Professional Management-Programm

Modul 3: Führung, Kommunikation, Konfliktmanagement

10.09. - 12.09.2018, Schloss Etelsen

Nadja Gilbert / Rüdiger Schäfer

Inhaltsübersicht Modul 2

- Grundlagen der Kommunikation
- Gruppenarbeiten, Übungen zum Thema „Führung und Kommunikation“
- Führung im wissenschaftlichen Umfeld
- Situatives Führen
- Rollenspiel: Präsidiumsanfrage
- Kollegiale Fallbearbeitung
- Grundlagen des Konfliktmanagements
- Fallstudie „Bürokonflikt“

Literaturliste

Glasl, F.: Selbsthilfe in Konflikten

Kühl, S.: Laterales Führen

Pinnow, D. F.: Führen

Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1-3

Grundlagen der Kommunikation

Kommunikationsformen

A. Verbale Kommunikation

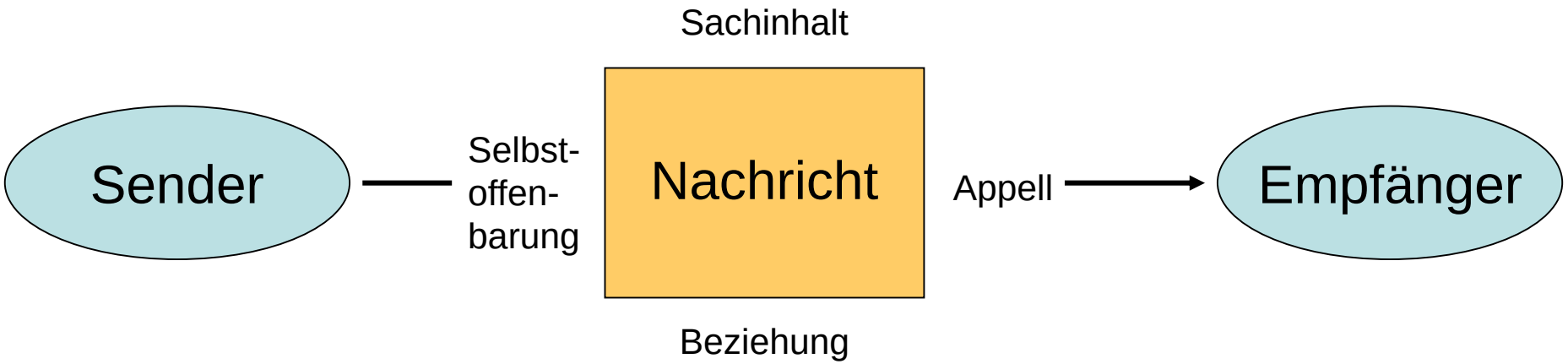
I. Vokale Signale (Sprechakte)
II. Nonvokale Signale
1. Geschriebenes
2. Zeichensprache (Körpersprache als verbale Kommunikation!)

B. Nonverbale Kommunikation

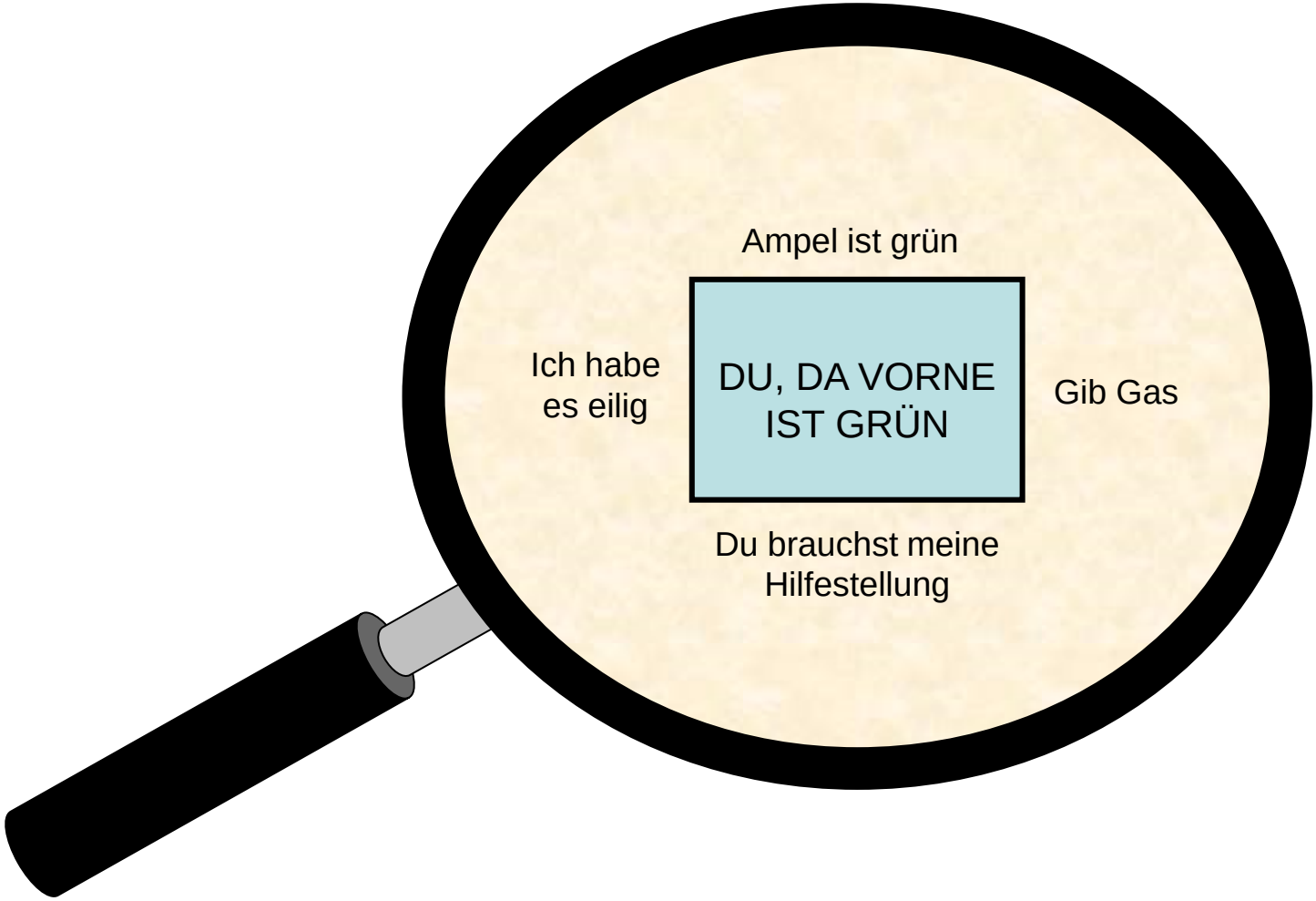
I. Vokale Signale
1. Mit dem Sprechen verbunden (Sprechgeschwindigkeit, Tonhöhe, Lautstärke, Akzent, Sprachstörung, emotionale Färbung)
2. Vom Sprechen unabhängig (Emotionale Laute, Stimmbeschaffenheit)

II. Nonvokale Signale
1. Gesichtsausdruck
2. Der Blick
3. Gesten und Körperbewegungen
4. Körperhaltung
5. Körperkontakt
6. Räumliches Verhalten
7. Äußere Erscheinung (Kleidung, Körperbau)

Vier Aspekte einer Nachricht



Kommunikationspsychologische Lupe



Dimensionen einer gelungenen Gesprächsführung

(in Anlehnung an C. Rogers)

1. **Wertschätzende Grundhaltung**
2. **Empathie**
3. **Authentizität (Glaubwürdigkeit/ Echtheit)**

Wertschätzende Grundhaltung

Bei dieser Grundhaltung muss man zwischen der Person und ihren Handlungen unterscheiden können. Während die Person grundsätzlich/unbedingt geschätzt wird, können ihre einzelnen Handlungen durchaus kritisch gesehen werden.

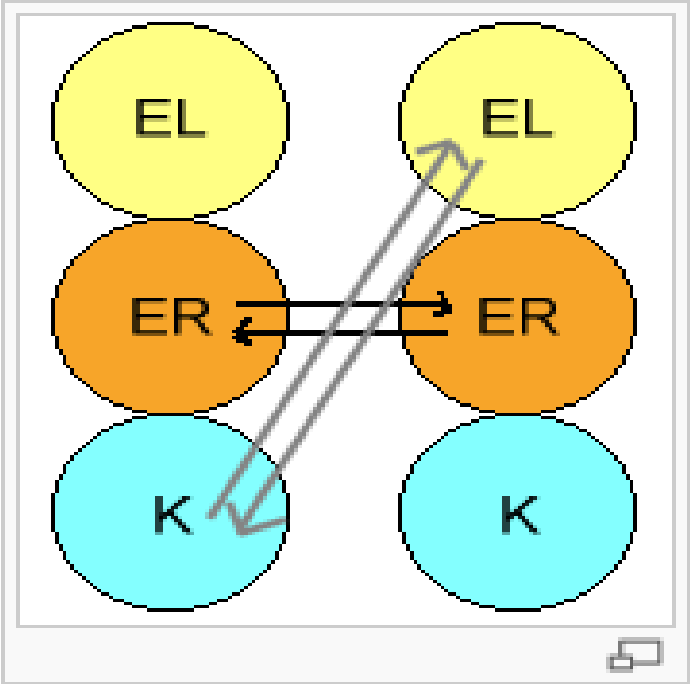
Der Gesprächspartner empfindet diese Grundhaltung als emotionale Wärme und Akzeptanz. Hierbei geht es um die Selbstoffenbarungs- und Beziehungsebene der Kommunikation.

Transaktionsanalyse
(nach E. Berne)

Unterschieden werden in der Transaktionsanalyse drei Ich-Zustände (= Kombination aus Gedanken, Gefühlen und Verhalten), die jeder Mensch in verschiedenen Ausprägungen demonstrieren kann:

- Das „Kindheits-Ich"; es kann spontan (natürlich, unbefangen, ohne auf Konsequenzen achtend), angepasst (gehorsam und folgsam) oder trotzig (aufbegehrend, sich vorgegebenen Normen widersetzend) auftreten.
- Das „Eltern-Ich", das stets aus einer überlegenen Position heraus entweder kritisch (Werte, Normen, Gebote, Verbote, soziale Gefühle verkörpernd, wirkt belehrend) oder helfend (Wohlwollen, Trost, Unterstützung zeigend) auftritt.
- Das „Erwachsenen-Ich": Es verkörpert die rationale Autonomie; es betont die „Vernunft", wobei (überprüfte und akzeptierte) Gefühle durchaus die Grundlage der jeweiligen Entscheidung bilden können. Dabei wird - soweit nötig - geprüft, abgewogen und nach den Erfordernissen der Realität entschieden.

Transaktionsanalyse
(nach E. Berne)



Transaktionsanalyse
(nach E. Berne)

Eltern-Ich/Kindheits-Ich	**Erwachsenen-Ich**
Lob	Wertschätzung
Rechtfertigen	Erklären
Drohen	Konsequenzen auf-zeigen

Transaktionsanalyse
(nach E. Berne)

Ich-Zustand/ Innere Haltung	Körperliche Merkmale	Sprachliche Merkmale
Eltern-Ich	Gerunzelte Stirn, hochgezogene Augenbraue, strenger Blick, Seufzen, Händeringen	Wenn ich Du wäre… Man macht das nicht… Du musst, du sollst, du darfst…

Transaktionsanalyse
(nach E. Berne)

Ich-Zustand/ Innere Haltung	Körperliche Merkmale	Sprachliche Merkmale
Erwachsenen-Ich	Zugewandte, offene Haltung, Blickkontakt, Aufmerksamkeit	Aktives Zuhören, Offene Fragen, Ich Botschaften

Transaktionsanalyse
(nach E. Berne)

Ich-Zustand/ Innere Haltung	Körperliche Merkmale	Sprachliche Merkmale
Kindheits-Ich	Niederge-schlagene Augen, kein Blickkontakt, weinerliche, hohe Stimme, trotzige Stimme	Jammern, Betteln, Rechtfertigen. Weiß ich doch nicht… Ist mir doch egal.. Ich will aber…

Transaktionsanalyse
(nach E. Berne)

Unsere innere Haltung wird durch

- verbale, nonverbale,
- bewusste, unbewusste,
- explizite, implizite Botschaften kommuniziert.

Empathie

Empathie beschreibt die Fähigkeit die Erlebenswelt anderer Menschen nachzuvollziehen. C. Rogers nennt diese Dimension der Kommunikation „einfühlendes Verstehen“, manchmal auch „verstehendes Zuhören“. Hierbei sollte man folgende Aspekte trennen:

- Verstehen vs. Verständnis
- Einfühlen vs. Mitfühlen

Authentizität (Glaubwürdigkeit/Echtheit)

Um als glaubwürdig wahrgenommen zu werden, muss unsere Kommunikation stimmig sein und sollte keine widersprüchlichen Botschaften (verbal/nonverbal) enthalten. Stimmige Kommunikation muss zum einen in Übereinstimmung mit unserer inneren Situation/Haltung sein, aber auch zum anderen der äußeren Situation angemessen sein.

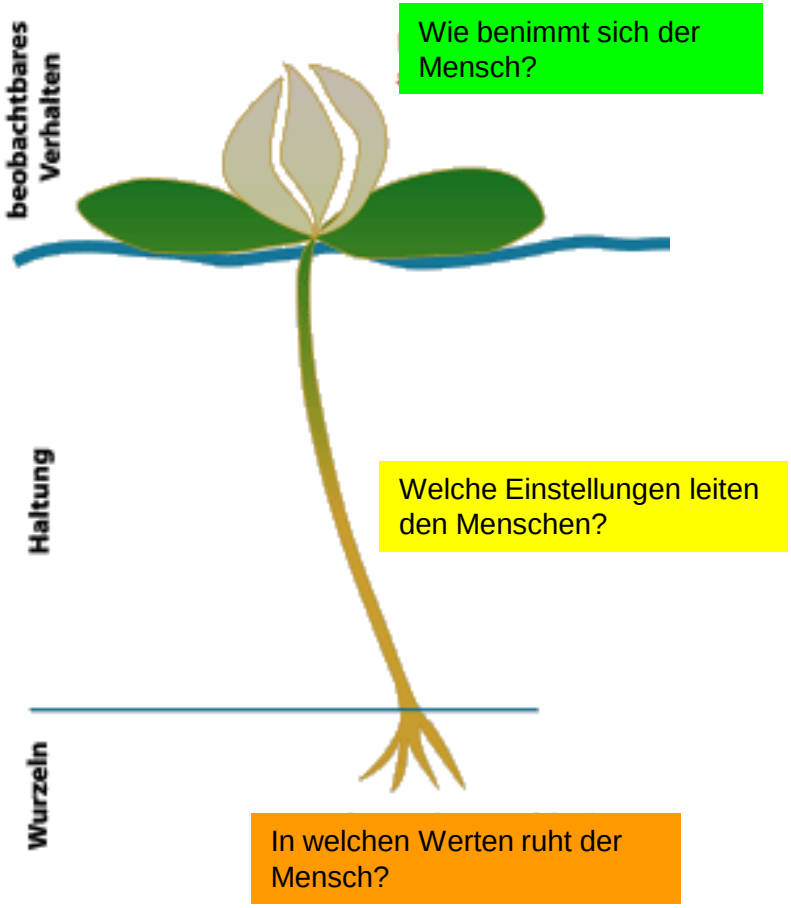
Das Ideal der Stimmigkeit fordert demnach die doppelte Entsprechung, mit mir selbst und mit der Gesprächssituation in ihrem systemischen Kontext.

Feedback geben

Was sehen Sie?

Was sehen Sie?

Das Seerosen-Modell



Feedback geben

mit drei „Ich-Botschaften“:

1. **Ich habe wahrgenommen…**
2. **Ich hatte dabei das Gefühl…**
3. **Ich würde mir wünschen, dass…**

Feedback-Regeln

Regeln für den Feedback-Geber

- Erbeten, d.h. nicht aufdrängen
- Beschreiben, d.h. nicht moralisch bewerten oder interpretieren
- konkret, d.h. nicht verallgemeinern
- zur rechten Zeit, d.h. so bald als möglich
- angemessen und brauchbar, d.h. nicht zerstörend

Regeln für den Feedback-Empfänger

- zuhören und ggf. Verständnisfragen stellen
- keinesfalls verteidigen und rechtfertigen
- nicht erklären und argumentieren
- zuhören und Fremdwahrnehmung mit der Selbstwahrnehmung vergleichen
  (Lernen bei Einsicht !)

Vorbereitung Rollenspiel: Präsidiumsanfrage

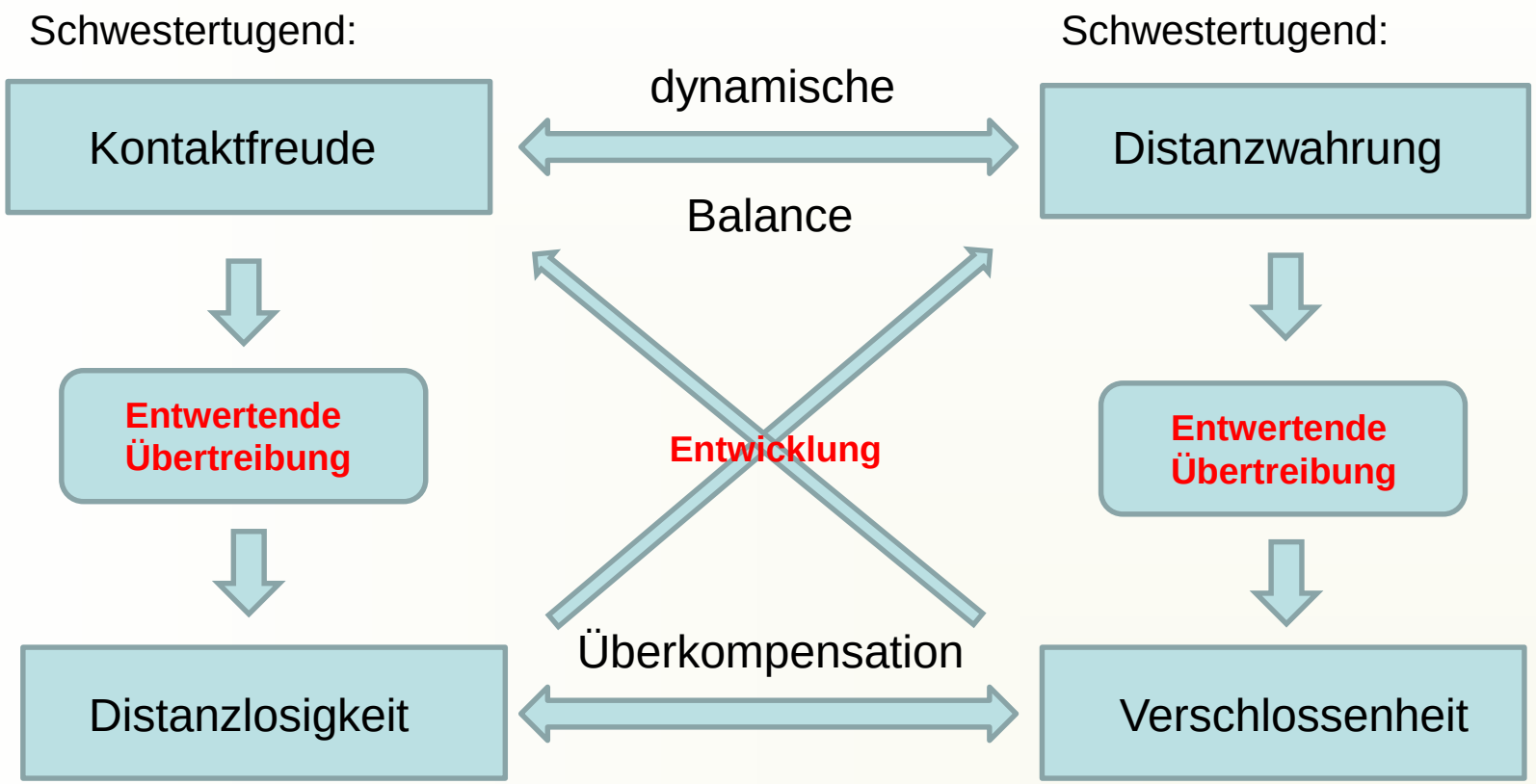
Feedback mit Hilfe des Wertequadrats

Dynamische Balance im Werte- und Entwicklungsquadrat nach SvT

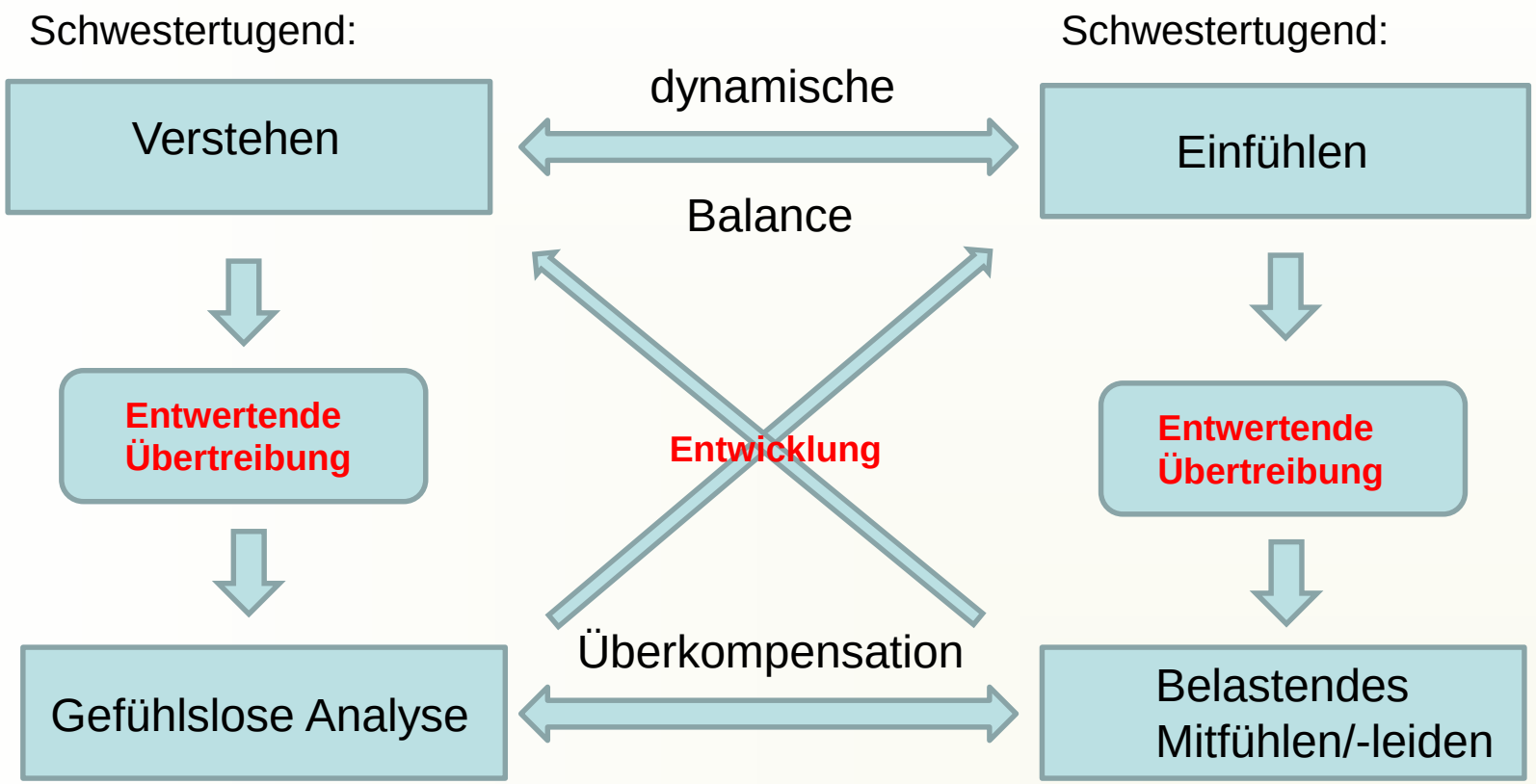
Mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat wird eine polarisierende „Gut-Schlecht-Beurteilung“ vermieden. Vielmehr geht es um das situationsadäquate Zusammenspiel von „Schwestertugenden“.

Werte (Qualitäten, Tugenden) entfalten im menschlichen Zusammenleben nur dann ihre konstruktive Wirkung, wenn sie in ausgehaltener Spannung zu einem Gegenwert gelebt und verwirklicht werden. Die Schwestertugend steuert einer übertreibenden Entwertung der jeweiligen Tugend entgegen.

Wertequadrat: Persönlicher Umgang



Wertequadrat: Empathie



Rollenspiel: Präsidiumsanfrage

Dr. Schwabe soll auf Anweisung seines Abteilungsleiters Dr. Mündel bis 17.00 Uhr (also bis Dienstschluss) einige Daten zur Beantwortung einer Anfrage des Präsidiums zusammenstellen. Am frühen Nachmittag kommt ein Mitarbeiter der Stabsabteilung Öffentlichkeitsarbeit, ein Kegelfreund von Dr. Schwabe, und bittet diesen, einen Kurzvortrag für den in den nächsten Tagen anstehenden Besuch des neuen Staatssekretärs des Forschungsministeriums vorzubereiten. Der kurzfristig angekündigte hochrangige Besucher interessiere sich vor allem für das Arbeitsgebiet von Dr. Schwabe.

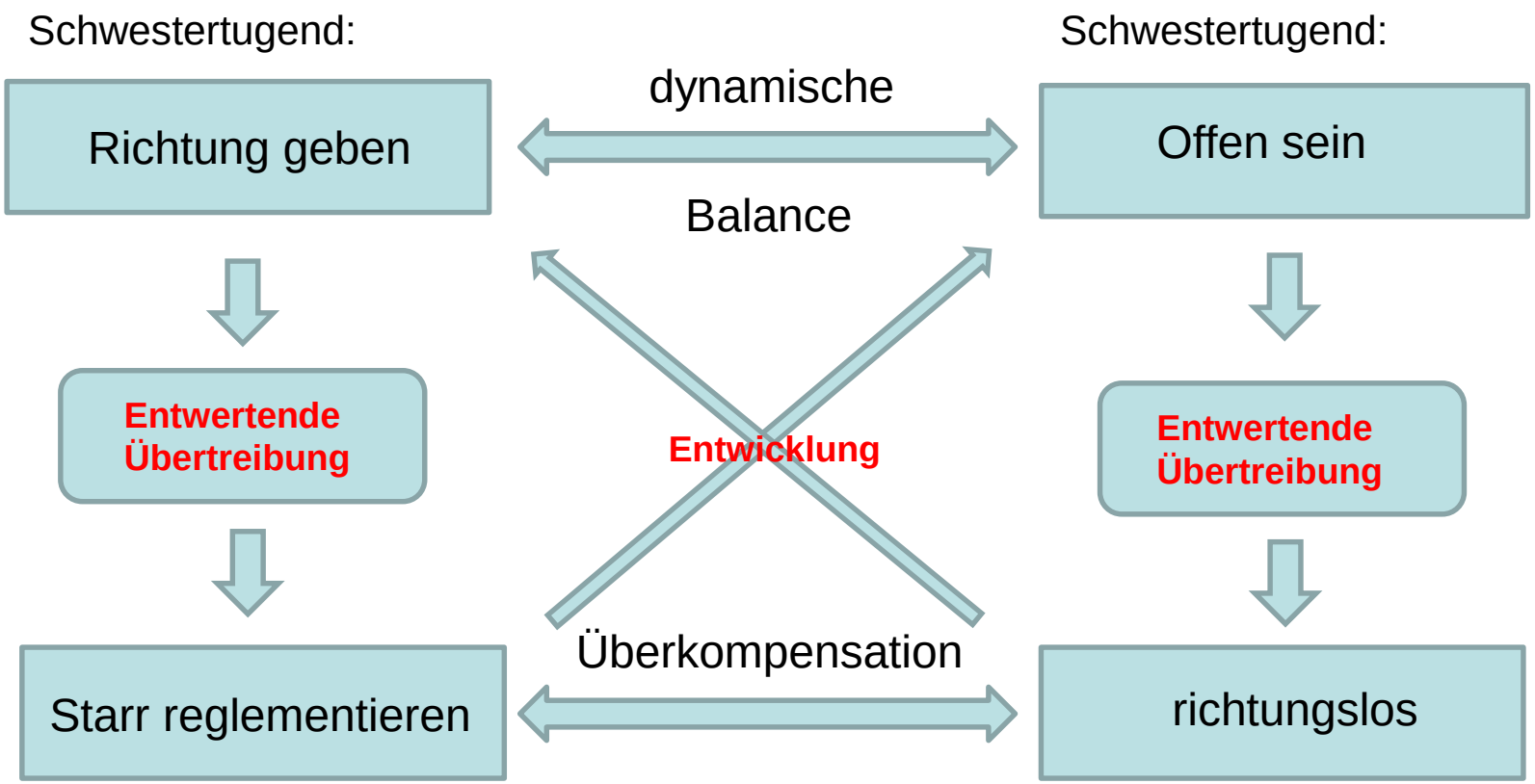
Dr. Schwabe unterbricht daraufhin die Zusammenstellung für Dr. Mündel und fertigt einen Entwurf für seinen Kurzvortrag an, um diesen möglichst noch heute mit der Öffentlichkeitsarbeit abzustimmen. Diese Arbeit dauert länger als er ursprünglich dachte, da viele seiner Gesprächspartner durch die Anfrage des Präsidiums terminlich blockiert sind. Seinen Abteilungsleiter kann Dr. Schwabe ebenfalls nicht erreichen, da dieser den ganzen Tag in Besprechungen ist.

Um 17.00 Uhr ist die Zusammenstellung für die Beantwortung der Präsidiums-anfrage immer noch nicht fertig. Jetzt erst erfährt Dr. Schwabe, dass seine Zusammenstellung eine wichtige Unterlage für die auf 17.30 Uhr einberufene Abteilungsleiterrunde in Anwesenheit des Institutsleiters und des Präsidenten ist. Sein Abteilungsleiter sollte hier einen Bericht abgeben, um den Präsidenten auf sein Treffen mit der Forschungsministerin vorzubereiten. Dieses Treffen findet am nächsten Tag um 9.00 Uhr in Berlin statt. Der Präsident reagiert auf die fehlenden Unterlagen ausgesprochen ungehalten und Dr. Mündel muss eine kräftige Rüge einstecken, die nach der Sitzung von seinem Institutsleiter nochmals verstärkt wird. Am nächsten Tag bestellt Dr. Mündel Dr. Schwabe um 8.30 Uhr in sein Büro.

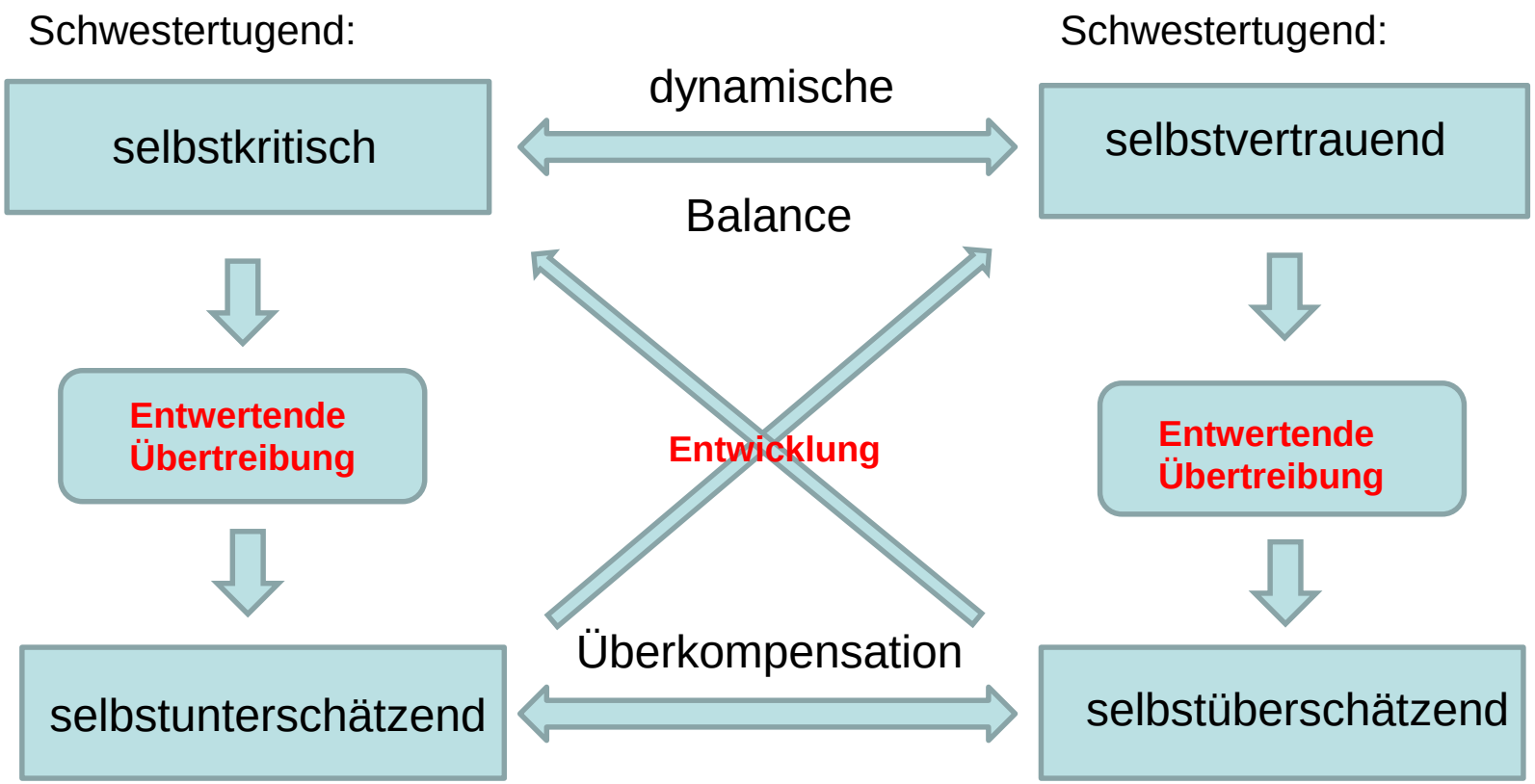
Feedback Präsidiumsanfrage

- Gesprächsaufbau
- emotionaler Gesprächsverlauf
- Körpersprache
- Wertequadrate Führungskraft

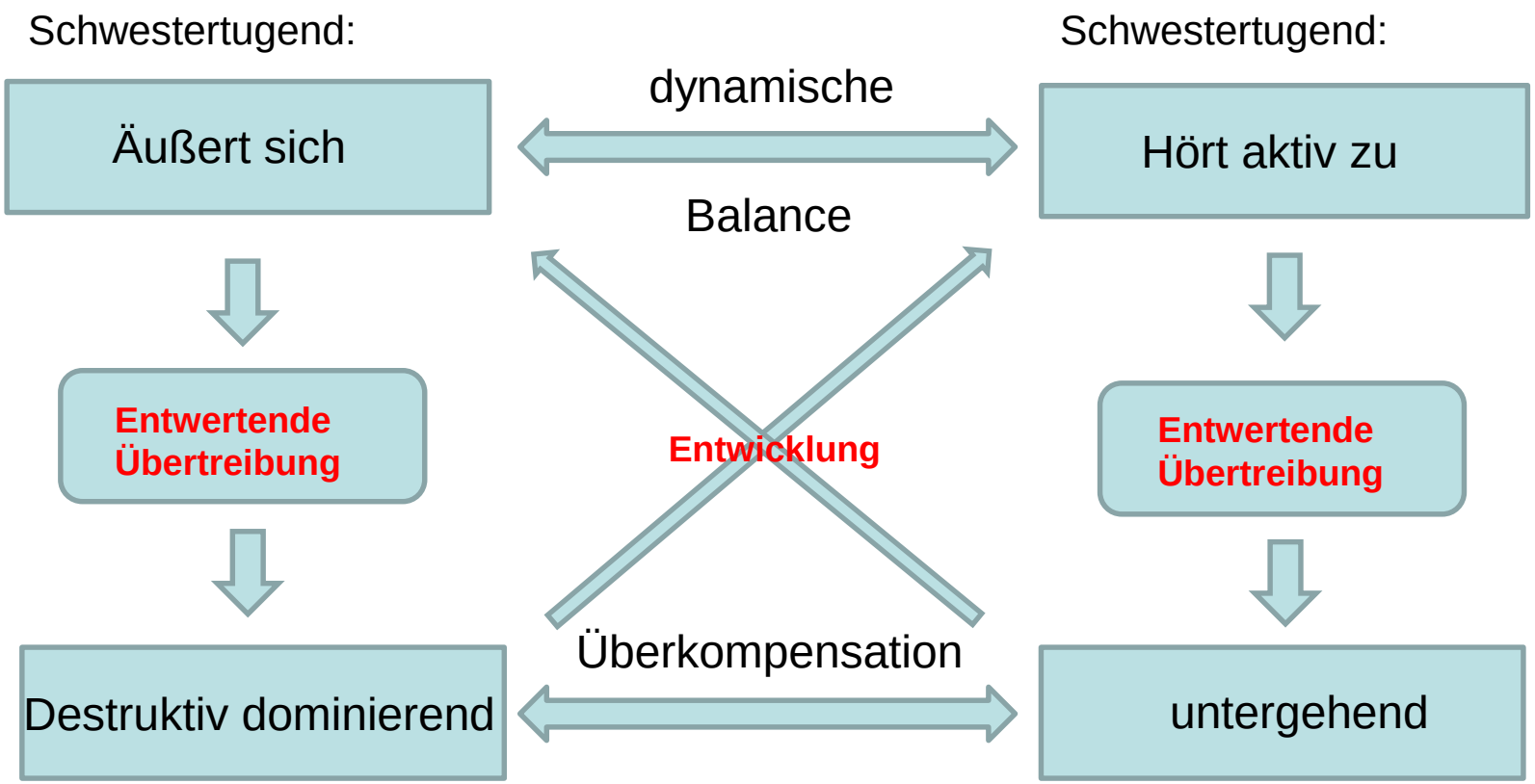
Wertequadrat: Zielorientierung



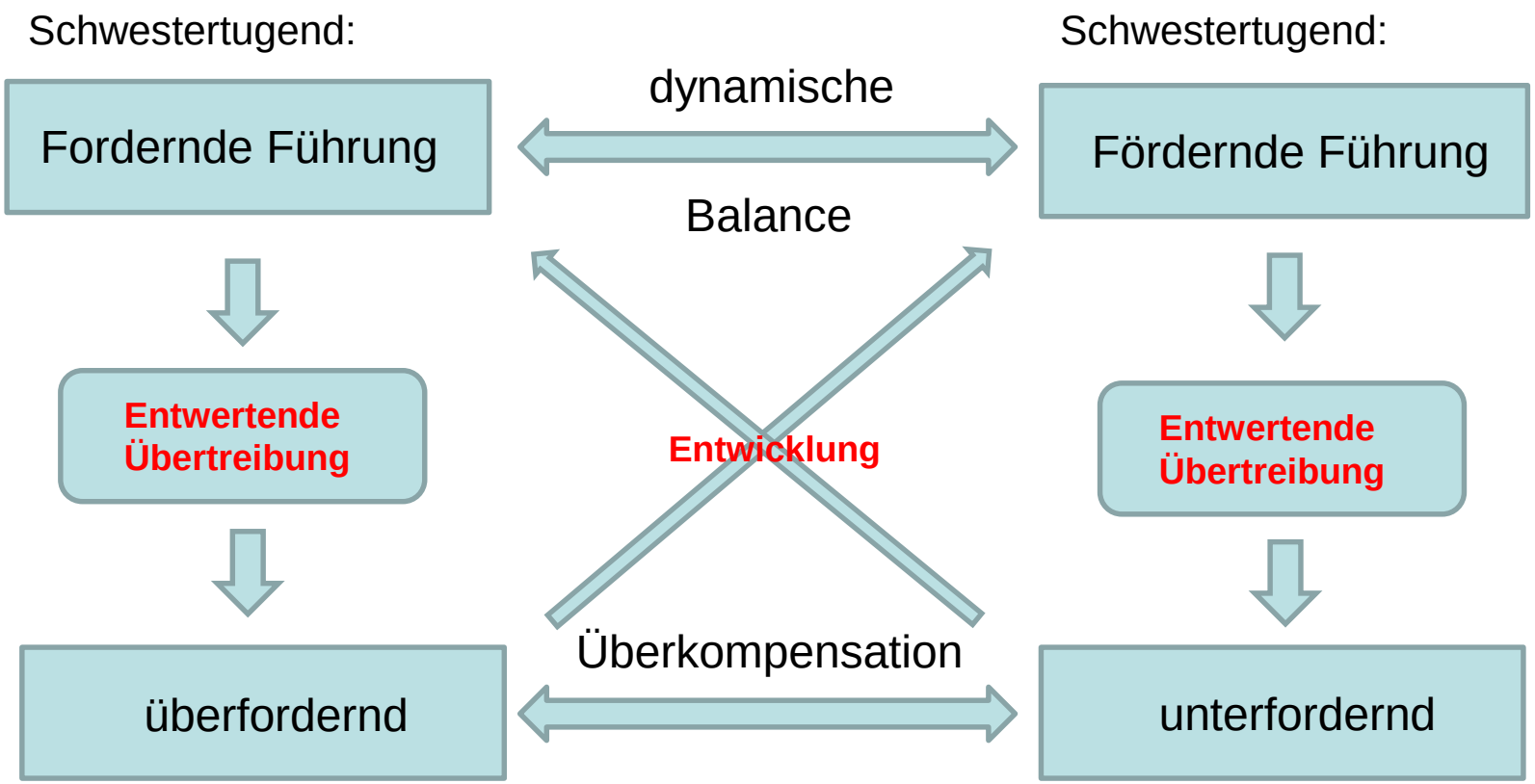
Wertequadrat: Selbstbewusstsein



Wertequadrat: Kommunikationsverhalten



Wertequadrat: Führungsverhalten



zwm Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. Center for Science & Research Management Speyer

stw

Auflösung Präsidiumsanfrage

- Organisatorische Beurteilung
- Verhalten der Führungskraft
  (Vertrauen schaffen)

Regeln zur Vertrauensbildung:

(nach F. Malik)

1. Fehler der Mitarbeiter sind nach außen und nach oben Fehler des Chefs.
2. Fehler des Chefs sind Fehler des Chefs.
3. Erfolge der Mitarbeiter gehören den Mitarbeitern.
4. Erfolge des Chefs sind Erfolge des Teams.

Auflösung Präsidiumsanfrage

Regeln zur Gesprächsführung

- Je heikler das Thema, desto direkter der Einstieg (Selbstkundgabe)
- Akzeptanz + Konfrontation = Entwicklung
- Aktives Zuhören
- Feedback
- Gespräch leiten + strukturieren
- Gemeinsame Lösungen erarbeiten und Vereinbarungen treffen
- Gespräch reflektieren (Metakommunikation)

Fallsammlung zu den Themen „Führung“ und „Konflikte“für die kollegiale Fallbearbeitung

Falldiagnose - Haus

Thema des Falls

System Kontext: • Beteiligte Parteien • Beziehungen • Rollenerwartungen	**Persönliches Anliegen:** • Wie kann ich erreichen, dass…?
Konkrete Schlüsselsituationen: • Typische Sätze • Typische Haltungen • Typische Streitpunkte	**Innere Situation:** • Gedanken • Gefühle • Strategien/Handlungen

Führung im wissenschaftlichen Umfeld

Zum Führungsbegriff

Führung = Es schaffen, dass Andere das wollen was sie sollen und auch können und dürfen.

Erfolgsfaktoren der Führung

Führungskraft	Führungssituation
I. Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen II. Emotionale Intelligenz III. Klassifikation von Führungsstilen und Führungsstil-Messung	I. Unternehmenskultur II. Organisationsstruktur III. Situative Führungsmodelle
Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten I. Motivation II. Kommunikation III. Vertrauen IV. Selbstverantwortung	**Führungsinstrumente** I. Mitarbeitergespräch II. Feedbackkultur III. Coaching IV. Teamentwicklung V. Konfliktmanagement VI. Delegieren VII. Zielvereinbarungen

Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen

Ausgangshypothese 1:

Führungserfolg = f (Persönlichkeit)

Unter Persönlichkeit verstehen wir die Gesamtheit der verwirklichten Persönlichkeitseigenschaften einer Person. Darauf aufbauend lassen sich typische Erlebens- und Verhaltensmuster beschreiben. Eine Persönlichkeit entsteht auf der Basis einer individuellen genetischen Disposition, durch Umwelteinflüsse und durch die Interaktion von Umwelt und genetischer Disposition.

Ausgangshypothese 2:

Führungserfolg = f (Kompetenz)

Kompetenz ist die Fähigkeit einer Person, in unerwarteten, offenen Situationen selbstorganisiert und kreativ zu handeln, um Probleme zu lösen.

Zwischenfazit:

Persönlichkeitseigenschaften **grundieren** Kompetenzen, determinieren sie aber nicht. Kompetenzen **integrieren** Persönlichkeitseigenschaften, werden aber durch die Performanz und das wahrnehmbare Handlungsresultat determiniert.

Emotionale Intelligenz

Ausgangshypothese 3:

Führungserfolg = f (EQ)

Emotionale Intelligenz (EQ) zeichnet sich nach Daniel Goleman durch Selbstreflexion, Selbstkontrolle, Motivation, Empathie und soziale Kompetenz aus.

Selbstreflexion

ist die Fähigkeit, die eigenen Gefühle und Antriebe sowie ihre Wirkungen auf andere zu erkennen und zu verstehen. Sie äußert sich in Selbstvertrauen, einer realistischen Selbsteinschätzung und und in einem selbstkritischen Sinn für Humor (vgl. Pinnow).

Bezug zur Souveränität 1. und 2. Ordnung deutlich machen!

Selbstkontrolle

ist das Vermögen, plötzliche Impulse und Stimmungen im Zaum zu halten, nach dem Motto: erst denken, dann handeln (vgl. Pinnow).

Motivation

bedeutet Hingabe an die Arbeit aus Gründen, die über Geld oder Status hinausgehen, und die Neigung Ziele mit Energie und Ausdauer zu verfolgen (vgl. Pinnow).

Empathie

ist die Fähigkeit, sich in die Gefühlswelt anderer hineinzuversetzen (vgl. Pinnow).

Soziale Kompetenz

ist die „Krönung der emotionalen Intelligenz“ und das Ergebnis der anderen Komponenten: sie ermöglicht es der Führungskraft nämlich erst, ihre emotionale Intelligenz in sozialen Situationen erfolgreich einzusetzen (vgl. Pinnow).

Der Kompetenzbegriff wird handlungsorientiert verwendet, d.h. es geht nicht nur um Wissen und Können, sondern auch um das effektive

Anwenden in einer konkreten sozialen Situation.

Klassifikation von Führungsstilen und Führungsstil-Messung

Ausgangshypothese 4:

Führungserfolg = f (Führungsstil)

Unter einem bestimmten „Führungsstil“ versteht man bestimmte (typische) Verhaltensweisen einer Führungskraft in Führungssituationen.

Führungsstil

- Eindimensionale Messung
- Zweidimensionale Messung

Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt

Autoritärer Führungsstil — **Kooperativer Führungsstil**

Entscheidungs-spielraum des Vorgesetzten → Entscheidungs-spielraum der Gruppe

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

Self-fullfilling-prophecy Variante 1

- ist von Natur aus faul
- vermeidet Verantwortung
- ergreift ungern Initiative
- Mc Gregor Typ X

daraus folgt

strenge Vorschriften und Kontrolle

führt zu

passives Arbeitsverhalten

führt zu

Verantwortungsscheu, keine Initiative

bestätigt

Self-fullfilling-prophecy Variante 2

- arbeitet gern
- sucht Handlungsfreiheit und übernimmt Ver – antwortung
- kann Probleme lösen und ist kreativ
- Mc Gregor Typ Y

daraus folgt

Handlungsspielraum, Selbstkontrolle

ermöglicht

Engagement für die Arbeit

führt zu

Verantwortungsbereit - schaft und Initiative

verstärkt

Kartenabfrage:

1. Karte: Wie sehe ich mich selbst (Typ X oder Y)?
2. Karte: Wieviel Prozent der Menschen sind eher Typ X und wieviel eher Typ Y?

Individueller Gittertest

Individueller Gittertest

Auf den folgenden Seiten sind jeweils fünf Alternativen für die Einstellung oder das Verhalten einer Führungskraft aufgeführt. Kreuzen Sie bitte in jeder Gruppe diejenige an, die Sie persönlich für die vernünftigste halten. Zur Auswertung des Tests ermitteln Sie dann bitte anhand der Punkte-blocks die jeweilige Punktzahl. Diese übertragen Sie dann in den Summierungsblock.

Die Addition des Summierungsblocks ergibt Ihre persönlichen Koordinaten für das Führungs-Gitter.

Fragengruppe 1

1. Man muss viel von sich und anderen fordern.

2. Ich bemühe mich stets um gute Beziehungen zu meinen Mitarbeitern.

3. Wenn man realistisch ist, muss man erkennen, dass immer Kompromisse nötig sind.

4. Wenn ich erkenne, dass andere fähiger sind als ich, habe ich nichts dagegen, wenn diese vor mir befördert werden.

5. Ich fühle mich nur wohl in einem Unternehmen, welches mir durch eine klare Geschäftspolitik und durch eindeutige Führungsrichtlinien unnötige Arbeiten erspart.

Fragengruppe 2

1. Ich kann nur dann gut arbeiten, wenn ich in der rechten Stimmung bin. Ich sehe daher ein, dass dies auch für meine Mitarbeiter gilt.

2. Um erfolgreich zu sein, muss man sich selbst unter Druck setzen.

3. Jeder soll seine Arbeit so verrichten, wie er es für richtig hält.

4. Ich erledige mein Arbeitspensum grundsätzlich nach einer Dringlichkeits-Rangfolge.

5. Ich beginne grundsätzlich mit den weniger beschwerlichen Arbeiten. Manches erledigt sich übrigens von selbst.

Fragengruppe 3

1. Bei meinen Entscheidungen achte ich vor allem auf die Aufrechterhaltung guter Beziehungen zu meinen Mitarbeitern.

2. Ich bin generell für schnelle Entscheidungen, die dann ohne viel Gerede sofort befolgt werden.

3. Grundsätzlich schiebe ich Entscheidungen nie auf die lange Bank. Sie müssen daher auch nicht immer optimal, aber doch für alle Beteiligten brauchbar sein.

4. Ich treffe nie Entscheidungen, ohne vorher die Meinung der davon betroffenen Mitarbeiter angehört und evtl. auch berücksichtigt zu haben.

5. Wenn ich wenig Aussicht habe, mich mit meinen Vorstellungen bei meinen Mitarbeitern durchzusetzen, dann treffe ich eine diesbezügliche Entscheidung gar nicht erst.

Fragengruppe 4

1. Meine Kontrollen beschränken sich auf ein Mindestmaß und finden in lockerer Form statt. Am besten ist die Selbstkontrolle. So vermeide ich Abwehrreaktionen der Kontrollierten.

2. Ich halte genaue Kontrollen für unbedingt erforderlich, um herauszufinden, wer wo und wann versagt hat.

3. Ich muss mich und meine Mitarbeiter laufend überprüfen und auch überprüfen lassen, um unser Verhalten zu optimieren.

4. Da sich Abweichungen oft selbsttätig korrigieren, kann ich weitgehend auf Kontrollen verzichten.

5. Bei Kontrollen versuche ich immer, das beste aus der Situation zu machen.

Fragengruppe 5

1. Von zu aufwändiger Planung halte ich nichts. Am besten ist es, auf Bewährtes zurückzugreifen.

2. Vor jeder Planung erarbeite bzw. überprüfe ich mehrere Alternativen. Planung ist meiner Meinung nach erforderlich, um Risiken auszuschalten.

3. Meine Planung ist so aufgebaut, dass sie zur Leistungssteigerung führen muss.

4. Meine Planung richtet sich weitgehend nach den Vorstellungen und Meinungen meiner Mitarbeiter.

5. Meine Planung ist situationsbezogen und daher flexibel und anpassungsfähig. Aus diesem Grund stellt sie auch nur ein allgemeines Grundkonzept dar.

Fragengruppe 6

1. Bei Zielabweichungen versuche ich sofort die Ursachen zu klären, um möglichst schnell Korrekturen zu veranlassen.

2. Bei Zielabweichungen muss ich die Erwartungen und Anforderungen situationsbezogen zurückstecken, da man in der Planung meist zu hoch greift.

3. Ich muss von vornherein mit Zielabweichungen rechnen. Deshalb versuche ich immer diesen Sachverhalt bereits bei der Planung zu berücksichtigen.

4. Ich versuche mein Planungsziel unbedingt zu erreichen und möglichst noch zu übertreffen. Dabei erwarte ich die konsequente Unterstützung aller in Frage kommenden Mitarbeiter.

5. Nach meinen Erfahrungen sind Zielabweichungen natürlich. Perfektionismus ist daher meist unwirtschaftlich. Der richtige Wert pendelt sich im Jahresdurchschnitt in den meisten Fällen immer wieder ein.

Fragengruppe 7

1. In der Regel vertrete ich meine Meinung sehr konsequent. Man soll eine Sache nicht zu lange zerreden.

2. Ich finde eine Diskussion nur sinnvoll, wenn jeder Rücksicht auf den anderen nimmt. So wird eine angenehme Atmosphäre geschaffen.

3. Um unnötige Diskussionen zu vermeiden, gebe ich oft nach. Reden ist Silber, Schweigen ist Gold.

4. Ob eigene Vorschläge mehr oder weniger gut sind, ist nicht entscheidend. Ich muss sie in Diskussionen hauptsächlich gut verkaufen können.

5. Ich versuche in Diskussionen immer vernünftige und akzeptable Lösungen zu erarbeiten. Auch wenn man sich dabei manchmal zusammenraufen muss.

Fragengruppe 8

1. Ich versuche Streit immer durch diplomatisches Vorgehen zu schlichten.

2. Aus Meinungsverschiedenheiten Dritter halte ich mich grundsätzlich heraus, auch wenn ich manchmal zur Schlichtung beitragen könnte. Schließlich sind wir alle keine kleinen Kinder mehr.

3. Im Interesse des Unternehmens bin ich dafür, Meinungsverschiedenheiten ohne Rücksicht auf Personen offen auszudiskutieren.

4. Auf Streithähne versuche ich immer mäßigend und schlichtend einzuwirken. In einer spannungsgeladenen Atmosphäre fühle ich mich nicht wohl.

5. Meinungsverschiedenheiten versuche ich immer offen auszudiskutieren, ohne dabei eine gute Lösung aus den Augen zu verlieren oder eine Person zu unrecht zu verletzen.

Fragengruppe 9

1. Ich sorge durch eine straffe Führung dafür, dass die vorgegebene Richtung eingehalten und das Planungsziel in der vorgegebenen Zeit erreicht wird.

2. Als Führungskraft muss ich oft flexibel sein, wenn es darum geht, zwischen dem Planungsziel einerseits und den Fähigkeiten meiner Mitarbeiter andererseits den richtigen Mittelweg zu finden.

3. Wenn alles seinen gewohnten Gang geht und alles seine eingefahrene Ordnung hat, brauche ich mich um meine Mitarbeiter kaum noch zu kümmern.

4. Ich lege mit meinen Mitarbeitern das Planungsziel und die gemeinsame Marschroute fest. Danach kontrolliere ich dann überwiegend die Ergebnisse und weniger die Ausführung.

5. Ich berücksichtige immer weitgehend die Ansichten und Meinungen meiner Mitarbeiter. Dadurch lasse ich sie spüren, dass ich immer das Positive sehe – auch wenn es mir manchmal schwer fällt.

Punkteblocks

Gruppe 1

Nr.	AO	MO
1	1	0
2	0	1
3	0,5	0,5
4	1	1
5	0	0

Gruppe 2

Nr.	AO	MO
1	0,5	0,5
2	1	0
3	0	1
4	1	1
5	0	0

Gruppe 3

Nr.	AO	MO
1	0	1
2	1	0
3	0,5	0,5
4	1	1
5	0	0

Punkteblocks

Gruppe 4

Nr.	AO	MO
1	0	1
2	1	0
3	1	1
4	0	0
5	0,5	0,5

Gruppe 5

Nr.	AO	MO
1	0	0
2	1	1
3	1	0
4	0	1
5	0,5	0,5

Gruppe 6

Nr.	AO	MO
1	0	1
2	0	0
3	1	1
4	1	0
5	0,5	0,5

Punkteblocks

Gruppe 7

Nr.	AO	MO
1	1	0
2	0	1
3	0	0
4	0,5	0,5
5	1	1

Gruppe 8

Nr.	AO	MO
1	0,5	0,5
2	0	0
3	1	0
4	0	1
5	1	1

Gruppe 9

Nr.	AO	MO
1	1	0
2	0,5	0,5
3	0	0
4	1	1
5	0	1

Summierungsblock

Gruppe	AO	MO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
Gesamt		

Verhaltensgitter nach Blake/Mouton

Mitarbeiter – orientierung (MO)									
9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Aufgabenorientierung (AO)

Auflösung Gittertest

Zweidimensionale Führungsstil-Messung

Aufgaben-(Leistungs)orientierung

Alle Aktivitäten des Vorgesetzten, die eine unmittelbare Ausrichtung auf eine Steigerung der Effizienz der Leistungsprozesse zum Ziel haben (z.B. Definition und Abgrenzung von Kompetenz und Verantwortung, exakte Planung, Kontrollen, monetäre Leistungsanreize).

Das Ausmaß, mit dem Vorgesetzte Pflichten und Verantwortung seiner Mitarbeiter deutlich macht.

Mitarbeiterorientierung

Das Ausmaß, mit dem der Vorgesetzte menschliche Wärme, Vertrauen und Respekt vor seinen Mitarbeitern zum Ausdruck bringt.

Der Vorgesetzte hat Verständnis für die persönlichen Sorgen seiner Mitarbeiter und ist zur Rücksichtnahme bereit.

Der Vorgesetzte bemüht sich die Zuneigung seiner Mitarbeiter zu gewinnen.

Das Ausmaß, mit dem der Vorgesetzte Zwei-Weg-Kommunikation ermöglicht. Das Verhalten beinhaltet zuhören, ermutigen, fördern, versorgen, und sozio-emotionale Unterstützung.

Situatives Führen

- **Aufgaben- und mitarbeiter-spezifisches Führen**
- **Laterales Führen**

Situatives Führen

Modellstruktur:

Führungserfolg = f (Führungsstil, Führungssituation)

Führungsstil

- Aufgabenorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Autoritär - Kooperativ

Führungssituation

- Vorgesetzten - Mitarbeiter - Beziehung
- Aufgabenstruktur der Mitarbeiter
- Aufgabenspezifische Kompetenz und Motivation (Reifegrad) eines Mitarbeiters
- Positionsmacht des Vorgesetzten
- Erwartungen an die Rolle (Führungskultur)

Führungserfolg

- Kundenzufriedenheit
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Wirtschaftlichkeit

Aufgaben- und mitarbeiterspezifisches Führen

(in Anlehnung an das Situationslebenszyklusmodell von Hersey/Blanchard)

Aufgaben- und mitarbeiterspezifisches Führen

Das Führungskonzept basiert auf dem Zusammenspiel

- **von dem Maß an direktivem Verhalten (Aufgabenorientierung) und dem Maß an sozio-emotionaler Unterstützung (Mitarbeiterorientierung) durch die Führungskraft (= Führungsstil)**
- **sowie dem Maß an Kompetenz und dem Maß an intrinsischer Motivation, über das ein Mitarbeiter in Bezug auf eine konkrete Aufgabe verfügt (= Reifegrad = Führungssituation).**

Aufgaben- und mitarbeiterspezifisches Führen

Führungsstil	Aufgabenorientierung
	Mitarbeiterorientierung

Führungssituation (Aufgabenspezifischer Reifegrad eines Mit-arbeiters)	Aufgabenspezifische Kompetenz
	Aufgabenspezifische intrinsische Motivation

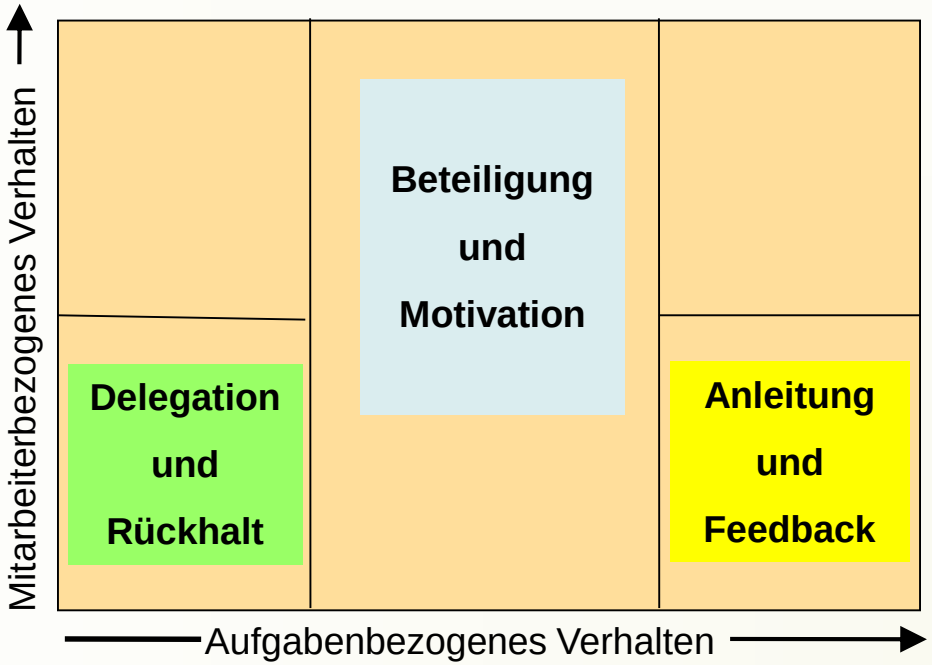
Aufgaben- und mitarbeiterspezifisches Führen

Drei Grundstile des Führungsverhaltens:

S 1 - Anleitung und Feedback

S 2 - Beteiligung und Motivation

S 3 - Delegation und Rückhalt



Aufgaben- und mitarbeiterspezifisches Führen

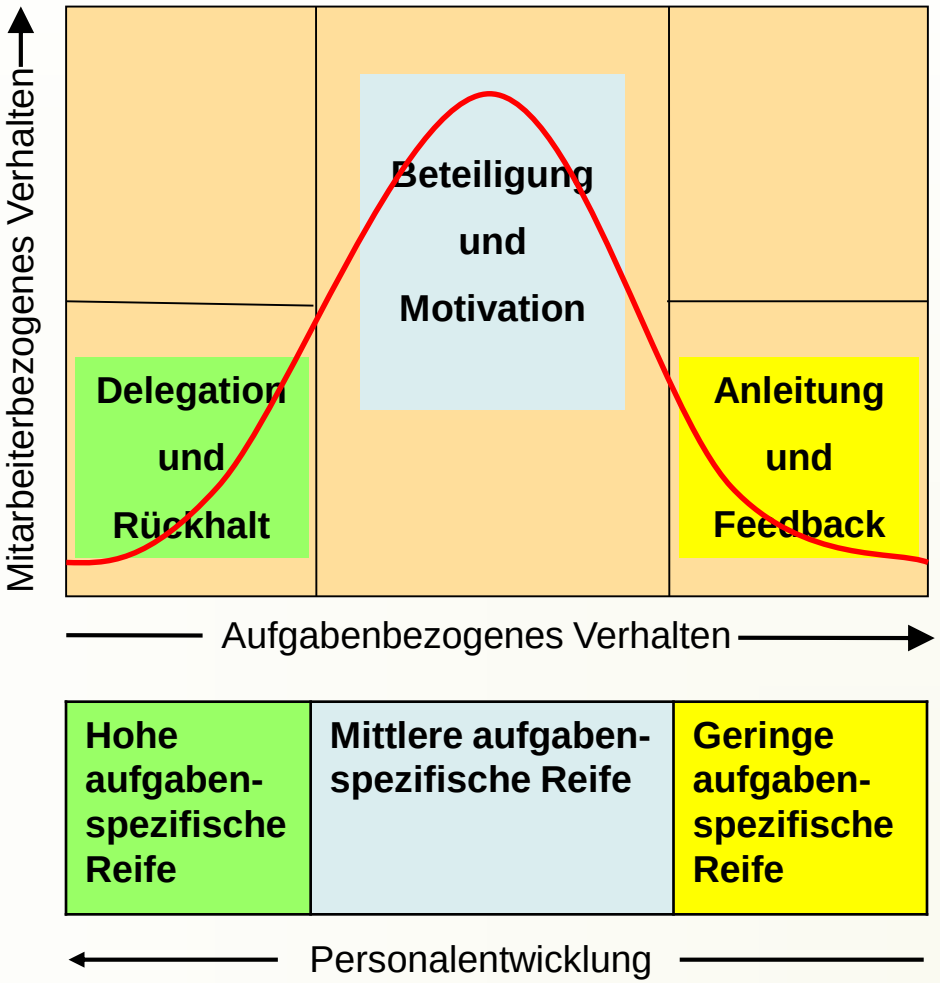
Anleitung und Feedback **S 1**	**Starke Aufgabenorientierung** **Geringe Mitarbeiterorientierung**	Die Führungskraft leitet in kleinen Arbeitsschritten an und überwacht deren Ausführung. Der Mitarbeiter erhält regelmäßig Feedback.
Beteiligung und Motivation **S 2**	**Mittlere Aufgabenorientierung** **Mittlere bis starke Mitarbeiterorientierung**	Mitarbeiter erhalten zunehmend Gestaltungsspielräume und werden in Entscheidungen einbezogen. Die Kontrolle durch die Führungskraft wird weitmaschiger. Begründen, Erläutern und das Klären von Zusammenhängen stehen zunehmend im Vordergrund. Bei den Mitarbeitern soll Interesse, Identifikation und Verant-wortungsbewusstsein gestärkt werden.
Delegation und Rückhalt **S 3**	**Geringe Aufgabenorientierung** **Geringe Mitarbeiterorientierung**	Die Führungskraft überträgt die Befugnisse und die Verantwortung für die konkrete Aufgabe. Die Mitarbeiter arbeiten „unter eigener Regie“. Die Führungskraft steht bei Bedarf zur Verfügung.

Aufgaben- und mitarbeiterspezifisches Führen

In Bezug auf einen Mitarbeiter und eine Aufgabe lassen sich drei Situationen (Reifegrade) unterscheiden:

Geringe aufgaben-spezifische Reife R 1	**Geringe aufgaben-spezifische Kompetenz und intrinsische Motivation**	Dem Mitarbeiter fehlen noch viele Fähigkeiten für die selbständige Erledigung einer konkreten Aufgabe. Er hat bislang kaum Erfahrung und ist dementsprechend in vielen Situationen unsicher und überfordert.
Mittlere aufgaben-spezifische Reife R 2	**Mittlere aufgaben-spezifische Kompetenz und intrinsische Motivation**	Dem Mitarbeiter fehlen noch gewisse Fähigkeiten, er gewinnt aber immer mehr an Selbstbewusstsein. Mit zunehmender Erfahrung fordert er mehr Eigenverantwortung ein.
Hohe aufgaben-spezifische Reife R 3	**Hohe aufgabenspezifische Kompetenz und intrinsische Motivation**	Der Mitarbeiter verfügt über die erforderliche Kompetenz zur Aufgabenerledigung. Er arbeitet selbständig und motiviert.

Aufgaben- und mitarbeiterspezifisches Führen



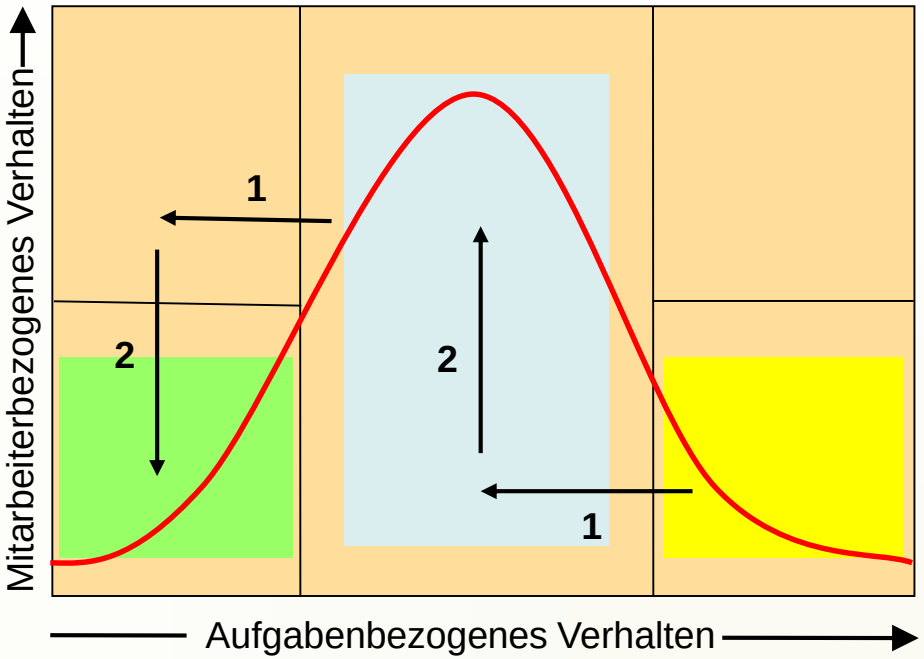
Aufgaben- und mitarbeiterspezifisches Führen

Die Aufgabe der Führungskraft besteht nun darin, ihre Mitarbeiter zu einem hohen aufgabenspezifischen Reifegrad zu führen und dadurch die Voraussetzungen für den Führungsstil „Delegation und Rückhalt“ zu schaffen.

Hierfür gibt es zwei Hebel:

- **Aufgabenverteilung innerhalb des Teams und**
- **Personalentwicklung des Mitarbeiters.**

Entwicklungsschritte zu einem höheren Reifegrad



Hohe aufgaben-spezifische Reife	Mittlere aufgaben-spezifische Reife	Geringe aufgaben-spezifische Reife

Personalentwicklung

Aufgaben- und mitarbeiterspezifisches Führen

Führungstechnisch lassen sich damit drei Bereiche unterscheiden:

1. Stabilität/Stagnation (S 3)

MO gering/AO gering, d.h. optimale Führungssituation

2. Stabilität/Resignation (S 1)

MO gering/AO hoch, d.h. suboptimale, aber klare Führungssituation

3. Instabilität/Spannung (S 2)

MO mittel - hoch/AO mittel, d.h. suboptimale, aber dynamische Führungssituation

Chancen für Personalentwicklung gegeben

Kollegiale Fallberatung

Kollegiale Fallberatung

1. **Fallbeschreibung (ca. 10 Minuten)**
   Der Fallgeber berichtet anhand des Falldiagnose-Hauses über seinen Fall. Berater stellen reine Verständnisfragen.
2. **Fallgeber benennt Schlüsselfrage/Ziel der Beratung (ca. 5 Minuten)**
3. **Analyse (ca. 10 Minuten)**
   Die Berater analysieren den Fall und spiegeln ihre Wahrnehmungen und Gefühle zu dem beschriebenen Fall zurück. Hierbei nutzen sie die Methoden „Perspektivenwechsel“ und/oder „Hypothesenbildung“. Der Fallgeber setzt sich etwas abseits, hört zu und macht sich Notizen.
4. **Fallgeber nimmt kurz Stellung (ca. 5 Minuten)**
5. **Lösungsvorschläge sammeln (ca. 10 Minuten)**
   Die Berater sammeln möglichst viele Lösungsvorschläge. Der Fallgeber hört lediglich zu.
6. **Fallgeber nimmt kurz Stellung (ca. 5 Minuten)**
   Der Fallgeber nimmt Stellung zu den Vorschlägen und konkretisiert seine weitere Vorgehensweise durch milestones.

Konfliktmanagement

(nach F. Glasl)

1. Vorbemerkungen und Begriffsabgrenzung
2. Konfliktdiagnose
   - Konflikttypologie
   - Phasenmodell der Konflikteskalation
3. Konflikttherapie
   - Behandlungsmodelle
   - Eskalationsgrad und Behandlungsmodelle
4. Die Führungskraft als Konfliktpartei

Phasenmodell der Konflikteskalation

Phase	Kennzeichen
1. Verhärtung	• Standpunkte verhärten und prallen aufeinander • zeitweilige Ausrutscher und Verkrampfung • Überzeugung der Konfliktparteien: Spannungen durch Gespräche lösbar
2. Debatte und Polemik	• Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen • verbale Gewalt, quasirationale Taktiken • Schwarz-Weiß-Denken • Reden zur Tribüne • Gegenseitige Abwertung
3. Taten statt Worte	• „Reden hilft nicht weiter, Taten müssen her“ • Misstrauen und pessimistische Verlaufsprognose • Verlust der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme / Empathie

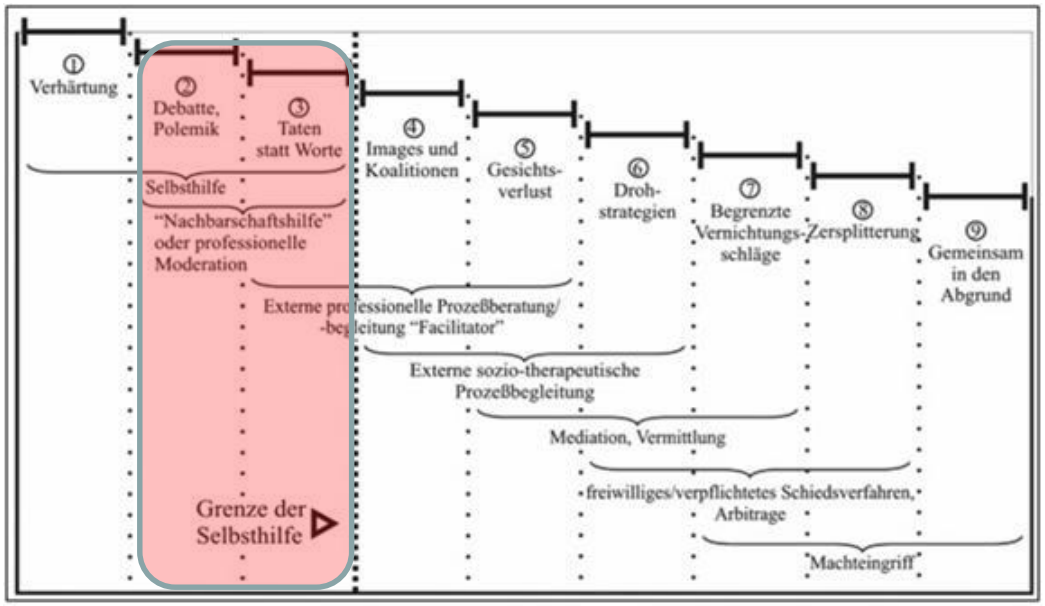
Phase	Kennzeichen
4. Images und Koalitionen	• Gerüchte, Kampagnen, Bildung ausgeprägter Stereotypen • Werben um Anhänger • dementierbares Strafverhalten
5. Gesichtsverlust	• öffentliche und direkte Angriffe zwecks Gesichtsverlust • Prinzipien, Ideologien, Werte werden bemüht • Überzeugung der Konfliktparteien: Engel vs. Teufel • gegenseitiger Ekel
6. Drohstrategien und Erpressung	• Drohung und Gegendrohung • Selbstbindungsaktivitäten • Stress • Beschleunigung durch Aufstellen von Ultimata

Phase	Kennzeichen
7. Begrenzte Vernichtungsschläge	• Denken in „Dingkategorien“ • begrenzte Vernichtungsschläge als passende Antwort • Gewinn = relativ kleinerer eigener Schaden
8. Zersplitterung und totale Zerstörung	• Abtrennen der gegnerischen Front vom Hinterland • direkte Angriffe gegen das gegnerische „Zentralnervensystem“ • verzweifelte, blindwütige Zerstörungstaktiken
9. Gemeinsam in den Abgrund	• kein Weg mehr zurück • totale Konfrontation • Vernichtung des Anderen zum Preis der Selbstvernichtung • Lust am Selbstmord, wenn auch der Feind zugrunde geht!

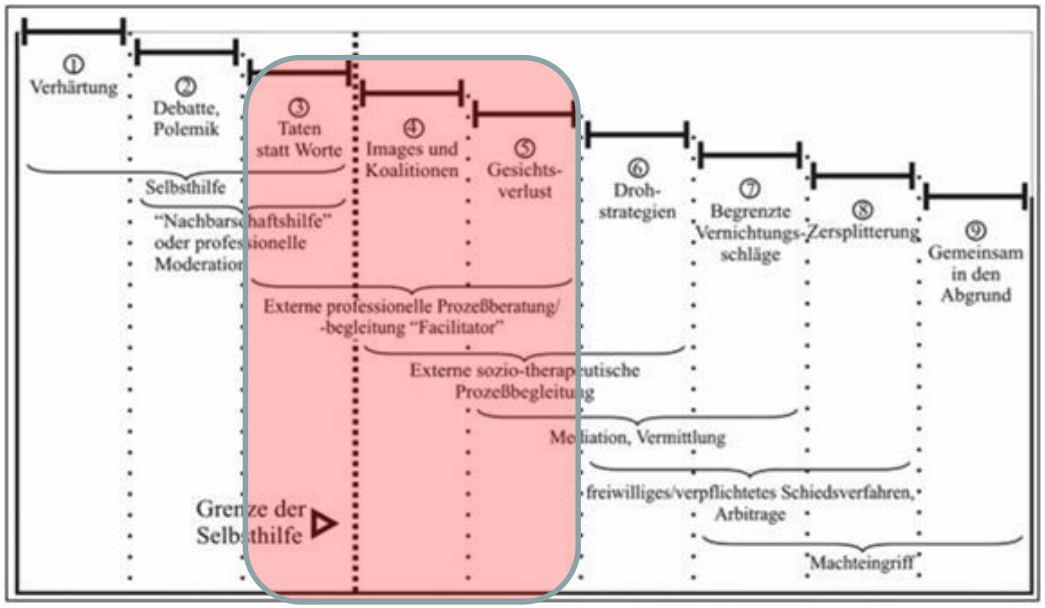
Konflikttherapie

Behandlungsmodelle im Rahmen der Konflikttherapie

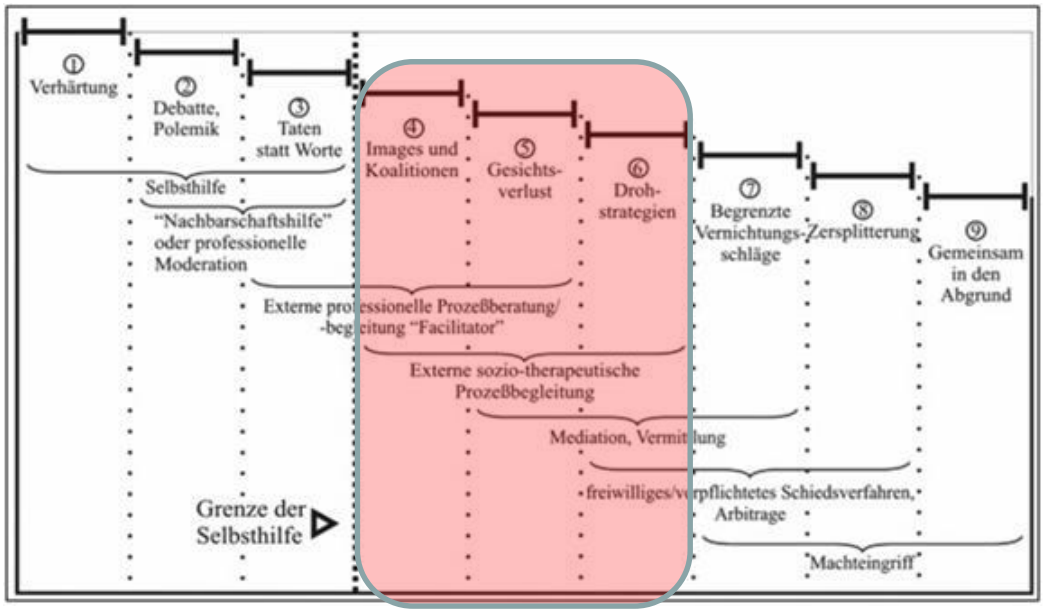
1. Moderation *(Eskalationsgrad 1 - 3)*
2. Prozessbegleitung *(Eskalationsgrad 3 - 5)*
3. System-therapeutisch orientierte Prozessbegleitung *(Eskalationsgrad 4 - 6)*
4. Mediation / Vermittlung *(Eskalationsgrad 5 - 7)*
5. Schiedsverfahren / incl. gerichtliche Verfahren *(Eskalationsgrad 6 - 8)*
6. Machteingriffe *(Eskalationsgrad 7 - 9)*



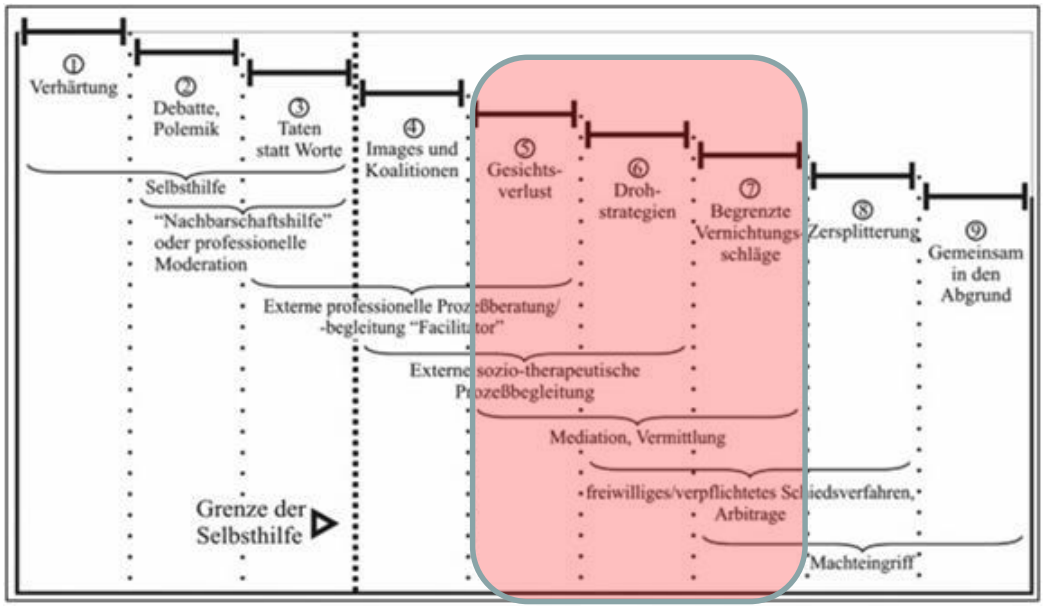
Verfahren:	Schwerpunkte der Intervention:	Akzeptanz der Konfliktlösung	Durchsetzungs-macht:	Distanz zw. Parteien:	Selbsttätigkeit der Parteien:	Zeitaufwand:	Wirkung:
Moderation	- Klärung der Probleme an Ort und Stelle - Begriffsklärungen - Darstellen der empfundenen Situation durch Konfliktparteien	- Mitwirkung der Parteien unproblematisch. -Streit wird als rational und lösbar empfunden.	- Beschränkung auf Rat geben - Keinerlei Macht zur zwanghaften Umsetzung	- Nach Möglichkeit Vermeidung von Trennung - Möglichst geringe Orientierung an Moderator	- Moderation=Hilfe zur Selbsthilfe - Stimulierung der Eigeninitiative - Schrittweise Übertragung der Moderations-funktion	- 1 -2 tägiger Workshop - wenig Vor- und Nacharbeit	- Kurzfristig - Korrigieren eines akuten Verlaufes - Selten kurativ



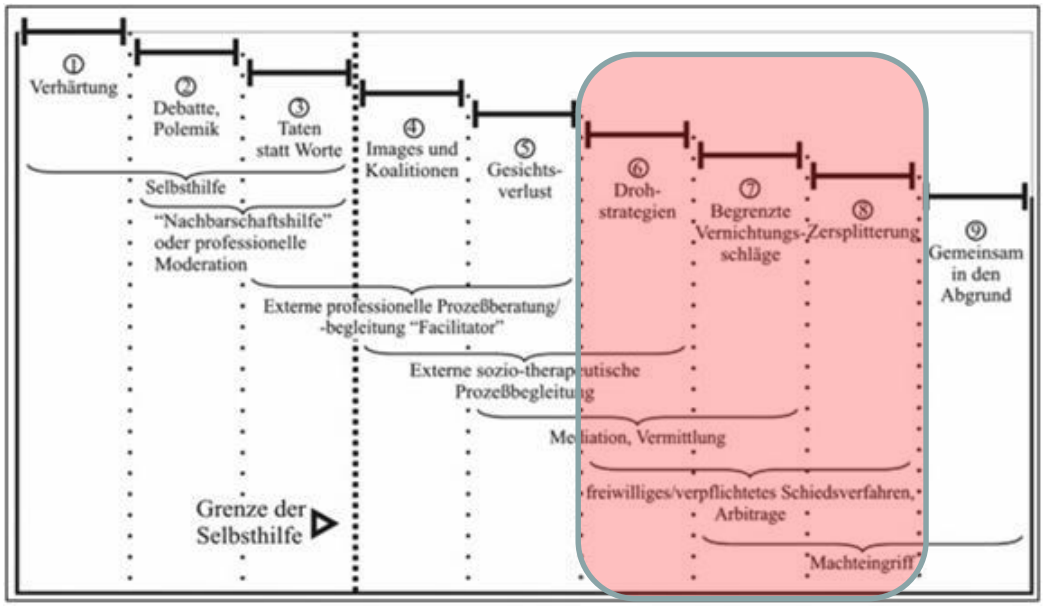
Verfahren:	Schwerpunkte der Intervention:	Akzeptanz der Konfliktlösung	Durchsetzungs-macht:	Distanz zw. Parteien:	Selbsttätigkeit der Parteien:	Zeitaufwand:	Wirkung:
Prozessbegleitung	- helfend, unterstützend, stimulierend - nicht beurteilend oder suggestiv	- Stufe 3: Motivation zur Konfliktlösung vorhanden - Ab Stufe 4: Höhere Barrieren - Vertrauen durch gleichmäßige Beziehungen zu Konfliktparteien	- Keine eigene Durchsetzungs-macht - Überflüssig da Einsicht und Motivation Keyfaktors sind	- Isolation der Konfliktparteien - Minimale Begegnungs-situationen - Ziel: Keine Distanz mehr	- Motivation zur Selbsttätigkeit - Keine Regu-lierung über die Köpfe der Parteien hinweg	- Hoch, da gefestigte Überzeugungen - Langfristige Arbeit inkl. flankierender Maßnahmen	- Kurativ - Schrittweise Befähigung der Parteien selbst an Konflikt zu arbeiten bzw. weitere Eska-lationen zu vermeiden



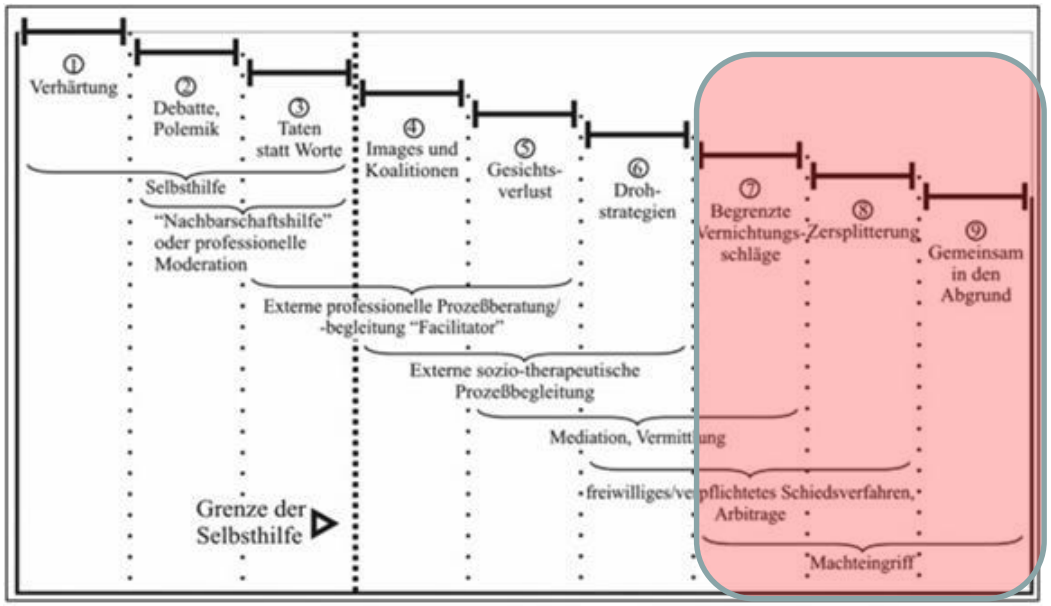
Verfahren:	Schwerpunkte der Intervention:	Akzeptanz der Konfliktlösung	Durchsetzungs-macht:	Distanz zw. Parteien:	Selbsttätigkeit der Parteien:	Zeitaufwand:	Wirkung:
System-therapeutische Prozess-begleitung	- Intensive Arbeit mit Individuen (Sicherung des Vertrauensklimas/ Schutz der verwund-baren Stellen) - Rückgewinnung eines Sinnbezuges der Konfliktsituation - Aufbau des sozialen Immunsystems	- Basis ist das Vertrauen an den Prozessbegleiter .	- Beharren auf Spielregeln & Interventions-methoden - Anfangs oft "zwanghaftes" Mitarbeiten der Parteien	- Anfänglich groß - Geringer mit zunehmender Selbstsicherheit	- Zu Beginn sehr gering - Schrittweise Abgabe der Steuerungs-funktion des Begleiters	- Sehr hoch - Langfristige Arbeit	- Kurativ (Abbau des alten Identitätsbildes der Parteien) - akut (Zu Beginn verhaltens-regulierend und -begrenzend)



Verfahren:	Schwerpunkte der Intervention:	Akzeptanz der Konfliktlösung	Durchsetzungs-macht:	Distanz zw. Parteien:	Selbsttätigkeit der Parteien:	Zeitaufwand:	Wirkung:
Mediation	- Unparteiische, selektive Informations-vermittlung und inhaltliche Einflussnahme - Festsetzen von Regeln bei direkter Kommunikation mit Überwachungs-funktion	- Vertrauens-vorschuss für Vermittler - Parteien hauptsächlich bedacht auf eigenen Nutzen	- Reduzierung der Macht der Konflikt-parteien - Einbeziehung indifferenter Gruppen oder Partner, um Lösungsvorschläge zu untermauern - "Drohen" mit autoritärem Eingriff	- Große Distanz: Vermittler = Drehscheibe & neutrale Zone - Später: Direkte Begegnungen	Handeln der Parteien maß-geblich durch Vermittler mitbestimmt	Großer Zeit-aufwand wegen hohem Rücksprache-bedarf auf allen Ebenen	Akut: Neuausrichtung der Kommunikation & Sicherung gegen ein Wiederaufleben



Verfahren:	Schwerpunkte der Intervention:	Akzeptanz der Konfliktlösung	Durchsetzungs-macht:	Distanz zw. Parteien:	Selbsttätigkeit der Parteien:	Zeitaufwand:	Wirkung:
Schiedsverfahren Richterlicher Entscheid	- Interpretation und Definition des Konfliktes durch dritte Partei - Beendigung durch neutrale Herbeiführung einer Verhaltens-regulierung - Verhaltenskontrolle	Konfliktparteien müssen Verfahren vorher akzeptiert haben	Hohe Sanktions-macht, da sonst Untergrabung des Schiedsspruches	- Vorhanden aber nicht relevant für Verfahren - Freiwillige Annäherung oder Zementierung möglich	Lediglich Bereitstellung der notwendigen (Beurteilungs-) Materialien für den Schlichtenden	Variabel je nach Zeitdruck und Komplexität	Akut, teil-weise rückwirkend



Verfahren:	Schwerpunkte der Intervention:	Akzeptanz der Konfliktlösung	Durchsetzungs-macht:	Distanz zw. Parteien:	Selbsttätigkeit der Parteien:	Zeitaufwand:	Wirkung:
Machteingriff	- Erlangen von Konfliktbeherrschung - Ggf. Einsatz von Zwangsmitteln - Offensive Demon-stration von Macht-überlegenheit - Verhaltenskontrolle	- Akzeptanz spielt keine Rolle - Übermacht zwingt zur Unterwerfung	Sehr hoch	- Nicht relevant für Verfahren - Ggf. wird Abstand zwischen den Parteien festgesetzt	Die dritte Partei bestimmt alle Faktoren, Lösungen und Verfahren	- Eingriff kann innerhalb kürzester Zeit erfolgen - Beherrschung kann sehr langfristig sein	- Fast ausschließlich akut - Präventiv falls Drittpartei die Situation unter Kontrolle behält

Situatives Führen

- **Aufgaben- und mitarbeiter-spezifisches Führen**
- **Laterales Führen**

Situatives Führen

Modellstruktur:

Führungserfolg = f (Führungsstil, Führungssituation)

Führungsstil

- Aufgabenorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Autoritär - Kooperativ

Führungssituation

- Vorgesetzten - Mitarbeiter - Beziehung
- Aufgabenstruktur der Mitarbeiter
- Aufgabenspezifische Kompetenz und Motivation (Reifegrad) eines Mitarbeiters
- Positionsmacht des Vorgesetzten
- Erwartungen an die Rolle (Führungskultur)

Führungserfolg

- Kundenzufriedenheit
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Wirtschaftlichkeit

Laterales Führen

(in Anlehnung an S. Kühl)

Laterales Führen

Führung = Es schaffen, dass Andere das wollen was sie sollen und auch können und dürfen.

Beim **lateralen Führen** – beim Führen zur Seite – findet das Führen in einer Situation ohne Positionsmacht statt, d.h. der Führer hat keine hierarchischen Weisungsbefugnisse.

Laterales Führen

Auch bei der lateralen Führung geht es um Zielerreichung und Verhaltensbeeinflussung und nicht nur um reine Koordination.

Das situative Modell der Lateralen Führung ist eine Führungs-konzeption, die erklärt wie Organisationsmitglieder auf andere einwirken können, über die sie keine hierarchische Weisungsbefugnis haben.

Laterales Führen

Laterales Führen findet innerhalb der Formalstrukturen einer Organisation statt. Insofern steht alles was beim lateralen Führen passiert in Wechselwirkung zur formalen Organisation.

Laterales Führen eröffnet zusätzliche Handlungsmöglichkeiten, ohne dass hierfür die formalen Strukturen geändert werden müssen. Laterale Koordinationsmechanismen lassen sich daher in jeder Organisation finden.

Laterales Führen

Laterale Führung beruht auf dem Zusammenspiel von drei Mechanismen der Einflussnahme:

- Organisation von Verständigungsprozessen
- Erschließung von Machtquellen
- Förderung von Vertrauensbeziehungen

Laterales Führen

Organisation von Verständigungsprozessen

Bei Verständigung geht es darum die Interessenlage der Beteiligten zu verstehen, um dadurch neue Lösungen für bestimmte Aufgaben zu erschließen.

Es geht um die Interessen hinter den Positionen.

Die Akteure einigen sich auf einen Weg zur Abarbeitung eines Problems. Dadurch werden Motivations- und Kontrollprobleme des Managements reduziert.

Laterales Führen

Erschließung von Machtquellen

Da der laterale Führer über keine Positionsmacht verfügt, muss er andere Machtquellen für sich erschließen.

Als andere Machtquellen kommen in Frage:

- Persönliche Autorität und Integrität (Persönlichkeit)
- Einsatz von Expertenwissen
- Nutzung von Netzwerken innerhalb und außerhalb der Organisation
- Beeinflussung der (häufig informalen) Kommunikation

Laterales Führen

Erschließung von Machtquellen

Macht setzt eine Machtbeziehung voraus, d.h. auch der vermeintlich Machtlose hat ein Interesse an der Aufrechterhaltung der Beziehung. Die Macht eines lateralen Führers hängt daher von seiner Relevanz für andere und von seiner Nichtersetzbarkeit ab.

Machtspiele sind untrennbar mit Organisationen, ja sogar mit jeder Beziehung verbunden. Sie sind keineswegs per se dysfunktional, sondern häufig der Schmierstoff, der Organisationen in Bewegung hält.

Laterales Führen

Förderung von Vertrauensbeziehungen

Vertrauen entsteht, wenn eine Seite in Vorleistung geht und dabei ein Risiko in Kauf nimmt und die andere Seite dies nicht für einen Vorteil ausnutzt, sondern sich dessen würdig erweist und dieses Vertrauen später erwidert.

Durch häufige Wiederholung dieses Verhaltens wächst ein langfristiges Vertrauensverhältnis. Allerdings genügt oft ein kleines Ereignis, um eine Vertrauensbeziehung in eine Misstrauensbeziehung zu verwandeln.

Laterales Führen

Die Kunst der Lateralen Führung besteht in einer situationsadäquaten Mischung der drei Koordinationsmechanismen. Hierbei sind vielfältige komplementäre und konfliktäre Beziehungen zu beachten.

Laterales Führen

Laterale Führung ist für formale Organisationen in vielen Fällen notwendig, in manchen Fällen aber auch lästig. Sie kann durch die Formalstruktur einer Organisation weder erzwungen noch verhindert werden.

Man kann niemand zur „wirklichen“ Verständigung verpflichten. Vertrauen zwischen Personen kann nicht hierarchisch eingefordert werden. Machtspiele können nicht verboten werden.

Laterales Führen

Formale Organisationen beeinflussen jedoch Verständigungs-, Vertrauens- und Machtprozesse. Diese finden zwar im Schatten der Formalstruktur statt, werden aber durch sie durchaus gefördert oder begrenzt.

Neben der Formalstruktur einer Organisation gibt es auch das tatsächlich gelebte Organisations-/Rollenverhalten. Dieses hat einen erheblichen Einfluss auf die Förderung oder Begrenzung von lateraler Führung.

Laterales Führen

Ein wesentlicher Unterschied zwischen einer formalen Organisation und lateralen Verständigungs-, Vertrauens- und Machtprozessen besteht in der Möglichkeit bzw. der Unmöglichkeit, in Diskussionen Bezug darauf zu nehmen.

Typisch für laterale Koordinationsprozesse ist ihre Kommunikations-latenz, die ihnen eine Art „Strukturschutz“ gewährt. M.a.W.: Werden laterale Koordinationsprozesse offen angesprochen, verlieren sie hierdurch häufig ihre Wirksamkeit.