



maya bentele

dipl. psychologin FH/SBAP
transaktionsanalytikerin TSTA

Führung, Rollen und Umgang mit Konflikten

Gastvortrag an der ETH Zürich
Vorlesung Management

Maya Bentele

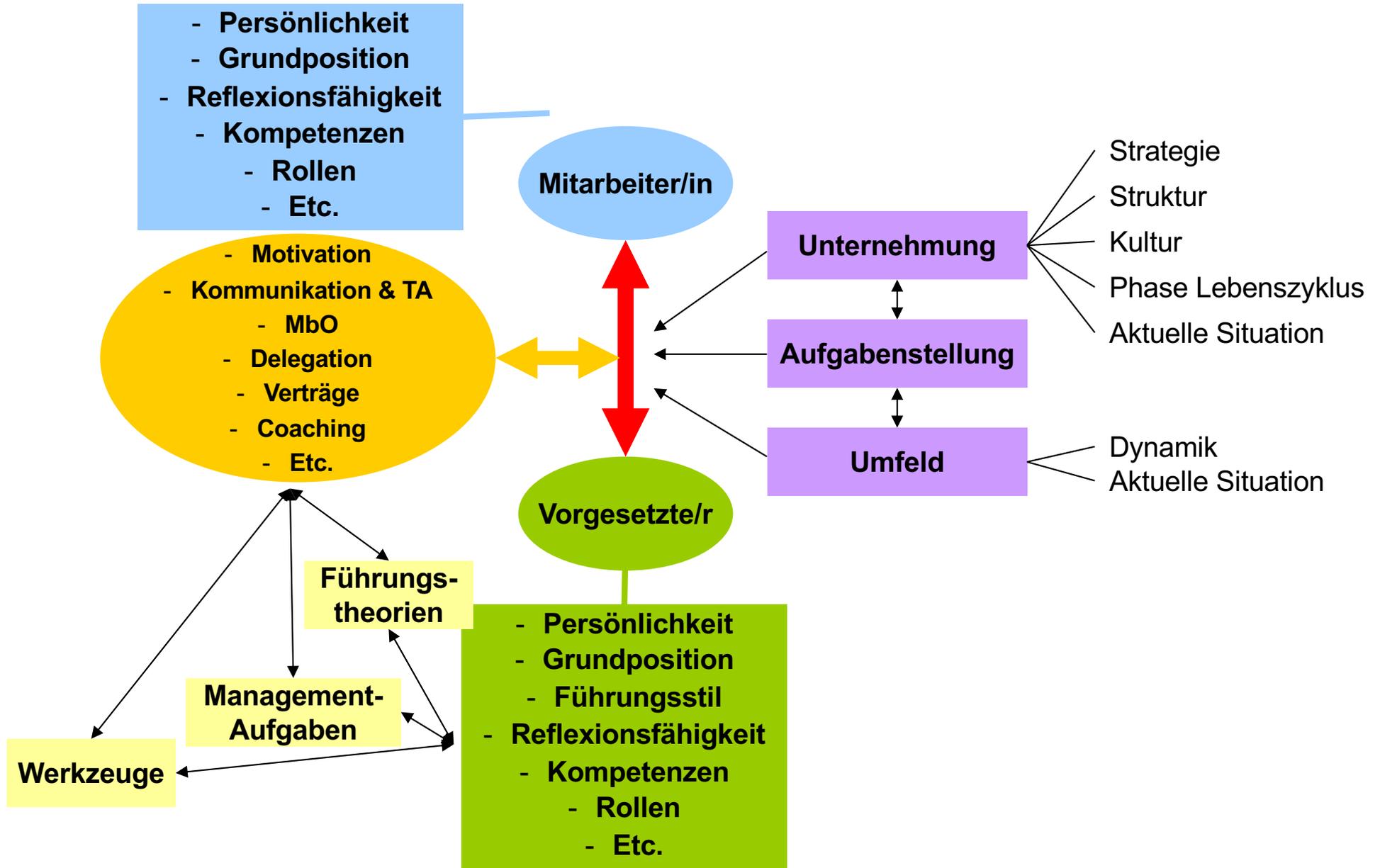
15. April 2025

1. Teil:

Führung und Rollen

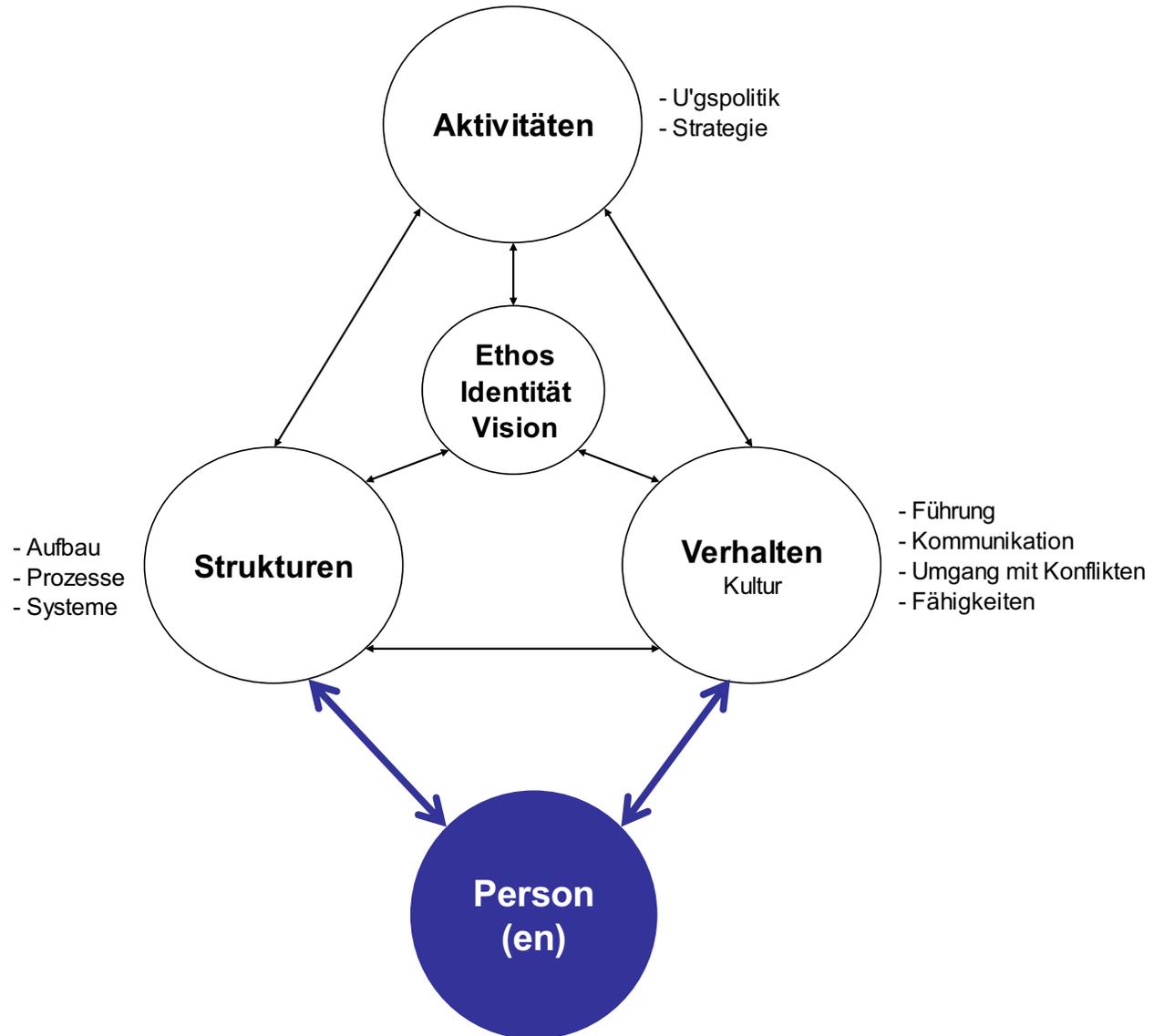
Personaler Aspekt

Führung im Überblick



Personaler Aspekt

Erweitertes Strategiedreieck



Personaler Aspekt

Klassische Definitionen von Führung

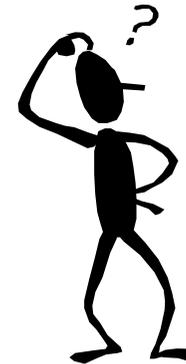
- „Führen in Organisationen ist ein Prozess, der das Zusammenwirken verschiedener Einflussgrößen so gestaltet, dass alles Handeln auf die vereinbarten Ziele hinausgerichtet ist.“ (Lotmar/Tondeur)
- „Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.“ (Wunderer)
- „Führen heisst, Menschen zu bewegen, zielgerichtet zu handeln. In diesem Sinne bedeutet Führen: zu delegieren, zu motivieren, zu kommunizieren, zusammenzuarbeiten, Ziele zu vereinbaren, zu informieren, zu kontrollieren und zu beurteilen, zu lernen und bereit zu sein, sich selbst noch zu verändern.“ (Bentele/Schulze)

Personaler Aspekt

Entwicklungstendenzen, die Führung beeinflussen

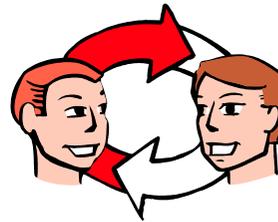
- Bildung und Wissen
- Kultureller Wertewandel und Individualisierung
- Wandel in Gesellschaft & Wirtschaft (z.B. Globalisierung)
- Technologische Veränderungen, Digitalisierung

→ **Komplexität!**



Die **Machtverhältnisse** in Organisationen verändern sich aufgrund der zunehmenden Komplexität innerhalb und ausserhalb der Organisationen sowie der nicht existierenden «objektiven» Wahrnehmungsmöglichkeit:

- *Die Macht der Führungskräfte nimmt ab. Sie verlagert sich zunehmend ins «Netzwerk» (Mitarbeitende, Gruppen).*
- *Folglich haben Führungskräfte immer weniger direkten Einfluss.*
- *Führungskräfte sind immer stärker angewiesen auf die aktive, konstruktive Mitarbeit der «Geführten».*

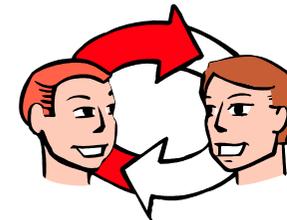


Personaler Aspekt

Folgen für die Führung und die Führungskräfte

- Folge → Zunahme der Bedeutung von
 - **Einbezug,**
 - **Zusammenarbeit &**
 - **gegenseitigem Vertrauen!**

- **Führungskräfte sind als Personen zunehmend gefordert!**
 - Mehr **Bescheidenheit**
 - Mehr **Offenheit**
 - Mehr **aktive Beziehungsgestaltung**



Personaler Aspekt

Thesen Gerald Hüther

- **Bedürfnis der Menschen** (auch von Mitarbeitenden)
 - **Wachsen können** (→ Aufgaben)
 - **Dazu gehören**
 - Gestaltung/Entwicklung entsprechender Rahmen/Gefässe (inkl. begeisternde Ziele/Vision)
- **Führung?**
 - **Einladen**
 - **Ermutigen**
 - **Inspirieren**

Personaler Aspekt

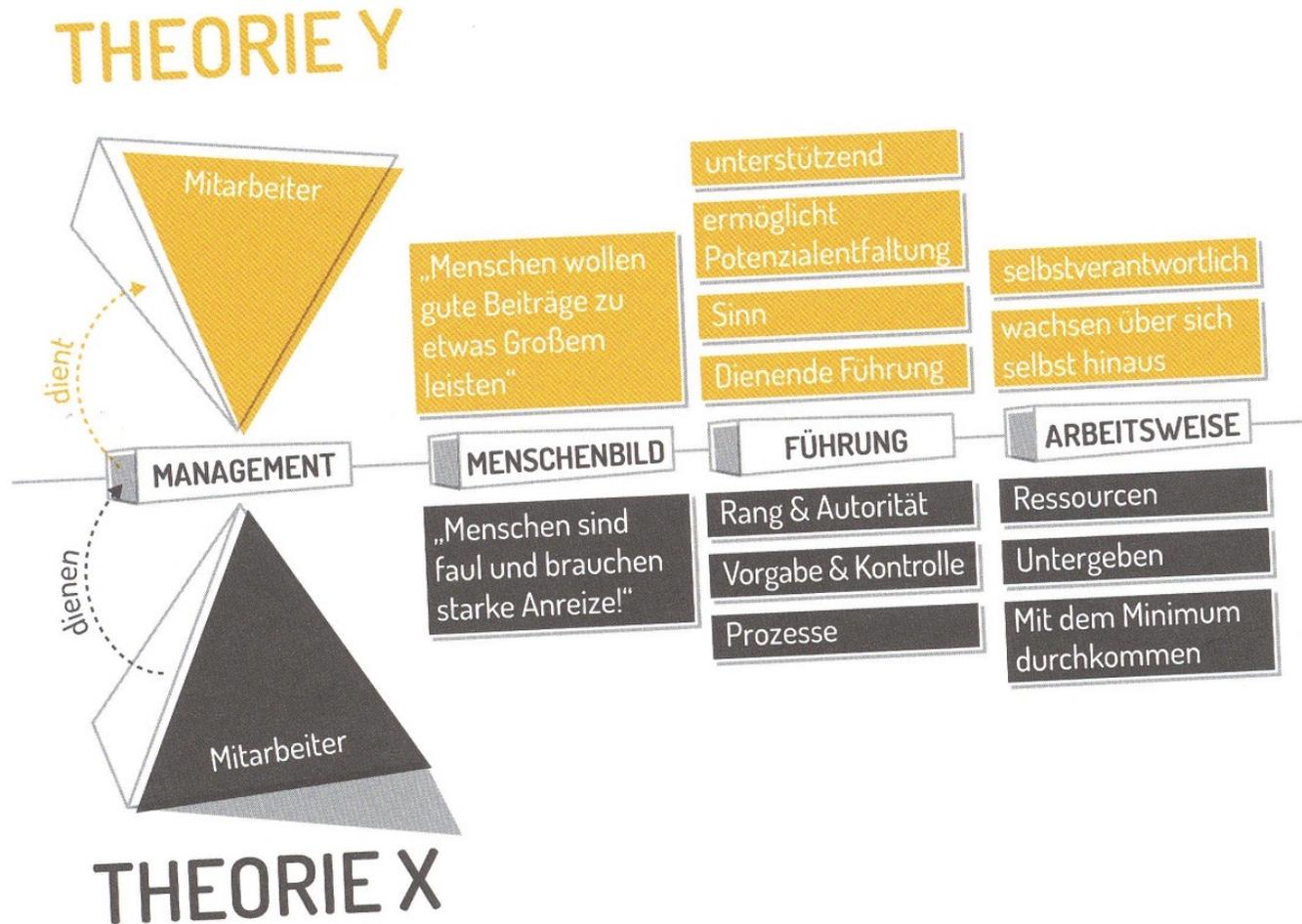
Was braucht es in der Führung?

Führungskräfte brauchen Theorien und Konzepte:

- Für sich → Reflexion als **Person**
- Für die Reflexion von **Beziehungsdynamiken**
- Für den Umgang mit **schwierigen Führungssituationen**

Personaler Aspekt

Menschenbilder



Personaler Aspekt

Kennzeichen kompetenter Führung

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

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

nach Jesper Juul

Personaler Aspekt

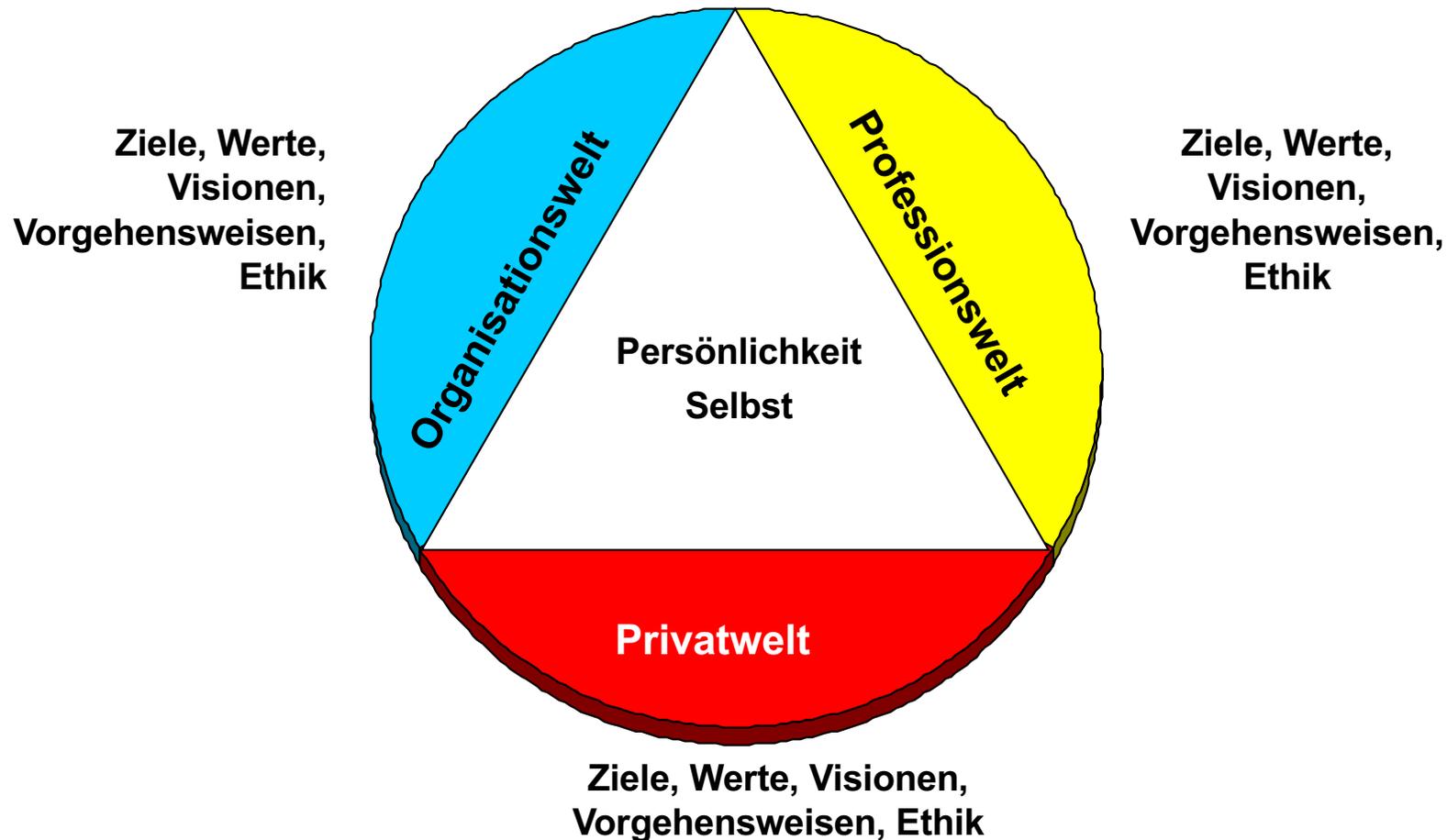
Selbstführung

- Selbstführung beginnt mit Selbstreflektion
- Selbstführung heisst, sich selbst kennen mit seinen Stärken und seinen Schwächen sowie seinen Ressourcen
- Landkarten zur Verfügung haben, mit denen das eigene Handeln erfasst und reflektiert werden kann
- Erkennen können, wenn die eigenen Grenzen erreicht sind und wissen, wo und wie Unterstützung eingefordert werden kann
- Sich selbst als Lernende/r zu definieren

Personaler Aspekt Rollen (I): Die drei „Lebenswelten“ - Überblick

(nach Bernd Schmid 1994)

Rolle = die Summe der Erwartungen an eine bestimmte, festgelegte soziale Position in Bezug auf Denken, Fühlen, Verhalten und Beziehungsgestaltung



Personaler Aspekt

Hier denken, fühlen und verhalten wir uns in unserer **Organisationsfunktion**:

... als Chef, Abteilungsleiter, Mitarbeiter, Assistent, Verwaltungsrat etc.

... hier lassen wir uns leiten von Werten, Standards, Logiken und Erfahrungen, die von der Kultur der Organisation implizit und explizit nahe gelegt werden und die in wiederkehrenden Ritualen erneuert und stabilisiert werden.

... alles zusammen bildet unsere **Organisationsidentität**.

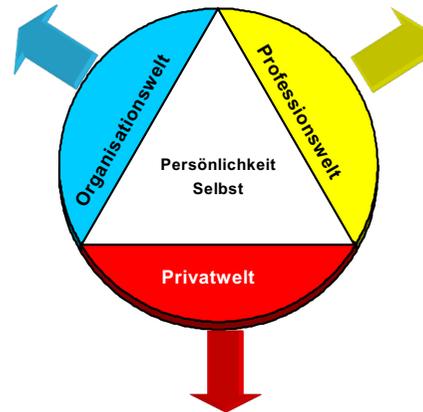
Rollen (II): Die drei „Lebenswelten“

Hier denken, fühlen und verhalten wir uns als **Fachperson (Profi)**:

... als Ingenieur, Baumeister, Kaufmann, Marketingexperte, Banker, Arzt, Therapeut etc.

... hier lassen wir uns leiten von Werten, Standards, Logiken und Erfahrungen, die uns insbesondere in der Zeit der Ausbildung geprägt haben und die auf Fachtagungen und Weiterbildungen erneuert und ergänzt werden.

... alles zusammen bildet unsere **professionelle Identität**.



Hier denken, fühlen und verhalten wir uns als **Privatperson**:

... als Geliebter, Vater, Ehefrau, Sohn, Tochter, Freund, Nachbar, etc.

... hier sind uns übernommene Modelle von Familie, Partnerschaft, Sexualität etc. wichtig und leitend

... hier haben wir unsere **private Identität**.

Personaler Aspekt

Rollenmanagement

Rollenmanagement bedeutet ...

- sich über die eigene Rolle bewusst zu sein: Aus welcher Leitrolle heraus werde ich handeln?
- die Rolle nach aussen zu kommunizieren.
- sich Gedanken über die Rollenverträglichkeit und mögliche Rollenkonflikte bewusst machen.
- Stärken der verschiedenen Rollen herausfinden und breit nutzen.
- mögliche Rollenwechsel oder -erweiterungen reflektieren: Wie kann ich mir selbst helfen, von einer Rolle in die andere zu kommen? Welche Ressourcen nehme ich mit?

2. Teil:

Umgang mit Konflikten

Umgang mit Konflikten

Übersicht

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

Umgang mit Konflikten

Der „Sinn“ von Konflikten

- Konflikte verdeutlichen vorhandene, latente Probleme
- Konflikte verhindern Stagnation
- Konflikte fördern eine intensive Kommunikation
- Konflikte bieten ein Übungsfeld für Toleranz
- Konflikte ermöglichen neue Lösungen
- Konflikte machen Unterschiede klar
- Konflikte fordern
- Konflikte

Umgang mit Konflikten

Konfliktsymptome

- **Ablehnung und Widerstand** (Widersprechen, mürrische Reaktionen etc.)
- **Aggressivität und Feindseligkeit**
(Verletzungen, böse Blicke, absichtliche Fehler etc.)
- **Sturheit und Uneinsichtigkeit**
(rechthaberisch kleben an Vorschriften etc.)
- **Flucht** (vermeiden von Kontakten, wortkarg etc.)
- **Überkonformität**
(keine eigenen Ideen, Kritik vermeiden durch Überanpassung etc.)
- **Desinteresse**
- **Formalität** (distanzierte Freundlichkeit, „Etikette“ etc.)

Umgang mit Konflikten

Die Einstellung zu Konflikten

Die eigene Einstellung zu Konflikten ist von zentraler Bedeutung:

Sie beeinflusst:

die Wahrnehmung

Erkenne ich,
logisch oder intuitiv,
rechtzeitig,
wo sich ein Konflikt
abzeichnet,
oder
verleugne, verdränge
ich die Signale?

die Gefühlslage

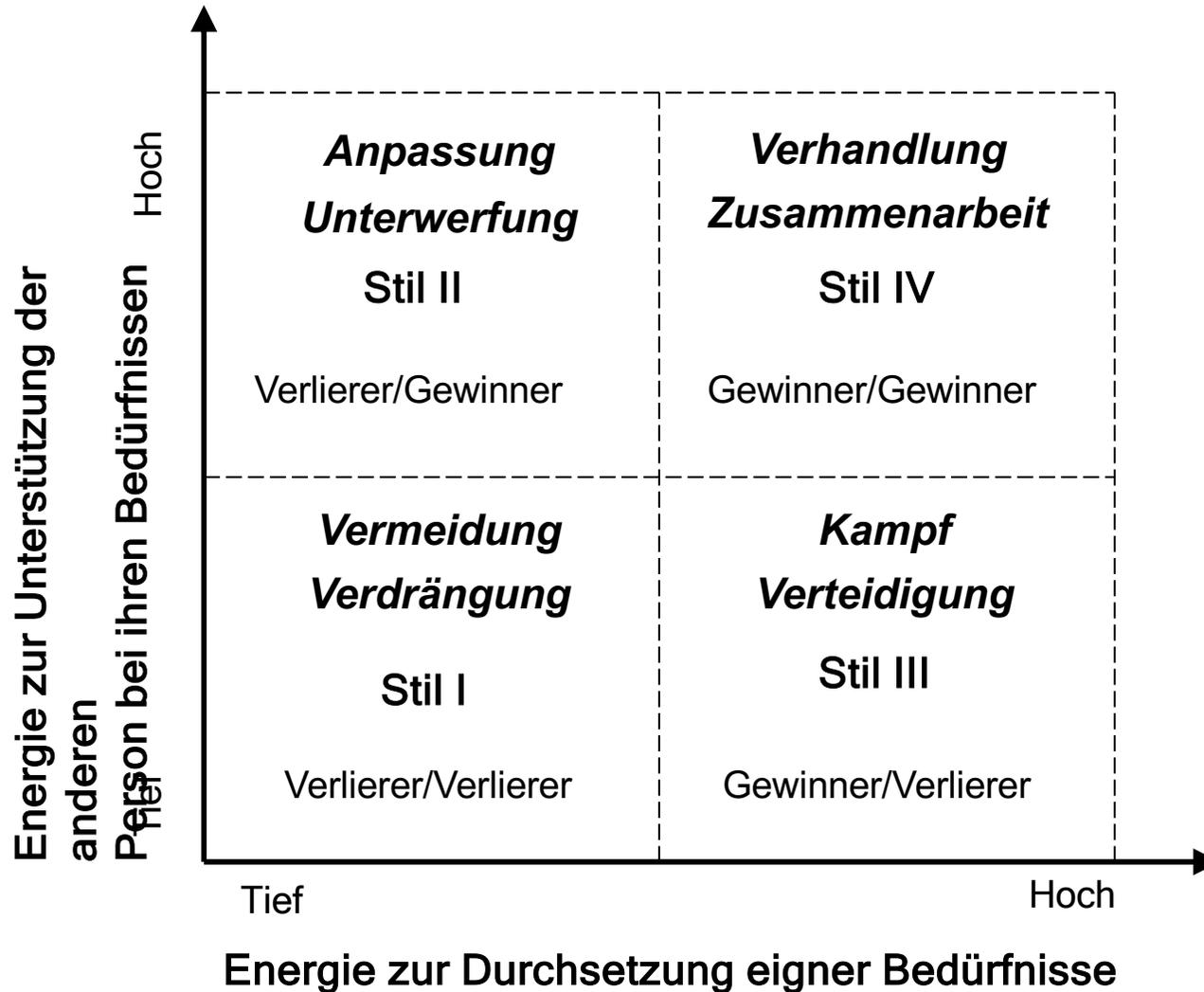
Reagiere ich auf Konflikte
ängstlich und hilflos,
oder
stelle ich mich ihnen
mutig und nutze sie als
Chance?

das Verhalten

Gehe ich einen Konflikt
aktiv, offen und kooperativ
an,
oder
weiche ich ihm aus,
wehre ihn ab,
reagiere aggressiv?

Umgang mit Konflikten

Grundmuster im Konfliktverhalten Konfliktlösungsstile I



Umgang mit Konflikten

Grundmuster im Konfliktverhalten Konfliktlösungsstile II

Warum wir uns so verhalten, wie wir uns verhalten...

Es gibt immer verschiedene Faktoren, die einen dazu bewegen, sich in einer bestimmten Situation so – oder eben anders zu verhalten. Faktoren könnten sein: Einflüsse von aussen, eigenes Interesse, eigene Stimmung, Wichtigkeit der Situation, das Verhalten einzelner anderer Personen etc.

Hier einige Anhaltspunkte, um das eigene Verhalten in einer bestimmten Situation zu reflektieren:

Stil I: Resignieren: Rückzug – Vermeidung & Verdrängung

- Dem Konflikt ausweichen
- Den Konflikt als Bedrohung wahrnehmen
- Den Konflikt verdrängen
- Nimmt eigene und die Bedürfnisse anderer wenig wahr
- Angst vor Veränderung

Stil II: Sich anpassen: Hohes Bedürfnis nach Zugehörigkeit – Anpassung & Unterwerfung

- Möchte nicht auffallen
- Sucht Kontakt und Gemeinschaft
- Wunsch, akzeptiert zu werden
- Harmoniebedürfnis
- Geht dem Konflikt aus dem Weg, indem er/sie eigenen Bedürfnisse in den Hintergrund stellt
- Wunsch, es allen anderen recht zu machen
- Wunsch, dem / der anderen zu gefallen

Umgang mit Konflikten

Grundmuster im Konfliktverhalten Konfliktlösungsstile III

Stil III: Konkurrenzieren: Hohes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung – Kampf & Verteidigung **Verteidigung**

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

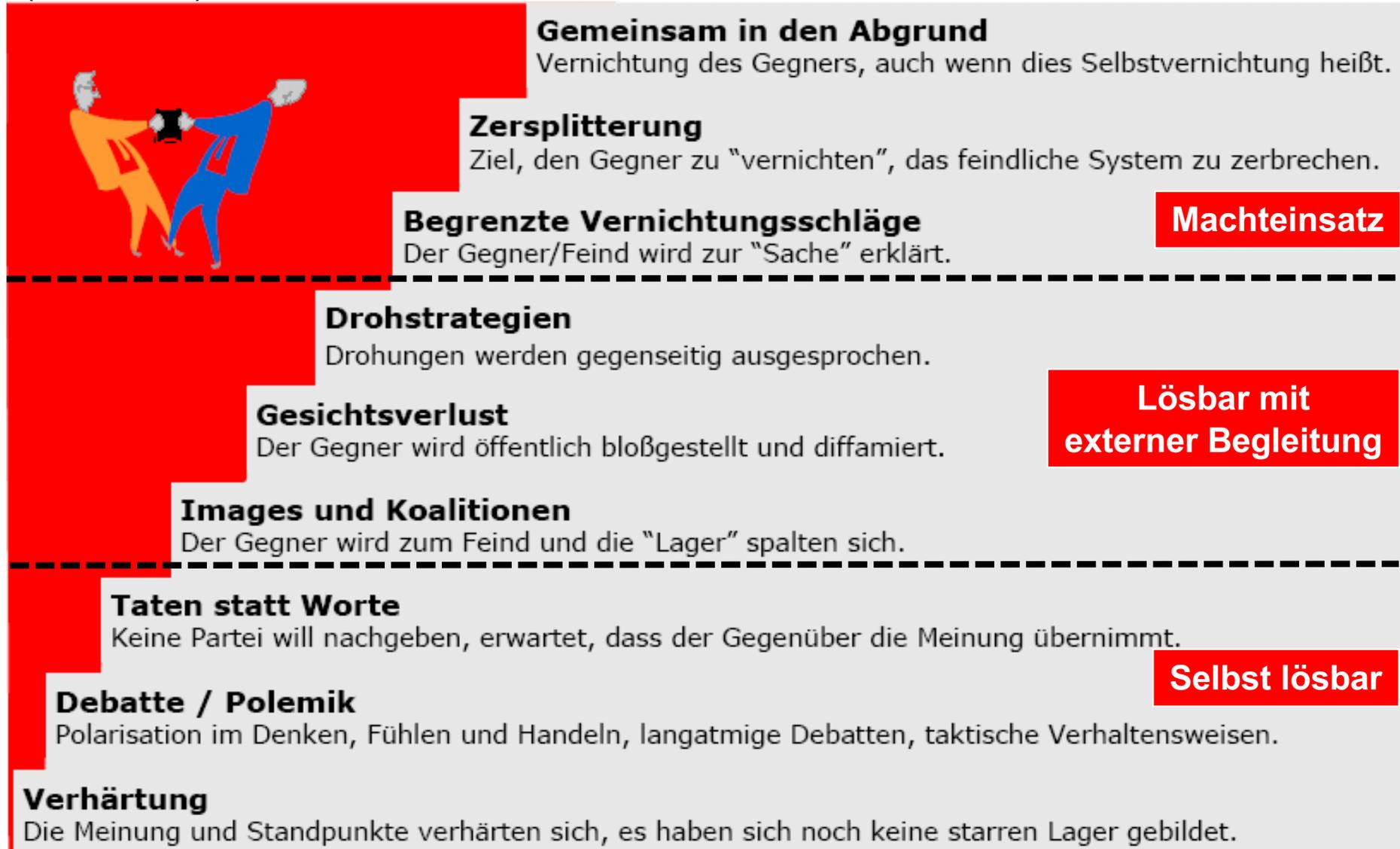
Stil IV: Kooperieren: Bedürfnis nach Integration – Verhandlung & Zusammenarbeit

- Gemeinsame Entscheidungsfindung steht im Zentrum
- Optimale Lösung für alle Parteien suchen
- Sieht Veränderung und Konflikte als Chance
- Konflikte sind keine Probleme sondern Herausforderungen
- Strebt die perfekte Lösung an (die es vielleicht nicht gibt)

Umgang mit Konflikten

Konflikteskalationsstufen

(nach Glasl)



Umgang mit Konflikten

Konfliktbearbeitung

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

- Von der Art und Inhalt des Konfliktes
- Von der Anzahl der Beteiligten
- Von der Eskalationsstufe des Konfliktes
- Von den fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Beteiligten
- Vom Willen **aller** Beteiligten den Konflikte wirklich anzugehen und zu lösen

Umgang mit Konflikten Konfliktbearbeitung - Problemansprache

➤ **Eigene Betroffenheit äussern**

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

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

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

➤ **Keine Lösungen vorgeben**

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

➤ **Elemente einer vollständigen Ich-Aussage**

1. Eigene Gefühle, eigene Betroffenheit äussern: „Ich ärgere mich masslos...“

2. Das Verhalten beschreiben, welches mich stört: „...wenn ich von Ihnen die versprochenen Unterlagen nicht rechtzeitig bekomme, ...“

3. Die Auswirkungen auf mich persönlich benennen: „...weil ich dann unter Zeitdruck komme, Überstunden machen muss und meine Arbeit nicht mehr sorgfältig machen kann.“

4. Erwartungen formulieren: „Bitte informieren Sie mich, wenn Sie nicht rechtzeitig fertig werden.“

Umgang mit Konflikten

Konfliktbearbeitung nach Harvard

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

Umgang mit Konflikten

Zum Abschluss

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

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