

Konfliktmanagement

Konflikte anpacken statt
vermeiden –
Produktivität und
Wohlbefinden steigern!

Konfliktarten

Bewertungskonflikte oder Wertkonflikte

Uneinigkeit über Ziele, Prinzipien, Grundsätze und Werte

Beurteilungs-/Wahrnehmungskonflikte

Uneinigkeit über Wege, unterschiedliche Beurteilung/Wahrnehmung einer gemeinsam erlebten Situation

Verteilungskonflikte

Uneinigkeit über die Zuteilung von Ressourcen

Rollenkonflikte

Unterschiedliche Rollenerwartungen

Zielkonflikte

Unterschiedliche Zielvorstellungen

Beziehungskonflikte

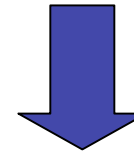
Chemie stimmt nicht überein

Konfliktverhalten

Neue Situation

Emotionale Bewertung
bewältigbare Herausforderung oder bedrohliche Überforderung

Angst, Panik, Stress



Anpassung / Einschränkung des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens
Freund/Feind- und schwarz/weiss-Denken, Empathie sinkt gegen Null

Archaisches Reaktionsmuster

Kampf

Angriff, Kraft,
Agression,
Wut

Flucht

Angst, Schwäche
Schock, Totstellreflex,
Kommunikations-
verweigerung

Konfliktvermeidung



Wahrnehmen eines Konfliktpotenzials

Verleugnen, Unterdrücken

Wachsende Verärgerung

Ringen um Beherrschung

„Explosion“, Heftiger Ausbruch

Überraschung, Erschrecken, Angst

Heftiger Gegenwehr

Kampf und Sieg oder Niederlage

Heftiger Streit, bitteres Ende

Angst vor Konflikten

Symptome im Konflikt

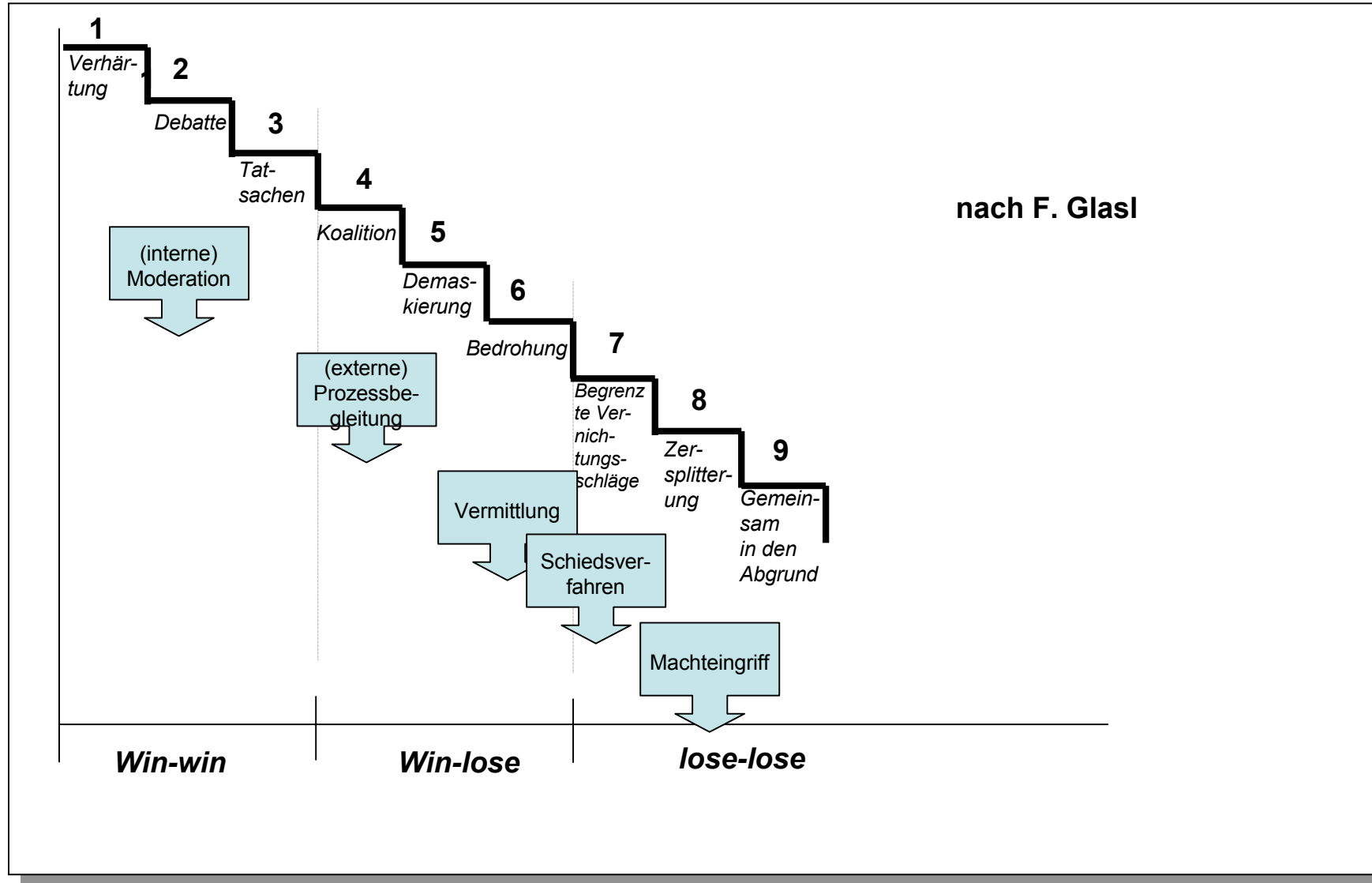
Kampf

- Vergessene Rückrufe
- Nicht einhalten von Zusagen
- Entschuldigungen, Ausflüchte
- „Vergesslichkeit“
- Gezieltes Suchen nach Problemen und Hindernissen
- Ja, aber-Haltung
- Vorwürfe
- Schuldgefühle vermitteln
- Fehler machen
- Drohungen
- Unvollständige Information
- Missverständnis vortäuschen
- Verzögerungen/Verspätung

Flucht

- Passivität, mangelnde Initiative
- Krankheit
- Dienst nach Vorschrift
- Mangelndes Mitdenken
- Unterwerfung, sich klein machen
- Beleidigt-sein
- Fernbleiben / Absenzen
- Ins Lächerliche ziehen
- Schweigen / Rückzug

Eskalationsstufen: Wie es bergab gehen kann



Strategien im Konflikt



5 Konfliktstile

1. **Durchsetzung** - Sieg oder Niederlage, Drohung und Macht einsetzen
2. **Nachgeben** - sich unterwerfen, auf eigene Ziele verzichten, Meinungs-Verschiedenheiten nicht hochspielen, glätten, harmonisieren
3. **Vermeiden** - Flucht, Rückzug, gar nichts tun, Konflikte unter den Teppich kehren
4. **Kompromiss** - Jeder rückt von seiner Maximalforderung ab, man kommt sich entgegen, aber eventuell auch fauler Kompromiss
5. **Kooperieren, integrieren** - gemeinsame Problemlösung, kreative Zusammenarbeit, trotz Widerständen und Rückschlägen eine beider-seits optimale Lösung finden wollen

Bewusstsein im Konflikt

Bewusstsein einschalten:

- „zu sich kommen“, ICH stärken
- Stoppen der automatischen, unfreien Reaktion
ausagieren von Ärger, Wut, Flucht, beleidigt sein, etc.
- Kontakt mit den eigenen Körpersignalen
- Kontakt mit den eigenen (Ursprungs-) Gefühlen +
Bedürfnissen wie Angst, Panik, sich bedroht-fühlen,
Verletztheit
- annehmen der eigenen Gefühle
- durchatmen, (kurz) zur Ruhe kommen
- (Mit-)fühlend + (klar) denkend den Anderen wahrnehmen

Ich im Konflikt

- Jeder Konflikt ist auch in mir.
- Ich bin verantwortlich für meine Gefühle.
- Ich bin mehr als einer: Zu mir gehört auch mein inneres Team.
- Toleranz gegenüber anderen setzt Toleranz gegenüber inneren Teammitgliedern voraus.
- Ärger ist ein Anzeichen, dass eine unbekannte Seite in mir berührt wurde.
- Alles im Aussen ist (auch) Ausdruck meiner Innenwelt.

Fragen an mich I

1. Was ist in mir?

Was tut weh, was hat mich verletzt?

Was fühle ich? Wo sitzt die Angst?

Welche verschiedenen Stimmen sind in mir?

Was will ich / brauche ich wirklich?

2. Was habe ich bisher wie ausgedrückt?

3. Wie muss ich für mich sorgen?

Was ist noch nicht genügend ausgedrückt / klargestellt?

4. Was ist im Anderen?

Was will er/sie, was fühlt er, was braucht er?

Wenn ich ihm zuhöre ohne sofort zu reagieren, welches Bild entsteht in mir?

Worum geht es ihm/ihr?

Fragen an mich II

5. **Wie haben wir bisher ineinander gespielt, uns verhakt, eskaliert?**
Wie haben wir unseren Konflikt entwickelt, welche Muster kann ich sehen?
6. **Auf welchen Ebenen finden wir Gemeinsamkeiten?**
Welche Anliegen teilen wir?
7. **Wie sähe für mich eine wunderbare Auflösung aus?**
Wofür setze ich mich ein?
8. **Was kann ich verändern? Welchen Schritt kann ich tun?**

Ähnlichkeiten mit Konfliktpartner/in I

- Welche Eigenschaften finde ich an meinem Opponenten besonders abtossend?
- Welche meiner Eigenschaften und Verhaltensweisen mag ich an mir – wenn ich ganz ehrlich bin – am wenigsten?
- Welche Eigenschaften meines Gegners sind meinen eigenen störenden Eigenschaften ähnlich?
- Wie bin ich mit meinen störenden Eigenschaften bisher umgegangen?
- Wann und wie habe ich bisher erfolgreich etwas an mir verbessern können – wann und wie war dies erfolgreich?
- Weiss ich eigentlich, wie mein Opponent an seinen negativen Eigenschaften zu arbeiten versucht?
- Wie reagiere ich auf die unangenehmen Eigenschaften meines Gegners? (Sammeln Sie einige für Sie typische Verhaltensweisen)

Ähnlichkeiten mit Konfliktpartner/in II

- Habe ich meinem Gegner zu verstehen gegeben, dass mich diese Eigenschaften stören? Wenn ja, wie habe ich ihn darauf hingewiesen?
- Konnte mein Gegner mit meinen Hinweisen etwas anfangen? Und wenn ja, woran habe ich das erkannt?
- Konnte ich meine Signale so geben, dass sich mein Gegner für sie öffnete? Wie habe ich das bewerkstelligt?
- Inwiefern habe ich umgekehrt von meiner Gegnerin Hinweise auf Mängel bekommen, die sie an mir stören? Wie ist das erfolgt?
- Was haben diese Hinweise bei mir ausgelöst? Welche Gefühle hat dies bei mir bewirkt? Habe ich diese Hinweise akzeptieren können?
- Wie habe ich auf diese Hinweise geantwortet? Wie sahen meine Reaktionen aus?
- Könnte ich bei nächster Gelegenheit die Hinweise meines Gegner noch in einer anderen Form beantworten? Welche Verhaltensweisen wären vielleicht besser geeignet?

Kernfragen zur Diagnose I

1. Um welche Streitfragen geht es den Konfliktparteien eigentlich?

Was ist der Streitgegenstand?

Wie formuliert die Gegenpartei den Konflikt?

Wie wird er allenfalls „codiert“?

2. Wie ist es dazu gekommen?

Was spielt sich gegenwärtig ab?

3. Wer streitet eigentlich mit wem?

Kernfragen zur Diagnose II

4. **Wie stehen die Parteien zueinander?**

Wie gehen Sie mit den gegenseitigen Beziehungen um?

Welche Zwänge schafft die Organisation?

Wie gestalten die Parteien informell die gegenseitigen Beziehungen?

5. **Worauf wollen die KP eigentlich hinaus?**

Warum und wozu begeben sich in den Konflikt?

Was wollen Sie damit gewinnen?

Was setzen Sie dafür ein?

Wie sehen Sie grundsätzlich Konflikte?

Kernfragen zur Diagnose III

6. Was wurde bisher zur Konfliktlösung unternommen?

Was geschieht, wenn nichts geschieht?

Wie können wir die aktuelle Situation noch verschlechtern?

Welches ist meine/unsere Rolle in diesem Konflikt?

Welche Interessen verfolge ich/wir?

Kann/können ich/wir in meiner/unserer Rolle den Konflikt lösen?

Tipps I

Die Schlüssel:

- Grundhaltung: "Ich bin o.k., Du bist o.k.,"
- "Mit dem Mund bei mir, mit dem Ohr bei Dir":
- (nur) von mir reden (Ich-Botschaften)
- einführend zuhören
- starker Selbstausdruck und hohe Einfühlung

Tipps II

Gut, einige Dinge zu wissen:

- Der Konflikt ist.
- Ich habe angefangen!
- Das benannte Problem ist nie das Problem.
- Im Konflikt sind Gefühle dominierend.
- In jedem Konflikt steckt (auch) Angst.
- In jedem Konflikt verborgen ist höchste Leistungskraft, Vitalität.
- (Er-)Kenne dich selbst im Konflikt!
- Ein Konflikt ist ein Ruf nach Kontakt, Nähe.
- Zentrales Anliegen im Konflikt: Gehört werden, gesehen werden.
- Eskalation entsteht, wenn jemand sich nicht gehört, gesehen fühlt.
- Eskalation beginnt in Abwertungen, Verallgemeinerungen.

Tipps III

- Wenn ich mich zeige, kann sich alles wandeln.
- Konfliktlösung vertieft und stärkt (Arbeits-, Geschäfts- und persönliche Beziehungen).
- Es gibt entweder Gewinner auf beiden Seiten oder Verlierer; Gewinner / Verlierer Lösungen sind Illusion.
- Je niedriger die Eskalationsstufe, desto leichter ist Win-Win: möglichst frühzeitig beginnen!
- Die Interessen und Bedürfnisse hinter den Positionen herauschälen!
- Oft löst sich ein Konflikt schon, wenn ich für mich alleine daran arbeite...

3 Situationen

Situation 1:

Es ist schon nach Mitternacht. Das junge Paar über Ihnen feiert ein rauschendes, lautes Fest. Sind sind müde und möchten schlafen.

Situation 2:

Ihr Kollege braucht viel frische Luft und hat daher das Bürofenster oft offen und sorgt so für unangenehmen Luftzug, der Ihnen nicht gut bekommt. Sie möchten ihn bitten, auf sie Rücksicht zu nehmen.

Situation 3:

Am SBB-Billettschalter ist eine lange Schlange. Um den Zug rechtzeitig zu erwischen, muss sie jemanden verlassen.

BAZI-Methode

Beschreiben

- welches Verhalten, welche Situation zu eigenem Unbehagen, Ärger, Aggression, Unverständnis geführt hat.
- konkret – genau – ohne Angriff (wertungsfrei)

Ausdrücken

- der Gefühle, die ich aufgrund des Verhaltens des Anderen habe
- Gefühle beschreiben, ICH-Stil

Ziele

- und Erwartungen überlegen und bekannt geben; was muss anders sein/werden

Informieren über Konsequenzen

- Positive aufzeigen, welche sich für beide Parteien durch neues Verhalten ergeben
- Negative Konsequenzen nur aussprechen, die Sie auch zu ziehen bereit sind

Harvard-Methode

