



LAND

OBERÖSTERREICH

Soziale Kompetenz

Modul Konflikt

Autorin: Mag.^a Roswitha Mayr

Lektorat: Roswitha Hölzl, MSc

Projektleitung: Prof.ⁱⁿ (FH) Dr.ⁱⁿ Irene Hiebinger



Innovatives
Oberösterreich 2010



Soziale Kompetenz
Modul Konflikt



Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung

1.1 Allgemeines	Seite	5
1.2 Zu fördernde Kompetenzen	Seite	5
1.3 Modulbauweise und Kontextbezug	Seite	6
1.4 Wissenschaftlichkeit.....	Seite	7
1.5 Pädagogisches Konzept.....	Seite	7
1.6 Hinweise für Trainer/-innen	Seite	7

2 Überblick

2.1 Inhalte von Modul „Konflikt“	Seite	9
2.2 Zu erwerbende Kompetenzen	Seite	9

3 Ablauf des Moduls „Konflikt“

3.1 Einführung Konflikt.....	Seite	11
3.2 Selbstwahrnehmung und Einfühlungsvermögen	Seite	15
3.3 Modell der Konfliktdynamik nach Glasl	Seite	18
3.4 Eskalationsstufen von Konflikten nach Glasl	Seite	20
3.5 Konfliktstile	Seite	22
3.6 Werkzeuge zum konstruktiven Bewältigen von Konflikten und zur Prävention von Konflikten	Seite	24

4 Handouts

4.1 Handout: Welche Konfliktarten gibt es?.....	Seite	29
4.2 Handout: Die volle Schale	Seite	31
4.3 Handout: Die drei Wahrnehmungspositionen	Seite	32
4.4 Handout: Reframing: Die Kunst des Umdeutens.....	Seite	33
4.5 Handout: Übung Perspektivenwechsel.....	Seite	34
4.6 Handout: Modell der „Konfliktdynamik“ nach Glasl.....	Seite	35
4.7 Handout: Gesprächsleitfaden nach dem Konzept der kooperativen Konfliktbewältigung.....	Seite	37
4.8 Handout: Modell der „Eskalationsstufen“ nach Glasl.....	Seite	39
4.10 Handout: Anleitung Aufräumen	Seite	43
4.11 Handout: Anleitung: Beim Thema bleiben.....	Seite	44
4.12 Handout: Harvard-Konzept	Seite	45
4.13 Handout: Werkzeuge zur Konfliktlösung	Seite	48
4.14 Handout: Anleitung 2a „Ärger mit einem Kollegen“	Seite	50
4.15 Handout: Anleitung 2b „Ärger mit einem Kollegen“	Seite	51
4.16 Handout: Sieben Grundsätze für das Leben mit Konflikten	Seite	53

Soziale Kompetenz
Modul Konflikt

1 Einleitung

Autorin: Mag.^a Roswitha Mayr, Lektorat Roswitha Hölzl, MSc, Projektleitung: Prof.ⁱⁿ (FH) Dr.ⁱⁿ Irene Hiebinger

1.1 Allgemeines

Diese Methodensammlung ist in einzelne Module unterteilt. Jedes Modul bietet ein reichhaltiges Repertoire an bewährten Methoden und kann als „Nachschlagewerk“ zu den einzelnen Themenbereichen genützt werden. Die einzelnen Methoden- und Übungsvorschläge müssen jedoch jeweils auf die entsprechende Zielgruppe, den spezifischen Arbeitskontext und an das spezifische Anliegen sowie an die konkreten Erwartungen der Teilnehmer/-innen angepasst werden. Der Einsatz einer Methode und die Durchführung einer Übung soll nicht aus gruppenspezifischen Zwecken erfolgen sondern den Teilnehmer/-innen konkrete Unterstützung anbieten, wie eine konkrete Situation, ein Problem oder ein Anliegen aus der Berufswelt konstruktiv bearbeitet und gelöst werden kann.

Ziel ist eine bedarfsgerechte Erweiterung Sozialer Kompetenzen, die den Bedarf, der durch die berufliche Tätigkeit entsteht, entsprechend berücksichtigt.

Ein Wiederholen gelernter Verhaltensmuster genügt nicht, wichtig ist der situationspezifische Einsatz des Gelernten als auch der Transfer, die Übertragung auf analoge Situationen. Reflexion findet dabei auf zwei Ebenen statt, auf der Ebene der Selbstreflexion und auf der Ebene der gemeinsamen Reflexion, dadurch wird die Transferleistung gefördert. Soziale Kompetenzen implizieren auch die Reflexion der Werthaltungen und soziale Verantwortung. So sind kommunikative Fertigkeiten noch nicht gleichzusetzen mit sozialen Kompetenzen sondern erst im reflexiven Zusammenwirken mit anderen Fähigkeiten, wie z. B. Kooperations- Konsens- Konflikt- und Teamfähigkeit entwickeln sich soziale Kompetenzen. Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte sollen in den Seminaren lernen, mit den Anforderungen in der Praxis konstruktiver und sicherer umzugehen und Konflikte konstruktiv zu bewältigen. Sie sollen in ihrer Zusammenarbeit gestärkt werden und lernen, Stress zu vermeiden bzw. zu bewältigen. Die betrieblichen Weiterbildungselemente im Bereich sozialer Kompetenzen sind somit ein Potenzial, das ein gelingendes Handeln im Berufsalltag erhöht.

1.2 Zu fördernde Kompetenzen

Folgende Kompetenzen sollen gefördert werden, wobei es für jede Kompetenz eine eigene Publikation gibt:

- Selbstkompetenz
- Umgang mit Stress
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Führungskompetenz
- Interkulturelle Kompetenz
- Arbeitszufriedenheit

ad Selbstkompetenz

- Wahrnehmung- und Wahrnehmungsfehler
- Selbstwert und Selbstwirksamkeit
- Gefühle und Emotionen
- Zeitmanagement

ad Umgang mit Stress

- Individuelle, gruppenbedingte und organisatorische Stressoren
- Bewältigung von Stress auf allen drei soeben genannten Ebenen

ad Kommunikationsfähigkeit

- Gesprächsführung
- Argumentieren und Diskutieren
- Verbesserung der Verständlichkeit
- Feedback

ad Teamfähigkeit

- Effizientes und effektives Arbeiten in Teams
- Rollenverhalten in Teams
- Maßnahmen gegen Gruppendenken und gruppenpsychologische Prozesse
- Umgang mit Gruppendruck
- Stärkung der Teamfähigkeit

ad Konfliktfähigkeit

- Prävention von Konflikten
- Konstruktiver Umgang mit Konflikten
- Konfliktkultur

ad Führungskompetenz

- Führungsstile
- Führung als Coaching
- Führung und Rollenanforderung, Rollenkonflikte

ad Interkulturelle Kompetenz

- Soziale Kompetenz am globalen Markt
- Interkulturelle Kommunikation

ad Arbeitszufriedenheit

- Bedürfnisorientierte Konzeptionen
- Anreiz orientierte Konzeptionen
- Humanistische Konzeptionen

1.3 Modulbauweise und Kontextbezug

Das Modell ist aus acht Modulen aufgebaut, wobei jedes Modul einer der acht beschriebenen Kompetenzen entspricht und für jede – wie erwähnt – eine eigene Publikation existiert. Dies hat mehrere Vorteile:

- Für jede zu erwerbende Kompetenz gibt es ein Modul, das sich schwerpunktmäßig mit dieser beschäftigt.
- Die Module nehmen aufeinander Bezug, können jedoch auch unabhängig voneinander eingesetzt werden. Sollten die Teilnehmer/-innen eines Kurses eine besondere Stärkung ihrer kommunikativen Fähigkeiten wünschen, so kann darauf Bedacht genommen werden. Ebenso wenn eine Institution nur eine Förderung der Teamfähigkeit möchte.
- Jedes Modul kann auf einem unterschiedlichen Level beginnen. Wenn Teilnehmer/-innen im Bereich Selbstkompetenz bereits gefördert worden sind, im Bereich Teamfähigkeit hingegen noch nicht, so kann durch den modularen Aufbau des Modells darauf Bedacht genommen werden. Inhalte einzelner Module können auch miteinander kombiniert werden.

Bei der Umsetzung muss speziell auf den betrieblichen Kontext Rücksicht genommen werden. Alle Methoden und Übungsbeispiele, die zum Einsatz kommen, sind grundsätzlich an das betriebliche Lebensumfeld anzupassen. Dieses Anknüpfen an den betrieblichen Alltag hat zweierlei Sinn: Erstens sollen die zu vermittelnden Inhalte unmittelbar anschaulich werden und zweitens sollen die in Folge neu erworbenen Fähigkeiten direkt im Betrieb einsetzbar sein.

1.4 Wissenschaftlichkeit

Alle Inhalte und Übungen leiten sich aus wissenschaftlichen Konzepten ab. Diese stammen aus den Bereichen Kommunikationspsychologie, Sozialpsychologie, Persönlichkeitspsychologie, Pädagogik, Soziologie und Betriebswirtschaft. Beim Zitieren wurde so verfahren, wie es bei solchen Methoden- und Übungssammlungen allgemein üblich ist:

- Übungen, die keinem Autor/keiner Autorin eindeutig zuordenbar sind, weil sie in vielen Büchern zu finden sind und nicht feststellbar ist, wer sie sich ursprünglich ausgedacht hat, wurden mit eigenen Worten beschrieben.
- Dasselbe gilt für Übungen, die die Autorin bei Weiterbildungsseminaren kennen gelernt hat.
- Dennoch wurde im Literaturverzeichnis (zu finden im „Überblick“) stets angegeben, welche Bücher als Basis gedient haben.

1.5 Pädagogisches Konzept

Das Modell verfolgt eine erfahrungsorientiert-didaktische Vorgangsweise: Bei den Übungen werden kognitive, emotionale und verhaltensorientierte Schwerpunkte gesetzt. Gleichzeitig werden theoretische Impulse gegeben und deren Hintergründe geklärt.

1.6 Hinweise für Trainer/-innen

1. Die Förderung sozialer Kompetenz im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung erfordert vor der Durchführung einer spezifischen Maßnahme eine Bedarfserhebung im Betrieb. Ein Beratungsgespräch im Vorfeld mit Geschäftsführung oder Personalverantwortlichen dient der Klärung der Besonderheiten im Betrieb. Es sollen spezielle Anforderungen, Stärken und Entwicklungspotenziale besprochen und geklärt werden. Gleichzeitig sollen auch die Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmer/-innen erhoben werden. Eine bedarfsgerechte Fördermaßnahme muss auf aktuelle Vorkommnisse und Wünsche der Teilnehmer/-innen eingehen. Im Modul „Weitere Methoden und Übungen“ sind ergänzende Übungen zu den einzelnen Modulen dargestellt. Die Übungen stellen ein zusätzliches Angebot dar, wie ein spezifisches Thema eingebracht und bearbeitet werden kann. Der Einsatz aller Übungen erfordert viel Erfahrung von den Trainer/-innen. Die Methoden müssen nicht nur dem jeweiligen Arbeitskontext und einer spezifischen Problem- und Auftragslage gerecht werden, sondern dürfen auch für eine spezifische Zielgruppe nicht zu „fremd“ und „abgehoben“ sein und die Teilnehmer/-innen nicht überfordern. Die Praxisrelevanz und der Transfer jeder Methode und Übung in den Arbeitsalltag müssen gewährleistet sein.
2. Die exemplarischen Seminarabläufe zu den einzelnen Modulen sollen den Trainer/-innen als Orientierungslitfad dienen und die Praxisrelevanz verdeutlichen.
3. Die Module enthalten auch Entspannungs- und Aktivierungsübungen. Es kann sinnvoll sein, solche Übungen von Zeit zu Zeit einzuschieben.

4. Wenn Trainer/-innen die einzelnen Methoden und Übungen einsetzen, übernehmen sie die volle Verantwortung für eine effiziente Bearbeitung eines Themas. Ändern bzw. adaptieren Sie als Trainer/-in die Inhalte der einzelnen Übungen auf die Bedürfnisse und Problemlagen der Teilnehmer/-innen ab. Je höher die strukturelle Ähnlichkeit der erfahrenen Übung mit der realen Situation der Teilnehmer/-innen ist, desto höher ist das Transferpotenzial.
5. Ein Arbeiten mit konkreten Fallbeispielen und eine Reflexion gemeinsam mit den Teilnehmer/-innen am Ende einer durchgeführten Übung und eines Seminartages über den Transfer sind sinnvoll und notwendig.
6. Die Integration neuer Verhaltensweisen braucht Zeit; Rückfälle sind am Anfang „normal“. Besprechen Sie mit den Teilnehmer/-innen, wie sie Rückfälle vermeiden oder damit umgehen können und wodurch erfolgreiches Verhalten wahrscheinlicher wird.
7. Der Follow Up-Tag dient der Reflexion der Transferleistung bzw. Praxisrelevanz des Gelernten. Je alltags-tauglicher und praxisrelevanter ein Thema bearbeitet wurde, desto attraktiver wird die Umsetzung neuer Verhaltensweisen.
8. Aufbau des Modells: Für jede der zu Beginn genannten Kompetenzen gibt es ein eigenes Modul. Darin finden Sie
 - einen Überblick über das jeweilige Modul,
 - den didaktischen Ablauf der einzelnen Kapitel des Moduls,
 - alle Handouts und Folien, die Sie für das Modul benötigen.



2 Überblick

Autorin: Mag.^a Roswitha Mayr, Lektorat Roswitha Hölzl, MSc, Projektleitung: Prof.ⁱⁿ (FH) Dr.ⁱⁿ Irene Hiebinger

2.1 Inhalte von Modul „Konflikt“

- Einführung Konflikt
- Selbstwahrnehmung und Einfühlungsvermögen
- Modell der Konfliktodynamik nach Glasl
- Eskalationsstufen von Konflikten nach Glasl
- Konfliktstile
- Werkzeuge zum konstruktiven Bewältigen von Konflikten und zur Prävention von Konflikten

2.2 Zu erwerbende Kompetenzen

Die Teilnehmer/-innen entwickeln eine Sensibilität hinsichtlich des Konfliktverhaltens und erkennen eigene Stärken und Schwächen darin. Sie lernen sich in die Position anderer (Kolleg/-innen, Vorgesetzte/-r, Mitarbeiter/-innen) zu versetzen und Wahrnehmungspositionen bewusst flexibel – je nach Anforderungssituation einzusetzen.

Dadurch sind die Teilnehmer/-innen in der Lage mit Mitarbeiter/-innen und/oder Kolleg/-innen effizienter zusammenzuarbeiten, weil Konflikte konstruktiv reflektiert und bewältigt werden können.

Literatur

- EISENMANN, SANDRA (2007): Soziale Kompetenz. CD-Trainingskonzept. managerSeminare, Bonn.
- EMMRICH, FRIEDRICH-KARL und KOCH, NORMAN (2002): Professioneller Umgang mit Konflikten. Verlag moderne Industrie, München.
- FEUSTEL, BERT und KOMAREK, IRIS (2006): NLP-Trainingsprogramm. Südwest, München.
- KLUTMANN, BEATE (2006): Führung: Übungen für das Training mit Führungskräften. Windmühle, Hamburg.
- GLASL, FRIEDRICH (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8. aktualisierte und ergänzte Auflage; Haupt, Bern, Stuttgart und Wien.
- GLASL, FRIEDRICH (2006a): Konfliktfähigkeit statt Streitlust! Die Chance, zu sich selbst und zueinander zu finden. 2. Auflage, Verlag am Goetheanum, Dornach.
- GLASL, FRIEDRICH (2006b): Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte. Übungen. Praktische Methoden. 5. überarbeitete und erweiterte Auflage, Freies Geistesleben, Stuttgart.
- GROSSE BOES, STEFANIE und KASERIC, TANJA (2008): Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainings-Theorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. managerSeminare, Bonn.
- HAESKE, UDO (2008): Team- und Konfliktmanagement. Teams erfolgreich leiten. Konflikte konstruktiv lösen. 3. Auflage, Cornelsen Scriptor, Berlin.
- LEHNER, MARTIN und FREDERSDORF, FREDERIC (2003): Fachtrainings erfolgreich gestalten. Praxis-handbuch für Trainer, Führungskräfte und Experten. Haupt, Bern.
- MAHLMANN, REGINA (2001): Konflikte managen. 2. Auflage, Beltz, Weinheim.
- PESENDORFER, BERND (1995): Konflikt-Management als angewandte Dialektik. In: Voß, Bärbel [Hrsg.]: Kommunikations- und Verhaltenstrainings. Hogrefe, Göttingen, S. 164-183.
- REDLICH, ALEXANDER (1997): Konflikt-Moderation. Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten. Windmühle, Hamburg.
- SCHREYÖGG, ASTRID (2002): Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach. Campus Fachbuch, Frankfurt.
- SCHULZ VON THUN, FRIEDEMANN, RUPPEL, JOHANNES und STRATMANN, ROSWITHA (2003): miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.
- SCHULZ, ROLF (2007): Toolbox zur Konfliktlösung. Konflikte schnell erkennen und erfolgreich bewältigen. Eichborn, Frankfurt.
- SCHWARZ, GERHARD (2005): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 7. erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- THOMAS, KENNETH W. (1976): Conflict and Conflict Management. In: Dunette, M.D. [Hrsg.]: Handbook of industrial and organizational psychology. Vol. 3, 2. Auflage, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- THOMAS, KENNETH W. (ohne Jahresangabe): Making Conflict Management a Strategic Advantage. White Paper Conflict. Edmonton: Vopel, Klaus W. (2008): Kreative Konfliktlösung. Spiele für Lern- und Arbeitsgruppen. 3. Auflage, iskopress, Salzhausen.



3 Ablauf des Moduls „Konflikt“

Autorin: Mag.^a Roswitha Mayr, Lektorat Roswitha Hölzl, MSc, Projektleitung: Prof.ⁱⁿ (FH) Dr.ⁱⁿ Irene Hiebinger

3.1 Einführung Konflikt

3.1.1 Ziele

- Die Teilnehmer/-innen lernen die Bedeutung des Konfliktbegriffes und die zwei Seiten von Konflikten kennen.
- Sie erarbeiten eine Konflikt-Definition im Gruppenkonsens und identifizieren typisches eigenes Konfliktverhalten.
- Auf Basis des Eisbergmodells lernen die Teilnehmer/-innen Konflikte zu deuten.
- Die Teilnehmer/-innen erfahren die Sinnhaftigkeit von Konflikten.
- Eigene bereits erlebte Konflikte werden Konfliktarten zugewiesen, um diese später einer Bearbeitung zugänglich zu machen.
- Verschiedene Ursachen von Konflikten im Arbeitsleben sind bekannt und können in der Folge bearbeitet werden.

3.1.2 Zeit

- 5 Minuten (Einstieg)
- 45 Minuten (Übung: Brief an eine/n Außerirdische/n)
- 20 Minuten (Input: Eisbergmodell und Sinn von Konflikten)
- 5 Minuten (Input: Arten von Konflikten)
- 30 Minuten (Input: Konflikttypen inkl. Transferaufgabe)
- 60 Minuten (Übung Vor- und Nachteile von Konflikten)
- 5 Minuten (Input: Ursachen von Konflikten)

3.1.3 Materialien

- Für die Übung Brief an eine/-n Außerirdische/-n ein Flip-Chart, welches Sie in acht Spalten aufteilen und oben in jede Spalte die Buchstaben von A bis H schreiben
- Handout „Konflikttypen“
- Pro Gruppe eine Pinnwand mit dem Raster Konflikte als Krise oder Chance

3.1.4 Ablauf

Input zum Einstieg

„Mit Konflikten umzugehen ist eine Notwendigkeit in jedem menschlichen Zusammenleben. So sind Konflikte ein wesentlicher Bestandteil des Lebens überhaupt – nicht selten werden Konflikte als eine Triebfeder von Entwicklung bezeichnet. Es geht also nicht darum Konflikte aus unserem Leben zu verbannen, sondern einen adäquaten Umgang mit Konfliktsituationen zu üben. In diesem Rahmen soll es Impulse für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten geben. Ein breites Angebot an spezifischen Seminaren, Mediation, Coaching und Therapieansätzen stehen am Markt zur Verfügung, um in diesem Bereich zu lernen.

Der Begriff Konflikt entstammt dem lateinischen Wort *configere* und bedeutet aneinander geraten oder kämpfen. In der Wissenschaft gibt es eine Vielzahl an Definitionen. Konflikte haben prinzipiell viele Facetten. Ähnlich verhält es sich mit den Konfliktursachen. Eine Konfliktursache kann alles und jedes sein (vgl. Schwarz, 2005). Vergegenwärtigen wir uns nur, aus welchen angeblichen „Kleinigkeiten“ ein Konflikt entstehen kann.“ (Zeit: 5 Minuten)

Übung: Brief an eine/-n Außerirdische/-n (vgl. Vopel, 2008)

Ziel: Bedeutung des Wortes „Konflikt“ für die Teilnehmer/-innen herausfinden; Strategien herausfinden, wie die Gruppe Konflikte bewältigt und wie es zu einem gemeinsamen Verständnis kommt.

1. Die Teilnehmer/-innen lassen sich in einem Brainstorming Worte einfallen, welche sie mit dem Begriff „Konflikt“ verbinden. Im Idealfall steuert jede/-r eine Assoziation zu einem Buchstaben bei [z.B. A: Angst, B: Beleidigung, C: Chaos usw.], eine Person aus der Gruppe notiert die Einfälle. In dieser Phase soll es keine Debatten oder Fragen geben, es werden nur Begriffe gesammelt. (Zeit: 5 Minuten)
2. Jetzt ist Zeit für Fragen: Jede/-r kann nachfragen, wie die gewählten Worte zu verstehen sind, welche Verbindung sie zum Begriff „Konflikt“ haben. Die eingehenden Beiträge sollten nicht bewertet werden. (Zeit: 5 Minuten)
3. Die Teilnehmer/-innen bilden jetzt Paare oder Trios. Jede Kleingruppe wählt einen Buchstaben vom Flip-Chart. (Pro Buchstabe nur eine Kleingruppe!) Nun schreibt jede Gruppe einen kurzen Brief an eine/-n Außerirdische/-n, die/der noch nie das Wort „Konflikt“ gehört hat und erklärt diesem Wesen, was „Konflikt“ bedeutet. Die Begriffe, die unter dem jeweiligen ausgewählten Buchstaben stehen, sollten im Brief vorkommen. (Zeit: 10 Minuten)
4. Die Briefe werden dann im Plenum vorgelesen.
5. Im nächsten Schritt bilden die Teilnehmer/-innen neue Gruppen zu viert oder fünft. Jede Gruppe versucht eine kurze Definition des Begriffs Konflikt in der Form eines Slogans zu (er-)finden (Konflikt ist...).
6. Jede Gruppe entwickelt eine kreative Darstellung des Ergebnisses. (Pro Gruppe 2 Minuten)

Auswertung: Konnten Sie sich in der Kleingruppe bei dem Brief an den Außerirdischen schnell einigen? Gab es verschiedene Meinungen? Wie war es einen Slogan über Konflikte zu finden? Was haben Sie Neues über das Thema Konflikt gelernt? Wurde irgendein wichtiger Aspekt übersehen?

Input: Konfliktdefinition nach dem Eisbergmodell (vgl. Schmidt, 2007)

Eine sehr anschauliche Konfliktdefinition lässt sich auch aus dem Eisbergmodell herleiten. Stellen Sie diese Definition vor: Ein Konflikt ist dann vorhanden, wenn zwei Eisberge auf der Beziehungsebene kollidieren. Pure Auseinandersetzungen auf der Sachebene werden häufig als lösbare Probleme behandelt oder als Meinungsverschiedenheiten bzw. Disput. (P. Watzlawick). Visualisieren Sie das Eisbergmodell noch einmal und gehen Sie vor allem darauf ein, was sich unter der Eisoberfläche befindet (Kultur, Normen, Werte, Glaubensmuster, Gefühle, Anlagen, Instinkte usw.).

Input: Sinn von Konflikten nach Schwarz (2005)

Konflikte bearbeiten Unterschiede: vorhandene Unterschiede sollen verdeutlicht und fruchtbar gemacht werden, indem sie bearbeitet werden.

Konflikte stellen die Einheitlichkeit der Gruppe her: Es muss ausgetritten werden, wer Recht hat und was zu tun ist. Es muss klar sein, wer zur Gruppe gehört und wer so anders ist, dass er sich nicht integrieren lässt und möglicherweise ausgeschlossen werden muss.

Komplexität wird im Konflikt sehr deutlich: Erst ein Streit lässt die Vielfalt und die Verschiedenheit von Ansichten und Sachverhalten deutlich werden. Darin liegt die Chance, Bedürfnisse zu artikulieren und zu differenzieren, damit wird Individualität deutlich.

Konflikte garantieren Gemeinsamkeit: Im bekannten Sprichwort „Allen Menschen recht getan ist eine Kunst, die niemand kann“ wird deutlich, dass sich Sonderinteressen irgendwann dem Allgemeinen unterordnen müssen.



Konflikt erzeugt Veränderung: Anlass zu Veränderungsprozessen sind meist Konflikte. Weiterentwicklungen von Individuen, Gruppen, Organisationen basieren auf Veränderungen und gehen selbstverständlich mit Konflikten einher.

Sinn von Konflikten in Unternehmen: Je mehr Widerspruch eine Organisation verträgt, ohne ihre Funktionsfähigkeit einzubüßen, umso besser kann sie sich weiterentwickeln, z. B. leichter an Umweltveränderungen anpassen. Kritik macht Sinn!!!

Konflikte erhalten das Bestehende: Konflikte sichern die Identität durch das Erhalten des Bestehenden. Stabilität wird auch dadurch erreicht, dass das Böse irgendwo festgemacht wird, z.B. an bestimmten Personen („Sündenböcken“)

Übung: Vor- und Nachteile von Konflikten

Regen Sie die TN nun an, Vor- und Nachteile von Konflikten herauszuarbeiten. In Gruppen zu vier bis fünf Personen wird von jeder Person eine Konfliktsituation kurz dargestellt. Gemeinsam wird nach Vor- und Nachteilen dieser Situation gesucht. Dieser Raster, auf einer Pinnwand, kann als Orientierung dienen. Die TN können ihre Ergebnisse eintragen.

Nachteil (Konflikt als Krise)	Konfliktsituation	Vorteil oder Chance dieses Konfliktes

Präsentation: Die TN machen einen Rundgang durch die erarbeiteten Ergebnisse und informieren sich bei Fragen eigenverantwortlich.

Input: Arten von Konflikten (vgl. Glasl 2004, 2006)

Es genügt, dass eine Person im sozialen Miteinander Unvereinbarkeiten (zwischen meinem und ihrem Denken, in den Vorstellungen und Interpretationen, in der Wahrnehmung der Dinge) erlebt. Diese anfänglich bloße Differenz entwickelt sich zum Konflikt, wenn eine Partei meint, sie könne ihre Auffassung, Gefühle oder Absichten nicht leben oder verwirklichen, weil sie vermeintlich von dem/der anderen Person daran gehindert würde. Es genügt also wenn eine betroffene Person die Situation so erlebt!

Input: Konflikttypen (vgl. Glasl 2004, 2006)

(siehe Handout „Konflikttypen“) inkl. der Lösung der Transferaufgabe, die für spätere Übungen eine Vorbereitung ist.

Input: Wie kommt es zu Konflikten? (vgl. Emmerich und Koch, 2002)

Hier geht es darum, zu schauen, wo Ursachen von Konflikten liegen können. Emmerich und Koch (2002) nennen als Ursachen von Konflikten: Unzureichende Kommunikation, gegenseitige Abhängigkeit, ungerechte Behandlung, doppeldeutiges Verhalten, fehlende konstruktive Kritikkultur, Misstrauen, unvereinbare Persönlichkeiten und Einstellungen, Machtkämpfe, Groll, Ärger, Empfindlichkeiten, Gruppenmitgliedschaften, Zuständigkeitskonflikte, Belohnungssysteme, Gesichtsverlust, Wettbewerb und knappe Ressourcen.

Einzelarbeit: Wie fühlt sich ein Konflikt an?

Ersuchen Sie die Teilnehmer/-innen spontan fünf Gefühle aufzuschreiben, die Sie mit dem Wort Konflikt verbinden.

3.1.5 Transfer

- Lt. Handout „Konflikttypen“

3.2 Selbstwahrnehmung und Einfühlungsvermögen

3.2.1 Ziele

- Die Teilnehmer/-innen lernen Selbstwahrnehmung als Voraussetzung für die Einsicht in eigene Verhaltensmuster und für (selbst-)bewusstes Handeln zu verstehen.
- Die Teilnehmer/-innen lernen die drei Wahrnehmungspositionen als Instrument eines guten Selbstmanagements kennen.
- Sie erfahren Empathie als einen wichtigen Faktor für ein gelingendes Miteinander zu verstehen.
- Die Teilnehmer/-innen lernen mit Hilfe eines Leitfadens verzerrte Bilder, die sie in andere hineinprojiziert haben, zurechtrücken und zu lösen.
- Sie probieren durch eine Perspektivenänderung neue Handlungsmöglichkeiten und Lösungsansätze zu finden.
- Die Teilnehmer/-innen als Konfliktpartner/-innen können sich sehr genau in das Gegenüber einfühlen, daraus ergeben sich neue Ansichten auf die Situation.

3.2.2 Zeit

- 5 Minuten (Zen-Geschichte „Die volle Schale“)
- 5 Minuten (Input „Die drei Wahrnehmungspositionen“)
- 20 Minuten (Arbeitsauftrag zu den Wahrnehmungspositionen in Einzelarbeit und anschließende Plenumsphase)
- 25 Minuten (Übung „Selbstwahrnehmung und Einfühlungsvermögen“, Instruktion 5 Minuten, Gruppenarbeit 15 Minuten, Plenumsphase 5 Minuten)
- 50 Minuten (Projektionen: Input und Übung)
- 55 Minuten (Reframing: Input und Übung)
- 90 Minuten (Perspektivenwechsel: Übung)
- 10 Minuten (Eintrag ins Tagebuch)

3.2.3 Materialien

- Handout „Wahrnehmungspositionen“
- Flip-Chart „Projektionen“
- Flip-Chart „Umgang mit Projektionen“
- Flip-Chart „Reframing“
- Handout „Reframing“
- Moderationskarten für die Übung „Versteckte Fähigkeiten“

3.2.4 Ablauf

Erzählen Sie den Teilnehmer/-innen die Zen-Geschichte „Die volle Schale“ (vgl. Eisenmann, 2007) oder teilen Sie die Geschichte zum Selbstlesen aus. Fragen Sie die Teilnehmer/-innen sodann, was diese Geschichte mit Selbstwahrnehmung und Empathie zu tun hat.

Input: Wahrnehmungspositionen

Besprechen Sie dann die Wahrnehmungspositionen (siehe Handout „Wahrnehmungspositionen“). Geben Sie vor allem Beispiele zu jeder Wahrnehmungsposition (Zeit: 5 Minuten)

Geben Sie den Teilnehmer/-innen folgenden Arbeitsauftrag in Einzelarbeit (vgl. Eisenmann, 2007):

a) Versuchen Sie sich an eine Beziehung zu einem Kollegen/einer Kollegin zu denken, mit der/dem sie nicht zufrieden sind

und/oder die sie belastend finden in Erinnerung haben.

b) Sind Emotionen da? Wenn ja welche?

c) Ordnen Sie Ihre Emotionen auf einer Skala von 0 (gar nicht vorhanden) bis 10 (sehr stark ausgeprägt) ein.

d) Denken Sie darüber nach, wie Sie in diesen Situationen agieren. In welcher Wahrnehmungsposition sind Sie da vorzugsweise?

Plenum: Fragen Sie die Teilnehmer/-innen nach dieser Arbeitsauftrag wie es Ihnen ergangen ist. Ist jemand überrascht? Gab es eventuell mehr anzukreuzen, als erwartet? Weisen Sie die Teilnehmer/-innen darauf hin, dass ein Verharren in einer Position immer zu Problemen führt. Idealerweise können alle drei Wahrnehmungspositionen flexibel eingesetzt werden.

Übung: Selbstwahrnehmung und Einfühlungsvermögen (vgl. Eisenmann 2007)

Instruktion: Die Teilnehmer/-innen bilden Dreiergruppen und unterteilen sich in A, B, C. A hat die Aufgabe 5 Minuten alles zu beschreiben was er/sie an sich im Moment wahrnimmt (körperliche Reaktion wie Druck, Temperatur, Herzklopfen, Spannungen, Kribbeln, feuchte Hände und Gefühle, die in diesem Moment auftauchen). Wichtig ist 5 Minuten ganz bei sich zu bleiben und sich selbst wahrzunehmen. A bekommt selbstverständlich die Möglichkeit sich zu bewegen. Hinweis: Es soll nur die reine Selbstwahrnehmung wiedergegeben werden. B bewegt sich gleich wie A. B versucht sich in A einzufühlen und lässt schweigend wirken, was A erzählt. C beobachtet A und B als unbeteiligter Dritter ohne emotionale Beteiligung. C ist auch der Zeithüter. Nach 5 Minuten erfolgt ein Wechsel, so dass jede/r einmal A, B und C war.

Plenum: Fragen Sie die Teilnehmer/-innen wie es Ihnen bei dieser Übung ging. Was haben Sie als A wahrgenommen? Was haben Sie als B wahrgenommen? Was haben Sie als C wahrgenommen?

Input und Übung: Projektionen (vgl. Eisenmann, 2007)

Bereiten Sie ein Flip-Chart mit folgendem Zitat vor: „Projektion ist das Verfolgen eigener Wünsche in anderen.“ Sigmund Freud

Die Teilnehmer/-innen arbeiten jetzt am ausgewählten Konflikt von vorhin in Einzelarbeit weiter.

Sie nehmen das Flip-Chart Umgang mit Projektionen her, auf dem sich folgende Fragen befinden: „Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen finde ich an meine/-r/-m Konfliktpartner/-in besonders abstoßend? Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen mag ich an mir ehrlicherweise am wenigsten? Welche Eigenschaften meine/r/s Konfliktpartner/in/s sind meinen eigenen störenden Eigenschaften ähnlich? Wie gehe ich selbst mit meinen eigenen störenden Eigenschaften um? Was brauche ich, um konstruktiv damit umgehen zu können? Wie geht wohl mein/e Konfliktpartner/in mit ihren/seinen störenden Eigenschaften um? Was braucht er/sie, um konstruktiv damit umgehen zu können?“

Dieser Fragen unterstützen dabei verzerrte Bilder zurechtzurücken und bieten eine Hilfestellung dabei, sich von Bildern, die man in andere hineinprojiziert hat zu lösen.

Vorgehensweise: Stellen Sie eine Frage nach der anderen. Erst wenn die Teilnehmer/-innen für sich diese Frage beantwortet und die Antwort notiert haben so gehen Sie zur nächsten Frage.

Danach stehen Sie den Teilnehmer/-innen für Fragen zur Verfügung und halten noch einmal ausdrücklich fest, dass für ein Verständnis das Zusammenführen meiner Position und die des anderen wichtig sind, dies setzt Empathie voraus. Diese Vorgehensweise ist nötig, um Konflikte zu entschärfen und Spannungen zu lösen. (Zeit: 50 Minuten inkl. Diskussion)



Input: Reframing (vgl. Feustel/Komarek, 2006)

Bereiten Sie vorab das Flip-Chart mit dem Zitat von William Shakespeare „An sich ist kein Ding gut oder schlecht. Erst unser Denken macht es dazu.“ vor. Hinweise zur Flip-Chart-Gestaltung finden Sie im Handout Reframing. Sie stellen das Prinzip des Reframing vor. Merken Sie an, dass es beim Reframing nicht darum geht, etwas „schönzureden“. Vielmehr können durch einen neuen Frame neue Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten gefunden werden.

Übung: Versteckte Fähigkeiten (vgl. Feustel/Komarek, 2006; Eisenmann 2007)

Die Teilnehmer/-innen bilden Gruppen zu drei bis vier Personen. Jede/-r schreibt auf Moderationskarten mindestens drei ihm/sie störende Eigenschaften, die er/sie bei einer anderen Person entdeckt hat z.B. aggressiv, dominant, stur usw. (Einzelarbeit)

Im nächsten Schritt findet die Gruppe ein passendes Reframing: „Was wird dadurch möglich, dass X aggressiv, dominant, stur ist.“ Die Ergebnisse werden dann im Plenum vorgestellt.

Übung: Perspektivenwechsel (vgl. Feustel/Komarek, 2006; Eisenmann 2007)

NLP-Erfahrung der Trainingsperson ist eine notwendige Voraussetzung zur Durchführung dieser Übung! In dieser Übung geht es darum, dass sich die Konfliktpartner/-innen sehr genau in die/den andere/n hinein fühlen. Somit ergeben sich neue Ansichten auf die Situation.

Stellen Sie die Übung vor (siehe Handout Übung Perspektivenwechsel) und demonstrieren Sie einen Durchlauf mit einer freiwilligen Person aus Ihrer Gruppe. Sie haben A-4-Blätter vorbereitet, auf je einem Blatt steht: A: Ich selbst, B: Mein Gegenüber, C: Metaposition (Adler- oder Hubschrauberperspektive).

Spielen alle Positionen mit der freiwilligen Person durch. Sie lassen der/dem Freiwilligen ein Feld nach dem anderen erleben.

Hinweis: Achten Sie auf Position 1 darauf, dass er/sie assoziiert „im Hier und Jetzt ist“ und jeweils in der „Ich Form“ die Fragen beantwortet. Es geht nicht darum, dass der Konflikt in allen schillernden Details beschrieben wird. Es genügt eine sehr konkrete Situation und der (fiktive) Name der/des Beteiligten. Sorgen Sie dafür, dass der/die Teilnehmer/-in „sauber“ in die jeweilige Position ein- und aussteigt, dass er/sie deutlich die Rollen wechselt und wieder in der Gegenwart im Seminarraum ankommt. Oft fällt es schwer, sich in Position B einzufühlen, achten Sie daher besonders auf assoziierte Äußerungen in der „Ich-Form“ und auf Antworten im Präsens. Jede/-r wählt eine Person aus, mit der er/sie einen Konflikt bearbeiten möchte.

Jede Kleingruppe schreibt auf je ein A-4-Blatt: A: Ich selbst, B: Mein Gegenüber, C: Metaposition (Adler)

Jede/r Teilnehmer/-in wählt einen Konflikt für diese Übung aus (es muss nicht gleich der schwierigste und auch nicht der leichteste sein). Mit Hilfe des Handouts Perspektivenwechsel versucht nun jede Gruppe die zwei Konflikte zu bearbeiten.

Auswertung: Frage nach den Erfahrungen, vielleicht braucht jemand ein individuelles Coaching.

3.2.5 Transfer

Eintrag ins Lerntagebuch

- Welche Gemeinsamkeiten gibt es mit meine/r/m „Feind/in“? Welche der vorhin genannten Eigenschaften habe ich selbst? Notieren Sie fünf bis zehn weitere Eigenschaften, die Sie mit Ihre/-r/-m Konfliktpartner/-in gemeinsam haben.
- Welche neuen Handlungsmöglichkeiten haben sich durch das Reframing für mich ergeben?
- Welche neuen Handlungsmöglichkeiten haben sich durch den Perspektivenwechsel für mich ergeben?

3.3 Modell der Konfliktodynamik nach Glasl

3.3.1 Ziele

- Die Teilnehmer/innen werden sich verschiedener seelischer Aspekte der Basismechanismen von Konflikten bewusst.
- Sie können ihr eigenes Konfliktverhalten reflektieren und gewinnen durch die Auseinandersetzung mit dem Modell der Konfliktodynamik nach Glasl Handlungsalternativen zum Bewältigen von Konflikten.

3.3.2 Zeit

- 5 Minuten (Einstieg)
- 5 Minuten (Input: Sozialer Konflikt)
- 15 Minuten (Input: Modell der Konfliktodynamik nach Glasl)
- 40 Minuten (Übung „Konfliktodynamik in Gesprächen“, 5 Minuten Instruktion, 15 Minuten Rollenspiel, 10 Minuten Rückmeldung, 10 Minuten Plenum)
- 5 Minuten (Eintrag ins Lerntagebuch)

3.3.3 Materialien

- Handout „Konfliktodynamik nach Glasl“
- Handout „Gesprächsleitfaden nach dem Konzept der kooperativen Konfliktbewältigung“
- Flip-Chart mit der Definition von sozialen Konflikten lt. Glasl

3.3.4 Ablauf

Input: Friedrich Glasl

Stellen Sie das Thema und Friedrich Glasl kurz vor. [Der Politikwissenschaftler Friedrich Glasl hat im Rahmen seiner Promotion zu Konfliktprävention geforscht und seine Erkenntnisse später als Trainer und Berater umsetzen und überprüfen können. Die Darstellung der Konfliktodynamik stammt aus der ersten Auflage seines Trainer- und Beraterhandbuchs „Konfliktmanagement“ von 1990.]

Input: Sozialer Konflikt als Interaktion

Auf einem Flip-Chart haben Sie die Definition sozialer Konflikte lt. Glasl vorbereitet

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen den Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),
- wobei wenigstens ein Akteur
- Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen
- mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt
- dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“ (Glasl 2006, S. 16)

Es genügt dieser Definition zur Folge, dass eine Person im sozialen Miteinander Unvereinbarkeiten (zwischen meinem und ihrem Denken, in den Vorstellungen und Interpretationen, in der Wahrnehmung der Dinge) erlebt. Eine Differenz wird zum Konflikt, wenn eine Partei meint, sie könne ihre Auffassung, Gefühle oder Absichten nicht leben oder verwirklichen, weil sie vermeintlich von dem/der anderen Person daran gehindert würde, dann wäre das sinngemäß ein sozialer Konflikt. Es genügt wenn eine betroffene Person das so erlebt.



Input: Konfliktodynamik nach Glasl

Besprechen Sie dann das Modell der Konfliktodynamik nach Friedrich Glasl (siehe Handout „Modell der Konfliktodynamik nach Glasl“). Bauen Sie dieses Modell Schritt für Schritt auf einem Flip-Chart auf. Achten Sie besonders darauf die Wechselwirkung des Modells mit den Verbindungs- bzw. Verknüpfungspfeilen zu visualisieren. Bauen Sie gemeinsam mit den Teilnehmer/-innen bei jedem Einzelaspekt ein Beispiel aus dem Alltag ein, so gelingt es besser Akzeptanz für das Modell zu gewinnen.

Teilen Sie nun das Handout an die Teilnehmer/-innen aus.

Übung: Konfliktodynamik im Gespräch (vgl. Eisenmann, 2007; Große Boes/Kaseric, 2006)

Die Übung besteht aus:

1. einem Konfliktgespräch, welches in einem Rollenspiel dargestellt wird sowie
2. aus einer Beobachtung und Analyse des Gesprächs.

Die Teilnehmer/-innen bilden Kleingruppen zu mindestens vier Personen. In der Gruppe wird gemeinsam ein Streitgespräch aus dem Arbeitsalltag zu einem bestimmten Thema gefunden. Vorab werden einige Details geklärt, um später eine möglichst realistische Darstellung zu gewährleisten.

Nun teilt sich die Gruppe in zwei Rollenspieler/-innen und mindestens zwei Beobachter/-innen. Ein Beobachter hat den Beobachtungsschwerpunkt auf die Mechanismen der Innenwelt (Wahrnehmung, Gefühle, Wille) und der andere auf das Verhalten und die Außenwelt gerichtet. Wobei sich jede/-r Beobachter/-in auf seinen/ihren Bereich konzentriert. Die Beobachter/-innen nehmen das Handout „Modell der Konfliktodynamik nach Glasl“ zur Hilfe. Die Rollenspieler/-innen bekommen 15 Minuten Zeit und können das Handout „Gesprächsleitfaden nach dem Konzept der kooperativen Konfliktbewältigung“ verwenden.

Nach dem Rollenspiel äußern sich die Rollenspieler/-innen über ihre Erfahrungen während des Rollenspiels. Daraufhin erteilen die Beobachter/-innen eine möglichst genaue und wertschätzende Rückmeldung über ihre Beobachtung während des Rollenspiels.

Plenum: Fragen Sie die Teilnehmer/-innen nach diesem Arbeitsauftrag wie es Ihnen als Rollenspieler/-in bzw. als Beobachter/-in ergangen ist. Ist jemand überrascht über wahrgenommene Aspekte der Konfliktodynamik? Gab es eventuell manche Aspekte ganz deutlich zu erkennen? Woran genau haben Sie diese erkannt? Welches Verhalten der Rollenspieler/-innen war hilfreich? Welches Verhalten der Rollenspieler/-innen führte zu einer Eskalation von Konflikten.

3.3.5 Transfer

- Tagebucheintrag
- Was kann ich aus meiner Rolle in den Alltag mitnehmen?
- Was kann ich aus der anderen Rolle in meinen Alltag mitnehmen?

3.4 Eskalationsstufen von Konflikten nach Glasl

3.4.1 Ziele

- Die Teilnehmer/-innen versuchen das „Modell der Eskalationsstufen von Konflikten nach Glasl“ auf unterschiedliche Konfliktsituationen anzuwenden.
- Durch dieses Modell wird der destruktive Charakter von Konflikten erkannt, die Teilnehmer/-innen erkennen die negative Dynamik von Konfliktverläufen.
- Der Handlungsbedarf in Konfliktsituationen wird verdeutlicht und insbesondere die Tatsache unterstrichen, dass individuelles Verhalten im Konflikt Mustern unterliegt, die nur durch aktives Gegenarbeiten unterbrochen werden können.

3.4.2 Zeit

- 5 Minuten (Einstieg)
- 15 Minuten (Input: Modell der Eskalationsstufen nach Glasl)
- 45 Minuten (Übung „Stopp die Eskalation“, 5 Minuten Instruktion, 25 Minuten Gruppenarbeit, 15 Minuten Plenum)
- 5 Minuten (Eintrag ins Lerntagebuch)

3.4.3 Materialien

- Handout „Eskalationsstufen nach Glasl“
- Flip-Chart mit den Eskalationsstufen nach Glasl

3.4.4 Ablauf

Input: Modell der Eskalationsstufen nach Glasl

Das Modell der Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl verdeutlicht die negative Dynamik von Konfliktverläufen. Glasl identifiziert insgesamt neun Eskalationsstufen, die sich in drei Ebenen: Win-win, Win-lose, Lose-lose, unterteilen lassen. Je nach Stufe ist mit unterschiedlichen Gewinnchancen der Beteiligten zu rechnen. Auf der ersten Stufe ist die Wahrscheinlichkeit für einen positiven Ausgang für beide Konfliktparteien sehr hoch, auf der zweiten nicht mehr und auf der Stufe drei verlieren beide Parteien im Vergleich zum Status quo. Die Darstellung der Eskalationsstufen stammt aus der ersten Auflage des Trainer- und Beraterhandbuchs „Konfliktmanagement“ von Friedrich Glasl aus dem Jahr 1990.

Erläutern Sie nun die einzelnen Stufen genauer. Auf einem Flip-Chart haben Sie eine Treppe mit acht Stufen gezeichnet. Beginnen Sie die Nummerierung von oben, d.h. die höchste Stufe bekommt eine eins. Stufe eins bis drei eine bestimmte Farbe, Stufe vier bis sechs eine weitere Farbe und Stufe sieben bis neun eine dritte Farbe.

Besprechen Sie dann die Eskalationsstufen nach Glasl (siehe Handout „Eskalationsstufen nach Glasl“). Bauen Sie dieses Modell Schritt für Schritt auf einem Flip-Chart auf. Versuchen Sie ein Beispiel aus der Lebenswelt der Teilnehmer/-innen Stufe für Stufe weiterzuentwickeln. Teilen Sie dann das Handout an die Teilnehmer/-innen aus.



Übung „Stopp die Eskalation“ (vgl. Große Boes/Kaseric, 2006)

Instruktion der Übung: In dieser Übung sollen die Teilnehmer/-innen einen Ausstieg aus den eben vorgestellten Eskalationsstufen erarbeiten. Die Teilnehmer/-innen bilden Kleingruppen von zwei bis vier Personen. Jede Gruppe bekommt eine Eskalationsstufe zugeteilt [je nach Anzahl der Teilnehmer/-innen eine Stufe oder die Dreierschritte] und beantwortet folgende Fragen:

- Wie kann der einzelne auf dieser Stufe des Konflikts handeln, um auszusteigen?
- Was können Gruppen und alle ihre Mitglieder als Beteiligte des Konfliktes machen?
- Was können einzelne Mitglieder von Abteilungen als Beteiligte eines Konfliktes unternehmen?
- Was können Führungskräfte erwirken wenn beispielsweise zwei Mitarbeiter/-innen Konfliktparteien darstellen.

Halten Sie diese Fragen auf einem Flip-Chart fest.

Plenum: Die Gruppen präsentieren ihre Ergebnisse. Fragen Sie die Teilnehmer/-innen welcher Tipp zum Thema Konflikt für sie bisher der hilfreichste war.

3.5 Konfliktstile

3.5.1 Ziele

- Die Teilnehmer/-innen werden auf eigene Konfliktbewältigungsmuster aufmerksam.
- Sie lernen ihr eigenes Konfliktverhalten einzuordnen und zu analysieren.
- Die Teilnehmer/-innen versuchen dieses Modell der Konfliktstile zur Interpretation des Verhaltens Dritter einzusetzen.

3.5.2 Zeit

- 50 Minuten (Farbexperiment: 5 Minuten Instruktion, 25 Minuten Übung, 20 Minuten Nachbereitung)
- 10 Minuten (Input Thomas-Modell)
- 10 Minuten (Übung zum Thomas-Modell)
- 15 Minuten (Eintrag ins Tagebuch)

3.5.3 Materialien

- Für das Farbexperiment: ruhige Instrumentalmusik und schnellere, dynamische Musik, Ölkreiden, wasserlösliche Farben, Pinseln, Wassergläser, pro Teilnehmer/-in einen halben Quadratmeter Papierfläche (das Papier wird zusammengeklebt, sodass eine einzelne große Fläche Papier am Boden liegt), Unterlage zum Schutz des Bodens, evtl. alte Hemden
- Flip-Chart mit dem Thomas-Modell (lt. Handout)

3.5.4 Ablauf

Übung: Farbexperiment (vgl. Eisenmann, 2007)

Instruktion des Farbexperiments. Jede/-r wählt einen Platz am großen Malfeld. Die Übung wird nonverbal durchgeführt. Die Teilnehmer/-innen malen aus der Intuition heraus zu Musik (wählen Sie zuerst langsamere, dann immer schneller werdende, dynamischere Musik) und lassen sich von den Farben führen und Formen entstehen. Nach ca. 15 Minuten malen am selbst gewählten Platz geben Sie die Anweisung, dass jede/-r aufstehen und sein Bild betrachten soll, dann geht er/sie einen Platz weiter und setzt sein/ihr Tun dort fort. Nach weiteren 10 Minuten wird die Übung beendet.

Lassen Sie die Teilnehmer/-innen im Anschluss reihum eine Überschrift für den während der Übung erlebten Gefühlszustand finden.

Reflexion der Übung - die Teilnehmer/-innen beantworten in Einzelarbeit folgende Fragen (vgl. Eisenmann, 2007):

- Welche Gefühle hatte ich beim Platzwechsel?
- Was hat mich beim Verlassen „meines“ Platzes gestört?
- Wie ging es mir im Umgang mit Grenzen?
- Wie ging es mir am neuen Platz?
- Welche Gedanken hatte ich bzgl. des von mir begonnen Bildes?
- Welche Gedanken hatte ich bezüglich des Bildes auf meinem neuen Platz?
- Was habe ich gemacht? Wie habe ich mich verhalten?

Plenum: Fragen Sie dann die Teilnehmer/-innen welche Zusammenhänge sie zum Thema „Erfahrungen mit Konflikten“ erkennen können. Die Erlebnisse beim Farbexperiment können als Metapher genützt werden.



Input: Konfliktstile „Das Thomas-Modell“ (vgl. Große Boes/Kaseric, 2008)

Kenneth W. Thomas hat 1976 ein zweidimensionales Zuordnungsmodell für Konfliktlösungsstile vorgestellt. Auf der x-Achse zeigt sich das jeweilige Ausmaß der Orientierung an den Zielen und Belangen des anderen und auf der y-Achse die Orientierung an den eigenen Zielen und Belangen. Die verschiedenen Konfliktlösungsstile ergeben sich aus der Kombination dieser beiden Dimensionen, die sich jeweils in eine 9er-Skala unterteilen.

Bauen Sie dieses Modell Schritt für Schritt auf (s. Handout).

Reflexion: Konfliktstile

Die Teilnehmer/-innen bilden 3er- bis 4er-Gruppen und finden zu jedem Konfliktstil ein Beispiel. Die gefundenen Beispiele mit den typischen Verhaltensweisen werden auf einem Flip-Chart notiert.

3.5.5 Transfer

Eintrag ins Lerntagebuch zu folgenden Fragen:

Welche der hier gezeigten Handlungsmuster (Farbexperiment und Thomas-Modell) lassen sich auf mein Konfliktverhalten übertragen? Welche Zusammenhänge sehe ich? Welche Beispiele fallen mir dazu ein? Welche Alternativen sind denkbar?

3.6 Werkzeuge zum konstruktiven Bewältigen von Konflikten und zur Prävention von Konflikten

3.6.1 Ziele

- Die Teilnehmer/-innen erfahren die Verbindung von Emotion und Konflikt.
- Sie üben Kontakt zu den Gefühlen herzustellen.
- Sie kennen die Bedeutung der Wahrnehmungsfähigkeit für das eigene Konfliktverhalten.
- Sie üben eine Verständigung zwischen den Kommunikationspartner/-innen zu erreichen.
- Die Teilnehmer/-innen üben sich in einer klaren und verständlichen Kommunikation.
- Sie lernen Ich-Botschaften einzusetzen, Aktives Zuhören zu praktizieren und in die Metakommunikation zu gehen, falls dies die Situation erfordert.
- Die Teilnehmer/-innen üben das „Harvard-Konzept“ auf Konfliktarten anzuwenden.
- Sie reflektieren die eigene Gesprächsführung im Konflikt und erweitern ihren methodischen Handlungsspielraum.
- Sie setzen sich mit Einzelaspekten des Konfliktgeschehens auseinander.
- Die Teilnehmer/-innen erarbeiten einen Leitfaden für Konfliktgespräche, den Sie in ihrem Berufsalltag einsetzen können.
- Sie kennen die wichtigsten Komponenten der Konfliktfähigkeit und können diese gezielt ausbauen.

3.6.2 Zeit

- 5 Minuten (Input „Umgang mit Emotionen“)
- 20 Minuten (Übung „Gefühlsintegration“)
- 15 Minuten (Übung „Gefühle sind ansteckend“)
- 45 Minuten (Übung „Aufräumen“)
- Zeit für die Ausführungen aus vorangegangenen Modulen, falls diese noch nicht behandelt wurden
- 30 Minuten (Input „Harvard-Konzept“)
- 60 Minuten (Übung „Das Harvard-Konzept“ im Alltag)
- 30 Minuten (Übung „Methodenzirkel“)
- 120 Minuten (Übung „Verhandlungssimulation“)
- 50 Minuten (Übung „Emergency-Room“)
- 10 Minuten (Eintrag ins Lerntagebuch)

3.6.3 Materialien

- Handout „Aufräumen“
- Handout „Beim Thema bleiben“
- Handout „Harvard-Konzept“
- Rollenspielanweisung für die „Verhandlungssimulation“
- Flip-Chart lt. Handout Werkzeuge zur Konfliktlösung
- Handouts für das Rollenspiel „Ärger mit einem Kollegen“ Anleitung 2a Rollenspiel Ärger mit einem Kollegen, Anleitung 2b Rollenspiel Ärger mit einem Kollegen

3.6.4 Ablauf

Mögliche Werkzeuge zum konstruktiven Lösen von Konflikten und Ideen, wie eine Prävention von Konflikten gelingen kann, überschneiden sich meistens. Selbstkompetenz inkludiert Basisfähigkeiten für Konfliktfähigkeit und wurde in den vorangegangenen Kapiteln z.B. mit dem Stärken der Wahrnehmungsfähigkeit besprochen. Die Arbeit an unserer Wahrnehmungsfähigkeit und die Arbeit an unserem Gefühlsleben sind zentrale Fundamente für Konfliktfähigkeit. Sie werden ergänzt mit anderen hilfreichen Tools wie Ich-Botschaften, Aktives



Zuhören, Fragetechniken, Metamodell der Sprache, Metakommunikation um Verständigung und Verständnis zu erlangen.

Input: Umgang mit Emotionen

Gefühle sind immer gegenwärtig, egal ob wir sie zulassen oder nicht. Sie lassen sich nicht wirklich unterdrücken auch wenn wir sie hinter einem Pokerface verstecken. Werden sie unterdrückt, so suchen sie sich ein Ventil und kommen doch wieder zum Vorschein (vgl. Haberleitner, 2008). Manchmal werden Gefühle verlagert und wie ein Druckkochtopf, der explodiert, kommen sie dann in unangemessener Heftigkeit zum Ausdruck. Gefühle fließen oft in Sachthemen ein und führen so zu einem vermeintlichen Sachkonflikt, wenn sie nicht dort angesprochen werden, wo der Konflikt tatsächlich seinen Ursprung hat, nämlich auf der Beziehungsebene. Unterdrückte Gefühle zeigen sich manchmal auch in körperlichen Symptomen oder in Krankheiten. Der Versuch, Gefühle zu unterdrücken oder zu verdrängen, kostet Energie, die besser im konstruktiven Umgang mit Gefühlen investiert wäre. Es ist daher wichtig, sich seiner eigenen Gefühle klar zu sein, sie bewusst wahrzunehmen und zu ihnen zu stehen, sie als wertvollen Teil der Persönlichkeit auch zu schätzen. Erst wenn auch scheinbar verbotene Gefühle (z.B. Wut, Eifersucht, Neid) akzeptiert werden, gelangt man in die Lage diese zu reflektieren (Was hat das mit mir zu tun, dass mich jemand so wütend macht?) und ihren Ursprung zu hinterfragen. Das Bearbeiten von Gefühlen ermöglicht es, diese bewusst auszuleben, ohne von ihnen beherrscht zu werden (vgl. Haberleitner, 2008).

Übung: „Gefühlsintegration“ (vgl. Eisenmann, 2007)

Laden Sie die Teilnehmer/-innen ein mindestens 5 Gefühle, die sie gerne erleben und mindestens 5 Gefühle, die sie zwar kennen aber nicht so gerne erleben aufzuschreiben. Die Teilnehmer/-innen zeichnen auf einem Blatt Papier einen Kreis mit jener Anzahl an Kreissegmenten, wie sie Gefühle gefunden haben.

Bei den positiv bewerteten kommt ein Herz dazu, bei den nicht so erfreulichen Gefühlen ein Blitz.

Fragen Sie die Teilnehmer/-innen: Welche positive Absicht wollen diese scheinbar unliebsamen Gefühle mitteilen? Was haben diese Gefühle mit Ihnen als Person zu tun?

Übung: „Gefühle sind ansteckend“ (vgl. Vopel, 2008)

Diese Übung zielt darauf ab, die emotionale Kompetenz der Gruppe zu entwickeln. Sie erzeugt eine spielerische, auflockernde Atmosphäre.

Die Spieler/innen verteilen sich im gesamten Raum. Ein/-e Freiwillige/-r beginnt ohne Worte ein spezielles Gefühl zu zeigen. Die Teilnehmer/-innen zeigen dieses Gefühl in der Art, wie sie im Raum herumgehen, durch Gesten, Bewegungen, Mimik und durch zum jeweiligen Gefühl passenden Tönen. Sobald andere glauben, das Gefühl verstanden zu haben, machen sie mit und bewegen sich ebenso, wie es dem Gefühl entspricht im Raum, bis die ganze Gruppe beteiligt ist. Wichtig ist dabei die Gefühlslage zu spiegeln. Es braucht keine sprachliche Verständigung, wie das Gefühl nun heißt.

Nach zwei bis drei Minuten kündigen Sie einen Wechsel an. Geben Sie verschiedenen Teilnehmer/-innen hintereinander die Gelegenheit, die Initiative zu ergreifen, bis Sie das Gefühl haben, es passt.

Übung: „Aufräumen“ (vgl. Lehner und Fredersdorf, 2003)

Wollen wir Konflikten präventiv begegnen, so ist es notwendig von Zeit zu Zeit radikal aufzuräumen. Wir legen in dieser Übung unsere verstaubten „Regale“ frei, um etwas Ordnung in ein etwaiges Einstellungs-, Gefühls- und Verhaltenschaos zu bekommen. Hier werden alle Lebensumstände einbezogen. Diese Übung zielt darauf ab, unsere Selbstkompetenz zu stärken. Fragen siehe Handout „Aufräumen“.

Mit der Analyse allein sind die Aufräumarbeiten noch nicht abgeschlossen. In der nächsten Phase werden Umsetzungsstrategien entwickelt sowie Zeit- und Ressourcenpläne aufgestellt. Lassen Sie den Teilnehmer/-innen solche entwickeln.

Gehen Sie nach Bedarf auf folgende Themen ein:

- Wahrnehmung (Materialien und Übungen siehe Modul 2 Wahrnehmung)
- Empathie (Materialien und Übungen siehe Selbstwahrnehmung und Konfliktfähigkeit)
- Fragen (siehe Modul Führung)
- Metamodell der Sprache (siehe Modul 8 Führung)
- Ich-Botschaften (siehe Modul 3 Kommunikation)
- Aktives Zuhören (siehe Modul 3 Kommunikation)
- Metamodell der Sprache (siehe Modul 8 Führung)
- Kommunikation (siehe Modul 3 Kommunikation)
- Metakommunikation (vgl. Schulz von Thun, Ruppel, Stratmann, 2003) bedeutet, dass wir über die Art und Weise, wie wir miteinander reden, sprechen. Wir wollen dabei herauszufinden, welcher Reiz zu welcher Reaktion geführt hat. Auf der Metaebene zu sein, bedeutet auf einer übergeordneten Ebene zu kommunizieren. Metakommunikation hilft Antworten auf die Fragen zu finden: „Wie war das gemeint?“ „Wie habe ich das erlebt?“ „Was spielt sich zwischen uns ab?“

Übung: „Beim Thema bleiben“ (vgl. Vopel, 2008)

In diesem Kommunikationsspiel wird Klarheit des Ausdrucks, Knappheit, Relevanz und Flüssigkeit trainiert. Klare Kommunikation ist eine Präventivstrategie für Konflikte und eine Voraussetzung für erfolgreiches Konfliktlösen. Zudem wird in dieser Übung der Umgang mit Kritik geübt. (Anleitung siehe Handout „Beim Thema bleiben“).

Input: Einführung zum Thema Harvard-Konzept (vgl. Große Boes und Kaseric, 2008)

Visualisieren Sie auf einem Flip-Chart den Verlauf der israelisch-ägyptischen Friedensverhandlungen von Camp David 1978 in den vier Schritten: Vorgeschichte, Positionen, Interessen und Verhandlungsergebnis.

Vom 6. bis 17. Sept. 1978 wurden auf dem Landsitz des amerikanischen Präsidenten unter der Moderation Jimmy Carters Verhandlungen zwischen dem ägyptischen Präsidenten Anwar el-Sadat und dem israelischen Premierminister Menachim Begin geführt. Am positiven Verlauf der Friedensverhandlungen lassen sich die Ideen des „dritten Weges“ veranschaulichen.

Vorgeschichte: Die Halbinsel Sinai liegt zwischen ägyptischem und israelischem Territorium und unterlag bis 1967 der Hoheit Ägyptens (Sechstagekrieg zwischen Israel und Ägypten). Im Krieg hat Israel Sinai besetzt und in seine Gewalt gebracht.

Die Position der Beteiligten: Israel besteht darauf, Teile des Sinai zu behalten, Ägypten hält daran fest, dass der gesamte Sinai unter ägyptische Souveränität zurückzustellen sei.

Interessen der Beteiligten: Israel hat auf Grund seiner besonderen Gründungsgeschichte ein gesteigertes Bedürfnis nach Sicherheit und will vor allem keine militärische Präsenz Ägyptens auf der Halbinsel Sinai. Es sollen daher keine jederzeit einsatzbereiten ägyptischen Panzer an der ägyptisch-israelischen Grenze stehen. Ägypten ist zu dieser Zeit erst seit kurzem ein souveräner Staat nach einer langen Reihe von „Besatzern“ wie den Griechen, Römern, Türken, Engländern und Franzosen. Im Mittelpunkt des Interesses steht also das Erlangen der vollen Souveränität über das eigene Territorium.

Das Verhandlungsergebnis: Die Halbinsel Sinai wurde vollständig der ägyptischen Souveränität unterstellt (Interessen Ägyptens), die Halbinsel Sinai wurde weiträumig entmilitarisiert (Interessen Israels).

Teilen Sie dann das Handout „Harvard-Konzept“ aus, um die Struktur des Beispiels zu vertiefen und die Hintergrundtheorie zu erläutern.



Übung: „Das Harvard-Konzept im Alltag“ (vgl. Große Boes, Kaseric, 2008)

Bilden Sie vier Kleingruppen, von denen jede Gruppe einen Grundaspekt des „Harvard-Konzeptes“ bearbeitet. Ziel ist es, möglichst praxistaugliche Beispiele für ein dem jeweiligen Grundaspekt entsprechendes Verhalten für den eigenen Berufsalltag zu finden.

Die Gruppen stellen ihre Ergebnisse im Plenum entweder am Flipchart oder als kurzes Rollenspiel vor. (Zeit: 20 – 40 Minuten)

Fragen an das Plenum (vgl. Große Boes, Kaseric, 2008):

Welcher der hier genannten Aspekte ist Ihrer Meinung nach besonders einfach in der Umsetzung? Warum?

Welcher ist besonders schwierig? Warum?

Wer oder was könnte bei der Umsetzung hilfreich sein?

Was werden Sie zuerst umsetzen?

Welcher Vorschlag ist Ihrer Meinung nach besonders effektiv in einer schwierigen Verhandlung?

Übung: „Methodenzirkel“ (vgl. Große Boes, Kaseric, 2008)

In dieser Übung erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem ersten Grundaspekt des „Harvard-Konzeptes“: „Menschen und Positionen getrennt voneinander behandeln“. Die TN können die Fähigkeit des Aktiven Zuhörens und des Auseinanderhaltens verschiedener Bedeutungsebenen in der Kommunikation einüben. Bilden Sie Gruppen zu jeweils vier Personen. Jede/-r Teilnehmer/-in übernimmt eine Rolle bzw. Aufgabe:

Person A: erzählt eine (kurze) Konfliktsituation, an der sie selbst beteiligt war

Person B: hört aktiv zu und gibt nachdem A mit dem Erzählen endet, die Geschichte auf der Ebene der Sachlage wieder.

Person C: hört aktiv zu und gibt, nachdem A endet, wieder, welche Emotionen ihrer Wahrnehmung nach in der Geschichte von Person A vorkamen.

Person D: hört aktiv zu und gibt, nachdem A endet, wieder, welche Interessen ihrer Wahrnehmung nach in der Geschichte von Person A vorkamen.

Die Rollen/Aufgaben rotieren, bis jede/-r Teilnehmer/-in die Rollen A-D durchlaufen hat. Weisen Sie zu Beginn der Übung darauf hin, dass der Sinn der Übung nicht darin besteht eigene Konflikte zu lösen, sondern zu üben, die Ebenen Sachlage, Emotion und Interesse zu üben.

Auswertungsfragen:

Wurde Ihr zu beobachtender Grundaspekt in der Verhandlung eingesetzt?

Woran genau konnten Sie dies erkennen? (Zitate!)

Welche Effekte auf den Verhandlungsprozess hatte das Einhalten dieses Grundaspektes?

Welche Effekte waren besonders deutlich? Welche Erklärung haben Sie dafür?

Welches hier beobachtete Verhalten nehmen Sie mit in Ihren Alltag?

Was können Sie sofort umsetzen?

Input: Werkzeuge für Konflikte

Die Werkzeuge setzen am Entstehen von Konflikten an, am Verständnis wie ein Konflikt entstanden ist. Stellen Sie das Hand-out „Leitfaden für Konfliktgespräche“ vor, visualisieren Sie die Inhalte auf einem Flip-Chart und geben Sie Beispiele aus der Erfahrungswelt der Teilnehmer/-innen.

Teilen Sie sodann das Hand-out „Werkzeuge zur Konfliktlösung“ aus.

Übung „Emergency-Room“

Instruktion: Die Teilnehmer/-innen bilden Gruppen zu drei bis vier Personen und suchen gemeinsam ein Beispiel aus ihrem beruflichen Alltag. Danach bereiten die Gruppen ein anstehendes Konfliktgespräch unter Zuhilfenahme des Hand-outs vor. (Zeit: 30 Minuten) Stichworte zu den einzelnen Punkten sollen auf Flip-Chart notiert werden und anschließend im Plenum präsentiert werden.

Rollenspiel: „Ärger mit einem Kollegen“ (vgl. Klutmann, 2006)

Ziel: Üben eines schwierigen Gespräches

Zwei Mal zwei Spieler/-innen, die anderen sind Beobachter/-innen

Voraussetzung: Feedback-Regeln sollten vorher besprochen sein, ebenso die Werkzeuge zum Lösen von Konflikten

Zeit: 20 Minuten für die Vorbereitung der Rollenspieler/-innen, die anderen sollten in der Zwischenzeit auf die Beobachter/-innenrolle vorbereitet werden, ca. 20 Minuten für das Rollenspiel, 15-20 Minuten für die Nachbereitung des Rollenspiels

Anleitungen siehe Handout: Anleitung 2a Rollenspiel Ärger mit einem Kollegen, Anleitung 2b Rollenspiel Ärger mit einem Kollegen.

Auswertung: Zuerst erzählen die Spieler/-innen, wie es Ihnen während des Spiels ergangen ist. Im Anschluss melden sich die Beobachter/-innen zu Wort. Trainer/-innen ergänzen, falls etwas Wichtiges noch nicht gesagt wurde.

Teilen Sie den TN das Hand-out „Sieben Grundsätze zum Leben mit Konflikten“ zum Selbstlesen aus.

3.6.5 Transfer

Lerntagebucheintrag

- Wo kann ich das hier Erarbeitete in meinem Alltag umsetzen?
- Was möchte ich dabei besonders beachten?

4 Handouts

Autorin: Mag.^a Roswitha Mayr, Lektorat Roswitha Hölzl, MSc, Projektleitung: Prof.ⁱⁿ (FH) Dr.ⁱⁿ Irene Hiebinger

4.1 Handout: Welche Konfliktarten gibt es?

4.1.1 Intrapersonelle Konflikte

„Innere Konflikte spielen sich in der Person als Widerstreit unterschiedlicher Gefühle und Tendenzen ab.“
(Emmerich/Koch, 2002).

Der Psychologe Kurt Lewin differenziert drei Arten solcher intrapersoneller Konflikte:

- Annäherungs-/Annäherungskonflikt, d.h. eine Person muss sich zwischen zwei erstrebenswerten Zielen entscheiden. Z.B.: Gehe ich ins Kino oder doch lieber ins Theater?
- Vermeidung-/Vermeidungskonflikt, d.h. eine Person muss sich zwischen zwei negativen Zielen entscheiden. Z.B. Der Vorgesetzte sagt zu einem Mitarbeiter, der nicht gerne Geschäftsreisen unternimmt: „Wollen Sie die Reise nach Indien oder nach China übernehmen?“
- Annäherungs-/Vermeidungskonflikt, d.h. eine Person steht vor einer Entscheidung, die ihr sowohl Wertvolles als auch Übles bringt und sie überlegt: Gehe ich Radfahren (Lust, aber die Arbeit bleibt liegen) oder beseitige ich den Aktenberg (Pflicht, aber dann bin ich wieder auf gleich)?

Transfer: Finden Sie aus Ihrer Lebenswelt solche Konflikttypen.

Annäherungs-/Annäherungskonflikte

Vermeidungs-/Vermeidungskonflikte

Vermeidungs-/Annäherungskonflikte

4.1.2 Interpersonelle Konflikte

Zielkonflikte treten dann auf, wenn zwei Menschen zwei Ziele verfolgen, die schlecht oder gar nicht vereinbar sind (vgl. Emmerich, Koch, 2002). Z.B. erwartet der Vorgesetzte, dass seine Assistentin immer schnell und spontan alle auftretenden Aufgaben erledigt. Dies führt bei der Assistentin dazu, dass andere Arbeiten unerledigt bleiben, was wiederum oft zu einer langen Sucherei führt oder zu unbezahlten Überstunden. Dabei fühlt sich die Sekretärin überfordert, teils nicht respektiert. Oft sind mangelnde Absprachen und Koordination die Ursache für Zielkonflikte (vgl. Emmerich, Koch, 2002).

4.1.3 Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte

Treten dann auf, wenn zwar Übereinstimmung über das Ziel da ist, nicht aber über den Weg (vgl. Emmerich, Koch, 2002). Typischerweise treten solche Konflikte auf, wenn Informationen mangelhaft ausgetauscht wurden, unterschiedliche Werte da sind, Empathie fehlt (vgl. Emmerich, Koch, 2002).

4.1.4 Verteilungskonflikte

Wenn eine Person nicht das bekommt, worauf sie glaubt Anspruch zu haben (z.B. Gehalt, Fortbildungen) sprechen wir von einem Verteilungskonflikt. Mangelnde Ressourcen können die Ursache eines Verteilungskonfliktes sein (vgl. Emmerich, Koch, 2002).

4.1.5 Rollenkonflikte

Sie entstehen, wenn eine Person sich ihrer Rollen nicht klar ist (vgl. Emmerich, Koch, 2002). Sie den Erwartungen, die von außen an sie herangetragen werden, nicht entspricht oder das Gefühl hat, den an sie gestellten Erwartungen nicht gerecht zu werden. Mögliche Ursachen können z.B. unklare Erwartungen oder Rollenwechsel sein.

4.1.6 Beziehungskonflikte

Beziehungskonflikte kommen vor wenn Spannungen vorherrschen oder die „Chemie“ nicht stimmt. Diese beiden Faktoren können einen Konflikt noch verstärken (vgl. Emmerich, Koch, 2002).

4.1.7 Offene Konflikte und verdeckte Konflikte

Offene Angriffe, direkte Beleidigungen, das bewusste Vorenthalten von Informationen, üble Nachrede usw. entsprechen dem offenen Konflikttypus (vgl. Emmerich, Koch, 2002). Verdeckte Konflikte sorgen unterschwellig für Missstimmung auch wenn sie noch nicht aufgebrochen sind (vgl. Emmerich, Koch, 2002).

Transfer: Finden Sie zu jedem der hier dargestellten Konflikttypen ein Beispiel aus Ihrer eigenen Erfahrungswelt (Benutzen Sie die Rückseite des Blattes zu Ihren Ausführungen). Gibt es Konflikttypen, die bei Ihnen besonders häufig auftreten?



4.2 Handout: Die volle Schale

„Einmal wurde ein Meister nach dem Weg der Weisheit gefragt. Doch statt auf den Rat des Meisters zu hören, war der Besucher die ganze Zeit damit beschäftigt, von seinen Sorgen und Schwierigkeiten zu erzählen. Schließlich kam die Teestunde und der Meister begann einzuschenken. Er goss die Schale des Besuchers bis zum Rand voll, und wäre ihm sein Besucher nicht in den Arm gefallen, hätte er mit dem Einschenken nicht aufgehört. „Was tut ihr da, Meister?, rief dieser verwundert. „Seht ihr nicht, dass die Schale schon voll ist?“ „Ja, sie ist voll“, bestätigte der Meister. „Und auch du bist bis zum Rand angefüllt mit eigenen Gedanken und Vorstellungen. Wie soll ich dir Weisheit vermitteln, wenn du mir keine leere Schale reichst?“

Zen-Geschichte

Quelle: Eisenmann, S. (2007): Soziale Kompetenz. CD-Trainingskonzept. managerseminare, Bonn.

4.3 Handout: Die drei Wahrnehmungspositionen

John Grinder und Judith DeLozier haben drei Wahrnehmungspositionen unterschieden, mit denen wir drei Möglichkeiten bekommen Erfahrungen zu betrachten. So können wir andere Sichtweisen leichter kennen lernen, uns auf andere Erfahrungswelten einstellen und andere Perspektiven einnehmen. Dies kann in stressigen, unangenehmen und konfliktreichen Situationen äußerst hilfreich sein (vgl. Feustel/Komarek, 2006, S. 129).

1. Wahrnehmungsposition (ICH)

Wir erleben die Welt aus unserem eigenen Blickwinkel, aus unserem eigenen „Modell der Welt“. Dadurch sind wir emotional in der Situation, wir erleben diese mit allen Sinneseindrücken und Gefühlen (vgl. Feustel/Komarek, 2006, S. 129).

2. Wahrnehmungsposition (DU)

In der 2. Wahrnehmungsposition empfinden wir eine Situation so, wie sie eine andere Person erleben würde. Wir schlüpfen also in sein „Modell der Welt“ und nehmen die Situation aus dessen Blickwinkel mit all seinen Gefühlen und Sinneseindrücken wahr (vgl. Feustel/Komarek, 2006, S. 129). Die Fähigkeit sich in die Lage und Gefühle anderer hineinzusetzen heißt Empathie.

3. Wahrnehmungsposition (BEOBACHTER/ER/SIE/ES)

Betrachten wir Situationen analytisch beobachtend – als unbeteiligter Dritter ohne emotionale Beteiligung, so befinden wir uns in der 3. Wahrnehmungsposition. In dieser Wahrnehmungsposition spüren wir keine emotionale Beteiligung, wir können einen „klaren“ Kopf bewahren (vgl. Feustel/Komarek, 2006, S. 129). Zusätzlich gewinnen wir wichtige Informationen, die uns weder aus der 1. noch aus der 2. Position bewusst waren. Alle drei Positionen sind wichtig! Idealerweise können wir kontrolliert und flexibel zwischen den drei Positionen hin und her wechseln.



4.4 Handout: Reframing: Die Kunst des Umdeutens

*An sich ist kein Ding gut oder schlecht.
Erst unser Denken macht es dazu.*

William Shakespeare

Reframing bedeutet „umdeuten“ oder „neu umrahmen“, etwas oder jemandem wird ein neuer Rahmen verpasst (vgl. Feustel/Komarek, 2006, S. 129). Es werden problematisch empfundene Verhaltensweisen, Ereignisse, Situationen umgedeutet – das Gute im Schlechten gesucht und damit einer negativen Bewertung eine positive und hilfreiche Bedeutung zugeschrieben/hinzugefügt.

Fragen:

Wie sonst kann ich das Ereignis beschreiben?

Was könnte dies sonst noch bedeuten? Was ist der positive Wert dabei?

Was steckt eigentlich dahinter?

Reframing konstruiert einen neuen Bezugsrahmen, indem nach der positiven Absicht, nach den positiven Auswirkungen gefragt wird (vgl. Feustel/Komarek, 2006, S. 129). Eine andere Sicht, eine andere Landkarte der Wirklichkeit wird geschaffen. Somit relativiert sich die Wertigkeit eines „Problems“ im Gesamtsystem.

Im neu gefunden Kontext kann das vorerst unerwünschte Verhalten nützlich eingesetzt werden. Zugleich wird deutlich, dass es in manchen Kontexten nicht angebracht ist, dieses Verhalten zu zeigen, diese Eigenschaft aber nicht aufgegeben werden muss (vgl. Feustel/Komarek, 2006, S. 129).

Fragen:

In welchem anderen Zusammenhang ist das Ereignis oder die Eigenschaft etwas Positives?

Wo wäre dieses Verhalten eine Ressource?

Für welche anderen Personen ist das Ergebnis bzw. diese Eigenschaft etwas Hilfreiches?

Zu welcher anderen Zeit ist dieses Ergebnis/diese Eigenschaft etwas Hilfreiches?

Im Vergleich zu was/wem ist dieses Ergebnis/diese Eigenschaft etwas Positives?

Anwendungsmöglichkeiten (Feustel/Komarek, 2006) können sein,

- negative Einstellungen zu verändern,
- das Positive erkennen,
- vom Problembewusstsein zum Lösungsbewusstsein kommen,
- optimistischere Sichtweisen zu bekommen,
- sich mit Problemen oder schwierigen Menschen zu versöhnen,
- Dinge ins rechte Licht rücken,
- Unerwünschtes Verhalten verändern,
- Probleme mit sekundärem Gewinn lösen.

4.5 Handout: Übung Perspektivenwechsel

Perspektivenwechsel 1

Sie stellen sich auf das Blatt mit dem A (Ich selbst).

Der/die Partner/in fragt folgende Fragen der Reihe nach:

- Wie geht es dir? Was siehst du? Was hörst du? Was fühlst du?
- Was will dir dein Gegenüber „B“ mitteilen?
- Welche Absicht liegt dahinter?
- Welche Handlungsalternativen ergeben sich?

Perspektivenwechsel 2

Stellen Sie sich auf B (Sie sind nun Ihr Gegenüber!)

Der/die Partner/in fragt folgende Fragen der Reihe nach:

- Wie geht es dir? Was siehst du? Was hörst du? Was fühlst du?
- Was will dir dein Gegenüber „A“ mitteilen?
- Welche Absicht liegt dahinter?
- Welche Handlungsalternativen ergeben sich?

Perspektivenwechsel 3

Stellen Sie sich auf C (Sie sind nun C, der Adler!)

Der/die Partner/in fragt folgende Fragen der Reihe nach:

- Wie geht es dir? Was siehst du? Was hörst du? Was fühlst du?
- Was wollen „A“ und „B“ mitteilen?
- Welches gemeinsame Ziel verfolgen sie?
- Welche Handlungsalternativen ergeben sich für „A“ und „B“?

Perspektivenwechsel 4

Stellen Sie sich wieder auf Position A (Sie sind nun A: „Ich selbst“)

Der/die Partner/in fragt folgende Fragen der Reihe nach:

- Wie geht es dir? Was siehst du, hörst du, fühlst du?
- Was hat sich verändert?
- Welche Handlungsalternativen ergeben sich nun?

Quelle: Feustel, Bert und Komarek, Iris (2006): NLP-Trainingsprogramm. Südwest, München.

4.6 Handout: Modell der „Konfliktdynamik“ nach Glasl

Im Modell der „Konfliktdynamik“ beschreibt Glasl (2004) psychologische Einzelphänomene, die während eines Konflikts, möglicherweise bei den Beteiligten, auftreten können. Es handelt sich um innerpsychische Vorgänge, die sich der Außenwelt durch ein bestimmtes Verhalten zeigen.

Glasl führt die Einzelphänomene der Innenwelt mit denen der Außenwelt zusammen und stellt fest, dass diese, egal ob sie einzeln oder in Kombination auftreten, zur Konfliktdynamik und Konflikteskalation beitragen. Auch wenn beim Einzelnen nicht in jedem Konfliktfall alle Phänomene vorhanden sind, so verdeutlicht das Modell doch in angemessener schematisierter Weise, die Basismechanismen, die bei jedem Menschen wirken können. Glasl sieht die Zusammenhänge der Vorgänge zwischen Innen- und Außenwelt als einen Wechselwirkungsprozess: So haben die Vorgänge der Innenwelt eine Wirkung auf die Außenwelt, diese beeinflussen wiederum Vorgänge der Innenwelt.

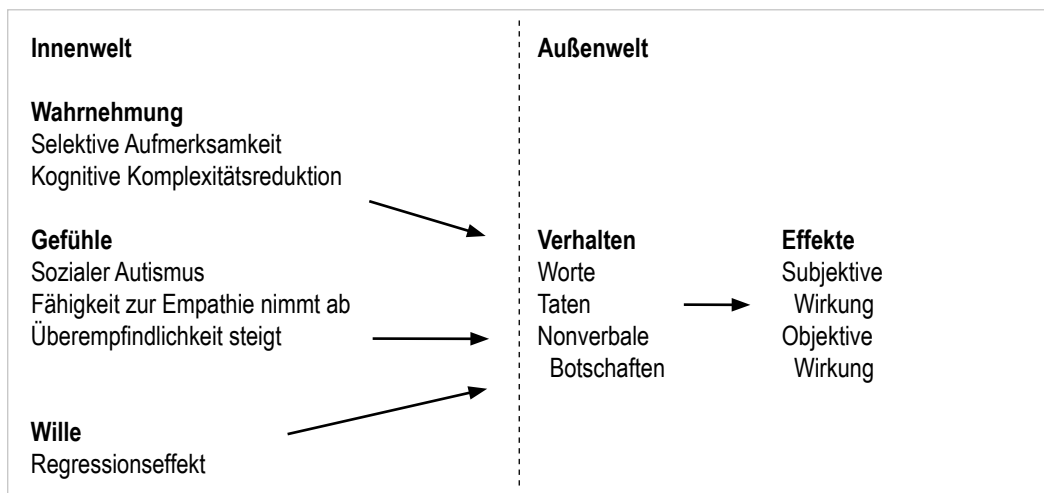


Abbildung: Modell der Konfliktdynamik nach Glasl (2004) zit. nach Große Boes und Kaseric (2008): Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainings-Theorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer.

In der Innenwelt finden sich nach Glasl die drei Aspekte „Wahrnehmung“, „Gefühle“ und „Wille“. Sie bedingen einander, beeinflussen einander, verstärken sich gegenseitig. Wir könnten uns auch einen „Teufelskreis“ vorstellen.

„Verhalten“ und „Effekte“ zeigen sich in der Außenwelt. Bedingt durch innerpsychische Vorgänge wirkt Verhalten entsprechend. Eigenes Verhalten wirkt sich auf das Verhalten des Gegenübers (objektive Wirkung) wie auch auf das eigene (subjektive Wirkung) aus.

4.6.1 Wahrnehmung

Glasl (2004) beschreibt, dass in Konflikten typischerweise die Wahrnehmungsfähigkeit sowie das Denk- und Vorstellungsvermögen der Beteiligten angegriffen werden. So wird die Sicht auf sich selbst, die Sicht auf den/ die Gegner/in, auf die vorhandenen Probleme und Geschehnisse eingeschränkt wahrgenommen, verzerrt und einseitig betrachtet. Wahrnehmung wird selektiv auf problematische Aspekte hin verzerrt und die Fähigkeit komplexe Inhalte zu verarbeiten reduziert.

Selektive Aufmerksamkeit (vgl. Glasl, 2004)

Zu einer selektiven Aufmerksamkeit kommt es durch eine begrenzte Verarbeitungskapazität für mentale Prozesse. Im Organismus ist ein „Filter“ vorhanden, der hilft diese Komplexität der Umwelteinflüsse zu bewältigen, er lenkt die Aufmerksamkeit auf gerade relevante Aspekte. Dies kann in Konfliktsituationen dazu führen, dass Betroffene konzentriert negative Aspekte über den/die Gegner/-in sammeln.

Kognitive Komplexitätsreduktion (vgl. Glasl 2004)

Unter Kognition verstehen wir mentale Prozesse (Gedanken, Meinungen, Einstellungen, Wünsche und Absichten). Ebenso fallen Informationsverarbeitungsprozesse, in denen Neues gelernt und Wissen verarbeitet wird (Denken), unter den Begriff Kognition. In Konfliktsituationen vereinfacht sich diese Verarbeitung von Informationen drastisch. Dies zeigt sich darin, dass Informationen verarbeitet werden, die in das Konfliktschema passen und z. B. weitere Gründe dafür liefern, den/die Gegner/-in als Feind/-in zu sehen. Informationen mit gegenteiligem Gehalt werden wiederum nicht wahr genommen. Typischerweise werden auch Ursache-Wirkungsphänomene stark vereinfacht/verzerrt, sodass sich ein sogenanntes „Schwarz-Weiß-Denken“ einstellt. Gefühle (vgl. Glasl, 2004)

Das Gefühlsleben der Konfliktparteien wird in Konflikten stark in Mitleidenschaft gezogen. Einerseits gibt es Verständnis, Sympathie und andererseits wiederum Ablehnung und Antipathie. Starke Emotionen, die sich zunehmend verfestigen – in denen sich die Gegner/-innen gefangen sehen, entwickeln sich. Diese sich „festgefahrenen“ Gefühle bekommen laut Glasl (2004) ein „Eigenleben“. Phänomene des sozialen Autismus, der Abnahme der Fähigkeit zur Empathie und eine gesteigerte Überempfindlichkeit zeigen sich.

Sozialer Autismus (vgl. Glasl, 2004)

Aus der Gefühlswahrnehmung entwickelt sich eine gesteigerte Selbstwahrnehmung. Das Rundherum, insbesondere das Befinden der anderen Konfliktparteien, wird stark reduziert wahrgenommen. Dafür rückt die Empfindung des Selbst ins Zentrum des Gefühlslebens.

Abnahme des Einfühlungsvermögens (vgl. Glasl, 2004)

Jemand der empathisch ist, kann sich in einen anderen Menschen hineinversetzen, Gefühle teilen und Einsicht in sein Handeln gewinnen. Dies gelingt durch das Einnehmen der Perspektive der anderen Person, somit werden Reaktionen der/des Anderen begreifbar. Mit Abnahme dieser Fähigkeit, im Zuge eines eskalierenden Konflikts, erhöht sich auch die Gewaltbereitschaft.

Überempfindlichkeit steigt (vgl. Glasl, 2004)

Überempfindliche Personen nehmen weit über dem durchschnittlichen Wahrnehmungsniveau wahr. Es besteht dabei ein Zusammenhang mit der Verarbeitungsfähigkeit im Gehirn. Konflikte lassen eine Überempfindlichkeit aus einer Übererregung entstehen. Ebenso kann sich eine gesteigerte Unsicherheit entwickeln, die wiederum weitere Eskalationen bedingt.

4.6.2 Wille (vgl. Glasl, 2004)

Konflikte sind auch mit Veränderungen auf der Willensebene verbunden. Der Fokus liegt mehr und mehr auf eigenen Interessen. In diesem Zusammenhang überrascht das zerstörerische Verhalten z.B. dann, wenn jemand plötzlich in der Lage ist andere zu hassen.



Regressionseffekt (vgl. Glasl, 2004)

Der Begriff Regression (Bedeutung: Rückgang, Rückführung, Rückschritt) bezeichnet den unbewussten oder bewussten Rückgriff eines/einer Erwachsenen auf kindliche Verhaltensmuster. Typischerweise tritt dieses Phänomen in Stresssituationen auf, hier greifen Menschen oft auf einfache Verhaltensmuster zurück, das einem einfachen Reiz-Reaktionsschema gleicht. Im Konfliktfall wird dieses Schema dann starr verfolgt. Ein „Entweder ... oder“ zeigt von radikalisierten Willensäußerungen.

Effekte können sich gegenseitig verstärken und dazu führen, dass die Konfliktparteien zusehends die Kontrolle über sich selbst verlieren. Sobald die gegnerische Seite zu mehr Gewalt greift und sich starrer, rücksichtsloser verhält, nimmt der Konflikt mehr Raum ein und alle Betroffenen fühlen sich völlig ausgeliefert.

4.6.3 Verhalten – Taten, Worte und nonverbale Botschaften (vgl. Glasl, 2004)

Taten, Worte und nonverbale Botschaften werden direkt von der Wahrnehmung, den Gefühlen und dem Wollen der am Konflikt Beteiligten geprägt. Das Konfliktverhalten reduziert sich auf stereotypes Verhalten wie z. B. lautes mit der Hand auf den Tisch knallen.

4.6.4 Effekte – subjektive und objektive Wirkungen (vgl. Glasl, 2004)

Wahrnehmung, Gefühle und Wille rufen auf der Verhaltensebene Effekte hervor - einerseits Wirkungen auf die Innenwelt, der sich äußernden Partei (subjektiv) und andererseits auf die Außenwelt der anderen beteiligten Parteien (objektiv).

4.7 Handout: Gesprächsleitfaden nach dem Konzept der kooperativen Konfliktbewältigung

1. Gesprächsvorbereitung

Einen positiven Rahmen bzw. ein positives Umfeld schaffen (je heikler die zu bearbeitende Situation, umso wichtiger ist der Rahmen)

2. Ursachen des Konfliktes erforschen

- Was ist der konkrete Anlass für den Konflikt?
- Woran kann es liegen, dass es zu einem Konflikt gekommen ist?
- Haben Sie eine Idee, wie dieser Konflikt auf andere (Mitarbeiter/innen, Vorgesetzte) wirkt?
- Was könnten Sie zur Lösung dieses Konfliktes beitragen?
- Wie würde eine Lösung des Konfliktes Ihrer Meinung nach aussehen?
- Welche Lösungsvorschläge fallen insgesamt ein? Welche Vor- und Nachteile hätte der einzelne Vorschlag?

3. Umgang mit Aggressionen oder anderen persönlichen Angriffen

Sprechen Sie diese möglichst direkt an, z.B. „Ich erlebe diese Situation hier als aggressiv. Wie sehen Sie das? Wie wollen wir weitermachen?“

Sich Distanz verschaffen: „Ich fühle mich von Ihnen persönlich angegriffen. Haben Sie das beabsichtigt?“

Zeigen Sie Verständnis: „Ich kann gut verstehen, dass Sie irritiert sind, können wir trotzdem...“

4. Ende des Gespräches

- Cool down
- Zusammenfassen der Ergebnisse
- Überprüfen, ob die Beteiligten Gleiches befürworten
- Perspektiven aufzeigen
- Vereinbarungen treffen
- Sich verabschieden

Quelle: Große Boes, Stefanie und Kaseric, Tanja (2008): Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainings-Theorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. managerSeminare, Bonn.



4.8 Handout: Modell der „Eskalationsstufen“ nach Glasl

Das Modell der „Eskalationsstufen“ nach Glasl (2004, S. 233 ff.) macht die negative Dynamik von Konfliktverläufen deutlich. Glasl identifiziert insgesamt neun Eskalationsstufen, die sich den Gewinnchancen der Beteiligten in drei Ebenen: Win-win, Win-lose, Lose-lose, unterteilen lassen. Auf der ersten Stufe ist noch mit einem positiven Ausgang für beide Konfliktparteien zu rechnen, auf der zweiten nicht mehr und auf der Stufe drei verlieren beide Parteien im Vergleich zum Status quo.

1. Ebene (Win-win) (vgl. Glasl, 2004)

- Anzeichen für Stufe 1: Verhärtung
Spannungen werden spürbar, gelegentlich prallen Meinungen aufeinander, Standpunkte verhärten sich; im Bewusstsein, dass Spannungen bevorstehen entstehen verkrampfte Situationen
Auf der Stufe 1 besteht die Überzeugung, dass Gespräche diese Spannungen lösen können. Es existieren noch keine starren Parteien oder Lager.
- Anzeichen für Stufe 2: Debatte, Polemik
Ab Stufe zwei überlegen die Konfliktparteien Strategien, um den/die Konfliktpartner/-in von den eigenen Argumenten zu überzeugen. Typisch für Stufe zwei sind Polarisierungen im Denken, Fühlen und Wollen (sog. „Schwarz-Weiß-Malerei“), Diskrepanzen zwischen Oberton und Unterton werden spürbar, verbale Gewalt kommt zum Einsatz. Meinungsverschiedenheiten führen zu einem Streit und es kristallisieren sich Überlegenpositionen und Unterlegenpositionen mit gegenseitigen Abwertungen heraus.
- Anzeichen für Stufe 3: Taten statt Worte
Nachdem „Reden nicht mehr hilft“ folgen Taten. Die Strategie der vollendeten Tatsachen kommt zum Einsatz. Es werden Gespräche abgebrochen, nonverbales Verhalten dominiert, insbesondere die Diskrepanz verbales und nonverbales Verhalten nimmt zu. Dadurch besteht die Gefahr von Fehlinterpretationen. Misstrauen gesellt sich dazu, Drohgebärden werden eingesetzt und die Empathie geht verloren. Es findet alles in allem weniger Kommunikation statt, der Konflikt beginnt sich schneller zu verschärfen.

2. Ebene (Win-lose) (vgl. Glasl, 2004)

- Anzeichen für Stufe 4: Image und Koalition
Die Konfliktparteien beginnen gegenseitige Feindbilder aufzubauen, die sie in erster Linie aus Stereotypen und Klischees „malen“. Der Kampf beginnt; gegenseitig wird versucht den anderen in negative Rollen zu manövrieren. Ein Werben um Anhänger wird wichtig. Es geht weniger um die Sache als darum den Konflikt zu gewinnen, damit der/die Gegner/-in verliert.
- Anzeichen für Stufe 5: Gesichtsverlust
Öffentlich und direkte Angriffe auf die andere Partei mit dem Ziel den Gegner in seiner Identität zu treffen und zu vernichten folgen. Dies geht mit einem vollständigen gegenseitigen Vertrauensverlust einher. Die moralische Glaubwürdigkeit des/der Gegner/-in soll verloren gehen.
- Anzeichen für Stufe 6: Drohstrategien
Auf eine Drohung erfolgt eine Gegendrohung, es werden Forderungen gestellt, ein Ultimatum verhängt, Eskalation wird dadurch weiter beschleunigt. Durch Drohungen will die eskalierende Situation kontrolliert werden. Jetzt geht es darum, die Macht auszuloten, je nachdem werden Sanktionen angedroht, um den/die Gegner/-in zu schädigen.

3. Ebene (Lose-lose) (vgl. Glasl, 2004)

- Anzeichen für Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge
Das Gegenüber wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen, sondern als „Ding“. Der Umgang verliert menschliche Qualität. Kann dem/der Gegner/-in Schaden zugefügt werden wird eigener Schaden in Kauf genommen und gar als Gewinn angesehen.
- Anzeichen für Stufe 8: Zersplitterung
Das Zerstören und Auflösen des/der Gegner/-in wird intensiv verfolgt. Der Zweck heiligt die Mittel – jedes Mittel wird legitim.
- Anzeichen für Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund
Es gibt keinen Weg mehr zurück, totale Konfrontation folgt. Vernichtung wird mit dem Preis der Selbstvernichtung in Kauf genommen.

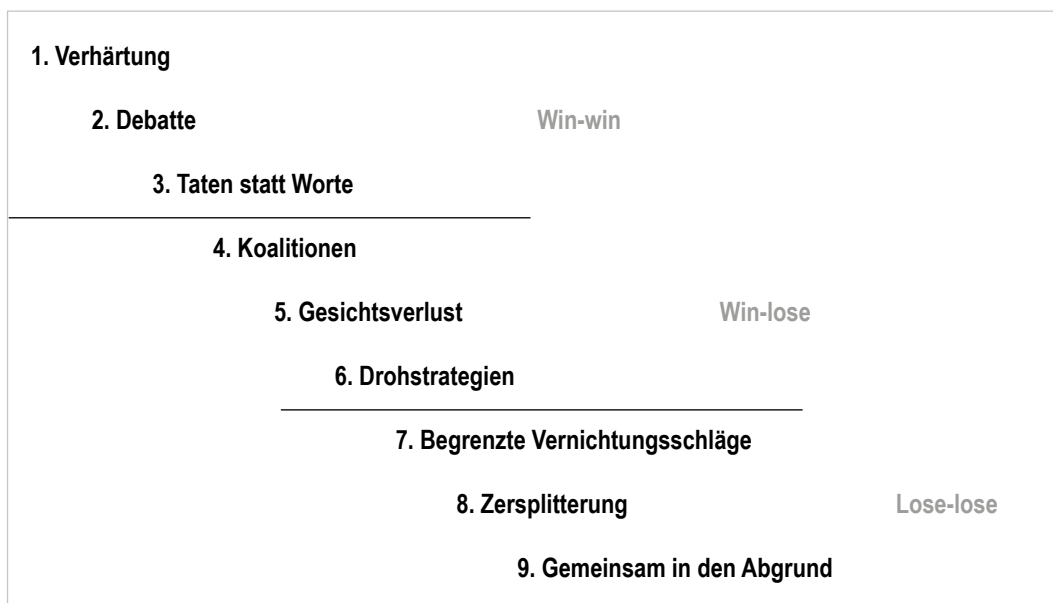


Abbildung: Die 9 Stufen der Konflikteskalation nach Glasl (2004) zit. nach Große Boes und Kaseric (2008): Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainings-Theorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer.

Glasl (2004) äußert sich zum Nutzen dieses Modells folgendermaßen: „Unsere Eskalationstheorie will so verstanden werden, dass eine Vielzahl von Faktoren und Mechanismen wirkt, die den Konflikt weiter intensivieren, wenn nicht bewusst diesen Mechanismen entgegengetreten wird. Durch Kenntnis der Eskalationsdynamik und der einzelnen Stufen und Schwellen kann die verhängnisvolle Tendenz erkannt werden. Dadurch kann die Herausforderung aufgegriffen und durch einen Bewusstseins- und Willensakt in eine Antwort umgeformt werden. Wie dies nicht geschieht, wirkt sich die dem Konflikt immanente Dynamik so aus, dass der Konflikt aus der Kontrolle gerät und die Parteien mitreißt. Nur durch Mut kann dem Konflikt eine positive Wendung gegeben werden“.



4.9 Handout: Das Thomas-Modell

Kenneth W. Thomas hat 1976 ein zweidimensionales Zuordnungsmodell für Konfliktlösungsstile präsentiert. Auf der x-Achse zeigt sich das Ausmaß der Orientierung an den Zielen und Belangen des anderen und auf der y-Achse die Orientierung an den eigenen Zielen und Belangen. Die verschiedenen Konfliktlösungsstile ergeben sich aus der Kombination dieser beiden Dimensionen, die sich jeweils in eine 9er-Skala unterteilen (vgl. Große Boes/Kaseric, 2008).

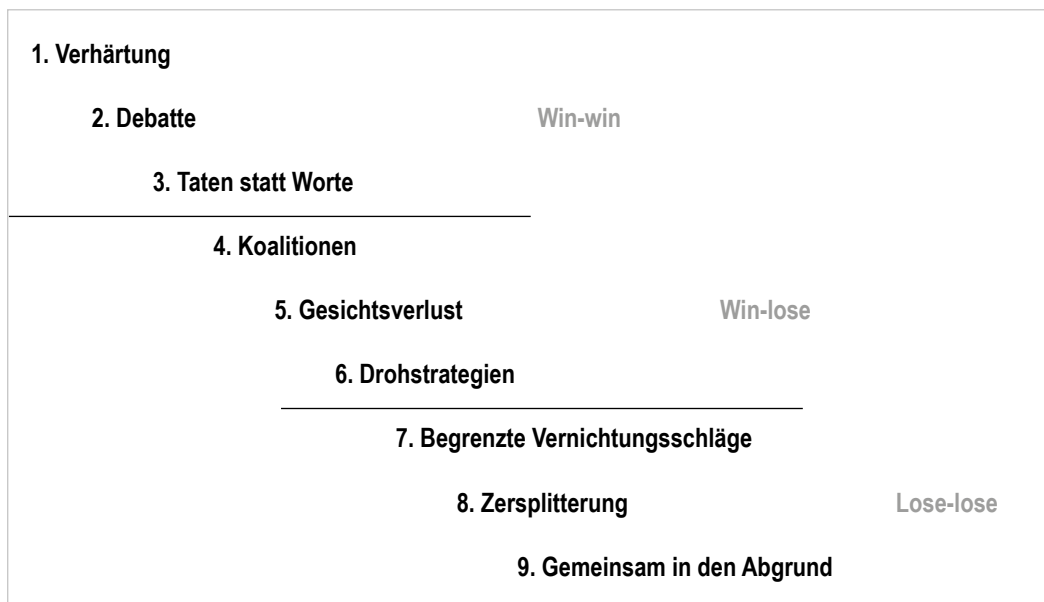


Abbildung: Thomas-Modell zit. nach Große Boes und Kaseric (2008): Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainings-Theorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer.

Konfliktlösungsstile (vgl. Große Boes/Kaseric, 2008)

- 1/1: Rückzug – „Beide Seiten verlieren“
Mögliche Ziele: Konflikte unter den Teppich kehren, flüchten, vermeiden, vertagen, verschieben, ignorieren, aussitzen
- 9/1: Durchsetzen – „Ich bekomme alles, die andere Seite nichts“
Mögliche Ziele: sich auf Kosten der anderen durchsetzen, konkurrieren, gewinnen,
- 1/9: Nachgeben – „Die andere Seite bekommt alles, ich gehe leer aus“
Mögliche Ziele: Konflikte vermeiden, anpassen, unterordnen, gewähren lassen, gewinnen lassen, harmonisieren
- 5/5: Kompromiss – „Beide Seiten gewinnen und verlieren etwas“
Mögliche Ziele: moderate Konkurrenz, sich etwas eingestehen, entgegenkommen wollen, moderate Selbstbehauptung, höflich bleiben, das Gemeinsame in den Vordergrund stellen, den Willen zur Kooperation betonen
- 9/9: Kreative Konfliktbewältigung durch Kooperation – „Beide Seiten gewinnen“
Mögliche Ziele: trotz Widerstände und Rückschläge eine beiderseits optimale Lösung finden wollen, jeder soll gewinnen, Kooperationswillen realisieren, neue kreative Lösungen anstreben. Die Führungskraft erteilt genaue Anweisungen und überwacht die Mitarbeiter/innenleistung sehr eng. Entscheidungen trifft die Führungskraft und gibt diese an den/die Mitarbeiter/in weiter, Kommunikation verläuft recht einseitig.

Thomas weist darauf hin, dass der 9/9-Stil im Managementalltag insbesondere für komplexe und nicht alltägliche Problemstellungen eine gute Basis liefert. Folgende Pluspunkte beinhaltet der 9/9-Stil (vgl. Große Boes/Kaseric, 2008):

- In Verteilungskonflikten führt er zu einer starken integrativen Wirkung und zu „Win-win“-Situationen.
 - In konfliktträchtigen Situationen führt er unter Beachtung aller Meinungen und Gegebenheiten zu genaueren und innovativen Lösungen.
 - Die Kommunikation und das Lernverhalten aller Beteiligten werden gefördert.
 - Vertrauensbildende Wirkung in schwierigen Ausgangssituationen.
- Dennoch kann in manchen Situationen ein anderer Stil ebenfalls Berechtigung haben. Es geht vielmehr darum für die jeweilige Situation den angemessenen Stil zu identifizieren, wenngleich eine kooperative Lösung die beste Lösung ist, und diese in erster Linie angestrebt werden sollte.

4.10 Handout: Anleitung Aufräumen

- Unerledigtes
Welche Aufgaben habe ich nicht abgeschlossen?
Was habe ich nicht besorgt?
Welche „Rechnungen“ habe ich nicht beglichen?
- Ungeklärtes
Welche Fragen sind in welcher Sache offen?
Wie möchte ich später leben?
Wie stehe ich zu äußeren Ansprüchen an mich?
- Unverdautes
Welche Sorgen plagen mich?
Welchen Ärger, welche Kränkung habe ich erlitten?
Welche Erfahrungen habe ich noch nicht bewältigt?
- Unerhörtes
Welche Ideologien vertrete ich?
Welchen Vorurteilen hänge ich nach?
Was sind meine blinden Flecken?
- Unschönes
Welche Auseinandersetzungen muss ich noch führen?
Was sind meine hässlichen Seiten?
Wo und wie betrüge ich mich selbst?

Quelle: Lehner, Martin/Fredersdorf, Frederic (2003): Fachtrainings erfolgreich gestalten. Praxishandbuch für Trainer, Führungskräfte und Experten. Haupt, Bern und Stuttgart und Wien.

4.11 Handout: Anleitung: Beim Thema bleiben

- Bilden von Vierergruppen: Pro Gruppe meldet sich ein/-e erste/-r Sprecher/-in. Der/die Sprecher/-in wählt ein Thema aus, über das er/sie fünf Minuten lang sprechen möchte. Beispiele für Themen sind: meine Firma, der Börsencrash, meine Finanzen, meine Freunde, wie ich meine Kinder erziehe. Ein Gruppenmitglied übernimmt das Zeitmanagement.
- Der/Die Sprecher/-in spricht nach einer Vorbereitungszeit von fünf Minuten über das von ihr/ihm gewählte Thema. Die übrigen beiden Personen übernehmen die Beobachter/-innenrolle, sie achten darauf, ob Wiederholungen (unnötige Verdoppelungen von Fakten oder Details), Abschweifungen (alles für das Thema nicht Wichtige) oder Zögern (jede längere Pause im Vortrag) vorkommen.
- Sobald die Zuhörer/-innen diese Verstöße bemerken, macht die/der Sprecher/-in eine Pause und die/der Schiedsrichter/-in entscheidet, ob tatsächlich ein Fehler gemacht wurde. Ab dieser fehlerhaften Sequenz beginnt nun der/die Sprecher/-in und erzählt so lange weiter, bis es zu einer nächsten Unterbrechung kommt, oder die fünf Minuten Sprechzeit vergangen sind. Der/Die Schiedsrichter/-in hat die Aufgabe, Notizen über die berechtigten Beanstandungen anzufertigen.
- Rollenwechsel, bis jede/-r jede Rolle eingenommen hatte.
- Auswertung: Zufriedenheit der Sprecher/-innen mit Ihrer Performance?
Herausforderungen der Beobachter/-innenrolle: Regelverstöße zu entdecken und gleichzeitig zuhören?

Quelle: Vopel, Klaus (2008): Kreative Konfliktlösung. Spiele für Lern- und Arbeitsgruppen. iskopress, Salzhausen.

4.12 Handout: Harvard-Konzept

Das „Harvard-Konzept“ ist eine universell einsetzbare Verhandlungsmethode. Die Grundmaxime lautet: „freundschaftlich zur Einigung gelangen, ohne dabei zu unterliegen“ (Fisher/Ury/Patton, 2000). Das „Harvard-Konzept“ wurde in einem interdisziplinären Forschungsprojekt der Harvard University entwickelt. Das 1979 gestartete Projekt verfolgte die Zielsetzung herauszufinden, wie man in Verhandlungssituationen ein Übereinkommen finden kann, ohne sich zu zerstreuen.

1981 wurde das „Harvard-Konzept“ unter dem englischen Originaltitel „Getting to Yes“, von den drei US-amerikanischen Autoren Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton, veröffentlicht. Als Definition für Verhandlung sehen sie „eine wechselseitige Kommunikation mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu erreichen, wenn man mit der anderen Seite sowohl gemeinsame als auch gegensätzliche Interessen hat.“ (Fisher/Ury/Patton, 2000)

Die Forscher beschäftigten drei Kernfragen, die Verhandlungsarten vergleichbar und bewertbar machen sollten:

- Inwiefern gelingt es durch die Methode eine vernünftige Übereinkunft zustande zu bringen?
- Wie effizient ist die Methode in praktischen Handlungssituationen?
- Inwiefern unterstützt die Methode ein verbessertes Verhältnis der beteiligten Parteien oder zerstört dieses zumindest nicht?

Im „Harvard-Konzept“ wird eine Alternative zu den Verhandlungstaktiken Angriff oder Rückzug aufgezeigt (vgl. Große Boes/Kaseric, 2008). Somit will das Harvard-Konzept einen „dritten Weg“ gekonnten Verhandels anbieten – neben dem „harten“ und dem „weichen“ Weg.

- Weiche Verhandlung (vgl. Fisher/Ury/Patton, 2000)
Einem/Einer weichen Verhandler/-in ist es wichtig, persönliche Angriffe zu vermeiden. Dafür macht er/sie Zugeständnisse, um eine Übereinkunft zu erlangen. Wichtig ist ihm/ihr die Suche nach einer friedlichen Lösung. Oftmals geht damit das bittere Gefühl ausgenutzt zu werden bzw. ausgenutzt worden zu sein einher.
- Harte Verhandlung (vgl. Fisher/Ury/Patton, 2000)
Einem harten Verhandler/Einer harten Verhandlerin erscheint jede Situation als Willenskampf. Es geht darum, eine extreme Position einzunehmen und diese zu vertreten, durchzuhalten. Ihr/Sein Ziel liegt im Gewinnen. Oftmals fällt die Antwort auf diese Taktik ebenso hart aus und ihre/seine Mittel erschöpfen sich. Ihre/seine Beziehungen zu anderen werden dadurch stark in Mitleidenschaft gezogen.
- Der dritte Weg (vgl. Fisher/Ury/Patton, 2000).
Der dritte Weg ist weder hart noch weich, mehr hart und weich. Es geht darum, „in Streitfragen lieber nach der Bedeutung und nach ihrem Sachgehalt zu entscheiden, als in einem Prozess des Feilschens um das, was jede Seite unbedingt zu wollen oder nicht zu wollen behauptet. Dabei muss man so weit wie möglich auf gegenseitigen Nutzen hinarbeiten und dort, wo Interessen einander widersprechen, darauf bestehen, dass das Ergebnis auf Prinzipien beruht, die fair und vom beiderseitigen Willen unabhängig sind. Die Methode des sachbezogenen Verhandels ist hart in der Sache, aber weich gegenüber Menschen. Sie benutzt keine Tricks und kein Imponiergehabe.“ (Fisher/Ury/Patton, 2000)

Die „Harvard-Methode“ ist unabhängig von der Anzahl der Parteien und der Anzahl der Streitpunkte oder der Norm ein bestimmtes Ritual einzuhalten anwendbar.

Verhandlungsebene 1: Substanz, Verhandlungsgegenstand (z. B. Gehalt, Miete, Kaufpreis eines Produktes)
Verhandlungsebene 2: Prozess des Umgangs mit dieser Substanz – Verfahrensweise Frage nach dem WIE?
Welche Kriterien sollen herangezogen werden? (z.B. Kollektivvertrag, Zielvereinbarungen, Vergleichswerte in der Branche für Gehaltsverhandlungen) = Metaebene. Werden auf dieser Ebene die Spielregeln verändert, so sind völlig neue Lösungen möglich. Genau hier setzen die Ideen des sachgerechten Verhandels an.

Die drei Verhandlungsmethoden im Vergleich - nach Fisher/Ury/Patton (2000) und Große Boes/Kaseric, 2008

weich	hart	sachgerecht (dritter Weg)
Die Verhandlungsteilnehmer/innen sind Freunde	Die Verhandlungsteilnehmer/innen sind Gegner	Die Verhandlungsteilnehmer/innen sind Problemlöser
Ziel: Übereinkommen mit der gegnerischen Seite	Ziel: Sieg über die gegnerische Seite	Ziel: vernünftiges, effizient und gütlich erreichtes Ergebnis
Zur Verbesserung der Beziehung werden Zugeständnisse gemacht	Zugeständnisse werden als Voraussetzung der Beziehung gefordert	Menschen und Probleme werden getrennt voneinander behandelt
Weiche Einstellung zu Menschen und Problemen	Harte Einstellung zu Menschen und Problemen	Weiche Einstellung zu Menschen, harte zu Problemen
Vertrauen zu den anderen	Misstrauen gegenüber den anderen	Unabhängig von Vertrauen und Misstrauen vorgehen
Bereitwillige Änderung der eigenen Position	Beharren auf der eigenen Position	Konzentration auf Interessen, nicht auf Positionen
Angebote werden unterbreitet	Drohungen werden ausgesprochen	Interessen werden erkundet
Die Verhandlungslinie wird offen gelegt	Die Verhandlungslinie bleibt verdeckt	Verhandlungslinien werden vermieden
Einseitige Zugeständnisse werden um der Übereinkunft Willen in Kauf genommen	Einseitige Vorteile werden als Preis für die Übereinkunft gefordert	Es werden Möglichkeiten für den gegenseitigen Nutzen gesucht
Suche nach der einzigen Antwort, die die anderen akzeptieren	Suche nach der einzigen Antwort, die ich akzeptiere	Unterschiedliche Wahlmöglichkeiten suchen
Entscheidungen treffen		
Bestehen auf einer Übereinkunft	Bestehen auf der eigenen Position	Bestehen auf objektiven Kriterien
Willenskämpfe werden vermieden	Willenskämpfe müssen gewonnen werden	Ergebnis unabhängig vom jeweiligen Willen finden
Starkem Druck wird nachgegeben	Starker Druck wird ausgeübt	Vernunft anwenden und gegenüber der Vernunft offen sein; nur sachlichen Argumenten nachgeben und nicht dem Druck anderer

Aus diesen Grundannahmen über die Verhandlungsstrategien des „dritten Weges“ entstanden vier methodische Grundaspekte des sachgerechten Verhandeln, sie ermöglichen ein konkretes Umsetzen ihrer Ergebnisse in den Alltag.

Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln (vgl. Große Boes/Kaseric, 2008)

Menschen sind emotionale Wesen, die Beziehungen eingehen. In Konfliktsituationen vermischen sich die Emotionen der Beteiligten leicht mit der Sachlage des Problems. Verfestigen sich in Verhandlungssituationen die Positionen, so verschlimmert sich insgesamt die Lage, denn das ICH der Verhandlungspartner/innen identifiziert sich mit der eigenen Position. Bevor die Sachlage erörtert wird sollte die zwischenmenschliche Situation geklärt werden, sodass die Verhandlungspartner/innen Seite an Seite sehen. Sie beschäftigen sich damit, wie sie das Problem meistern und nicht wie sie als Gegner aufeinander losgehen.

Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen (vgl. Große Boes/Kaseric, 2008)

Beharren die Betroffenen auf ihren Positionen, so beeinträchtigt dies den Verhandlungsverlauf. Rücken jene hinter den Positionen stehenden Interessen in das Blickfeld, können diese stärker berücksichtigt werden. Diese würden allerdings bei einer Kompromisslösung zwischen zwei Positionen hinten anstehen, obwohl sie eigentlich zu diesen Positionen geführt haben.

Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil entwickeln (vgl. Große Boes/Kaseric, 2008)

Selbst unter einem starken Verhandlungsdruck können optimale Lösungen erzielt werden, sofern bereits vor dem Versuch ein Übereinkommen abzuschließen, nach Möglichkeiten eines gegenseitigen Nutzens gesucht wird. Die Suche nach einer richtigen Lösung behindert manchmal die Kreativität der Verhandlungsparteien. Idee: Die Gegner ziehen sich für einen vereinbarten Zeitraum zurück, um in Ruhe über Alternativlösungen nachzudenken, die allerdings die unterschiedlichen Anliegen aller Beteiligten berücksichtigen.

Neutrale Beurteilungskriterien anwenden (vgl. Große Boes/Kaseric, 2008)

Bei einander widersprechenden Interessen erreicht oft ein/e Verhandlungspartner/in sein/ihr Ziel durch bloße Sturheit. Diese Ergebnisse sind allerdings meist nicht von Dauer, da sich der/die andere sprichwörtlich „über den Tisch gezogen“ fühlt. Dabei besteht die Gefahr, dass die übervorteilte Partei in der Realisierung des Vertrages oder auch zu einem späteren Zeitpunkt auf stur schaltet und sich auch „wenigstens einmal“ durchsetzen will. Um diesen Effekt gar nicht erst eintreten zu lassen sollten neutrale Beurteilungskriterien als Bezugspunkt gefunden werden. Somit kann sichergestellt werden, dass die Lösung fairen Maßstäben genügt, z.B. dem Marktwert, einer Expertenmeinung, den Sitten oder Rechtsnormen. Anstatt sich zu unterwerfen werden Bezugsnormen diskutiert.

Was passiert, wenn die Gegenpartei unfaire Mittel einsetzt und sich nicht an die Methoden des Konzeptes hält? (vgl. Große Boes/Kaseric, 2008)

Die Autoren des „Harvard-Konzeptes“ schlagen in solchen Fällen das „Verhandlungs-Judo“ vor. D.h. die Gegenpartei wird zu Kritik und Ratschlägen gegenüber den eigenen Vorstellungen eingeladen z.B.: „Korrigieren Sie mich, wenn etwas falsch ist. Wir erkennen durchaus an, was Sie für uns getan haben. Alles, was wir wollen, ist Fairness.“, „Kann ich Ihnen einige Fragen über die mir zugänglichen Fakten stellen“, „Auf Grund welcher Kriterien haben Sie das gemacht?“, „Ich möchte auf Schwierigkeiten hinweisen, die für mich entstehen, wenn ich Ihrem Gedankengang folge. Eine faire Lösung wäre ...“, „Was geschieht, wenn wir uns einigen?“, „Was geschieht, wenn wir uns nicht einigen?“

4.13 Handout: Werkzeuge zur Konfliktlösung

Rolf Schulz, (2007) beschreibt in seiner Toolbox zur Konfliktlösung folgende Werkzeuge zur Konfliktlösung als hilfreich und effektiv:

- Inhalts- und Beziehungsebene trennen
Jeder Mensch hat sein „Modell der Welt“ – es gibt daher in Konflikten mehrere Wahrheiten, die es zu erkennen gilt. Erinnern Sie sich an das Eisbergmodell, daran was an der Wasseroberfläche sichtbar wird und was sich unter der Wasseroberfläche verbirgt. Senken des Wasserspiegels.
- Die innere Haltung muss stimmen
Diese wirkt sich auf die Art und Weise der Kommunikation aus, darauf, ob förderlich oder hemmend kommuniziert wird.
Förderlich ist wenn Sie:
 - Ihr Gegenüber als Partner/-in sehen
 - eine vertrauensvolle Gemeinsamkeit schaffen
 - Aktiv zuhören
 - Ich-Botschaften senden
 - eigene Gefühle äußern
 - sich in die Perspektive des/der Gesprächspartner/-s/-in hineinversetzen
 - Ihr Gegenüber ausreden lassen
 - Störungen ansprechen.Hemmend ist wenn Sie:
 - mit „ja-aber“ antworten
 - unterbrechen
 - nicht im Jetzt sind
 - moralisierende Bemerkungen machen
 - belehrend wirken
 - ihrem Gegenüber Gefühle ausreden (z. B. „Da brauchst du keine Angst zu haben“)
 - Generalisierungen verwenden (z. B. jeder, immer, nie, keiner)
- Brücke bauen
Hilfreich ist es Ihrem Gegenüber zu signalisieren, dass Sie gewillt sind, ein offenes Gespräch über Ihre unterschiedlichen Sichtweisen und Anliegen zu führen.
- Vergangenheit und Zukunft trennen
Es ist besser sich auf eine Lösung in der Zukunft als auf das Rechthaben in der Vergangenheit zu konzentrieren.
- Ein Ziel fokussieren
In den Worten von Goethe: „Wenn der Geist auf ein Ziel gerichtet ist, kommt ihm das Ziel entgegen.“
- Ein mehrgängiges Menü statt einem Eintopf
Ein Gespräch erfordert einen klaren Rahmen, einen klaren Anfang und ein klares Ende sowie eine Zusammenfassung, die von den Gesprächspartner/innen abgestimmt wird. Ein Konfliktgespräch ist daher eher wie ein mehrgängiges Menü als ein Eintopf aufgebaut.
- Die richtige Technik einsetzen
Dazu muss ich wissen, in welchem Konflikt ich stecke. Folgende Fragen können helfen zu klären.
 1. Was ist das Problem aus meiner Sicht und aus der Sicht der/des anderen? Sammeln Sie alle dazugehörigen Informationen und beschreiben Sie mögliche Ursachen.
 2. Was bedeutet das? Für mich? Für den/die andere/n? Formulieren Sie Ihre persönliche Betroffenheit und Ihre persönlichen Gefühle in Ich-Botschaften. Seien Sie dabei möglichst offen zu sich und schauen Sie auf Ihre Motive.



3. Was kann anders werden? Versuchen Sie Alternativen zu finden. Respektieren und verstehen Sie sich und Ihr Gegenüber als gleichberechtigte Partner/innen. Verdeutlichen Sie Ihre jeweiligen Erwartungen in Ich-Botschaften.
4. Was soll anders werden? Definieren Sie klar Ihr/e Ziel/e. Bemühen Sie sich gemeinsam eine kooperative Lösung zu finden und überlegen Sie, was Sie anders machen können.
5. Was brauchen beide, um das Ziel zu erreichen?
Machen Sie sich auf die Suche nach Ressourcen, die der/die Einzelne mitbringt. Achten Sie auf die Bedürfnisse ihres Gegenübers und nehmen Sie diese ernst. Würdigen Sie Ihr Gegenüber.
6. Was werde ich wann/wie/wo tun?
Überlegen Sie, wie gemeinsame Realisierungsmaßnahmen aussehen könnten. Welche Vereinbarungen sollen für die Zukunft getroffen werden, welche haben Vertragscharakter?
7. Welche Konsequenzen wird das haben?
Formulieren Sie persönliche Konsequenzen und achten Sie auf ihre Erfüllbarkeit.

4.14 Handout: Anleitung 2a „Ärger mit einem Kollegen“

Geschäftsstellenleitung Versicherung

Sie sind derzeit in der Geschäftsstelle einer Versicherung in der Funktion der Geschäftsstellenleitung tätig. Ihr Team setzt sich aus mehreren Außendienstmitarbeiter/innen zusammen. Auch Sie haben lange Zeit als Außendienstmitarbeiter/in gearbeitet, gelegentlich fahren Sie heute noch zu Kund/-innen. In den letzten Jahren haben Sie gespürt, dass Versicherungsgeschäfte äußerst hart umkämpft sind. Sie, wie auch Ihre Mitarbeiter/innen, sind relativ erfolgreich, da jede/-r wirklich das Bestmögliche gibt.

In letzter Zeit gibt es in der Kfz-Abteilung immer wieder Ärger mit dem Innendienst. Die machen ordentlichen Druck und schicken Ihre Mitarbeiter/-innen doppelt und dreifach zu Kund/-en/-innen. Ihnen war dies zuerst gar nicht bewusst, erst als sich die Klagen Ihrer Mitarbeiter/-innen häuften, diese davon sprachen schon wieder zu Kund/-innen zu müssen, für den Innendienst bloß Laubarbeit zu erledigen, die ohnehin selbst in der Lage wären, die nötigen Informationen zu beschaffen, wurden Sie hellhörig.

Genau geht es hier um eine Bestätigung der Haftpflichtversicherung zur Kraftfahrzeuganmeldung. Diese Bestätigung ist der Beweis dafür, dass zum Fahrzeug eine Haftpflichtversicherung gehört. Zunächst stellt der/die Kund/-in einen Antrag für eine Haftpflichtversicherung. Dazu braucht er/sie genaue Angaben zum Fahrzeug, die aus dem Fahrzeugschein zu entnehmen sind. Erst wenn alle Daten vorliegen, kann auch die Bestätigung ausgehändigt werden. Leider ist es oft unmöglich, dies gleich zu erledigen, da dem Kunden/der Kundin oft noch Daten fehlen. Dies ist speziell bei Neuwägen der Fall, weil der Fahrzeugschein noch beim/bei der Händler/-in liegt, manchmal haben ihn die Kund/-innen auch einfach nicht dabei. Diese Angaben wären aber für den Haftpflichtantrag nötig. Außendienstmitarbeiter/-innen müssen die exakten Angaben zum Fahrzeug an den Innendienst zur Bearbeitung weiterleiten. Sind nicht alle Angaben vorhanden, so kommt der Antrag vom Innendienst retour, mit der Aufforderung, die fehlenden Daten zu ergänzen und das Ganze noch einmal von der/vom Kund/-in/-en unterschreiben zu lassen. Dies bedeutet einen weiteren Kund/-inn/-enbesuch.

Das ist eindeutig ein Mehraufwand, der mit keinem Abschluss für den Außendienst verbunden ist und Kund/-inn/-en verärgert. Ihrer Meinung nach wäre dies gar nicht nötig, denn der Innendienst könnte auch die fehlenden Daten von der Bestätigung der Haftpflichtversicherung ablesen, welche die Behörde an das Versicherungsunternehmen sendet, sobald das Fahrzeug angemeldet ist. Ihren Mitarbeiter/-innen fehlt absolut die Einsicht, warum sie diesen Mehraufwand erbringen sollten. Mittlerweile schimpfen die schon ordentlich und meinen: „Die können auch einmal was tun, wir sind schließlich, die die das Geld hereinbringen. Die da haben sowieso keinen blassen Schimmer, was draußen los ist.“

Sie haben sich jetzt eine Weile die Klagen Ihrer Mitarbeiter/-innen angehört und wollen die Sache jetzt einmal grundsätzlich klären. Vor kurzem hatten Sie den/die Innendienstleiter/-in Kfz angesprochen, als Sie in der Direktion waren und ihm gesagt haben, dass Ihre Mitarbeiter/-innen nicht immer doppelt zur/zum Kund/en/-in fahren wollen. Die Antwort darauf war: „Ich verlange eh nicht, dass sie zweimal zum/zur Kund/-en/-in fahren, die können eh alles gleich beim ersten Mal alles vollständig zusammentragen.“

Das hat Ihnen gereicht, auch wenn der Kollege damals in Eile war. Nun haben sie ihn um ein Gespräch gebeten und wollen in Ruhe mit ihm darüber reden. So richtig Lust haben Sie nicht auf diese Auseinandersetzung, denn bislang erschien Ihnen der Innendienstleiter nicht unbedingt als kooperativer Mensch. Für Ihre Mitarbeiter/-innen scheuen Sie die Konfrontation nicht, schließlich wollen Sie sich für diese einsetzen.

Quelle: Klutmann, Beate (2006): Führung: Übungen für das Training mit Führungskräften. Windmühle, Hamburg.



4.15 Handout: Anleitung 2b „Ärger mit einem Kollegen“

Innendienstleiter Versicherung

Sie sind im Innendienst einer Versicherung in der Funktion der Innendienstleitung tätig. Ihr Team setzt sich aus 15 Innendienstmitarbeiter/-innen zusammen. Sie bearbeiten die Anträge der Kund/-inn/-en, einerseits Neuanträge andererseits aber auch Änderungen von bereits bestehenden Verträgen. Sie haben schon eine lange Zeit als Innendienstmitarbeiter hinter sich, seit drei Jahren sind Sie Leiter/-in des Innendienstes. Sie kennen daher die Arbeit Ihrer Mitarbeiter/-innen und wissen, dass dieser Job manchmal ganz schön nervig sein kann. Eine positive Veränderung hat es vor drei Jahren gegeben, da wurde eine neue Software eingeführt, in der Folge kam es zu einer erheblichen Verbesserung bei der Arbeit in Ihrer Abteilung. Aber auch der Druck ist in den letzten Jahren mehr spürbar geworden. Aufgrund des Ausscheidens zweier Mitarbeiter (Ruhestand) ist die ganze Abteilung mehr unter Druck geraten. An sich hat sich die Arbeit nicht vermehrt, da es aber keine Nachbesetzungen gab, wurde es deutlich enger. Damals hieß es nur, man müsse jetzt halt effizienter arbeiten und sparen. Den Mitarbeiter/-inn/-en wurde ein Anreiz in Form von Prämien bzw. Leistungszulagen versprochen, nun liegt es an Ihnen zu entscheiden, wer besser oder schlechter arbeitet.

In dieser Entscheidung unterstützt Sie die neue Software, da sie Fehler in der Bearbeitung der Anträge registriert. Beispielsweise wenn Daten fehlen bzw. ein Antrag gar nicht bearbeitet werden kann. Je mehr fehlerhafte Einträge jemand macht, desto langsamer läuft der gesamte Vorgang. Sie wissen selbst und auch Ihre Mitarbeiter/-inn/-en sagen, dass das nicht ganz gerecht ist. Die Mitarbeiter/-inn/-en haben sich des Öfteren beschwert, dass sie ihre Arbeit gar nicht ausführen können, da sie vom Außendienst abhängig seien. Liefern die nicht alle Daten, so kann ein Antrag nicht ordnungsgemäß bearbeitet werden.

Es geht hier um eine Bestätigung der Haftpflichtversicherung zur Kraftfahrzeuganmeldung. Diese Bestätigung ist der Beweis dafür, dass zum Fahrzeug eine Haftpflichtversicherung gehört. Zunächst stellt der/die Kund/-in einen Antrag für eine Haftpflichtversicherung. Dazu braucht er/sie genaue Angaben zum Fahrzeug, die aus dem Fahrzeugschein zu entnehmen sind. Erst wenn alle Daten vorliegen, kann auch die Bestätigung ausgehändigt werden. Die Außendienstmitarbeiter/-inn/-en müssen die exakten Angaben zum Fahrzeug an den Innendienst zur Bearbeitung weiterleiten. Sind nicht alle Angaben vorhanden, so muss der Antrag an den Außendienst zurückgeschickt werden, mit der Aufforderung, die fehlenden Daten zu ergänzen und das Ganze noch einmal von der/vom Kund/-in/-en unterschreiben zu lassen.

Einer der Außendienstler sagte kürzlich zu einem Innendienstler, er solle sich gefälligst die Daten selber besorgen. Die Behörde sende dies ohnehin eine Kopie der Fahrzeugdaten an das Versicherungsunternehmen. (Diese Außendienstler sind sowieso recht aggressiv.) Aber auf diese Kopie muss man warten und dann muss auch noch der/die Mitarbeiter/-in in die Kontrollabteilung gehen, um diese zu holen, die Zeit ist gar nicht da. Ihre Mitarbeiter/-inn/-en sind mittlerweile schon ziemlich sauer, einerseits, wenn sie die Fehlermeldungen auf ihrem Computer sehen, andererseits, weil sie ständig das Gefühl haben, die Außendienstler amüsieren sich mit ihren Kund/-inn/-en, während sie da drinnen durchs ganze Haus laufen müssen, um die Informationen mühsam zusammenszusuchen, die die Außendienstler ohnehin leicht bei der Kundschaft erfragen könnten. Äußerungen Ihrer Mitarbeiter/-inn/-en wie: „Sind die da Draußen nicht einmal im Stande, alle nötigen Daten zu erfragen?“ oder „Bei dem Außendienst kann ich meinen Job nicht gut machen, nicht bei den hier vorhandenen Zielvorgaben.“

Diesbezüglich hat Sie eine Geschäftsstellenleitung schon einmal angesprochen, eher so zwischen Tür und Angel. Er/Sie meinte äußerst vorwurfsvoll, dass seine/ihre Mitarbeiter/-inn/-en nicht immer zweimal zur Kundschaft gehen können. Als ob das unsere Idee sei. Die könnten das ohnehin beim ersten Mal „in einem Aufwaschen“ erledigen.

Nun hat diese/-r Kolleg/-e/-in um ein Gespräch gebeten. Eigentlich haben Sie gar keine Lust auf dieses Gespräch, die Außendienstler sind sowieso als „Aggressivlinge“ bekannt. Trotzdem ist das Gespräch wichtig, denn Ihre Mitarbeiter/-inn/-en können ohne eine vernünftige Arbeit des Außendienstes ihren Job nicht zuverlässig machen.

Quelle: Klutmann, Beate (2006): Führung: Übungen für das Training mit Führungskräften. Windmühle, Hamburg.



4.16 Handout: Sieben Grundsätze für das Leben mit Konflikten

1. „Suche Widersprüche zu meiden, wenn es geht. Wenn es aber guten Gewissens nicht geht, nimm den Widerspruch an und mach dich mit deinem Kontrahenten auf den Weg nach einer neuen gemeinsamen Wahrheit.“
2. Wenn du von jemandem etwas willst, frag ihn, was du für ihn tun kannst. Wenn jemand etwas von dir will, lass ihn etwas für dich tun. Genauigkeit im Tausch stiftet brauchbare Bündnisse.
3. Sorge dafür, dass du bei dir zu Hause bist, so kannst du drinnen Gastfreundschaft geben und draußen annehmen. Das macht dir den Fremden, den Feind zum Freund, der bei den Seinen ein Wort für dich einlegen kann wie du bei den Deinen für ihn.
4. Verzichte auf die Sehnsucht nach einem paradiesischen Frieden. Es gibt ihn nicht. An deinem Konfliktverhalten sieht man, ob du einen Frieden willst, der Gegensätzen Raum gibt.
5. Wer erfahren hat, wie wir das bisschen gegenseitiger Verträglichkeit ständig und mühsam erkämpfen müssen – gegen all die eigene und fremde Gewalt –, der ist dankbar für den Tag, den er in Frieden und anerkannt als freie Person in einer Gemeinschaft lebt.
6. Wer weiß, was er an sich und den anderen hat, der wird in unvermeidlichen Konflikten niemandem unnötig Schmerz zufügen.
7. Stell dich zur Verfügung, wenn andere unterstützende Beratung brauchen. Man wird dir beratend beistehen, wenn du dich in Konflikte verstrickt hast und keinen Ausgang siehst.“

Quelle: Pesendorfer, Bernd (1995): Konflikt-Management als angewandte Dialektik. In: Voß, Bärbel [Hrsg.]: Kommunikations- und Verhaltenstrainings. Hogrefe: Göttingen, S. 164-183.

