

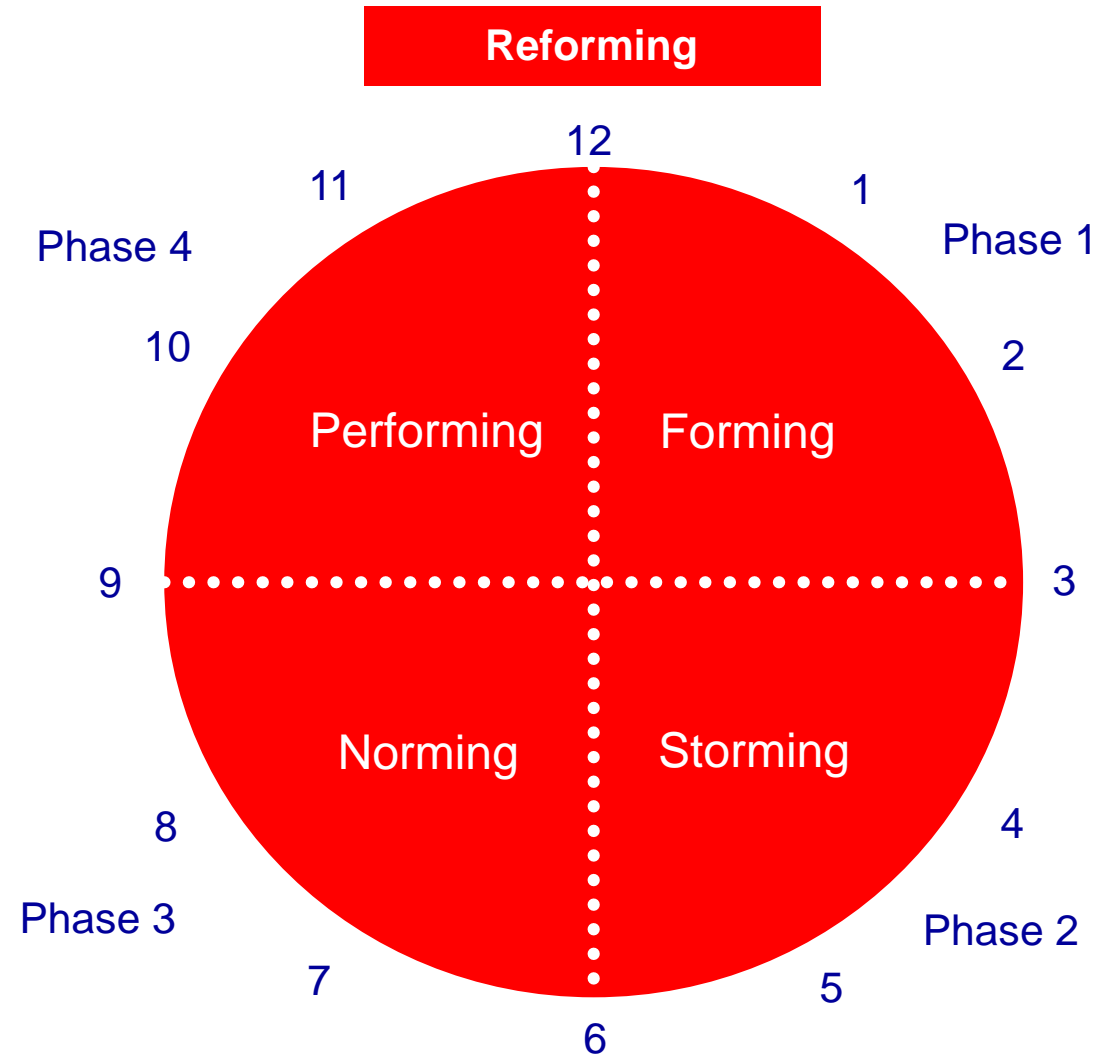
Vorbereitungslehrgang zur Berufsprüfung
Einkaufsfachmann / Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis

Modul: Selbstmanagement und Mitarbeiterführung

Autor / Dozent:
Hans Conrad Hirzel
Schulung & Beratung

Dozent:
Beat Wicki
leadership & sales training

Teamentwicklungsphasen (nach Bruce Tuckman)



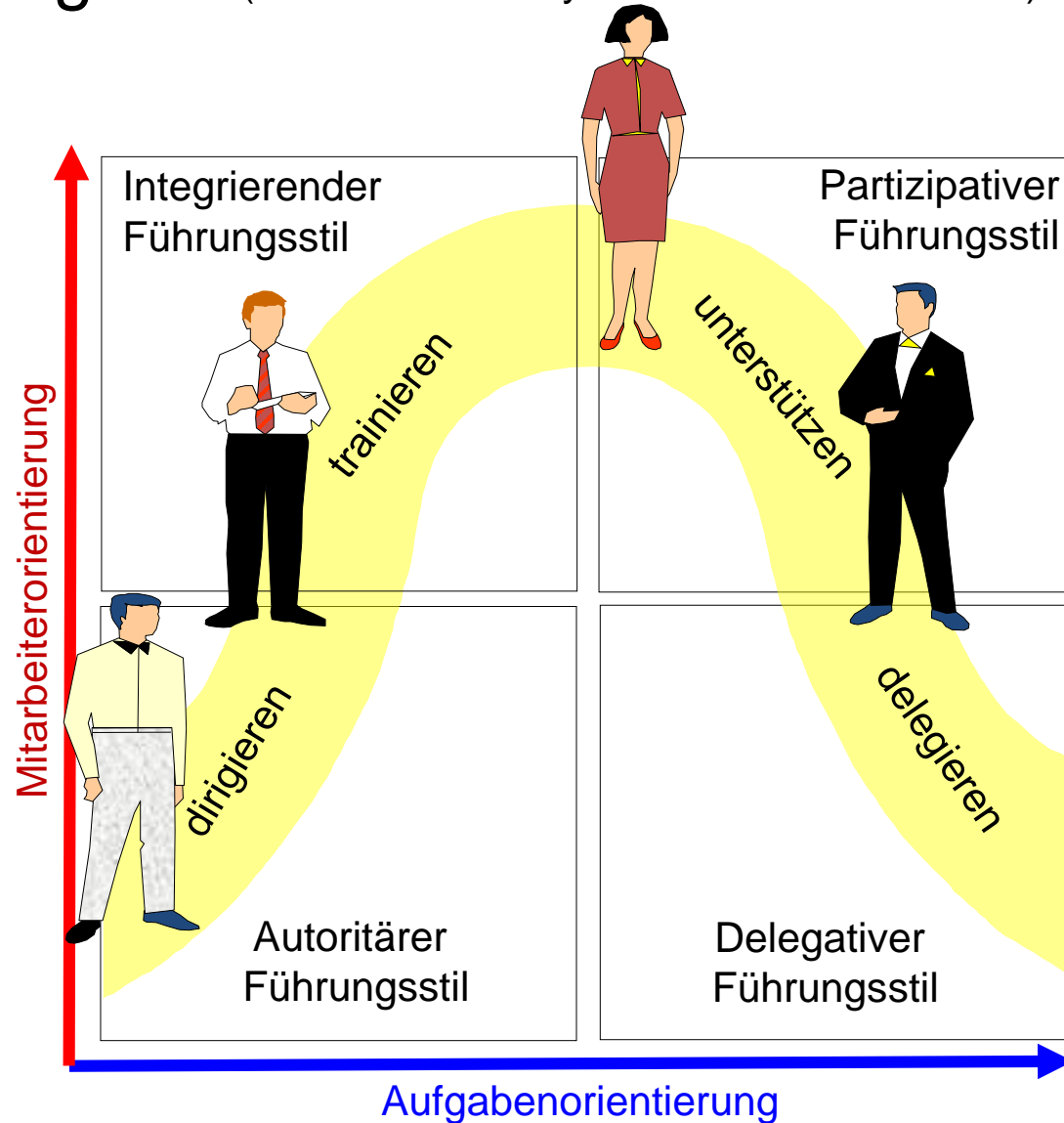
Voraussetzungen zur Typentheorie

- ✓ Menschliches Verhalten ist nicht zufällig.
- ✓ Unterschiede im menschlichen Verhalten resultieren aus Präferenzen.
- ✓ Präferenzen beziehen sich auf Grundfunktionen unserer Persönlichkeit.
- ✓ Präferenzen entstehen früh im Leben und bilden die Grundlage unserer Persönlichkeit.
- ✓ Wenn bestimmte Lebensfragen auftauchen, werden sie stets über die Grundpräferenzen vermittelt.
- ✓ Die Präferenzen spielen eine wesentliche Rolle, ob und wie wir von Menschen, Aufgaben oder Ereignissen angezogen oder abgestossen werden.

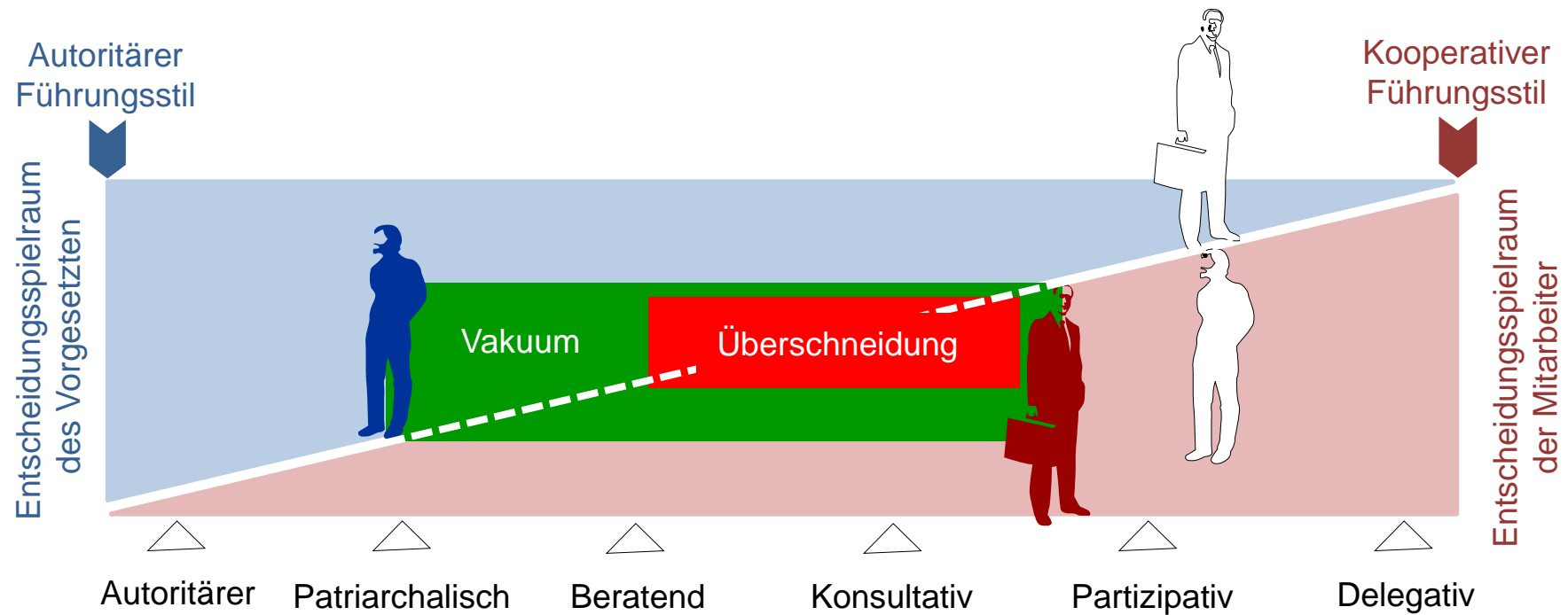
Persönlichkeitspyramide



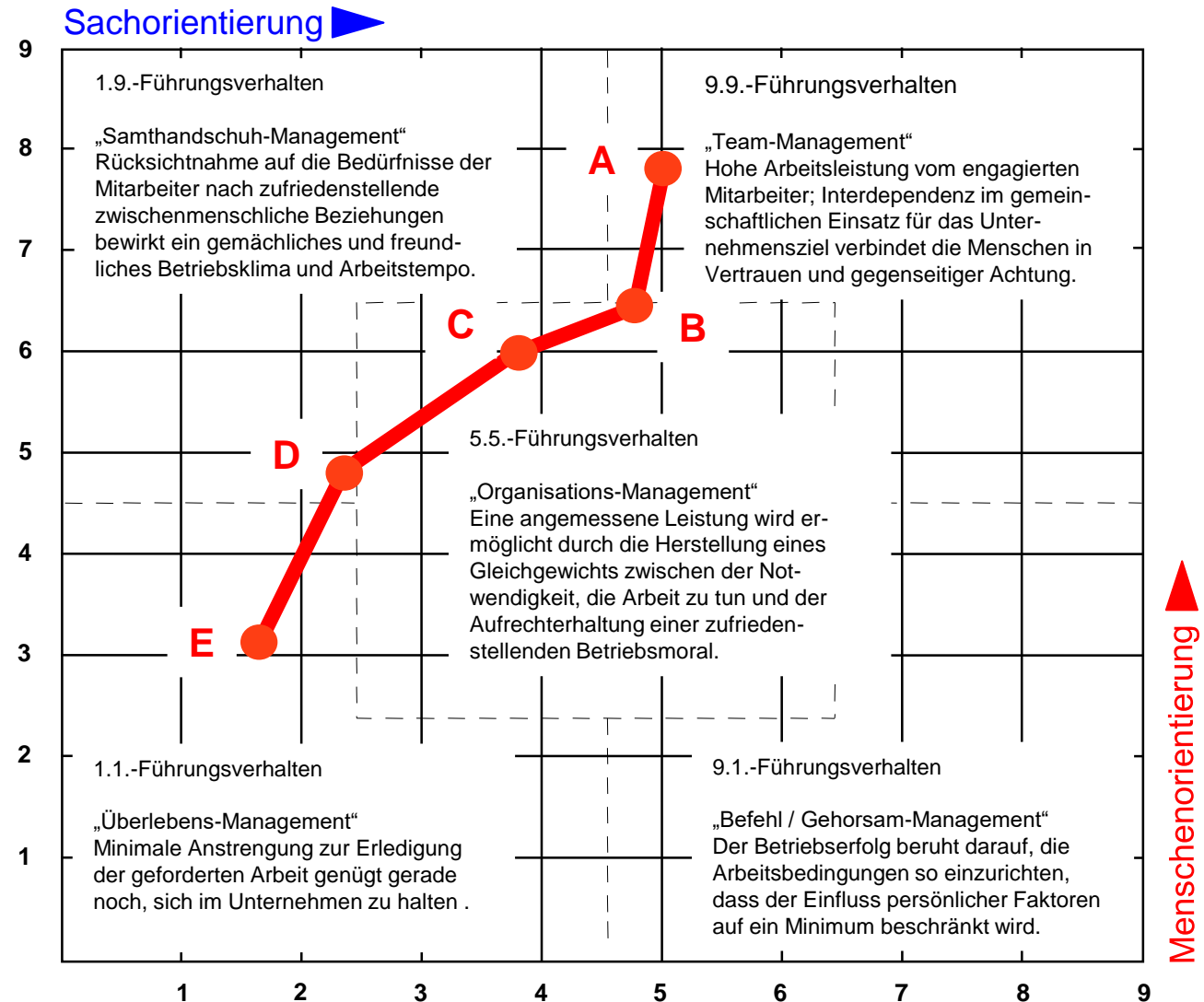
Situativer Führungsstil (nach Paul Hersey / Kenneth H. Blanchard)



Führungsverhalten (nach Tannenbaum / Schmidt)



Verhaltensgitter (nach Robert Blake / Jan Mouton)

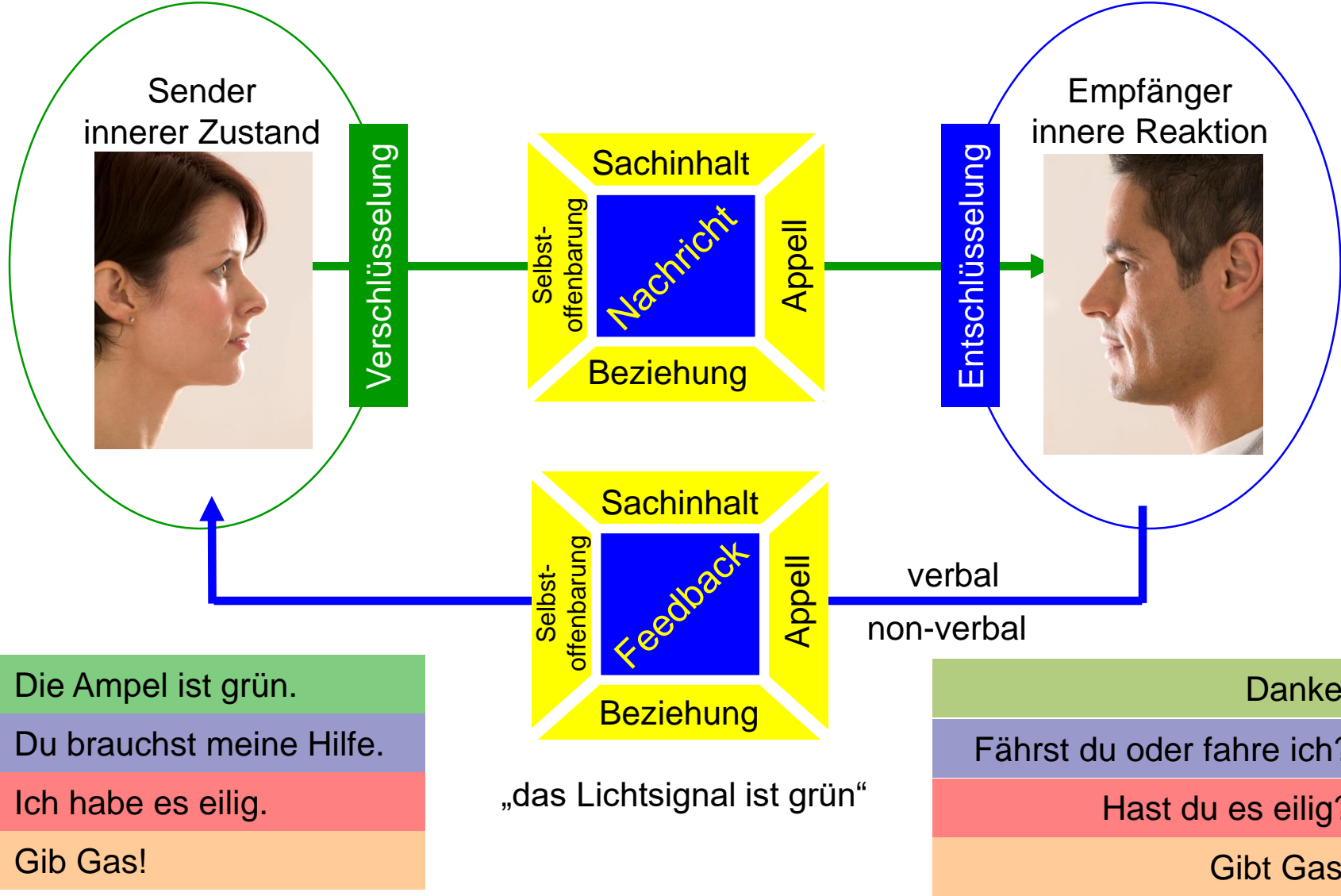


5 Axiome (nach Paul Watzlawick)

1. Man kann nicht nicht kommunizieren.
2. Jede Kommunikation hat eine Sach- und eine Beziehungsebene.
3. Kommunikationsabläufe werden unterschiedlich strukturiert.
4. Kommunikation erfolgt digital und analog.
5. Kommunikation verläuft symmetrisch und/oder komplementär.



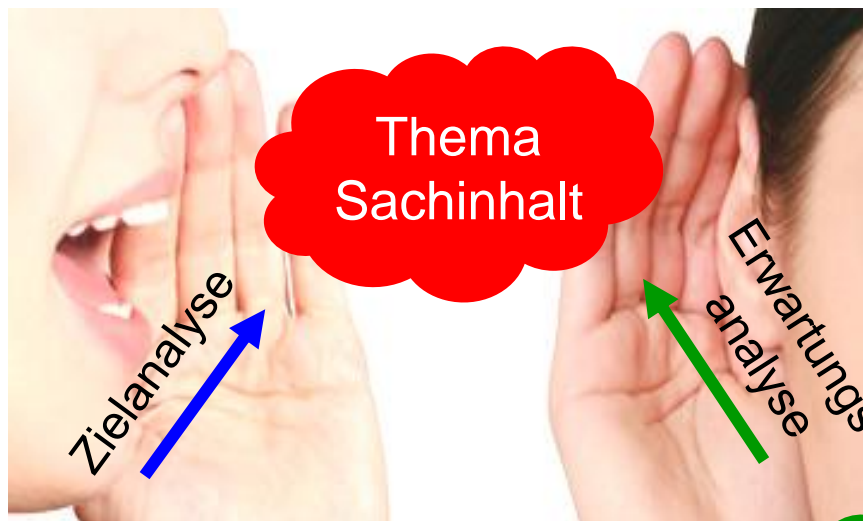
Kommunikationsmodell (nach F. Schulz von Thun)



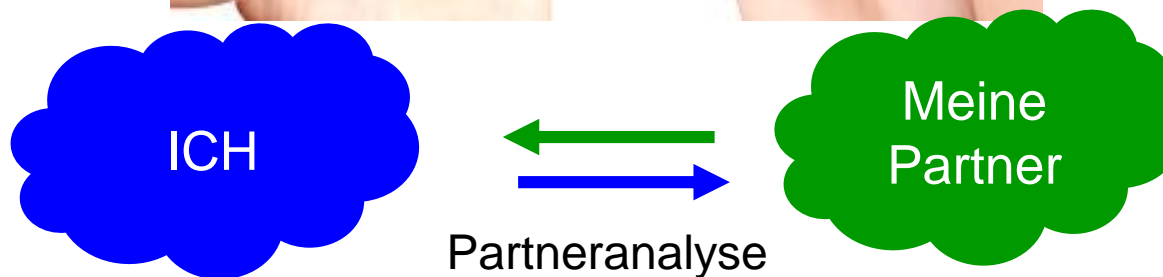
Gesprächsvorbereitung (nach Ruth Cohn)

TZI = Themen Zentrierte Interaktion

Ziele, Strategie
Argumente
Spielraum
Best / Worst Case
„Stolperdraht“
Vorstellung, Wünsche
Sicherheit



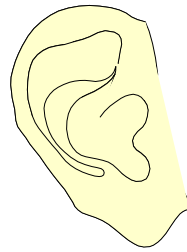
Ziele, Strategie
Argumente
Spielraum
Best / Worst Case
„Stolperdraht“
Vorstellung, Wünsche
Sicherheit



Sympathie / Antipathie
Geschichte unserer Beziehung
Unsere innere Einstellung
Hierarchie / Abhängigkeiten

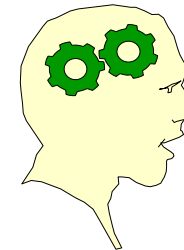
3 Phasen des aktiven Zuhörens

Wahrnehmen
...Botschaften hören

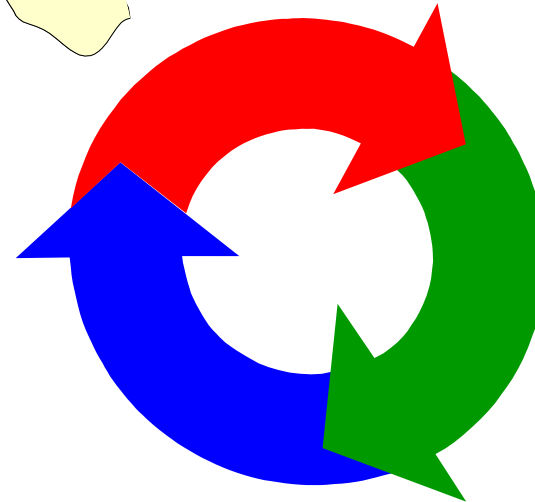
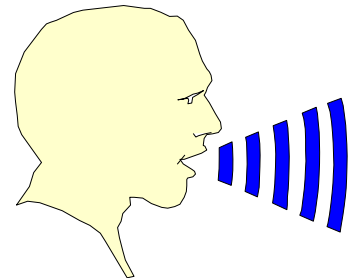


Zuordnen
...Botschaften deuten

Bewerten
...Botschaft beurteilen



Antworten
...Feedback geben



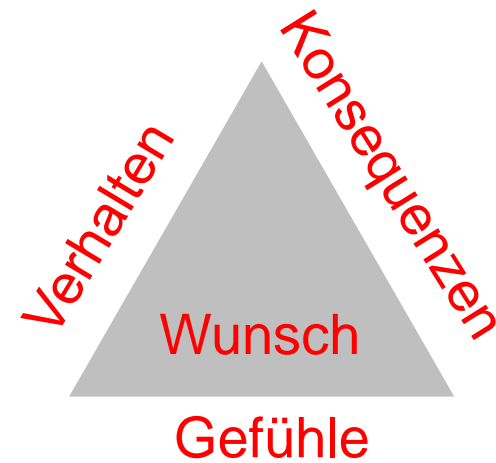
ICH-Botschaften

Auf das **Verhalten** einer Person Bezug nehmen.

Konsequenzen durch das Verhalten.

Meine **Gefühle**, Betroffenheit durch das Verhalten.

Mein **Wunsch** an Dich.



Merkmale von Konflikten

☄ Konflikte sind **Störungen**

...sie unterbrechen den Handlungsablauf und zwingen dazu, sich der eigenen Orientierung zu vergewissern!

☄ Konflikte wirken **belastend**

...wer in einem Konflikt steht, fühlt sich meist angespannt, unter Druck, bedrückt!

☄ Konflikte haben die Tendenz zu **eskalieren**

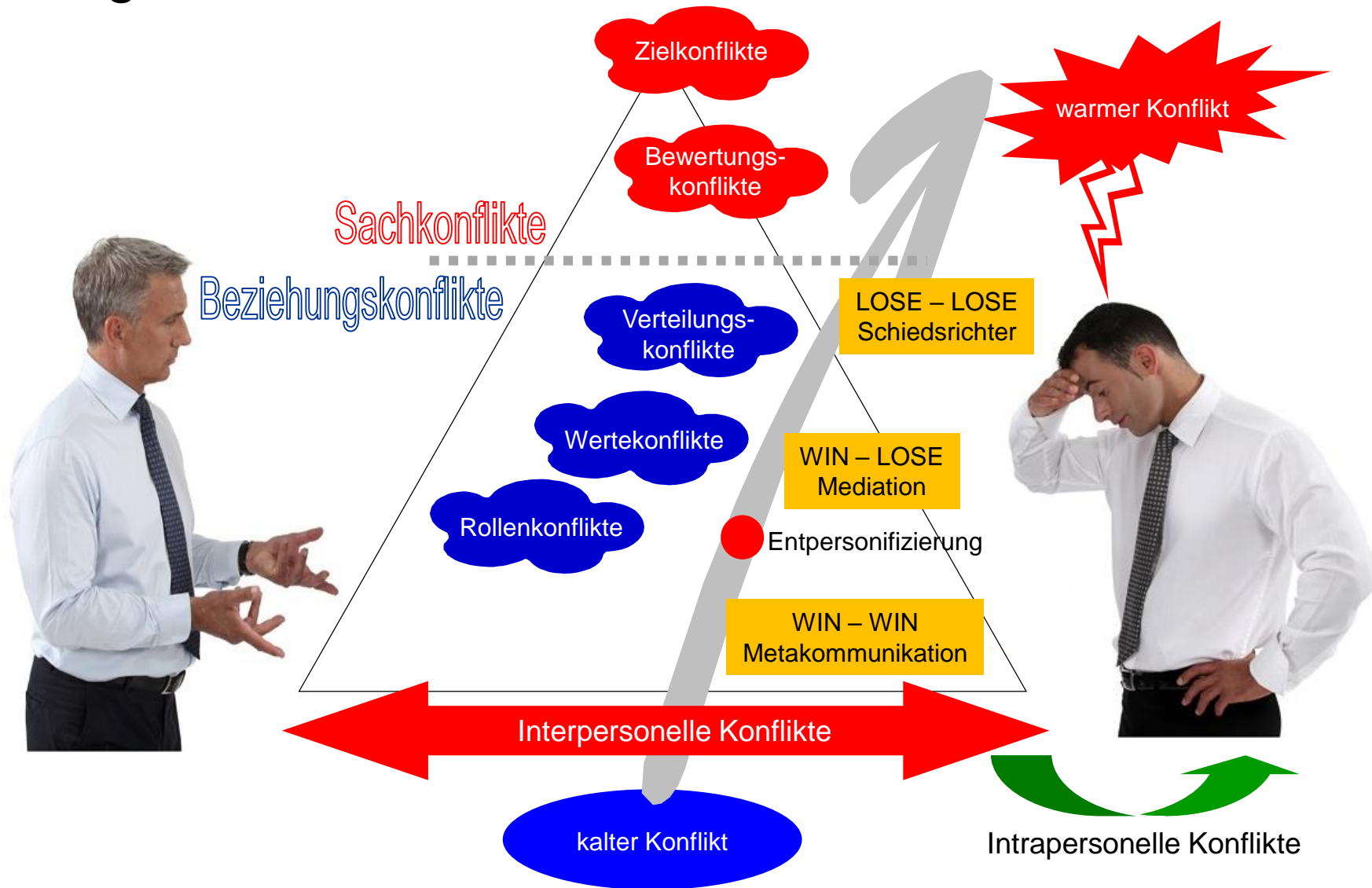
...sie weiten sich aus und nehmen an Intensität zu!

☄ Konflikte erzeugen einen **Lösungsdruck**

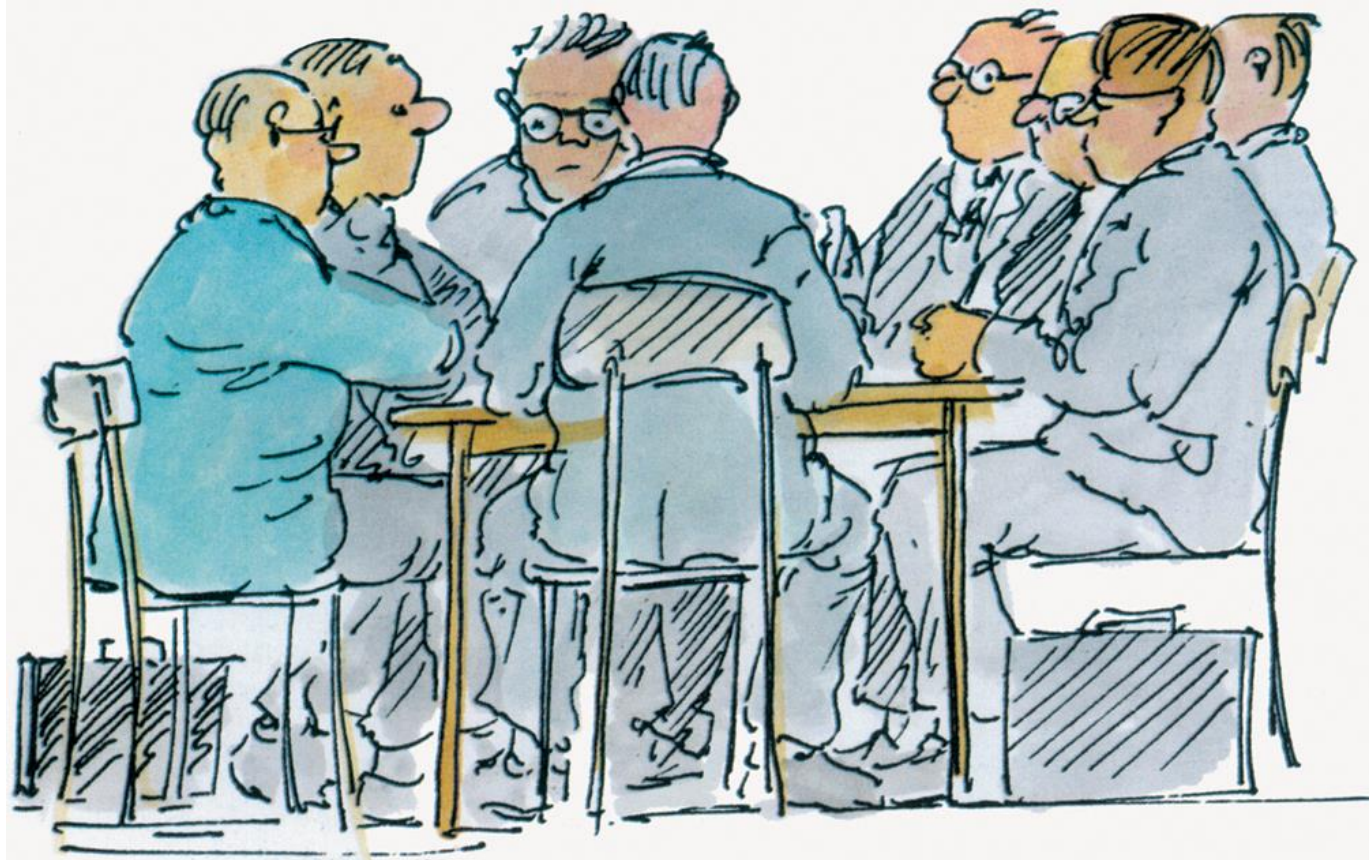
...man kann sie nicht einfach auf sich beruhen lassen, sondern muss sie bewältigen!



Konfliktmanagement



1. Stufe: Verhärtung



Die Standpunkte verhärten sich und prallen aufeinander.
Es besteht noch die Überzeugung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind.
Noch keine starren Parteien oder Lager.

2. Stufe: Debatte



Polarisierung im Denken, Schwarz-Weiss-Denken.
Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit

3. Stufe: Taten



„Reden hilft nichts mehr“. Strategie der vollendeten Tatsachen.
Die Empathie geht verloren, Gefahr von Fehlinterpretationen.

4. Stufe: Images Koalitionen



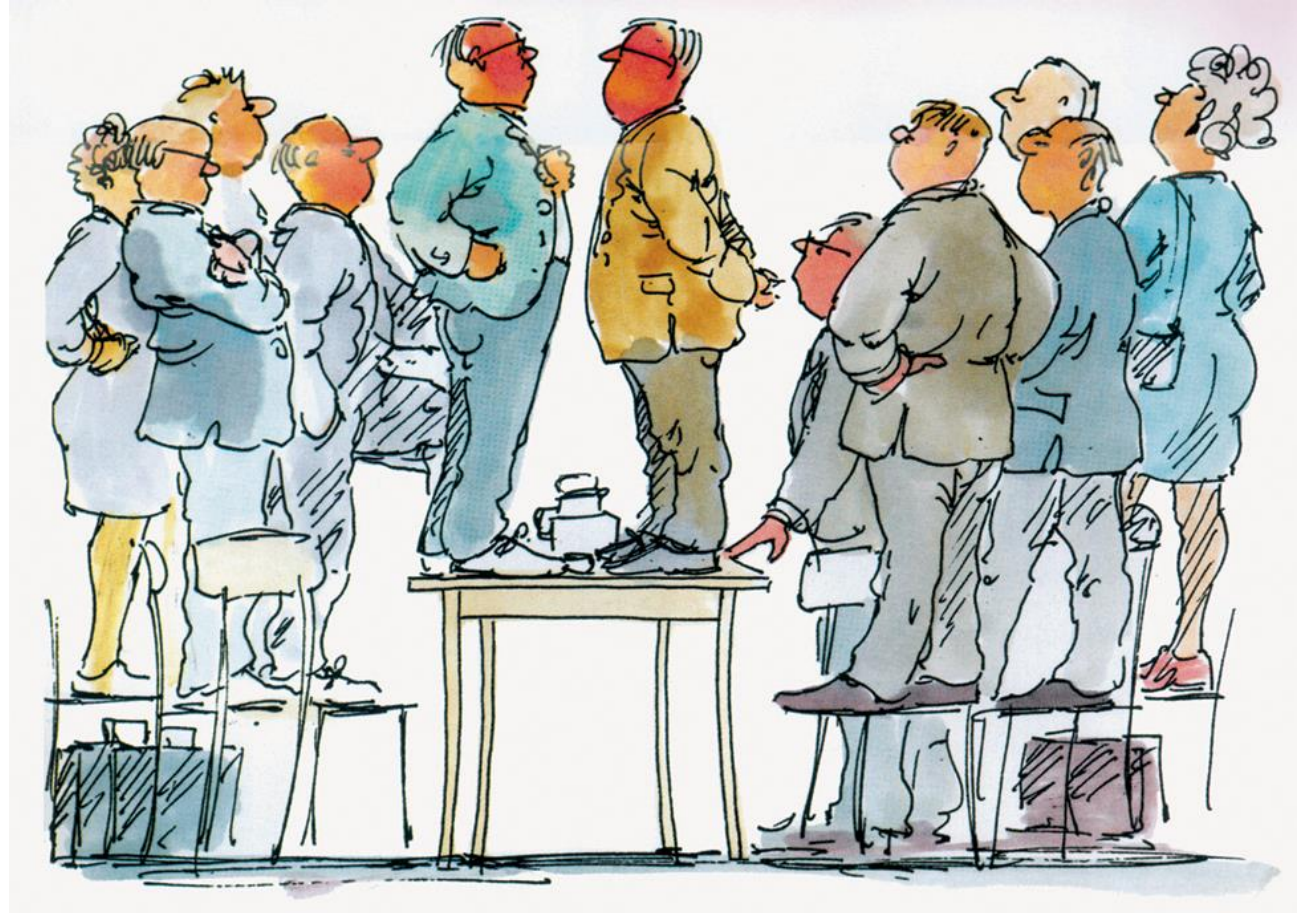
Die Parteien manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen und bekämpfen sich.
Werbung um Anhänger.

5. Stufe: Gesichtsverlust



Öffentliche und direkte Angriffe, die auf den Gesichtsverlust des Gegners zielen.

6. Stufe: Drohstrategien



Drohung und Gegendrohung. Konfliktbeschleunigung durch Ultimatum.

7. Stufe: Begrenzte Vernichtungsschläge



Der Gegner wird nicht mehr als Mensch gesehen.

Begrenzte Vernichtungsschläge als „passende“ Antwort.

Umkehrung der Werte. Ein kleiner eigener Schaden wird bereits als Gewinn bewertet.

8. Stufe: Zersplitterung



Zerstörung und Auflösung des feindlichen Systems als Ziel.

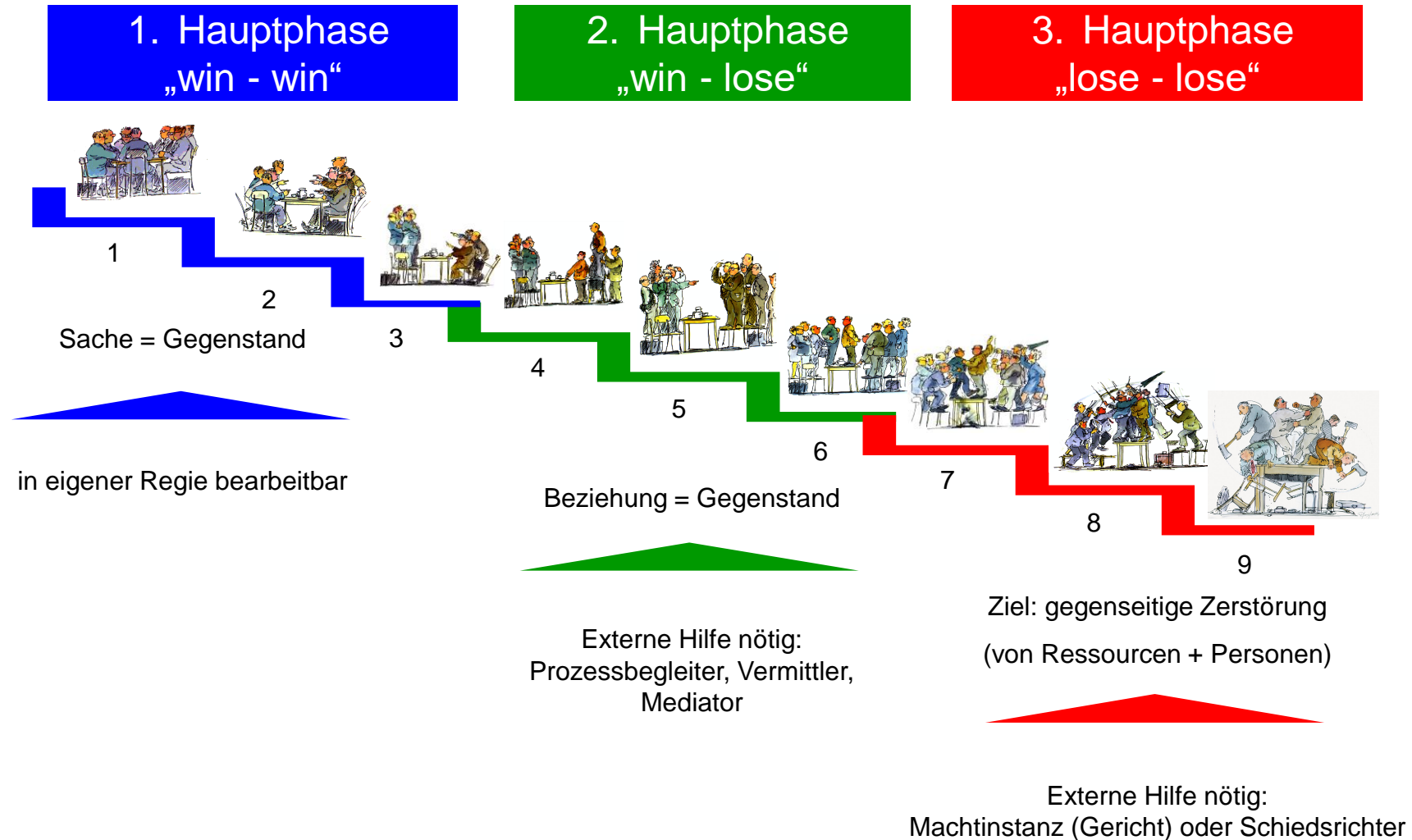
9. Stufe: Gemeinsam in den Abgrund



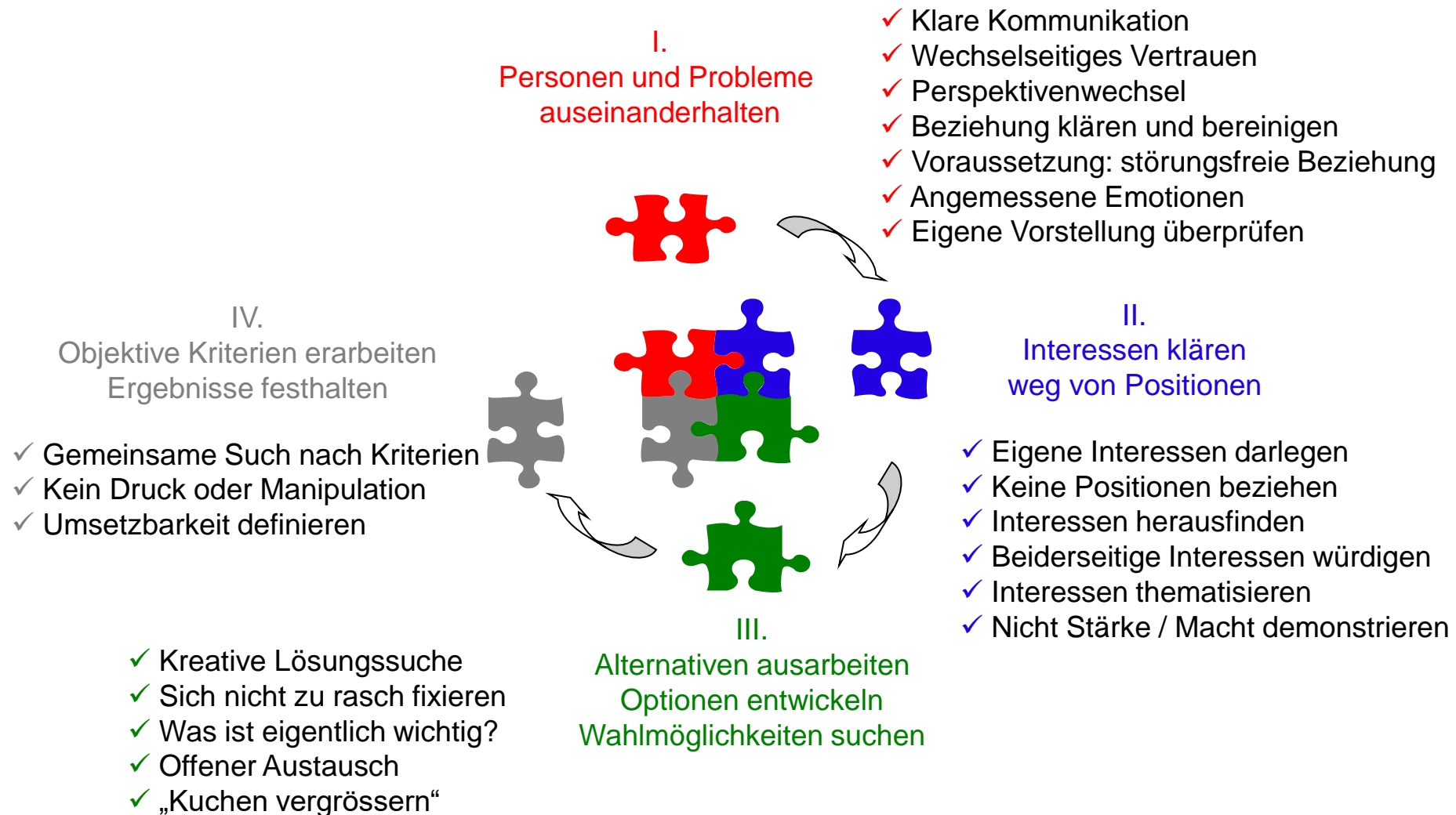
Totale Konfrontation ohne einen Weg zurück.

Die Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen.

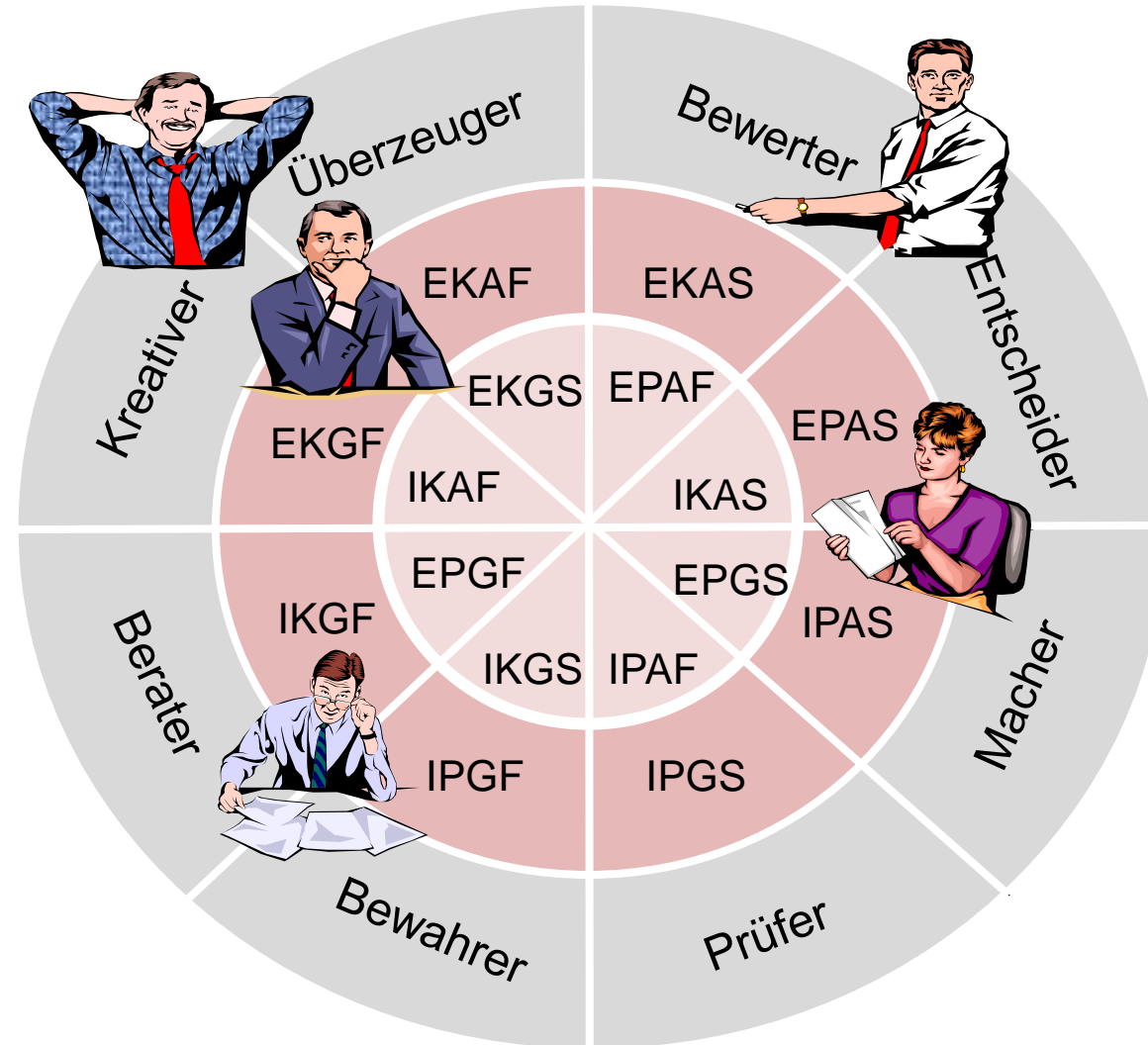
Konflikt-Eskalationsdynamik (nach F. Glasl)



HARVARD-Konzept

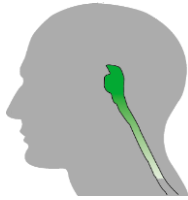


Team-Management-Rad



Persönlichkeitsausprägungen

Stammhirn



- kontaktfreudig
- Gespür für Menschen
- an Partner interessiert
- emphatisch

Sucht die
Selbsterhaltung

Vergangenheit
baut auf Erfahrungen

Erfolg durch:

- Sympathie
- Ausstrahlung, Wärme

Zwischenhirn



- „hemdsärmelig“
- sucht Wettbewerb
- Dominanz
- können überfahren
- natürliche Autorität

Sucht die
Selbstbehauptung

Gegenwart
entscheidet spontan
pragmatisch

Erfolg durch:

- Dynamik, Energie
- mitreissende Autorität

Grosshirn



- sucht Distanz
- zuverlässig
- rationales Denken
- hohe Präzision
- Perfektionisten

Sucht die
Selbstverwirklichung

Zukunft
Konsequenzen bedenken

Erfolg durch:

- überzeugende Logik
- überlegtes Handeln

Soziodynamische Rangstruktur (nach Raoul Schindler)

Alpha-Position

Der Führer der Gruppe repräsentiert die Gruppe in ihrer Dynamik nach aussen.

Beta-Position

Der Fachmann der Gruppe ist neutral, oft unabhängiger als Alpha und legitimiert seine Stellung eher durch Leistung als durch Persönlichkeit. Er versteht sich oft gut mit Alpha, kann aber auch schnell sein Konkurrent werden.

Gamma Position

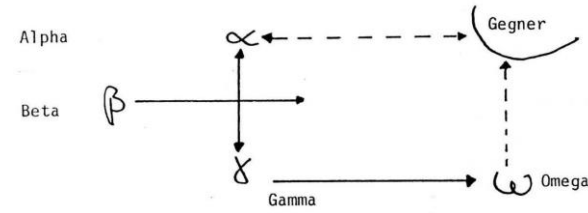
Der Mitläufer taucht in der Kollektivität der Gruppe unter. Gammas identifizieren sich kompromisslos mit Alpha, da aus ihnen das Alpha entwachsen ist.

Omega Position

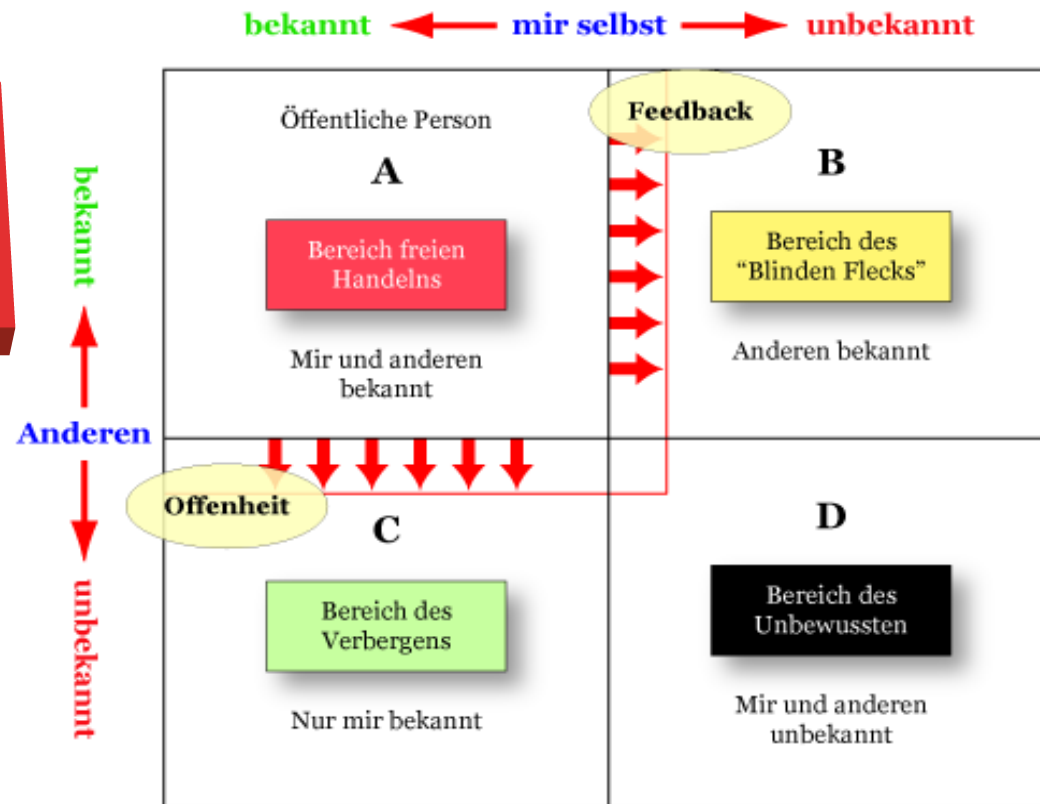
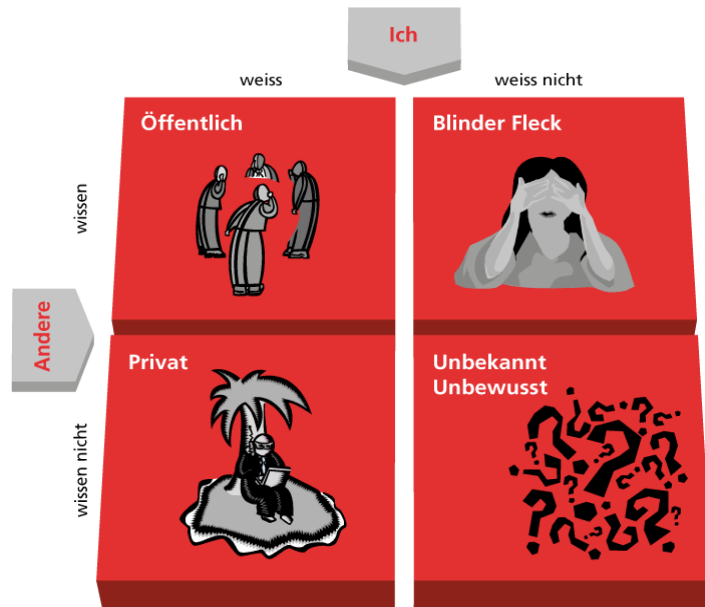
Der Sündenbock oder Querulant vereint die negativen Projektionen der Gruppe auf sich. Es kann aber auch derjenige sein, der gegen Alpha revoltiert und dessen Platz einnehmen möchte, auch kann er mit den Gegnern der Gruppe sympathisieren.

Der Gegner

Die äussere Macht, die das System bedroht. Zumindest sind sich alle im System einig, dass man gemeinsam gegen diesen Gegner auftreten muss. Auch der äussere Gegner kann wechseln.



Feedback-Regeln (nach Joe Luft / Harry Ingham)



Onlinefeedback



Herzlichen Dank für Ihre Meinung und wir wünschen Ihnen einen schönen Tag.

Freundliche Grüsse vom Team Bildung