

ETH | Basic Management Skills

«KONFLIKTLÖSETECHNIKEN»

Impulsreferat



Konflikte gehören dazu ...

**„50 Prozent der Wirtschaft sind Psychologie.
Wirtschaft ist eine Veranstaltung von Menschen,
nicht von Computern.“**

A. Herrhausen,
ehemaliger Vorsitzender
der Deutschen Bank

Dr. Othmar
Fries,
Consultant

**„Wir stellen Fachkräfte an; und stellen erstaunt
fest, dass Menschen kommen!“**

**„Wir stellen Leute an wegen ihrer hohen
Fachkompetenz; und entlassen diese wegen ihrer
Persönlichkeit!“**

Dr. Jürg Stadelmann,
Personalleiter
Luzerner Kantonalbank

Abschnitt

Zielsetzungen und Programm

Ihre Erwartungen

Thematische Schwerpunkte

- Die eigenen Verhaltensmuster in Konflikten erkennen
- Konfrontationen wagen
- Strategien und Bewältigungstechniken
- Technik der Metakommunikation

Ihre konkreten Erwartungen

- Passen die thematischen Schwerpunkte?
- Zu welchem Thema wünschen Sie sich einen konkreten Tipp?



**Bitte auf Post-it
notieren.
Danke!**

Abschnitt 1

Grundlagen

Was sind Konflikte?

- Konflikte ergeben sich aus unterschiedlichen Bedürfnissen, bzw. aus zwei oder mehreren Elementen, die gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind
 - Werte, Lebenskonzepte
 - Wünsche und Erwartungen
 - Ziele und Absichten
 - Verhaltensweisen
 - Beurteilungen, Bewertungen
- Wichtig ist Vorliegen scheinbar unvereinbarer Interessen mit hoher emotionaler Belastung mindestens eines der Konfliktpartner, die in der Regel eher zu- als abnimmt.
- Konflikte gehören zum Mensch-sein, sowohl
 - intrapsychische (seelische) Konflikte
 - interpersonelle (soziale) Konflikte

Vieles spielt gleichzeitig mit ...

Legitimations-
spiel

Be-
ziehung

Selbst

Sache

Sinn-
spiel

Rationalitäts-
spiel



Brennpunkt in der Führung: Soziale Konflikte

Definition: Ein sozialer Konflikt ist eine ...

- ... Spannungssituation,
- ... in der zwei oder mehr Parteien, die voneinander abhängig sind,
- ... mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen,
- ... und sich dabei ihrer „Gegnerschaft“ bewusst sind

Elemente sind

- Einigungszwang mit Unvereinbarkeit (tatsächlich oder scheinbar)
- Gefühl der Gegnerschaft bzw. von Beeinträchtigung
- Abhängigkeit
- Nachdrücklicher Versuch, eigene Pläne zu verwirklichen

Die zwei Seiten von Konflikten

- Führung findet grösstenteils durch Kommunikation statt. Kommunikation und insbesondere Konfliktkommunikation sind Schlüsselfertigkeiten für Führungskräfte
- Konflikte werden gewöhnlich als Ereignisse angesehen, die es zu vermeiden gilt. Nach der langläufigen Meinung sind Konflikte schädlich
- Konflikte sind jedoch dort, wo Menschen zusammenarbeiten und zusammenleben normal und allgegenwärtig
- Konflikte können somit als Herausforderungen betrachtet werden
- Konflikte besitzen eine Meldefunktion
- Konflikte wirken sich nur dann optimal, innovativ und motivierend aus, wenn das Problemlösungsverhalten trotz Frustration und Einschränkungen der Beteiligten erhalten bleibt.
- **FAZIT: Konflikte können und müssen auch Chancen sein**

Auswirkungen auf Leistung und Verhalten

Wie können Konflikte die Leistung der Mitarbeiter **positiv** beeinflussen?

- Klärung von schwellenden, latenten Problemen bzw. Überwinden von Stagnation durch kreative Problemlösungen
- Parteien können durch Überzeugen oder Verhandeln ihre Interessen wenigstens teilweise durchsetzen und werden damit zufriedener
- Konflikte können auch wesentlich zur Persönlichkeitsentfaltung beitragen. Ein Mensch entwickelt sich weiter, wenn er seine Bedürfnisse und Ansprüche anmeldet und durchsetzt. Ansonsten bleibt er passiv und manipuliert.
- Ein Konflikt ist also nicht von sich aus nützlich oder schädlich, er wird vielmehr von den beteiligten Parteien zu einer konstruktiven oder destruktiven Auseinandersetzung gestaltet.

Konflikte sind nicht dasselbe wie Mobbing

Mobbing ist systematisches und längerfristiges Schikanieren, Ausgrenzen und Anschwärzen einer Person.

- 8% aller Mitarbeitenden werden im Laufe ihrer Anstellung gemobbt
- Als besonders gefährdet gelten Frauen und Arbeitnehmer bis 25 Jahre
- Das Mobbingrisiko liegt bei Frauen 75% höher als bei Männer
- In 38% aller Mobbingfällen ist der Mobber der Vorgesetzte (Bossing)
- In 98% hat Mobbing einen negativen Einfluss auf das Arbeits- und Leistungsverhalten
- 43% aller Mobbingopfer erkrankten in Folge des Mobbing, 50% davon für mehr als 6 Wochen
- Ursache ist in 65% aller untersuchten Fälle ein schlechtes Arbeitsklima.
- Bei 60% wurde eine mangelnde Gesprächskultur der Führungskräfte festgestellt

Arten von zwischenmenschlichen Spannungen

	Emotionale Beteiligung	Eskalations-tendenz	Einfluss auf die Beziehung	Besonderheiten	Handlungsbedarf
Neckerei, Frotzelei, stärker: Stichelei	Eher gering	Gleich bleibend	Gering	Klingt humorvoll, hat aber einen ernsten Hintergrund	Ja. Konfliktprophylaxe ist sinnvoll
Meinungsverschiedenheit	Verschieden: Von positiv-hitzig über interessant bis negativ-aggressiv	Gibt sich wieder	Hängt vom kommunikativen Geschick der Gesprächspartner ab	Lässt sich inhaltlich nicht lösen. Der Umgang kann verbessert werden	Sinnvoll: Verbesserung der kommunikativen Kompetenz
Argumentative Auseinandersetzung	Verschieden: Von positiv-hitzig über interessant bis negativ-aggressiv	Wendet sich oft zu einer Lösung	Hängt vom kommunikativen Geschick der Gesprächspartner ab	Eine inhaltliche Lösung ist möglich	Richtiges Argumentieren erhöht den Spass und den Erfolg

Arten von zwischenmenschlichen Spannungen

	Emotionale Beteiligung	Eskalations-tendenz	Einfluss auf die Beziehung	Besonderheiten	Handlungsbedarf
Streit	Meist hitzig-negativ, hitzig-aggressiv	Der Pulverdampf verzieht sich	Negativ. Im Moment bedrohlich	Nach dem Streit oft in Ordnung, aber Vorsicht: Kurzschluss-handlungen sind möglich!	Streit ist oft die Eskalation von Meinungsverschiedenheiten. Mit der Prophylaxe beginnen!
Ressourcen-konflikt	Falls daraus ein Konflikt entsteht: Meist sehr starke affektive Beteiligung	Falls daraus ein interpersonaler Konflikt entsteht: Lang anhaltend	Negativ	Werden oft nicht offen kommuniziert	Ja
Konflikt	Hoch bis sehr hoch	Ver-schlimmerung	Sehr negativ	Geringer Glaube an eine mögliche Lösung	Konfliktbearbeitung dringend notwendig

Abschnitt

Früherkennung: Signale und Symptome

Symptome bei der Person

Allgemeines Verhalten

- unfreundlich, gehässig, übliche Umgangsformen werden vernachlässigt
- schlecht gepflegt / gekleidet (sich gehen lassen)
- nervös, zittrig, unkontrolliert, verkrampft
- anderen aus dem Weg gehen: bestimmte Orte / Zeiten meiden
- unverhältnismässiges Paktieren / Diskutieren betreffend Sitz- und Bankordnung
- unverhältnismässiges Feilschen um Details / Formales
- unberechenbar - unkontrollierbare Streitsüchtigkeit, Aggression
- Unzufriedenheit, Missmut, Niedergeschlagenheit
- Überempfindlichkeit, Unbeherrschtheit
- Desinteresse, Gleichgültigkeit, Schicksalsglaube
- Übertriebene Ansprüche stellen, unrealistische Erwartungen haben
- Arschkriecherei, duckmäusertum, Schicksalsergebenheit

Symptome bei der Person

Sprachliches Verhalten

- unterbrechen, dazwischenreden, nicht zuhören
- Kampf um Redezeit
- nicht mehr grüssen / verabschieden
- ironischer Tonfall, mitlaufende Ober-/Untertöne
- nörgeln, stänkern, meckern (v.a. auch in Abwesenheit der Adressaten)
- Schwarz-/Weiss-Denken und entsprechende Äusserungen
- zu lautes / zu leises Sprechen, unbegründetes Schweigen
- Unstimmigkeiten zwischen verbalem und nonverbalem Verhalten

Symptome bei der Person

Arbeitsverhalten

- hohe, unerklärliche Fehlerquote, Qualitätsabfall
- zu spät kommen, zu früh gehen, häufige Rauch-/WC-Pausen
- gehäufte Abwesenheit: externe Termine, Doppeltermine, Krankheit
- Minimalismus, Arbeit nach Vorschrift, Übereifer (in Arbeit vergraben)
- kontinuierlicher Leistung-/Effizienzabfall
- ständige Überzeit, unkoordiniertes und doppelspuriges Arbeiten
- Informationen, Ergebnisse, technische Hilfsmittel vorenthalten
- unergiebiges Sitzungen: lange Diskussionen für unwesentliche Entscheidungen

Symptome bei der Gruppe

- gereiztes Arbeitsklima, elektrisch aufgeladene Atmosphäre
- Cliquenbildung, gegenseitige Aufwiegelei / Stichelei
- soziale Isolation, Aussenseiterbildung
- passiv: sich abgrenzende Teamteile
- aktiv: Teamteile ausgrenzen, ausstossen
- Fluktuationsquote, Versetzungsgesuche, Kündigungsandrohungen
- Diskrepanz informelle und formale Kontakte
- sich gegenseitig in ausweglose Rollen manövrieren (Stereotype)

Symptome zwischen Gruppen

- enger, verschwörerischer Gruppenzusammenhalt, individuelle Unterschiede einebnen
- Kontaktvermeidung, Kommunikation zur Bestätigung der Vorurteile
- Eigenüberschätzung, anderen böswillige Motive unterstellen
- keine Preisgabe von Infos, Ressourcen, Arbeitskapazitäten, technischen Hilfsmitteln
- Sitzungen als Schlagabtausch-Rituale, zweitrangige Stellvertreter hinschicken
- intern abweichende Meinungen abwürgen: Gleichschaltung, Abweichler bestrafen
- Scheuklappen aufbauen: selber Engel/andere Teufel

Symptome in der Produktivität

- Unverhältnismässigkeit von Aufwand/Ertrag, Kostenexplosion
- Unruhe/Chaos in Ablauf- und Aufbauorganisation, informelles Unterlaufen
- Ressourcen-, Geld-, Zeitverschwendung, interne Konkurrenz bis zur Zerfleischung
- Abschottung von Marktveränderungen, Selbstbeschäftigung, Flexibilitätsverlust

Abschnitt 2

Die Konfliktentwicklung

Stufen der Konfliktentwicklung



Gemeinsam in den Abgrund

Vernichtung des Gegners, auch wenn dies Selbstvernichtung heißt.

Zersplitterung

Ziel, den Gegner zu "vernichten", das feindliche System zu zerbrechen.

Begrenzte Vernichtungsschläge

Der Gegner/Feind wird zur "Sache" erklärt.

Drohstrategien

Drohungen werden gegenseitig ausgesprochen.

Gesichtsverlust

Der Gegner wird öffentlich bloßgestellt und diffamiert.

Images und Koalitionen

Der Gegner wird zum Feind und die "Lager" spalten sich.

Taten statt Worte

Keine Partei will nachgeben, erwartet, dass der Gegenüber die Meinung übernimmt.

Debatte / Polemik

Polarisation im Denken, Fühlen und Handeln, langatmige Debatten, taktische Verhaltensweisen.

Verhärtung

Die Meinung und Standpunkte verhärten sich, es haben sich noch keine starren Lager gebildet.

Stufen der Konfliktentwicklung

Phase 1: Es wird kälter

- Die Stimmung verschlechtert sich
- Spannung und Verstimmung treten an die Stelle von humorvollem Geplänkel
- Beteiligte tauschen sich zunächst im engsten Freundeskreis aus
- Keine offene Konfliktaustragung
- Übergang zur nächsten Phase erfolgt oft unbemerkt

Phase 2: Verbales Ping-Pong

- „Argumentationskarussell“
- Es geht darum, Recht zu haben
- Man ist nicht bereit, den Standpunkt des anderen sachlich zu betrachten
- Man redet aneinander vorbei, hört nicht zu
- Man kreist um ewig gleiche Themen

Stufen der Konfliktentwicklung

Phase 3: Ab jetzt wird gehandelt

- Vermeidungsstrategie
- Direkte Kommunikation wird minimiert oder eingestellt
- Körperliche Abwehrhaltungen z.B. Wegblicken
- Missbilligende Kommentare, nun auch in aller Öffentlichkeit
- Informationen werden bewusst vorenthalten

Phase 4: Gemeinsam bin ich stärker

- Lästern im Kollegenkreis
- Gedanken auch im privaten Umfeld einbringen
- Umfassende, gezielte Sympathisantengewinnung, die der Bestätigung der eigenen Person dient
- Selektive Wahrnehmung in das Bild passender Eigenschaften/ Ereignisse bei dem Kontrahenten
- Schwarzweiss-Denken: eigene Qualifizierung, Abwertung des Gegners

Stufen der Konfliktentwicklung

Phase 5: Jeder soll sehen, was der andere für ein Schuft ist	<ul style="list-style-type: none">▪ Der Kontrahent wird als ganze Person in Frage gestellt▪ Psychologisieren des Verhaltens/ der Persönlichkeit des Kontrahenten▪ Bewusste, öffentliche Diffamierung des Gegenspielers
Phase 6: Wer nicht hören will, muss fühlen	<ul style="list-style-type: none">▪ Offen ausgesprochene Drohungen▪ Unkontrollierte emotionale Ausbrüche
Phase 7: Dem zeige ich es jetzt	<ul style="list-style-type: none">▪ Umsetzung mit „Denkzettel“-Charakter▪ Dem Gegner Schaden zufügen

Stufen der Konfliktentwicklung

Phase 8: Zerstörung	<ul style="list-style-type: none">▪ Bewusste Schadensminimierung▪ gezielte „Vernichtung“ des Gegners
Phase 9: Gemeinsam in den Abgrund	<ul style="list-style-type: none">▪ Schadenszufügung um jeden Preis (bis zum Tode des Gegners und eventuell des eigenen Todes)

Abschnitt

Konflikte im Team lösen

Grundlagen

Meinungsverschiedenheiten (Sachebene) und Konflikte (Beziehungsebene) sind normal. Der Umgang damit ist ein Prüfstein für die Qualität der Zusammenarbeit im Team



- Warten Sie nicht, bis Anzeichen für Unzufriedenheit überdeutlich werden, bis Mitarbeitende Sie auf Probleme aufmerksam machen!
- Handeln Sie proaktiv!

Auf Konfliktsignale achten

Indikator = Kommunikation im Team

- Die Art der Begrüssung ändert sich
- Der Gesprächston wird förmlicher
- Der Umgangston ändert sich
- Der Informationsfluss stockt
- Die Mitarbeitenden beteiligen sich weniger bei Meetings
- Mitarbeitende vermeiden Blickkontakt und wenden sich ab
- Anregungen zur gemeinsamen Arbeit schwinden



Achten Sie sehr genau auf Anzeichen, die Probleme im Team ankündigen!

Ursachen ermitteln

Best-of

- Die Stärken der Mitarbeitenden harmonisieren nicht miteinander
- Der Teamprozess ist nicht erfolgreich abgeschlossen
- Einzelne MA sind von der Persönlichkeit her nicht teamfähig
- Die Zusammenarbeit leidet unter den unterschiedlichen Vorstellungen und Meinungen der Mitglieder
- Die Arbeitssituation führt zu Reibungsverlusten
- Einzelne MA belasten das Team mit ihren ungelösten Problemen
- Innerhalb des Teams bilden sich Cliques, die sich abgrenzen und andere ausgrenzen
- Fehlende Motivation führt zu Arbeitshemmnissen
- Die Führungskraft nimmt seine Aufgabe als Teamleiter unzureichend wahr

Mit Konflikten umgehen

Problemanalyse: Machen Sie sich ein Bild

- Fragen Sie nach den Hintergründen („Warum?“), erfahren die Vorgeschichte
- Suchen Sie nach den Ursachen und dem Anlass
- Analysieren Sie die Standpunkte sowie die verschiedenen Interessen
- Bestimmen Sie die Eskalationsstufe

Entwickeln von Lösungsmöglichkeiten

- Ziehen die Konfliktparteien einen Nutzen daraus, dass der Konflikt weiter besteht?
- Besteht ein Leidens- und damit Lösungsdruck? Nehmen die Parteien den Konflikt ernst? Akzeptieren sie den Partner, suchen sie das Gespräch?
- Überlegen Sie sich zuerst selber eine mögliche, tragfähige Lösung.

Phasen der Konfliktlösung

Sprechen Sie mit den Konfliktparteien

- Rufen Sie die Konfliktparteien gemeinsam zu sich
- Bestimmen Sie, wer beginnen darf, aus seiner Sicht das Problem zu schildern.
- Derjenige der beginnt, darf ohne Unterbruch und ohne Zeitbegrenzung alles sagen, was ihm auf dem Herzen liegt. Verständnisfragen und Notizen sind erlaubt.
- Danach darf die nächste Partei unbegrenzt und ungestört seinen Standpunkt darlegen. Es gelten die gleichen Regeln.
- Sind alle durch, beginnen Sie wieder beim Start. Lassen Sie die Parteien die Aggression abbauen. Wenn diesen die Lust vergangen ist, so fordern Sie die Parteien auf, die Vergangenheit und die Schuldfrage ruhen zu lassen. Stattdessen soll jeder eine Liste mit offen Punkten aufstellen „Das erwarte ich vom anderen, damit ich wieder konstruktiv arbeiten kann!“

Phasen der Konfliktlösung

Sprechen Sie mit den Konfliktparteien (2)

- Sie überprüfen die Liste. Es dürfen nicht Entschuldigungen, Schuldzuweisungen o.ä. verlangt werden, sondern konkrete, realisierbare Massnahmen / Verhaltensanpassungen.
- Verteilen Sie die Listen. Jede Partei kreuzt eine Forderung an, der er nachkommen will.
- Beide Parteien versprechen, sich ab sofort an die Vereinbarung zu halten und die anderen offenen Punkte vorerst ruhen zu lassen.
- Geben Sie jeder Partei die eigene Liste zurück mit dem Auftrag, bis zum nächsten Termin, konkrete Lösungen für die offenen Punkte zu erarbeiten.
- Vereinbaren Sie den nächsten Termin.

Reduzieren Sie das Konfliktpotenzial

Als flankierende Massnahme können Sie dafür sorgen, dass es keinen neuen Zündstoff für neue Reibereien gibt:

- Reduzieren Sie die Häufigkeit der gemeinsamen Treffen für eine Weile
- Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitenden den Rückzug in streng abgegrenzte Aufgabengebiete.
- Wenn sich der gute Abstand langsam positiv auswirkt, sollten Sie – wie in der Frustphase – dem Team einen gemeinsamen, gut sichtbaren Erfolg ermöglichen!
- Stellen Sie fest, ob immer um die gleiche Person herum Konflikte entstehen. Klären Sie Ursachen und versuchen Sie, diese nachhaltig zu eliminieren.
- Überlege Sie sich, ob Sie nicht gemeinsam mit dem Team Spielregeln der Zusammenarbeit aufstellen.

Zusammenfassende Hinweise

- Versuchen Sie Konflikte erst gar nicht entstehen zu lassen. Handeln Sie proaktiv! Reagieren Sie früh auf Konfliktsignale.
- Machen Sie sich und anderen klar, dass Reibungsverluste zu guten Teams gehören
- Besprechen Sie mit Ihrem Team potenzielle Konfliktherde
- Versuchen Sie bei Konflikten immer, einen Interessensausgleich zu erreichen.
- Versuchen Sie zu Beginn einer Konfliktlösung eine Situationsanalyse vorzunehmen.
- Konzentrieren Sie sich auf Interessen und sorgen Sie für tragfähige Vereinbarungen
- Erarbeiten Sie Konfliktlösungen schrittweise und unter Einbezug der Betroffenen
- Reduzieren Sie (vorübergehend) Konfliktpotenziale

Abschnitt

Wichtigste Techniken

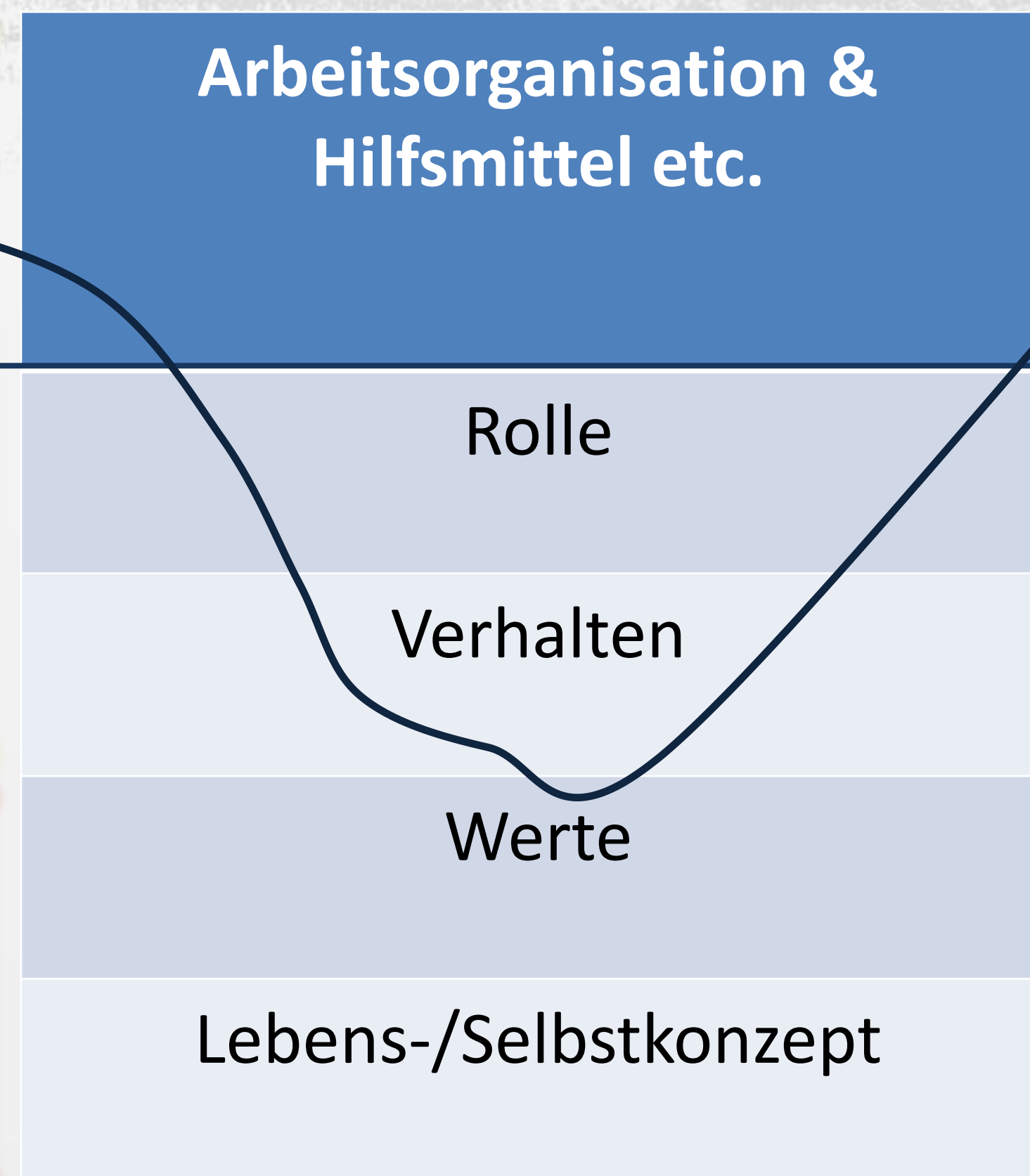
Interventionstiefe

Wie tief kann und soll ein Vorgesetzter intervenieren?

„First-Level-
Coaching“
durch Vorgesetzte

Oberfläche

Ab hier:
„No go“ für FK



Regel 1:

Intervenieren Sie höchstens bis und mit Ebene Verhalten, denn Rest überlassen Sie den Experten!

Regel 2: Verhalten Sie sich wie ein „Rettungstaucher“!

1. Tauchen Sie nur so weit wie nötig.
2. Und tauchen Sie bis zum Schluss zwingend wieder auf (langsam & kontrolliert)

Feedback als Königsdisziplin

Wirksames Feedback geben

- beschreibend, interpretierend (ICH-Botschaft)
- konkret, wahrgenommen
- angemessen, Bedürfnisse betr. Personen
- zur rechten Zeit, aus aktuellem Anlass
- klar und genau formuliert
- brauchbar, Bezug auf Verhalten
- direkt ansprechen

Wie überprüfen? Fortschritte?

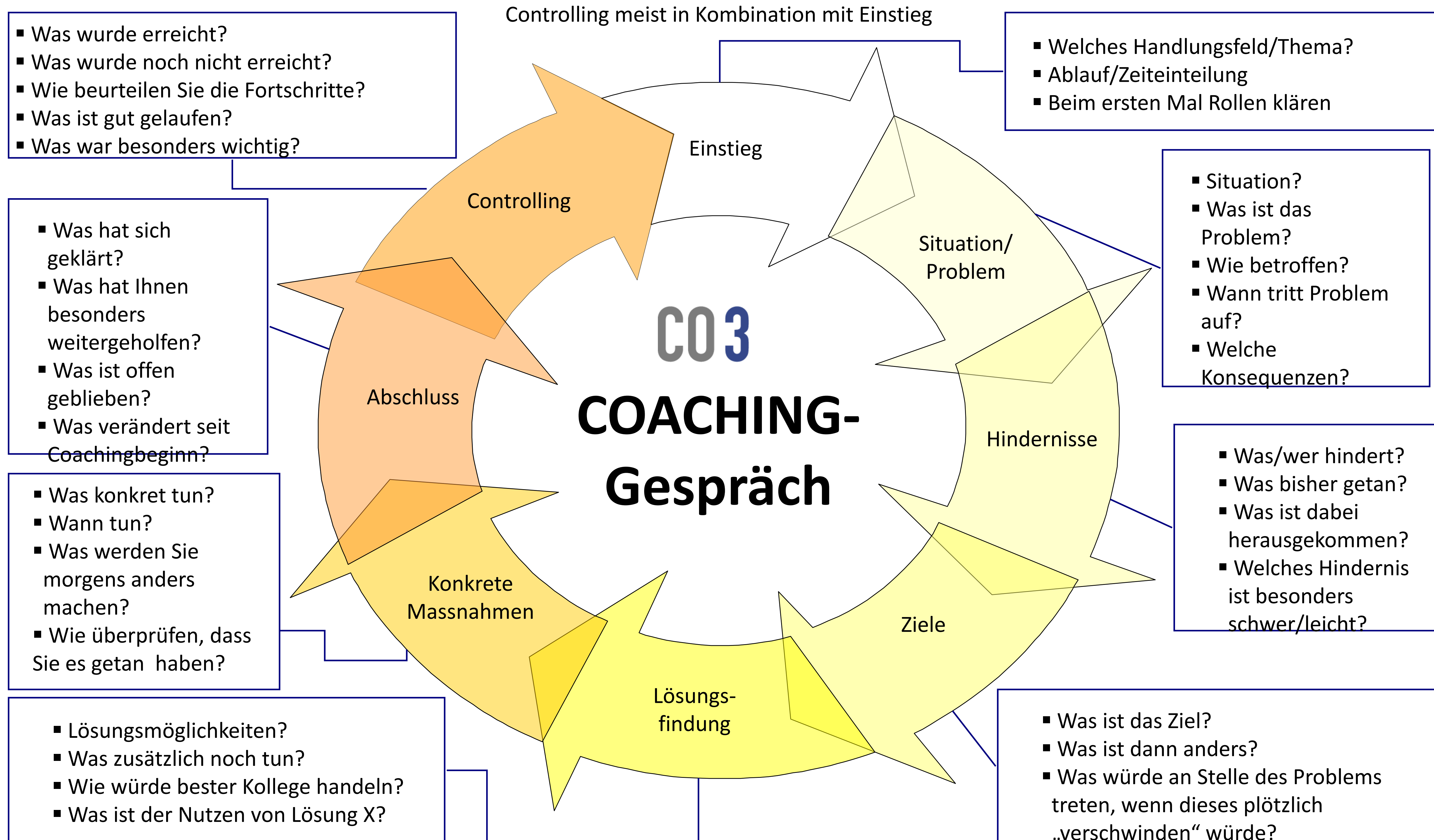
Hilfreich Feedback nehmen

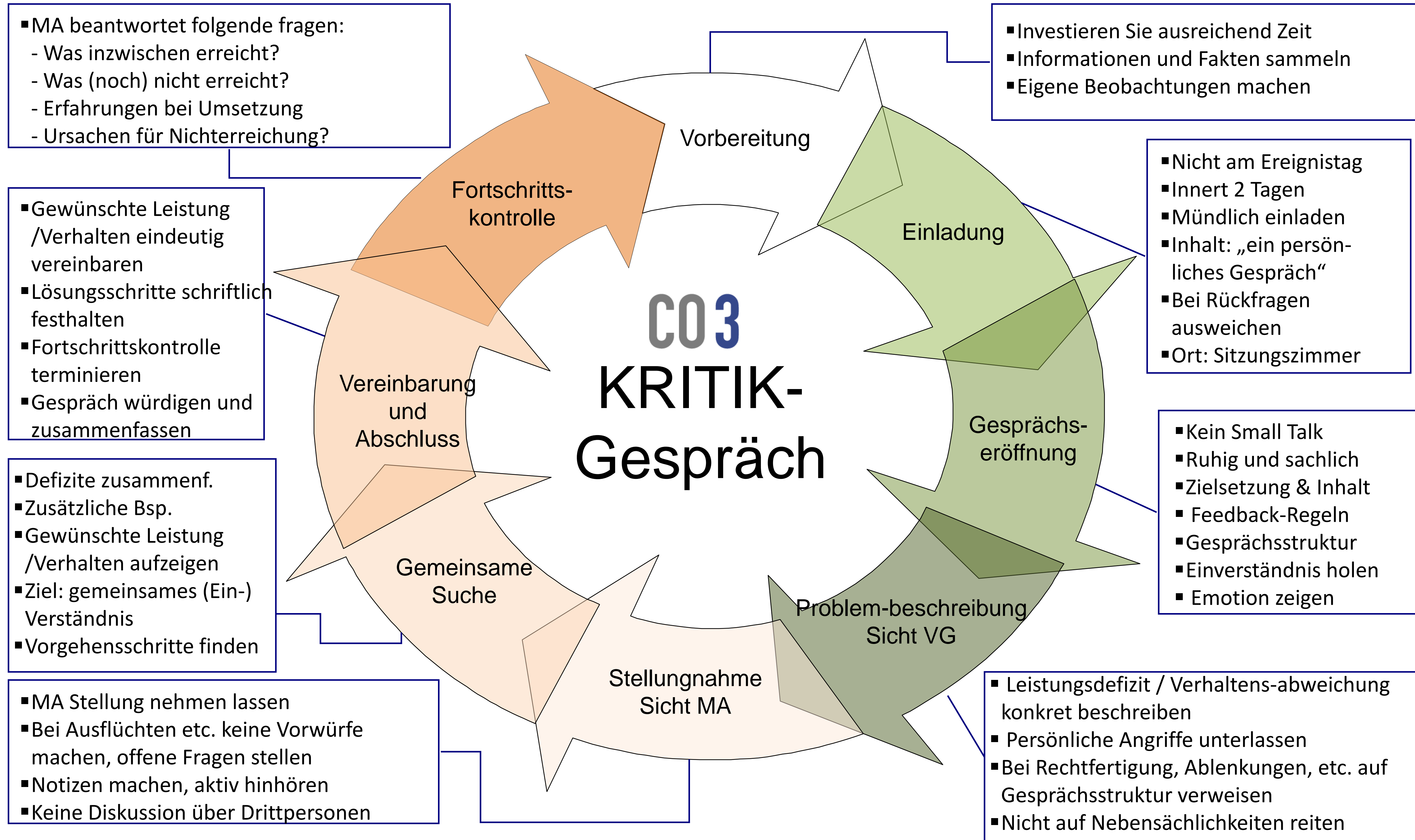
- hinhören, Notizen machen
- Ausreden lassen, kein unterbrechen
- Klärende Rückfragen am Schluss
- nachfragendes Kommunizieren
- keine Rechtfertigung
- konkretes Umsetzen, Vorgehen
- motivierendes Bedanken, persönlicher Nutzen erwähnen
- direkt ansprechen

Wie überprüfen? Fortschritte?

Schlechte Nachrichten

- Schlechte Nachrichten rasch (1-Minuten-Regel) und direkt ansprechen
 - Keine Umschweife
 - Keine Entschuldigung
 - Keine Abschwächung
 - Augenkontakt halten
- Zeit lassen, mind. 30 Sekunden schweigen.
Evtl. auf Seerohr tiefe gehen und Welle über sich gehen lassen (Gegenangriffe)
- Reaktion besprechen
- Lösungen erarbeiten oder anordnen





Fortschrittskontrollen: Katalog nützlicher Fragen

- Was wurde bisher erreicht, evtl. in %?
- Wie haben Sie es geschafft?
- Was wurde (noch) nicht erreicht?
- Was sind die Ursachen?
- Was haben Sie bereits konkret unternommen?
- Was sind die nächsten Schritte, die Sie unternehmen wollen?
- Wünschen Sie Lösungsvorschläge von mir?
- Gibt es neue Ziele?