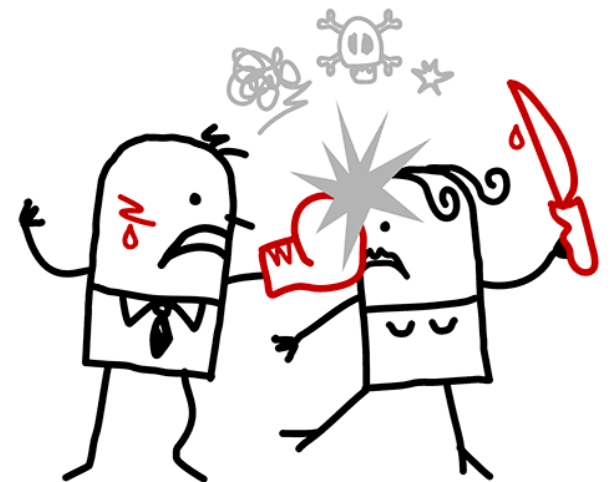


Konfliktmanagement



Merke: Konflikte

- Konflikte werden als **negativ** wahrgenommen, wenn sie zu Belastungen führen und zerstörerisch (destruktiv) wirken. Konflikte können sich jedoch **positiv** auswirken, wenn durch sie neue Lösungen ermöglicht werden, z.B. durch Herbeiführung von Veränderungen, Entwicklungen und neuen Ansätzen (konstruktiv).

Wie äußert sich ein Konflikt?

Konfliktkosten

- Ungelöste Konflikte führen zu schwerwiegenden Problemen im Team,
 - z.B. zu sinkender Motivation,
 - hohem Krankenstand,
 - sinkenden Umsätzen
 - bis hin zur inneren oder gar tatsächlichen Kündigung der Mitarbeiter.

Konflikte und Ursachen

Formen von Konflikten

Sachkonflikte

Beziehungskonflikte

Beurteilungskonflikte

Zielkonflikte

Verteilungskonflikte

Wertekonflikte

Sachkonflikte

- Zu Sachkonflikten kommt es im Arbeitsalltag relativ häufig. Sie entstehen durch die täglichen Vorgänge und Arbeitsabläufe, wenn z.B. die beiden Konfliktparteien zu einem betrieblichen Sachverhalt unterschiedlicher Meinung sind. Sachkonflikte sind i.d.R. sehr gut lösbar, ggf. mit Unterstützung der Führungskraft.

Beispiel:

Zwei Mitarbeiter einer Unternehmung beraten sich über mögliche Werbemaßnahmen. Herr X möchte ein Rundschreiben an alle Bestandskunden senden, um die Umsätze zu steigern. Frau Y vertritt die Meinung, dass Hörfunkwerbung neue Kunden anlockt und dadurch die Umsätze steigern werden.

Beziehungskonflikte

- Der Beziehungskonflikt geht jedoch über den sachlichen Grund hinaus, denn seine Ursachen liegen tiefer. So ist nicht die sachliche Beurteilung der Grund für den Konflikt, sondern es sind die emotionalen Differenzen zwischen den Konfliktparteien. Beziehungskonflikte sind schwer lösbar, da sie durch die Lösung des vorgeschobenen Sachkonflikts überhaupt nicht berührt werden.

Beispiel:

Zwei Mitarbeiter einer Unternehmung beraten sich über mögliche Werbemaßnahmen. Herr X möchte ein Rundschreiben an alle Bestandskunden senden, um die Umsätze zu steigern. Frau Y vertritt die Meinung, dass Hörfunkwerbung neue Kunden anlockt und dadurch die Umsätze steigen werden. Beide Mitarbeiter konkurrieren oft um Urlaub während der Ferienzeiten. Herr Fischer ist der Meinung, dass Frau Y hier häufig bevorzugt wird und hat sich vorgenommen, in der Frage der Kundenwerbung nicht nachzugeben.

Neben diesen grundsätzlichen Konfliktformen lassen sich noch weitere Formen von Konflikten beschreiben: Beurteilungs-, Ziel-, Verteilungs- und Wertekonflikte.



Beurteilungskonflikte

- **Beurteilungskonflikte** haben ihren Ursprung in unterschiedlichen Auffassungen über den Weg, mit dem ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. Unterschiedliche Informationen und Erfahrungen der Konfliktparteien können eine Ursache für den Konflikt sein. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslagen kommen die Parteien zu unterschiedlichen Einschätzungen darüber, auf welchem Weg sie ihr gemeinsames Ziel erreichen wollen.

Beispiel:

Ein Unternehmen muss Kosten einsparen und die Geschäftsführer beraten sich über die zu treffenden Maßnahmen. Einer der Geschäftsführer möchte einen Einstellungsstopp verhängen, sein Kollege ist hingegen für Zurückhaltung bei Neuinvestitionen in die Produktionsanlagen.

Zielkonflikte

- **Zielkonflikte** entstehen immer dann, wenn die Konfliktparteien unterschiedliche Ziele und Interessen verfolgen, die nicht miteinander vereinbar sind. Erreicht die eine Partei ihr Ziel, so ist dies zwangsläufig zum Nachteil der anderen Partei.

Beispiel:

Die Geschäftsführer einer Unternehmung beraten über die künftige strategische Ausrichtung der Firma. Einer der Geschäftsführer möchte sich verstärkt auf umweltfreundliche und nachhaltig produzierte Produkte spezialisieren. Sein Kollege möchte hingegen aus Kostengründen verstärkt im osteuropäischen Ausland produzieren lassen. Die gleichzeitige Erreichung beider Ziele ist ausgeschlossen.

Verteilungskonflikte

- **Verteilungskonflikte** entstehen, wenn zwei oder mehr Parteien um bestimmte knappe Ressourcen konkurrieren. Die Parteien kämpfen um den ihnen ihrer Meinung nach zustehenden Anteil und haben Sorge, zu kurz zu kommen. Häufig geht es in Verteilungskonflikten um Budgets, Räume, personelle Ressourcen. Dies ist z.B. oft in Projektgruppen der Fall. Im Verteilungskonflikt kann eine Konfliktpartei ihr Ziel nur auf Kosten einer anderen Partei erreichen.



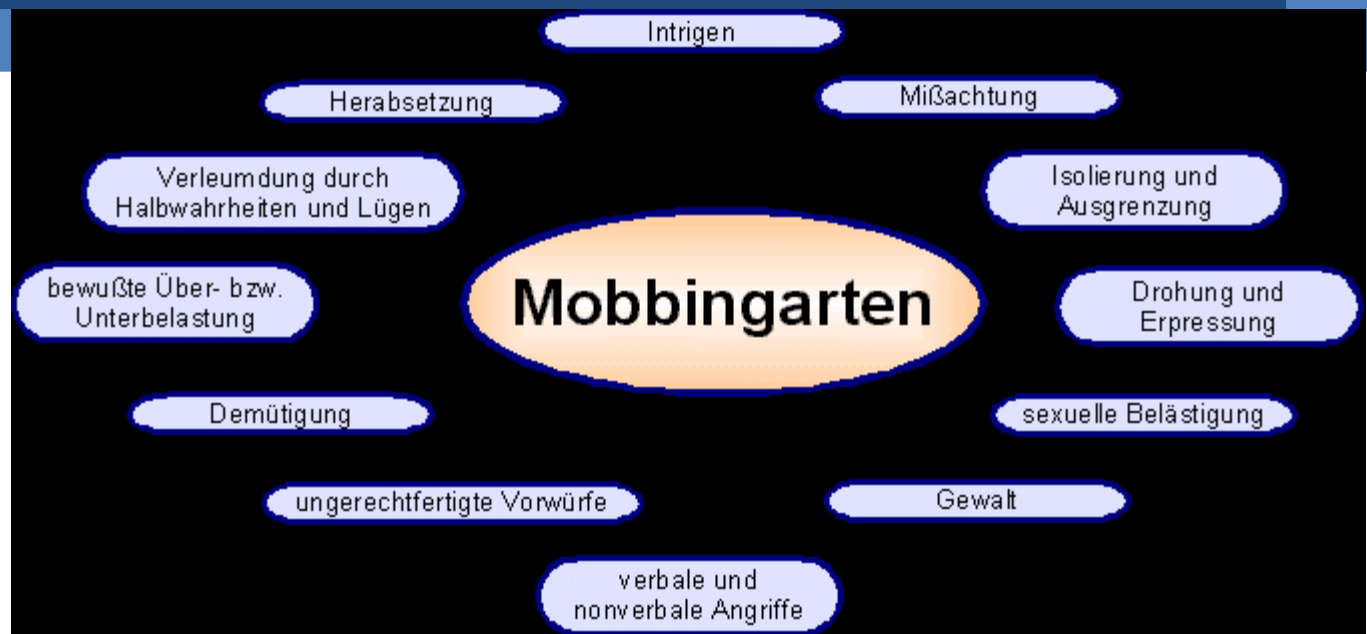
Konflikte durch Diskriminierung:

- **14.08.2006: Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)**
 - Benachteiligungen aus Gründen der Rasse,
 - der ethnischen Herkunft,
 - des Geschlechts,
 - der Religion
 - oder Weltanschauung,
 - einer Behinderung,
 - des Alters oder
 - der sexuellen Identität verbietet.

Mobbing



STAFFING



Mobbing Definition

Diese 2 Eigenschaften sind maßgeblich:

1

Systematisch

Erst wenn die Schikane durch den Chef oder Kollegen systematisch und damit zielgerichtet erfolgt, liegt eine strafbare Handlung vor. Vorher ließe sich das Fehlverhalten als „einmaliger Ausrutscher“ entschuldigen.

2

Wiederholt

Mobbing muss über einen längeren Zeitraum erfolgen. Nicht jeder Vorfall, der einem übel aufstößt, ist schon gezielter Psychoterror. Zum Nachweis und zur Dokumentation braucht es daher einen Leidensweg.

Burnout



Emotionale Erschöpfung

Geistige Erschöpfung

Suchtgefährdung

Körperliche Erschöpfung

Aggressivität

Reduzierte Leistungsfähigkeit

Sinnentleerung

Antriebsschwäche

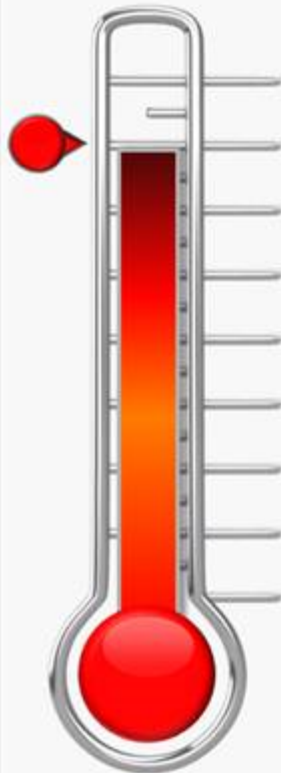
Apathie

Psychosomatische
Erkrankung



Burn out

„**Ich bin ausgebrannt**“



Burnout Phasen

10. Völlige Erschöpfung – Burnout!

Lebens-
bedrohung

9. Depression

8. Innere Leere, Angst, Panik

Rückzug

7. Rückzug & Verflachung

6. Verleugnung der Gesamtsituation

Desorientierung

5. Desorientierung, Werteänderung

4. Leugnen von Problemen

3. Vernachlässigung eigener Bedürfnisse

Überforderung

2. Verstärkter Einsatz, Hyperaktivität

1. Übermäßiger Ehrgeiz

Vorgeschichte, Muster, Rahmenbedingungen

Konfliktsignale

Konfliktsignale



gestörte Kommunikation

Wort- und Tonwahl
(Sarkasmus,
Beleidigungen)
Diskussionsform
(Widerspruch,
Drohungen,
Anzüglichkeiten)
Veweigerung
(Vermeiden von
Besprechungen,
Schweigen)

Arbeitshaltung

Dienst nach
Vorschrift
innere Kündigung
Übereifer

Fehlzeiten

hoher Krankenstand
ausgedehnte
Pausen
Ausdehnung von
externen Terminen

Gruppenbildung

Unterscheidung in
"die" und "wir"
Zurückweisung von
Vorschlägen
aufgrund ihres
Entstehungsortes
Ablehnung
bestimmter
Personen



Die neun Stufen des Eskalationsmodells nach Glasl



1. Stufe: WIN WIN

Verhärtung

Konflikte beginnen mit Spannungen, beispielsweise gelegentliches Aufeinanderprallen von Meinungen. Es ist alltäglich und wird nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen. Wenn daraus doch ein Konflikt entsteht, werden die Meinungen fundamentaler. Der Konflikt könnte tiefere Ursachen haben.

Polarisation und Debatte

Ab hier überlegen sich die Konfliktpartner Strategien, um den Anderen von ihren Argumenten zu überzeugen. Meinungsverschiedenheiten führen zu einem Streit. Man will den Anderen unter Druck setzen.

Taten statt Worte

Die Konfliktpartner erhöhen den Druck auf den jeweils anderen, um sich oder die eigene Meinung durchzusetzen. Gespräche werden zum Beispiel abgebrochen. Es findet keine Kommunikation mehr statt und der Konflikt verschärft sich schneller.

2. Ebene: Win-lose

Sorge um Image und Koalition

Der Konflikt verschärft sich dadurch, dass man Sympathisanten für seine Sache sucht. Da man sich im Recht glaubt, kann man den Gegner denunzieren. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen, damit der Gegner verliert.

Gesichtsverlust

Der Gegner soll in seiner Identität vernichtet werden durch alle möglichen Unterstellungen oder ähnliches. Hier ist der Vertrauensverlust vollständig. Gesichtsverlust bedeutet in diesem Sinne Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit.

Drohstrategien

Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation absolut zu kontrollieren. Sie soll die eigene Macht veranschaulichen. Man droht z. B. mit einer Forderung (10 Mio. Euro), die durch eine Sanktion („Sonst sprengte ich Ihr Hauptgebäude in die Luft!“) verschärft und durch das Sanktionspotenzial (Sprengstoff zeigen) untermauert wird. Hier entscheiden die Proportionen über die Glaubwürdigkeit der Drohung.

3. Ebene: Lose-lose

Begrenzte Vernichtungsschläge

Hier soll dem Gegner mit allen Tricks empfindlich geschadet werden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Ab hier wird ein begrenzter eigener Schaden schon als Gewinn angesehen, sollte der des Gegners größer sein.

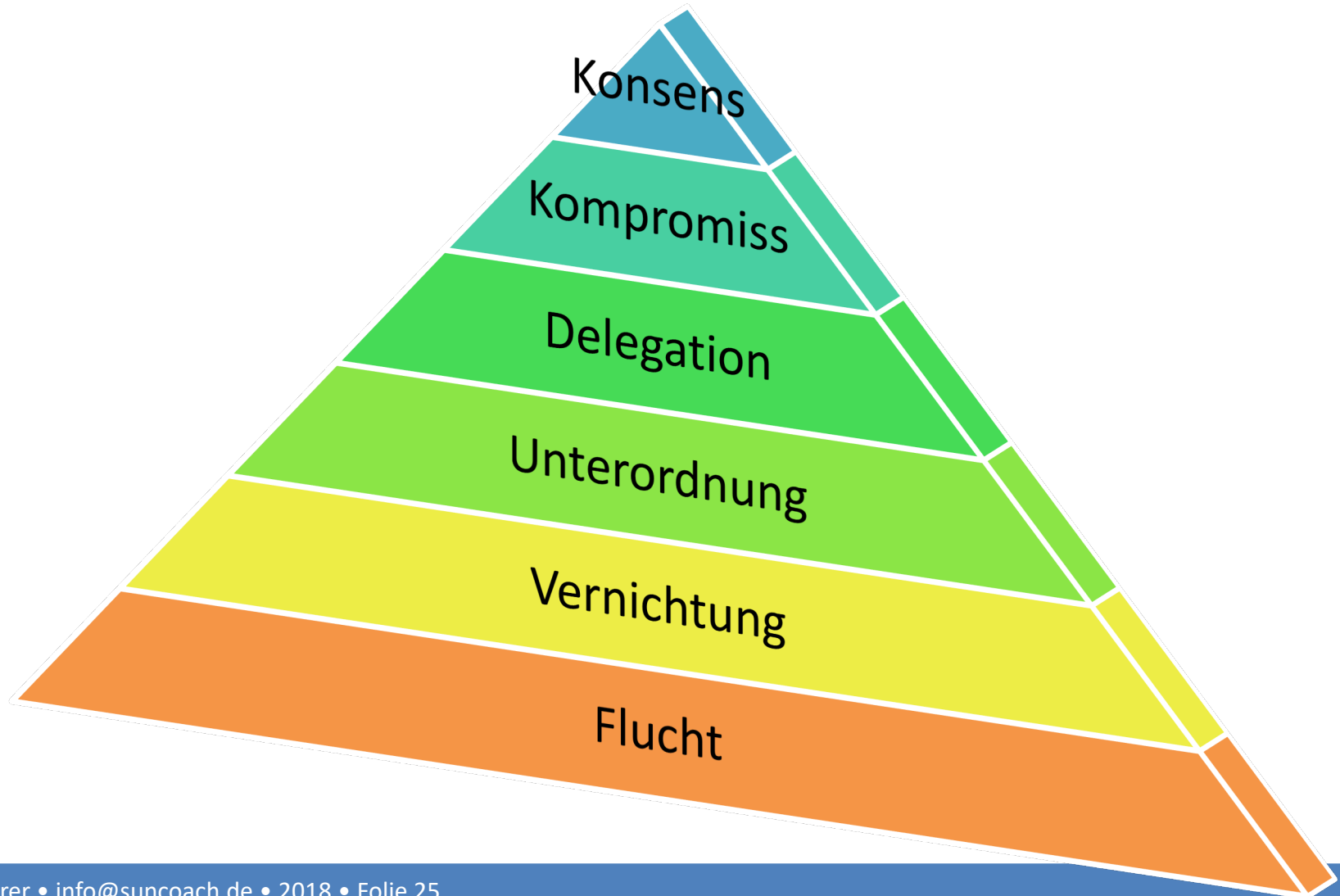
Zersplitterung

Der Gegner soll mit Vernichtungsaktionen zerstört werden.

Gemeinsam in den Abgrund

Ab hier kalkuliert man die eigene Vernichtung mit ein, um den Gegner zu besiegen.

Konflikttypen und Konfliktreaktionen der Menschen



Maßnahmen zur Vermeidung von Konflikten

- Harmoniesucht? (eher kontraproduktiv)
- Vertrauen und Offenheit
- Weitere Maßnahmen zur Vermeidung unnötiger Konflikte sind:
 - Ärger und Frust werden offen angesprochen.
 - Konflikte werden nicht unter den Teppich gekehrt.
 - In der Diskussion wird aktiv zugehört und geantwortet.
 - In Diskussionen werden alle Betroffenen mit einbezogen.
 - Es wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter Zugang zu allen wichtigen Informationen haben.
 - Gute, „smarte“ Zielformulierungen helfen dabei, Zielkonflikte zu vermeiden.

Maßnahmen im Umgang mit Konflikten

GRUNDSÄTZLICH KANN VON ALLEN TEAMMITGLIEDERN EIN KOOPERATIVES VERHALTEN VERLANGT WERDEN. KOOPERATIVES VERHALTEN UMFASST DIE GRUNDSÄTZLICHE ACHTUNG UND WERTSCHÄTZUNG GEGENÜBER ALLEN ANDEREN MITARBEITERN SOWIE EINE ENTSPRECHENDE TOLERANZ GEGENÜBER DEN ANSICHTEN UND WERTEN ANDERER MITARBEITER.

Konfliktmoderation

Kontaktphase

- Eine entspannte, offene Atmosphäre wird hergestellt.

Orientierungsphase

- Der Konflikt wird erkannt und definiert. Worum geht es den Parteien? Liegt der Konflikt auf der Sach- oder der Beziehungsebene?

Argumentations- und Bearbeitungsphase

- Phase wird logisch argumentiert. Die Meinung des anderen wird respektiert, nicht interpretiert. Lösungsalternativen werden unter Einbeziehung aller Beteiligten gesucht.

Entscheidungs- und Kontraktphase

- Die gefundenen Lösungsalternativen werden bewertet und gewichtet, Vereinbarungen getroffen, Wege zur Umsetzung ermittelt.

Abschlussphase

- In einer Rückblende auf den Gesprächsverlauf wird besprochen, ob die vereinbarte Lösung allen Beteiligten gerecht wird und ob das Problem gelöst worden ist. Es folgt eine höfliche, verbindliche Verabschiedung (=Wertschätzung).

Mediation

- **Ablauf einer Mediation** wie folgt gestalten:
 - **Eröffnungsphase:** Vorstellung aller Beteiligten, Erläuterung Vorgehensweise.
 - **Regelphase:** Festlegung aller geltenden Spielregeln.
 - **Austauschphase:** Alle Beteiligten tauschen sich über das Thema aus.
 - **Gefühlsphase:** Die Beteiligten sprechen über ihre Gefühle.
 - **Definitionsphase:** Die Grenzen möglicher Lösungen werden definiert.
 - **Vertragsphase:** Es wird mittels Vertrag eine Abschlussvereinbarung geschlossen.
 - **Hinweisphase:** Für die Zukunft werden konstruktive Hinweise gegeben.
 - **Abschlussphase:** Anerkennung, Dank und Verabschiedung der Beteiligten.

Diplomatische Konfrontation

- Neben der Mediation gibt es eine weitere bewährte Konfliktlösungsstrategie, die **3-Stufen-Strategie** oder auch "**diplomatische Konfrontation**" genannt. Sie ist folgendermaßen aufgebaut:
 1. **Stufe:** Alle am Konflikt Beteiligten treffen die Vereinbarung, keine dritte Seite einzubeziehen, da der Konflikt zunächst alleine gelöst werden soll.
 2. **Stufe:** Eine neutrale Person wird als Vermittler eingeschaltet. Scheitert dieser Vermittler, dann tritt die 3. Stufe in Kraft.
 3. **Stufe:** Hierbei wird ein Schiedsgericht eingesetzt, welches eine Entscheidung fällt und diesen Schiedsspruch anschließend auch durchsetzt. Dieses Schiedsgericht ist notwendig, um den Arbeitsprozess nicht zu gefährden.

Sechs-Denkühle nach de Bono

- Die Kreativitätstechnik der sechs Denkhühle eignet sich in folgenden Situationen:
 - Komplexe Problemstellungen
 - Bewertung und Verbesserung von Ideen aus verschiedenen Blickwinkeln
 - Bestehende oder drohende Spannungen unter den Gruppenmitgliedern (Grund: Teilnehmer können sich auf die Rolle berufen, die sie gerade einnehmen und müssen ihre eigene Sicht nicht preisgeben oder verteidigen)

Ablauf der 6 Denkhüte

| | |
|----------------|--|
| Weiß | Weiß steht für neutrales, analytisches Denken. Mitglieder in dieser Rolle beschäftigen sich nur mit Fakten, Zahlen und Daten. Sie vermeiden es, sich eine subjektive Meinung zu bilden und bewerten nicht. |
| Rot | Diese Farbe steht für subjektives, emotionales Denken. Mitglieder in dieser Rolle bilden sich eine persönliche Meinung und betrachten positive wie negative Gefühle. Hier dürfen auch Widersprüche auftreten. |
| Schwarz | Diese Rolle repräsentiert den pessimistischen Kritiker. Der Kritiker konzentriert sich auf objektive Argumente, die negative Aspekte hervorheben. Mitglieder mit schwarzem Denkhut denken an Risiken und Einwände. |
| Gelb | Gelb steht für den Gegensatz zum Kritiker. Hier ist realistischer Optimismus gefragt. Positive Argumente werden gesammelt. Objektive Chancen und Vorteile sind Thema des "gelben Denkers". |
| Grün | Der grüne Denkhut steht für Innovation, Neuheit und Assoziation. Mitglieder in der grünen Rolle produzieren neue Ideen und kreative Vorschläge. Kritik ist hier fehl am Platz: alle Ideen werden gesammelt. |
| Blau | Die blaue Rolle sorgt für Ordnung, Durch- und Überblick. Ihre Aufgabe ist es, Ideen und Gedanken zu strukturieren. |

Schema der 6 Denkhüte

- Nachdem die Teilnehmer mit den Rollen vertraut sind, erfolgt die eigentliche Kreativarbeit nach folgendem Schema:
 - Festlegen der Startfarbe
 - Beschäftigung der Teilnehmer mit dem Thema unter Rücksichtnahme des aktuell bestimmten Denkhuts. Die Teilnehmer dokumentieren ihre Gedanken. Diese werden nach einer bestimmten Bearbeitungszeit vom Moderator eingesammelt.
 - Wechsel der Farbe für alle Teilnehmer nach vorher festgelegter Reihenfolge
 - Mehrfache Wiederholung der Schritte 2 und 3 solange frische Ideen und Gedanken geäußert werden, mindestens jedoch so oft, dass alle sechs Rollen durchgearbeitet wurden.
 - Diskussion und Bewertung der entstandenen Ideen, Vorschläge und Gedanken

Harvard-Konzept

Verhandlungen im betrieblichen Alltag sind nicht selten von Machtstrukturen und Positionsdenken geprägt. Das Ergebnis ist häufig: Unterordnung/Niederlage einer Partei oder ein Kompromiss, der beide Seiten nicht wirklich zufriedenstellt.

Ziel des Harvard Konzepts ist es, die Verhandlung so zu führen, dass für beide Parteien eine Gewinnsituation entsteht, die dem herkömmlichen Kompromissergebnis überlegen ist. Dabei sind vier Prinzipien zu beachten:

Prinzipien des Harvard-Konzepts

| 1. Sachorientiert verhandeln | 2. Interessen erkennen | 3. Optionen entwickeln | 4. Objektive Beweise erbringen |
|---|--|---|--|
| Menschen und Probleme werden getrennt voneinander behandelt | Die Interessenlage der Beteiligten wird offen dargelegt → Warum-Fragen. | Es werden Wahlmöglichkeiten entwickelt, die die beiderseitigen Interessen erfassen. | Die Entscheidung baut auf objektiven (nachvollziehbaren) Prinzipien auf. |

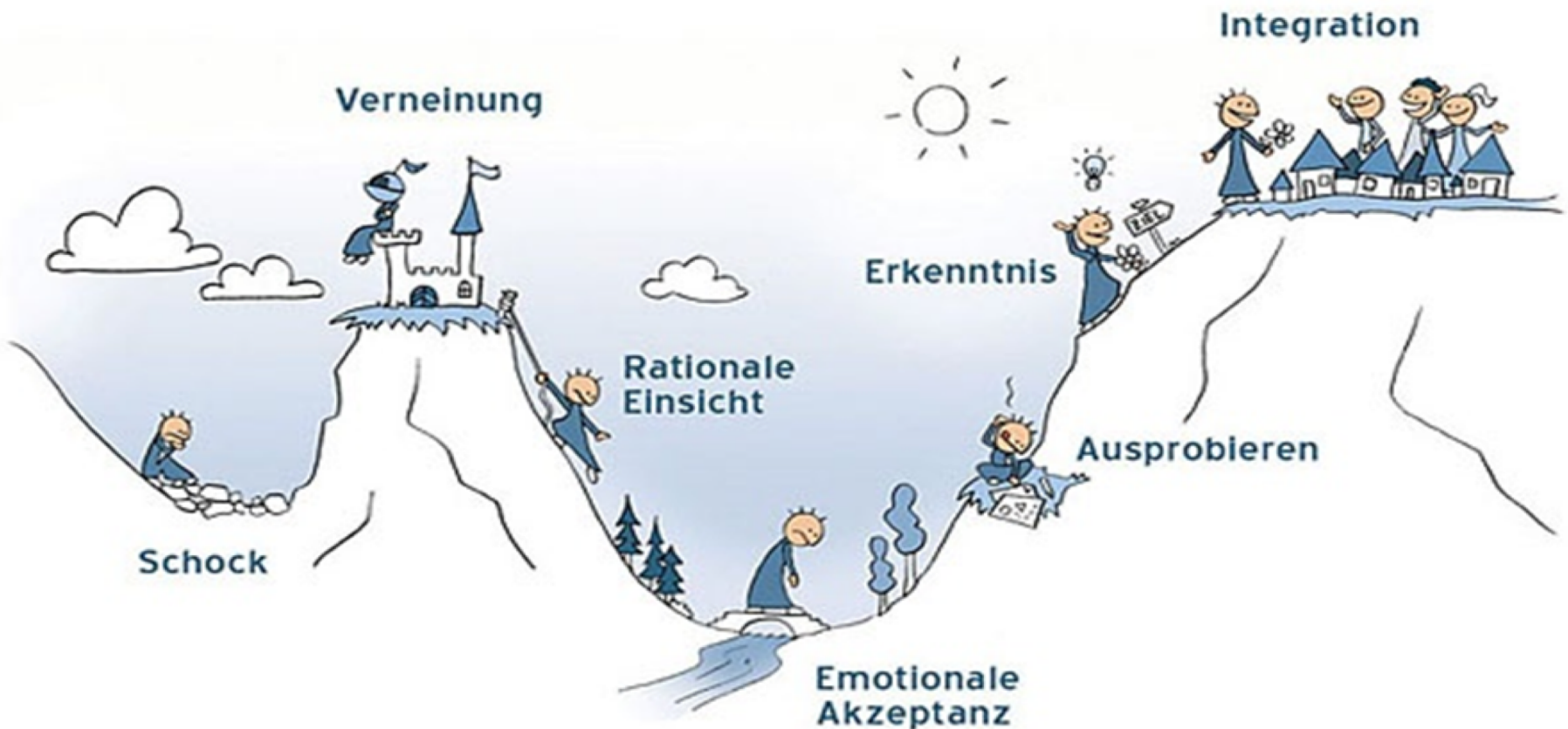
Das nachfolgende Beispiel ist in der Literatur vielfach bekannt und soll in einfacher Weise die vier Prinzipien veranschaulichen¹⁾:

Die Sache mit den Orangen: Regula, die Mutter zweier Kinder, hat noch eine Orange in der Früchteschale. Da kommen beide Töchter gerannt und rufen: „Ich will die Orange unbedingt haben!“ Was tun? Soll nun Mutter Regula die Frucht zerschneiden? Soll sie eine Münze werfen? Oder soll sie Anna und Lea um die Orange kämpfen lassen? Intuitiv macht die Mutter das Richtige und fragt: „Warum wollt ihr die Orange unbedingt haben?“ Anna will einen Kuchen backen und braucht dazu nur die Schale. Lea hat Durst und möchte nur den frisch gepressten Orangensaft trinken. Die Orange ohne Schale genügt ihr. Nach der Klärung der Bedürfnisse ist die Lösung plötzlich einfach ... Beim schnellen Kompromiss mit zwei Orangenhälften hätten zwei unzufriedene Kinder die Küche verlassen.

Change Management

Möglichkeiten zur Überwindung von Widerständen gegen Veränderungen

Veränderungskurve



Ängste

- Ängste entstehen häufig, wenn die anstehende Veränderung
 - dazu führt, dass lieb gewordene Gewohnheiten verschwinden,
 - den eigenen Interessen der Mitarbeiter widerspricht,
 - Aktivitäten der Mitarbeiter erfordert, die ihnen unbequem erscheinen,
 - Anforderungen an die Mitarbeiter stellt, denen sie sich nicht gewachsen fühlen.

Umgang mit Change als Chance

