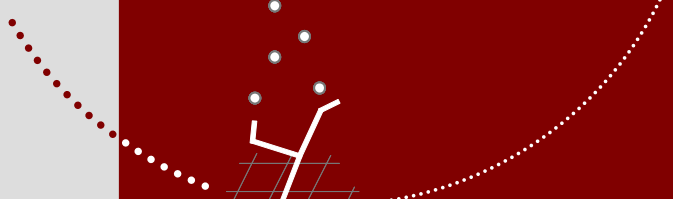
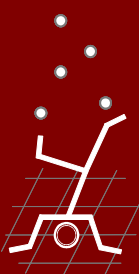
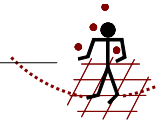


konsequenter führen

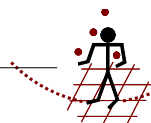




konsequenter führen

Eveline Trümpy

Impressum



Herausgeberin

Versis GmbH
Dorfgässli 10
CH-6331 Hünenberg
management@versis.eu
www.versis.eu

Autorin

Eveline Trümpy, lic. iur., Mediatorin SDM-FSM

Verlag

Eigenverlag

Druck

Villiger Druck AG
Kirchstrasse 1
5643 Sins

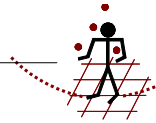
Auflage

1. Auflage 2008

Copyright © by Versis GmbH, Hünenberg

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeberin in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.



Sicher jonglieren mit den Ambivalenzen des Führungsalltags zeigt Versiertheit in der Führungskompetenz!

In unserer Praxis stellen wir immer wieder zwei Dinge fest:

1. Die heutigen Führungskräfte haben an vielen Weiterbildungen teilgenommen und kennen ihre Führungsinstrumente.
2. Die gleichen Führungskräfte tun sich bisweilen schwer mit der Umsetzung bzw. lassen diese in ihrem „daily business“ beiseite.

Vor diesem Hintergrund haben wir das vorliegende Booklet zusammengestellt, das exakt jene Führungsthemen und -instrumente aufgreift, die es Wert sind umgesetzt zu werden, da sie eine nicht zu unterschätzende Hebelwirkung auf Effektivität und Effizienz im Führungsalltag haben.

Die Dynamik der modernen Arbeitsbedingungen sowie der steigende Zeit- und Selbstinterpretationsdruck verlangen Klarheit und Stringenz in der Führung; eine Führung, die es versteht, differenziert mit Recht, Macht und Bedürfnissen in der Organisation umzugehen.

Für EinsteigerInnen oder Profis, die sich ihre Kenntnisse schnell wieder präsent machen wollen, lässt sich das Booklet dank seiner übersichtlichen Gliederung situativ sehr einfach einsetzen. Schlagen Sie z.B. unmittelbar vor einer Sitzung nach und verschaffen Sie sich den gewünschten Überblick!

Das konsequente Anwenden dieser Orientierungslinien im Booklet schafft Kontinuität und unterstützt Ihre Professionalität. Und es macht das Booklet mit der Zeit überflüssig.

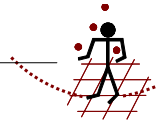
Das Booklet erscheint auf vielseitigen Wunsch unserer Trainingsteilnehmenden und ist im Leadership- wie Managementbereich einsetzbar.

Wir überarbeiten das Booklet laufend und freuen uns über jede Anregung unter management@versis.eu.

Versis bietet Vertiefungsmöglichkeiten in Trainings und Workshops:
Informationen unter www.versis.eu.

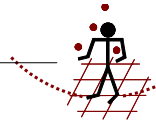
Bei den in diesem Booklet angesprochenen Personen und Funktionsträgern sind stets Männer und Frauen gemeint. Um eine schematische Sprachregelung zu vermeiden, werden in einer weitgehend zufälligen Folge mal die weibliche, mal die männliche Form verwendet.

Inhalt



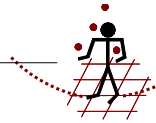
Impressum	2
Editorial	3
Inhalt	4 - 5
Führung und Management	6
Ziel-, Ergebnis- und Aufgabenorientierung	7 - 10
Priorisierung	7
Effektivität und Effizienz	8
Delegation	9
BSC und KPIs	10
Gruppenprozesse	11 - 14
Gruppe als soziales System	11
Gruppeninteraktion	12
Gruppensteuerung und Intervention	13/14
Einflussprozesse	15 - 17
Influencing	15
Konfrontation	16
Kritik	17
Konfliktprozesse	18 - 21
Konfliktfähigkeit und Analyse	18
Konfliktdynamik	19
Konfliktintervention	20
Mediation	21
Kommunikationsprozesse	22 - 27
Kommunikationsgefäße und ihr Kern	22
Argumentation	23
Schlagfertigkeit	24
Präsentation	25
Redestrukturen	26/27
Entscheidungsprozesse	28 - 33
Zivilcourage	28
Entscheidungsfindung	29
Verhandlung	30
Sitzungsleitung Pflicht	31/32
Sitzungsleitung Kür	33

Inhalt



Veränderungsprozesse	34 - 38
Change-Landkarte	34
Systemische Intervention	35/36
Steuerungsrepertoire	37
Ressourcenmanagement	38
Integrationsprozesse	39 - 40
Integrationsansatz	39
Führungsgespräche im Überblick	40
Quellenverzeichnis	41 - 42
Abbildungsverzeichnis	43
Über die Autorin	44

Führung und Management

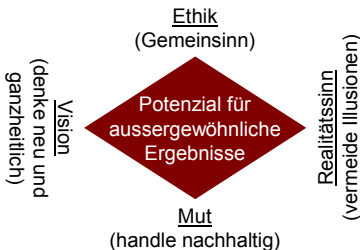


Die Differenzierung zwischen Management und Leadership zeigt klar die grundlegende Verschiebung der Aufmerksamkeit von Effizienz und Effektivität auf Wandel. ¹⁾

Leadership ist die Führungskonzeption für Wachstum und Wandel geworden und hat den Umgang mit Komplexität (Effizienz und Effektivität) an das Management abgegeben.

Management	Leadership
<ul style="list-style-type: none"> Umgang mit Komplexität 	<ul style="list-style-type: none"> Umgang mit Wandel / Veränderung
<ul style="list-style-type: none"> Planung und Budgetierung Zielsetzungsdefinition entlang der Vision / Strategie Erarbeitung von Aktionsplänen zur Umsetzung der Zielsetzungen Ressourcenallokation zur Erreichung der Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> Definition der Stossrichtung der Organisation Entwicklung von Vision und entsprechenden Strategien Etablierung des notwendigen Wandels zur Erreichung der Vision
<ul style="list-style-type: none"> Sicherstellung der Zielerreichung durch Etablierung von Controlling- und Problemlösungsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> Motivation und Inspiration durch Aktivierung von ungenutzten Ressourcen (Werte, Emotionen ansprechend)

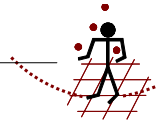
Abb. 1: Management & Leadership



Der Leadership-Diamant® beschreibt die zu integrierenden Leadership-Kompetenzen. ²⁾

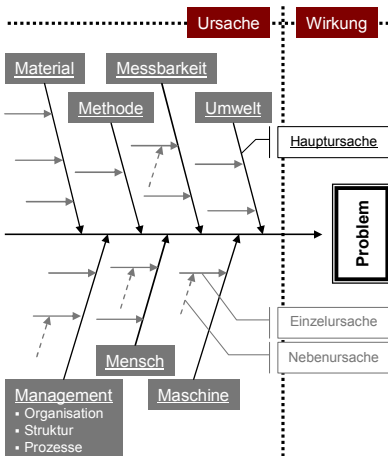
Abb. 2: Leadership-Diamant von Peter Koestenbaum ²⁾

Die Führungskraft ist angesprochen, „als Person oder in der Kombination Person / Organisation alle vier Dimensionen kraftvoll zu entwickeln und bei Entscheidungen sorgfältig darin zu sein, visionär-realitätsverbunden und mutig-wertebasierend zu handeln. Ausprägungen in nur einer oder zwei Dimensionen haben vielleicht schillernde Attraktivität, selten jedoch haben sie nachhaltigen Erfolg!“ ³⁾



Wer Aufgaben und Dinge erledigen will, folgt oft einem eigenen unbewussten Plan, und irgendwie bringt man dann schon alles unter einen Hut.

Zahlreiche Methoden aus dem klassischen Zeitmanagement wie die Eisenhower-Methode, die ABC-Analyse, das Pareto-Prinzip oder aus dem Bereich Kreativitätstechnik z.B. das Ishikawa, das Mind Map erweisen gute Dienste, wenn man sie abgestimmt auf die gesetzten Ziele als Teil seiner selbst gestalteten Arbeitstechnik einsetzt.



Im Handling der Prioritätensetzung sind indessen zwei Themen zu beobachten: Die eigenen Fallen und der Umgang mit zur Verfügung stehenden Ressourcen.

- Machen Sie sich Ihre Fallen bewusst. Die Konzentration auf das Wesentliche gelingt besser, wenn der Umgang mit den Fallen klar ist.
- Wenn die verfügbaren Ressourcen gegenüber den notwendigen Ressourcen deutlich geringer bemessen sind und Zeit ein zusätzlicher Faktor ist, definieren letztendlich die Risiken die Prioritäten.

Priorisierung ist damit auch Risikosteuerung. Wer zu jeder Zeit über alle Ressourcen verfügt, kann bestenfalls die Reihenfolge bestimmen.

Abb. 3: Ishikawa-Diagramm

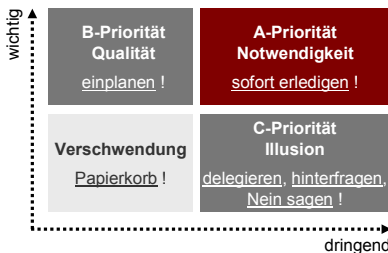


Abb. 4: Eisenhower-Methode

1. Beobachten und analysieren (Aufgabe, Kontext, Zeit)
2. Notwendige und verfügbare Ressourcen abstimmen
3. Risikoprofil erstellen (Restrisiken bewerten)
 - wichtig / dringend
 - kurzfristig / langfristig
 - radikal neu / Routine
 - gross / klein
4. Priorisieren oder Reihenfolge bestimmen (entscheiden und verantworten)
5. Beobachten / reflektieren und ggf. repriorisieren

Ziel-, Ergebnis- und Aufgabenorientierung

Effektivität und Effizienz



Die Effizienz betont die ökonomische Seite des Mitteleinsatzes:

Mass der Wirtschaftlichkeit, Kosten-Nutzen-Relation, Aufwandoptimierung, Leitlinie für kurzfristige Planung und für die Wirksamkeit von Strukturen und Aktivitäten.

Die Effektivität betont die operative Seite:

Grad und Qualität der Zielerreichung, Wirksamkeit der Massnahme, Eignung.

Effektivität hat Vorrang - Strategie geht vor Effizienz, denn die ‚falschen‘ Dinge effizient zu tun, ist immer Ressourcenverschwendung.

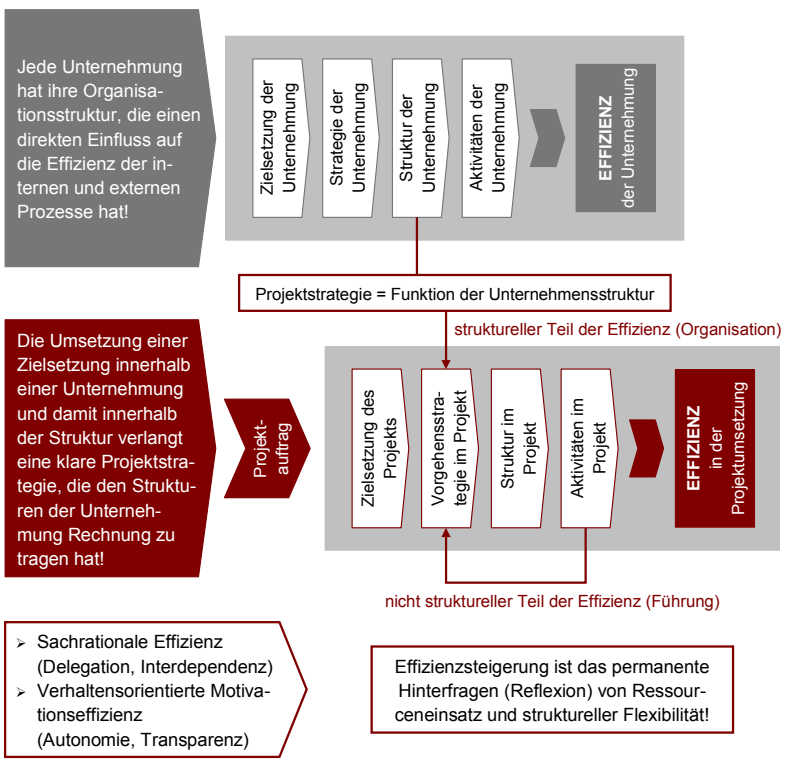
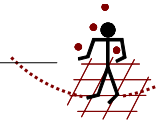


Abb. 5: Effizienz der Organisation ⁴⁾

Ziel-, Ergebnis- und Aufgabenorientierung

Delegation



Delegation bedeutet Verantwortungs- und Kompetenzübergabe. Daraus erwachsen für beide Seiten, Delegierende sowie Delegierte, Rechte und Pflichten. Bessere Nutzung der Teamressourcen, Vertrauensförderung und Entwicklung der Mitarbeitenden sind die zentralen Gewinne.

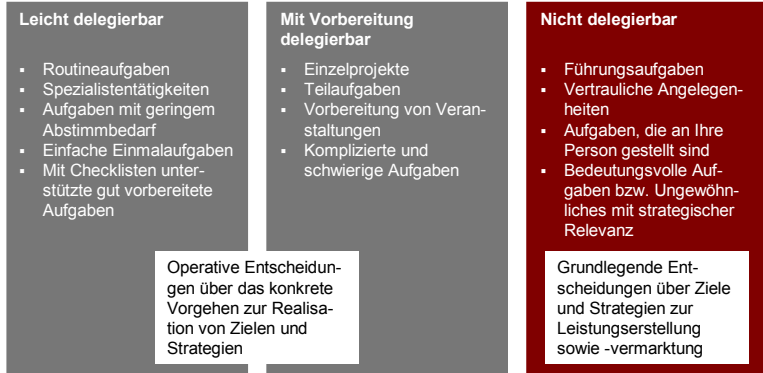


Abb. 6: Delegierbarkeit

Delegationskompetenz

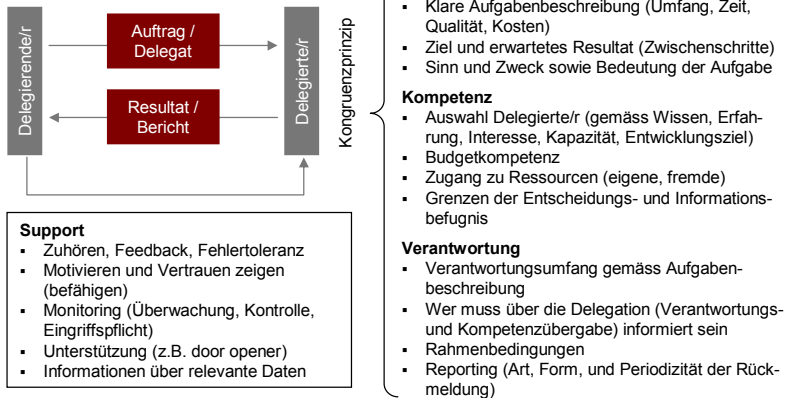
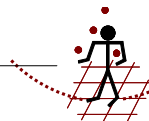


Abb. 7: Delegationsumfang



Die Balanced Scorecard (BSC) ermöglicht dank ihrer übersichtlichen Struktur nicht nur das Monitoring komplexer Prozesse, sondern übernimmt durch die Abbildung des Gesamtsystems auch Steuerungsfunktion.

Die klassischen Perspektiven der BSC sind die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Potential- oder Mitarbeitendenperspektive. Sie können aber abgestimmt auf Organisationen / Prozesse / Projekte individuell definiert und mit relevanten Messgrößen versehen werden. ⁵⁾

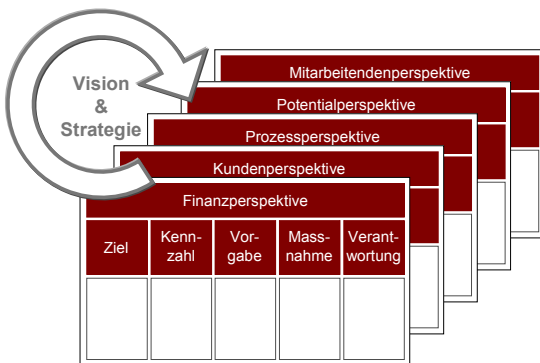


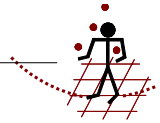
Abb. 8: Klassische BSC-Perspektiven

Über die BSC kann die Vision / Strategie operationalisiert und kommuniziert werden. Die Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Perspektiven und ihren Zielen werden deutlich und schaffen als Frühindikatoren Handlungsspielraum.

Setzen Sie in Ihrem eigenen Führungsbereich die BSC ein. Definieren Sie Ihre Perspektiven, legen Sie Ihre jeweiligen Ziele und Messgrößen fest und vereinbaren Sie die Massnahmen und Verantwortlichkeiten. Je mehr Mitarbeitende auf verschiedenen Stufen für die Umsetzung einzelner Massnahmen Verantwortung tragen, desto breiter abgestützt ist Ihre Strategieimplementierung.

Key Performance Indicators (KPIs)

Der Fortschritt oder der Erfüllungsgrad der definierten Ziele oder kritischen Erfolgsfaktoren einer Organisation wird mittels KPIs aufgezeigt. Diese betriebswirtschaftlichen Messgrößen werden von den jeweiligen Verantwortlichen in der Regel monatlich überprüft. Ihre Verdichtung gibt Aufschluss über allfällige Abweichungen in der Strategieimplementierung.



Vorgänge in der Gruppe können besser verstanden werden, wenn man die Einflussfaktoren und ihre wechselseitige Beeinflussung kennt. Die verschiedenen Variablen und ihre Beziehungen zueinander geben Auskunft über den Zustand der Gruppe und bilden die Basis für eine erste Intervention zur Verbesserung der Leistung.

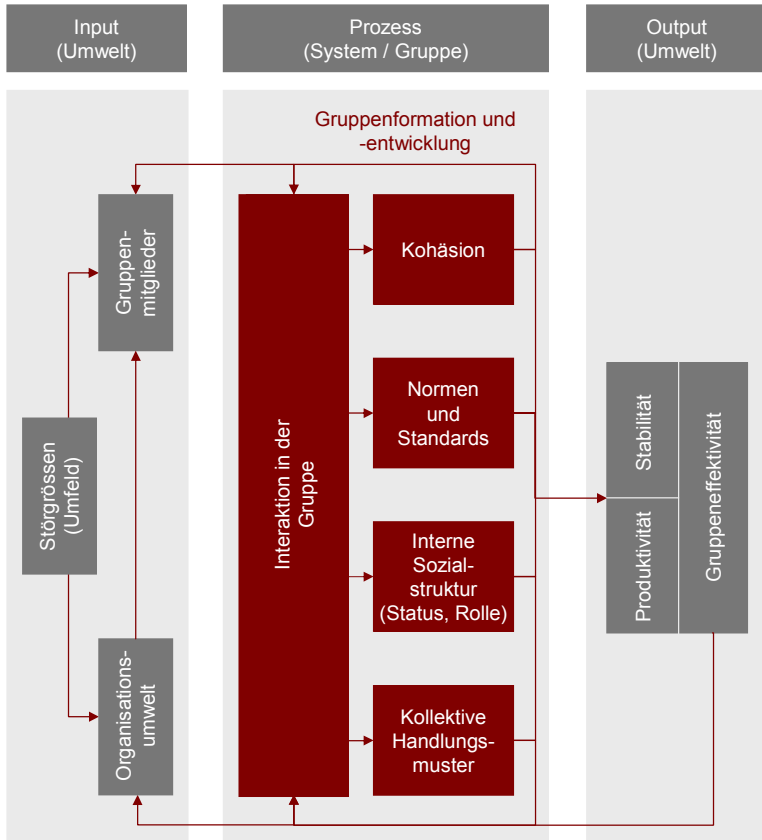
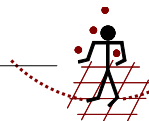


Abb. 9: Die Gruppe als soziales System ⁶⁾



Merkmale der 5 Entwicklungsphasen in Teams

Es gibt allgemeine Prinzipien, nach denen alle Gruppen unter Berücksichtigung ihrer Ziele ihre Arbeitsfähigkeit auf- und ausbauen. Ziel ist es die Dynamik zu verstehen und so weit wie möglich zu steuern.

In den Entwicklungsphasen sind zudem Einflussfaktoren wirksam, wie

- Drinnen - Draussen (Zugehörigkeit, Akzeptanz)
- Oben - Unten (Hierarchie, Einfluss, Leader, Follower)
- Nähe - Distanz (Vertrauen)

	Vorherrschende Aktivität	Evolutionäre Leistung	Entwicklung des Miteinanders durch
Forming	Sich-Kennenlernen Sich-Einschätzen Einordnung	Abgrenzung Orientierung	Konvention Kontakt
Storming	Sich-Zeigen Sich-Vertreten Auseinandersetzung	Zuspitzung (Verstärkung der Unterschiede)	Konflikte Differenzierung
Norming	Sich-Festlegen Sich-Abfinden Einigung	Entscheidung (Selektion)	Vereinbarung Integration
Performing	Sich-Einbringen Sich-Engagieren Zusammenarbeit	Bewährung (Restabilisierung)	Kooperation Produktivität
Re-Forming	Bilanzieren Sich-Besinnen Erfahrungsaustausch	Veränderung (Variation)	Bilanzen Anpassung des Vertrags
Auflösung	Beenden Abschied nehmen Neuorientierung Übergang	Ablösung	---

Abb. 10: Phasen des Gruppenprozesses ⁷⁾

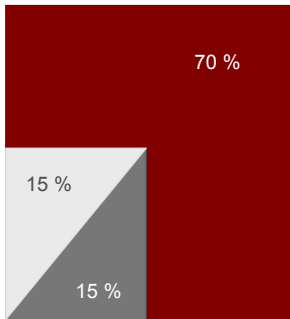
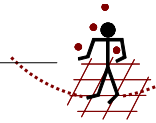


Abb. 11: Steuerungsebenen ⁸⁾

Die grundlegenden Methoden und Techniken, die man braucht, damit Gruppen effektiver zusammenarbeiten und entwicklungsfähig bleiben, beziehen sich im Wesentlichen auf drei Ebenen. Ziel ist ein optimales Verhältnis zwischen arbeitsinhaltlicher Diskussion, Methodik und Beziehungsdynamik. ⁸⁾

- Inhalt (Aufgabe)
- Beziehungsdynamik (Soziale Bedürfnisse / Verhalten)
- Vorgehensweise (Methoden)

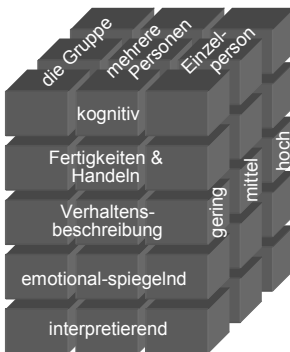


Abb. 12: Interventionswürfel ⁹⁾

Inhaltliche Interventionen folgen den Anforderungen der Aufgabe. Für Interventionen im methodischen und sozialen Prozess gibt der Würfel Orientierung. Kombinieren Sie Art, Adressat und Intensität. ⁹⁾

Arten:

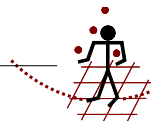
- **Kognitiv:** abstrakt, generell, intellektuell, bezieht sich auf eine Idee, Überlegung
- **Fertigkeit und Handeln:** Vorschlag, etwas zu erlernen z.B. wie gibt man Feedback
- **Beschreibend:** Beobachtungen mitteilen
- **Emotional-spiegelnd:** emotionale Gefühlsäußerungen wiedergeben
- **Interpretierend:** Hypothese darüber, was sich in der Gruppe abspielt (provokierend).

Adressaten:

Interventionen richten sich an eine Gruppe, zwei oder mehrere Personen oder eine Einzelperson.

Intensität (richtet sich nach der angestrebten Wirkung der Intervention):

Intensität wird bestimmt durch Wortwahl, Tonfall und nonverbale Zeichen. Grundsätzlich sind Risiko, Intensität und Wahrscheinlichkeit der Wirkung höher, wenn Interventionen an eine Einzelperson statt an eine Gruppe oder an mehrere Mitglieder gerichtet sind. In ähnlicher Weise nehmen Risiko, Intensität und Wirkung je nach Interventionsart zu. „Die Angemessenheit einer Intervention hängt von der Dauer der Gruppenzusammenarbeit und der jeweiligen Phase der Gruppenentwicklung ab.“ ⁹⁾



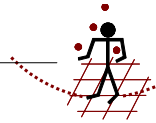
Der Entwicklungsgrad der Gruppe wird die Tiefe der Intervention bestimmen. Neu gebildete Gruppen werden kaum auf tiefgehende Interventionen ansprechen. Bei Gruppen, die über längere Zeit bestehen, gibt es eine grössere Auswahl an Interventionen. Die Spalten 1 und 2 stellen die Ebenen des „Eisbergs“ mit seinen gruppendynamischen Schwerpunkten dar.

Die dritte Spalte betrifft die Interventionstiefe. Das emotionale Risiko der Gruppe bzw. der angesprochenen Personen steigt mit zunehmender Tiefe. „Risiko“ meint hier die „Unvorhersehbarkeit der Reaktionen“. ¹⁰⁾

Spalte vier verdeutlicht, auf welchen Ebenen sich das Rationale (abstrakte Gedanken, Fragen, Vorgehen, etc.) und das Emotionale (Intensität des Gruppenlebens) abspielt. Zwischen Spalte fünf und sechs gibt es viele Überlappungen. Mit der Entscheidung für die Ausrichtung ändert auch die Intervention und damit die jeweiligen Adressaten. Die Beispielgruppen geben einen Hinweis auf die Erfordernisse verschiedener Gruppentypen; z.B. Informationsaustausch verlangt gezielte Interventionen auf der Aufgabenebene. Um Team-Bildung zu fördern, „ist es notwendig und angemessen, den Kern (Ebene III) zu erschliessen.“ ¹⁰⁾

Ebene Eisbergmodell	Ausrichtung	Tiefe Risiko Intensität Wirkung	Gruppenleben	Prozessanteile	Adressat der Intervention	Beispiele
I	Inhalt	gering	rational	METHODE GRUPPENDYNAMIK	Gruppe	Informations-sitzung
II	erkennbare Gruppenprobleme		emotional		Mehrere Personen	Qualitäts-zirkel
III	versteckte und Kernprobleme der Gruppe				Einzel-person	Arbeitsgruppen
IV	Individuelle Werte, Überzeugungen und Grundannahmen					Teams
V	Unbewusstes	tief				T-Gruppen
						Selbsterfahrungsgruppen
						Gruppen-therapie

Abb. 13: Die Dynamik von Interventionen ¹⁰⁾



Einfluss zu nehmen und zu überzeugen, sind in komplexen Organisationen (Linien- und Matrixstrukturen) essentielle Führungskomponenten geworden.

Erfolgsfaktoren für Einfluss und Überzeugung ¹¹⁾

- Schaffen Sie Glaubwürdigkeit (Expertise und Soziale Kompetenz).
- Setzen Sie Ziele, die auf einen Gemeinsamen Nenner ausgerichtet sind.
- Verstärken Sie Ihre Position mit anschaulicher Sprache und überzeugenden Argumenten.
- Stellen Sie eine emotionale Verbindung zu Ihrer Zielgruppe her.
- Demonstrieren Sie intellektuelles und emotionales Commitment gegenüber Ihrer Positionierung (wählen Sie den ‚richtigen Ton‘ für Ihre Argumente).

Der Prozess der Einflussnahme und Überzeugung ¹²⁾

Überzeugung ist ein Prozess kein Event. Er lässt sich in fünf Phasen gliedern:

1. **Opening**: Präsentieren Sie Ihre Idee und signalisieren Sie Offenheit für den Dialog.
2. **Exploring**: Erklären Sie Hintergründe, Einflüsse, Bedeutung, Zusammenhänge.
3. **Proposing**: Bringen Sie Ihre Position in Übereinstimmung mit gemeinsamen Zielen.
4. **Agreeing**: Bestätigen Sie die vereinbarten Umsetzungsschritte.
5. **Reinforcing**: Nutzen Sie die Chance für mehr Evidenz und den zusätzlichen Fokus auf Ihrer Idee.

Überzeugungskraft verlangt die Fähigkeit, sich den anderen mit seiner Position zu stellen, zuzuhören, seine Position zu hinterfragen, auf der Basis von Input zu modifizieren, hie und da Kompromisse einzugehen und dran zu bleiben. Beobachten Sie Ihr Zielpublikum genau und achten Sie auf Ihre kommunikativen Kompetenzen.

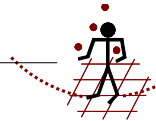
Daraus ergeben sich zwei wichtige Leitfragen

1. Worauf will ich Einfluss nehmen bzw. wovon will ich andere überzeugen?
2. Auf welcher Ebene muss ich Einfluss nehmen, um meiner Position zum Durchbruch zu verhelfen?

Vier Stolpersteine ¹³⁾

Logik, Hartnäckigkeit und persönlicher Enthusiasmus der Führungskraft sind nicht immer gleich überzeugend. Hüten Sie sich davor,

- andere mit Ihrer Idee in irgend einer Form zu überfahren,
- sich laufend gegen Kompromisse zu stellen,
- zu denken, das Geheimnis der Überzeugungskraft läge nur in den starken Argumenten,
- anzunehmen, Überzeugung sei eine einmalige Angelegenheit.



Konfrontieren!

A. Differenzierung

Differenzierung = Klarheit

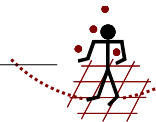
1. Klärung
 - Wo treten Belastungen / Störungen mit welcher Wirkung auf (Fakten, Emotionen)?
 - Wie wichtig ist eine Veränderung?
2. Ziel(vorstellung)
 - Was will ich erreichen - warum - wozu?
 - Was wären mögliche Übergangslösungen?
3. Mögliche Ursachen für die Diskrepanz zwischen 1. und 2.
 - Strukturelles, Interaktionelles, Finanzielles, etc.
4. Handlungsoptionen
 - Welche Möglichkeiten, etwas zu tun, sehe ich (kurz-, mittel-, langfristig)?
 - Wer / was kann mich wie unterstützen?
5. Mögliche Handlungsfolgen
 - Für mich selbst - für andere Beteiligte
 - Was wäre, wenn ich nichts machen würde?
 - Was ist meine beste Alternative?
6. Opportunitätskosten
 - Was ist mein Aufwand (materiell, zeitlich, sozial, psychisch)?
7. Zeitplan
 - Was tue ich, wann, wo, wie, mit wem?
8. Evaluierung der Massnahmen
 - Wie verfolge bzw. kontrolliere ich was und wann?

B. Veränderungswille

Veränderungswille = Innerer Entschluss!

C. Konfrontieren

Konfrontieren = Zivilcourage => Es tun (unmittelbar, direkt, klar)!



Kritikfähigkeit umfasst einerseits die Fähigkeit, Kritik auf- und anzunehmen, richtig einzuordnen, zu verarbeiten und andererseits die Fähigkeit, Kritik in einer annehmbaren Art anzubringen. Kritikfähigkeit ist ein zentraler Bestandteil der Teamfähigkeit.

Kritik anbringen	Kritik annehmen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wohlwollende Resonanz ▪ Freundliche Offenheit (Dominanzverzicht) ▪ Interesse am anderen <p>Feedback-Regeln beachten! Es gibt auch Situationen, wo es sich auszahlt, Kritik für sich zu behalten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genau zuhören und nur zur Kenntnis nehmen (Impulskontrolle) ▪ Als Information ansehen ▪ Auf seine Richtigkeit (Haltbarkeit und Relevanz) hin überprüfen und evtl. nachfragen (z.B. woran erkennst Du das?) ▪ Stellungnahme (ohne Rechtfertigung) oder Zurückweisung

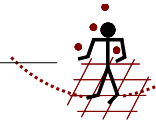
Abb. 14: Kritikfähigkeit

Ablauf eines Kritikgesprächs

1. Gesprächseröffnung mit Zielangabe in störungsfreier Atmosphäre
2. Vorbringen der Kritik ¹⁴⁾
 - Situation / Beobachtung: Wenn ich sehe, dass die Listen immer noch nicht erstellt sind ...
 - Betroffenheit: Fühle ich mich frustriert und etwas hilflos ...
 - Bedürfnis: Weil ich verantwortlich bin ...
 - Bitte / Erwartung: Ich bitte dich, mir zu sagen, bis wann du das erledigt hast.
3. Stellungnahme der Kritisierten: Wie sieht sie die Situation?
4. Besprechen der Ursachen: Wie ist es zu dieser Situation gekommen? Welche Bedürfnisse / Interessen liegen vor? Welche Zusammenhänge spielen eine Rolle?
5. Akzeptieren des Problems
6. Lösungsideen: Wie können wir mit der Situation umgehen? Welche Lösungen gibt es?
7. Festlegen sinnvoller Kontrollen
8. Positiver Abschluss: Einen motivierenden Ausblick geben. Für die Offenheit und Kooperation danken.

Innere Haltung

Kritik ist eine Information zu meinem Verhalten und nicht zu meiner Person. Ich bin an meiner Weiterentwicklung interessiert und übernehme Verantwortung. Ich setze mich mit mir auseinander, um aus der Kritik den grösstmöglichen Nutzen zu ziehen.



„Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen, usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken / Vorstellen / Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung [] erfolge.“¹⁵⁾

Konfliktfähig zu sein, beinhaltet:¹⁵⁾

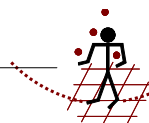
- Konfliktphänomene in sich selbst und in seinem Umfeld früh und deutlich wahrzunehmen,
- zu verstehen, welche Mechanismen zur Intensivierung der Konflikte führen,
- über ein Methodenrepertoire zu verfügen, um seine Anliegen zum Ausdruck zu bringen, ohne die Situation wesentlich zu verschlimmern,
- Wege und Mittel zu kennen, die zur Klärung von Standpunkten und Situationen beitragen,
- sich der eigenen Grenzen bewusst zu sein und rechtzeitig professionelle Unterstützung beizuziehen.

Anwendung und Verinnerlichung der Methoden stärken die persönliche Konfliktfähigkeit. Aktivitäten wie Kommunikations- und Stress-Schulung etc. eignen sich als Präventivmassnahmen, Konflikte zu verhindern. Ist ein Konflikt bereits gegeben, braucht es Interventionen für eine raschmögliche Klärung. In Organisationen definieren Konflikt-Management-Systeme den institutionalisierten Umgang mit Konflikten.¹⁶⁾

Konfliktanalyse¹⁷⁾

Das Erfassen und Verstehen der unterschiedlichen Interessen der am Konflikt beteiligten Akteure sowie eine Beschreibung des Konfliktgegenstandes gehört zu den unverzichtbaren Grundlagen jeder Konfliktanalyse. Eine grosse Hilfestellung ist hierbei ein „Leitfaden für Konfliktanalyse“. Die Kriterien sind als Fragestellungen auszuformulieren. Das hilft die Informationen zu strukturieren und schützt davor, Konflikte 'vorschnell' zu personifizieren. Oft sind Beteiligte auch nur Symptomträger.

1. Die Streitpunkte, die Konfliktthemen, die „Issues“
2. Der Konfliktverlauf, die Eskalationsdynamik
3. Die Konfliktparteien, die Konfliktkonstellation
4. Die Beziehung zwischen den Konfliktparteien (formelle und informelle Beziehungen)
5. Die Grundeinstellungen der Konfliktparteien zum Konflikt, das konkrete Strategiekalkül
6. Die bisherigen Schritte zur Konfliktlösung



Konflikte werden schrittweise intensiver und eskalieren sprunghaft aufgrund ihrer zirkulären Kausalität. Wachsende Streitpunktlawine, zunehmende Simplifizierung, Arena-Ausweitung, zunehmende Personifizierung, pessimistische Antizipation und selbsterfüllende Vorhersage sind aneinandergeschaltete Antriebsmechanismen.¹⁵⁾ Die Merkmale der Intensitätsstufen eines Konfliktes geben die Möglichkeit, gezielt etwas zu unternehmen und sich gegen die Eigendynamik zu stellen. Auf jeder Stufe zeigt sich das Zusammenspiel der Merkmale in einem Gesamtmuster.

Eskalation¹⁸⁾

Phase 1: Es geht um die Sache / win-win / Moderation

Verhärtung:

Spannungen, Ärger, verschiedene Meinungen; Unbehagen, wenn man sich sieht; Bereitschaft zur Kooperation ist grösser als Konkurrenzdenken.

Debatte, Polemik:

Polarisieren im Denken, Fühlen, Wollen; Fixierung auf Eigeninteresse steigert Reizbarkeit; man will imponieren; verbale Taktiken; zurechtweisender Ton; was trennt, ist wichtiger als was verbindet.

Taten statt Worte: Konkurrenz-Verhalten; nonverbale mehrdeutige Aktionen.

Phase 2: Es geht um Personen / win-loose / Prozessbegleitung - Mediation

Images und Koalitionen:

Gerüchte beherrschen die Auseinandersetzung; gegenseitiges schwer nachweisbares Ärgern; Hauptsorge ist eigenes Image; gezielte Koalitionswerbung.

Gesichtsverlust:

Öffentliche Blossstellung (moralische Integrität), Diffamierung des anderen; Ekel und Abscheu.

Drohstrategien:

Gewaltdenken und -handeln nehmen zu; Drohung und Gegendrohung eskalieren; Stolperdrähte werden gezogen; hoher Zeitdruck.

Phase 3: Es geht um Schaden, Zerstörung / loose-loose / Schiedsrichter

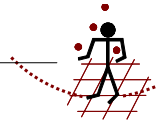
Begrenzte Vernichtungsschläge:

Schaden der Gegenpartei muss grösser sein, als eigener; „Angriff ist die beste Verteidigung“ (Sabotage); keine menschlichen Qualitäten.

Zersplitterung: Zusammenbruch und Untergang des feindlichen Systems bewirken; Zerstörung auf jeder Ebene; irrationales Verhalten.

Zerstörung beider Parteien:

Völliger Kollisionskurs; totale Vernichtung des Feindes zum Preis der Selbstvernichtung; Bereitschaft, mit dem eigenen Untergang auch die Umgebung zu schädigen.

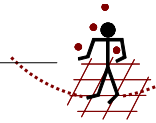


Das genaue Einschätzen der Eskalationsdynamik hilft bei der Wahl der angemessenen Interventionsmethode. Die Vorgehensschritte sind sich in ihrer Grundstruktur ähnlich (Problemstellung, Bildgestaltung [Fakten, Meinungen, Optionen], Urteilsbildung, Konklusion).

Die am Konflikt Beteiligten haben i.d.R. unterschiedliche Wahrnehmungen der Situation. Sie liegen aber nie mehr als zwei Stufen auseinander. Bis zur Stufe 3 können die Methoden im Sinne der Selbsthilfe eingesetzt werden. Auf Stufe 4 oder 5 ist Selbsthilfe kritisch (Interessenverstrickung). Ziehen Sie eine dritte unbeteiligte Partei zu Rate (Nachbarschaftshilfe) oder wenden Sie sich an eine professionelle Konfliktberaterin oder einen Mediator.

Stufen	Interventionsmethoden ¹⁹⁾
1	<u>Konzentration auf die Kernpunkte der Auseinandersetzung:</u> Sammeln und Sichten der Streitpunkte; Diskussionsbeginn mit der am wenigsten emotionsbeladenen Frage.
2	<u>Konfrontation:</u> Austausch der Positionen und Interessen, Ober- und Untertöne klären. <u>Bewusstes Verstärken der Polarisierung:</u> Welche noch extremeren Standpunkte gibt es?
3	<u>Rollentausch:</u> Durch Parteien selbst oder Stellvertretende - 7 Minuten je Rolle; stärkt Empathie. <u>Un-Werte:</u> Was möchte ich hier nicht - wofür übernehme ich die Verantwortung?
4	<u>Selbstbild-Fremdbild-Klärung:</u> So sehen wir uns / so die anderen - Austausch - getrennt (wie erklären wir uns das / unser Beitrag dazu / Änderungsvorsatz) - Austausch - Protokoll. <u>Mikro-Analyse einer kritischen Episode:</u> Effekte / Wirkung - Verhalten - Absichten / Motive.
5	<u>Goldene Augenblicke:</u> Kleinste positive Ansätze beim Gegner als Anknüpfungspunkte nutzen. <u>Rollenverhandeln:</u> Was soll die Gegenpartei öfter oder neu tun - nicht mehr tun - beibehalten?

Abb. 15: Stufenorientierte Interventionsmethoden



Mediation ist eine freiwillige Selbstregulierung von Konflikten unter Mitwirkung allparteilicher Dritter ohne Entscheidungsgewalt .²⁰⁾

Anforderungen an die Parteien

- Klarheit über die Methode
- Akzeptanz und Freiwilligkeit
- Eigenverantwortlichkeit
- Verhandlungsbereitschaft
- Ergebnisoffenheit
- Anerkennung des Rechts auf Individualität und Differenz
- Konstruktive Haltung

Anforderungen an das Verfahren

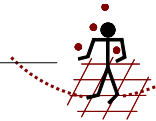
- Freiwilligkeit
- Ausstieg immer möglich
- Unabhängigkeit des Mediators (Äquidistanz)
- Vertraulichkeit
- Offenlegung
- Informiertheit der Beteiligten
- Einhaltung von strukturierten Prozessen
- Kommunikationsregeln
- Evtl. Co-Mediation

Abb. 16: Anforderungen an Parteien und Verfahren

Ablauf einer Mediation in 5 Schritten²¹⁾

1. **Contracting**: Klärung über Verfahren, Rollen, Vorgehen, Umgang, gemeinsame Zielsetzung.
2. **Agenda Setting**: Sammeln der Themen (Regelungspunkte) und Bestimmen der Reihenfolge ihrer Bearbeitung.
3. **Hearing**: Fakten und Standpunkte beider Parteien anhören sowie die latenten Interessen und Bedürfnisse der Parteien identifizieren (Differenzen und Übereinstimmungen).
4. **Negotiating**: Verhandeln im Sinne einer Konfliktklärung, d.h. neue Rahmen, Optionen und Sichtweisen entwickeln, Reduzierung der Streitpunkte auf Alternativen, d.h. Optionen auf ihre Tauglichkeit in der Zukunft überprüfen, Vorbereitung der Sachentscheide.
5. **Agreement**: Sachentscheid im Gesamtsystem. In dieser Entscheidungsphase kann es nochmals zu einer Krise und einem Rückfall auf die Positionen kommen (Kriterien beachten, die die Vereinbarung erfüllen soll). Gesamtergebnis (evtl. Teilkonsens) als Vereinbarung festhalten.

Es ist sinnvoll nach einer gewissen Zeitdauer eine Nachbereitung im Sinne einer Reflexion zur Umsetzungsphase zu vereinbaren.



Jedes Kommunikationsgefäß hat einen determinierten Kern mit einer eigenen Zielsetzung, spezifischen Regeln sowie einem kommunikativen Schwerpunkt. Der bewusste Aufbau des Repertoires erweitert die Kommunikationskompetenz.

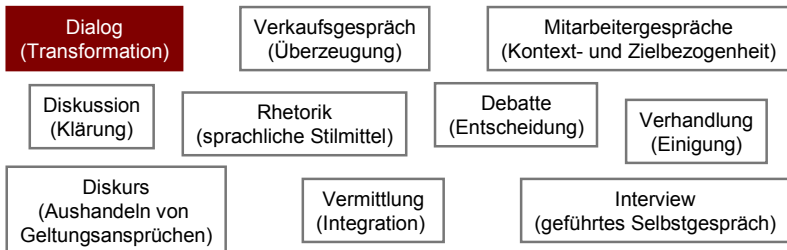


Abb. 17: Kommunikationsgefäße

Beispiel „Dialog“

Der Dialog ist ein reflexiver Lernprozess, für den wir unsere Weltbilder und Annahmen offen legen und unsere Gewissheiten in Frage stellen müssen. ²²⁾

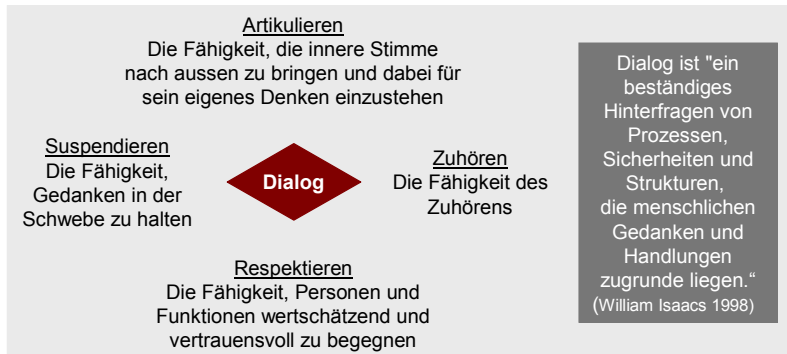


Abb. 18: Dialog-Bausteine von William Isaacs ²²⁾

Nonverbale Kommunikation: Das kommunikativ verbale und nonverbale Verhalten einer Person steht immer in einer interaktiven Wechselwirkung mit dem Verhalten des Gegenübers. Körpersprache ist innerhalb des Gesamteindrucks zu deuten. Achten Sie dabei auf Kongruenz. Körpersprache ist mehrdeutig; es gibt keine „sicheren“ Zeichen. Körpersprache ist von unserer Wahrnehmung, unserer Situation und der Kultur beeinflusst.

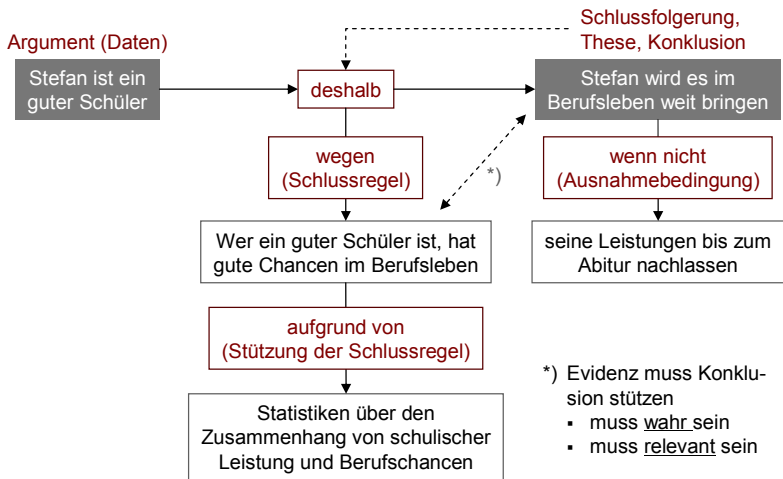
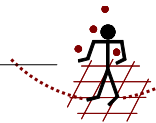


Abb. 19: Argumentationsschema von Stephen Toulmin ²³⁾

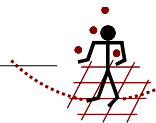
Die grundlegendste Fähigkeit ist das Erkennen von Argumentationen und das Identifizieren von Schlussfolgerungen, Begründungen und Annahmen. Konzentrieren Sie sich zum Beispiel einmal auf Haltbarkeit und Relevanz einer Argumentation.

Wichtig ist es zudem, die eigene Aufmerksamkeit für wiederkehrende rhetorische Figuren des Argumentierens zu schärfen. ²⁴⁾

Umgang mit unfairen Methoden

Angriffe funktionieren, indem sie uns überraschen, desorientieren, schockieren. Habe ich eine unfaire Taktik erkannt und kann sie als solche benennen, hat sie ihre Kraft schon (fast) verloren.

- Direkte Angriffe auf die Person: Nicht auf Diskussionen einlassen! Darauf hinweisen, dass solche Angriffe keine Argumentationskraft für das jetzige Problem haben.
- Zermürbungstaktik: Aufdecken und Stellung beziehen lassen! Protest an höherer Stelle! Abmachungen schriftlich festhalten!
- Globale Angriffe auf die Argumentationstechnik: Nicht zu widerlegen versuchen! Taktik sichtbar machen! Sachlich bleiben! Reaktionsmöglichkeit: Blickkontakt halten / schweigen / durchblicken lassen, das Mittel erkannt zu haben.



Wenn Ihnen die guten Antworten oft erst im Nachhinein einfallen, dann versuchen Sie es doch einmal mit den folgenden Standardantworten. Lernen Sie diese einfach auswendig! Ergänzen Sie die Liste mit guten Antworten, die Ihnen selbst einfallen oder solchen, die Sie bei anderen mitgehört haben. Schlagfertigkeit ist eine nützliche Abgrenzungsfähigkeit in Ihrem Kommunikations-Repertoire.

Anmerkungen

1. Man ist nur angreifbar, wenn man die Wertordnung des anderen akzeptiert. Stehen Sie zu dem, was Sie machen.
2. Mit Ihren ‚schlagfertigen‘ Antworten zielen Sie im bekannten Kommunikationsquadrat (Schulz von Thun) immer auf die Seite der Selbstkundgabe. ²⁶⁾
3. Schlagfertigkeit ist lernbar. Bauen Sie sich einen grossen aktiven Wortschatz auf, erhöhen Sie Ihre Denkgeschwindigkeit, denken Sie assoziativer und zeigen Sie Mut in Sachen Konfrontation. ²⁶⁾
4. Wenn Sie etwas weniger Risiko eingehen wollen, empfiehlt sich eine beziehungsorientierte Vorgehensweise, die ebenso schnell wie souverän auf den Gesprächspartner eingeht und die Grenzen mehr über die Anwendung von gezielten Gesprächstechniken (Aktives Zuhören, Argumentieren, Fragen, etc.) setzt.

Schlagfertigkeits-Strategien ²⁶⁾

Folgende Schlagfertigkeits-Strategien mit einer Auswahl an „Instant-Antworten“ aus der zitierten Literatur bieten sich an:

Gegenangriff

- Bleiben Sie ruhig bei Ihrer Meinung. Sie passt zu Ihnen.
- Um das beurteilen zu können, braucht man bestimmte Qualifikationen.
- Das sehen Sie so, objektiv ist das anders.
- Schade, dass Sie nicht erkennen können, worum es hier wirklich geht.

Rückfragen (Ausweichen)

- Können Sie das präzisieren?
- Welches Problem haben Sie damit?
- Sie können Menschen nicht einschätzen. Wie kompensieren Sie Ihr Defizit?

Unerwartetes Zustimmung

- Gut beobachtet!
- Daran werden Sie sich gewöhnen müssen.
- Ich weiss, dass ist jetzt nicht Ihre Stärke, aber warten Sie's doch einfach mal ab.

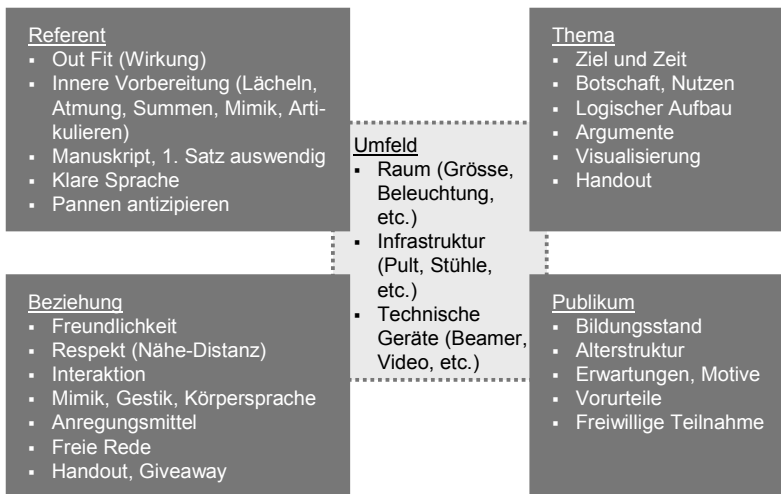
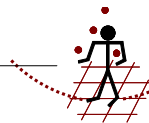


Abb. 20: Redevorbereitung

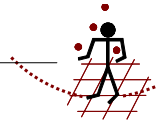
Eine gründliche Vorbereitung schafft Sicherheit auch bei möglichen Pannen und Störungen. Bewahren Sie Ruhe und atmen Sie kurz durch. Keine voreiligen Reaktionen. Fragen Sie nach oder geben Sie die Frage weiter, beantworten Sie Provokationen sachlich oder verweisen Sie auf die Diskussion am Ende der Präsentation. Kommentieren Sie technische Pannen locker und mit Humor.

Stecken bleiben:

- Bisheriges kurz zusammenfassen
- Geplanten Punkt später bringen oder weglassen
- Offenheit
- Frage an Publikum richten
- Kurze Pause einlegen
- Neutrales Füllmaterial bereithalten (z.B. Artikel, der zum Thema passt)

Einwände:

- Sich auf Einwände vorbereiten und Argumente sammeln
- Zuhören und Notizen machen -> Zeitgewinn
- Nachfragen, präzisieren lassen



Die Stegreifrede - Das Statement

1. Die Standpunktformel
 - Einen Standpunkt verkünden: These
 - Begründung des Standpunktes: Argumente
 - Veranschaulichung: Beispiel
 - Zusammenfassung / Konsequenz: zur These
 - Schluss: Forderung, Appell, Frage
2. Das Dialogschema
 - Wie ist die Lage? Tatsache, Problem, Sachverhalt darstellen.
 - Wo liegen die Gründe? Sachverhalt analysieren und Gründe für das Problem nennen.
 - Was sollte erreicht werden? Ideal, Ziele darlegen.
 - Was kann man tun? Konkrete Handlungs-/ Lösungsvorschläge nennen.
 - Wie heisst die endgültige Lösung - worauf können wir uns einigen?
3. Fünf Schritte
 - Nennen Sie als Einleitung das Thema.
 - Beginnen Sie dann mit Pro-Argumenten.
 - Fahren Sie weiter mit den Kontra-Argumenten.
 - Bewerten Sie die Argumente in Ihrem Sinne.
 - Formulieren Sie schliesslich das Ergebnis (Was ist Ihre Botschaft).

Abb. 21: Redestruktur

Der Sachvortrag

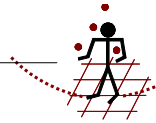
Der Sachvortrag dient der Informationsvermittlung.

Thema ist im Vordergrund; Position des Redners ist von Interesse; Sprache ist sachlich und zweckgerichtet; Argumente und logische Schlüsse; Zusammenhänge visualisieren; evtl. Abgabe Handout.

Strukturbeispiel

- Einstieg (These, Vorschlag)
- Sachlage (Hintergrundwissen)
- Begründung (Relevanz/Haltbarkeit, Beispiele, Metaphern)
- Umgebung (Rahmen, Interaktionen, Beispiele, Einwände)
- Schlussfolgerung (Zusammenfassung, Konsequenz)
- Abschluss (Empfehlung, Kurzgeschichte, Zitat, Auftrag)

Abb. 22: Redestruktur



Die Überzeugungsrede

Andere für eine Idee bzw. die eigene Überzeugung gewinnen, Einfluss nehmen, zum Umdenken bewegen.

Vorbereitung

Fundierte Zielpublikumsanalyse (Radar); Redeziel mit bester Alternative; zuerst Zustimmung auf Nebenschauplätzen suchen; Gegenargumente einbauen; Werte aufbauen; Beispiele, die unter die Haut gehen (stellt euch vor); eigene Erfolgsgeschichte (Schwierigkeit, Massnahmen, Erfolg) erzählen.

Engagement

Ihre ganze Person ist gefragt; Satzsatz ist das Zentrum.

Die Fünf-Punkte-Gliederung

1. Interesse wecken! (Anschlussfähigkeit)
2. Kerngedanken (Ziel, Zweck) nennen!
3. Ideen begründen und mit Beweisen stützen (das stärkste Argument zuerst - das zweitstärkste zuletzt)
4. Vorteile / Nutzen aufzeigen! Beispiele
5. Zur Veränderung auffordern (Appell an Gefühl und Verstand)

Abb. 23: Redestruktur

Die Gesellschaftsrede (z.B. Verabschiedung eines Mitarbeiters)

Dient der Würdigung, gibt einer Stimmung Ausdruck und soll unterhalten; der Anlass ist im Mittelpunkt; reden Sie kurz und bündig.

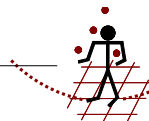
- Anrede / Begrüssung
- Anlass der Feier - Beziehung / Warum spreche ich?
- Vergangenheit / Ehrung / Freude / Auszeichnung / Erlebnisse / Auffälligkeit
- Appell / Zukunft / Ausblick
- Handlung (z.B. Geschenkübergabe, mit Gläsern anstossen)
- Dank / Satzsatz (Pointe, Analogie, Wortspiel)

Abb. 24: Redestruktur

Die Informationsrede

- Einleitung: Motivation, Thema
- Hauptteil: IST - SOLL - WEG
- Schlussteil: Fazit - Handlungsaufforderung

Abb. 25: Redestruktur



Zivilcourage ist keine Eigenschaft, sondern bezeichnet eine bestimmte Qualität und Ausrichtung sozialen Handelns in „Situationen, die charakterisiert sind durch:

- ein Geschehen, das zentrale Wertüberzeugungen oder die Integrität einer Person verletzt,
- einen daraus resultierenden Konflikt mit anderen,
- Handlungsdruck, aber auch Handlungsspielraum,
- Öffentlichkeit (in der Regel sind mehr als zwei Personen anwesend),
- ein reales oder subjektiv wahrgenommenes Machtungleichgewicht zuungunsten dessen, der mutig handeln will [] oder als Verhältnis der Über- / Unterordnung bzw. Abhängigkeit, die oft mit Anpassungsdruck verbunden ist,
- Risiken, d.h. der Erfolg zivilcouragierten Handelns ist unsicher und der Handelnde ist bereit, mögliche Nachteile in Kauf zu nehmen.“²⁷⁾

Wir unterscheiden drei Arten des (Nicht-)Handelns mit Zivilcourage²⁷⁾:

- Eingreifen zugunsten anderer - meist unvorhergesehen und unter Zeitdruck,
- Sich-Einsetzen für allgemeine Werte - meist ohne akuten Handlungsdruck,
- Sich-Wehren gegen körperliche Angriffe, Mobbing, zu seinen Überzeugungen stehen, nein sagen.

Was fördert Zivilcourage?²⁸⁾

1. Sozialer Kontext

Subjektive Einschätzung von Handlungsspielräumen und Einflusschancen / subjektive oder objektive Position innerhalb eines sozialen Gefüges / Ansehen und Leistung / Drucksituation in Richtung Wohlverhalten und Anpassung.

2. Situative Faktoren

Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme / Vor- und Nachteile des (Nicht-)Handelns / Gewalt.

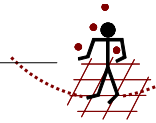
3. Personale Faktoren

Verletztes Wert- und Gerechtigkeitsempfinden, Wut / Nähe zur Person - Nähe zum Problem / Empathie / Selbstsicherheit / Eigenständigkeit / Reflektiertheit / Einschätzung von Risiken / Sachkompetenz / Kommunikative Kompetenzen / persönliche Quellen wie Vitalität und Willenskraft / Vertrauen in die Überwindung von Angst / Vernunft und Wahrheitsliebe / Wertorientierung.

4. Autorität, Konformität und biographische Erfahrung

Autoritätsbeziehungen und Sozialisation.

Letztlich geht es um eine intuitive Gewissheit, das Richtige zu tun und um eine innere Sicherheit, dass es Sinn macht so zu handeln, selbst und gerade wenn man womöglich keinen Erfolg hat oder Nachteile erleidet.



Die Entscheidungsfähigkeit äussert sich darin, nach benennbaren Kriterien, innert angemessener Zeit und unter Erwägung anzunehmender Konsequenzen zu wählen.

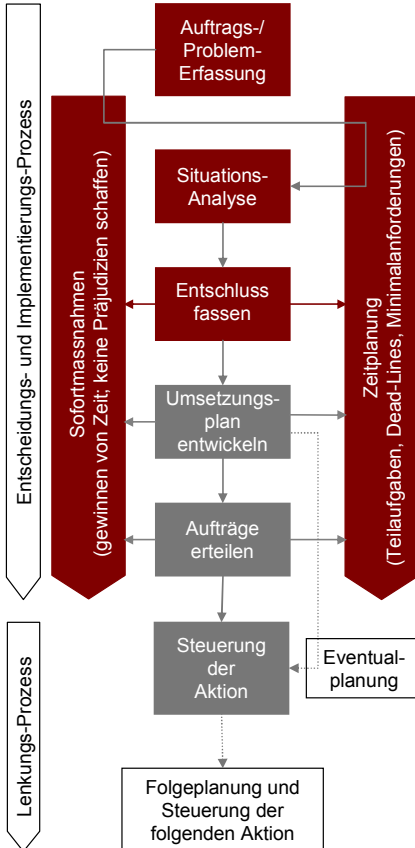


Abb. 26: Entschlussfassung ²⁹⁾

Auftrags-/Problemerkennung

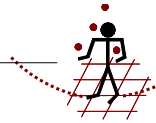
- Problemerkennung (worum geht es)
- Problemerkklärung (wesentliche Aspekte, Teilprobleme)
- Problemeurteilung (Zuständigkeiten, Bedeutung, Dringlichkeiten, ⇒ Prioritäten)
- Resultate daraus:
 - klare, kurze Aufgabenbeschreibung
 - Ziel und Zweck der Aufgabe
 - Teilaufträge und Prioritäten

Situationsanalyse

- Die Situationsanalyse geht von
 - Aussagen (Fakten) aus (Voraussetzungen, Auflagen, Handlungsspielraum)
 - verdichtet die Fakten zu Erkenntnissen (Einsatz der Ressourcen, zu schaffende Voraussetzungen, Planungsschritte)
 - leitet aus den Erkenntnissen handlungsorientierte Konsequenzen ab (Leitlinien, die zur Ausarbeitung der verschiedenen Lösungsvarianten dienen)

Entschluss

- Entschluss = Auswahl unter Varianten anhand von
 - Angemessenheit, Machbarkeit, Tragbarkeit, Vollständigkeit, evtl. Exklusivität
- Er ist das folgerichtige Resultat aus der Situationsanalyse
- Er legt fest, wie der Auftrag / das Problem im Grundsatz zu lösen ist



Erfolgreich verhandeln ist eine Kunst aus Technik und Erfahrung, die Ihnen immer dann zugute kommen, „wenn Sie sich in Konflikten oder Verteilungssituationen behaupten wollen“. ³⁰⁾ Der Ablauf einer Verhandlung folgt einem bestimmten Muster.

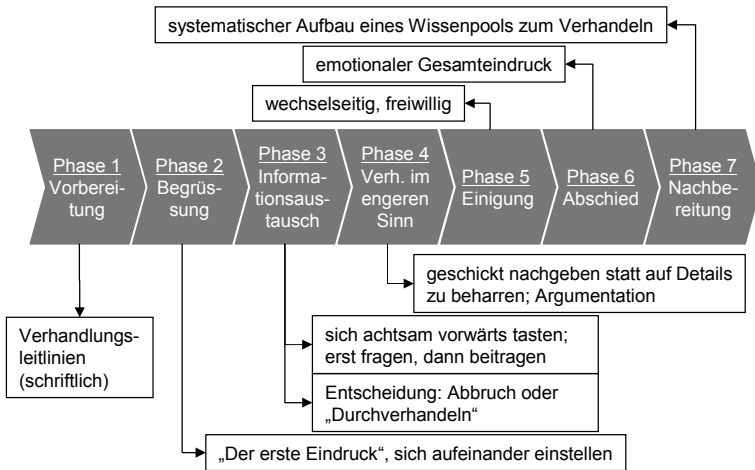


Abb. 27: Verhandlungsphasen ³⁰⁾

Bereiten Sie sich entlang der Phasen vor, lokalisieren Sie auch während der Verhandlung Ihre Position und analysieren Sie im Anschluss Ihr Vorgehen.

Achten Sie v.a. auf Ihre Vorbereitung und erstellen Sie Ihre Verhandlungsleitlinie:

- Die eigene Position und die Position des Verhandlungspartners einschätzen gemäss: Stärken und Schwachpunkte der Verhandlungsmacht; emotionale Grundbedürfnisse; Beste Alternative zum angestrebten Abschluss; verbindende Themen; Verbündete; Massnahmenplan bei Verhandlungsabbruch; Ressourcen. (Was Sie über die andere Partei nicht wissen, dient als Grundlage für den Einstieg in die Informationsphase).
- Ihre Verhandlungsstrategie, evtl. taktische Überlegungen
- Dialogfähig und ergebnisoffen in die Verhandlung gehen
- Situationsbeurteilung
- Äusserer Rahmen klären und sich darauf einstellen

Beherrigen Sie die innere Logik des Verhandelns, dann „ist es einfach den materiellen und emotionalen Verhandlungserfolg zu steigern.“ ³⁰⁾



Unter "Sitzungsleitung Pflicht" wird die klassische Sitzung als strukturelles Leitungsinstrument verstanden, mit tendenziell mechanisch-diszipliniertem Charakter.

Sitzungsvorbereitung

1. Planung

- a) Sitzungsart
Information, Entscheidung, Problemlösung, Evaluation etc.
- b) Inhalt
Themenwahl (Traktandenliste) gemäss Priorität und Zeitbudget, Informationsbeschaffung
- c) Ziel
Endergebnis oder Etappenziele
- d) Organisation
Wahl der Teilnehmenden (Zusammensetzung), Termin und Dauer, Ort und Infrastruktur, Hilfsmittel, Sitzungsleitung, Protokollführung

2. Einladung

Thema, Datum, Zeitrahmen, Ort, Teilnehmende, Ziel(e), Unterlagen, Traktanden mit Verantwortlichkeiten und Zeitangaben, Vorbereitungsaufgaben für Teilnehmende, Abmeldungen, Versand 1-2 Wochen vorher

3. Regeln

Rahmenbedingungen, gemeinsame Sitzungsregeln, zu beachtende Sachzwänge

4. Protokoll

- a) Arten
Wortprotokoll, Verlaufsprotokoll, Kurzprotokoll, Beschlussprotokoll, Gedächtnisprotokoll, Antragsstellungsprotokoll) - Erstellung evtl. direkt am Beamer / im Anschluss mit Versand
- b) Form
 - Protokollkopf: Klassifizierung, Veranstalter, Überschrift, Art, Ort, Zeit, Teilnehmer (anwesend, entschuldigt, unentschuldigt), Tagesordnung
 - Hauptteil: (je nach Art des Protokolls) Tagesordnungspunkte / Thema, Redner, Beiträge, Verlauf, Ergebnisse
 - Protokollschluss: Ort, Datum, Unterschrift, Verteiler, Anlagen



Grundstruktur der Sitzung

1. Beginn

Sitzungsöffnung: Thema, Bedeutung, Ziel, Zeit, Protokollbestätigung, Abwesende nennen

2. Verlauf nach Traktandenliste

Je Traktandum: Thema, Diskussion, Fazit, Beschluss

3. Abschluss

Schlusspunkte: Evtl. offene Punkte auf spätere Sitzung terminieren (Achtung vor Ladenhütern!), evtl. Termin für eine weitere Sitzung festlegen, Dank an Teilnehmende, Sitzung für offiziell beendet erklären, Sitzungsraum aufräumen

Nachbereitung

Phase 1: Eigene Notizen zu offenen Fragen aufarbeiten / ablegen, Termine und Aufgaben notieren, evtl. Vorbereitung nächste Sitzung

Phase 2: Selbstevaluation: Sitzungsziel, Stimmungsbild, Zeitplan, effiziente Traktandenerledigung oder mit Abschweifungen, Wahl der Medien, Sitzordnung, organisatorische Mängel; persönliches Effizienzranking (1-10)

Phase 3: Evtl. Aufgabenerledigung, Protokoll bzw. Versand prüfen

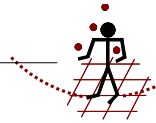
Rechte und Pflichten der Teilnehmenden

1. Rechte

Rechtzeitige Information über Thema und Zeit, Unterlagen, Traktandierungsmöglichkeit, Wortmeldung, etc.

2. Pflichten

Vorbereitet, pünktlich, mit Beitrag zur Sache (stay on topic, stick to the agenda, auf den Punkt gebracht), präsent (aufmerksam, keine Kommunikationsgeräte, keine Extra-Lektüre)



Im "Kürteil" der Sitzungsleitung geht es um den situationsadäquaten Einsatz kommunikativer Steuerungstechniken. Mit Ihrem Methodenrepertoire definieren Sie Ihren Leistungsstil.

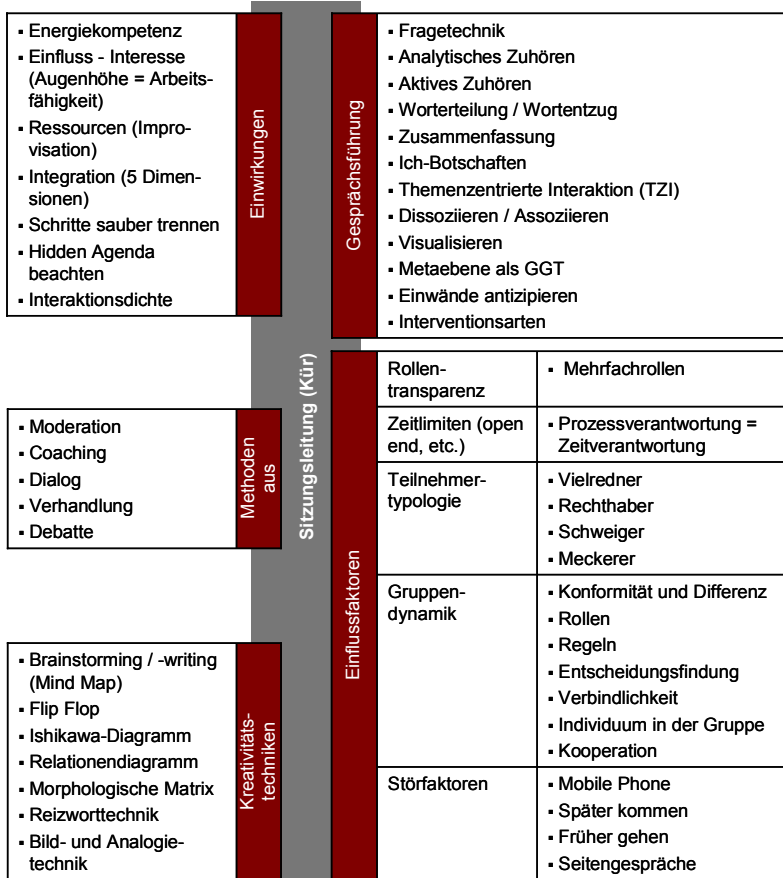
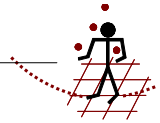


Abb. 28: „Kür-Elemente“



Die Change-Landkarte unterscheidet Changevorhaben nach zwei Dimensionen:

1. Wie gross ist die Veränderungsnotwendigkeit in Relation zum Markt und wie dringend ist die Veränderung?
2. Wie wird die Veränderungsfähigkeit des Systems eingeschätzt?

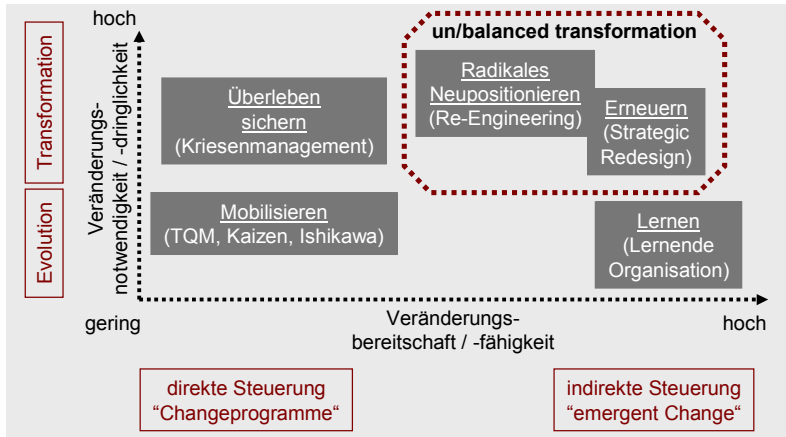


Abb. 29: Change-Landkarte ³²⁾

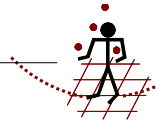
„In Sanierungsprojekten geht es ums Überleben - um die Verringerung der aktuellen Veränderungsnotwendigkeit.“ ³²⁾

„Beim Ziel Mobilisieren wollen Changeinitiatoren die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft von Personen und System erhöhen.“ ³²⁾

„Radikales Neupositionieren hat in der Kombination von proaktivem Turnaround (Krise vorwegnehmen) und strategischem Redesign zum Ziel, sowohl in stabilere Zonen zu kommen als auch das Veränderungsvermögen der Organisation zu stärken.“ ³²⁾

„Erneuern als Leitidee bedeutet - ohne Krise am Horizont - innovative Wachstums- und Erfolgspotentiale zu finden, zu erproben und zu integrieren - die eigene Identität zu erneuern.“ ³²⁾

Die Landkarte zeigt fünf unterschiedliche Changesituationen, die ihre eigenen Dynamiken haben und spezifische Steuerungen verlangen.



Intervention ist „eine zielgerichtete Kommunikation [] zwischen psychischen und/oder sozialen Systemen, in der die Autonomie des intervenierten Systems respektiert wird“, man sich allerdings auch des Versuchs der wirkungsvollen Beeinflussung bewusst ist.“³³⁾

Systemische Interventionen sind hypothesengeleitet. Sie greifen in komplexe Systeme ein und betreffen alle Zusammenhänge "zwischen individuellen, sozialen, strukturellen, materiellen, symbolischen, gesellschaftlichen und kulturellen Faktoren des Systemgeschehens.“³⁴⁾

Ziele systemischer Interventionen³⁴⁾

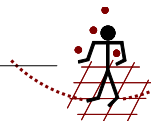
- Alternative Denk- und Interaktionsmuster eröffnen
- Neue Verhaltensoptionen und Problemlösungen ermöglichen
- Widersprüche und Latentes sichtbar machen
- Auflösen rigider Schleifen
- Reflexionsniveau steigern
- Intendierte Wirkung erreichen

Systemische Interventionen sind Steuerungskonzepte, die sich auf drei Interventionsebenen (Kernprozesse) stützen, die ihrerseits über fünf Interventionsdimensionen gestaltet werden.

Interventionsebenen (Kernprozesse)

- Interventionsarchitektur (strategisch): Planung des Gesamtablaufes eines Prozesses über eine Zeitdauer mit einer Zielgruppe
- Interventionsdesign (taktisch): Aufbau und Strukturierung der einzelnen Prozessschritte (z.B. zielfokussierter Tagesablauf)
- Interventionsinstrument (operativ): Gestaltung der unmittelbaren Begegnung (digital oder analog)

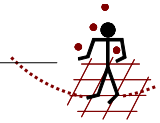
Über die laufende Reflexion werden die drei Ebenen miteinander verbunden und damit auf einer höheren Ebene optimale Handlungsmöglichkeiten geschaffen.



Die fünf Interventionsdimensionen zeigen sich auf allen Interventionsebenen. Der Umgang mit ihnen erfolgt mehr oder weniger bewusst. Auf der Architekturebene z.B. bestimmen Beratungsziel (sachlich), beteiligte Akteure (sozial), Zeitdauer (zeitlich) und Durchführungsorte (räumlich) sowie die angemessene Symbolik die Gestaltung.³⁵⁾

Dimensionen	Architektur	Design	Bedeutung
Räumlich	<ul style="list-style-type: none"> Ort (intern-extern) Arbeitsräume Im Freien / Drinnen 	<ul style="list-style-type: none"> Gestaltung der Räume Einrichtung Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> Lernort
Sozial	<ul style="list-style-type: none"> Welche Person zu welchen Ereignissen (Auswahl) Rolle Gruppengrösse 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsform (Plenum, Teilgruppe, Paar, Einzelperson) Interaktionsform (Präsentation, Teilmoderation) 	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligte
Zeitlich	<ul style="list-style-type: none"> Anfang und Ende der Projekte Terminplanung - Rhythmus 	<ul style="list-style-type: none"> Dauer der Treffen Arbeits- und Pausenzeiten / Abendzeitblöcke Timing der Interaktion 	<ul style="list-style-type: none"> Ordnung
Inhaltlich	<ul style="list-style-type: none"> Zielsetzung / Schwerpunkte / Stossrichtung / Schnittstellen Interaktive Methoden der Informationsvermittlung Abschlussreflexion 	<ul style="list-style-type: none"> Relevante Themen gemäss manifesten Zielen angehen Theoretische Inputs Themen erleben Latente Themen / Ziele (analoge Interventionen) 	<ul style="list-style-type: none"> Themen
Symbolisch (sinnlich Erfassbares)	<ul style="list-style-type: none"> Betonung einer Botschaft / des Stellenwerts eines Gefässes bzw. seiner Bedeutung 	<ul style="list-style-type: none"> Jedes Designelement hat gleichzeitig symbolische Wirkung 	<ul style="list-style-type: none"> Symbole = Codices des Verstehens / Rituale = Codices des Handelns, die mit Gefühlen zu tun haben

Abb. 30: Systemische Interventionsdimensionen³⁵⁾



Im Führungsalltag kommt es auf das gelungene Zusammenspiel an zwischen Fördern von Veränderung einerseits und dem Erhalten der Stabilität andererseits.

Interventionen wirken schliessend, wenn sie Verbindlichkeit erzeugen wie z.B. Anweisungen, Zielvorgaben, Personalentscheidungen etc. Sie wirken öffnend, wenn sie Freiräume und Anreize schaffen für Ideen oder Experimente. Öffnende Interventionen bewirken aber auch Beliebigkeit, Unverbindlichkeit oder gar destruktives Chaos, wenn sie keinen klaren Fokus haben. Demgegenüber können schliessenden Interventionen auch Enge, Entmündigung und Lähmung auslösen. ³⁶⁾

Das Tagesgeschäft und das Arbeiten an kontinuierlicher Optimierung brauchen eher schliessende Interventionen. Selbstbeobachtung und Reflexion über dieses Verhalten schaffen Orientierung für künftige Entscheidungen im Sinne neuer Strategien und Strukturen, etc. Das dient der Stabilisierung und erzeugt Vertrauen sowie Konzentration auf Bestehendes. Wichtigster Bezugspunkt ist hier das Verhalten des unmittelbaren Vorgesetzten.

Wie relativ öffnend und schliessend eine Intervention ist, entscheiden immer die Adressaten. Prüfen Sie Ihre Interventionen auf Ihre beabsichtigte Wirkung!

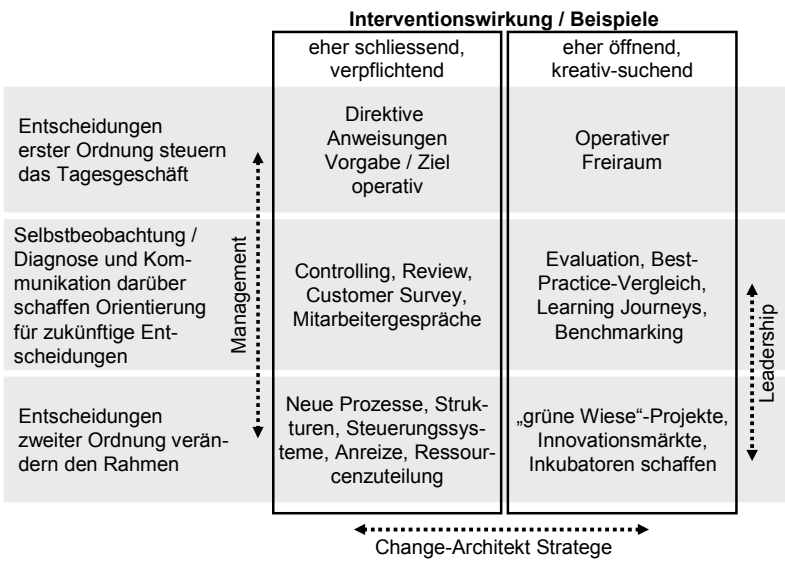
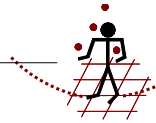


Abb. 31: Interventionstypologie ³⁶⁾



Beim Ressourcenmanagement (RM) geht es um die zeitliche und räumliche Disposition der für die Erfüllung einer Aufgabe / eines Projektes benötigten bzw. zur Verfügung stehenden Mittel.

Der Ressourcenbegriff rückt zunehmend in den Mittelpunkt der Unternehmenssteuerung, weil permanente Problemlösungsfähigkeit voraussetzt, dauerhaft auf materielle und immaterielle Ressourcen zurückgreifen zu können. Dazu müssen Ressourcen ständig reproduziert und die Eigengesetzlichkeit ihrer Quellen berücksichtigt werden. Gewinne von heute sind keine Bestandesgarantie mehr für morgen. ³⁷⁾

Ein institutionelles Ressourcenmanagement hat die Aufgabe, die Bestandessicherung des Unternehmens zu gewährleisten, indem es den Blick auf den Ressourcenzufluss richtet. Diese Ressourcen kommen aus der Umgebung des Unternehmens, mit der ein Gleichgewicht in den Ressourcenaustauschbeziehungen anzustreben ist. ³⁷⁾

Die immateriellen Ressourcen moderieren den Zugang zu den materiellen Ressourcen. Immer mehr immaterielle Ressourcen bestimmen den Unternehmenserfolg.



Abb. 32: Ressourcentransaktionsmodell ³⁷⁾

Wirkungsgefüge materieller und immaterieller Ressourcen ³⁷⁾

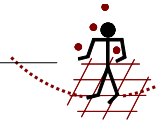
Immaterielle Ressourcen, wie starke Unternehmenskulturen, ein hohes Vertrauenspotenzial, eine breite Wissensbasis, eine grosse Lernfähigkeit etc. fangen die Belastung auf die materiellen Ressourcen und damit auf die Gesundheit des Unternehmens auf.

Die Beherrschung des Wirkungsgefüges von materiellen und immateriellen Ressourcen des Unternehmens bestimmt das Ausmass der generellen Problemlösungsfähigkeit des Systems.

Kritische Erfolgsfaktoren des RM

Transparente Planungsverfahren (Priorisierung, Gleichgewicht in der Ressourcenaustauschbeziehung), Controlling (Projekt, Budget), Steuerung von Eskalationsprozessen

(Konfliktmanagement [Widersprüche im Projekt, Mitarbeiterinnen-Fluktuation], Key-Resource-Management).



Führungskräfte in ihrer Rolle als Leader und Manager stellen sich heute einer Vielzahl von Anforderungen, die in ihrer Kernkompetenz bzw. in ihrem Kernverständnis integriert sein müssen. Integrative Fähigkeiten, d.h. methodisches Können und sensibilisiertes Wissen sind unabdingbare Kompetenzen auf allen Führungsstufen.

Integration bedeutet weder Solidaritätserwartungen noch Einheitsperspektiven. Integration ist vielmehr „ein Prozess, in dem autonome Einheiten bestimmte Handlungsmöglichkeiten und Optionen aufgeben, um als funktional differenzierte Teilsysteme dem neugebildeten Gesamtsystem gegenüber neuen Umweltkonstellationen verbesserte [] Chancen zu verschaffen.“³⁸⁾ Diese Chancen liegen in der Bewältigung neuartiger Situationen bzw. in einer erhöhten operativen Leistungsfähigkeit.

Die Erweiterung von Optionen durch die Aufhebung von Partikularinteressen der integrierten Teile ist ein Annäherungsprozess, der auf allen Hierarchiestufen ressourcenschonend unterstützt werden sollte, wenn es darum geht, Integration voranzutreiben.

Kritische Erfolgsfaktoren für den Integrationsprozess sind:

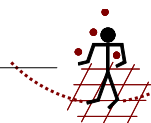
- Reflexionsfähigkeit,
- Meta-Kommunikationskompetenz,
- Haltung (Ambiguitätstoleranz, Zielorientierung, systemisches Weltbild),
- Methodische Kenntnisse,
- Wahl der wirksamsten Einflussebene³⁹⁾,
- Kollektives Denken⁴⁰⁾,
- Begrenzte Steuerbarkeit sozialer Systeme.

Abb. 33: Kritische Erfolgsfaktoren

Durch die Auslösung konvergierender Interaktionen entstehen Räume für simultane Fach- und Prozessorientierung bzw. Räume für vordergründig sich widersprechende Themen und Zielsetzungen. Das daraus entstehende Wissen bleibt unabhängig von Personen als Problemlösungskapazität im System erhalten.

Resultat der Integration ist Wertschöpfung in allen Kapitalien einer Organisation:

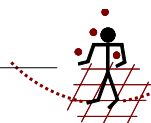
- Ökonomisch zum Beispiel in Form von Kostenreduktion,
- Sozial zum Beispiel in der Zugkraft gemeinsamer Lösungen,
- Human zum Beispiel in der Steigerung des Marktwertes der Mitarbeitenden,
- Kulturell zum Beispiel im Image einer ‚führenden‘ Organisation.



Gesprächsart	Ausgangslage	Ziel(e), Inhalte	Besonderheiten
Qualifikationsgespräch	Das Gespräch ist ein zentraler Bestandteil in der Mitarbeiter-Qualifikation. Neben dem Qualifikationssystem spielen v. a. dessen Einführung, Handhabung und Pflege eine wichtige Rolle für die Akzeptanz bei den Beteiligten.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standortbestimmung ▪ Rückmeldung, Stellungnahme und Analyse zu Leistungen und Verhaltensweisen ▪ Basis für Laufbahngespräche (Förderung) ▪ Rückmeldung an Vorgesetzte über die Führungsarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klarheit der Soll-Anforderungen erleichtert Überprüfung der Zielerreichung ▪ Qualifizierende müssen sich der Urteilstendenzen und Verzerrungen bewusst sein
Problemlösungsgespräch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problem ist neu ▪ Oft ist der Mitarbeiter Teil des Problems (z.B. Sozial- oder Leistungsverhalten) ▪ Nicht im täglichen Arbeitsgespräch anzugehen ▪ Problem ist (noch) nicht zum Konflikt geworden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsame Betrachtungsweise des Problems und Problemdefinition ▪ Ursachenanalyse ▪ Lösung(en) erarbeiten 	Schwierigkeiten ergeben sich, wenn: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine gemeinsame Problemsicht zustande kommt ▪ Sündenböcke gesucht werden ▪ die Art der Problemlösung das Problem ist bzw. sich neue Probleme ergeben ▪ Lösungen aufgedrängt statt erarbeitet werden

Abb. 34: Führungsgespräche

Weitere Führungsgespräche sind: Bewerbungsgespräch, Ausleseinterview, das "Tägliche Arbeitsgespräch", Zielsetzungsgespräch, das "Schlechte-Nachrichten-Gespräch".



Anmerkung

Im Booklet finden sich neben unseren eigenen Erfahrungen und Erkenntnissen Zusammenstellungen von Aussagen und Darstellungen aus der nachfolgend aufgeführten Literatur. Wir stützen uns einerseits auf die bewährten Modelle und Ausführungen der zitierten AutorInnen und erweitern sie andererseits um unsere praxisbezogenen Betrachtungen bzw. bringen sie zueinander in Verbindung.

- 1) Kotter, John P.: What Leaders Really Do, Harvard Business Review Book, 1999, o.S.
- 2) Koestenbaum, Peter: Leadership - The Inner Side of Greatness, zitiert nach Jarmai, Heinz: Vision und Führung, BILDUNGaktuell 03/2007, S. 5.
- 3) Jarmai, Heinz: Vision und Führung, BILDUNGaktuell 03/2007, S. 5.

Ziel-, Ergebnis- und Aufgabenorientierung

- 4) Schwamm Daniel. Internet: <http://www.henrys.de/daniel/index.php?cmd=Texte/organisatorischeeffizienz.htm>, 11. Juni 2008 und Bach, N. / Petry, T. (2006): Effizienz der Führungsorganisation der DAX 30 Unternehmen, Arbeitspapier Nr. 3/2006 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre II, Justus-Liebig-Universität Gießen.
- 5) Friedtag, Herwig / Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, 4. Auflage, Freiburg i.Br., 2002, S. 13ff, 27.

Gruppenprozesse

- 6) Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg: Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Auflage, Wiesbaden 1997, S. 520, modifiziert durch die Autorin.
- 7) Stahl, Eberhard: Dynamik in Gruppen, Basel 2002, S. 54.
- 8) Reddy, Brendan W.: Prozessberatung von Kleingruppen, 2. Auflage, Leonberg 1999 S. 43.
- 9) Reddy, Brendan W., a.a.O., S. 102 - 105 (Zitat).
- 10) Reddy, Brendan W., a.a.O., S. 128 – 131, Abb. S. 129.

Einflussprozesse

- 11) Conger, Jay Alden: Winning 'Em Over: A New Model for Management in the Age of Persuasion, Simon & Schuster. New York NY, 1998, o.S.
- 12) Dunk, Tony; Persuasion and how to train friends. Internet:<http://www.fenman.co.uk/traineractive/news/Persuasion-training-friends.html>, 12. Juni 2008.
- 13) Brusman, Maynard: Leadership by Persuasion. Internet: <http://www.sterlinghoffman.com/newsletter/articles/article283.html>, 12. Juni 2008.
- 14) Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. 7. Auflage, Paderborn 2007, o.S.

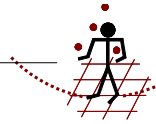
Konfliktprozesse

- 15) Glasl, Fritz: Selbsthilfe in Konflikten, Bern 1998, S. 10, 25, 83ff.
- 16) Kerntke, Wilfried: Mediation als Organisationsentwicklung, Bern 2004, S. 110.
- 17) Glasl, Fritz: Konfliktmanagement, Bern/Stuttgart 1994, o.S.
- 18) Glasl, Fritz: Konfliktmanagement, Bern/Stuttgart 1994, S. 251ff.

Quellenverzeichnis



ERSIS



- 19) Glasl, Fritz: Selbsthilfe in Konflikten, Bern 1998, S. 129ff, 133-180.
- 20) Falk, Gerhard / Heintel, Peter / Pelikan, Christa (Hrsg.): Die Welt der Mediation, Klagenfurt 1998, o.S.
- 21) Haas, Esther / Wirz, Toni: Mediation. Konflikte lösen im Dialog, Zürich 2006, S. 21ff.

Kommunikationsprozesse

- 22) Isaacs, William: Dialog als Kunst gemeinsam zu denken, Bergisch Gladbach 2002, o.S.
- 23) Toulmin, Stephen: Der Gebrauch von Argumenten, Weinheim 1996 o.S.
- 24) Huppenbauer, Markus / De Bernardi, Jörg: Kompetenz Ethik, Zürich 2003, S. 59-65.
- 25) Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 1, Reinbek 1981, o.S.
- 26) Pöhm, Michael: Nicht auf den Mund gefallen!, 10. Auflage, München 2000, o.S.

Entscheidungsprozesse

- 27) Meyer, Gerd: Lebendige Demokratie: Zivilcourage und Mut im Alltag. Forschungsergebnisse und Praxisperspektiven. Baden-Baden, 2004, S. 14f.
- 28) Meyer, Gerd, a.a.O., S. 128ff.
- 29) Eigene Darstellung.
- 30) Kunkel, Agnes / Bräutigam, Peter / Hatzelmann, Elmar: Verhandeln nach Drehbuch, Heidelberg 2006, S. 11ff , Abb. S.15.
- 31) Eigene Darstellung.

Veränderungsprozesse

- 32) Heitger, Barbara / Doujak, Alexander: Harte Schnitte, neues Wachstum, Frankfurt/Wien 2002, S. 27-30.
- 33) Königwieser, Roswita / Exner, Alexander: Systemische Intervention, Stuttgart 1999, S. 17.
- 34) Königwieser, Roswita / Hillebrand, Martin: Einführung in die systemische Organisationsberatung, 2. Aufl. Heidelberg 2005, S. 54ff.
- 35) Eigene Darstellung, vgl. Punkt 34: Königwieser/Hillebrand, S. 68-71.
- 36) Heitger, Barbara / Doujak, Alexander: Harte Schnitte, neues Wachstum, Frankfurt/Wien 2002, S. 58-61.
- 37) Müller-Christ, Georg: Nachhaltigkeit und Salutogenese. Zwei innovative Denkweisen für ein strategisches Ressourcenmanagement. In: Müller-Christ, G./Hülsmann, M. (Hrsg.): Modernisierung des Managements. Festschrift für Andreas Remer. Wiesbaden 2004, S. 1-43 , insbes. S. 35.

Integrationsprozesse

- 38) Willke, Helmut: Systemtheorie I: Grundlagen, Stuttgart 2006, S. 225.
- 39) Exner, Alexander / Fischer-Ledenice Katharina: Konzentration auf das Wesentliche, in Hernsteiner 2/2007, S. 18-22.
- 40) Bohm, David: Der Dialog. Stuttgart 1998, S. 65ff.
- 41) Eigene Darstellung.

Abbildungsverzeichnis



ERSIS

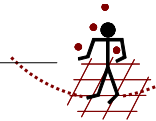


Abbildung 1: Differenzierung Management und Leadership	6
Abbildung 2: Leadership-Diamant von Peter Koestenbaum	6
Ziel-, Ergebnis- und Aufgabenorientierung	
Abbildung 3: Ishikawa-Diagramm	7
Abbildung 4: Eisenhower-Methode	7
Abbildung 5: Effizienz der Organisation	8
Abbildung 6: Delegierbarkeit	9
Abbildung 7: Delegationsumfang	9
Abbildung 8: Klassische BSC-Perspektiven	10
Gruppenprozesse	
Abbildung 9: Die Gruppe als Soziales System	11
Abbildung 10: Phasen des Gruppenprozesses	12
Abbildung 11: Steuerungsebenen	13
Abbildung 12: Interventionswürfel	13
Abbildung 13: Die Dynamik von Interventionen	14
Einflussprozesse	
Abbildung 14: Kritikfähigkeit	17
Konfliktprozesse	
Abbildung 15: Stufenorientierte Interventionsmethoden	20
Abbildung 16: Anforderungen an Parteien und Verfahren	21
Kommunikationsprozesse	
Abbildung 17: Kommunikationsgefäße	22
Abbildung 18: Dialog-Bausteine von William Isaacs	22
Abbildung 19: Argumentationsschema von Stephen Toulmin	23
Abbildung 20: Redevorbereitung	25
Abbildungen 21 - 25: Redestruktur	26 -27
Entscheidungsprozesse	
Abbildung 26: Entschlussfassung	29
Abbildung 27: Verhandlungsphasen	30
Abbildung 28: „Kürelemente“	33
Veränderungsprozesse	
Abbildung 29: Change-Landkarte	34
Abbildung 30: Systemische Interventionsdimensionen	36
Abbildung 31: Interventionstypologie	37
Abbildung 32: Ressourcentransaktionsmodell	38
Integrationsprozesse	
Abbildung 33: Kritische Erfolgsfaktoren	39
Abbildung 34: Führungsgespräche	40

Ueber die Autorin



Eveline Trümpy, lic.iur. Mediatorin SDM-FSM,
Geschäftsführende Partnerin der Versis GmbH,
Integrierte Organisationsberatung, Zug.

Tätigkeitsschwerpunkte: Systemische Beratung in komplexen Veränderungsprozessen in (inter-) nationalen Organisationen, Integration verschiedener Disziplinen an ihren Schnittstellen, wissenschaftliches Arbeiten, Team-Coaching und Weiterbildung für Führungskräfte.

Produktentwicklung: „Versis-Konvergenz-Paradigma® (VKP)®“, ein methodisches Vorgehen, das über den Aufbau spezifischer Kompetenzen, die Wertsteigerung der Organisation auf verschiedenen Ebenen vorantreibt.

www.versis.eu

Copyright © by Versis GmbH, CH 6331-Hünenberg