Menschen studieren

ehs

Führen in und von heterogenen Teams

Axel Möller, 07.12.2019

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Evangelische Hochschule Dresden
University of Applied Sciences for Social Work, Education and Nursing

Menschen studieren

ehs

Überblick und Inhalte für Samstag, den 07.12.2019

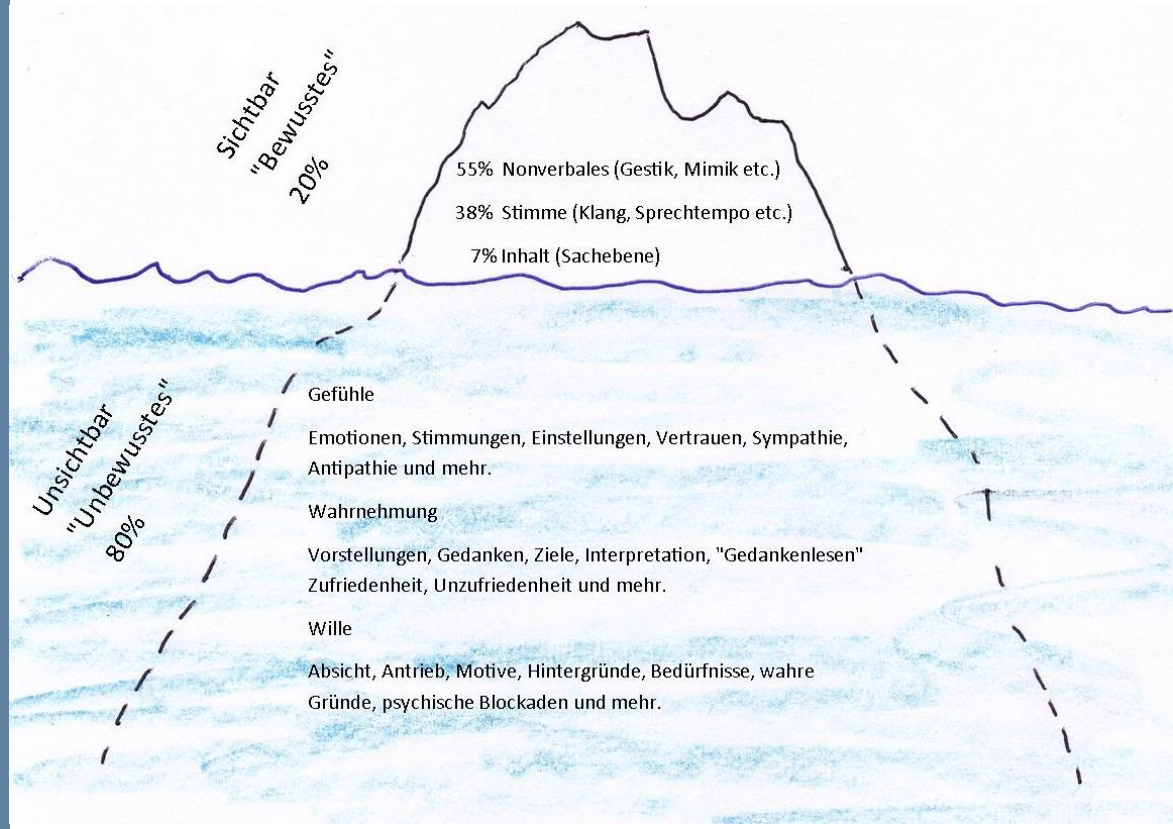
9.00 - 10.30	• **Frauen in Führung** • Drei Paradigmen feministischen Diskurses in Blessin/ Wick: nach Macha, Rosener, Frenzel, Sottong, Müller und Krell u.v.a. • **Vielfaltsbewusst Führen**/ Führungsprobleme nach Sausele/ Weidl Aktivität • **Dilemmata** der Führung nach Neubauer -Aktivität
11.00 - 12.30	• **Agiles Führen** nach Hofert -Aktivität • **Motivation**: Ziele und Wege nach Comelli/von Rosenstiehl-Aktivität • Grundmotive nach McCelland • Erweitertes Weg-Ziel-Modell der Führung nach House/Mitchell/Evans in Bertel/Becker • Vertrauensmatrix nach Hofert
13.30 - 14.30 **14.30 – 15.00**	**1 h Open space** **Abschluss Reflektion:** **Was geben Sie uns in den Koffer auf die weitere Reise mit? …….**

Kommunikation:
Mittel der Mitarbeiterführung

Die von Hegel eingeführte und von Honneth übernommene Metaphorik eines sozialen „Kampfs um Anerkennung“ verweist darauf, dass soziale Anerkennung in hohem Maße von den je gegebenen Bedingungen sozialer Interaktion abhängig ist. Dieser

Ortfried Schäffter

Sichtbare und unsichtbare Kommunikation



Menschen studieren

ehs

5 Axiome – Paul Watzlawick

Man kann nicht, nicht kommunizieren	Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt	Die Interpunktion der Ereignisse definiert die Beziehung	Kommunikation kann digital oder analog erfolgen	Kommunikation verläuft entweder symmetrisch oder komplementär
Man kann sich durch Inaktivität nicht der Kommunikation entziehen. Einseitige Abbrüche der Kommunikation führen zu Konflikten.	Die Inhaltsebene liefert Informationen zur Sache. Die Beziehungsebene liefert Informationen über das Verhältnis der Teilnehmer.	Kommunikation hat keinen Anfang und kein Ende, sondern verläuft kreisförmig. Je nach dem, wo die Interpunktion einsetzt, beeinflusst sie die Beziehung.	Text, Buchstaben, Zahlen – sind digitale Kommunikation. Nonverbale Signale und Körpersprache sind analog und beeinflussen die Beziehung.	Komplementär ist eine Beziehung, wenn es eine Hierarchie gibt. Symmetrisch, wenn die Partner gleichwertig in der Position sind.

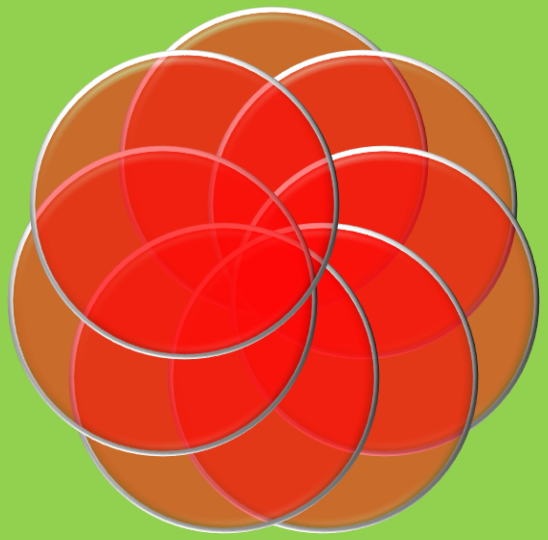
https://emotionen-lesen-lernen.de/paul-watzlawick-5-axiome/

Nonverbale Kommunikation

Hat eine sehr hohe Wirkung

Wirkt auf Gefühle ein

Ist mehrdeutig



Drückt Gefühle aus

Ist nur im Kontext interpretierbar

Ist nur bedingt kontrollierbar

Ist kulturabhängig

Aktivität/Reflexionen

Gefühle erkennen

Kommunikation - Mittel der Führung nach Blessin/ Wick und Reneck, Sambeth, Winkelhofer

Führungsintervention findet durch Kommunikation statt:

Kommunikation traditionell:

Unmittelbare hierarchische Steuerungsnachrichten

Führung kommuniziert…

Anweisend, kontrollierend, lobend, tadelnd …

Unbeholfene, unorientierte Mitarbeiter*innen

Kommunikation modern/postmodern:

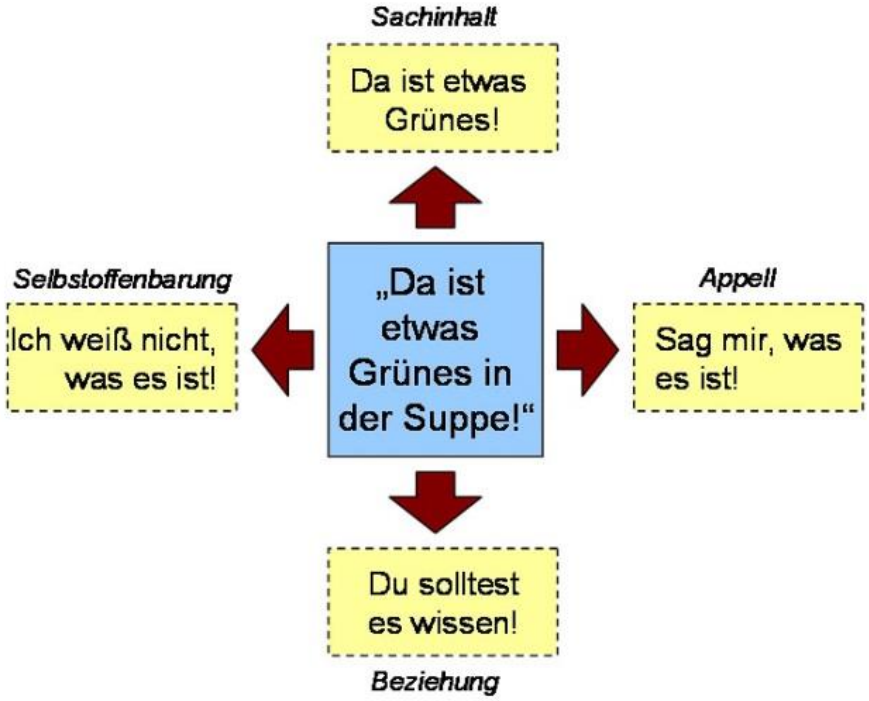
Reziprozität, Mehrperspektivität, Ambivalenz – nonverbal- verval, medial

Führung kommuniziert…

Unterstützend, entwickelnd, beratend, vereinbarend

Selbstorganisierte, hochkompetente Mitarbeter*innen

Vier Seiten einer Kommunikation ..nach Schulz von Thun



Aktivität

Einzelarbeit

Gruppenarbeit

Plenum

Du/Sie Botschaft

Ist wie ein ausgestreckter Zeigefinger

- **Beispiele**
- Sie sollten mal …
- Immer müssen Sie …
- Warum tun Sie nicht …

Du/Sie Botschaft

Ist wie ein ausgestreckter Zeigefinger

- **Wirkung**
- Widerwillen …
- Rechtfertigung, Schuldgefühle …
- Verletzung, Ärger …

Ich Botschaft

Beleuchtet die eigene Gefühlswahrnehmung

- **Beispiele**
- Es hat mich geärgert, verletzt, dass…
- Mir ist aufgefallen…
- Ich wünsche mir…

Ich Botschaft

Beleuchtet die eigene Gefühlswahrnehmung

- **Wirkung**
- Betroffenheit, Reflexionsbereitschaft
- Nachdenklichkeit, …
- Bereitschaft zur Klärung…

Aktivität

Einzelarbeit

Gruppenarbeit

Plenum

Menschen studieren

ehs

Kommunikation - Merkmale eines generativen Dialogs nach Reneck, Sambeth, Winkelhofer

• Machen Sie eine „Meinungspause " – schicken Sie die Positionen kurz in den Urlaub
• Feste und bewährte Alltagsroutinen werden auf ihre Voraussetzungen befragt
• Berufs- und lebensbiografisches Erzählen spielen eine wichtige Rolle
• Destabilisieren Sie Positionen: nichts wird ungeprüft als die Wahrheit anerkannt. Welche Alternativen oder Sichtweisen gibt es?
• Positionen zur Verfügung stellen: Wenn meine Ideen und Überzeugungen zur Lösung beitragen, dann halten sie auch einer angehenden Befragung durch anderen stand. Wenn nicht ist jeder stark genug, seine Position zu überdenken.
• Es zählt die kollektive Bearbeitung eines Problems – nicht das Siegen oder verlieren einer bestimmten Sichtweise
• Klärungen aushalten: Dissens und Konflikte sind Chancen
• Wenn kein Widerstand entsteht, ist am Konsens etwas faul
• Wenn keine andere Sichtweise da ist, dann ist die gruppe zu schnell: Entschleunigung ist dann wichtig
• Lösungen sind Kompromisse auf Zeit – der derzeitig gültige Irrtum
• Positionen halten: Jede Sichtweise ist richtig. Alle Sichtweisen werden zugelassen.
• Lernen über die Hintergründe: Aus welchen Gründen halten wir sie für nicht möglich, falsch oder absurd?

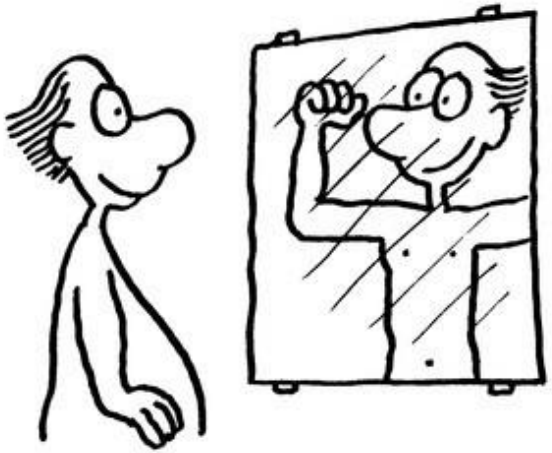
Provokative Frage:

Machen Mitarbeiter*innen – Gespräche überhaupt noch Sinn?

Motivation:
Mittel der Mitarbeiterführung

Motivation: „Selbstanalyse“

Würde ich gern für jemanden wie mich arbeiten wollen?



https://adventureracing.files.wordpress.com/2015/12/spiegel.jpg?w=812

Menschen studieren

ehs

Grundmotive nach McClelland*

Zugehörigkeit

Wünsche: Sicherheit, Zuwendung, Geborgenheit, Freundschaft.

Befürchtungen: unbeliebt, zurückgewiesen, isoliert, ausgeschlossen.

Macht

Wünsche: Kontrolle, Dominanz, Status, Einfluss, Kampf.

Befürchtungen: Kontrollverlust, unwichtig, abhängig, unbedeutend.

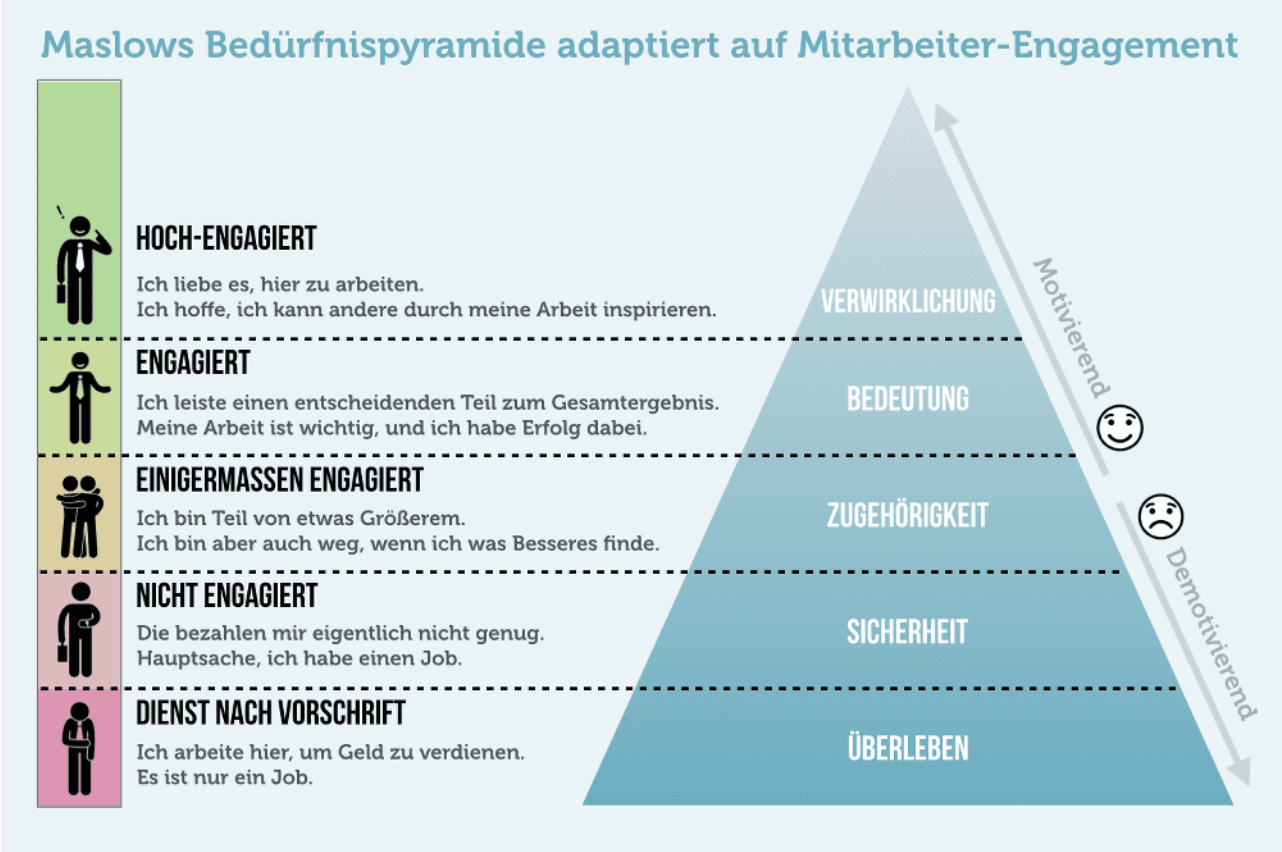
Leistung

Wünsche: Erfolg, Fortschritt, Kreativität, Abwechslung, Neugier.

Befürchtungen: unfähig, schwach, nutzlos, dumm, Verlierer, Versager.

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

Motivation: Ziele und Wege nach Comelli/von Rosenstiehl



https://karrierebibel.de/beduerfnispyramide-maslow

Motivation: Ziele und Wege nach Comelli/von Rosenstiehl

- Ziele sollten präzise und eindeutig formuliert sein
- Ziele sollen messbar sein
- Ziele sollen wichtig sein
- Ziele sollen einander nicht widersprechen
- Ziele sollen schwierig, aber erreichbar sein
- Ziele sollen glaubhaft sein
- Ziele sollten akzeptabel sein
- Ziele sollten nicht zu detailliert sein
- Ziele sollen mit Feedback verbunden werden

Erweitertes Weg-Ziel-Modell der Führung nach House/Mitchell/Evans in Bertel/Becker

- **Directive Leaderhip:**
  - Führungskraft übernimmt Planung, Organisation und Kontrolle der Tätigkeiten der Geführten
- **Supportive Leadership:**
  - Führungskraft nimmt Rücksicht auf Wünsche der Mitarbeiter*innen und schafft angenehme Atmosphäre
- **Achievement oriented Ledership:**
  - Führungskraft setzt anspruchsvolle Ziele, die stehen für eine hohe Leistungsorientierung und gleichzeitig für Vertrauen
- **Participative Leadership:**
  - Führungskraft hat Interesse daran, gemeinsam mit den Geführten sich zu beraten und die Entscheidungsfindung vorzunehmen

Konflikte & Störungen:

Einteilung von Konflikten

Intrapersonale Konflikte (nach Lewin)

- *Annäherungs- Annäherungs-Konflikt (Appetenz-Appetenz-Konflik*t)

Eine Fachkraft steht zwischen zwei gleichwertvollen Zielen, die sie nicht gleichzeitig anstreben/erreichen kann

- *Vermeindungs-Vermeindungs-Konflikt (Aversions-Aversions-Konflikt)*

Eine Fachkraft muss zwischen zwei Gegebenheiten entscheiden, die sie als Übles ansieht

- *Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt (Appetenz-Aversions-Konflikt)*

Eine Fachkraft steht vor der Entscheidung, die ihr Wertvolles als auch Übles bringt

Interpersonelle Konflikte

1. Konflikt in einer Gruppe
2. Konflikt eine Person gegen eine Gruppe
3. Konflikt zwischen zwei und mehreren Gruppen
4. Konflikte zwischen zwei größeren oder zwischen zwei verschiedenen Organisationseinheiten

Organisatorische Konflikte

1. Hierarchie -
2. Macht -
3. Werte -
4. Sache –Konflikte

Konflikteskalationsmodell nach Glasl

Konfliktstufen	Phasen	Beschreibung
1. Verschlimmerung und Verhärtung	Win-win	In dieser Phase geht es noch um das Wohlergehen aller Beteiligten. Die Überzeugung herrscht vor, dass beide Gegner als Sieger aus dem Konflikt hervorgehen können.
2. Polarisierung und Debatte		
3. Taten statt Worte		
4. Sorge und Ansehen	Win-lose	Die Überzeugung ändert sich. Die Idee, dass nur noch einer gewinnen kann, tritt in den Vordergrund. Alle Bemühungen konzentrieren sich auf den Sieg.
5. Gesichtsverlust		
6. Gewaltandrohung		
7. Begrenzte Vernichtungsschläge	Lose-lose	In dieser Phase ist bekannt, dass keiner gewinnen kann. Es geht jetzt nur noch darum zu schauen, dass dem Gegner der grössere Schaden als einem selber zugefügt wird.
8. Zersplitterung		
9. Gemeinsam in den Abgrund		

https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blogs/Posts/2014/02/die-9-stufen-der-konflikteskalation-nach-glasl

Mobbing –Phasen (https://slideplayer.org/slide/5406150/)

43

Mobbing Phasen

Skriptum S. 28

1. Konflikt als Anlass

z.B. Sticheleien, dumme Sprüche, Auffälligkeiten, kleine Fehler etc.

- kein **Ansprechen**
- keine **Aufarbeitung**
- über einen **längeren Zeitraum**

2. Übergang zum Mobbing

- keine **Gegenwehr** durch das Opfer
- Opfer wird zur **Zielscheibe**,
- zunehmende Kritik
- "**Psycho Terror**"

3. Leistungsabfall

- mangelnde **Zusammenarbeit**
- **Leistung** sinkt
- häufige Krankheit und **Fehlzeiten**
- wird bei Vorgesetzten **angeschwärzt**
- **negatives Bild** entsteht

4. Ausschluss

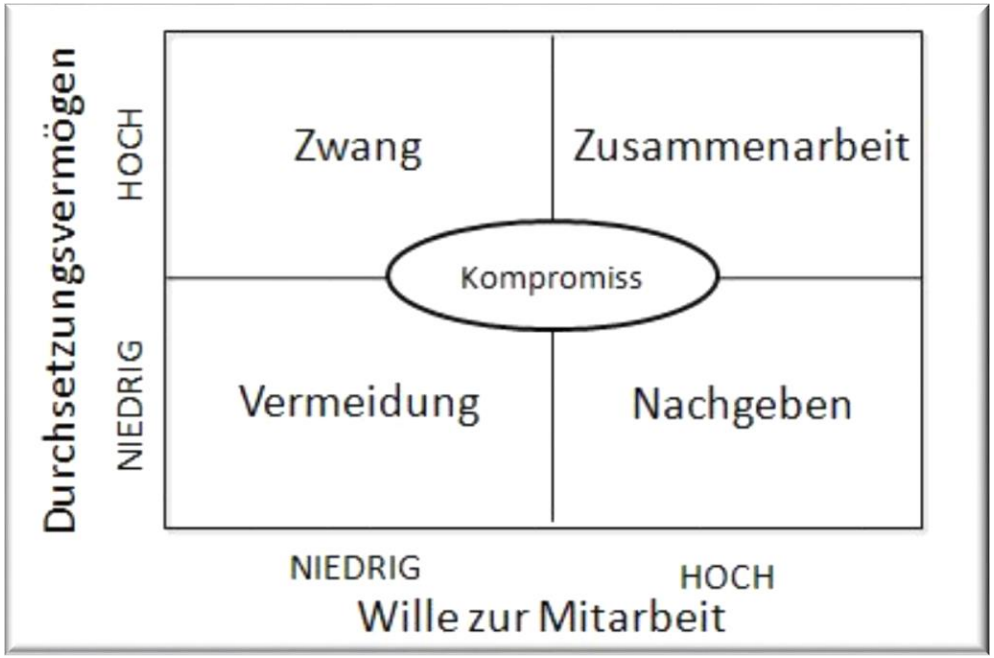
- halbherzige Lösungsversuche
- Image **nachhaltig beschädigt**
- keine **Basis** für weitere Zusammenarbeit

Konfliktmanagement

Strategien der Konfliktlösung

http://wwwftp.uni-lueneburg.de/personal_fuehrung/index.php/Konfliktmoderation

Strategien der Konfliktlösung



http://wwwftp.uni-lueneburg.de/personal_fuehrung/index.php/Konfliktmoderation

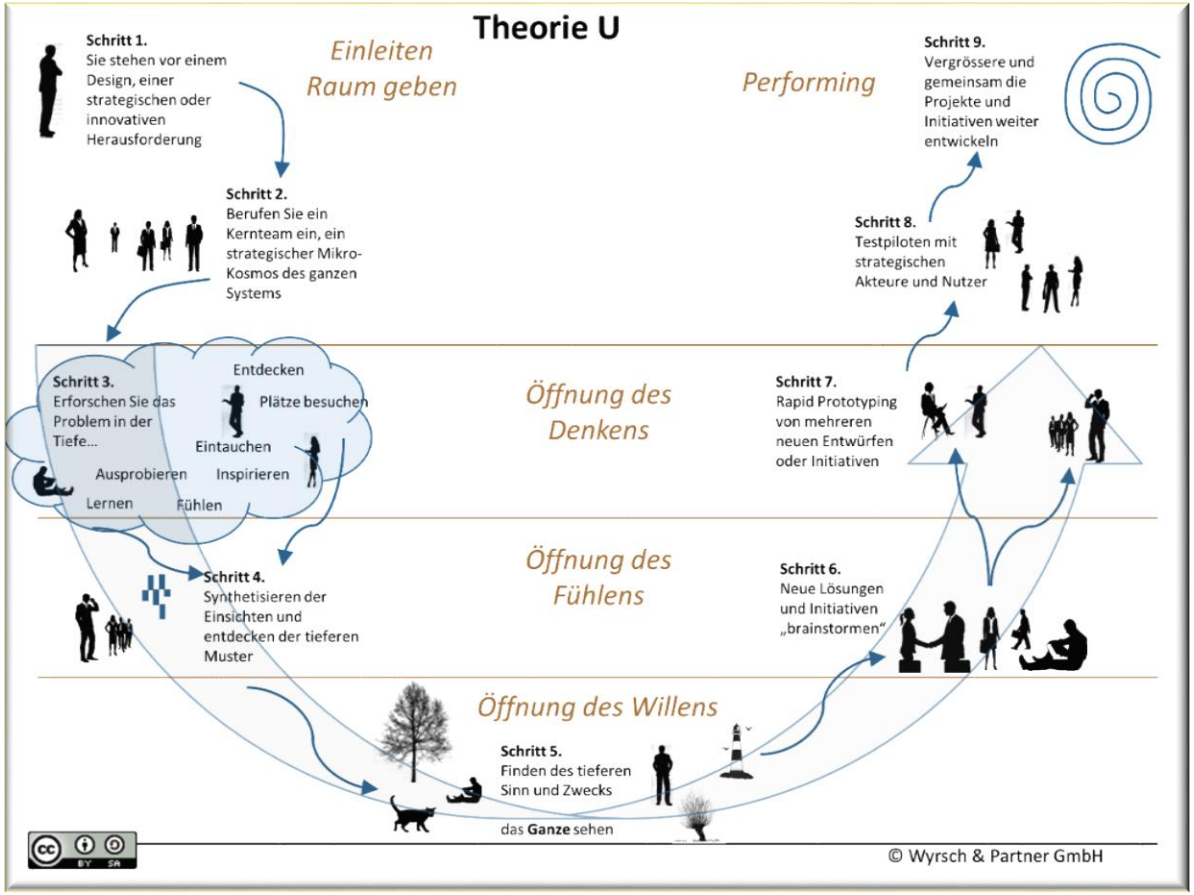
Konflikte als Potenziale für die Zukunft – nach Beutelschmidt, Franke, Püttmann, Zuber

- Konflikte kosten – unausgesprochen - Kraft, Geld und Vertrauen
- Sie anzusprechen, heißt eskalieren
- Sie zu erforschen, heißt deeskalieren
- These:

  „In der Essenz des Konflikts liegt die Zukunft des Teams beziehungsweise des Unternehmens“

- Klar, das ist der Idealfall und auch Ermutigung, Konflikte anzugehen

Facilitating Chance



Aktivität

Einzelarbeit

Gruppenarbeit

Plenum

Quellennachweis

- Bartscher, Thomas/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas (2012): Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. München
- Berthel,Jürgen/Becker, Fred G. (2017): Personal-Management. Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart
- Beutelschmidt, Katrin/Franke, Renate/Püttmann, Markus/Zuber, Barbara (2013): Facilitating Change. Mehr als Change.Management: Beteiligung in Veränderungsprozessen optimal gestalten. Weinheim und Basel
- Blessin, Bernd/Wick, Alexander(2014): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik, Konstanz. München
- Bröckermann, Reiner (2011): Führungskompetenz. Versiert kommunizieren und motivieren, Ziele vereinbaren und planen, fordern und fördern, kooperieren und beurteilen. Stuttgart

Quellennachweis

- Comelli, Gerhardt/von Rosenstiel, Lutz (2009): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. München
- Häusling, Andre/Römer,Esther/Zeppenfeld, Nina (2019): Praxisbuch Agilität. Tools für Personal- und Organisationsentwicklung. München, Stuttgart
- Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois (2011): Einstieg in die Führungsrolle. Praxisbuch für die ersten 100 Tage mit Interviews aus der Praxis.
- Hofert, Svenja (2018): Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Wiesbaden
- Hagehülsmann, Ute/Hagehülsmann, Heinrich (2001): Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation. Transaktionsanalyse in Managementtraining, Coaching, Team- und Personalentwicklung. Paderborn

Quellennachweis

- Möller, Jens-Chrsistian/Schlenther-Möller, Esther (2007): Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis, Berlin
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart
- Reinbeck, Uwe/Sambeth, Ulrich/Winkelhofer, Andreas (2011): Handbuch Führungskompetenz trainieren, Weinheim und Basel
- Scholz, Christian/Scholz, Tobias M. (2019): Grundzüge des Personalmanagements. München
- Weston, Judith (1998): Schauspielführung in Film und Fernsehen. Frankfurt am Main
- Wöhrle, Armin (Hrsg.) (2019): Personalmanagement-Personalentwicklung. Baden-Baden

Impressum

Erprobung Zertifikatskurs „Arbeit mit und in heterogenen Teams“

Autor: Axel Möller

PRAWIMA – PRAxisWIssenschaftsMAster
Projekt im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ an der Evangelischen Hochschule Dresden

Das diesem Material zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 16OH21049 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Transaktionale Führung (Bass)

Führungskräfte haben **ziel- und ergebnisorientierte Aufgaben** ihren Mitarbeitern gegenüber

Vorgehensweise

(1) Definition/Vereinbarung klarer und operationaler Ziele

(2) Analyse der Verträglichkeit von Mitarbeiter- und Betriebszielen

(3) Analyse und Berücksichtigung der Aufgabenneigungen

(4) Stärkung der Erfolgserwartungen der Mitarbeiter (Erwartungen)

(5) Förderung wichtiger Fähigkeiten (Personalentwicklung)

(6) Gestaltung einer fördernden Arbeitssituation (Arbeitsbedin-gungen)

(7) Belohnung der Zielerreichung eher **rationale Führung**

Management by Objectives für Mitarbeit