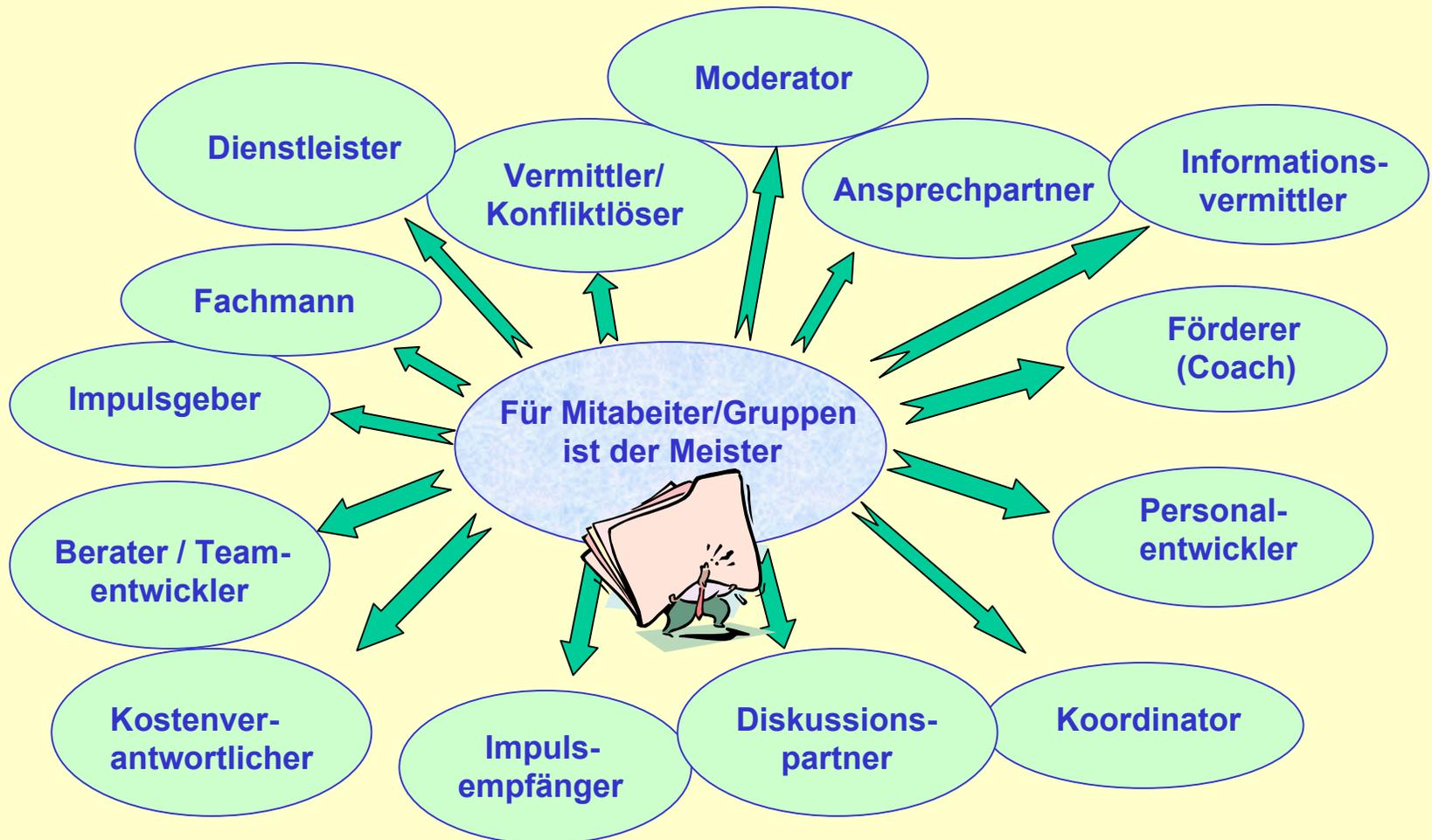


AWF-Arbeitsgemeinschaft „Der Meister im Wandel - den Wandel meistern“

Konfliktlösung / Konfliktmanagement als Führungsaufgabe des Meisters





- Damit sich Konflikte nicht bis zur Eskalation aufschaukeln
- Damit der Arbeitsfluss nicht behindert wird
- Weil sich sonst das Betriebsklima/Gruppenklima deutlich verschlechtert
- Damit Motivation und Engagement nicht absinken
- Damit sich der Konflikt nicht auf die Produktivität auswirkt
- Damit die Zielerreichung nicht gefährdet wird
- Um keinen Autoritätsverlust zu erleben
- Um Führungskompetenz zu zeigen
- Um sich das Vertrauen seiner Mitarbeiter zu sichern
- Damit jeder Mitarbeiter weiß, dass er sich auf „seinen“ Meister verlassen kann
- Damit nichts „unter den Teppich“ gekehrt wird, was bald wieder hervorkommt
- Damit die Harmonie in der Gruppe/Team erhalten bleibt
- Damit keine Lähmung des Veränderungsprozesses eintritt
- Damit keine gesundheitlichen Probleme bei den betroffenen Mitarbeitern auftreten (Krankheit, Fluchtverhalten)
- Um die Mitarbeiter zu schützen (Mobbing, persönliche Diffamierungen, etc.)
- u.a.m.



Folgende Bedingungen müssen erfüllt sein, damit von einem Konflikt gesprochen werden kann:

- **Mindestens 2 Parteien müssen vorhanden sein!**
(dies kann auch nur eine Person sein!, dann wird von einem intrapersonellen Konflikt gesprochen)
- **Ein gemeinsames Konfliktfeld muß vorhanden sein**
(eine der häufigsten Varianten, den Konflikt zu beenden, ist das Verlassen des Konfliktfeldes, z.B. durch Krankheit, (innere) Kündigung usw.)
- **unterschiedliche Handlungsabsichten**
- **Vorhandensein von Gefühlen**
(hierbei spielen nur die negativen Gefühle wie "Angst" "Wut" oder „Neid“ eine Rolle, sie dienen im Konflikt als Antriebselement)
- **gegenseitige Beeinflussungsversuche**
(auch über Dritte, also indirekt)



Konflikte **unterscheiden sich von Problemen** vor allem dadurch, daß sich die Parteien in der Bewältigung der Situation uneins sind und dabei negative **Gefühle** entwickeln. Da die Gefühle einen starken Handlungsantrieb verursachen, ist die **Aktionsbereitschaft** in Konflikten sehr hoch.

Konfliktarten

Persönliche Konflikte

Zusätzlich treten ganz menschliche Komponenten wie Antipathien auf. Die rein sachlichen, oben beschriebenen Konflikte werden nun personifiziert, subtile Angriffe, häufig verpackt in humoristischer Form; feine, fast unmerkliche Pfeile werden gegenseitig abgeschossen.



Sachkonflikte

Entgegengesetzte Meinungen, Uneinigkeit ist auf die Sache bezogen. Verschiedene Lösungsansätze sind vorhanden, jedoch unterschiedliche Meinungen darüber, welche umgesetzt werden soll.



Rollenkonflikte

Die meisten Personen haben innerhalb eines Unternehmens viele Rollen, vor allem sind Teammitglieder häufig noch in Linienfunktionen integriert "Wichtige, andere Aufgaben verhindern, dass das Projektziel erreicht werden kann." Ziele sind nicht miteinander vereinbar, ein Ziel wird leiden.



Kommunikationskonflikte

Ein Mitarbeiter signalisiert Widerstand, weil seine Gruppe in der Entscheidung nicht konsultiert wurde und bei der Entscheidungsfindung nicht mitgestalten konnte.



Konfliktursachen

- Unzureichende Kommunikation
- Gegenseitige Abhängigkeit
- Gefühl, ungerecht behandelt zu werden
- (Rollen-) Mehrdeutigkeit aufgrund der Verantwortung
- wenig Gebrauch von konstruktiver Kritik (Feedback)
- Mißtrauen
- Unvereinbare Persönlichkeiten und Einstellungen
- Kämpfe um Macht und Einfluß
- Groll, Ärger, Empfindlichkeiten
- Mitgliedschaft in unterschiedlichen Bereichen
- Auseinandersetzung über die Zuständigkeiten
- Belohnungssysteme
- Gesichtsverlust
- Wettbewerb um knappe Ressourcen



Grundsätzliche Strategien bei Konflikten

Flucht

Flucht ist die erste Reaktion der Jäger und Sammler! Es ist die erste Reaktion aller Lebewesen. Erst einmal weg! Nur wenn man sich in die Enge getrieben fühlt, wenn man sieht, dass man nicht mehr ausweichen kann, geht man zum Angriff über.



Kampf

Kampf wurde notwendig, als man sesshaft wurde und nicht mehr ausweichen wollte oder konnte. Bei Tieren ist dies die zweite Reaktion auf Angriff. Kampf dient allen Lebewesen zum Überleben und /oder Gewinnen.



Nachgeben

Nachgeben/Besänftigen: Um die Hitze aus einem Konflikt zu nehmen und erst einmal eine gegenseitige Gesprächsbereitschaft zu schaffen, macht es Sinn, die Atmosphäre zu entspannen, auf die gleiche Wellenlänge zu kommen. Dies bedeutet auch, dass man die Bereitschaft zeigt, an gewissen Punkten nachzugeben.



Kompromiß

Beide Parteien geben Teile ihrer Position auf, um zu einer Lösung zu kommen.



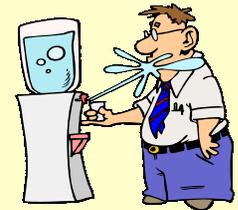
Konsens

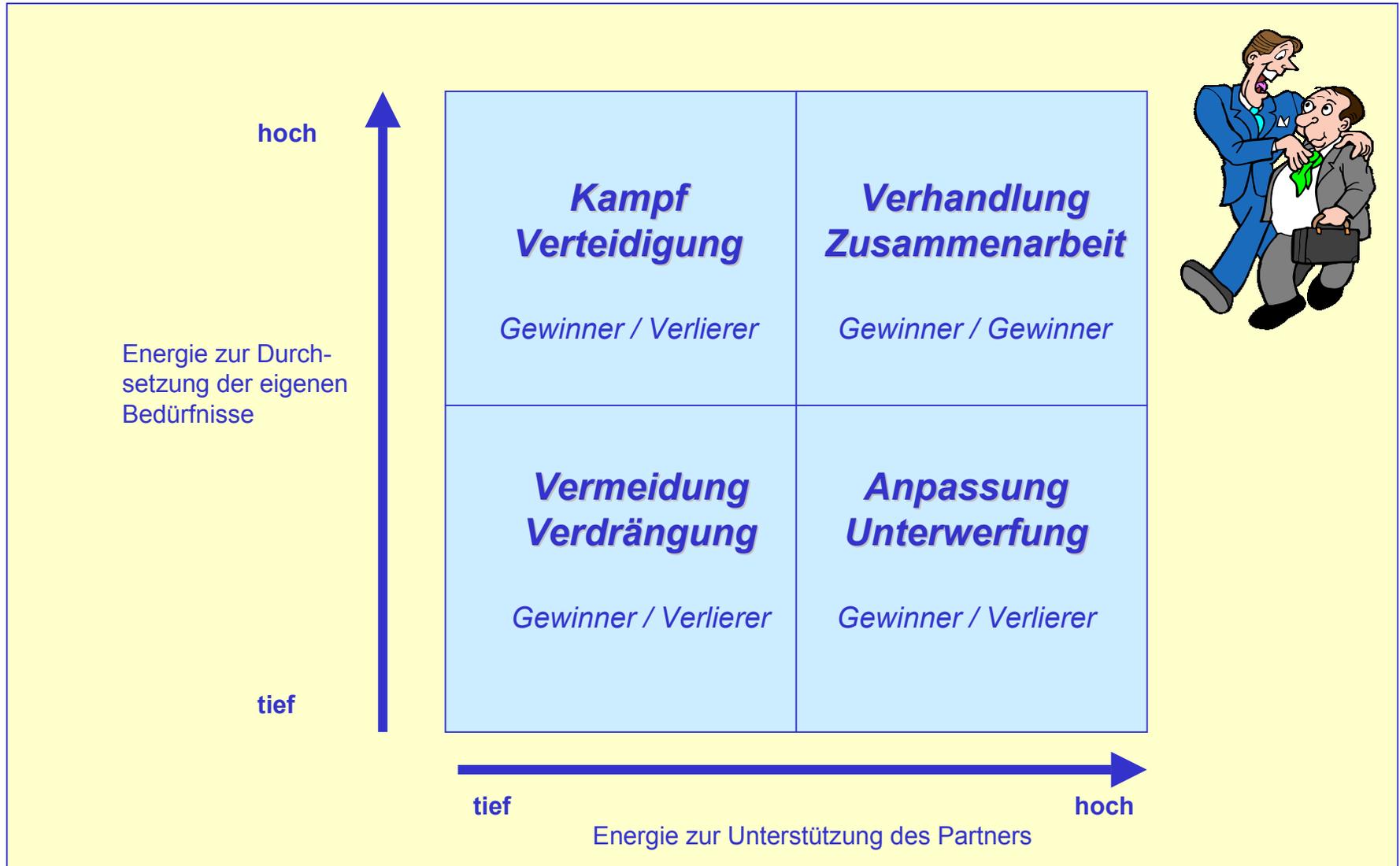
Beide schaffen eine neue, veränderte Sichtweise des ursprünglichen Problems und neue Lösungen, die beide voll akzeptieren können. Beide sind Gewinner. Geschaffte Kompromisse können die Basis für einen Konsens sein; die Beteiligten haben Erfolgserlebnisse, auf denen sie aufbauen.

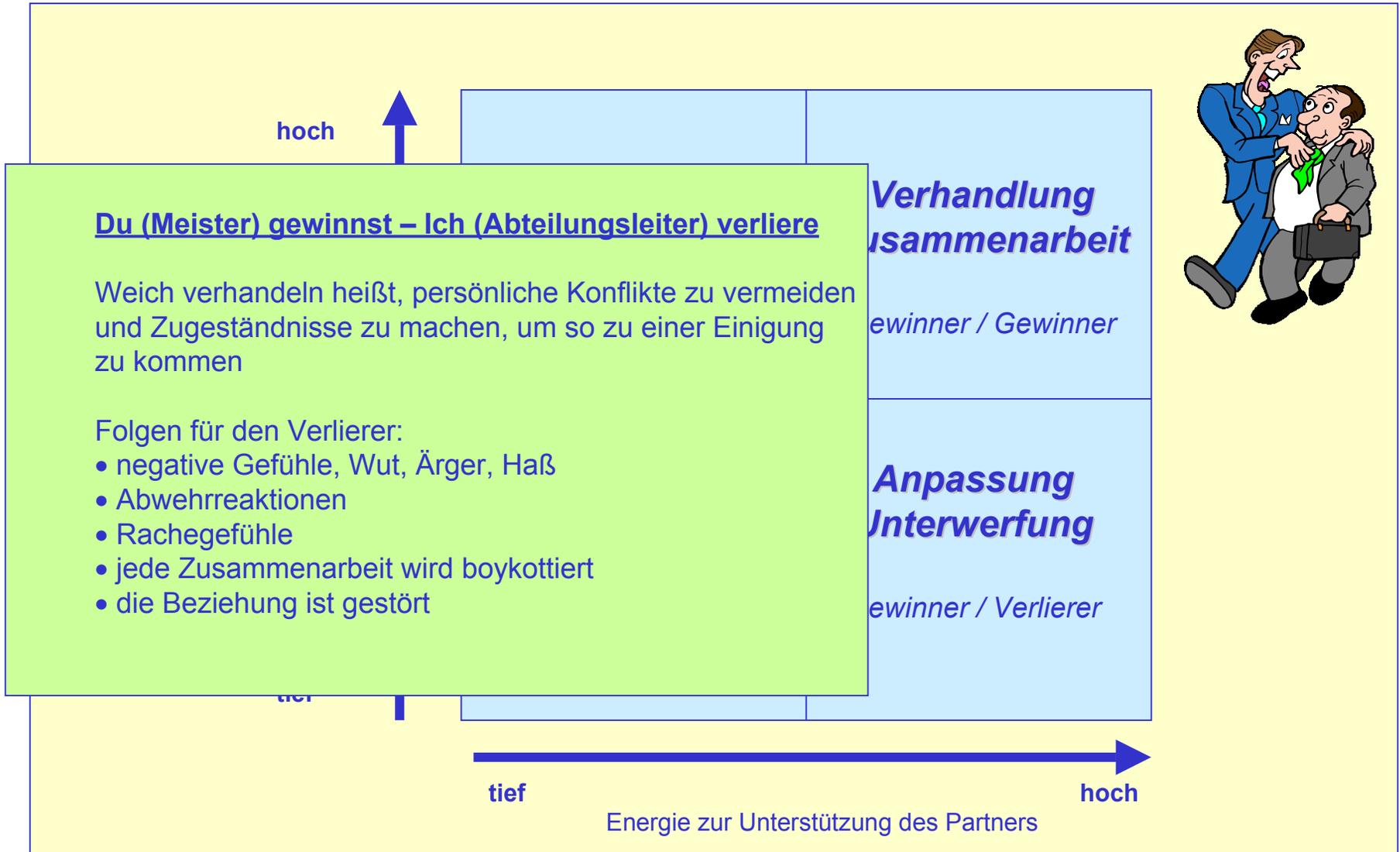
Delegation

Delegation bedeutet, die Hilfe Dritter in Anspruch zu nehmen.

- Schlechte bzw. keine Informationsweitergabe
- Sinkender Leistungsgrad
- Schlechtes Betriebsklima/Spannungsfelder
- Erhöhte Fehlzeiten
- Fehlende Motivation und Einsatzbereitschaft Gruppen-Abteilungswechsel
- Qualitätsprobleme
- Distanziertes Verhältnis zwischen den Konfliktparteien
- Schuldzuweisungen / Anschwärmungen
- Gereizter Umgangston
- Botschaften / Signale in Sanitärräumen, an Aushängen etc.
- Ordnung und Sauberkeit lassen nach
- Widerstände (offene und verdeckte) häufen sich
- Vorschläge, die bestimmte Personen machen, werden hinterfragen oder verworfen
- Es wird häufig und trotzig widersprochen
- In Teamgesprächen wird nicht zugehört
- Gegenseitige Schuldzuweisungen häufen sich
- Es findet keine oder nur schwer Einigung über Vorschläge statt
- Verantwortung wird abgelehnt (Verweis: der verdient mehr als ich / der ist besser angesehen als ich / etc.)
- Sticheleien, Hohn auf bestimmte Personen wird lauter
- u.a.m.







Ich (Abteilungsleiter) gewinne – Du (Meister) verlierst

Hart verhandeln heißt, jede Situation als Willenskampf zu betrachten, in der derjenige besser fährt, der die extremere Position einnimmt und länger durchhält. Sie erzwingen eine Lösung, durch die Sie auf Kosten des anderen Ihren Willen durchsetzen.

Die Folgen sind:

- schlechte Kommunikation von unten nach oben,
- Ja-Sager und Schmeichler,
- unselbständige Mitarbeiter,
- Auflehnung und Trotz,
- Rückzug und innere Kündigung.

Das alles kostet Sie:

- viel Zeit,
- hohe Durchsetzungskraft,
- Streß und eine
- geringe Akzeptanz bei den Mitarbeitern,
- harte Fronten
- Verhinderung von Umsetzung von Interessen

**Verhandlung
sammenarbeit**

ewinner / Gewinner

**Anpassung
nterwerfung**

ewinner / Verlierer



g des Partners



Die Alternative zum Gewinn-Verlust-Denken ist das **Gewinn-Gewinn-Denken**. Dabei wird gemeinsam nach einer Lösung gesucht, die die Bedürfnisse beider Parteien akzeptiert und berücksichtigt und dadurch zwei Gewinner schafft. Diese Methode funktioniert nur, wenn

- Sie als Vorgesetzter bewußt auf Ihre Macht verzichten,
- beide Parteien bereit sind, die Gewinn-Gewinn-Strategie anzuwenden,
- erkannt wird, daß hinter dem Konfliktverhalten eine beidseitige Bedürfnisbefriedigung möglich ist,
- Hintergründe und Bedürfnisse offengelegt werden,
- Lösungen nicht erzwungen, sondern durch gemeinsame Diskussion gefunden werden,
- die Meinungsunterschiede nicht aufgegeben werden, um die Spannung zu verringern; wenn Sie einen Rückzieher machen, um ein netter Kerl zu sein, werden Sie zum Verlierer und Sie bringen Ihr Gegenüber um den Vorteil, Ihre Erkenntnisse und Argumente zu hören,
- „Ich-Botschaften“ und „Aktives Zuhören“ verwendet werden.

Verhandlung
Zusammenarbeit

Beide Gewinner / Gewinner

Anpassung
Unterwerfung

Ich Gewinner / Verlierer

Interesse des Partners

hoch



Konfliktverlauf



Aufgaben des Vorgesetzten

Früherkennen von Konflikten

Vermeiden von Konfliktver-
zerrungen

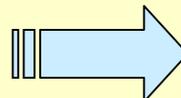
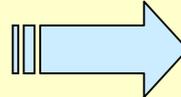
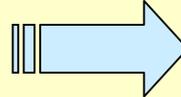
Aufdecken der Konflikt-
bereiche

Erkennen der Konflikt-
ursachen

Deuten der Konflikt-
dimensionen

Beurteilen der Konflikt-
reaktionen

Beherrschen des Konflikt-
verhaltens



Ablauf des Konfliktes

Konfliktenstehung

Konfliktwahrnehmung

Konfliktanalyse

Konfliktreaktionen

Frühwarnsignale

Frühwarnsignale können sowohl Worte als auch körperliche Signale sein:

- Angriffe und Feindseligkeiten (z.B. „böse“ Blicke, abfälliges Reden, gespannte Stimmung)
- Widerstand und Sturheit (ständiges Widersprechen, Verdrehen von Beiträgen, Rechthaberei)
- Desinteresse (Rückzug, abschalten, keine Meinung)
- Flucht (Kontakte werden vermieden, Absonderungen)
- Förmlichkeit (keine Kritik, distanzierte Freundlichkeit)
- Störungen der Kommunikation, Kooperation und Führung



Worum geht es?

Die Streitpunkte

- Was bringen die Konfliktparteien vor? Was ärgert, stört, irritiert sie?
- Sehen das beide Parteien gleich, ähnlich oder verschieden? Woher wissen sie das?
- Beziehen sich die Streitpunkte auf objektive Sachverhalte oder persönliche Ansichten?
- Könnte der Konflikt aus einem anderen Bereich hierher verschoben worden sein?
- Wie erleben Sie die Streitpunkte persönlich? Wie wichtig sind Ihnen diese Punkte?
- Was ist der „springende Punkt“, auf den sich beide Seiten versteifen? Worum geht es Ihnen?



Wer steht im Konflikt gegeneinander?

Die Parteien:

- Sind die Parteien Personen, Gruppen, organisierte Einheiten oder formlose Gruppierungen?
- Was sind die drei größten Stärken und Schwächen jeder Konfliktpartei?
- Fühlt sich eine Partei der anderen gegenüber seelisch überlegen, unterlegen oder gleichwertig?
- Wie definieren sie Ihre Beziehung zueinander? Was erwarten sie voneinander?
- Sind sie organisatorisch einander zugeordnet: Über-/untergeordnet? Gleichrangig nebeneinander? Im Arbeitsablauf voneinander abhängig?
- Wie erleben die Parteien die von der Organisationskultur bzw. dem Arbeitsablauf gegebenen Abhängigkeiten? Wie gehen sie mit ihnen um? (Nutzen, Ausweichen, Mißtrauen, Ablehnen)
- Welche Forderungen kann eine Partei aufgrund ihrer Position an die andere stellen? Stehen die Parteien allein? Haben sie Verbündete? Gibt es am Konflikt interessierte Dritte?

Wie äußert sich der Konflikt?

- Läßt sich der Konflikt als Sachkonflikt, Beziehungskonflikt, Wertekonflikt oder Verteilungskonflikt definieren?
- Ist die Konfliktart klar abgrenzbar oder diffus vermischt?
- Ist der Konflikt für die Parteien unvermeidbar? Sind sie überzeugt, dass sie zu einer Übereinstimmung kommen können?

Wie hat sich der Konflikt entwickelt?

- Was hat den Konflikt ausgelöst? Welche „kritischen“ Ereignisse haben ihn verschärft?
- Debattieren die Parteien noch miteinander, reagieren sie inzwischen aufeinander oder kämpfen sie schon gegeneinander?
- Welche Verhaltensmuster treten zwischen ihnen immer wieder auf?
- Wie versucht die eine Partei die andere dazu zu bringen, auf ihr Anliegen einzugehen?
- Was hat jede Seite früher getan, um die Erwartungen der anderen zu unterlaufen?
- Was versprechen sich die Parteien von einer Fortsetzung des Konflikts? Was glauben sie zu verlieren, wenn sie sich mit der Gegenseite verständigen? Zu welchem Einsatz sind sie bereit?

Was hat der Konflikt gebracht?

- Ist der Konflikt bewältigt, d.h. beendet? Dauerhaft oder nur vorläufig?
- Wo und wann könnte der Konflikt wieder aufflammen?
- Was unternimmt jede Partei, um mit dem Ereignis konstruktiv zu leben?
- Welchen Nutzen oder Schaden hat der Konflikt den Parteien gebracht? Und der Gruppe/Organisation?



1. Prinzip der Konfliktbejahung

Konfliktlösung muß von beiden Seiten gewollt werden!

2. Prinzip der beiderseitigen Verursachung

Selten sind Konflikte ausschließlich von einer Seite verursacht. Deshalb ist ein beiderseitiges Zugehen anzustreben

3. Prinzip der Unverzögerlichkeit der Konfliktbearbeitung

Konflikte nicht auf die lange Bank schieben

4. Prinzip „Kein Gewinner und kein Verlierer“

Nur unter diesen Voraussetzungen ist eine längerfristige Lösung möglich

5. Prinzip der Gefühlsbereinigung

Sich und den Konfliktpartnern Zeit geben, die eigenen Gefühle aufzuarbeiten und darüber zu Schlafen

6. Prinzip der Direktheit und Offenheit

Miteinander, statt übereinander reden! Die Konfliktpartner sollten in angemessener Weise offen und direkt sagen (können), was sie empfinden und was sie sich wünschen.

7. Prinzip der Vorrangigkeit von Selbsthilfe

Eine Lösung durch einen Außenstehenden kann zu Gefühlen der Entmündigung und Abhängigkeit führen, was bloß Widerstand erzeugt. Konfliktpartner sollten lernen, ihre Konflikte selbst zu lösen.



- Gegenseitige Achtung
- Suchen Sie nach einem gemeinsamen Nenner
- Bedürfnisse, Wünsche und Sorgen festhalten
- Das Problem oder die Streitfrage neu formulieren
- Ein annehmbares Ergebnis für alle finden
- Halten Sie Alternativen bereit und bleiben Sie flexibel
- Bleiben Sie offen für neue Ideen
- Seien Sie positiv
- Gemeinsam das Problem lösen
- Streichen Sie das Wort "aber" aus Ihrem Wortschatz
- Wenn Ihre Vorgehensweise nicht funktioniert, dann verändern Sie etwas
- Tief einatmen

