

# Beziehungsmanagement auf Zeit

Dr. Monika Spiegel

Coaching / Psychotherapie / Institutsleitung

# 01

## Persönlichkeitstypologien & Konfliktmanagement

„Menschen sind doch  
das Wertvollste, das  
man gewinnen kann“  
– Sigmund Freud, 1884

# Stile der Persönlichkeit

Unter „Persönlichkeit“ verstehen wir einzigartige, zeitlich relativ stabile Grundform menschlichen Seins.

Persönlichkeit beeinflusst unsere Arbeit, Gefühle, die Art wie wir uns selbst und die Welt sehen und wie wir zu anderen stehen.

Die Kenntnisse der Persönlichkeit eines Menschen verbessert unser Verständnis darüber, wie er die Welt sieht und wie wir ihn erreichen.

# Persönlichkeitstypen

## Der Fürsorgliche

- Verausgaben sich sehr
- Kümmern sich sehr um ihre Mitarbeiter\*innen
- Mangelnde Initiative und Risikobereitschaft
- Brauchen Verlässlichkeit, Stetigkeit, Sicherheit und Harmonie
- Hören genau zu, stellen Fragen, sind sehr interessiert
- Strahlen Ruhe und Gelassenheit aus

## Der Dominante

- Wenig kritikfähig
- Sehr extrovertiert und rational
- Schuld für Fehler wird beim MA/ Projekt gesucht
- Einzelkämpfer
- Hohe Fluktuation
- Sprechen gerne von IHREN Leistungen - Anerkennung
- Können Unternehmen gut nach Außen vertreten

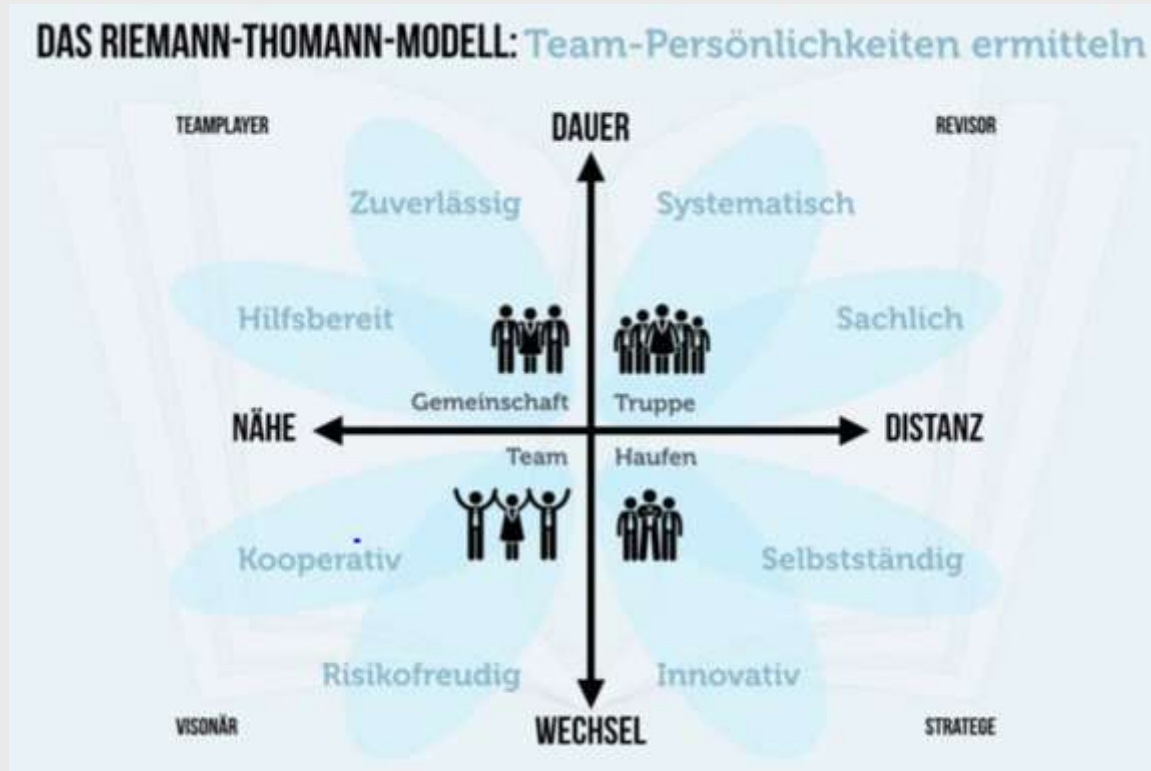
## Der Rationale

- Kreativität wird aus „Gründen der Ordnung“ unterdrückt – scheuen Risiko
- Sehr introvertiert
- Sparsam, ordentlich und eigensinnig, perfektionistisch
- Setzen auf Logik, Analyse und Zahlen – sehr detailliert
- Routine und Disziplin wichtig
- Hat genaue Vorstellungen, wie MA zu arbeiten haben

## Der Visionär

- Meist sehr kreative Menschen (Perfekt für Neuentwicklungen)
- Kann Mitarbeiter sehr schnell mitreißen – kontaktfreudig, extrovertiert
- Steht gerne im Mittelpunkt
- Sehr ungeduldig, wenn es um die Umsetzung geht, vor allem langfristig und brauchen daher viele Zuarbeiter
- Oft intrigant – hat „Lieblingsmitarbeiter“
- Häufiger Personalwechsel (häufig im Streit)

# Team-Persönlichkeiten



# Konflikte im Team

- Konflikte als solche erkennen
  - nicht immer offensichtlich!
- Unterschied zwischen Diskussionen auf Augenhöhe und tatsächlichen Konflikten erkennen
- Ursachen für den Konflikt erörtern
- Konflikte im Team ansprechen!
- Respektvollen Umgang kultivieren

# Konfliktmanagement - Konflikttypen

## 1. Der extrovertierte Konflikttyp

- Spricht Konflikte direkt und offen an und kämpft für seine Ziele
- Hofft, das Problem schnell durch Diskussion und Argumentation lösen zu können
- Schuld für gescheiterte Konfliktlösungen werden oft beim Anderen gesucht

### **Umgang mit dem extrovertierten**

#### **Konflikttyp:**

Argumente in Ruhe anhören

Gelassen bleiben

Redeschwall wenn möglich stoppen

Paraphrasieren

Sachebene betonen

Nach gemeinsamen Lösungen suchen

# Konfliktmanagement - Konflikttypen

## 2. Der introvertierte Konflikttyp

- Spricht Konflikte zunächst nicht offen an
- Wenn das „Fass überläuft“ kommt es oftmals zur Überreaktion
- Macht ältere Konflikte wieder zum Thema

### **Umgang mit dem introvertierten Konflikttyp:**

Achten auf Andeutungen, Körpersprache, etc.

Regelmäßige Gespräche

Klarstellen, dass Konfliktgespräch ergebnisoffen ist

Lösung muss gemeinsam gefunden

# Konfliktmanagement - Konflikttypen

## 3. Der detailorientierte Konflikttyp

- Betrachtet Konflikte vorwiegend auf der Sachebene
- Ist sehr Faktenorientiert
- Versteht oft nicht, wenn emotional argumentiert wird

### **Umgang mit dem**

### **detailorientierten Konflikttyp:**

Auf emotionale Aspekte verweisen

Beziehungsaspekte miteinbeziehen

Stoppen, wenn emotionale Aspekte

als Unsinn bezeichnet werden

# Konfliktmanagement - Konflikttypen

## 4. Der intuitive Konflikttyp

- Betrachtet Konflikte bezüglich des „großen Ganzen“
- Details und Fakten sind nebensächlich
- Sucht nach Motiven und Hintergründen des Konflikts

### **Umgang mit dem intuitiven Konflikttyp:**

Herausfinden, um welche Art von Konflikt es sich handelt

Gemeinsam die objektiven Umstände des Konflikts erarbeiten

Keine Interpretationen/Bewertungen

zulassen

# Konfliktmanagement - Konflikttypen

## 5. Der analytische Konflikttyp

- Verlangt Offenheit in der Konfliktsituation – auch Kritik
- Will eine für beide Seiten objektive und gerechte Lösung finden
- Legt viel Wert darauf, dass es im Konflikt gerecht zugeht
- Kann nicht viel mit Emotionalität anfangen

### **Umgang mit dem analytischen Konflikttyp:**

Bewusstmachen, dass eine sehr direkte kritische Art Gefühle verletzen kann

Vermeiden, dass aus

Gerechtigkeitsgründen, in Detailfragen zu viel Zeit investiert wird

Daran arbeiten, positive Aspekte des Gesprächspartners aufzuzeigen, bevor auf

Kritik eingegangen wird

# Konfliktverlauf

- **Phase 1:** Wahrnehmung von Konfliktsymptomen
- **Phase 2:** Konfliktanalyse: "Schuldzuweisung"
- **Phase 3:** Einstellungen zum Konflikthandeln werden  
aktiv
- **Phase 4:** Konflikthandeln
- **Phase 5:** Bewertung des Konfliktergebnis

# Konfliktlösung

- Nicht weghören!
- Zur Sachebene zurückführen
- Paraphrasieren
- Mit deutlichen, aber ruhigen Worten  
die Diskussion stoppen
- Jedem die Möglichkeit geben, seinen/  
ihren Standpunkt, ohne unterbrochen  
zu werden, vorzutragen

# Vorbild in Führungsposition

- Als Person präsent sein
- Arbeitspensum immer wieder überprüfen
- Arbeitsprozesse und deren Fortschritte täglich sichtbar machen
- Gemeinsame Events als Teamressource
- Anerkennung und Wertschätzung vermitteln
- Als Vorbild fungieren: engagiert Leistung erbringen UND auf persönliche Ressourcen achten
- Mitsprache der Mitarbeiter\*innen bei Entscheidungen
- Berufseinsteiger sorgfältig einarbeiten

**02**

**Persönlicher Selbstwert**

## **Selbstwert**

Was für Werte habe ich  
selbst als Person?

## **Selbstwahrnehmung**

Wie nehme ich mich  
selbst wahr?

# 03

## Do's und Dont's der Gesprächsführung

Beziehungsmanagement

Wie baue ich Beziehung auf?

Teamentwicklung durch

Teammeetings

# Beziehungsmanagement...

... versucht Kontakte und Beziehungen zur Erreichung der Unternehmensziele zu nutzen durch Kommunikation, Moderation, Konfliktlösung oder auch Leitung und Entwicklung von Teams

# Generell gilt ...

- Zeitnehmen für die Person
- Angenehme Gesprächsatmosphäre schaffen
- Herstellen von professioneller, förderlichen Beziehungsebene
- Grundhaltungen
  - Empathie
  - Akzeptanz
  - Kongruenz

# Empathie

- Um Verständnis bemüht
- Auf Augenhöhe miteinander reden
- Mitfühlen nicht mitleiden
- Situation versuchen nachzuvollziehen
- Rückkoppelung:
  - Bei mir kommt an, dass ....
  - Habe ich Sie richtig verstanden, dass ....

# Akzeptanz

- Akzeptieren, achten und respektieren des\*der Gesprächspartner\*in
- Wertungen vermeiden bzw. auf sachlicher Ebene formulieren

# Kongruenz

- Übereinstimmung zwischen verbaler und non-verbaler Information
- Möglichst transparent sein
  - Sage nicht ja, wenn du nein sagen willst
  - Inkongruenz bei mir verursacht bei Mitarbeiter\*innen Gefühl von Unsicherheit
- Hinter den getroffenen Entscheidungen stehen und diese vermitteln

# Förderliches Gesprächsverhalten

- Konkretisieren

Konkretisieren erst möglich, wenn vorher Information gesammelt wurde (ausreden lassen)

Präzise Schilderung des Problems/  
Sachverhaltes

Roter Faden im Gespräch

- Dies machte den Eindruck, dass...“

- „Mein Eindruck ist, dass ...“

- Aufmerksamkeit signalisieren

Nicken

„Mhm“

„Aha“

- Zusammenfassen und Rückmelden

# Beziehungsmanagement

## Beziehungsfördernde Maßnahmen

- Teamwork ist ein Faktor, der glücklich macht!
- Bewusstmachen – kein Team ist perfekt! Perfektionismus ist nicht das Ziel
- Fokus auf Teambuilding & Teambonding
  - Stärkung der Bindung zwischen einzelnen Mitarbeiter\*innen
  - zielgerichtetes Lösen einer Aufgabe im Team
  - um Menschen ihre Rollen in Teams finden zu lassen und Konflikte zu bewältigen
  - positive Erlebnisse im Team

# Grundhaltung im Beziehungsmanagement: 10 Gebote der Gesprächsführung

- Bereite dich gut vor!
- Beginne positiv!
- Lege das Ziel fest!
- Visualisiere für alle sichtbar!
- Erläutere die Vorgangsweise!
- Sei neutral!
- Führe durch Fragen!
- Bleibe beim Thema!
- Achte auf Vereinbarungen!
- Schließe positiv ab!

# Teamentwicklung und stabile Beziehungen

- Anerkennung der verschiedenen Persönlichkeitstypen im Team
- Klarheit von Rollen und Verantwortlichkeiten
- Klare Kommunikation:
  - Ich-Botschaften
  - Konflikterkennung / -lösung
  - Feedback
- Transparenz der Ziele (besonders in Kleingruppengesprächen)
- Klarheit von Normen und Werten der Zusammenarbeit
- Beobachtung ohne Bewertung
- Positive Grundhaltung / Unternehmenskultur

# Teamentwicklung durch Teammeetings

- Hoher Stellenwert für die Teamentwicklung!
- Austausch von Anforderungen, Wünschen, Zielen, Feedback
- Konflikte lösen
- Transparenz, Integrität
- Persönlichkeiten kennenlernen
- Vorsicht: auf Gruppengröße achten!  
(nicht zu viele Personen in einem Meeting)

Wenn es im Inneren funktioniert, lässt auch der unternehmerische Erfolg nicht lange auf sich warten

# Umstellung auf Online-Teammeetings

- Regelmäßiges virtuelles Teambuilding  
(gute Vorbereitung notwendig!)
- Eine Plattform und Zeit festlegen
- Feedback, Lob, Anerkennung äußern
- Unklarheiten direkt besprechen  
(Online hohes Risiko für  
Missverständnisse)
- Geplanter „virtueller Kaffee“ für  
private Gespräche
- Gemeinsames Brainstorming
- Erstes Kennenlernen mit einfachen  
Spielen, wie z.B. Online Speed-Dating  
(Fragen in die Runde stellen)
- Dankbarkeitsübungen

# Teamentwicklung durch Teammeetings online

- Regelmäßige Teammeetings vereinbaren (z.B. über Zoom, MS Teams, ...)
- Große Portion Vertrauensvorschuss von beiden Seiten
- Feedback regelmäßig austauschen
- Agile Führung auf Distanz (Distance Leadership)
- Transparenz, Integrität
- Dialogfördernde Kommunikationsstrukturen
- Termine, Absprachen und Deadlines klar kommunizieren und einhalten (klare Regeln und Ziele aufstellen)

# Angebote der Weiterbildungsakademie

## Eine virtuelle Begegnung mit Vordenker\*innen zur Psychologie unserer Zeit

- **Krise – wie bewältige ich sie?**

Univ.-Prof. Dr.Dr.h.c.mult. Alfred Pritz

- **Mit Kinderängsten positiv und konstruktiv umgehen**

Dr. Philip Streit

- **Die Welt als unsicherer Ort**

Prof. Dr.med. Luise Reddemann

- **Sinn und Krise**

PD Dr. med., Dr. phil. Alfried Längle



## Universitätslehrgang

- **ULG Psychosoziale Kompetenz in der  
Wirtschaft**

Dr. Monika Spiegel

# Dr. Monika Spiegel

Kandlgasse 15/8

1070 Wien

[office@monikaspiegel.at](mailto:office@monikaspiegel.at)

+43 664 281 91 07

Institut Psyche und Wirtschaft

Sigmund Freud PrivatUniversität Wien

Freudplatz 1

1020 Wien

[monika.spiegel@sfu.ac.at](mailto:monika.spiegel@sfu.ac.at)