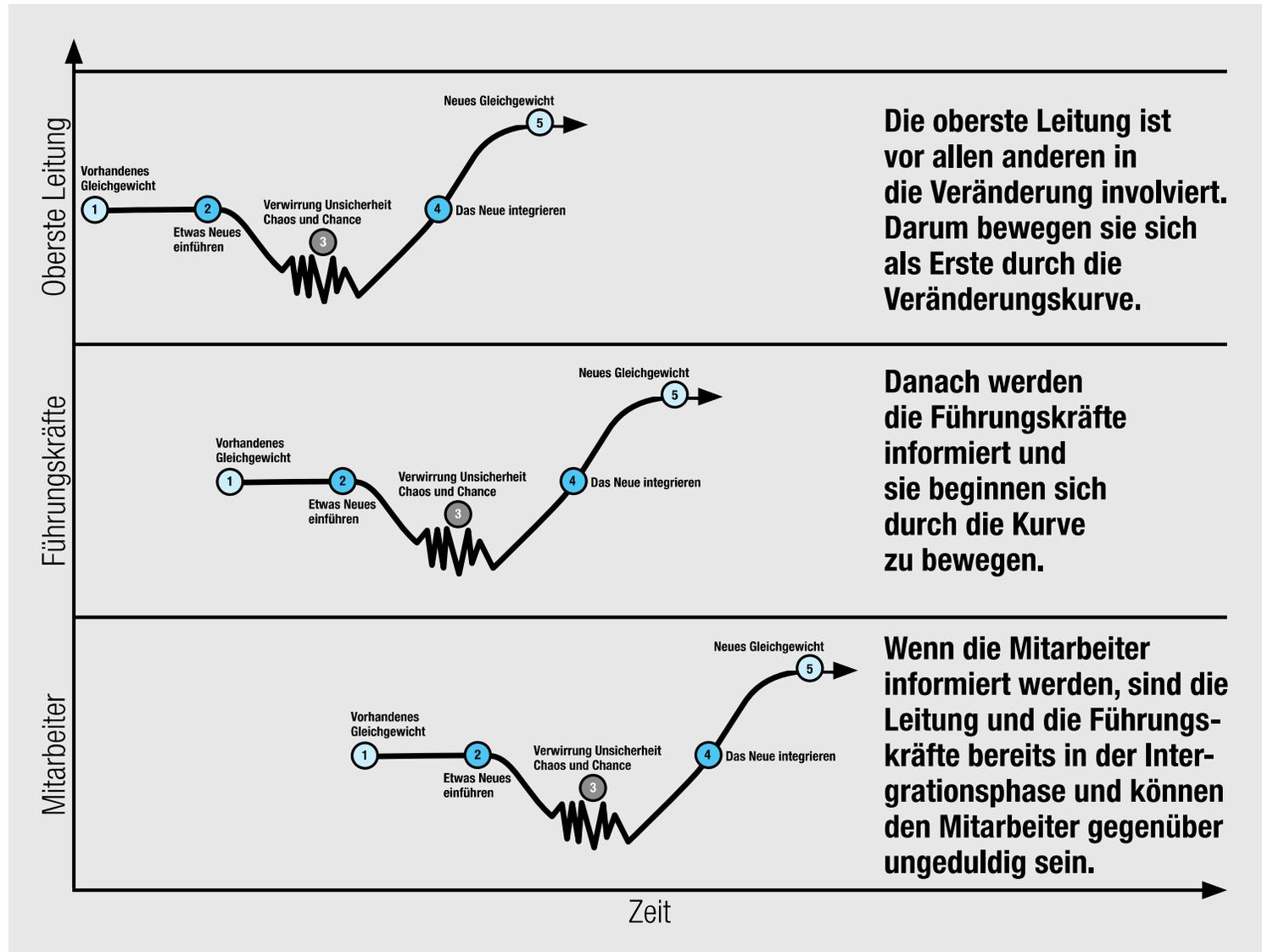
# Zustände in Veränderungsprozessen

S.484



# Ungleichzeitigkeit von Veränderungsphasen

S.486



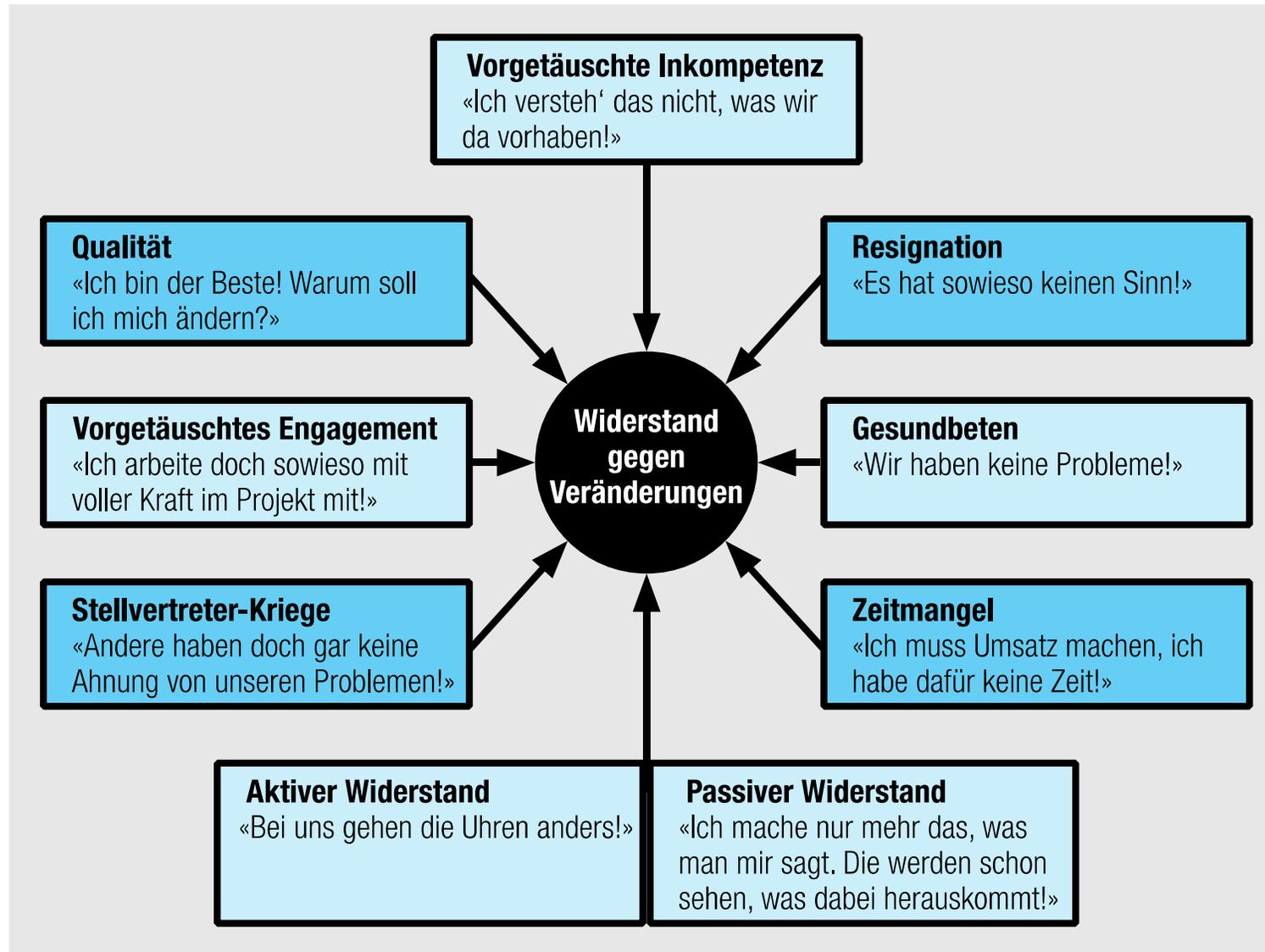
# Aspekte von Widerstand und Veränderung

S.487



# Formen von Widerstand

S.488



# Ursachen und Umgang mit Widerstand S.490

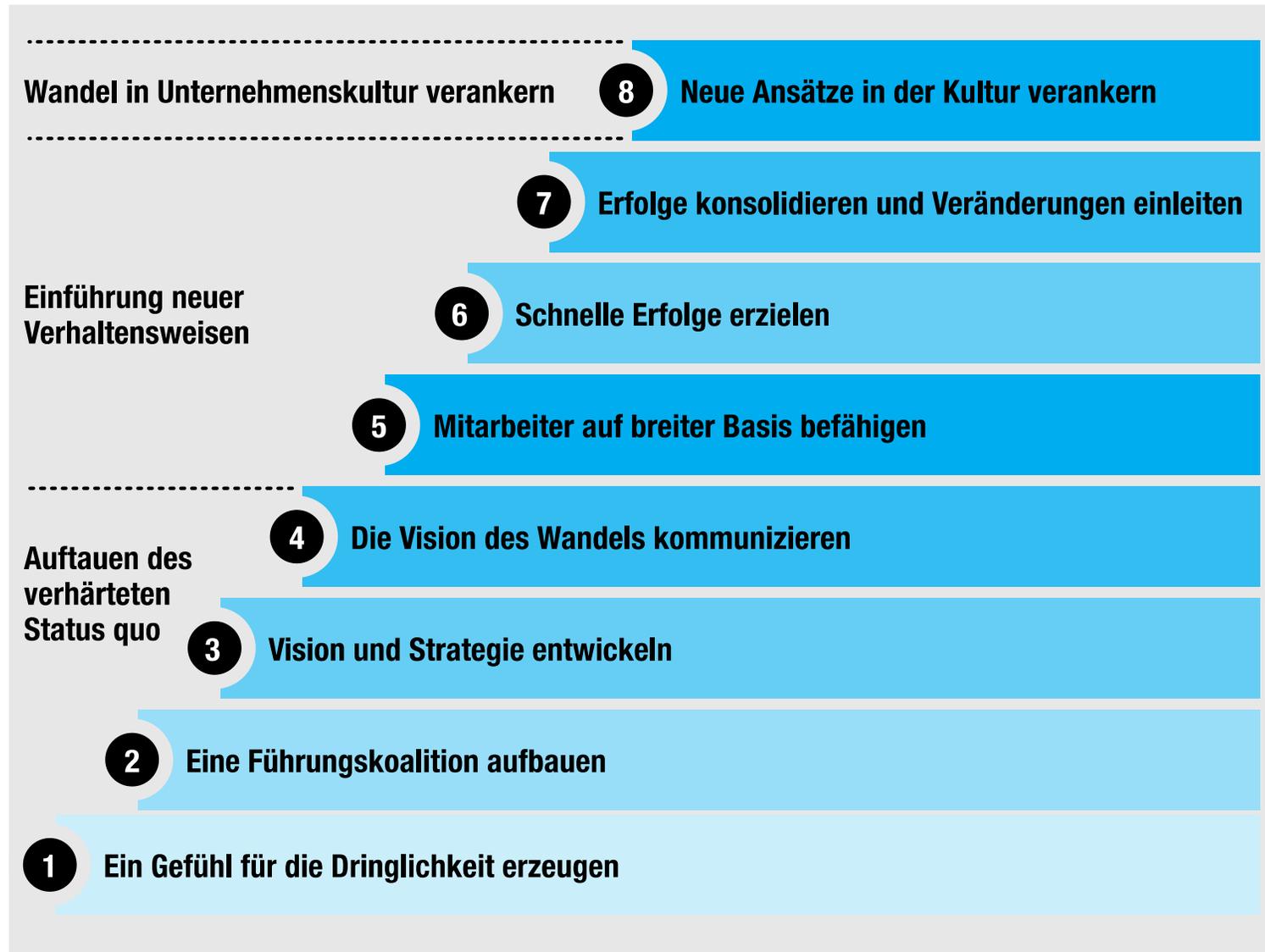
Ursache von Widerstand	Umgang mit Widerstand
Stufe 1: Sachliche Bedenken	<ul style="list-style-type: none"><li>- informieren</li><li>- argumentieren</li><li>- aufklären</li></ul>
Stufe 2: Ängste und Befürchtungen	<ul style="list-style-type: none"><li>- verstehen statt erklären</li><li>- zuhören statt argumentieren</li><li>- nachfragen und spiegeln</li></ul>
Stufe 3: Eigeninteressen	<ul style="list-style-type: none"><li>- klare Ansprache und Kompromiss</li><li>- Konfrontation und Einlenken</li><li>- Klärung über die Hierarchie</li></ul>

# Symptome und Ursachen: Mögliche Bedürfnisse bei Widerstand



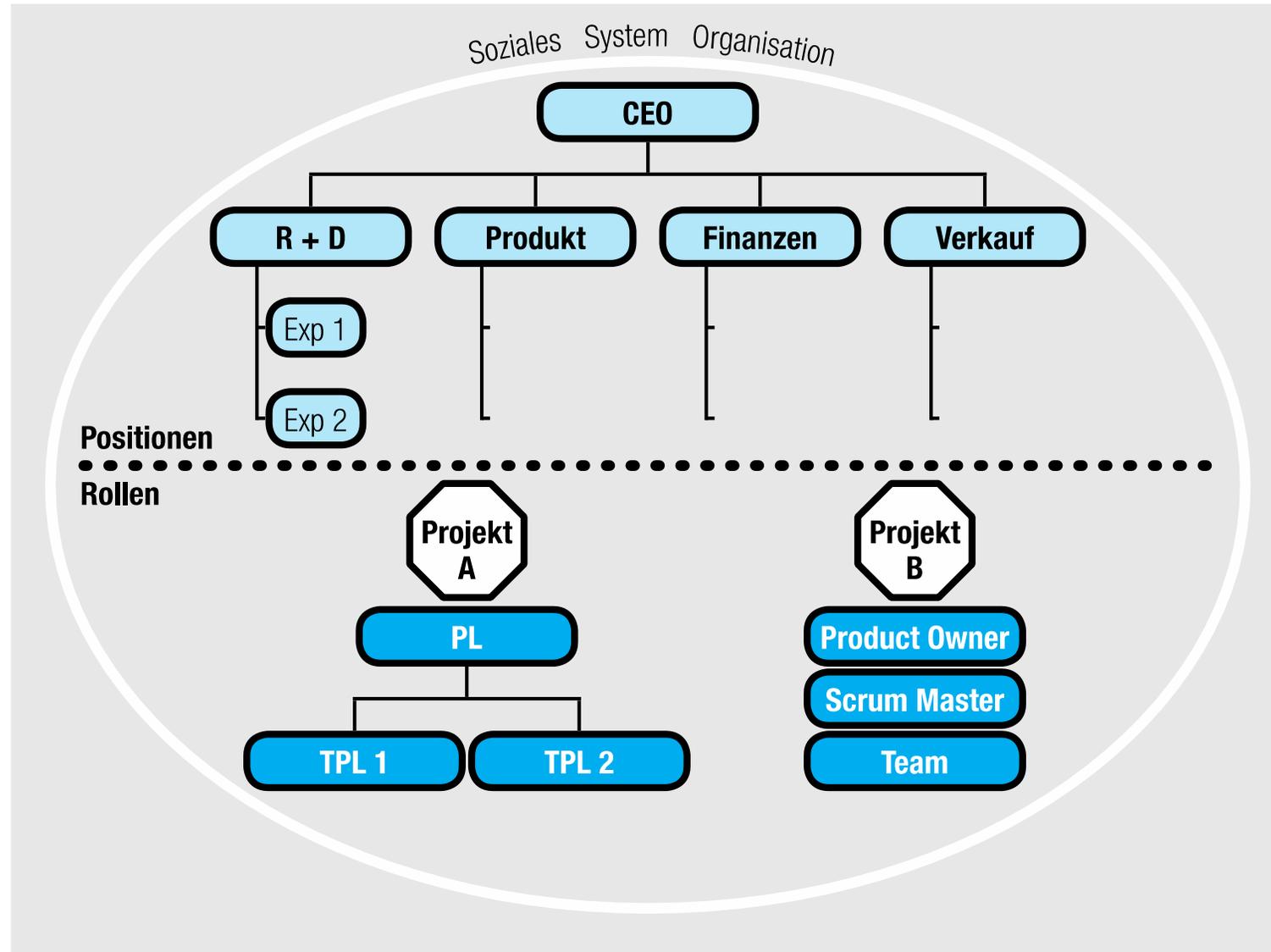
# Acht-Stufen-Modell nach Kotter

S.31

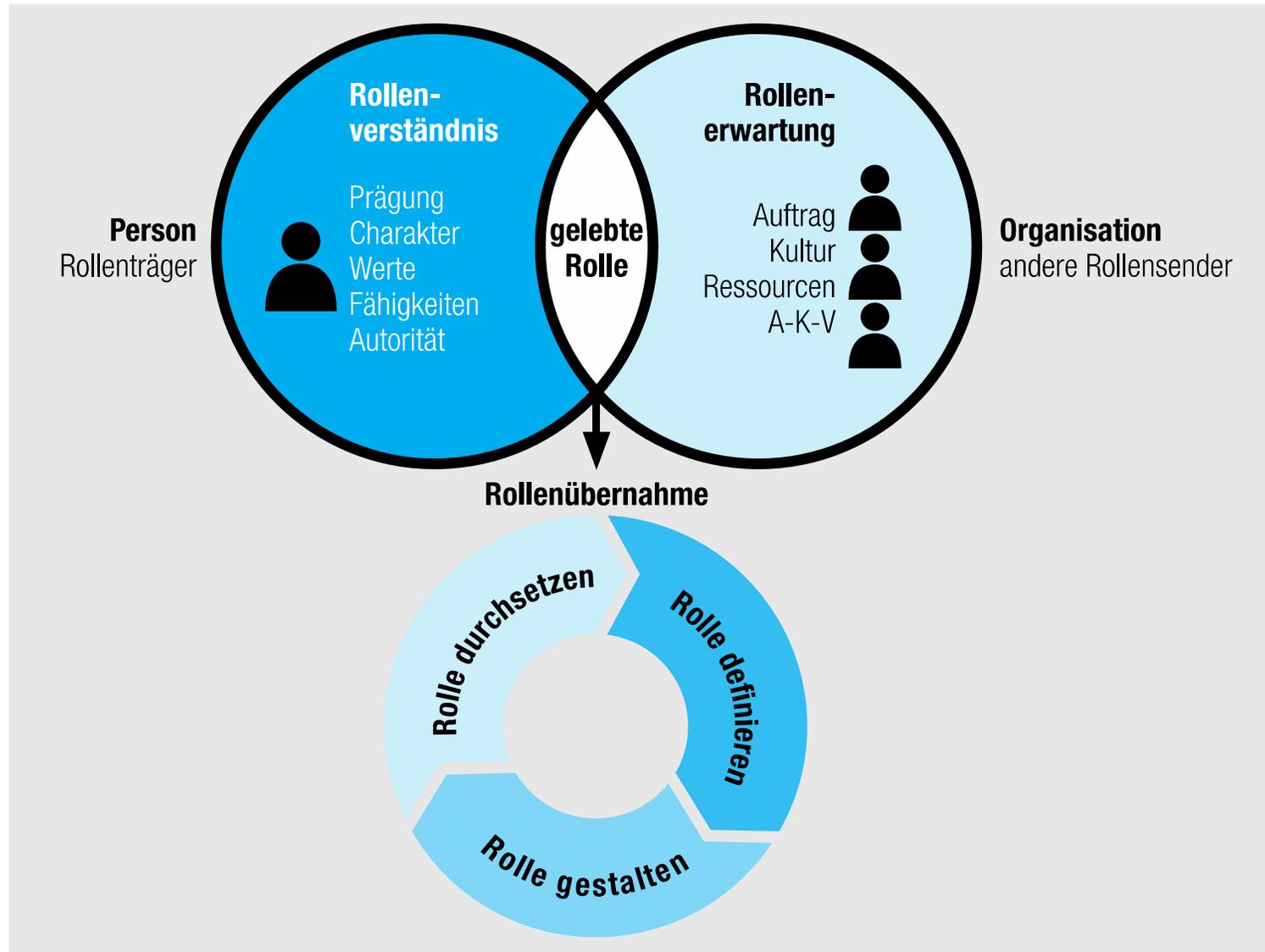


# Position und Rollen in Organisationen

S.366



# Gelebte Rolle als Schnittstelle zwischen Person und Organisation S.369



# Rollenübernahme

Person	Organisation
<b>Rolle definieren (Aufgaben verstehen)</b>	
Klarheit schaffen zu den Erwartungen bezüglich Aufgaben und Kompetenzen	
<b>Rolle gestalten (Mittel und Kompetenzen)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliches &amp; institutionelles Dürfen (Innere Bewilligung)</li> <li>• Kompetenzen (Wissen/Können)</li> <li>• Eigene Identifikation und Grenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziales &amp; institutionelles Dürfen</li> <li>• Kompetenzen (Ermächtigung)</li> <li>• Organisatorische Voraussetzungen</li> <li>• Rahmenbedingungen</li> </ul>
<b>Rolle durchsetzen (Realität gestalten)</b>	
<p>Im Rahmen des Mandates:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenieren und Verhandeln</li> <li>• Forderungen stellen</li> <li>• Eskalieren</li> </ul>	<p>Zulassen und Unterstützen wie der Rollenträger sein Mandat durchsetzt.</p>

# Belbin Teamrollen

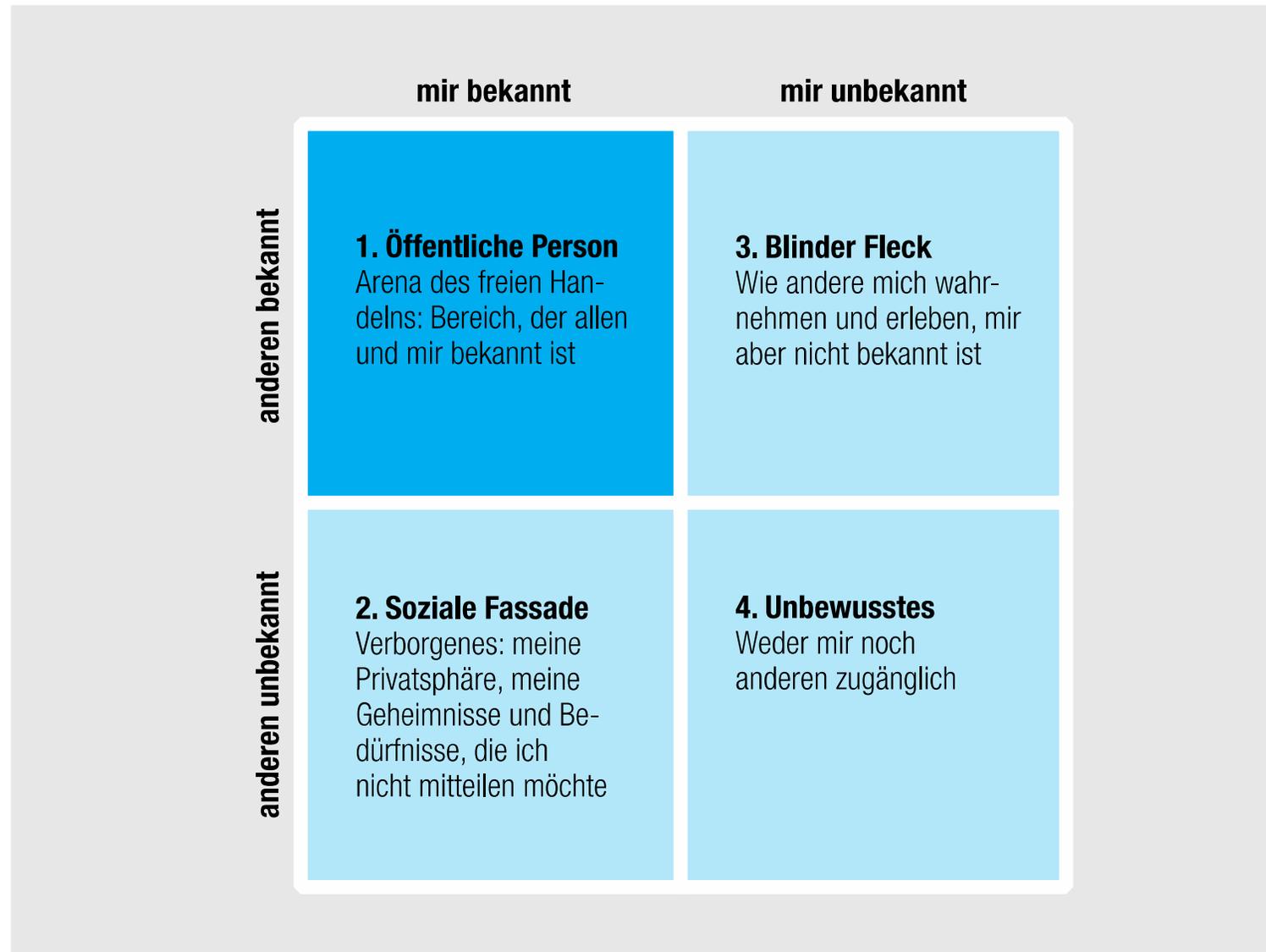
Eine Teamrolle ist...

“Eine Tendenz sich anderen gegenüber auf eine bestimmte Art zu verhalten, einen Beitrag zu leisten und mit ihnen zusammenzuwirken.” (Meredith Belbin)

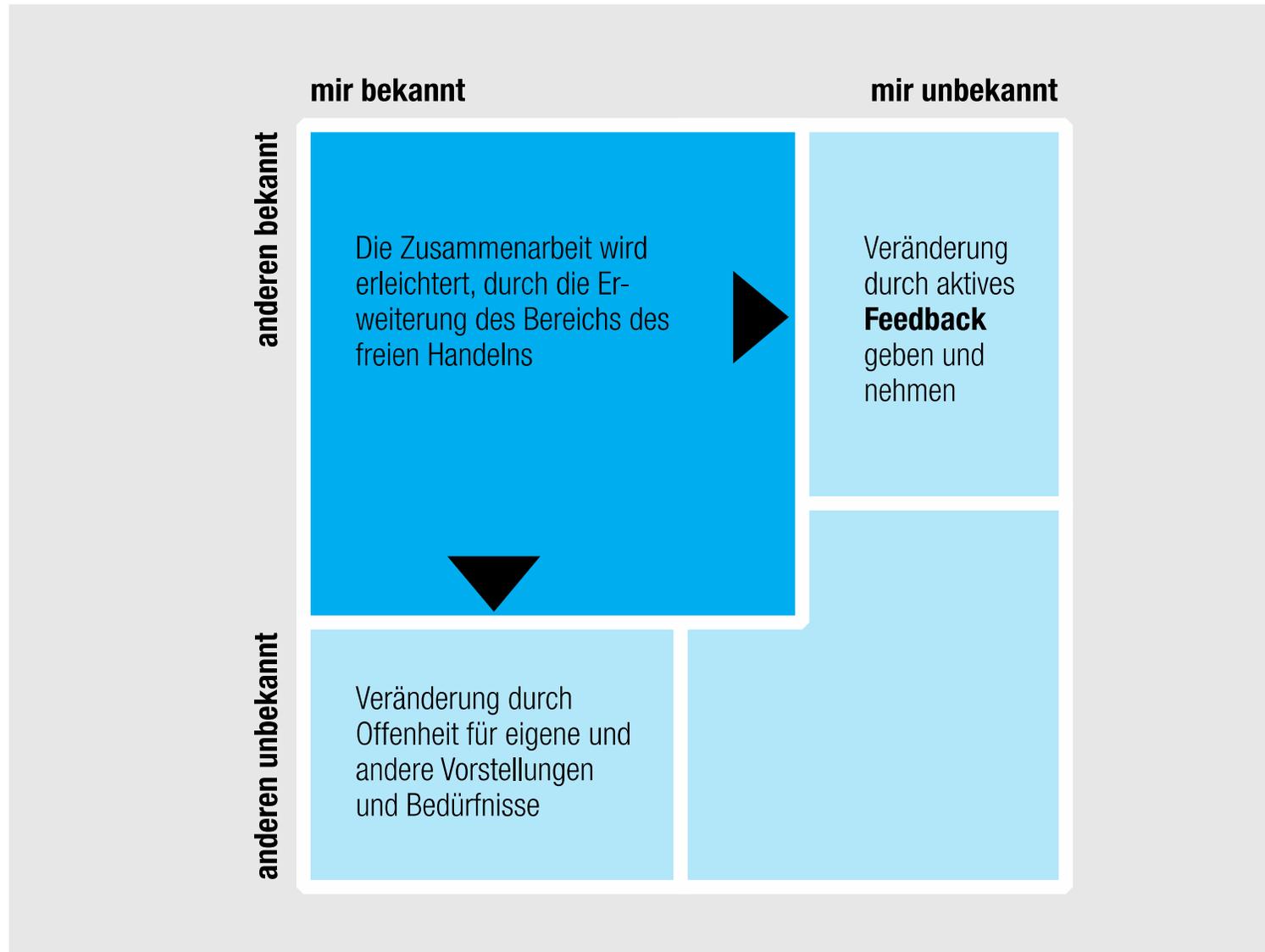


# Johari-Fenster

S.327



# Johari-Fenster für die persönliche Weiterentwicklung S.329



# WWW des Feedbacks

- **Wahrnehmung**
  - Was habe ich gesehen?
  - Was habe ich gehört?
  - Was habe ich beobachtet?
- **Wirkung**
  - Was hat dies bei mir ausgelöst?
  - Was für einen Eindruck habe ich?
  - Welche Emotionen hat es bei mir hervorgerufen?
- **Wunsch (Erwartung)**
  - Welches Verhalten wünsche ich mir für die Zukunft?
  - Was erwarte ich von ihnen bis wann?
  - Wie kann / werde ich Sie unterstützen?

# Regeln für das Empfangen von Feedback

- **Den Sender fertig sprechen lassen**
  - Der Empfänger kann nicht wissen, was der Sender sagen will, bis dieser seine Aussage abgeschlossen hat.
  - Sich Zeit nehmen zuzuhören
- **Keine Verteidigung oder Klarstellung**
  - Feedback ist eine Wirkung, keine Wertung.
  - Der Sender kann nie wissen, wie eine Person ist. Er kann nur beschreiben, welche Auswirkung eine Person auf ihn hat.
  - Feedback hilft dem Empfänger, seine Wirkung auf andere Personen zu verstehen und sich dadurch weiter zu entwickeln.
  - Nach einer Weile können Verständnisfragen gestellt werden.
- **Sich für das Feedback bedanken**
  - Dankbarkeit entgegenbringen für jedes Feedback (auch wenn es in einer unangebrachten Weise gegeben wurde)

# Regeln für das Geben von Feedback

- **Feedback soll hilfreich sein**
  - Hilft Missverständnisse und Meinungsverschiedenheiten zu klären
  - Unterstützt die Kommunikation
  - Darf nicht verletzend sein
  - Muss konstruktiv sein
  - Ist dann verständlich, wenn das Ereignis oder der Umstand so genau wie möglich beschrieben werden kann
- **Zeitnah Feedback geben**
  - Die Situation, auf welche sich das Feedback bezieht, ist noch präsent.
  - Der Empfänger muss bereit sein, das Feedback entgegen zu nehmen.
- **Relatives Feedback geben**
  - ‚Ich-Botschaften‘ formulieren (Selbstoffenbarung)
  - Erlaubt es dem Gegenüber, das Feedback zu akzeptieren
  - Nur über die eigenen Eindrücke sprechen - nicht über die der Anderen.

# Feedback-Gespräche zu den Belbin Fremdeinschätzungen

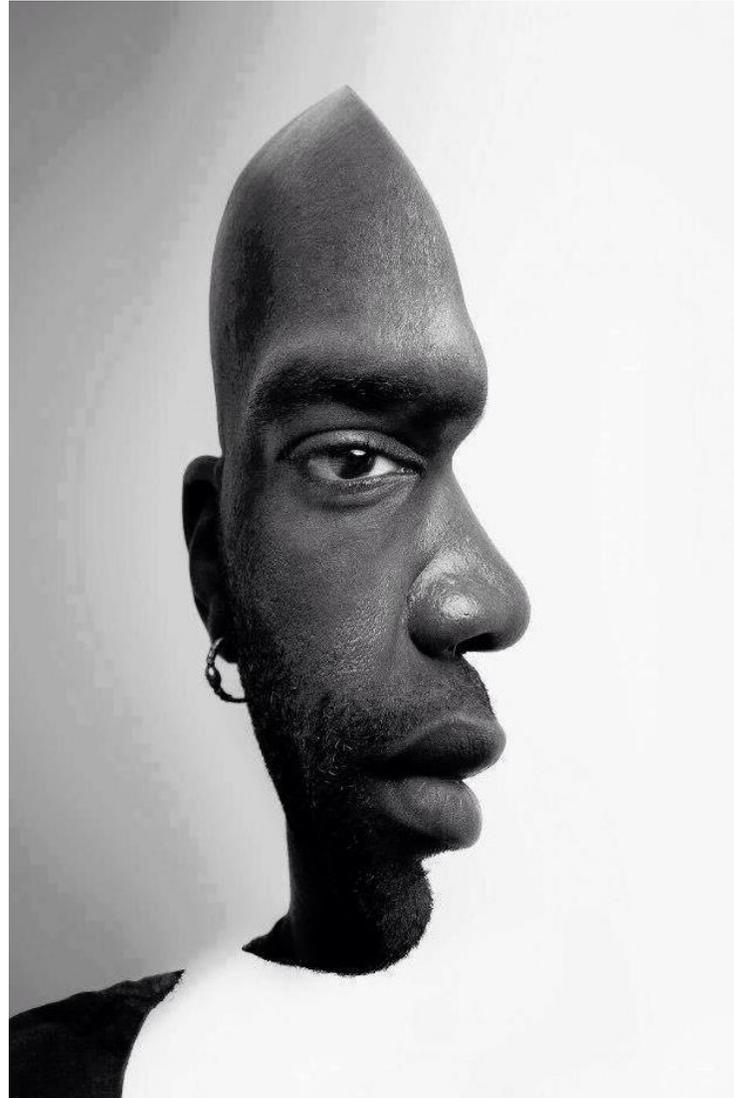
Ihr habt von Euren KollegInnen eine Rolleneinschätzung erhalten, die in Euer Belbin-Profil eingeflossen ist.

**Nutzt nun hier die Gelegenheit mit diesen Personen über dieses Feedback zu reden und mehr für Euch daraus zu erfahren. Wendet dafür das WWW des Feedbacks an.**

Das Gespräch wird geführt durch die Person, die von den anderen KollegInnen Feedback erhalten hat. Hierfür kann die Tabelle mit den Reihenfolgen der Teamrollen gezeigt werden. Eine Frage kann z.B. lauten:

- **Dave**, Du hast mich in Deinem Feedback als starken Neuerer/Erfinder (NE) wahrgenommen. Bei den anderen Personen ist das nicht so. Kannst Du mir eine Situation beschreiben, die Dir hier in den Sinn gekommen ist? Was habe ich getan/wie hat das auf Dich gewirkt?
- **Jill**: Du bewertest dieselbe Eigenschaft an mir als sehr gering. Wenn Du Dave hörst, was macht das mit Dir?
- **Debis**: Du nimmst mich als starken Macher wahr. Wann ist das genau? Was macht es mit Dir, wenn ich die Initiative ergreife?

# Selbstbild - Fremdbild



# Belbin: Persönliche Weiterentwicklung

Sehen Sie sich die drei Spalten Ihres Selbsteinschätzungsberichts an:

**am wenigsten  
bevorzugte  
Rollen**

Delegieren oder  
mitteilen, dass die Rolle  
unbesetzt ist

Eine ergänzende Teamrolle  
einer anderen Person finden

Versuchen in einem sich  
ergänzenden Team zu  
arbeiten

**annehmbare  
Rollen**

Sie müssen ein  
Teamrollenopfer bringen

Vorbereitet sein für den  
Bedarfsfall

Diese Teamrolle kann  
entwickelt werden

**bevorzugte  
Rollen**

Ihre bevorzugte  
Teamrolle

Entwickeln und  
perfektionieren der  
Teamrolle

Planen der Karriere –  
maximieren der Stärke

## Grundsatz:

*Charakterstärken nicht einfach nutzen, sondern herausfinden*

- *wie wir*
- *welche Stärke*
- *im richtigen Mass*
- *in der passenden Situation....*

nutzen können um die gewünschten Resultate zu erreichen

**underplay**

**overplay**

--

++

vernachlässigen

übertreiben

Koordinator



Wegbereiter



Spezialist



Teamarbeiter



Umsetzer



# Transfer von Feedback: Meine eigene Wahl

Berücksichtigen



„Ja, guter Punkt, das will ich das nächste Mal beachten.“

Aufbewahren



„Ich möchte nochmals überdenken, ob und wie ich damit umgehen möchte.“

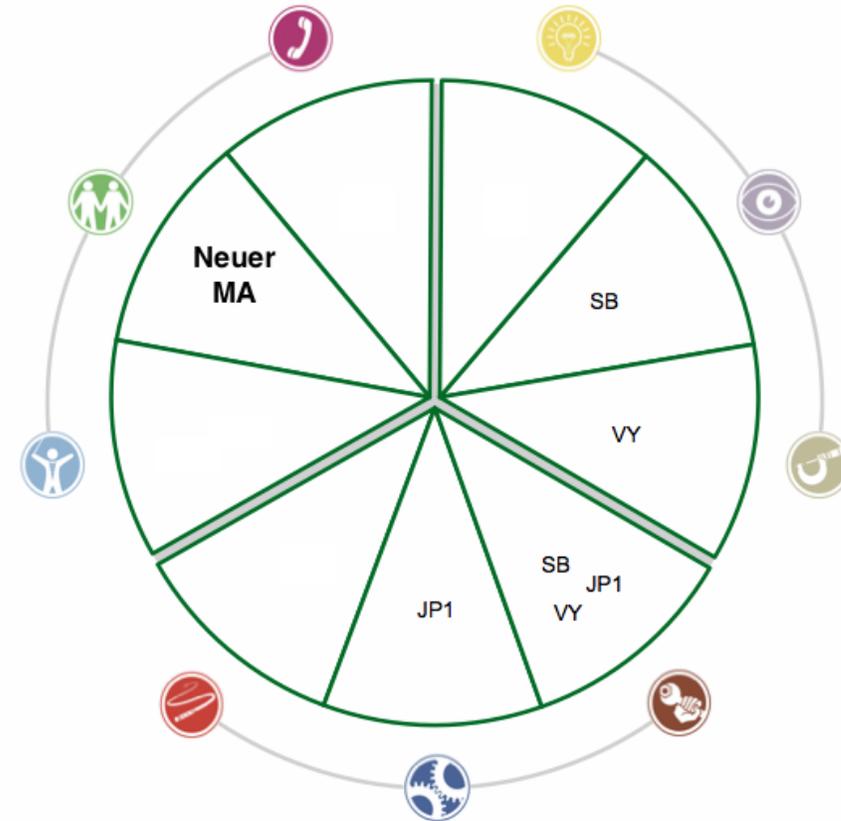
Entsorgen



„Diese Aussage ist für mich nicht relevant und wird entsorgt.“

# Teamzusammensetzung: Blinder Fleck in der Gruppe

	Uns bekannt	Uns unbekannt
Anderen bekannt	Öffentliches	Blinder Fleck
Anderen unbekannt	Geheimnis	Unbekanntes

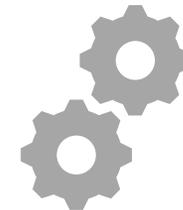
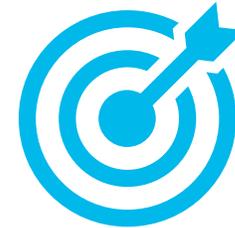


# Dynamik in Teams



# Was ist ein Team?

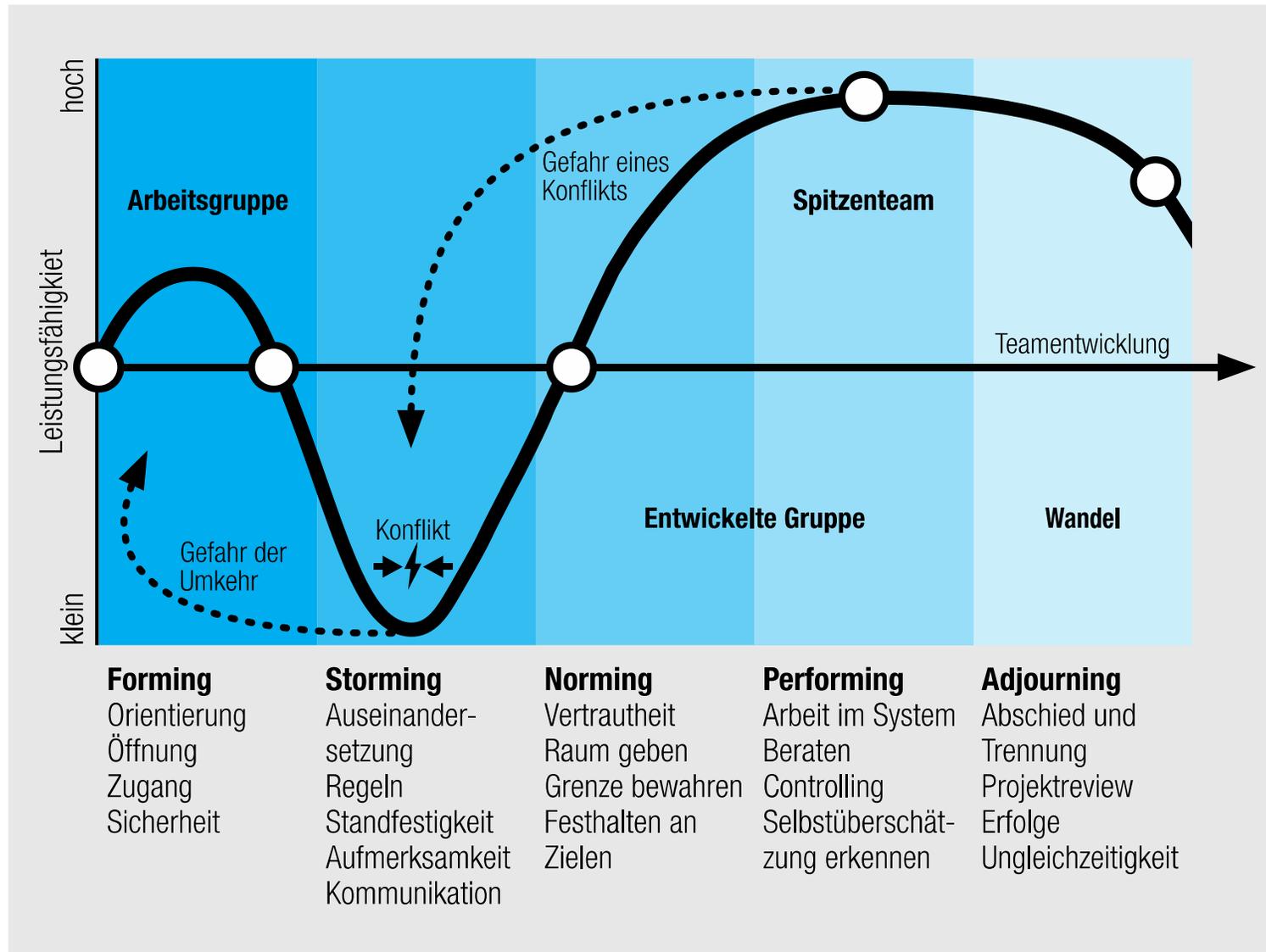
- **Gemeinsames Ziel**  
Eine Aufgabe, die nur im Zusammenwirken zu lösen ist (Abhängigkeit)
- **Gestaltungsspielräume**  
Das WIE der Arbeit ist nicht völlig festgelegt. Das Team verfügt über Spielräume wie es seine Aufgaben löst.
- **Face-to-Face-Gruppe**  
Alle kennen sich und haben eine Beziehung zueinander



Edding und Schattenhofer: Einführung in die Teamarbeit, 2015, S. 20.

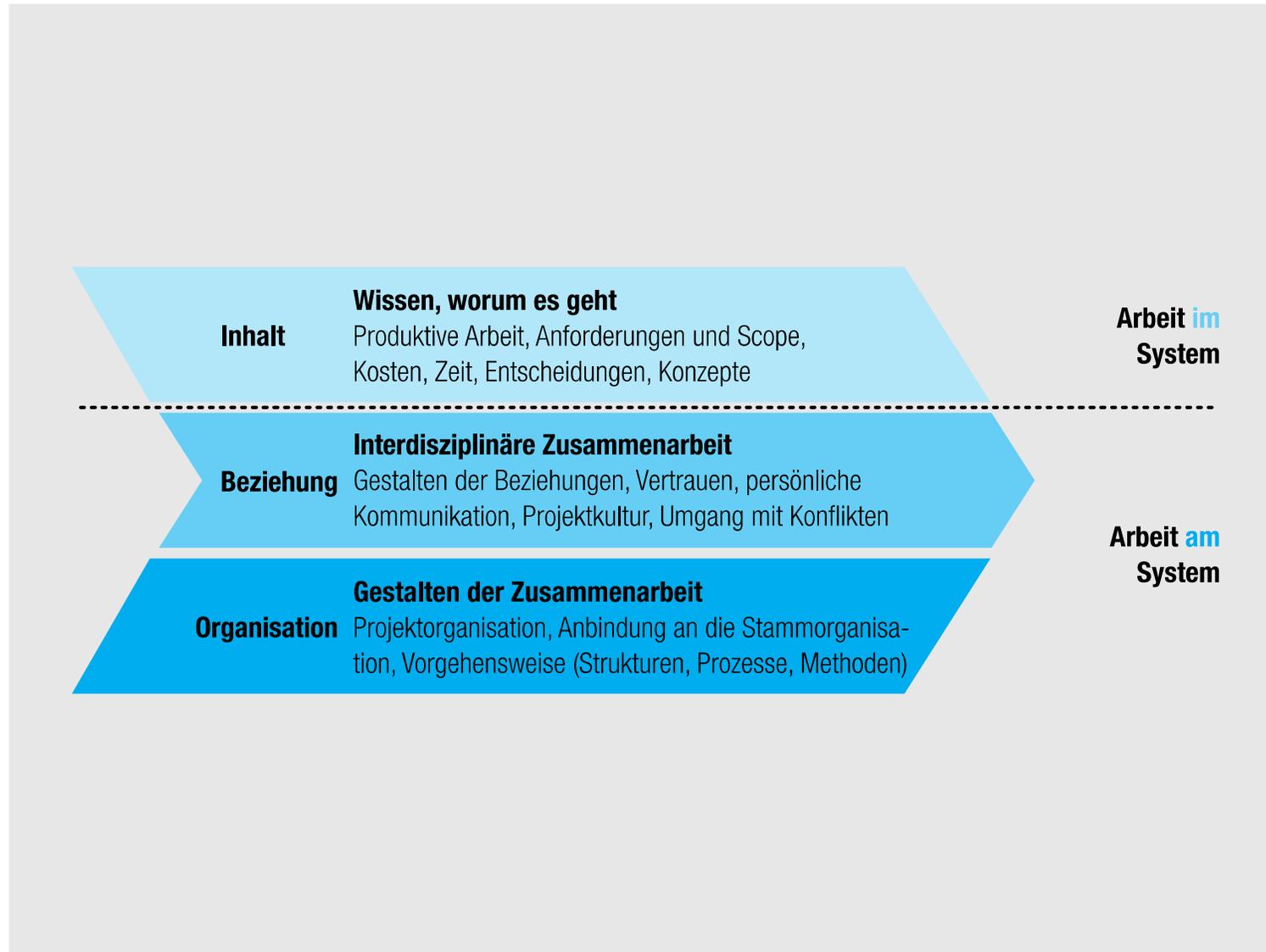
# Fünf Entwicklungsphasen von Teams nach Tuckman

S.403



# Die drei Ebenen der Zusammenarbeit

S.38



# Ein Team ist auch eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe ist ein Team. Echte Teams.....

- haben eine gemeinsame Vision oder übergeordnetes Ziel.
- wissen, weshalb sie zusammen arbeiten.
- haben Wettbewerb und Leistung nach aussen, Kooperation nach innen.
- Übernehmen gemeinsam Verantwortung.
- Kohäsion (Gemeinschaftsgefühl, Solidarität) als Mass für
  - die Stabilität einer Gruppe
  - die Attraktivität der Zugehörigkeit für bestehende und neue Gruppenmitglieder

Kohäsions - fördernd	Kohäsions - hemmend
günstige Gruppengrösse (5-9 Personen)	zu kleine, zu grosse Gruppe
Häufigkeit der Interaktionen	Einzelkämpfertum, Einsamkeit
kollektive Leistungsbewertung	individuelle Leistungsbewertung
offene ehrliche Kommunikation	intransparente Kommunikationskultur

# Wie wird aus einer Gruppe ein Team?

Thema	Beschrieb
Beziehung und Wertschätzung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mit wem habe ich es zu tun? Vertrauen aufbauen</li><li>• Jede/r einzelne kann etwas beitragen und ist wertvoll.</li></ul>
Rollenklärung	<ul style="list-style-type: none"><li>• In Teams gibt es drei unterschiedliche Rollen: Zukunftsträger, Leistungsträger, Kulturträger</li></ul>
Ziele und Zweck	<ul style="list-style-type: none"><li>• Warum ist unser Projekt wichtig?</li><li>• Was sollen oder wollen wir erreichen?</li><li>• Weshalb sollen wir als Team zusammen arbeiten?</li><li>• SMART Ziele: Anspruchsvoll und Realistisch</li></ul>
Führung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verbindlichkeit, klare Entscheidungen, Sicherheit, Verlässlichkeit</li></ul>
Rhythmus	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gute, Routinen entwickeln</li><li>• Vorausschauende Planung und Steuerung</li></ul>
Transparenz	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparenz in Kommunikation und Entscheidungen</li></ul>
Umgang mit Fehlern	<ul style="list-style-type: none"><li>• Offenheit und Transparenz fördern</li><li>• Gemeinsam aus Fehlern lernen.</li></ul>

# Konfliktmanagement und Krisen

- Konfliktdiagnose
- Harvard Konzept
- Konfliktbewältigung

Lat: configere: zusammenprallen – zusammenstossen



Das Bestehen von Differenzen ist nicht das Problem. Differenzen machen an sich noch keinen Konflikt aus. Es kommt einzig darauf an, wie die Menschen die Differenzen erleben und wie sie mit ihnen umgehen.

Friedrich Glasl

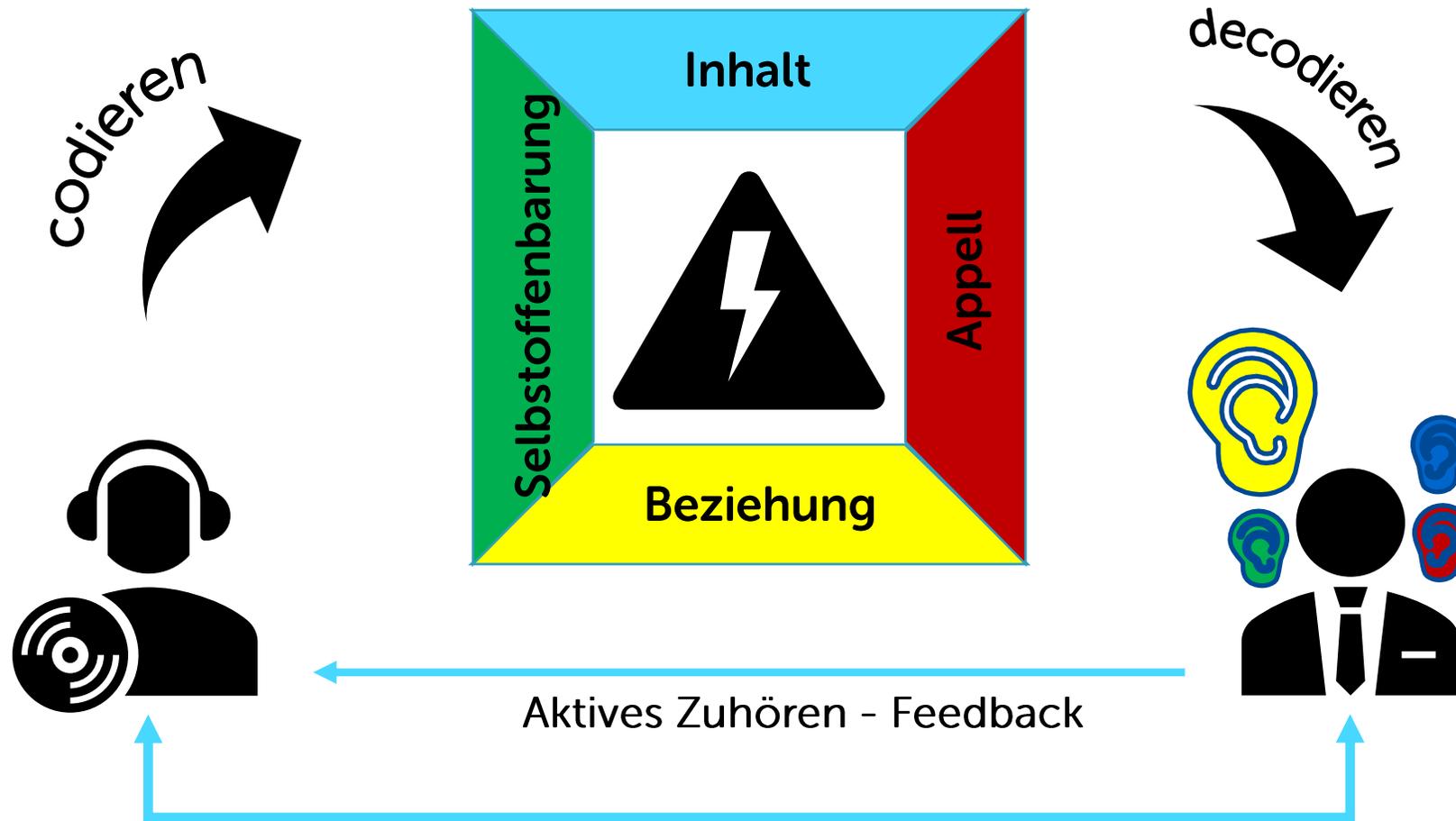
# Konfliktdefinition

## „Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),
- wobei wenigstens ein Akteur
- Differenzen (Unterschiede, Widersprüche, Unvereinbarkeiten) im Wahrnehmen
  - und im Denken/Vorstellen/Interpretieren
  - und im Fühlen
  - und im Wollen
- mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will,
- eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“ (Glasl)

**„Ein Konflikt liegt dann vor, wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind.“ (Berkel)**

# Ursprung und Symptom des Konflikts

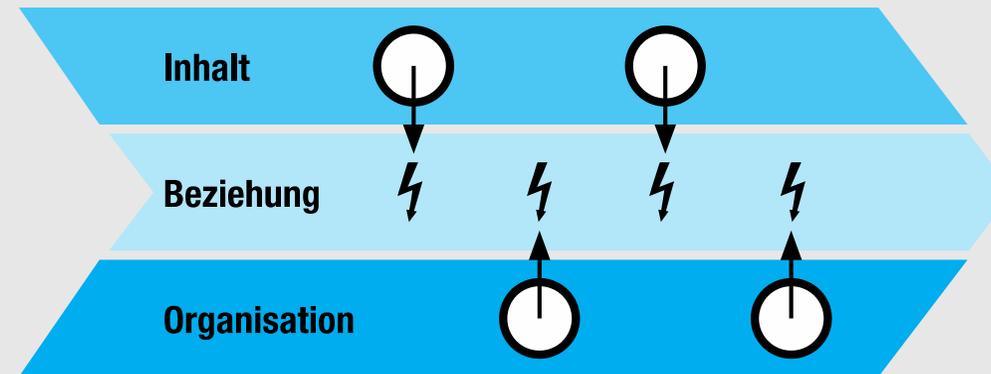


Fragen (offen – geschlossen – systemisch)

*Ich weiss erst, was ich gesagt habe, wenn ich die beim Empfänger angekommene Botschaft kenne!*

# Ursprung und Symptom des Konflikts

S.426



# Konfliktsymptome

Konfliktsymptom	Beschrieb
Ablehnung, Widerstand	Ständiges Widersprechen, „Ja, aber“-Verhalten, mürrische Reaktionen
Aggressivität, Feindseligkeit	Verletzende Reden, „böse“ Blicke, abwertende Bemerkungen, absichtliche Fehler, „Mauern“, Sabotage
Sturheit, Uneinsichtigkeit	Rechthaberisches Verhalten, „Kleben“ an Vorschriften, „das funktioniert so nicht bei uns, . . .“
Flucht	Kontakte vermeiden, aus dem Weg gehen, Wortkargheit, innerer Rückzug, Ausweichen auf andere Themen
Überkonformität	Keine eigenen Ideen einbringen, Kritik vermeiden, sich den anderen Meinungen anschliessen
Desinteresse	Formelle Höflichkeit, sich zurückziehen, passive Arbeitshaltung, Ignoranz
Formalität	Dienst nach Vorschrift, Weisungen genau einhalten, alle Schritte schriftlich festhalten und dies von den andern ebenso erwarten

# Potenzial von Konflikten

Positiv	Negativ
Erlaubt, die eigene Persönlichkeit zu entwickeln	Verletzt die persönlichen Grundbedürfnisse
Hilft, die eigenen Grenzen zu schützen	Führt in die Isolation
Verweist auf Probleme	Fördert den Widerstand
Verhindert Stagnation, ist Wurzel für Veränderungen	Entzieht der Hauptaufgabe den Fokus, blockiert Energie
Stimuliert Ideen	Bindet wertvolle Ressourcen
Regt Interesse und Neugierde an	Weckt Angst, Wut, Frustration, Schmerz, Stress und Unzufriedenheit
Verhilft zu Lösungen	Verwirrt Mitarbeiter
Ermöglicht eine Gegenüberstellung aus Selbstbild und Fremdbild	Begünstigt Schuldzuweisungen
Führt zu Selbsterkenntnis der Persönlichkeit	Hinterlässt Gewinner und Verlierer

# Grundemotionen im Konflikt

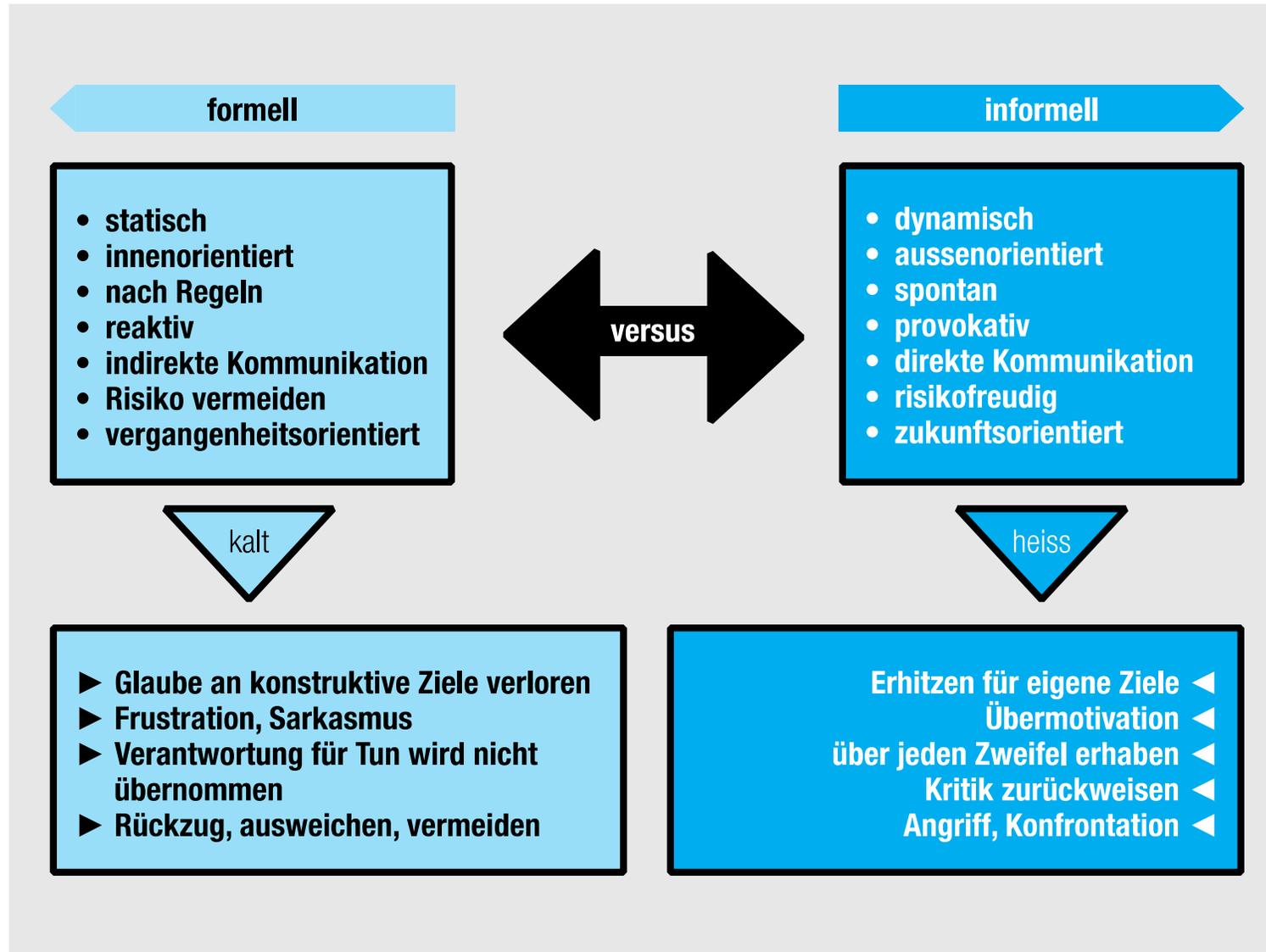
Angst -> Flucht	Ärger -> Kampf
<p>Angst macht sich leicht breit, wenn ich ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– angegriffen werde</li><li>– mit Mächtigeren zusammenstosse, die ihre Überlegenheit drohend ausspielen</li><li>– mich unsicher fühle</li><li>– unvorbereitet bin</li></ul>	<p>Ärger entsteht, wenn ein anderer mich ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– behindert, indem er Regeln verletzt</li><li>– unfair behandelt</li><li>– öffentlich beschämt</li><li>– ungerechtfertigt beschuldigt</li></ul>
<p>Angst äussert sich körperlich als Schwitzen, Zittern, Herzklopfen, heisere Stimme. Das Blut „gefriert“, schießt in die Füsse</p> <p>-&gt; fliehen: abwenden oder wegrennen</p>	<p>Ärger äussert sich körperlich in erhöhtem Adrenalinausstoss, Lautstärke, Drohgebärden. Das Blut „kocht“, schießt in die Hände</p> <p>-&gt; kämpfen: zuschlagen oder abwehren</p>

Führt Flucht oder Kampf zu keiner Verbesserung, wird die letzte Stufe des Notprogramms aktiviert: **ohnmächtiges Erstarren** (Totstellen)

# Konfliktarten im Projektmanagement

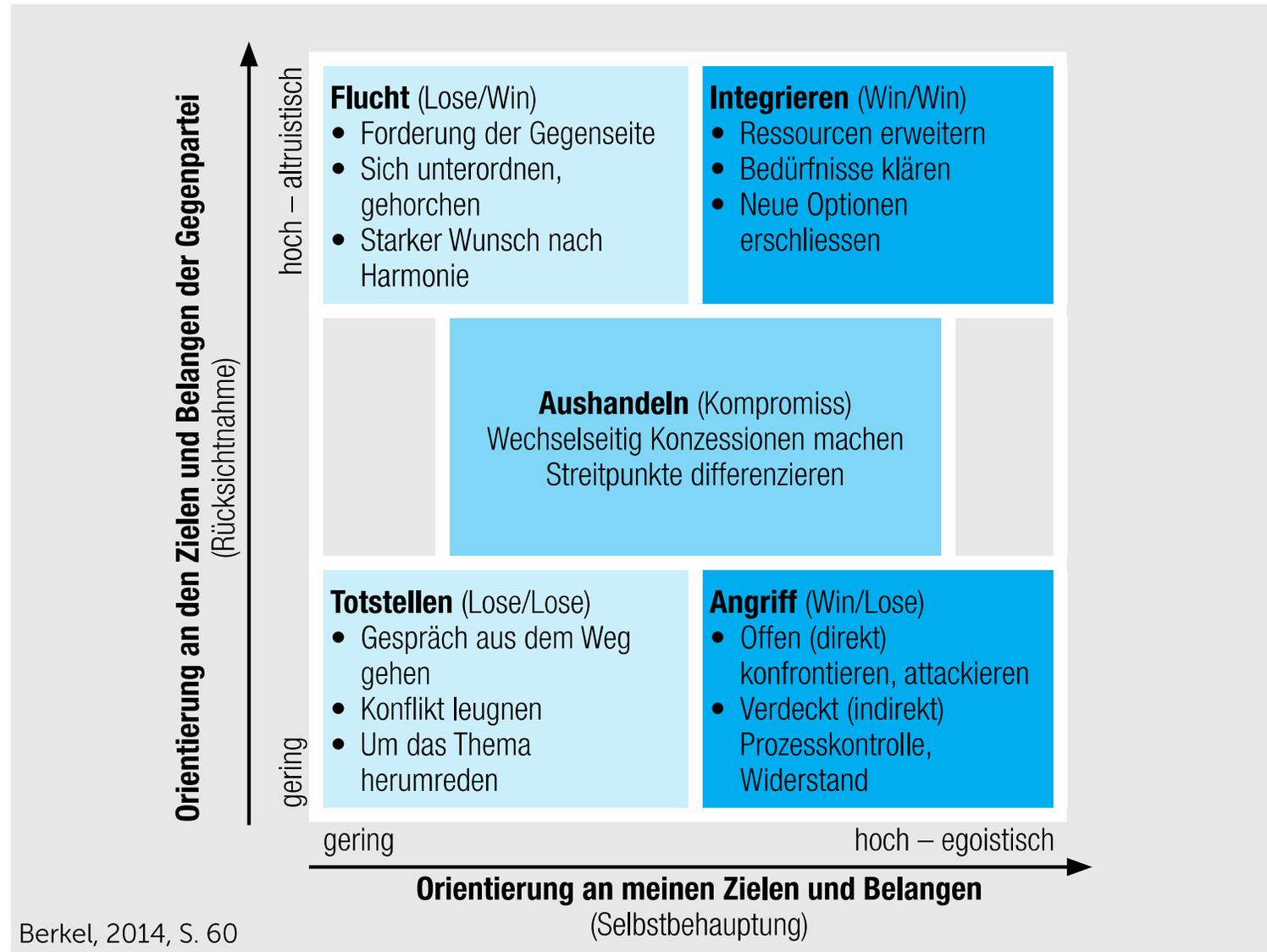
- Ziel- und Interessenkonflikt
- Verteilungs- und Ressourcenkonflikt
- Struktureller und organisatorischer Konflikt
- Bewertungskonflikt
- Rollenkonflikt
- Persönlicher Konflikt
- Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt
- Beziehungskonflikt (sozialer Konflikt)
- Wertekonflikt

# Heisse und kalte Konflikte (G.Schwarz) S.443



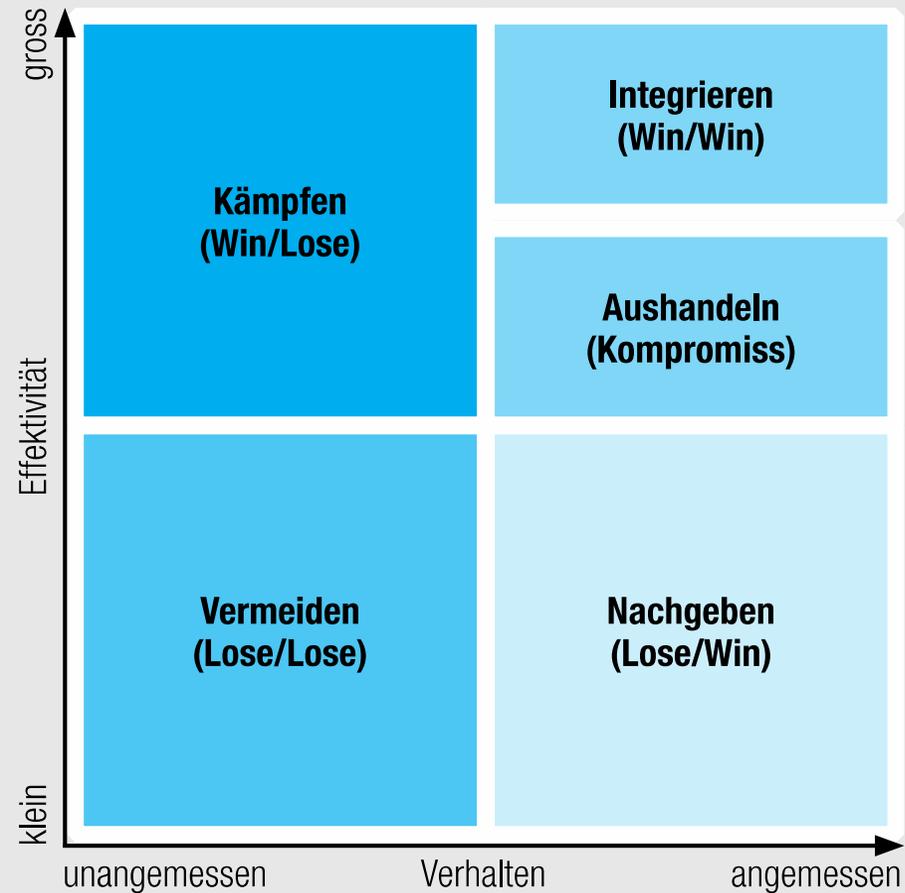
# Typologie der Konfliktstile

S.445

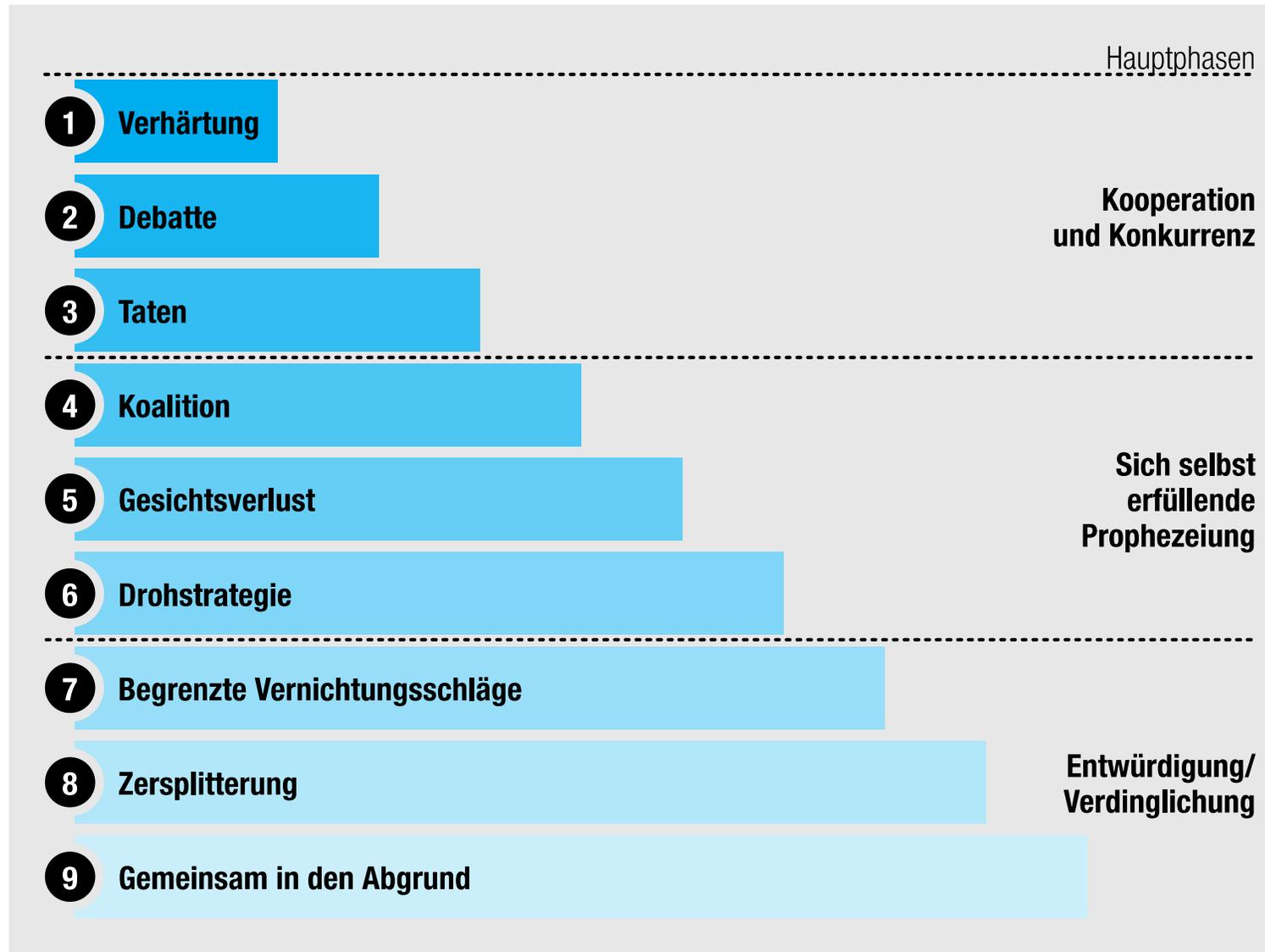


# Effektivität der Konfliktstile

S.446



# Eskalationsstufen und deren Hauptphasen S.447



# Erkennung der Eskalationsstufen

Stufe	Wie kann die Eskalationsstufe erkannt werden?
1 Verhärtung	<ul style="list-style-type: none"><li>– Standpunkte kristallisieren sich heraus, verhärten sich und prallen aufeinander.</li><li>– Die Wahrnehmung von Spannungen führt zu Verkrampfungen. Trotzdem besteht die Überzeugung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind.</li><li>– Keine starren Parteien oder Lager.</li></ul>
2 Debatte	<ul style="list-style-type: none"><li>– Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen.</li><li>– Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit.</li><li>– Argumente werden benutzt, um die Gegenpartei im Gefühlsleben zu treffen.</li></ul>
3 Taten	<ul style="list-style-type: none"><li>– Die Überzeugung, dass „Reden nicht mehr hilft“, gewinnt an Bedeutung.</li><li>– Strategie der vollendeten Tatsachen.</li><li>– Die Empathie für den „anderen“ geht verloren. Fehlinterpretationen nehmen zu, da das nonverbale Verhalten dem verbalen nicht mehr entspricht.</li></ul>

# Erkennung der Eskalationsstufen

Stufe	Wie kann die Eskalationsstufe erkannt werden?
4 Koalitionen («Seilschaften»)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Die Parteien manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen und bekämpfen sich.</li><li>– Es wird versucht, die eigenen Vorurteile zu bestätigen.</li><li>– Anhänger für die eigene Partei werden geworben.</li></ul>
5 Gesichtsverlust	<ul style="list-style-type: none"><li>– Es kommt zu öffentlichen und direkten (verbotenen) Angriffen, die auf den Gesichtsverlust des Gegners abzielen.</li><li>– Gegenpartei wird als Personifizierung des Bösen gesehen.</li></ul>
6 Drohstrategie	<ul style="list-style-type: none"><li>– Drohungen und Gegendrohungen nehmen zu.</li><li>– Der Druck wird erhöht, damit nimmt der Stress zu.</li><li>– Die Beteiligten kommen nicht mehr zum Überlegen, was sie tun.</li></ul>

# Erkennung der Eskalationsstufen

Stufe	Wie kann die Eskalationsstufe erkannt werden?
7 begrenzte Vernichtungsschläge	<ul style="list-style-type: none"><li>– Der Gegner wird nicht mehr als Mensch gesehen.</li><li>– Begrenzte Vernichtungsschläge als „passende“ Antwort.</li><li>– Das Lügen wird zur Tugend, Hauptsache es schadet dem Gegner.</li></ul>
8 Zersplitterung	<ul style="list-style-type: none"><li>– Die Beziehungen werden systematisch unterbunden.</li><li>– Wichtige Funktionen werden lahmgelegt.</li><li>– Eine Regeneration der Kräfte ist nicht mehr möglich.</li></ul>
9 Gemeinsam in den Abgrund	<ul style="list-style-type: none"><li>– Totale Konfrontation.</li><li>– Die Vernichtung des Gegners wird zum Preis der Selbstvernichtung in Kauf genommen.</li></ul>

# Sinnvolle Rollen und Interventionen in Konfliktsituationen

S.450

Hauptphasen			▶ ab hier ist Unterstützung notwendig		
Gewinner – Gewinner	Gewinner – Verlierer	Verlierer – Verlierer			
Mögliche Rollen			▶ ab hier ist Unterstützung notwendig		
Stufe 1 - 3 Moderation	Stufe 3 - 6 externe Prozessbegleitung Mediation				
		Stufe 6 - 7 Vermittlung			
		Stufe 6 - 8 Schiedsverfahren			
		Stufe 7 - 9 Machteingriff			
Sinnvolle Interventionen			▶ ab hier ist Unterstützung notwendig		
Fragen, warum es geht?	Zuhören fördern	Einzelgespräche führen	Selbstbild Eigenbild aufarbeiten	Geschichte der Polarisierung aufarbeiten	Parteien trennen
Gespräche unterstützen	Verhalten bewusst machen	Muster erkennen, aufzeigen	Rollenzuschreibung	Kritische Vorfälle analysieren	Alternativen zum Ausstieg anbieten
	Innere Antreiber bewusst machen	Nonverbales Verhalten thematisieren	Gespräche unterstützen	Un-Werte festhalten, Koalition aufzeigen	

# Konfliktdiagnose

- **Hypothesen bilden statt wissen wollen**
- **Äusserungsform von Konflikten**
  - Latenter oder offener Konflikt
  - Heisser oder kalter Konflikt
  - Vershobener Konflikt (Ersatzbefriedigung)
- **Konfliktstile**
  - Absolute Selbstbehauptung: Angriff
  - Absolute Rücksichtnahme: Flucht
  - Weder-noch: Totstellen
  - Kompromiss
  - Integration
- **Eskalationsstufe**

## 1) Die Streitpunkte: Worum geht es?

- Was bringen die Parteien gegeneinander vor?
- Was verlangen sie voneinander? Was steckt als Anliegen dahinter?

## 2) Der Verlauf: Wie hat sich der Konflikt entwickelt?

- Was hat den Konflikt ausgelöst?
- Welche „kritischen Ergebnisse“ haben ihn verschärft oder abgeschwächt?

## 3) Das Verhalten: Wie agieren die Parteien?

- Wie versucht jede Partei, auf die andere einzuwirken?
- Manipulieren sie einander? Oder argumentieren sie redlich?
- Welchen Konfliktstil setzt jede Partei bevorzugt ein? Bleibt sie starr oder agiert sie beweglich?

## 4) Die Parteien: Wer steht im Konflikt gegeneinander?

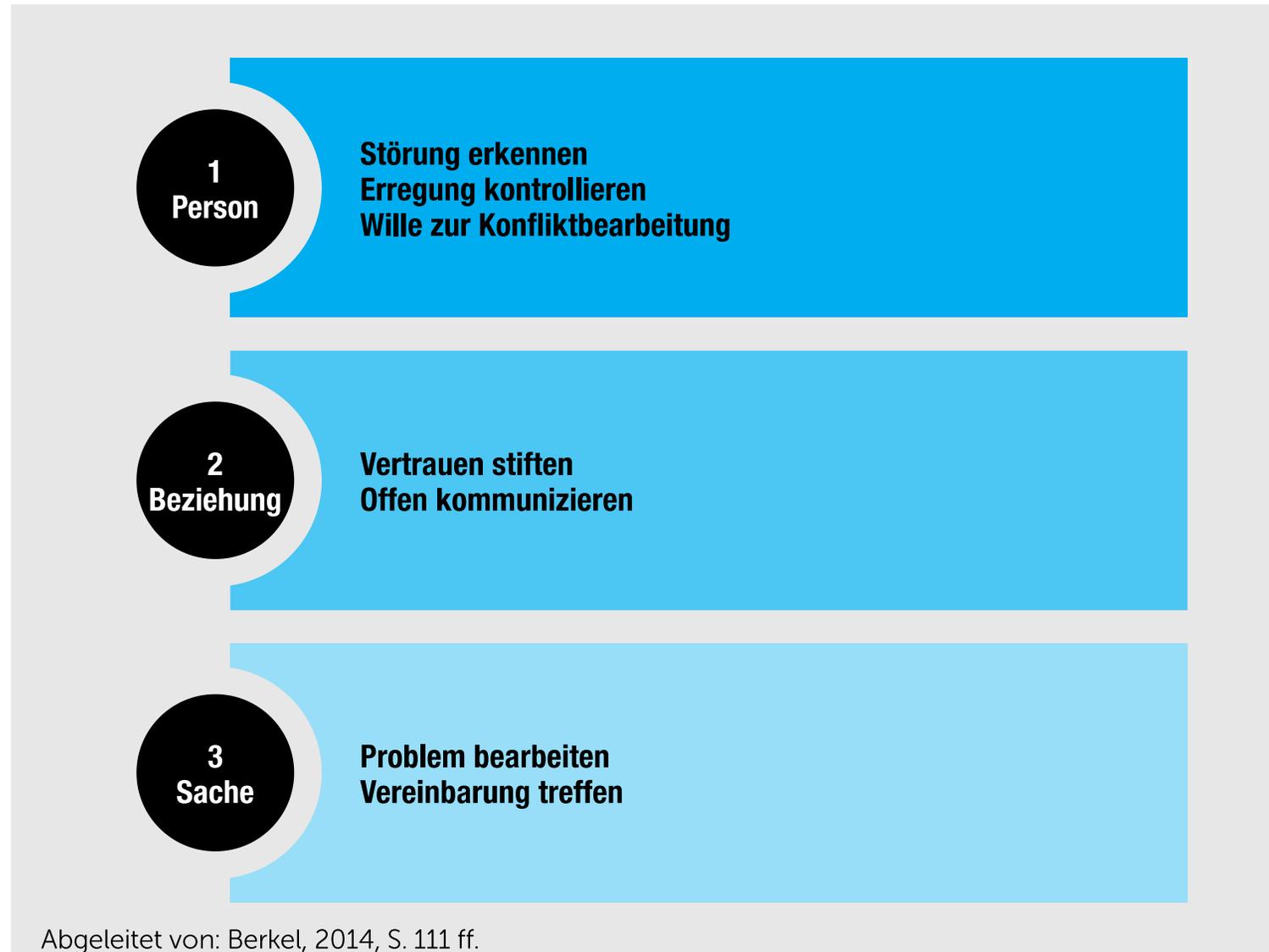
- Wer sind die Parteien: Personen? Gruppen? Organisationen? Kollektive?
- Bei Personen: Stehen hinter ihnen (Interessens-)Gruppen?
- Bei Gruppen: Wer hat das Sagen? Wo und wie greift diese Person in den Konflikt ein?

## 5) Erwartungen: Was erhoffen oder befürchten die Parteien?

- Ist der Konflikt für die Parteien unvermeidbar oder vermeidbar? Ist für sie eine Einigung möglich oder unmöglich?
- Wer profitiert vom Konflikt: Eine Partei? Dritte? Die Organisation?
- Wem bringt der Konflikt Nachteile: Einer Partei? Dritten? Der Organisation?

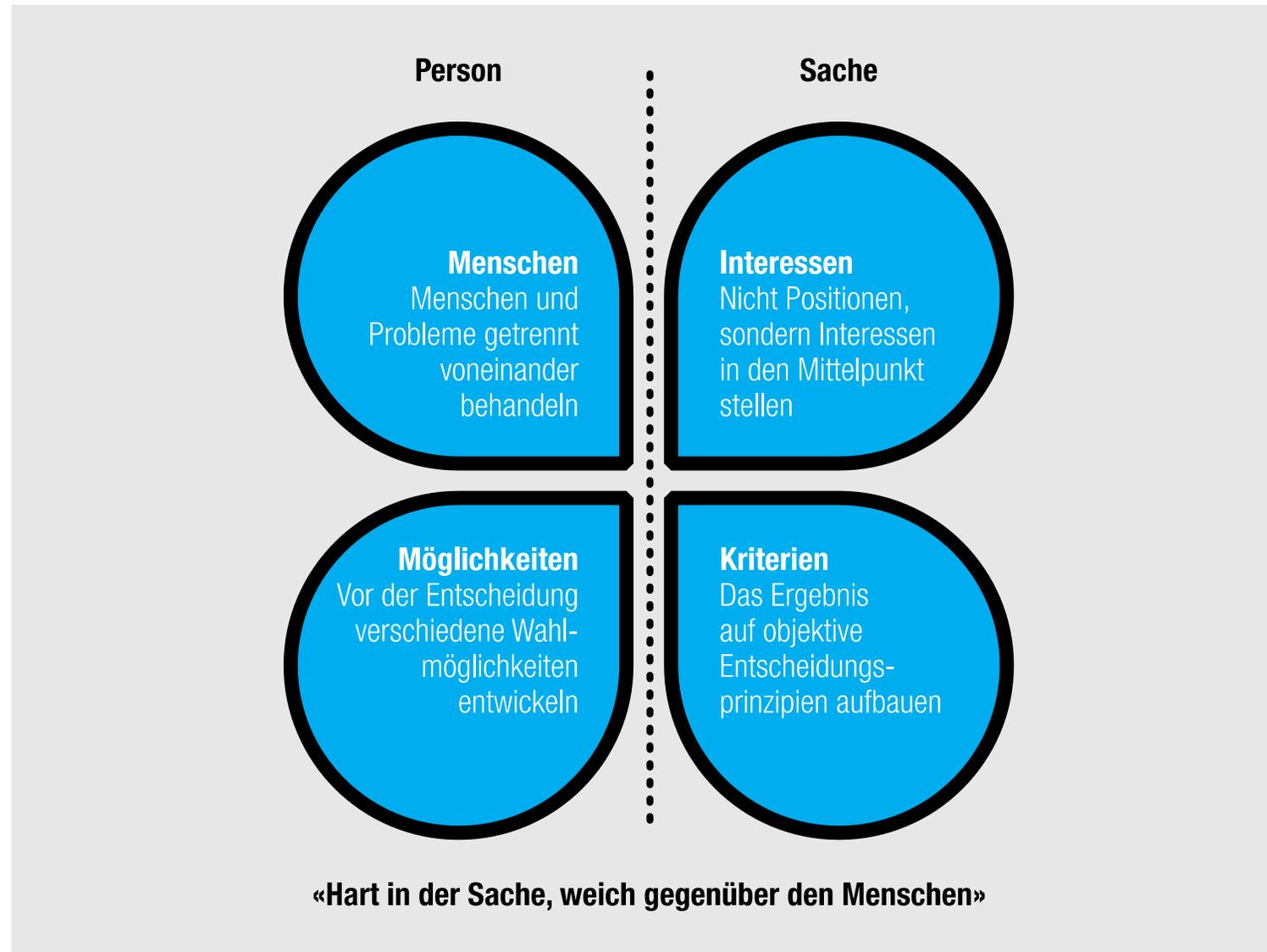
# Prozess der Konfliktbewältigung

S.456



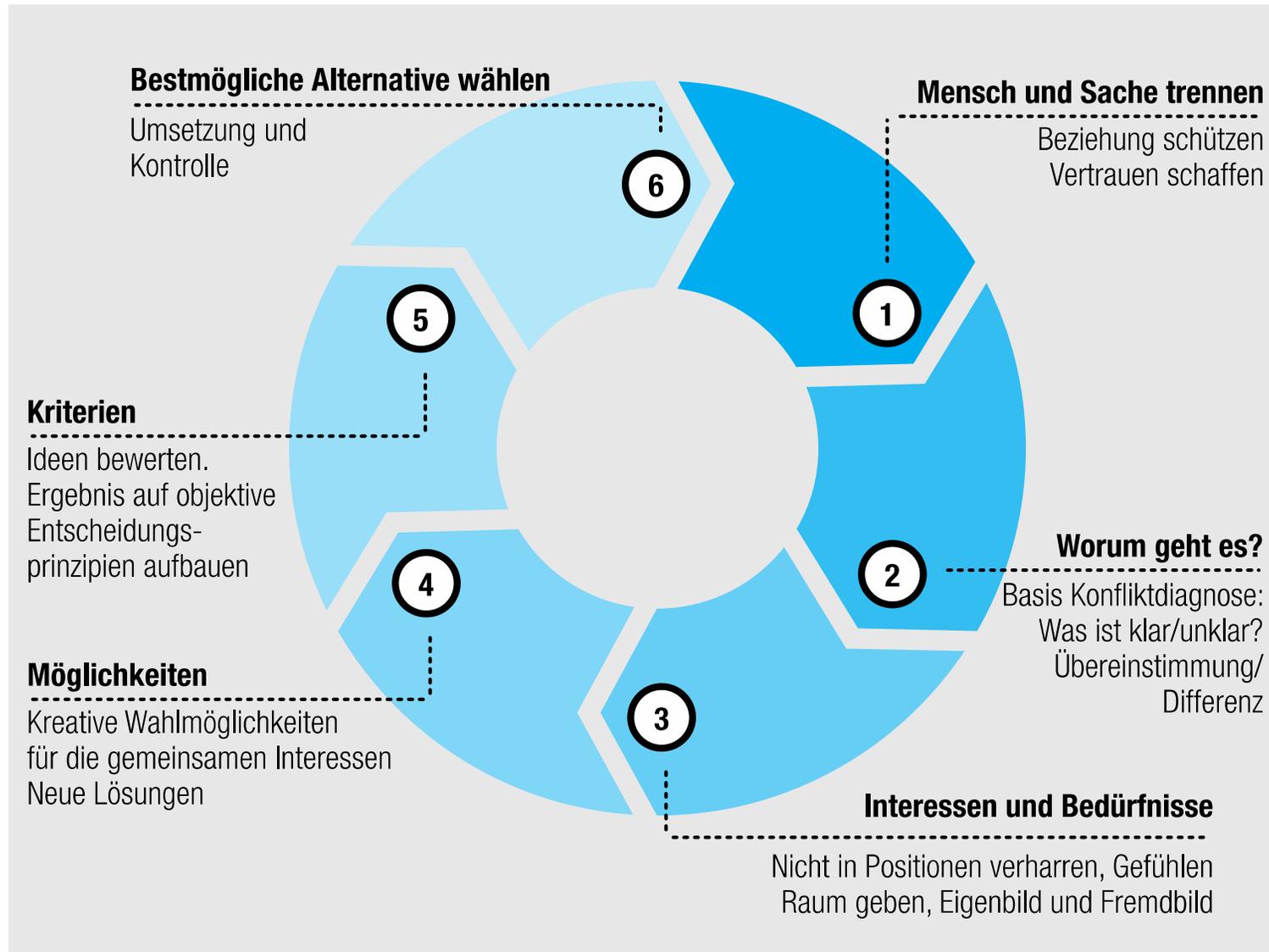
# Schlüsselfaktoren im Harvard-Konzept

S.420



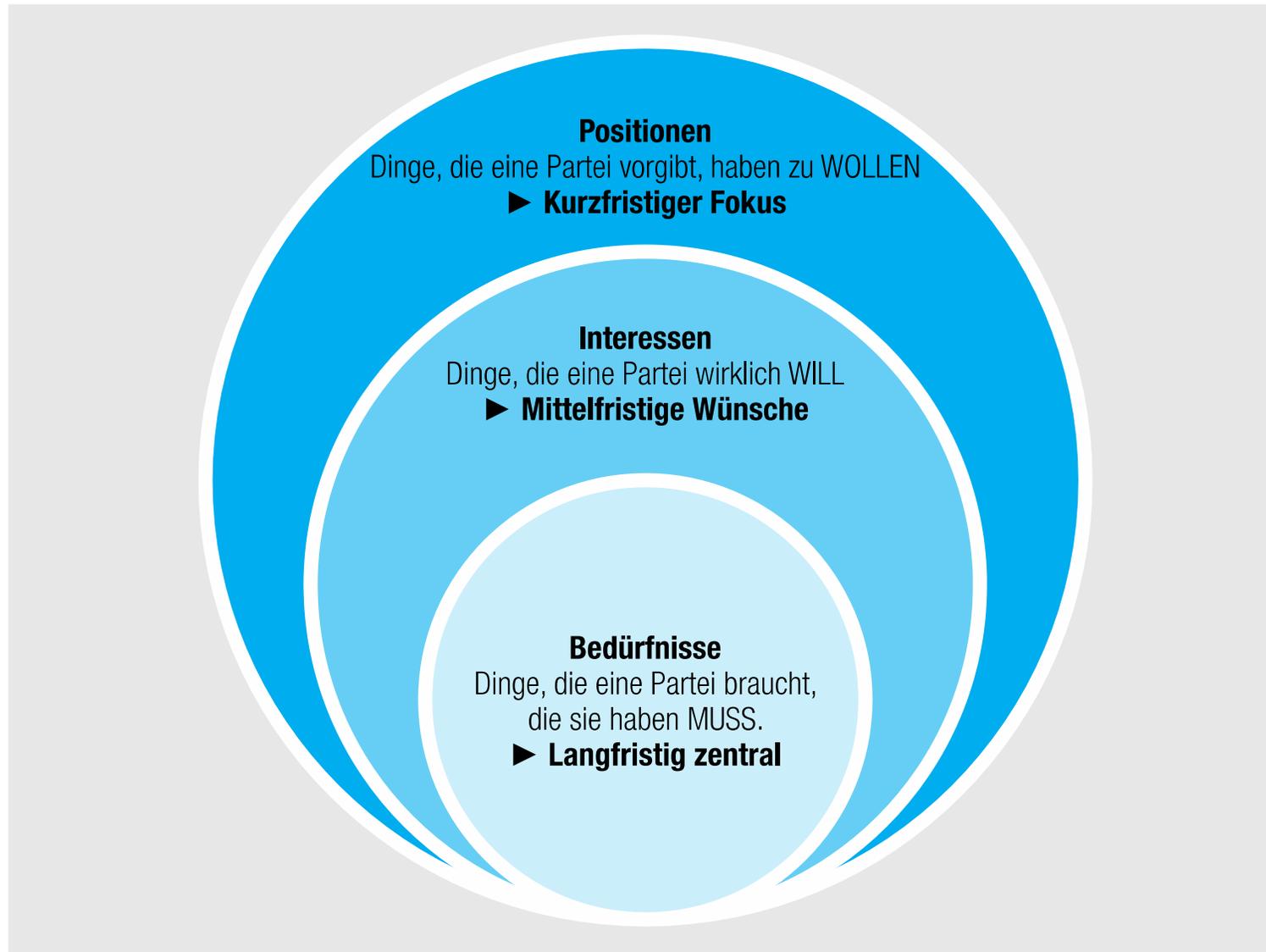
# Konfliktbewältigung nach dem Harvard Konzept

S.459



# Konfliktzwiebel

S.462



# Strategien der Konfliktbewältigung je Konfliktart

S.472

	Erwartungen mit den Entscheidungsträgern klären	Verhandeln	Dilemma bewirtschaften	Multiprojektmanagement Projektportfolio	Anbindung des Projekts an die Stammorganisation	Rollen klären RACI Matrix	Auf gemeinsame Verhaltensregeln einigen
Ziele und Interessen							
Verteilung und Ressourcen							
Struktur und Organisation							
Bewertung							
Rolle							
Beziehung							
Person							
Werte							