

# Doktorandenworkshop "Studierende führen"

Gunther Löfflmann Garching, 12. Juli 2016







## Als Erstes – Kennenlernen

## Bitte stellen Sie sich in max. 1 Minute selbst kurz vor, z.B.

- Name
- (Alter)
- Geburts-/Wohnort
- Fakultät
- Bachelor-/Masterabschluss
- Forschungsprojekt
- Status der Promotion
- Interessen/Hobbies
- Besonderheiten
- etc.





## Teil 1 – Konflikte & Konfliktlösung

Begriffsdefinition, Allgemeines

Positive und negative Effekte von Konflikten

Konfliktursachen, Konfliktarten und Eskalationsstufen

## Konfliktlösung

- Handlungsmöglichkeiten
- Konfliktstile
- Konfliktlösungsstrategien







# Konflikte – Begriffsdefinitionen

"Ein Konflikt ist gegeben, wenn untereinander Uneinigkeit herrscht" (Berlew)

"Spannungssituationen, in denen voneinander abhängige Menschen versuchen, unvereinbare Ziele zu erreichen oder gegensätzliche Handlungspläne zu verwirklichen" (Gabler)

"Von einem Konflikt [...] spricht man, wenn Interessen, Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Personen, gesellschaftlichen Gruppen, Organisationen oder Staaten miteinander unvereinbar sind oder unvereinbar erscheinen (Intergruppenkonflikt). Dabei lässt sich zwischen der Konfliktstruktur, den Konflikt begleitenden Gefühlen (z.B. Wut) und dem konkreten Konfliktverhalten (z.B. tätliche Aggression) unterscheiden" (Wikipedia)

"[…] wenn zwei Parteien unvereinbare Ziele verfolgen, sodass eine Partei nur dann ihr Ziel erreichen kann, wenn die andere ihr Ziel nicht erreicht" (Billmann)





# **Trotzburg**





# Konflikte – Allgemeines und Ursachen

- Konflikte entstehen oft aus unbewussten Handlungsmustern bzw. unbewusstem Verhalten
- Konflikte können im **Zusammenwirken von vielen Faktoren** wie Emotionen, Sozialisation (Erziehung, Einstellungen, Verhaltens-/Handlungsmuster), Institutionen, Zeichensystemen, Ritualen oder auch Personen (und deren Selbstbild) in bestimmten Situationen entstehen
- Konfliktursachen können langfristig durch ihre Auswirkungen überlagert werden (aus Sachkonflikten können Beziehungskonflikte entstehen)
- Ab einem gewissen Punkt löst sich der Konflikt nicht mehr von selbst, es wird eine konkrete
   Konfliktlösungsstrategie erforderlich
- Bisweilen liegt eine Art Prisoners´ Dilemma vor

	В		В	
	schweigt		gesteht	
A	A: -2	B: -2	A: -6	B: -1
schweigt	-4		-7	
A	A: -1	B: -6	A: -4	B: -4
gesteht	-7		-8	





## Konflikte – Positives und Negatives

## **Positiv**

- Zeigen auf, wo Veränderungen erforderlich sind und erzeugen Druck zur Veränderung
- Anstoß, Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern bzw. vertiefen
- Möglichkeit, sich selbst und andere besser kennenzulernen
- Förderung der Persönlichkeitsentwicklung
- Vertiefen persönlicher Beziehungen
- Festigung des Zusammenhalts in der Gruppe

## **Negativ**

- Beeinträchtigung der eigentlichen Arbeit
- (psychischer) Stress bei Beteiligten
- Veränderung hin zum Schlechteren
- Schädigung/Verlust persönlicher Beziehungen bzw. Vertiefung von Antipathien/Animositäten
- Verlust des Zusammenhaltes in der Gruppe, Ausgrenzung Einzelner





## Konflikte – Ebenen und Arten

### Sachebene

- Sachkonflikt
- Zielkonflikt
- Wege-/Strategie-/Methodenkonflikt
- Wertekonflikt
- Rollenkonflikt
- Verteilungskonflikt
- Informationskonflikt

## Gefühlsebene

- Beziehungskonflikt
- Machtkonflikt
- Identitätskonflikt



heißer vs. kalter Konflikt manifester vs. latenter Konflikt Paar-Konflikt, Dreiecks-Konflikt oder Gruppenkonflikt





## Konflikte – heiß oder kalt

## heiß

- Übermotivation, Überempfindlichkeit
- "Erhitzen" für Ziel
- Parteien fühlen sich überlegen
- Direkte Konfrontation mit Gegner
- Drang, Gegner zu überzeugen
- Suchen von Anhängern
- Empfinden von Regeln als hinderlich



Henry Schmitt - Fotolia.cor

### kalt

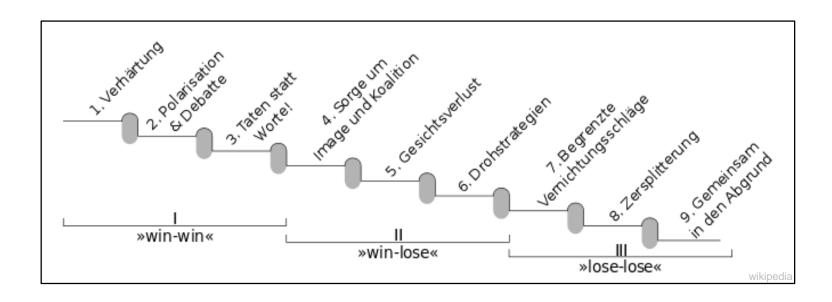
- Enttäuschung und Desillusionierung
- Selbstzweifel
- Blockade, Lähmung von Aktivitäten
- Zynismus und Aversion gegenüber Gegner
- Vermeidung des direkten Kontaktes
- Rückzug auf unpersönliche Formalien und Regeln







## Konflikte – Eskalationsstufen (nach Glasl)



Je nach Eskalationsstufe finden unterschiedliche Maßnahmen Anwendung

Moderation (1-3) – Prozessbegleitung (3-5) – sozio-therapeutische Prozessbegleitung (4-6) – Vermittlung/Mediation (5-7) – Schiedsverfahren (6-8) – Machteingriff (7-9)





## Konflikte – die ersten Schritte zur Lösung

Im ersten Schritt ist zunächst wichtig, sich des Konfliktes bewusst zu werden

→ Selbstreflexion und externes Feedback

Die Identifikation der Konfliktaspekte ist entscheidend für Konfliktlösung

- Wer steht gegen wen? (Identifikation der Konfliktparteien)
- Worum geht es? (Identifikation der Streitpunkte)
- Wie kracht es? (Identifikation der Konfliktform und Ebene)
- Warum kracht es? (Identifikation des Problems, das nicht gelöst werden kann)
- Was ist bis jetzt passiert? (Ermitteln des Konfliktverlaufes und aktuellen Standes)
- Welche Rolle habe ich? (Konfliktbeteiligter, neutraler Vermittler oder Vorgesetzter)
- Was wirkt verschärfend? (Identifikation negativer Gefühle, die Einigung verhindern)
- Was hilft? (Identifikation objektiver Aspekte und Möglichkeiten im Kontext)

Und im Anschluss kann man eine **geeignete Strategie** entwickeln





# Konflikte – Handlungsmöglichkeiten

- Vermeidung des Kontaktes und damit der Konfrontation
  - → oftmals Anwendung durch "Unterlegenen" bzw. den der sich als solcher fühlt
  - → keine Auseinandersetzung, keine Meinungsäußerung
  - → keine Konfliktlösung, kann langfristig zur "inneren Kündigung" führen
- Aktive Auseinandersetzung mit dem Konflikt allein durch Beteiligte
  - → finden einer gemeinsamen Lösung möglich, die von allen getragen wird
  - → möglicherweise aber so festgefahren, dass keine Erfolgsaussicht besteht
- Aktive Auseinandersetzung unter Einbezug von Dritten
  - → kann als Schlichter und Vermittler dienen und Lösung ermöglichen
  - → kann von Konfliktparteien negativ aufgenommen werden
  - → nutzt Konflikt evtl. zugunsten eigener Vorteile aus (Pokerstrategie)





## Konflikte – was man nicht machen sollte

- Auf eigenem Standpunkt beharren und ja nicht auf den anderen eingehen
- Permanent lautstark bekannt machen, dass man im Recht ist und der Gegner im Unrecht
- Nur Lösungen suchen, die die eigenen Interessen maximal befriedigen
- Den Gegner vor vollendete Tatsachen stellen
- Möglichst viele Verbündete suchen, die bedingungslos hinter einem stehen
- Wenn der Gegner nicht nachgibt, mit Gewalt drohen, das zeigt sicher Wirkung
- Auf keinen Fall Vermittlungsversuche Dritter akzeptieren, diese unterstützen den Gegner
- Erkundigungen über das Privatleben des Gegners einziehen und publik machen
- Wenn das nicht ausreicht, rufschädigende Gerüchte über den Gegner in die Welt setzen
- Gemeinsam mit dem Gegner unterzugehen ist besser als ihn gewinnen zu lassen

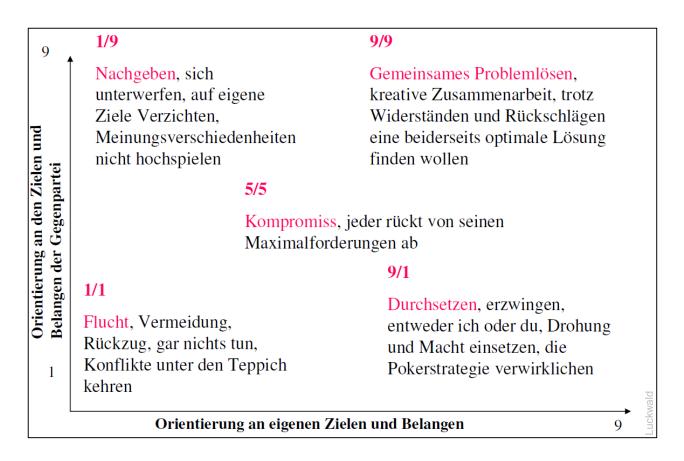
aus: Gugel/Jäger: "Streitkultur"





## Konflikte – Konfliktstile

Jede Person hat einen eigenen Stil im Umgang mit Konflikten







## Konfliktlösung – die Harvard-Methode (nach Knill & Knill)

- Motto: hart in der Sache, sanft im Umgang
- Erzielen eines Ergebnisses, das über einen Kompromiss hinausgeht
- Persönliche Beziehung der Beteiligten wird nicht negativ beeinflusst
- Prinzipien → sachbezogen Verhandeln (Mensch und Interesse/Problem trennen)
  - → Interessen abwägen (das "Warum" ermitteln)
  - → Optionen suchen (Auswahlmöglichkeiten für beide Beteiligte)
  - → Beweise erbringen (objektive Beurteilungskriterien)
- Aktives Zuhören ist wichtig
- Harvard-Methode ist jedoch kein "Allheilmittel" für jeden Konflikt







# Konfliktlösung – das Konfliktgespräch

Voraussetzungen

- → Bereitschaft
- → Fairness
- → Offenheit
- → Neutralität
- → Klarheit
- Ruhige Atmosphäre schaffen
- Respektvoll miteinander umgehen
- Wichtige Punkte im Vorfeld als Argumentationshilfe notieren
- Auf der Sachebene bleiben, nicht emotional werden (Souveränität)
- Positiven Blickwinkel schaffen: Gemeinsamkeiten/Positives ins Gedächtnis rufen
- Ursachenanalyse durchführen: (Selbst-)Reflexion über Auslöser des Konfliktes
- Außensicht (Meta-Ebene): objektive Betrachtung der eigenen Wirkung auf das Umfeld







# Konfliktlösung – Aktives Zuhören

- Türöffner & Gesprächsförderer anwenden
- Empathie (in den Partner hineinversetzen)
- Gesprächspartner volle Aufmerksamkeit widmen (nichts anderes nebenbei)
- Gespräch gedanklich mitverfolgen, auf das "zwischen den Zeilen" achten
- Gesprächstechniken wie z.B. Spiegeln, Paraphrasieren etc. anwenden
- "Ich-Botschaften" verwenden
- Partner ausreden lassen, nicht unterbrechen







## Konflikte und Konfliktlösung – Zusammenfassung

- Der Konflikt muss als solcher erkannt werden
- Konfliktursachen können verschleiert sein
- Konflikte lösen sich meist nicht von selbst und erfordern aktives Handeln
- Jeder Konflikt ist in einen besonderen Kontext eingebettet und erfordert ein spezifisches Vorgehen, es gibt keine Musterlösung
- Die Beteiligten müssen Bereitschaft zur Konfliktlösung mitbringen
- Empathie und aktives Zuhören sind hilfreich
- Persönliche Konfliktbewältigung mit sich selbst nach Abschluss des Konfliktes ist sinnvoll





# Teil 2 – Strukturierung der Zusammenarbeit

Grundsätzliches und Hinweise

Persönlichkeitstypen und -tests

Führungsstile

Wahrnehmung, Kommunikation, Gesprächsführung







# **NASA-Spiel**





## Zusammenarbeit – Grundsätzliches, Hinweise (1)

- WICHTIG: Verfasser(in) muss in der Arbeit einen eigenen Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung leisten und diesen angemessen in die bestehende wissenschaftliche Literatur einbetten
- Fachliche Nähe der Forschungsinteressen beider wichtig
- Fachliche Betreuung und Einzelberatung
- Regelmäßige Betreuungsgespräche (evtl. mit Protokoll) zum Austausch über
  - → Arbeitsstand und erreichte Ergebnisse (inkl. Validierung)
  - → nächste Arbeitsschritte
  - → Hindernisse/Probleme und mögliche Maßnahmen
  - → berufliche Ziele (z.B. Wissenschaft oder Industrie)
- evtl. Checkliste für Betreuungsgespräche erstellen
- Zielvereinbarungen





## Einschub – Zielvereinbarungen

Die wichtigsten Grundsätze für die Formulierung von Zielen:

- Mitsprache des Einzelnen
- Ziele müssen hoch gesteckt, aber realistisch und erreichbar sein
- Klare Beschreibung des zu erreichenden Zustands
- Die Zielerreichung messbar beziehungsweise überprüfbar machen (Kriterien)
- Handlungsspielraum und Grenzen definieren
- Zeit und Meilensteine planen
- Kompatibilität mit anderen Zielen
- Vernetzungen sicherstellen, Zusammenhänge (er)klären
- Aufwand abschätzen
- Ziele nach Dringlichkeit und Wichtigkeit ordnen
- Weniger ist mehr





## Zusammenarbeit – Grundsätzliches, Hinweise (2)

- Anleitung zum eigenständigen Bewältigen von Herausforderungen
- Exploration und Reflexion individueller Möglichkeiten und Ziele
- **Gezielte Informationen und Hilfestellung** für selbständige Planung/Organisation → Betreuer muss Bearbeitungsphase überschaubar und gestaltbar machen
- Hinweise auf Tagungen, Kongresse, Seminare etc., die Betreutem weiterhelfen
- Betreutem evtl. Möglichkeit zum Sammeln von **Erfahrungen** in der Lehre bieten
- Bedeutung von **Empathie** → Berücksichtigung des Individuums
- Auf formale Vorgaben bzgl. Aufbau, Form, Länge usw. des Lehrstuhls/der Fakultät etc. hinweisen (und diese selbst berücksichtigen)
- Bei Betreuung mehrerer Studierender: jährliches Kolloquium zur Vorstellung von Ergebnissen/Fortschritten aller und zum Austausch untereinander





## Persönlichkeitstypen

Seiwert, Lothar J./ Gay, Friedbert: Das 1x1 der Persönlichkeit: Offenbach, Gabal, 1996: 16



ESFP - Darsteller

ESTP - Förderer

ISFP - Künstler

ISTP - Mechaniker

### Guardians/Bewahrer

ESFJ - Versorger

ESTJ - Aufseher

ISFJ - Beschützer

ISTJ - Prüfer

### Idealisten

ENFJ - Lehrer

ENFP - Visionär

INFJ - Berater

INFP - Heiler

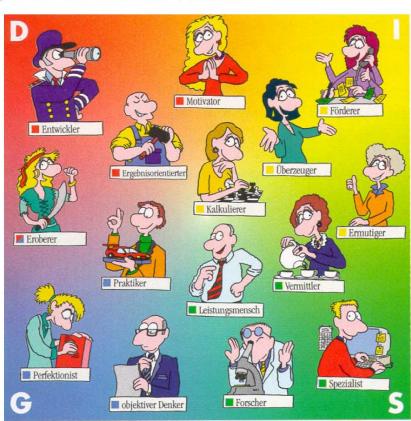
### Rationalisten

ENTJ – Feldmarschall

ENTP - Entwickler

INTJ - Wissenschaftler

INTP - Architekt





KONTAKT

#### **PERSÖNLICHKEITSTYPEN**

UNSERE THEORIE

### **ANALYST**



"ARCHITEKT"

INTJ (-A/-T)

Intrasieraiche und strategische Decker



"LOGIKER"

INTP (-A/-T)

Denker, Innovative Erfinder mit einem u



"ANFÜHRER"

ENTJ (-A/-T)

nne, phantasiereiche Initiatoren



"DEBATTIERER"

it Kluge und neugierige Denker, d in intellektuellen Herausforder widerstehen können

#### DIPLOMATEN



"ADVOKAT" INFJ (-A/-T)



INFP (-A/-T)

Poetische, freundliche und selbstlose
Menschen, die immer bestrebt sind, ihre
Mille für einen enten Zweck anzubieten.



"PROTAGONIST"

ENFJ (-A/-T)

Charismatische und inspirieren Iritiatoren, die es verstehen, ihre 2



"AKTIVIST"

Enthusiastische, kreative, gesellige und freie Geister, die immer einen Grund zu

#### WACHEN



ISTJ (-A/-T) sktisch veranlagte und Faktenrientierte Menschen, deren



ISFJ (-A/-T) Äußerst hingebungsvolle und herzlic Beschützer, die immer bereit sind, ih Liebsten zu verteidigen.



"FÜHRUNGSKRAFT" ESTJ (-A/-T)



ESFJ (-A/-T)

Außerordentlich fürsorgliche, soziale und beliebte Menschen, die immer bestrebt sind. zu helfen.

#### **FORSCHER**



"VIRTUOSE"

ISTP (-A/-T)

ühne und praktisch veranlagte
erimentatoren, die alle Arten von
istrumenten und Werkzeugen



"ABENTEURER"
ISFP (-A/-T)

ER" "UNTERNEHMER"

ESTP (-A/-T)

Kluge, energiegeladene und äuf



"UNTERHALTER"

Spontane, energiegeladene und enthusiastische Unterhalter – das Leber um sie herum wird niemals langweilig.





## Persönlichkeitstypen – Typentests

- Verschiedene Tests zur Ermittlung des eigenen Persönlichkeitstypus
  - → MBTI: Myers-Briggs Type Indicator, 16 Persönlichkeitstypen
  - → DISG: Erfassung von 4 grundlegenden Verhaltensdimensionen
  - → Reiss-Profile: Test von 16 grundlegenden menschlichen Motivationen
  - → B5T: Test von 5 grundlegenden Charaktermerkmalen (viele Varianten, z.B. NEO)
  - → HEXACO-Modell (Erweiterung des B5T)
  - $\rightarrow$  etc.
- Grundprinzip: es werden X Persönlichkeitsmerkmale und deren Ausprägung in unterschiedlichen Abstufungen (ja-nein, 4- oder 7-stufige Skalen etc.) erfasst
- Darauf basierend erhält man meist ein **Profil**, das die überwiegende Ausrichtung wiedergibt bzw. wird einem Persönlichkeitstyp zugeordnet
- Breites Angebot, Tests jedoch oft nicht wissenschaftlich validiert → nur Orientierung





## Persönlichkeitstypen – Big Five Test

- Offenheit → hoher Wert = fantasievoll, wissbegierig, experimentierfreudig etc.
  - → niedriger Wert = konventionell, konservativ, zurückhaltend etc.
- Neurotizismus  $\rightarrow$  hoher Wert = ängstlich, nervös, traurig, unsicher, verletzlich etc.
  - → niedriger Wert = ruhig, zufrieden, entspannt (selbst-)sicher etc.
- Introversion/ → (in Gruppen) zurückhaltend, reserviert, unabhängig etc.
  - Extraversion → gesellig, gesprächig, herzlich, optimistisch etc.
- Gewissenhaftigkeit → hoher Wert = organisiert, sorgfältig, effektiv, zuverlässig etc.
  - → niedriger Wert = spontan, ungenau, unstrukturiert etc.
- Verträglichkeit → hoher Wert = hilfsbereit, wohlwollend, verständnisvoll, kooperativ etc.
  - → niedriger Wert = egozentrisch, misstrauisch, wettbewerbsorientiert etc.

Warum ist das wichtig? Unterschiedliche Typen kommen unterschiedlich gut miteinander aus und können sich gegenseitig ergänzen, aber auch blockieren oder Konflikte erzeugen





## Führungsstile

Mit den Persönlichkeitstypen hängen auch unterschiedliche Führungsstile zusammen. Diese werden oft nach den tradierenden (Weber) und den klassischen (Lewin) unterschieden

### Nach Max Weber:

- Autokratisch: der Führende hat uneingeschränkte Macht, der Untergebene ist zum Gehorsam verpflichtet
- Patriarchalisch: Führungsposition basiert auf Erfahrung, Status als Vorgesetzter beruht auf Güte und Wohlwollen. Uneingeschränkte Macht wie beim autokratischen Stil, jedoch andere Identifikation des Untergebenen mit der "väterlichen" Führungsfigur
- Charismatisch: Vorgesetzter ist Leitfigur und Vorbild, jedoch ebenfalls einseitig
- Bürokratisch: personenunabhängig, die Führungsposition basiert auf Gesetzen,
   Vorschriften etc., keine Willkür möglich, die eigentliche Macht ist an die Position und nicht die Person gebunden, Vorgesetzter wird "austauschbar"





## Führungsstile

### Nach Kurt Lewin:

- Autoritär: entspricht dem autokratischen Führungsstil, gekennzeichnet durch klare Regeln, Vorgesetzter hatte alle Informationen und bestimmt Abläufe, Distanz zwischen Vorgesetztem und Untergebenem, keine Diskussionen, kein Raum für Eigeninitiative
- Kooperativ bzw. demokratisch: gekennzeichnet durch offene Kommunikation, Zulassen von Ideen & Kritik, Untergebene haben selbst (Teil-)Informationen und damit Anteil an Entscheidungen; Motto: gemeinsam stark
- Laissez-faire: gekennzeichnet durch geringe Eingriffe des Vorgesetzten in die Arbeitsabläufe, Untergebene werden sich selbst überlassen, teilweise unklare Instruktionen und Ineffizienz

Da keiner der klassischen oder tradierenden Führungsstile immer angemessen ist, entwickelte sich der *situative Führungsstil*, der den Umständen und dem Mitarbeiter Rechnung trägt





# Umgang miteinander und Führungsstil

Umgang mit anderen entsprechend Persönlichkeit & Charakter, Motivation und Kompetenzen

- → wenig fähig + wenig motiviert = genaue Anweisungen + Überwachung
- → wenig fähig + motiviert = Fragen klären, genaue Anweisungen
- → fähig + unmotiviert = Meinungen austauschen, an Entscheidung beteiligen
- → fähig + motiviert = Verantwortung übertragen, Entscheidungen treffen lassen







Wahrnehmung, Kommunikation und

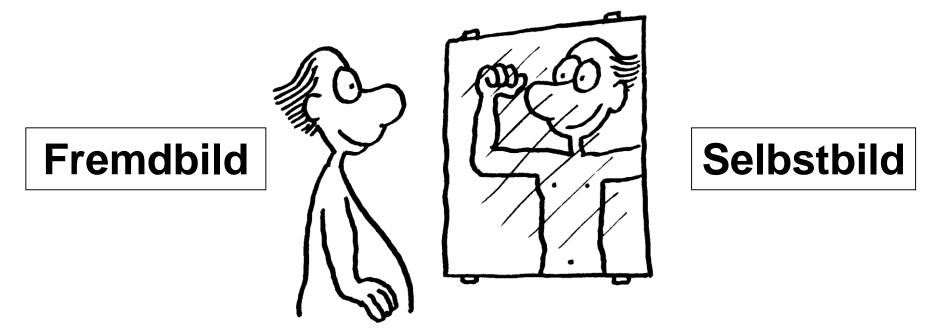
Gesprächsführung







# Wahrnehmung, Kommunikation und Gesprächsführung



Subjektive Wahrnehmung





# Wahrnehmung, Kommunikation und Gesprächsführung

## Feedbackregeln

- was habe ich gesehen? → konkrete Beispiele, Verhalten und nicht Charakter
- was empfinde ich dabei? → nicht bewertend
- Aussagen in Ich-Form
- direktes Ansprechen der Person
- Positives und Negatives
- Keine Rechtfertigungen





## Zusammenarbeit – Zusammenfassung

- Gelingende Zusammenarbeit funktioniert meist nicht von alleine, sie erfordert Engagement
- Betreuung von Studierenden bedeutet, sie zur Selbsthilfe anzuleiten
- Zielvereinbarungen sind wichtig und hilfreich
- Jeder Mensch hat bestimmte **Persönlichkeitsmerkmale** die sich unterschiedlich auf die Zusammenarbeit auswirken können und denen der **Führungsstil Rechnung tragen** sollte
- Persönlichkeitstypen lassen sich mittels (unterschiedlich valider) **Tests** feststellen
- Wahrnehmung und Kommunikation beeinflussen die Zusammenarbeit wesentlich, auch wenn diese Prozesse oft unbewusst ablaufen