



Ursachen von Konflikten (Streit)

Unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse.

Unterschiedliche Werte und Normen.

Qualität und Quantität der zur Verfügung stehenden Informationen.

Emotionale Stimmungslage.



„Dramadreieck“

Der Begriff Konflikt wurde im 18. Jahrhundert dem lateinischen Wort **conflictus** entlehnt, was „Zusammenstoß, Widerstreit, Zwiespalt oder Kampf“ bedeutet.

Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Konfliktniveau und organisatorischer Effizienz ergaben, dass sowohl ein zu niedriges (fehlende Ideen, Kreativität und Innovationskraft) als auch ein zu hohes Konfliktniveau (Stress, Intrigen, fehlende Integrationskraft) mit geringer Effizienz verbunden sind.



Streit ist eine (nicht notwendigerweise feindselige oder manifeste) Uneinigkeit zwischen mehreren Akteuren oder Parteien.

Ungebräuchlich und nur noch in der Hochsprache verwandt sind **Hader** für einen bitteren, anhaltenden Streit und **Zwietracht** für einen hassvollen.

In jedem Konflikt ist eine dynamische Eigenantriebskraft enthalten, dadurch ist es zunächst schwierig, eine saubere Abgrenzung der Ursachen eines Konfliktes vorzunehmen.

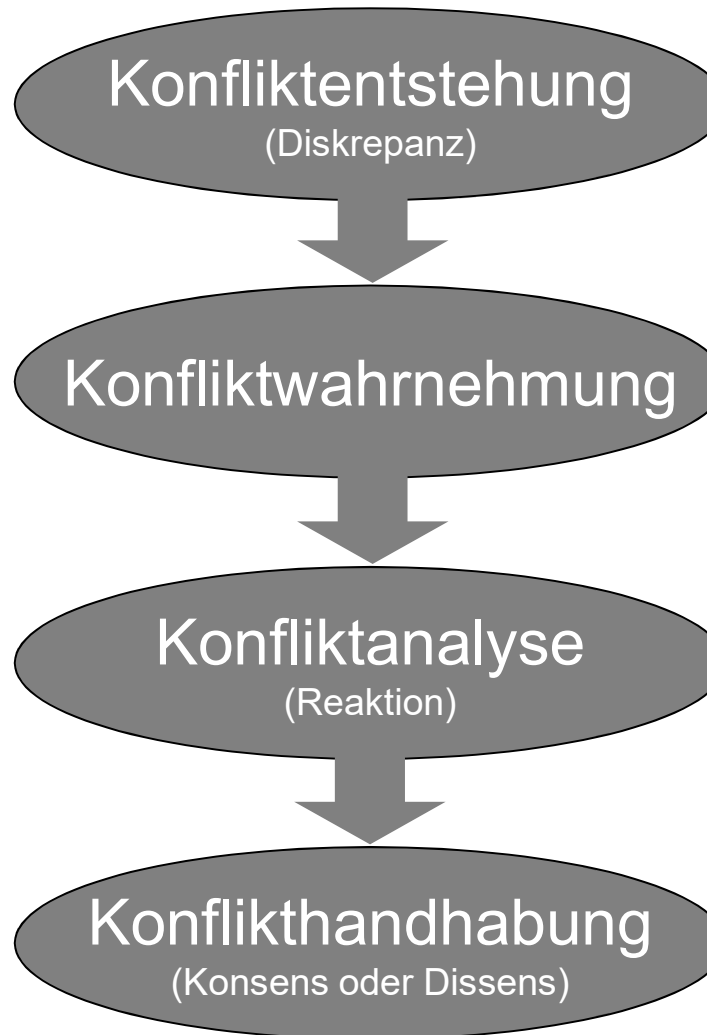
Das den Konflikt auslösende Thema gerät in den Hintergrund und der Konflikt wird zu einem völlig anderen Thema ausgetragen.



Tatsächlich ist ein Konflikt fast nie ein plötzliches Ereignis. Die Anfänge sind jedoch unauffällig und scheinbar harmlos.

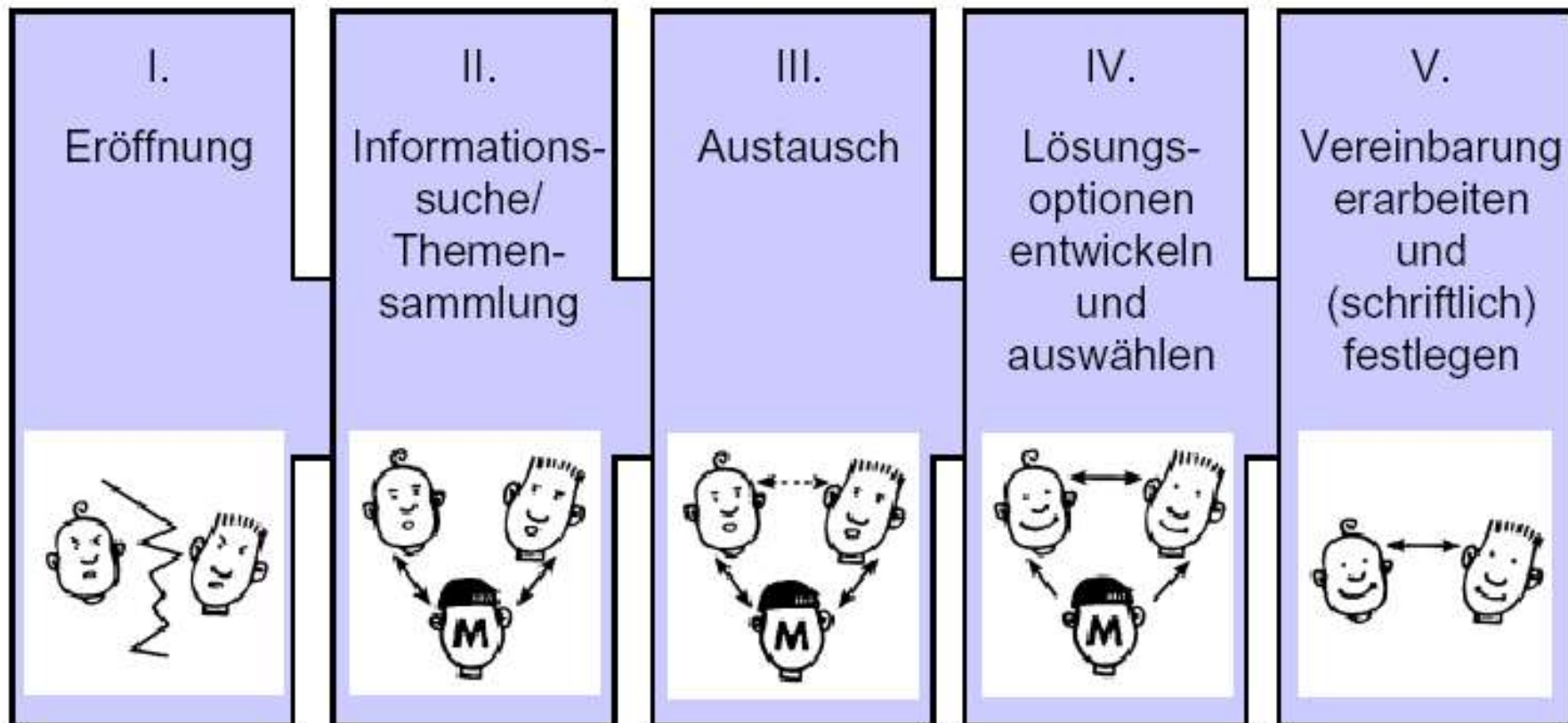
Ein Konflikt entwickelt sich in bestimmten Eskalationsstufen (Phasen).

Konfliktverlauf





Vermittlung bei Konflikten – 5 Phasen



Gespräch zur Konfliktlösung

Regel 1: **Zuhören**

Regel 2: **Aussprechen lassen**

Regel 3: **Verständnis zeigen**

Regel 4: **Notieren**

Regel 5: **Fehler eingestehen**
(wenn im Rahmen der Unternehmenspolitik machbar)

Regel 6: **Fehler schnell beheben**

Regel 7: **Nachfassen und prüfen**

Welche Elemente der Gesprächstechnik sind kommunikations- und verständnisfördernd?

- **Zeigen Sie Aufmerksamkeit!**
- **Hören Sie zu und zeigen Sie was Sie verstanden haben!**
- **Stellen Sie offene Fragen!**
- **Machen Sie Konflikte sachlich deutlich!
Arbeiten Sie Unterschiede und Gemeinsamkeiten heraus!**
- **Unterstützen Sie Ihren Gesprächspartner!**
- **Lassen Sie Pausen zu!**

Methoden zur Einwandbeantwortung

W + W

Einwände niemals direkt widerlegen.

Taktisch überwinden mit Formulierungen, die „**weich**“ und „**wirksam**“ sind.

Beispiel: Sie sprechen da einen besonders wichtigen Punkt an

Bedingte Zustimmung (Ja-aber)

Einwand des Gesprächspartners bedingt zustimmen (Schärfe nehmen und Aufwerten).
Unmittelbar nach der Zustimmung erfolgt dann die Einschränkung, Korrektur.

Beispiel: Sie haben völlig Recht, aber ...

Ich stimme Ihnen weitgehend zu, nur ...

Methoden zur Einwandbeantwortung

Transformation

Einwand in eine Frage umwandeln („transformieren“).
Fragen sind einfacher zu beantworten und werten den Gesprächspartner auf.

Beispiel: Sie stellen da eine sehr berechtigte (wichtige, interessante) Frage

Bumerang

Aus dem Einwand einen Vorteil machen.

*Beispiel: Gerade weil ...
Eben deshalb ...
Man kann es auch so sehen ...
Weil ... deshalb ...*

Methoden zur Einwandbeantwortung

Referenz

Anstatt zu behaupten, führen Sie im Gespräch – als Referenz – andere Personen und Meinungen an.

Beispiel: Einige Ihrer Kollegen meinten zuerst auch, dass und entschieden sich dann ...

Selbstbeherrschung

Bestätigen, dass Sie die gleichen Fragen und „Einwände“ gehabt hätten. Inzwischen habe Sie aber die Entwicklung bzw. Erfahrung überzeugt

Beispiel: Als ich diese Berechnung zum ersten Mal sah, war ich genau so skeptisch wie Sie. Inzwischen weiß ich aber ...

Methoden zur Einwandbeantwortung

Salami

Negative Tatsachen werden stets von zwei positiven Argumenten eingerahmt.
„Kette“ positiv – negativ – positiv.

Beispiel: Dieses Verfahren hat den großen Vorteil ... es kostet ... und bietet außerdem viel Arbeitssicherheit ...

„Gesprächstypen“



Streiter	Positive	Alleswischer	Redselige	Schüchterne	Ablehnende	Uninteressierte	„Das große Tier“	Ausfrager
Sachlich und Ruhig bleiben. Die Gruppe veranlassen, seine Behauptungen zu widerlegen.	Ergebnisse zusammenfassen, bewusst in die Diskussion einschalten.	Die Gruppe auffordern, zu seinen Behauptungen Stellung zu nehmen.	Taktvoll unterbrechen, allgemein die Redezeit festlegen.	Leichte, direkte Fragen stellen, sein Selbstbewusstsein stärken.	Seine Kenntnisse und Erfahrungen anerkennen.	Nach seiner Arbeit fragen. Auffordern Ein paar Beispiele aus seinem Interessengebiet geben.	Keine direkte Kritik üben. „Ja-aber“-Technik	Seine Fragen an die Gruppe zurückgeben.

Umgang mit Störern bzw. Störungen

Was mache ich wenn ...	Alternative, Möglichkeit
ein Teilnehmer einen anderen persönlich angreift?	Sofort eingreifen, Beitrag zurückweisen, durch Wiederholung mit anderen Worten den persönlichen Angriff „herausnehmen“.
zwei Teilnehmer sich sachlich „in die Haare geraten“?	Diskussion kurze Zeit „laufenlassen“, eingreifen, kurz zusammenfassen, Zusammenfassung an die Gruppe geben.
ein Teilnehmer mit einer Frage zu einem längst abgehandelten Punkt kommt?	Freundlich auf bereits Erarbeitetes hinweisen, verbindlich bleiben, nicht Wieder darauf eingehen (ausklammern).
ich als Diskussionsleiter, „den Faden“ verloren habe?	Zugeben, kurze Zusammenfassung des Bisherigen machen, Konzept checken, Protokoll kurz vorlesen lassen.
die Diskussion „weggerutscht“ ist?	Zusammenfassende Wiederholung, ggf. Einen Punkt erneut zur Diskussion Stellen.

Umgang mit Störern bzw. Störungen

Was mache ich wenn ...	Alternative, Möglichkeit
ein Teilnehmer seinen Vorschlag schwer erklären kann?	Ihn bitten, ein Beispiel dazu zu bringen, einen anderen um Interpretation bitten, seinen Vorschlag aufzuzeichnen.
ein Teilnehmer auf „Ausnahmen“ spezialisiert ist?	Ihn fragen, wie wahrscheinlich das ist, in wieviel Prozent der Fälle trifft das zu? Wie oft, wann bzw. wo? selbst erlebt?
mich als Leiter jemand „in die Falle“ locken will?	Ihn um Präzisierung bitten, die Frage an die Gruppe geben, ihn um ein Beispiel bitten.
Zwei Teilnehmer „Privatgespräche“ führen?	Selber leiser sprechen, mitten im Satz aufhören, an beide Teilnehmer mit einer Frage wenden.
Teilnehmer immer wieder aus der Besprechung „herausgerufen“ werden?	Ihn bitten ggf. einen Vertreter zu benennen, „Pausenrückruf“ vereinbaren, „Konventionalstrafe“ vereinbaren.

Die „richtigen“ Mitarbeiter im Fokus haben

A

Zugpferde



B



Gute Mitarbeiter

fördern,
entwickeln,
fördern,
entwickeln

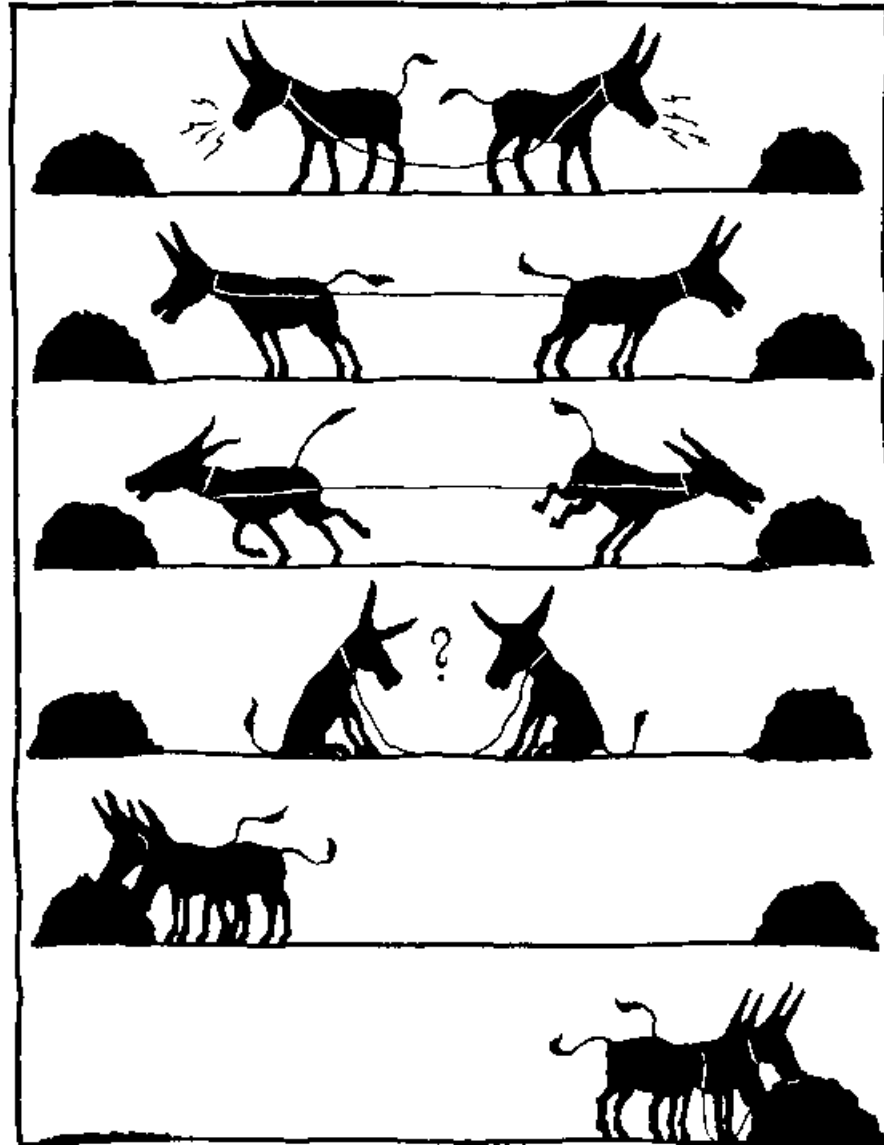
C



Durchschnittliche
Mitarbeiter,
Leistungsschwache,
Schlusslichter



$\emptyset = ?!$



Zeichnung v. W. 86 n.S.