

Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in Brunßen, J./ Hilligweg, G. (2019): Führungsqualitäten und Konfliktmanagement, Hilligweg, G./ Kirspe, M./ Kirstges, T./ Kull, S./ Schmoll, E. (Hrsg): Jahresband 2019 des Fachbereichs Wirtschaft – Gesammelte Erkenntnisse aus Lehre und Forschung, S. 25-60, ISBN 978-3-643-14380-8.

Jörg Brunßen & Gerd Hilligweg

Führungsqualitäten und Konfliktmanagement¹

Führen kann sehr bereichernd und erfüllend sein. Wer mit Begeisterung seine Führungsaufgabe annimmt, motiviert sich und seine Mitmenschen. Dabei unterscheiden sich die Führungsstile nach persönlichen Voraussetzungen und sachlichen Anforderungen, wobei sich im Idealfall eine situative Führung einstellt. Eine wirksame Führung ist ein erheblicher Erfolgsfaktor eines Arbeitgebers, auch in Bezug auf die Bindung bzw. Gewinnung von Fachkräften vor dem Hintergrund des demographischen Wandels.

Für eine wirksame und motivierende Führung muss die Führungskraft in der Lage sein, in verschiedene Rollen zu schlüpfen und als Motivator, Mentor, Moderator, Koordinator und Inspektor zu agieren. Je nach Ausmaß des beruflichen Reifegrades wird die Führungskraft dem Mitarbeiter mit zunehmender Entwicklung mehr und mehr Entscheidungsgewalt zuwachsen lassen.

Wo Menschen zusammentreffen, entstehen Konflikte. Diese zeigen sich sowohl auf der Sachebene als auch auf der Beziehungsebene. Der Begriff „Konflikt“ wird zumeist negativ belegt. Konflikte sorgen aber nicht nur für Reibung, sondern auch für Wachstum und sollten daher im Rahmen einer wirksamen Führung nicht unterdrückt, sondern in die richtigen Bahnen gelenkt werden. Ein gelungenes Konfliktmanagement ist das Kennzeichen einer hohen Führungsqualität.

¹ Die Ausführungen stellen Auszüge aus einem in 2019 erschienenen Fachbuch der Autoren dar. (Jörg Brunßen/Gerd Hilligweg: Vom Umgang mit sich selbst und mit anderen - Erfolgreich durch Soziale Kompetenz, Schriftenreihe des Fachbereichs Wirtschaft der Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Eilsfleth, Band 10, Berlin 2019.

1 Führungsstile

Der Führungsstil ist die „typische Art und Weise des Verhaltens von Vorgesetzten gegenüber einzelnen Mitarbeitern und Gruppen von Mitarbeitern. Führungsstile sind damit als zeitlich überdauernde und wiederkehrende Muster von Führungsverhalten zu begreifen, die situativ in sich konsistent sind.“²

Menschen sind emotional und werden von ihren eigenen Wertvorstellungen geleitet. Führen ist daher oft auch eine sehr konfliktreiche Aufgabe. Führungspersönlichkeiten erleben das Aufeinanderprallen zweier Parteien, die sich in eine Konfliktsituation begeben oder kurz davorstehen.

Welcher Führungsstil verwendet wird, sagt sehr viel über das Selbstverständnis und Menschenbild eines Vorgesetzten aus. Jede Führungskraft hat ihre eigene Art der Führung, die ihrer Arbeitsweise und Persönlichkeit entspricht.

Die Literatur hat eine Vielzahl von Führungsstilen herausgearbeitet, deren vollständige Wiedergabe ganze Bücher füllen könnte (und auch füllt.) Sie benennt z.B. autoritäre, hierarchische, demokratische, kooperative, laissez-faire, patriarchalische, charismatische, autokratische, integrierende oder situative Führungsstile.

² Nissen, R. et. Al, 2017.

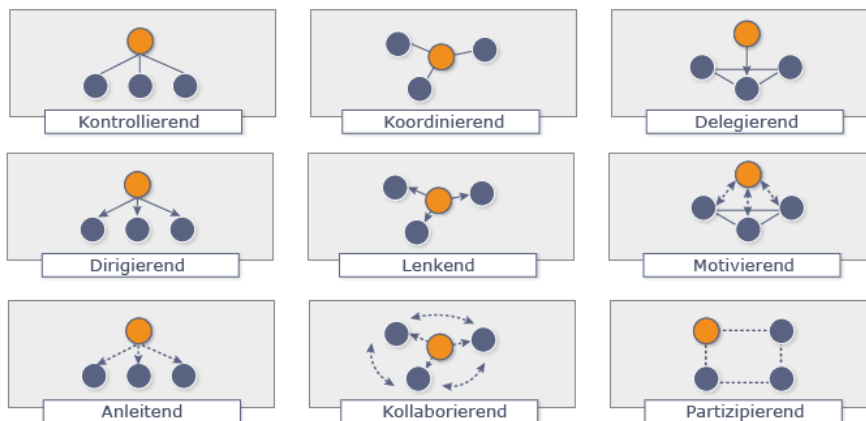


Abb. 1: Beispiele für Führungsstile (der helle Kreis steht für die Position der Führungskraft)³

Nachfolgend werden drei grundsätzliche Führungsstile vorgestellt:

- Beim autoritären (oder auch: direktiven) Führungsstil erhält der Mitarbeiter klare Anweisungen und wird nicht in den Entscheidungsprozess mit einbezogen. Die Führungskraft trifft allein die Entscheidung und erwartet deren Umsetzung von ihren Mitarbeitern. Die Ablehnung oder fehlerhafte Umsetzung einer Anordnung wird von der Führungskraft bestraft.
- Beim kooperativen (oder auch: demokratischen) Führungsstil werden die Meinungen der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung mitberücksichtigt. Zwischen Führungskraft und Mitarbeitern findet eine sachliche und wertschätzende

³ Die Abbildungen in diesem Beitrag – wenn nicht anders belegt - wurden am Institut für Lerndienstleistungen (ILD) der Technischen Hochschule Lübeck erstellt und für dieses Buch freigegeben. Die TH Lübeck bietet im Verbund mit anderen staatlichen Fachhochschulen berufsbegleitende Online-Fernstudiengänge an. Auch die Jade Hochschule ist mit drei Bachelor- und einem Masterangebot an dieser Zusammenarbeit beteiligt."

Kommunikation statt, bei der Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeiter unterstützt werden.

- Beim laissez-faire (oder auch: regellosen) Führungsstil wird weitgehend auf das Eingreifen der Führungskraft in die Arbeitsabläufe der Mitarbeiter verzichtet, weshalb er auch als „Führung ohne Grenzen“ bezeichnet wird. Die Mitarbeiter entscheiden eigenständig und unterliegen keinen Regeln oder Sanktionen. „Der laissez-faire Führungsstil ist geprägt durch Passivität. Hat eine Führungskraft ein sehr hohes Ansehen und Stellung in der Gruppe und im Unternehmen, kann das funktionieren. „Aber oft sind das die ‚netten‘ Führungskräfte ohne natürliche Autorität, die durch die Hierarchie ihr Amt führen und durch ihre Passivität sehr schnell selbst das Problem darstellen.“⁴

Die Stile sehen unterschiedliche Wege vor, über die eine Führungsperson Entscheidungen autoritär durchsetzt, kooperativ gestaltet oder frei in die Hände der Mitarbeiter legt. Diese weisen sehr verschiedene Vor- und Nachteile auf.

Führungsstil	Entscheidung	Vorteile	Nachteile
Autoritärer Führungsstil	Führungsperson entscheidet allein und unabhängig von anderen	Bei Dringlichkeit angemessen Klare Verantwortung Für Mitarbeiter ggf. entlastend	Verhinderung von Kreativität Schaffung eines hohen Maßes an Distanz
Kooperativer Führungsstil	Führungsperson entscheidet in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern	Schaffung von Eigenverantwortlichkeit, -kontrolle und Kreativität der Mitarbeiter	Verlängerung von Entscheidungsprozessen

⁴ Niedner, B., 2011.

		Entlastung der Führungsperson Förderung der Motivation und Identifikation der Mitarbeiter	Stärkere Konkurrenz zwischen den Mitarbeitern durch höheren Freiheitsgrad
Laissez-faire Führungsstil	Führungsperson entscheidet nicht, da weitgehende Handlungsfreiheit für Mitarbeiter	Unterstützung individueller Stärken Selbstbestimmung von Arbeit, Aufgaben und Organisation	Gefahr von Kompetenzstreitigkeiten Orientierungs- und Planlosigkeit

Abb. 2: Entscheidungswege, Vor- und Nachteile von Führungsstilen⁵

Offenkundig bietet der laissez-faire Führungsstil eine Vielzahl von Angriffsflächen. Ohne jedes Feedback zur eigenen Arbeit, ohne jegliche Form der Organisation und ohne Sanktionierung des Ausbaus persönlicher Freiheiten zugunsten eigener Belange kann – unter Berücksichtigung der menschlichen Charaktere – kaum ein hohes Maß an Wirtschaftlichkeit erreicht werden. Denkbar ist er allenfalls in Branchen, in denen sehr kreativ gearbeitet wird, wie zum Beispiel der Werbebranche oder in der Anfangsphase von Start-up-Unternehmen.

Somit ist zu erwarten, dass sich in der Realität der Führungsstil und die damit verbundene Entscheidungsstruktur zwischen den beiden Polen der autoritären und demokratischen Führung einstellen.

⁵ Vgl. Rassek, A., 2016.

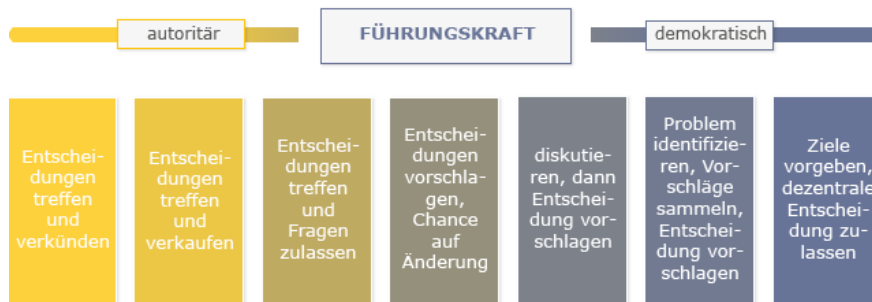


Abb. 3: Pole der autoritären und demokratischen Führung

Das Schaubild macht deutlich, dass es nicht den einen, idealen Führungsstil gibt. Die Aufgaben, der situative Kontext (z.B. der Organisationsaufbau), die damit vertrauten Menschen und die Führungskräfte selbst sind immer verschieden.

So zeigt sich im Idealfall eine situative Führung, die sich zum einen an den unterschiedlichen Herausforderungen und zum anderen an dem beruflichen Reifegrad der Mitarbeiter ausrichtet. "Der Vorteil dieses Führungsstils ist, dass er flexibel ist und sich an die Bedürfnisse des jeweiligen Mitarbeiters anpasst."⁶

⁶ Rassek, A., 2016.



Abb. 4: Situative Führung

In Bezug auf die Herausforderungen an eine Führungskraft beschreibt trefflich das Bergführer-Modell des Beratungsunternehmens e.a.s.i. business academy die erforderliche situative Differenzierung: „Der gute Bergführer wird stets bemüht sein, eine gute Stimmung in der Gruppe zu haben. Er wird sich um seine Gruppe kümmern, ein offenes Ohr haben und auch Wünsche berücksichtigen, sofern sich diese in den Gesamtplan einfügen lassen. Der gute Bergführer wird darüber hinaus auch immer die Situation und das Ziel im Auge behalten. Er wird das Wetter beobachten, die Ressourcen der Teammitglieder einschätzen und je nach Situation ‚die Leine‘ mehr oder weniger lockerlassen. Wenn alles gut läuft, werden seine regulierenden Eingriffe kaum bewusst wahrnehmbar sein. Wenn es allerdings kritisch wird, werden die Ansagen klarer, kürzer und fordernder sein. Es wird schnell deutlich werden, dass jetzt keine Zeit für Diskussionen ist.“⁷

⁷ e.a.s.i. business academy GmbH & Co. KG, 2018.

In Betrachtung des beruflichen Reifegrades wird die Führungskraft dem Mitarbeiter mit zunehmender Entwicklung mehr und mehr Entscheidungsgewalt zuwachsen lassen.

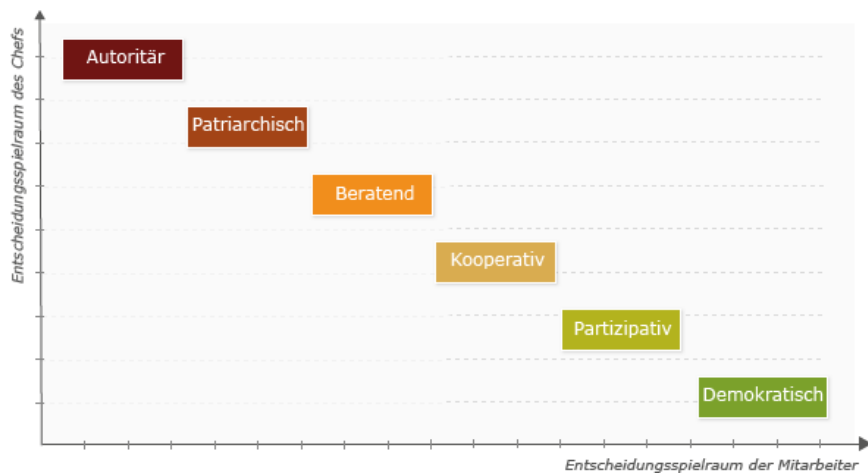


Abb. 5: Führungsstile und Entscheidungsgewalt

Faktoren, die den Reifegrad der Menschen beeinflussen, sind u.a. Fachwissen, Bildung, Sozialkompetenz, kulturelle Hintergründe und die Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen.

Aufgabe der Führungskraft ist es, den Reifegrad des Mitarbeiters zu erkennen, seinen Führungsstil darauf einzustellen, die Mitarbeiter hierdurch weiterzuentwickeln und selbstverständlich auch regelmäßig eine Kontrolle seiner Einschätzung (und ggf. auch Korrektur) vorzunehmen.

2 Wirksame Führung

In modernen, vernetzten Unternehmensstrukturen ist der Erfolg (eines Projektes ebenso wie einer Daueraufgabe) von der Fähigkeit abhängig, wie eine Führungskraft sich mit ihrem Team verständigt. „Erfolg im Unternehmen erfordert immer auch einen sozialen Erfolg.“⁸

⁸ Vogel, R., o.D..



Abb.6: Vier Schritte der wirksamen Führung

„Knapp die Hälfte (47 Prozent) der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen hat einer Umfrage zufolge schon einmal wegen eines Vorgesetzten gekündigt. 20 Prozent gaben an, sie hätten mit dem Gedanken gespielt. (...) 90 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass ihre Leistung durch einen guten Chef steigen würde. Darüber, ob die Vorgesetzten das allerdings schaffen, gehen die Meinungen deutlich auseinander: Zwei Drittel der Führungskräfte glauben, dass sie ihre Untergebenen motivieren und inspirieren – auf der Gegenseite bestätigt das jedoch nur ein Drittel der Mitarbeiter. Fast 70 Prozent der befragten Beschäftigten fühlen sich zudem von ihrem Chef unter Druck gesetzt oder kontrolliert.“⁹

Eine wirksame und motivierende Führung kann nur gelingen, wenn die Führungskraft

- bereit ist, Verantwortung zu übernehmen,
- spürt, dass die Mitarbeiter sie richtig verstehen,

⁹ Handelsblatt GmbH, 2013.

- die Mitarbeiter um Rat fragt,
- den Willen und das Können besitzt, Mitarbeitern bei der Umsetzung von Aufgaben Orientierung und klare Rahmenbedingungen zu geben,
- eine Vorbildfunktion einnimmt,
- den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit der gestellten Aufgaben vermitteln kann,
- die Mitarbeiter von Plänen überzeugen und mit Visionen begeistern kann,
- die Leistungen eines jeden Teammitglieds wertschätzend anerkennt,
- dabei die wertschätzende Kommunikation als Führungsinstrument einsetzt,
- die Fähigkeit besitzt, verschiedene Rollen einnehmen zu können als
 - Motivator
 - Mentor
 - Moderator
 - Koordinator
 - Inspektor¹⁰

¹⁰ Vgl. hierzu u.a. Vogel, R, o.D..



Abb. 7: Die verschiedenen Rollen einer Führungskraft

Eine wertschätzende Haltung führt dazu, dass die Arbeitnehmer gerne zu ihrer Arbeitsstätte kommen und dort bereit sind, ihre beste Leistung zu erbringen. Eine fehlende oder nur minder ausgeprägte Wertschätzung ist daher kaum durch ein hohes Gehalt aufzuwiegen.

„Natürlich spielt Geld eine Rolle, aber sie ist nicht die wichtigste. Viel wichtiger ist den meisten Mitarbeitern, dass sie als Mensch gesehen werden, dass sie wahrgenommen werden, dass sie geschätzt werden und mitgestalten können. Menschen wünschen sich eine Kultur gegenseitiger Wertschätzung, in der Freude entstehen kann und in der es darum geht, Macht miteinander statt Macht übereinander auszuüben. Das führt zu klaren Vereinbarungen, zu Sicherheit und Anerkennung und damit zur Erhöhung des Geschäftserfolges.“¹¹

Eine hervorgehobene Rolle für eine wirksame Führung spielt die authentische Glaubwürdigkeit, im Sinne eines vorbildhaften Handelns, in der eine eigene Haltung und Überzeugung zu der übernommenen Aufgabe zum Ausdruck kommt.¹²

Glaubwürdigkeit verleiht Autorität, die durch die Führungskraft selbst beeinflussbar ist und wachsen kann. Im Kanon der Faktoren, die Autorität

¹¹ Brüggemeier, B., 2010.

¹² Vgl. Fedrowitz, J., 2012.

verleihen, spielt sie eine entscheidende Rolle für die Akzeptanz der Führungsperson.

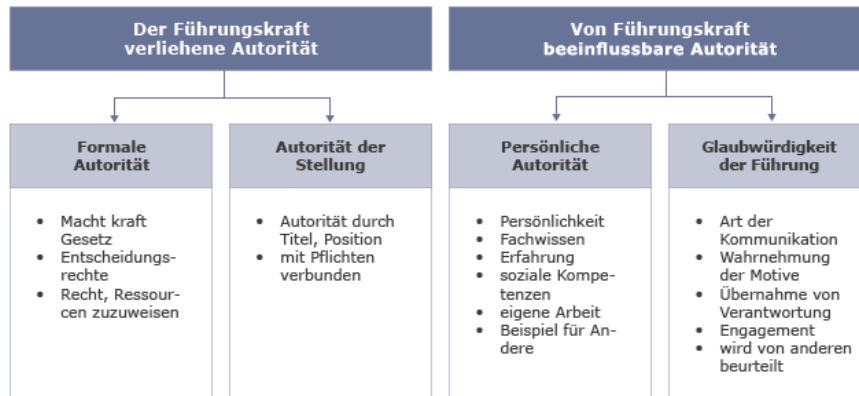


Abb. 8: Beeinflussbare und verliehene Autorität

„In einem Team, in dem jeder einzelne viel von dem tut, was er gerne tut, erhöhen sich die Energie, die Begeisterung, das Engagement und die Motivation um ein Vielfaches – und dann entsteht ein Hochleistungs-Team.“¹³

Eine sehr häufig angewandte Form der Mitarbeiterführung ist die Führung mittels Zielvereinbarungen. Für einen gelungenen Einsatz dieses Instrumentariums gilt die sog. „SMART-Regel“.¹⁴ Dahinter verstecken sich die Kriterien:

S: Spezifisch

Damit die Mitarbeiter ein Ziel nachvollziehen können, sollte dieses klar und konkret sein. Je mehr Interpretationsspielräume es lässt, umso unklarer wird es. Sagen Sie nicht: „Wir wollen den Kundenservice verbessern.“ Formulieren Sie klar: „Wir stellen 15 zusätzliche Kundenberater ein.“

¹³ Centered Learning Germany GmbH, 2018.

¹⁴ Vgl. Karrieribibel.de, 2019a.

M: Messbar

Bei diesem Kriterium ist die Nennung eines Mengengerüsts, einer Zeitangabe oder eines sonstigen messbaren Indikators entscheidend. So sollte z. B. das Ziel „Umsatzsteigerung“ messbar werden über ein Kriterium wie „Steigerung des Umsatzes gegenüber dem Vorjahr um 20 %“.

A: Anspruchsvoll

Das „A“ steht für die Kriterien „anspruchsvoll, attraktiv, akzeptiert“. Die Ziele dürfen durchaus herausfordernd, aber nicht überfordernd sein. Ziele, die von den Mitarbeitern als inakzeptabel angesehen werden, haben wenig Aussicht auf Erfolg. In einer guten niedersächsischen Hochschule kann es durchaus das Ziel sein, die Qualität der Lehre durch mehr Professoren zu erhöhen. Wenig zielführend wäre der Wunsch der Hochschulleitung, mit einer Elitehochschule wie Harvard oder Cambridge konkurrieren zu wollen.

R: Realistisch

Dieses Kriterium hängt eng mit dem vorigen Punkt zusammen: Realistische Ziele werden leichter akzeptiert und motivieren deutlich stärker, als solche, die bereits im Vorfeld als undurchführbar angesehen werden. Dabei sind die individuellen Leistungspotenziale der Mitarbeiter und die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu berücksichtigen. So wird der Trainer der australischen Fußball-Nationalmannschaft wohl kaum das Ziel „Weltmeister“ ausgeben, aber sehr wohl das Ziel „Teilnahme an der Weltmeisterschaft“.

T: Terminiert

Bei Zielen sollte klar kommuniziert werden, bis wann diese erreicht werden sollten. Dies schafft Verbindlichkeit und Verlässlichkeit. Das Ziel: „Das Buch soll sich in den nächsten Jahren gut verkaufen“, ist wenig aussagekräftig. Sagen Sie klar terminiert: „Das Buch soll bis Ende 2020 mindestens 20.000 Mal über den Ladentisch gehen.“

In Zeiten des Fachkräftemangels, der sich durch den demographischen Wandel noch verschärfen wird, kann die Arbeitgeberattraktivität entscheidend für die Zukunft eines Unternehmens sein. Eine wirksame Führung ist hierbei ein ganz erheblicher Erfolgsfaktor eines Arbeitgebers,

wie z.B. die Umfrage der Managementberatungsunternehmen INFORMATION FACTORY in der Untersuchung „Deutschland führt?! Eine Studie über Führung in Deutschland“ aufzeigt:¹⁵

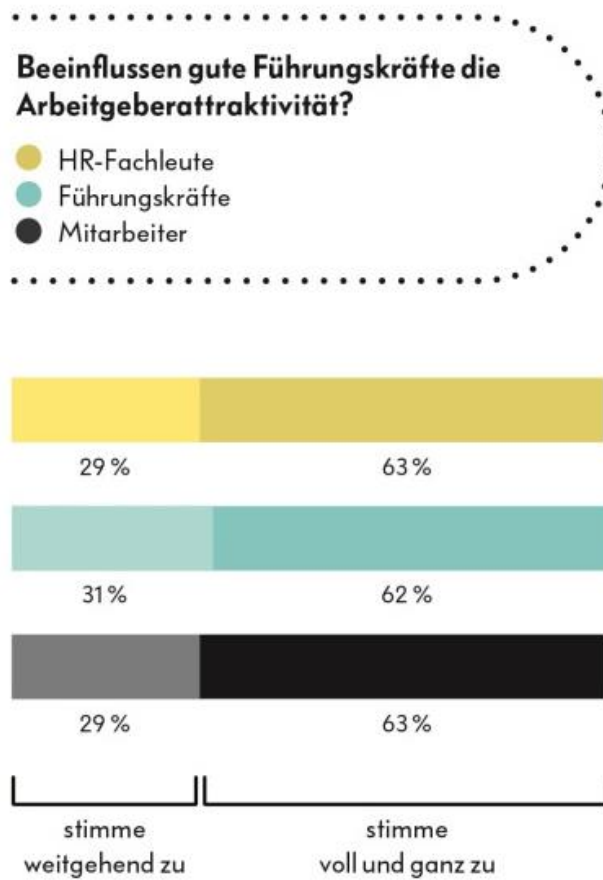


Abb. 9: Arbeitgeberattraktivität und Führungsqualität¹⁶

¹⁵ Vgl. Information Factory, 2015.

¹⁶ Information Factory, 2015.

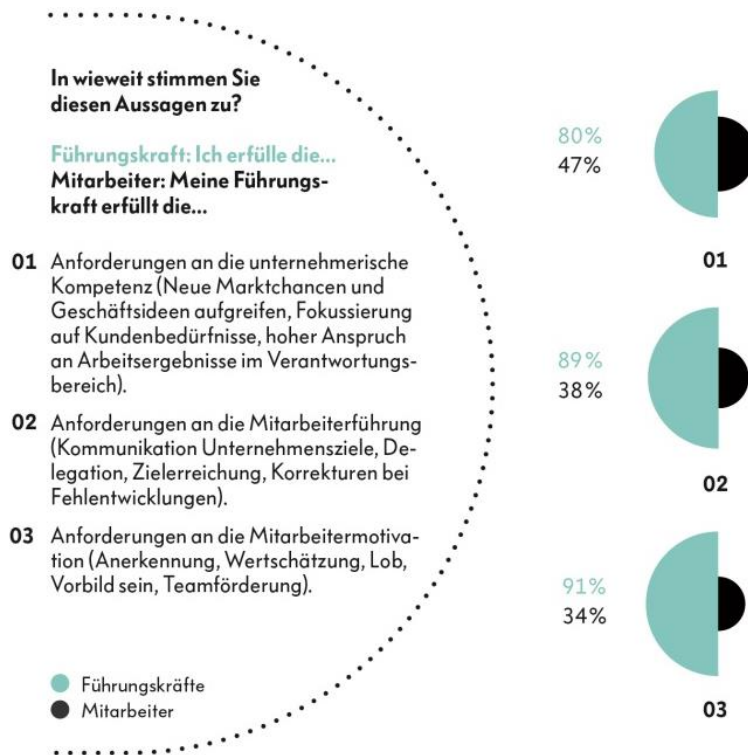


Abb.10: Unterschiedliche Wahrnehmung von Führungsqualität¹⁷

Im Zusammenhang mit der wirksamen Führung kann auch das von Schulz von Thun entwickelte Modell des „Inneren Teams“ herangezogen werden. Es beschreibt die innere Vielfalt, die in jedem Menschen steckt. Konflikte und Kooperationen spielen sich demnach nicht nur zwischen Menschen, sondern ebenso innerhalb eines einzelnen Menschen ab.

Die gedankliche Auseinandersetzung mit dem Modell des „Inneren Teams“ hilft ebenso bei der Analyse persönlicher Fragestellungen (z.B. wie mit einem Konflikt in einer Freundschaftsbeziehung oder innerhalb der Familie umzugehen ist) wie bei beruflicher Anliegen (z.B. wie

¹⁷ Information Factory, 2015.

verschiedene Rollenanforderungen als Führungskraft bewältigt werden können). In den Worten von Schulz von Thun: „Willst du ein guter Kommunikator sein, dann schau' auch in dich selbst hinein!“¹⁸

Steht ein Mensch vor einer schwierigen Entscheidung, führt er mehr oder weniger bewusst eine innere Teamsitzung durch. Jedes innere „Teammitglied“ repräsentiert einen Aspekt der gesamten Persönlichkeit. Diese können sehr unterschiedlich sein (laut – leise, spontan – bedenkend). Sie stehen auch stellvertretend für die unterschiedlichen Bedürfnisse, die wir in uns tragen.

Schulz von Thun formuliert dies so: „Die Mitglieder des Inneren Teams sind innere Wortmelder. Sie melden sich als Botschafter der Seele zu einem bestimmten Thema oder einer bestimmten Situation. Sie melden sich und wollen etwas. Zumindest wollen sie gehört und berücksichtigt werden. In der Beratung wenden wir viel liebevolle Gründlichkeit auf, um ihre Botschaft prägnant zu machen und um ihnen einen Namen zu geben.“¹⁹

Es hat sich bewährt, seinen verschiedenen Teammitgliedern einen passenden „Spitznamen“ zu geben und ihre Botschaften so auszuformulieren, als ob sich diese damit direkt an den Teamleiter wenden, z.B. sagt²⁰

- der innere Antreiber: „Sei perfekt!“
- der Abenteurer: „Mach das, das wird spannend!“
- der Selbstzweifler: „Das schaffst du sowieso nicht!“
- der Genießer: „Genieße das Leben!“
- der Rationalist: „Keine Emotionen zeigen!“
- der Solidarische: „Vergiss die anderen nicht.“
- der Misstrauische: „Die Kollegen werden mich zu sabotieren versuchen.“

¹⁸ Schulz von Thun Institut, 2018.

¹⁹ Müller, R., 2016.

²⁰ Vgl. zum Nachfolgenden: Beiser, D., 2017.

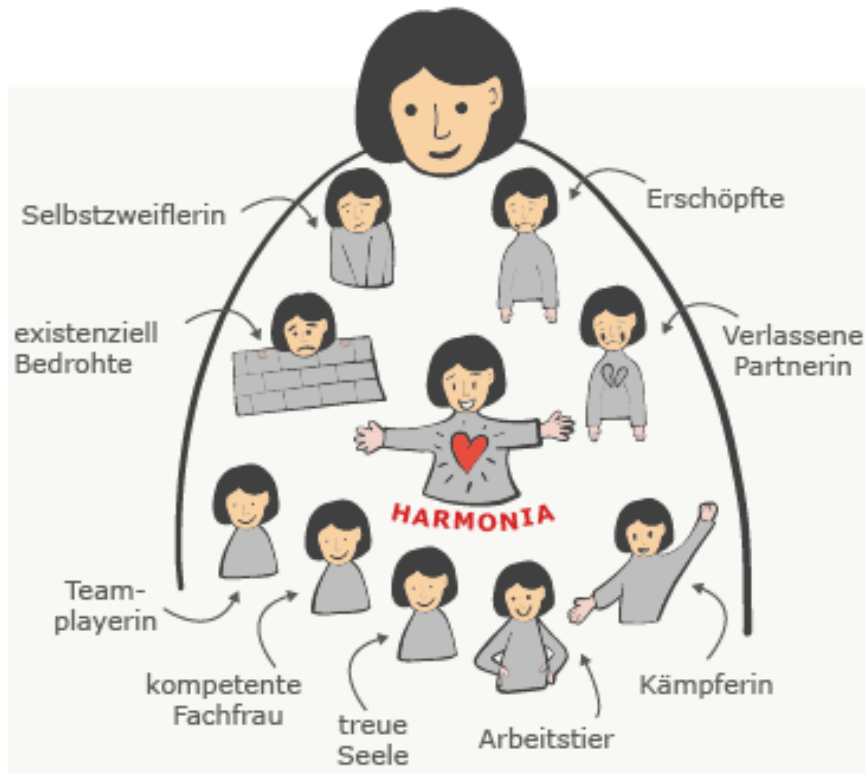


Abb. 11: Das Innere Team

Ein Beispiel zum „Inneren Team“: „Herr M. ist aktuell Mitglied in einem Team bei einem Automobilzulieferer aus der Region Stuttgart. Aufgrund der Beförderung seines bisherigen Chefs wird die entsprechende Position als Teamleiter frei und ihm angeboten. Soll er dieses Angebot annehmen? Wie wird dann der Rollenwechsel vom Kollegen zur Führungskraft gelingen? Welche Stimmen könnten sich hier zu Wort melden? Der Abenteuerer meldet sich mit: „Auf geht’s eine neue Herausforderung!“. Der Selbstzweifel hält dagegen: „Das könnte aber auch schief gehen! Packst du das wirklich?“. Da steigt der Skeptiker mit ein: „Was soll dir das bringen?“. Der innere Antreiber hält dagegen: „Zögere jetzt nicht ewig, die Gelegenheit gibt es vielleicht nicht mehr so bald, leg los!“. Wenn diese und weitere innere Stimmen identifiziert sind, gilt es die Stimmen in Dialog miteinander zu bringen, z.B. in dem das „Oberhaupt“ jedem seinen Raum gibt: „Ja, lieber Antreiber, ich schätze deinen Optimismus und dein Feuer, der Skeptiker ist aber ebenfalls wichtig und verdient eine Antwort“. Dann könnte beispielweise überlegt werden, wie eine Antwort auf die berechnete Frage des Skeptikers aussehen könnten, um auch dessen Bedürfnisse zu berücksichtigen. Meist klären sich dann im begleiteten Prozess die verschiedenen Anliegen des Inneren Teams und es entsteht mehr Klarheit und Ruhe als Basis für eine gute Entscheidung.“²¹

Das innere Team hat auch einen „Chef“ als Teamleiter. „Der Teamchef unseres Inneren Teams sind in dem Fall wir selbst, unser ICH.“²² Es können nun viele Aspekte der realen Teamführung mit mehreren Personen auf den modellhaften „inneren“ Teamleiter übertragen werden. Wie bei einem realen Team ist es hilfreich, in Entscheidungs- und Konfliktsituationen eine „Versammlung“ aller Teammitglieder einzuberufen. Der Teamleiter vermittelt zwischen den Teammitgliedern und hat bei außenwirksamen Entscheidungen das „letzte Wort“.

Das „letzte Wort zu haben“, ist kein Ratschlag an die Führungskraft für eine „Basta-Politik“ und die Attitüde: „Der Chef hat immer Recht und weiß immer, was er tut.“ Ist Entscheidung trotz Zweifel unumgänglich (z.B. aufgrund einer Zeitrestriktion), so sollten den Mitarbeitern offen die Gründe für den entstandenen Zwiespalt kommuniziert und die

²¹ Beiser, D., 2017.

²² Landsiedel NLP Training, 2017.

Notwendigkeit der Entscheidung erläutert werden. Der bekannte Ratschlag an Führungskräfte „Wer argumentiert, verliert“ erweist sich vor diesem Hintergrund als absolut kontraproduktiv.

Bestenfalls bringt der „Teamleiter“ die vielen Meinungen seiner Teammitglieder in Einklang. Gelingt dies nicht, so droht die Gefahr des (späteren) Haderns und Zweifelns an einer Entscheidung. Dies führt zu inneren Spannungen und kann auch die Glaubwürdigkeit der Führungskraft gefährden, wenn die Zweifel von der Umgebung wahrgenommen werden.

Die Managementforscher Charles Margerison und Dick McCann haben seit den 1980er Jahren erforscht, warum Teams (auch bei vergleichbaren Ausgangsbedingungen) erfolgreich sind und andere weniger bis gar nicht.

Sie stellten fest, dass die erfolgreichen Teams neun zentrale Arbeitsfunktionen wahrnehmen. Die Schwerpunkte variieren je nach Anforderungsprofil an das Team, d.h. das eventuell nur zwei oder drei Funktionen besonders wichtig sind, aber kein Bereich völlig außer Acht gelassen wird. Wenn auch nur eine Funktion fehlt oder vernachlässigt wird, entsteht eine Effizienzlücke, die den Arbeitserfolg mindert. Die Unterschiedlichkeit der Teammitglieder ist gewollt, denn „homogene Teams haben niedrige Diskussionskosten, aber auch ein geringes Innovationspotenzial.“²³

²³ Friesike, S., 2018, S.91.

Beraten	Informationen beschaffen und weitergeben
Innovieren	Neue Ideen hervorbringen und damit experimentieren
Promoten	Neue Möglichkeiten erkunden und andere davon überzeugen
Entwickeln	Neue Ideen auswählen und entwickeln
Organisieren	Praktikable Arbeitsweisen planen und festlegen
Umsetzen	Produkte und Dienstleistungen erstellen
Überwachen	Systeme und Ergebnisse auf Qualität kontrollieren und prüfen
Stabilisieren	Standards und Werte aufrechterhalten und sichern
Verbinden	Systematische Führung als Koordinationsaufgabe

Abb. 12: Die zentralen Arbeitsfunktionen eines Teams²⁴

Die neunte Arbeitsfunktion ist einer besonderen Klassifikation würdig und steht im Mittelpunkt, weil sie mit dem „Verbinden“ eher einen Prozess als eine Arbeitsfunktion beschreibt. Hier liegt die Führungszentrale, in der die Arbeit des Teams koordiniert und zusammengeführt wird. Das Verbinden steht mit allen acht Arbeitsfunktionen in Beziehung und ist der Dreh- und Angelpunkt des Teams. Zumeist ist es die Führungskraft (Teamleiter), die den Überblick hat und darauf achtet, dass alle Bereiche wahrgenommen und vernetzt werden.

²⁴ Team Management System®, 2019.

3 Konfliktmanagement als Führungsaufgabe

Der lateinische Ursprung des Wortes „Konflikt“ beschreibt als „confligere“ die Eigenschaften des Kämpfens und Zusammenstoßens. „Ein Konflikt ist eine mindestens von einer Seite als emotional belastend und/oder sachlich inakzeptabel empfundene Interaktion, die durch eine Unvereinbarkeit der Verhaltensweisen, der Interessen und Ziele sowie der Annahmen und Haltungen der Beteiligten gekennzeichnet ist.“²⁵

Konflikte zeigen sich sowohl auf der Sachebene als auch auf der Beziehungsebene der Konfliktparteien. Der Begriff „Konflikt“ wird zumeist negativ belegt. Er wird verbunden mit der Vorstellung des Streites, des Gegeneinanders, ja sogar der Unversöhnlichkeit.

Konflikte sind dennoch ein elementarer Teil unseres Lebens, wenngleich bestimmt viele Menschen gerne auf sie verzichten würden. Positiv betrachtet sind Konflikte "eine unvermeidbare und für den sozialen Wandel notwendige Begleiterscheinung des Zusammenlebens in allen Gesellschaften".²⁶

„Konflikte sorgen (...) nicht nur für Reibung, sondern auch für Wachstum. Sie fordern uns heraus und bringen uns in Kontakt mit uns selbst wie mit anderen. Wenn wir es schaffen, erfolgreich durch die Auseinandersetzung hindurch zu gehen, stärken Konflikte uns. Sie intensivieren unsere Verbindungen und unsere Nähe zu Menschen, mit denen wir Konflikte erfolgreich durchgestanden haben.“²⁷

Aus neutraler Sicht entsteht ein Konflikt aus dem Spannungsverhältnis zwischen einem Ist-Zustand und einem Soll-Zustand, also dem „Sein“ und dem „Wollen“. Dabei führt der Versuch der Überbrückung dieser Differenz zum Konflikthandeln.

²⁵ Vgl. Best management e.U., 2018.

²⁶ Ropers, N., 2002, S.11.

²⁷ Reufer, S., 2016.



Abbildung 13: Spannungsverhältnis zwischen Ist- und Soll-Zustand

Empfinden zwei Personen dasselbe Spannungsverhältnis und streben sie denselben Soll-Zustand an, so mögen sie vielleicht noch über den richtigen Weg zum Ziel streiten, stehen sich aber grundsätzlich nicht als Gegner gegenüber.

In vielen Fällen entsprechen sich jedoch nicht die erwünschten Soll-Zustände zweier Parteien. Dies gilt auch dann, wenn eine Partei eine Übereinstimmung zwischen „Soll“ und „Ist“ empfindet, die andere Partei aber nicht.

Die subjektiv empfundene Differenz der „Sollzustände“ der beiden Parteien kann sich auf verschiedenen Ebenen zeigen, die sich in vielfältigen Konfliktarten widerspiegeln, z.B. als²⁸

- Sachkonflikte

Diese zeigen sich in verschiedenen Ansichten und Meinungen zu einem Sachverhalt.

²⁸ Vgl. zu den Konfliktarten: Warkentin, N., 2018.

- Beziehungskonflikte
Diese entstehen auf der Ebene der zwischenmenschlichen Beziehung, z.B. in Bezug auf Arbeitsweisen oder Kommunikationsstile.
- Rollenkonflikte
Diese erwachsen, wenn jemand die Rolle, die der andere von ihm erwartet, nicht erfüllt (und umgekehrt).
- Verteilungskonflikte
Diese entstehen aus einem Ungerechtigkeitsgefühl, beispielsweise hinsichtlich der personellen Belastung, Verteilung von Ressourcen oder Gehaltshöhen.
- Bewertungskonflikte
Diese spiegelt die Uneinigkeit über unterschiedliche Sichtweisen zu ein und demselben Sachverhalt wider.
- Zielkonflikte
Diese lassen unterschiedliche Zielsetzungen der Parteien aufeinanderprallen.
- Interessenskonflikte
Diese zeigen die Uneinigkeit über die Berücksichtigung divergierender Interessen der an einem Problem beteiligten Personen auf.
- Normkonflikte
Diese entstehen durch unterschiedliche Glaubensrichtungen, Verortungen in Normsystemen oder Werthaltungen.

Eine weitere Unterscheidung der Konflikttypenarten wird durch die Umschreibungen „heißer Konflikt“ und „kalter Konflikt“ vorgenommen.²⁹

²⁹ Vgl. AXODO GmbH, 2016.

Offene soziale Konflikte (oder auch: heiße Konflikte) haben eine hohe Erfolgsaussicht einer bestenfalls konstruktiven Lösung, da sie offensiv und sichtbar ausgetragen werden.

Verdeckte soziale Konflikte (oder auch: kalte Konflikte) führen jedoch schnell zum Teufelskreis aus, da sie eher destruktiv ausgetragen werden. Ein Beispiel für einen kalten Konflikt ist es, wenn Mitarbeiter A permanent versucht, Mitarbeiter B vor anderen schlecht zu machen. Dies geschieht, ohne die direkte Konfrontation zu suchen, sondern hinter dem Rücken des anderen, sodass dieser in ein schlechtes Licht gerückt wird.

Eine Konfliktsituation kann einmalig oder dauerhaft auftreten. Bei letzterem spricht man von chronifizierten Konflikten, die sich wie eine chronische Krankheit schon über eine längere Zeit „eingenistet“ haben.

Möglicherweise gibt es schon erprobte Verfahren in einer (Arbeits-) Organisation für diese wiederkehrenden Konflikte. Dann handelt es sich um institutionalisierte Konflikte.

Strukturelle Konflikte werden ihrem Namen nach durch vorhandene Strukturen bestimmt, z.B. als Konflikt zwischen Abteilungen und „politischen Lagern“. Strukturelle Konflikte werden häufig nicht als solche erkannt und eskalieren auf der persönlichen Ebene.

Konflikte können weiterhin in innere Konflikte (intrapersonelle Konflikte), die man mit sich selbst austrägt und soziale Konflikte (interpersonelle Konflikte), die man mit anderen austrägt, unterschieden werden.³⁰

Innere Konflikte entstehen im Zusammenhang mit zu treffenden Entscheidungen. Das Individuum stellt auf der Ebene des eigenen Denkens und Fühlens eine Soll-Ist-Abweichung fest. Es ist hierdurch im Konflikt mit sich selbst. Der Mensch befindet sich in einer Mangelsituation, die durch aktuell unerfüllte Bedürfnisse zum Ausdruck gebracht werden.

Zu den sozialen Konflikten gehören immer zwei Personen(gruppen), zwischen denen ein Austausch stattfindet. Die beiden Parteien sind sich der Feindseligkeit des anderen bewusst und begeben sich dennoch auf ein

³⁰ Vgl. Stangl, W., 2019.

gemeinsames Konfliktfeld. Jede Seite versucht, auch indirekt über Dritte, ihre Auffassung und Pläne durchzusetzen.³¹

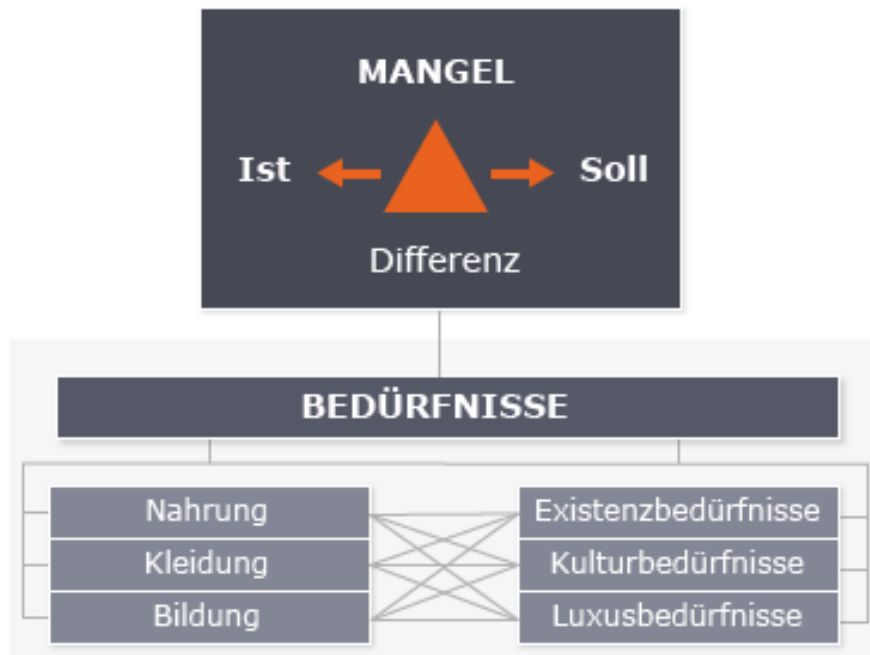


Abb. 14: Mangel und Bedürfnisse

Soziale Konflikte sind daran zu erkennen, dass sich ein feindseliges Verhalten der beiden Konfliktparteien offenbart. Eine andere Spielart des Austragens von Konflikten zeigt sich auch darin, dass derjenige, der den Konflikt in sich trägt, sich zurückzieht, intrigiert oder Widerstand leistet.

Das feindselige Verhalten kann sich in unterschiedlicher Stärke ausprägen und stufenförmig anwachsen. Die wohl bekannteste, neunstufige Einteilung von Eskalationsstufen in Konflikten wurde von dem österreichischen Organisationsberater und Konfliktforscher Friedrich Glasl (geb. 1941) erstellt. Die Eskalationsstufen erlauben eine Diagnostik, um Konflikte und geeignete Bewältigungsstrategien einschätzen zu

³¹Vgl. ILTIS GmbH, 2011.

können. Eine geradezu lehrbuchmäßige Darstellung aller Eskalationsstufen nach Glasl liefert der bekannte Film „Der Rosenkrieg“ von Danny de Vito.

Während der ersten drei Stufen „Verhärtung“, „Debatte/Polemik“ und „Taten statt Worte“ ist es noch möglich, dass die Konfliktparteien eine gemeinsame Lösung erreichen. Dies kann noch ohne neutralen Vermittler gelingen. Eine Win-Win-Situation ist darstellbar, wenn die Interessen beider Seiten berücksichtigt und miteinander in Einklang gebracht werden.³²

In den drei nächsten Stufen „Images und Koalitionen“, „Gesichtsverlust“ und „Drohstrategien“ kann sich nur noch eine Konfliktpartei auf Kosten der anderen durchsetzen (Win-Lose-Situation). Hier sollte ein Vermittler eingeschaltet werden, der das Ziel hat, die bei den Parteien bereits entstandenen Verletzungen aufzuzeigen und mit den beiden Parteien nach Lösungen zu suchen bzw. diese zu einer Lösungssuche anzuleiten.³³

In den Stufen „Begrenzte Vernichtungsschläge“, „Zersplitterung“ und „Gemeinsam in den Abgrund“ kommt es sogar schon zu Verlusten bei beiden Konfliktparteien (Lose-Lose-Situation). Beide Parteien sind nicht mehr an einer gemeinsamen Lösung interessiert. Einem neutralen Vermittler wird damit der Boden für eine Lösungsfindung entzogen. Harte Schnitte, wie eine Trennung, Kündigung oder ein Gerichtsverfahren sind die Konsequenzen dieser Entwicklungsstadien eines Konfliktes.³⁴

³² Vgl. Friedensbüro Salzburg, 2019.

³³ Vgl. Ebenda.

³⁴ Vgl. Ebenda.

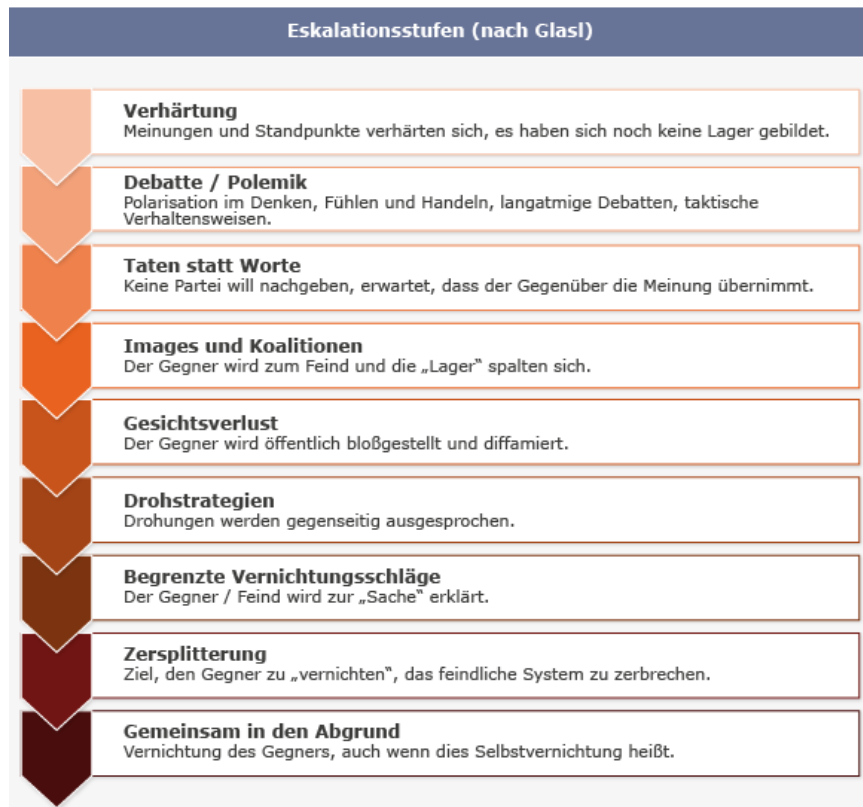


Abb. 15: Eskalationsstufen nach Glasl

Eine Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG AG zu Konflikten in Unternehmen geht davon aus, dass bis zu 15 % der Arbeitszeit in jedem Unternehmen für Konfliktbewältigung verbraucht werden und 30 bis 50 % der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen gefüllt werden.³⁵

Viele Führungskräfte empfinden es als Eingeständnis ihrer eigenen (Führungs-)Schwäche, Konflikte in ihrem Ressort festzustellen. Fehlt ihnen die erforderliche Empathie („an Konflikten ist doch jeder selber

³⁵KPMG, 2009.

Schuld“) oder hören Sie „auf dem falschen Ohr“, werden Konflikte unter Umständen gar nicht wahrgenommen oder jedenfalls nicht als Problem gewertet.

Die Folgen sind gravierend und dauerhaft: So fehlt die Einsicht, dass Konflikte durch eine hohe emotionale Anspannung geprägt sind. Der Verlust an (Arbeits-)Energie und (Arbeits-)Zeit und damit eine Verringerung des Leistungsniveaus sind dann typische „Reibungsverluste“.

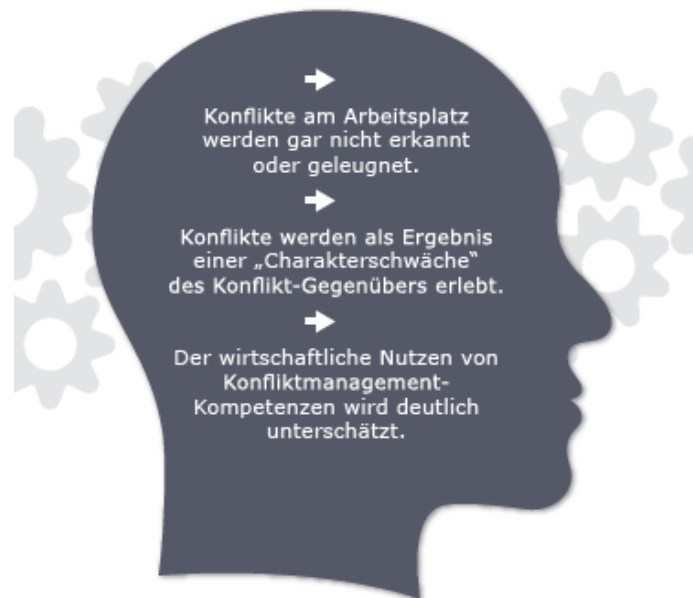


Abb. 16: Typische Denkfehler im Konfliktmanagement

Um Konflikte wahrzunehmen, muss die Führungskraft berücksichtigen, dass ihr diese in verschiedenen Formen entgegentreten können, die es mehr oder weniger schwer machen, einen Konflikt auch als solchen wahrzunehmen.

Wie ein Arzt hat die Führungskraft zunächst eine „Diagnose“ (Welche Erscheinungsform liegt vor?) und sodann einen ursachenadäquaten „Therapieplan“ (Welche Strategie sollte eingesetzt werden?) aufzustellen.³⁶

Die „Behandlung“ des Konflikts könnte dann wie folgt für die beispielhaft ausgewählten Konfliktarten differenziert werden:

- **Kalte Konflikte**
können i. S. einer präventiven Maßnahme mit den einzelnen beteiligten Parteien separat vorbehandelt werden.
- **Heiße Konflikte**
verlangen einen „Feuerwehreinsatz“ mittels eines schnellen und offenen Zugehens auf die Konfliktparteien.
- **Chronifizierte Konflikte**
brauchen zu ihrer Lösung „einen langen Atem“, da hierzu Organisationsveränderungen erforderlich sind.
- **Institutionalisierte Konflikte**
sollten zunächst mit den in der Organisation bestehenden Verfahren angegangen werden.
- **Strukturelle Konflikte**
bedeuten für die einzelne Führungskraft, zumal wenn sie sich in einer „Sandwich-Situation“ befindet, einen Zustand der Machtlosigkeit. Eine Lösung bedarf des Eingreifens von übergeordneten Führungsebenen (z.B. Geschäftsführung, Vorstand).

Das Konfliktpotential zwischen „Sein“ und „Wollen“ löst Spannungen aus. Es kann zum einen verringert werden, indem der Ist-Zustand verändert und damit dem Soll-Zustand angenähert wird.

Dies kann bei einem inneren Konflikt ein aktives Handeln in Bezug auf die eigene Person erfordern. Der Katalog der Handlungen ist dabei sehr groß: Es kann die berufliche Weiterbildung angezeigt sein, wenn es ein gefühltes

³⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden: Selter, J., 2002.

Spannungsverhältnis in der beruflichen Position gibt, oder gar ein Wechsel des Arbeitgebers. Es kann der Besuch eines Fitness-Studios hilfreich sein, wenn es ein Spannungsverhältnis bei der Wahrnehmung des eigenen Körpers gibt. (Dem Leser fallen jetzt bestimmt viele andere Beispiele aus seinem eigenen Leben ein!)

Die Führungskraft kann, wenn sie den inneren Konflikt eines Mitarbeiters fühlt, ihre Hilfe anbieten und mittels empathischer Gesprächsführung versuchen, zu einer Lösung beizutragen.

Auch einzelpersonenbezogene Supervision und Coaching sind bei inneren Konflikten sehr hilfreich, um zu erkennen, was in einer Person vor sich geht, was sie gerne ändern möchte und wie Sie ihre selbst gesetzten Ziele erreichen kann.

Supervision ist „die Bearbeitung von Schwierigkeiten und Problemen, die sich aus der beruflichen Interaktion (...) ergeben, verbunden mit dem Ziel, eine Verbesserung der beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten im jeweiligen Tätigkeitsfeld des Supervisanden, aber auch seiner persönlichen Ressourcen, herbeizuführen.“³⁷

Coaching wird vor allem in Unternehmen eingesetzt, „um Mitarbeiter gezielt zu fördern und die individuelle Leistung zu steigern. (...) Heute meint Coaching in erste Linie die gezielte Entwicklung von persönlichen Fertigkeiten und Potentialen im beruflichen (Business-Coaching) oder privaten (Life-Coaching) Umfeld durch ausgebildete Coaches.“³⁸

Bei Coaching und Supervision handelt es sich nicht um Psychotherapie und auch nicht um einen Ersatz dafür. Die „normale“ psychische und physische Belastbarkeit des Klienten wird von Supervisor bzw. Coach vorausgesetzt.

In Bezug auf das Miteinander mit Kollegen, Freunden oder Familienangehörigen erfordert die Veränderung des Ist-Zustandes eine Handlung unter Einbeziehung einer oder mehrerer anderer Personen. Dabei ist das Ziel zumeist die Suche nach einem Kompromiss. Hierbei

³⁷ Wenninger, G., 2000.

³⁸ Satow, L., 2016.

sollte jeder Beteiligte dem anderen ein Stück weit entgegenkommen, indem er bestimmte eigene Positionen aufgibt.

Fraglich ist, ob alle Beteiligten diese Lösung als „Win-Win-Situation“ empfinden oder ob ein „Lose-Win-Gefühl“ oder gar „Lose-Lose-Gefühl“ nicht wiederum die Keimzelle für neue Spannungsverhältnisse wird.

Schaffen es die Akteure jedoch wechselseitig, sich jeweils vom anderen zu einem gewünschten Verhalten bewegen zu lassen, ihn von einer Idee zu begeistern (und umgekehrt), so erreichen sie mehr als einen Kompromiss. Es erwächst eine Kooperation, die sich als echte „Win-Win-Situation“ erleben lässt.

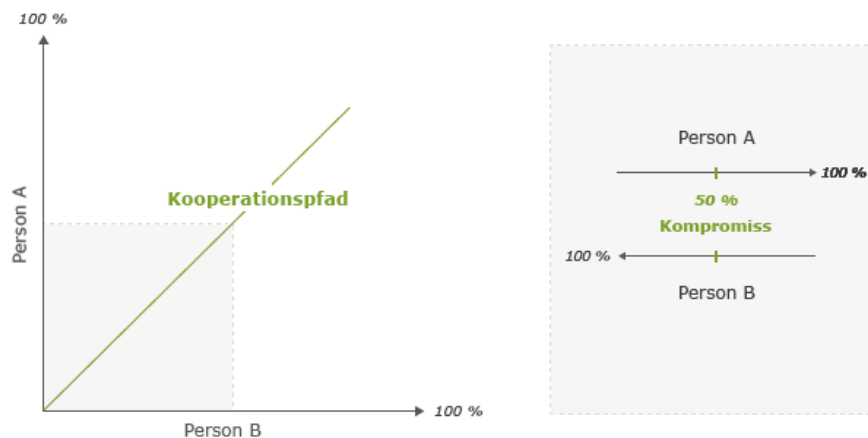


Abb. 17: Kompromiss und Kooperation

Dringend zu vermeiden ist die Reaktion des „Nachgebens“, d.h. eine Partei gibt „um des lieben Friedens willen“ bei den strittigen Fragestellungen – unter Aufgabe ihrer eigenen Position – nach. Das Ergebnis kann mittel- bis langfristig nicht optimal sein, da es dauerhaft-schlummernd die Gefahr des Aufkeimens einer erneuten Konfliktsituation in sich trägt. Erneut droht die Gefahr der dauerhaft mangelnden Bedürfnisbefriedigung durch ein Abweichen von gewünschtem Sollzustand zu der empfundenen (betrieblichen) Wirklichkeit. Es werden Gefühle wie Aggression oder Resignation geschürt, die nur zu oft in einen kalten Konflikt münden.

Das Spannungen auslösende Konfliktpotenzial zwischen „Sein“ und „Wollen“ kann zum anderen verringert werden, indem der Soll-Zustand verändert und damit dem Ist-Zustand angenähert wird. Dies geschieht durch eine Veränderung einer Erwartung an eine Situation oder ein Verhalten.

Gelingt dies durch einen Prozess der Einsicht mit einer nachhaltigen inneren Akzeptanz, so ist eine tragfähige Lösung möglich. Erzeugt die Verringerung des erwünschten Soll-Zustands aber eine permanente Enttäuschung, so kann sich keine langfristige Lösung einstellen. Denkbar ist dann der Weg in die „innere Kündigung“.

„Die innere Kündigung bezeichnet einen persönlichen Zustand, der durch innerliches Abrücken von der Arbeitsumgebung, durch Verweigerung von Eigeninitiative und Einsatzbereitschaft in Unternehmen gekennzeichnet ist. (...) Allgemein stellt das Phänomen der Inneren Kündigung ein zeitlich relativ stabiles, in der Regel bewusstes Verhaltensmuster dar, gekennzeichnet durch eine distanzierte, ablehnende sowie pessimistische bis resignative Grundhaltung gegenüber der Arbeitssituation. Aufgrund der Inneren Kündigung steht der Mitarbeiter weniger loyal zu seinem Unternehmen. Zudem machen unmotivierte Mitarbeiter weniger Verbesserungsvorschläge und können tendenziell häufiger krank sein. Auch die Außendarstellung des Unternehmens und der Kundenkontakt durch innerlich gekündigte Mitarbeiter fallen entsprechend negativ aus. Die innere Kündigung ist als negative Steigerung des "Dienst nach Vorschrift" immer ein ernstzunehmendes Warnsignal. Die Produktivität eines Unternehmens kann enorm verringert werden, da sich die Mitarbeiter zurückziehen und entsprechend wenig an der Wertschöpfung beteiligen.“³⁹

Völlig undenkbar ist die Absenkung der Erwartungshaltung, wenn der Ist-Zustand als unerträglich oder gar lebensbedrohend empfunden wird, es sich demnach um ein existentielles Bedürfnis handelt, diesen Zustand verändern zu wollen.

Die Aufgabe der Konfliktlösung liegt nun bei der Führungskraft, deren Funktion es ist, die Konflikte angemessen und konstruktiv zu begleiten, zu begrenzen und bestenfalls aufzulösen.

³⁹ Echthoff, W. et al., 2018.

In den 1970er Jahren wurde von dem Rechtswissenschaftler Roger Fischer und dem Sozialanthropologen William Ury das Harvard Negotiation Project durchgeführt. Ziel des Forschungsprojektes der Harvard-Universität war es, Verhandlungstechniken zu untersuchen und diese so weiterzuentwickeln, dass ein Gewinn für alle Beteiligten (Win-Win-Situation) erreicht werden kann.

Das sog. Harvard Konzept stellt sich gegen das positionsbezogene Verhandeln und schlägt demgegenüber das Prinzip des sachbezogenen Verhandeln vor.

Positionsbezogenes Verhandeln	Sachbezogenes Verhandeln
Jeder Verhandlungspartner nimmt eine feste Position im Gespräch ein und versucht diese so gut es geht zu verteidigen.	Wenn es gelingt, Probleme sachlich zu betrachten und sich auf den Verhandlungspartner einzulassen, ist die Chance auf eine Win-Win-Situation groß.

Abb. 18: Positionsbezogenes Verhandeln vs. sachbezogenes Verhandeln

Das sachbezogene Verhandeln folgt vier Grundprinzipien die sich auch für die Führungskraft in seiner Mittlerrolle als geeignet zeigen und von ihr als Konfliktbearbeiter Beachtung finden sollten:⁴⁰

- Mensch und Probleme getrennt behandeln,
d. h. Alternativen zu sehen, die nur auftauchen, wenn man sein Gegenüber von dessen Verhalten getrennt sieht, die Beobachtung von der Bewertung unterscheidet.
- Orientierung auf Interessen statt auf Positionen,
d. h. verborgene Bedürfnisse zu ergründen, die hinter den oft starren Positionen stehen.
- Optionen zu beiderseitigem Vorteil entwickeln,

⁴⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Fisher, R. / Ury, W., o.D..

d. h. trotz weit auseinanderliegenden Vorstellungen beider Parteien Überschneidungen zu erarbeiten, die den Verhandlungsspielraum erweitern. Das Zulassen von Kreativität ermöglicht Ergebnisse, die zu Beginn ausgeschlossen erschienen.

- Neutrale Kriterien heranziehen,
d. h. Kriterien, die unabhängig vom Willen der Verhandelnden existieren (Gutachten, Preise, Angebote, Namen etc.), einbeziehen, um Zeit zu sparen und zu verhindern, dass die Verhandlung festfährt.

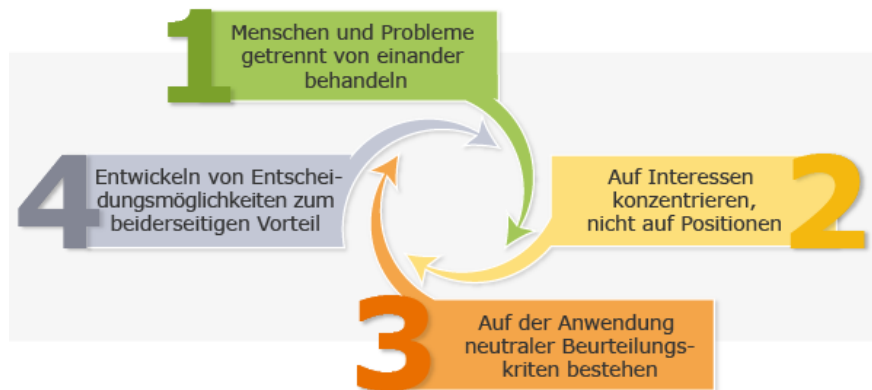


Abb. 19: Grundprinzipien des sachbezogenen Verhandels

Quellenverzeichnis

- AXODO GmbH (2016):** Heiße und kalte Konflikte: Merkmale und Unterschiede, <https://www.soft-skills.com/heisse-und-kalte-konflikte/>, Zugriff: 02.04.2019.
- Beiser, D. (2017):** Das innere Team, <https://www.dirk-beiser.de/teamtraining-coaching-stuttgart/transaktionsanalyse-systemtheorie-schulz-von-thun/das-innere-team/>, Zugriff: 12.09.2018.
- Best Management e.U. (2011):** Soziale Kompetenz, <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/SOZIALE-KOMPETENZ/>, Zugriff: 12.08.2018.
- Brüggemeier, B. (2010):** Wertschätzende Kommunikation im Business, Paderborn 2010.
- Centered Learning Germany GmbH (2018):** Team Management System: Teams mit dem TMS entwickeln, <https://www.centeredlearning.de/.team-management/team-management-system-tms/>, Zugriff: 11.09.2018.
- e.a.s.i. business academy GmbH & Co. KG (2018):** Kooperativer Führungsstil, <https://easi-business.de/kooperativ/>, Zugriff: 06.09.2018.
- Echterhoff, W. / Krenz, A. / Poweleit, D. / Schindler, U. (2018):** Innere Kündigung, https://www.perso-net.de/rkw/Innere_Kündigung, Zugriff: 16.09.2018.
- Fedrowitz, J. (2012):** Laterale Führung, 4. Modul JP Fakultätsmanagement, Bielefeld 2012.
- Fisher, R. / Ury, W. (o. D.):** Getting to YES, https://www.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/AGON_MA_25849.pdf, Zugriff: 02.04.2019.
- Friedensbüro Salzburg (2019):** Eskalationsstufen, <http://www.whywar.at/frieden-machen/konfliktdynamiken/konflikt-dynamiken/eskalations-stufen/>, Zugriff: 02.04.2019.
- Friesike, S. (2018), zitiert in:** WirtschaftsWoche, Nr. 35 vom 24.08.2018, S. 91.

- Handelsblatt GmbH (2013):** Fast jeder zweite kündigt wegen des Chefs, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/umfrage-fast-jeder-zweite-kuendigt-wegen-des-chefs/8989560.html?ticket=ST-905781-TLHv35cyvCtPitFgYykh-ap3>, Zugriff: 11.09.2018.
- ILTIS GmbH (2011):** Konfliktmanagement, <http://4managers.de/management/themen/konfliktmanagement/>, Zugriff: 14.09.2018.
- Information Factory (2015):** Deutschland Führt?! https://www.information-factory.com/fileadmin/user_upload/studien/Deutschland_fuehrt_Studie_2015.pdf, Zugriff: 11.09.2018.
- Karrierebibel.de (2019a):** SMART-Methode: Ziele richtig setzen, <https://karrierebibel.de/smart-methode/>, Zugriff: 02.04.2019.
- KPMG (2009):** Konfliktstudie – Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen, <http://mediation.is/wp-content/uploads/2014/04/konfliktkostenstudie-2009-kpmg.pdf>, Zugriff: 15.09.18.
- Landsiedel NLP Training (2017):** Wolfssprache und Giraffensprache Rosenbergs neues Sprachbild, <https://www.landsiedel-seminare.de/wissen/gfk/wolfssprache-und-giraffensprache-gfk.html>, Zugriff: 27.08.2018.
- Niedner, B. (2011):** Laisser Faire Führungsstil, <https://www.verhaltensbiologie.de/laisser-faire-fuehrungsstil/>, Zugriff: 07.09.2018.
- Nissen, R. / Bartscher, T. / Maier, G. (2017):** Führungsstil, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungsstil-35479>, Zugriff: 06.09.2018.
- Rassek, A. (2016):** Führungsstile: Diesen begegnen Sie im Job, <https://karrierebibel.de/fuehrungsstile/>, Zugriff: 06.09.2018.
- Reufer, S. (2016):** Konflikte lösen / Übungen mit Sofortwirkung, <https://susannereufer.com/konflikte-loesen-uebungen/>, Zugriff: 14.09.2018.

- Ropers, N. (2002):** Friedensentwicklung, Krisenprävention und Konfliktbearbeitung Technische Zusammenarbeit im Kontext von Krisen, Konflikten und Katastrophen, Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ), Eschborn 2002.
- Satow, L. (2016):** Coaching – Lexikon der Psychologie, <https://www.psychomeda.de/lexikon/coaching.html>, Zugriff: 15.09.2018.
- Selter, J. (2002):** Konfliktmanagement, http://www.che.de/downloads/Hochschulkurs/fk1_2006_selter.pdf, Zugriff: 15.09.2018.
- Schulz von Thun Institut (2018):** das Werte- und Entwicklungsquadrat, <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-werte-und-entwicklung-squadrat>, Zugriff: 30.07.2018.
- Stangl, W. (2019):** Was ist ein Konflikt, <https://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Konflikte.shtml>, Zugriff: 02.04.2019.
- Team Management System® (2019):** Das Modell der Arbeitsfunktionen, <https://www.team.energy/instrumente/team-management-profil>, Zugriff: 02.04.2019.
- Vogel, R. (o.D.):** Charisma als Schlüssel zum Erfolg, <http://www.vogeltraining.de/Buch-Charisma.pdf>, Zugriff: 11.09.2018.
- Warkentin, N. (2018):** Konfliktarten: Was steht hinter dem Streit? <https://karrierebibel.de/konfliktarten/#Die-haeufigsten-Konfliktarten>, Zugriff: 14.09.2018
- Wenninger, G. (2000):** Supervision, <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/supervision/15123>, Zugriff: 15.09.2018.