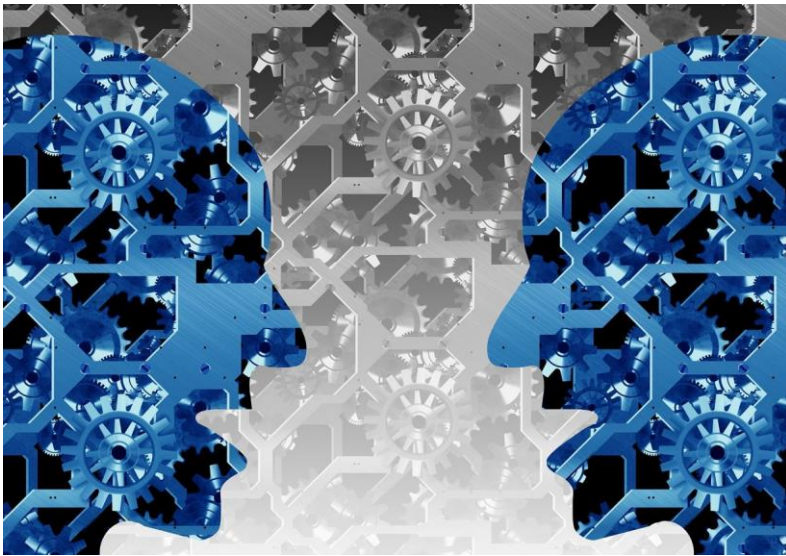


Konflikt-Management Basics



Ein Mindtrain-Training

Mindtrain GmbH

September 2023



www.mindtrain.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Trainingsziele	2
2	Was ist ein Konflikt?.....	2
3	Auswirkungen von Konflikten	3
3.1	Wozu führt ein ungelöster Konflikt im Laufe der Zeit?.....	3
3.2	Auswirkungen von ungelösten Konflikten	3
4	Konflikttypen	4
4.1	Zielkonflikte oder Vorgehenskonflikte.....	4
4.2	Beziehungskonflikte.....	4
4.3	Wertekonflikte	4
4.4	Rollenkonflikte.....	5
4.5	Verteilungskonflikte	5
5	Konfliktdynamiken.....	6
6	Konflikt-Eskalationsstufen	7
6.1	Konflikt-Eskalationsstufen 1 bis 3	7
6.2	Konflikt-Eskalationsstufen 4 bis 6	8
6.3	Konflikt-Eskalationsstufen 7 bis 9	8
7	Modelle zur Konfliktlösung.....	9
7.1	Das Machmodell.....	9
7.2	Das Delegationsmodell	9
7.3	Das Konsensmodell	10
8	Konfliktmanagement-Kultur.....	11
9	Kontakt.....	12

1 Trainingsziele

Dieses Training hilft, den Grundstein für eine neue Art des Umgangs mit Konflikten zu legen. Es vermittelt die Konflikttheorie und die Grundlagen, die Sie verstehen müssen, um eine neue Konfliktkultur zu leben und zu unterstützen.

- Sie wissen, was ein Konflikt ist
- Sie erkennen, welche Auswirkungen Konflikte im betrieblichen Umfeld haben können
- Sie verstehen die Konfliktdynamik und können die Stufen der Konflikteskalationsleiter benennen

2 Was ist ein Konflikt?

Ein Konflikt (vom lateinischen Wort 'confligere', "zusammenkommen, kämpfen") liegt vor, wenn die Interessen, Ziele oder Werte von Individuen, sozialen Gruppen, Organisationen oder Staaten unvereinbar sind oder unvereinbar zu sein scheinen.

Wie bereits erwähnt, gibt es verschiedene Arten von Konflikten und unterschiedliche Konfliktsituationen. Konflikte können sein

- Zwischen einzelnen Personen (z.B. zwei Mitarbeiter im gleichen Team)
- Zwischen verschiedenen Teams oder Abteilungen
- Zwischen Firmen
- Zwischen Staaten
- Zwischen gesellschaftlichen Gruppen (gemäß der obigen Definition)

Notizen:

3 Auswirkungen von Konflikten

Konflikte zwischen Menschen werden oft auf einer emotionalen Ebene ausgelöst. Ist dies der Fall, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass der Konflikt oder die Konfliktursache wichtiger wird als die Unternehmensvision, die Ziele oder die Arbeitsergebnisse. Daher fließen Energie und Anstrengungen nicht zu 100 % in die täglichen Aufgaben.

Aufgabe

Stellen Sie sich vor, Sie sind Teil der Crew, die ein Flugzeug oder einen Hubschrauber fliegt. Was könnten die Auswirkungen eines Konflikts im Cockpit während eines Fluges sein? Ausgehend davon, was denken Sie, wie sich Konflikte in Ihrem speziellen Umfeld auswirken könnten?

3.1 Wozu führt ein ungelöster Konflikt im Laufe der Zeit?

- Störung im Handlungsablauf, in Arbeitsabläufen
- Einschränkung der Handlungsfähigkeit als Individuum, als Team oder als Organisation
- Druck, eine Lösung zu finden
- Wunsch nach Neuorientierung mit dem ultimativen Wunsch, die Situation zu verlassen
- Tendenz zur Eskalation

3.2 Auswirkungen von ungelösten Konflikten

- Verlust von Qualität in Beziehungen
- Verlust von Effizienz und Qualität
- Zeitverlust bei der Leistungserbringung
- Vermindertes Kundenerlebnis
- Kosten für Konfliktlösung

Aus kommerzieller Sicht ist die Auswirkung unter dem Strich immer ein Verlust an Geld / Ertrag.

Notizen:

4 Konflikttypen

Es gibt eine Vielzahl von Ansätzen zur Unterscheidung von Konfliktarten. Es gibt interpersonelle und intrapersonelle Konflikte.

Konfliktmanagement befasst sich mit zwischenmenschlichen Konflikten, d.h. solchen zwischen zwei oder mehreren Personen.

Konflikte können nach ihrem Ursprung und ihren Auswirkungen kategorisiert werden. In den folgenden Unterkapiteln wird eine nicht abschließende Klassifizierung vorgenommen.

- Zielkonflikte oder Vorgehenskonflikte
- Beziehungskonflikte
- Wertekonflikte
- Rollenkonflikte
- Verteilungskonflikte

4.1 Zielkonflikte oder Vorgehenskonflikte

Zielkonflikte oder Vorgehenskonflikte sind eine sehr häufige Form von Konflikten, wenn Menschen zusammenarbeiten.

- Unterschiedliche Ansichten über Visionen und gemeinsame Ziele
- Unterschiedliche Auffassungen oder Verständnis über den Weg / Prozess, die Mittel, den Einsatz von Ressourcen und die Wahl der Methode, wie eine Aufgabe zu erledigen ist

4.2 Beziehungskonflikte

- Sind über verletzte Gefühle (Demütigung, Verachtung)
- Entstehen, weil das Verhalten einer anderen Person persönlich genommen wird
- Erfordern persönlichen Einsatz auf beiden Seiten, um eine Lösung zu finden
- Sind der häufigste Grund für Konflikte

4.3 Wertekonflikte

Wertekonflikte beruhen auf Meinungsverschiedenheiten über Ziele, Prinzipien und Werte. Sie können nur mit gegenseitigem Verständnis oder durch Trennung gelöst werden.

4.4 Rollenkonflikte

Rollenkonflikte entstehen, wenn Menschen unterschiedliche Erwartungen und Ansichten über ihre Rollen in einer Organisation haben (einschließlich Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten). Diese Konflikte können gelöst werden, indem Klarheit geschaffen wird.

4.5 Verteilungskonflikte

Verteilungskonflikte entstehen oft in Situationen, in denen Ressourcen knapp und begehrt sind. Diese Konflikte existieren als verdeckte und offene Verteilungskämpfe. Sie sind ein "Nullsummenspiel" - der Gewinn des einen ist der Verlust des anderen. Um sie zu lösen, ist eine Klärung und Anpassung der Ziele und Erwartungen notwendig.

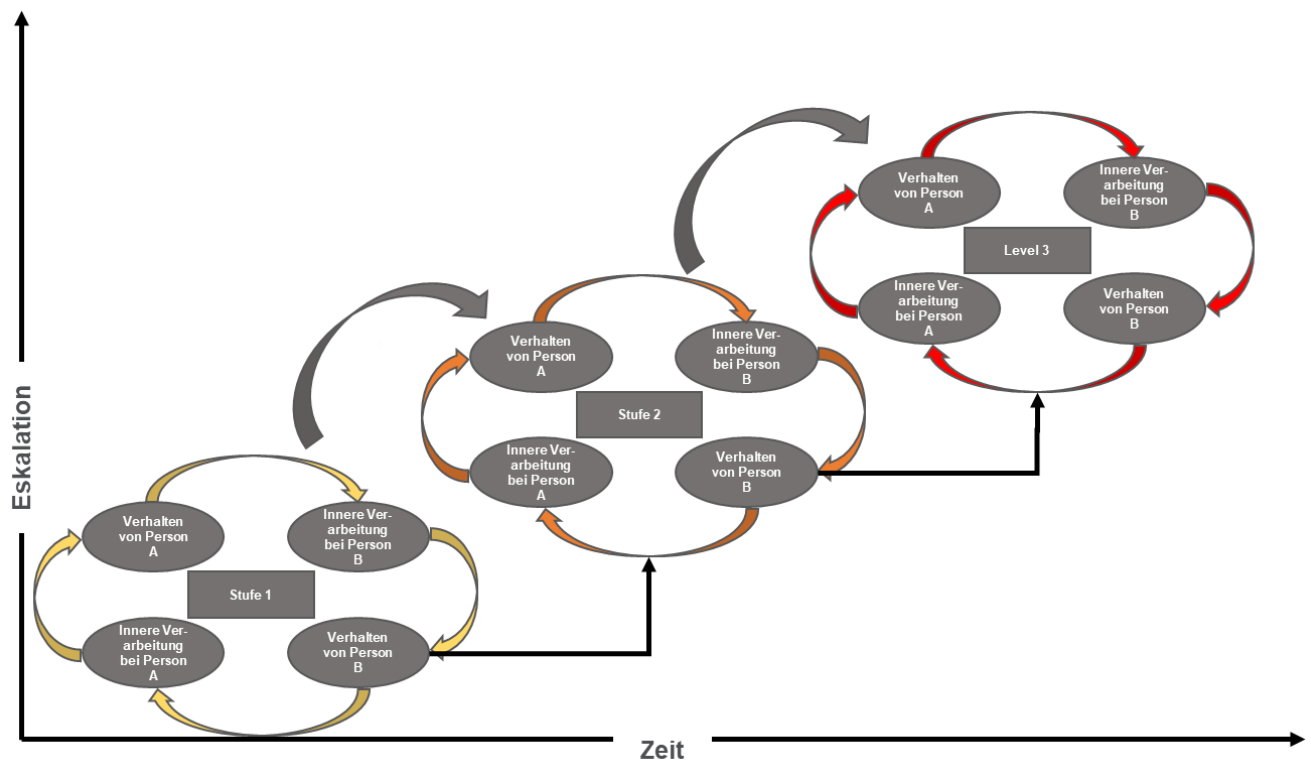
Notizen:

5 Konfliktynamiken

Konflikte haben die Tendenz zu eskalieren. Ein wesentlicher Anstoß dafür ist die Wechselwirkung zwischen innerem Erleben und äußerem Verhalten. Die Akteure intensivieren ihre Strategie, wenn sie erkennen und erleben, dass ihr bisheriges Verhalten nicht zum Erreichen ihrer Ziele führt.

Welche Strategie vom Individuum verfolgt wird, hängt von internen und externen Faktoren ab. Unter den internen Faktoren spielen zunächst die Gefühle die wichtigste Rolle.

Konfliktsituationen lösen Emotionen aus, die für das Verhalten der betroffenen Person entscheidend sind. Ob das Verhalten eher sachlich kühl oder cholerisch überhitzt ist, hängt davon ab, wie stark die emotionale Reaktion ist.



Die Eskalationsstufe steigt mit der Zeit an, wenn keine Konfliktlösungsmaßnahme ergriffen wird!

Jeder Mensch hat unterschiedliche Strategien, Verhaltensmuster und Emotionen.

- **Strategie:** Pokern oder Problemlösen?
- **Verhaltensmuster:** Flucht, Angriff oder Unterwerfung?
- **Emotionen:** heiß oder kalt?

6 Konflikt-Eskalationsstufen



6.1 Konflikt-Eskalationsstufen 1 bis 3

Die ersten 3 Konflikt-Eskalationsstufen stehen am Anfang eines Konflikts. Es beginnt mit Verärgerung über den Konflikt und ersten Auseinandersetzungen oder Streitigkeiten. Wenn Streitigkeiten nicht zu einer Lösung führen (aus Sicht einer einzelnen Partei), kann es zu einem Kontaktabbruch kommen.

In diesem frühen Stadium auf der Eskalationsleiter ist eine Konfliktlösung sehr wahrscheinlich. Wichtig ist, dass die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien aufrechterhalten werden kann. Eine Win-Win-Lösung ist noch möglich.

Die Konfliktmediation kann in den meisten solchen Fällen entweder von einem Kollegen oder einem Teamleiter durchgeführt werden.

6.2 *Konflikt-Eskalationsstufen 4 bis 6*

Auf den Stufen 4 bis 6 suchen sich die Parteien Verbündete, die andere Partei wird als "der Feind" betrachtet.

Der potenzielle Schaden für die Parteien UND die Umwelt ist groß. Der Energie-, Zeit- und Geldaufwand für die Konfliktlösung steigt.

Um diese Konflikte zu lösen, empfiehlt sich die Hilfe von internen und/oder externen Konfliktvermittlern.

6.3 *Konflikt-Eskalationsstufen 7 bis 9*

Ein Konflikt auf Stufe 7 bis 9 kostet viel Energie, Zeit und - am Ende - Geld. Es besteht die Gefahr, dass nicht nur den beteiligten Parteien, sondern auch der Umwelt, den Partnern und vielleicht sogar den Kunden Schaden zugefügt wird.

Um diese Konflikte zu lösen, sind oft drastische Maßnahmen erforderlich, wie z. B. die Trennung der Parteien oder sogar die Kündigung der Arbeitsverträge usw.

Notizen:

7 Modelle zur Konfliktlösung

Im Zuge der "Evolution der Streitkultur" wurden mehrere, gesellschaftlich unterschiedlich akzeptierte Modelle entwickelt.

Vereinfacht können drei Modelle unterschieden werden:

- Das Machtmodell
- Das Delegationsmodell
- Das Konsensmodell

7.1 *Das Machmodell*

- Dies ist das älteste bekannte Modell. Es basiert auf dem Prinzip, dass die Überlegenheit der Macht entscheidend für den Erfolg ist.
- Die Mittel des Konflikts sind Kampf, Flucht oder Unterwerfung.
- Die Ergebnisse sind Sieg, Niederlage oder sogar Vernichtung, je nach Sichtweise.

7.2 *Das Delegationsmodell*

- Die individuelle Konfliktlösung nach dem Machtmodell wird mit dem Delegationsmodell vermieden.
- Viele freiwillige Konfliktlösungsverfahren folgen diesem Modell, das z. B. von den staatlichen Gerichten vorgelebt wird.
- In Unternehmen wird das Modell angewandt, wenn Entscheidungen von Vorgesetzten oder gleichwertigen Gremien getroffen werden. In Familien wird das Modell angewandt, wenn das Familienoberhaupt oder der Clan über Konflikte entscheidet.
- Bei Gerichten ist für den Ausgang des Verfahrens die Rechtslage entscheidend, in anderen Bereichen die Konformität mit der jeweiligen Norm oder die bestehende Unternehmenskultur.
- Das Mittel der Konfliktlösung in Gerichtsverfahren ist das Recht. In hierarchisch strukturierten Verfahren ist es ein Verhaltenskodex, der in der Regel nicht normiert, aber gesellschaftlich akzeptiert ist.
- Am Ende eines solchen Verfahrens steht ein Urteil in Form eines Gerichtsbeschlusses oder eines Vergleichs.

7.3 *Das Konsensmodell*

- Dieses Modell basiert auf der Notwendigkeit, die Individualität jeder Person oder Partei zu respektieren.
- Das Verfahren ist strukturiert und berücksichtigt die Bedürfnisse aller beteiligten Parteien.
- Die Lösungen beinhalten Möglichkeiten zur Erweiterung des Handlungsspielraums.
- Am Ende des Prozesses gibt es einen Konsens über den Weg zur Lösung des Problem

Das Konsensmodell ist also flexibel im Umgang mit einem Konflikt. Es zielt darauf ab, sich auf eine Win-Win-Lösung zu einigen, die es im Idealfall ermöglicht, die Beziehung zwischen den Parteien zu erhalten oder sogar zu stärken.

Notizen:

8 Konfliktmanagement-Kultur

Im Allgemeinen ist Kultur das Ergebnis der Denk- und Verhaltensmuster einer Organisation oder einer Gruppe von Menschen.

Konfliktmanagementkultur ist die gelebte Art und Weise, wie eine Organisation mit Konflikten umgeht. Idealerweise wird diese in einem Regelwerk und Strukturen definiert, dokumentiert und kommuniziert.

Auch wenn es in der Verantwortung der Geschäftsleitung liegt, die Konfliktmanagementkultur zu definieren, ist jeder Mitarbeiter für die erfolgreiche Umsetzung dieser Kultur verantwortlich.

Notizen:

9 Kontakt

Dein Trainer



David Bärtsch

Mentor, Musterbrecher, Möglichmacher
& Mediator

Poststrasse 14

CH-8868 Oberurnen

+41 55 610 19 19

david.baertsch@mindtrain.ch

www.mindtrain.ch

