

**Konflikte machen
Unterschiede sichtbar.
Nutzen Sie die Chancen.**

Konfliktmanagement

Yvonne Hilberink

Inhalte

- Was sind Konflikte?
- Konfliktsignale
- Konfliktursachen
- Chancen von Konflikten
- Konfliktformen
- Einstellungen in Konflikten
- Grundmuster
- Eskalationsstufen
- Konflikte erfolgreich bewältigen
- Phasen und Inhalt des Konfliktgespräches



Auseinandersetzung

Eine Auseinandersetzung ist...

- konstruktives bzw. faires Streiten
- vorwurfsfreie Kommunikation und Verständigung stehen im Vordergrund
- die Beteiligten streben eine Lösung zu beiderseitiger Zufriedenheit an: win - win
- Klärung der eigenen Gefühle, Bedürfnisse, Interessen, Wünsche und Meinungen
- Anerkennung, dass Andere ebenfalls legitime Bedürfnisse und Vorstellungen haben.


Konflikte

Merkmale eines Konfliktes

- Mindestens 2 Parteien vorhanden (auch intrapersoneller Konflikt möglich)
- gemeinsames Konfliktfeld vorhanden
- unterschiedliche Handlungsabsichten
- Vorhandensein von negativen Gefühlen (Angst und Wut)
- gegenseitige Beeinflussung

(Stangl-Taller)

Konfliktsignale

- 
- Aggressivität und Feindseligkeit
 - Verbale Attacken, absichtliche Fehler, böse Blicke
 - Desinteresse
 - Abschalten, Dienst nach Vorschrift
 - Ablehnung und Widerstand
 - Ständiger verbaler und nonverbaler Widerstand, geringe Ansprechbarkeit
 - Uneinsichtigkeit und Sturheit
 - Rigides und rechthaberisches Verhalten, kaum Änderungsbereitschaft
 - Flucht
 - Vermeiden von Kontakten, Ausweichverhalten
 - Überkonformität
 - Überangepasstes Verhalten, falsche Freundlichkeit

Konfliktursachen

- Differenzen in der Wahrnehmung
 - Dinge und Situationen werden unterschiedlich wahrgenommen
- Differenzen im Denken und Vorstellen
 - Unterschiedliche Vorstellungen, Begriffe und Gedanken treffen aufeinander
- Differenzen im Fühlen
 - Die Gefühle und Emotionen von zwei Menschen sind nicht dieselben
- Differenzen im Wollen
 - Die Ziele gehen in verschiedene Richtungen

Chancen von Konflikten

- Konflikte machen Unterschiede und Probleme bewusst
- Konflikte steuern das Verhalten von Gruppen
- Konflikte erzeugen Komplexität und Innovationen
- Konflikte sorgen für Gemeinsamkeiten im Zusammenleben
- Konflikte stärken den Willen und den Druck zu Veränderungen und Entscheidungen
- Konflikte fördern die Kreativität

Innere Konflikte

- Appetenzkonflikt
 - Entscheidung zwischen zwei positiven Alternativen
- Aversionskonflikt
 - Entscheidung zwischen zwei negativen Alternativen
- Appetenz – Aversions-Konflikt
 - Die Alternativen haben jeweils Vor- und Nachteile

Organisationskonflikte

- Beziehungskonflikt
- Sachkonflikt
- Wertekonflikt / Zielkonflikte
- Machtkonflikt
- Verteilungskonflikt

Einstellung in Konflikten

	Konfliktscheu	Streitlustig
Persönliche Haltung	Rückzug, Flucht, Defensive, Angst vor Auseinandersetzungen, Ärger und emotionale Äußerungen werden unterdrückt, Differenz wird vor der Öffentlichkeit verborgen	Offensive, Aggression, Spaß an Reibungen, eigene Emotionen werden gelebt und deutlich gezeigt, Differenz wird in der Öffentlichkeit ausgetragen
Kommunikationskultur des Teams / der Organisation	Zumeist formeller Umgang mit einander, distanzfördernde Strukturen und Verfahren	Zumeist informeller Umgang miteinander, streitfördernde Strukturen und Verfahren, persönliche Macht wird offen ins Spiel gebracht
Konfliktkultur	Kalte Konflikte, Lähmung aller Energie, statisch und schwerfällig, Tod durch Erstarrung	Heiße Konflikte, hektisch und dynamisch, unstetig und oberflächlich, Selbstaflösung durch Anarchie



Grundmuster der Bewältigung

- Flucht
- Vernichtung
- Unterordnung
- Delegation an dritte Instanz
- Kompromiss
- Konsens

Eskalationsstufen

(nach Friedrich Glasl)

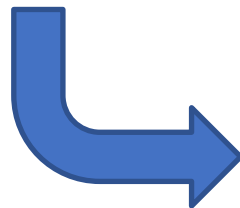
- **Erste Ebene (Win-Win)**

- Verhärtung
- Polarisierung
- Taten statt Worte



- **Zweite Ebene (Win-Lose)**

- Imagekampagnen und Koalitionen
- Kränkung und offene Beleidigung
- Drohstrategien



- **Dritte Ebene (Lose-Lose)**

- Begrenzte Vernichtung
- Lähmung und Zersplitterung
- Gemeinsam in den Abgrund

Eskalationsstufen

(nach Friedrich Glasl)

- Erste Ebene (Win-Win)
 - **Verhärtung**
 - Konzentration auf die strittigen Kernpunkte
 - Gute Gespräche entlasten
 - **Polarisierung**
 - Polarisierende Kräfte aufdecken, durchschauen und unwirksam machen
 - Dominant aufgeben, partnerschaftlich auseinandersetzen
 - **Taten statt Worte**
 - Einfühlungsvermögen stärken
 - Auflockern der Rollenbilder

Eskalationsstufen

(nach Friedrich Glasl)

- Zweite Ebene (Win-Lose)
 - **Imagekampagnen und Koalitionen**
 - Einseitigen und verzerrten Wahrnehmungen bewusst machen, ausgetauscht und korrigiert
 - Parteienlösen sich aus der Rollenbindung
 - **Kränkung und offene Beleidigung**
 - Schiedsverfahren / klassische Mediation
 - Machteingriff
 - **Drohstrategien**
 - Schiedsverfahren / klassische Mediation
 - Machteingriff

Eskalationsstufen

(nach Friedrich Glasl)

- Dritte Ebene (Lose-Lose)
 - **Begrenzte Vernichtung**
 - Schiedsverfahren / klassische Mediation
 - Machteingriff
 - **Lähmung und Zersplitterung**
 - Schiedsverfahren / klassische Mediation
 - Machteingriff
 - **Gemeinsam in den Abgrund**
 - Schiedsverfahren / klassische Mediation
 - Machteingriff

Was passiert, wenn nichts passiert?

...sammeln von „Rabattmarken“

☹ Er hat mich unterbrochen

☹ Er hat mich vorgeführt

☹ Er hat mir Informationen
vorenthalten

☹ Er hat mich beleidigt

☹ Er hat mir nicht geholfen

☹ Er mich X. nicht vorgestellt

☹ Er war unfreundlich zu mir

☹ ???

Konfliktbewältigung

- Verhandlung
- Konfliktmoderation
- Coaching
- Vermittlung
- Mediation
- Schiedsverfahren
- Machteingriff

Phasen des Konfliktgespräches

- Vorbereitung
- Gesprächseröffnung/Kontaktphase
 - Thema definieren, offene Gesprächsatmosphäre schaffen
- Konfrontation
 - Konfliktparteien schildern Wahrnehmung und Argumente
- Auswertung
 - Offene Fragen und Missverständnisse klären / Paraphrasieren
- Verhandlung
 - Lösungsmöglichkeiten suchen, Vereinbarungen treffen
- Abschlussphase
 - Zusammenfassung, Verabschiedung

Zirkuläre Fragen

- Wie würde Ihr Chef, wenn er dabei wäre, Ihre Streitigkeiten mit Herrn X sehen?
- Was meinen Sie, wie Ihr Gegenüber Ihre Position oder Ihre Ziele beschreiben würde?
- Wie würde Ihr Gegenüber die Situation sehen?
- Was hat Ihr Vorgesetzter in der Situation getan? Was hätten Sie an seiner Stelle getan? / Warum glauben Sie, hat Ihr Vorgesetzter so reagiert?
- Wenn ich die Kollegen fragen würde, warum sich Sie immer ärgern, was glauben Sie, würden sie antworten?

Maßnahmen zur präventiven Konfliktvermeidung

- Hohes Maß an Kommunikation schaffen
- Vertrauen, Offenheit und Transparenz schaffen
- Vermeidung von Konfliktursachen durch regelmäßige Treffen, Bildung von Teams
- Kooperatives Verhalten, Achtung und Wertschätzung einfordern
- Kommunikationsrichtlinien festlegen
- Ziele festlegen (SMART)
- Identifikation mit Unternehmen/ Abteilung schaffen

Vielen Dank

Haben Sie weitere Fragen oder Anregungen, dann freue ich mich auf eine Nachricht von Ihnen.

Herzliche Grüße



J. Hilberink

Hamburger Training & Consulting oHG



hilberink@hamburger-training.de



Telefon 040 / 41352074