

Führungskräftequalifizierung

Modul 4

Konflikte als Chance nutzen

05/06.09.2018

Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision



1

Führungskräftequalifizierung

Modul 4

Konflikte als Chance nutzen

Konflikte in Organisationen sind unvermeidlich. Sie in gute Bahnen zu lenken und konstruktiv für die weitere Entwicklung und Zusammenarbeit zu nutzen, ist wesentliche Aufgabe der Führungskraft. Konflikte, die nicht gelöst oder geregelt werden, binden Energie und Ressourcen.

Die Führungskräfte...

- lernen, Konfliktphänomene möglichst früh zu erkennen, können Konfliktarten unterscheiden und verstehen, welche Mechanismen zur Intensivierung und Verstärkung bzw. zur Reduktion von Konflikten beitragen,
- kennen unterschiedliche Formen der Intervention und Behandlung von Konflikten,
- lernen, konfliktfähiger zu werden und entwickeln Mut und Zutrauen, Konflikte anzugehen,
- setzen sich mit Konflikten in Veränderungsprozessen auseinander und erarbeiten Strategien zur Vermeidung bzw. zum Umgang mit Konflikten,
- erkennen, wo die Grenzen der Selbsthilfe liegen und wann Sie sich um Hilfe von außen bemühen sollten,
- erhalten Impulse zum Konfliktmanagement in Unternehmen und zur Prävention von Konflikten.

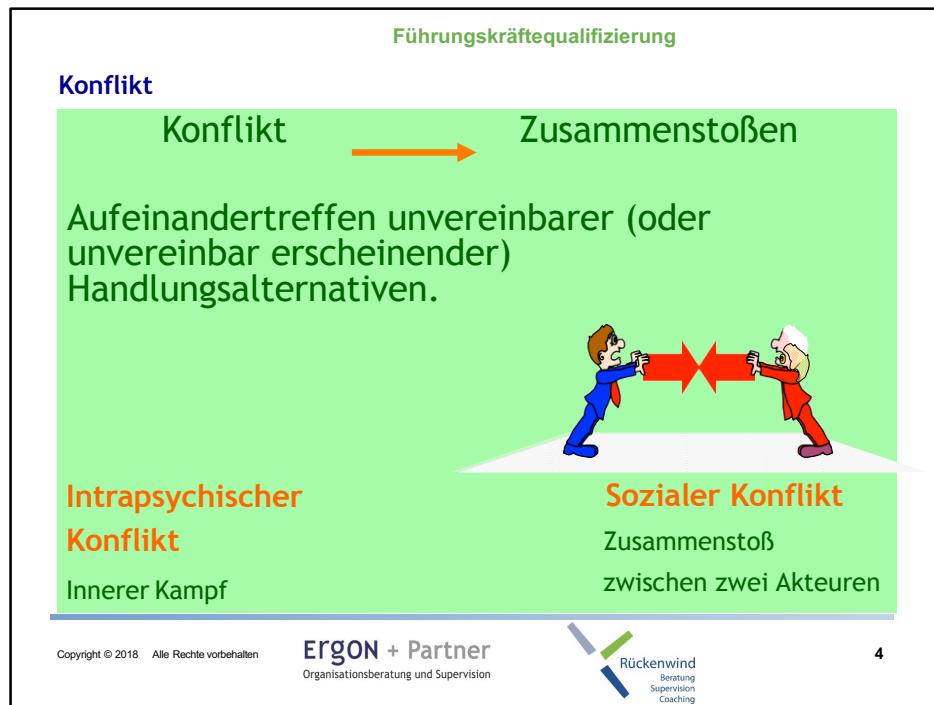
Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision



2

Führungskräftequalifizierung	
Modul 4	
Konflikte als Chance nutzen	
1. Tag 09.00 – 17.00 Uhr	2. Tag 09.00 – 17.00 Uhr
<ul style="list-style-type: none"> ■ Begrüßung, Orientierung, Erwartungen ■ Persönliches Konfliktverhalten ■ Was ist ein Konflikt? Wahrnehmung von Konflikten Verhalten im Konflikt ■ Konflikte in Organisationen <ul style="list-style-type: none"> ■ Konfliktarten ■ Konfliktkosten ■ Analyse von Konflikten <ul style="list-style-type: none"> ■ Konflikerhellung ■ Stakeholderanalyse ■ Eskalationsstufen ■ Tagesrückblick 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fallarbeit ■ Führungsverhalten im Konflikt ■ Führen mit mediativer Kompetenz ■ Formen der Konfliktbearbeitung <ul style="list-style-type: none"> ■ Konfliktgespräche ■ Konfliktmoderation ■ Konfliktberatung ■ Machtentscheid ■ Konfliktprophylaxe ■ Konfliktmanagement in Organisationen <ul style="list-style-type: none"> ■ Ist Ihre Organisation konfliktfest? ■ Transfer und Auswertung
<small>Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten</small>	
 <small>Organisationsberatung und Supervision</small>	
 <small>Rückenwind Beratung Supervision Coaching</small>	
3	



Konfliktdefinition (nach Glasl)

Führungskräftequalifizierung

Ein „**Sozialer Konflikt**“ ist eine
Interaktion zwischen Akteuren

Einzelnen → Gruppen → organisatorischen Einheiten

wobei wenigstens 1 Akteur Unvereinbarkeiten

- >>im Denken
- >>und/oder Fühlen
- >>und/oder Wollen

der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
durch den anderen Akteur erfolgt.

Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision

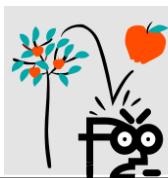


5

Unterscheidung von **Fehlern** und **KONFLIKTEN**

Führungskräftequalifizierung

Fehler



Konflikt



Etwas ist passiert, wäre
vermeidbar

Ausgangslage

Gegensätze/Widersprüche
(unvermeidlich, ...notwendig)

Logik, Analyse, Experten

Methode

Logik gilt nicht, Interessen,
reflektierter Umgang

Reparieren

Lösung

Akzeptieren, pflegen, immer wieder lösen
oder regeln

Vorsorge treffen, damit
Fehler nicht wieder
passiert

Konsequenz

Konflikte einkalkulieren,
Vorsorge für Umgang schaffen, managen

Erledigt, Erleichterung,
Erfolgssstimmung

Hinterher

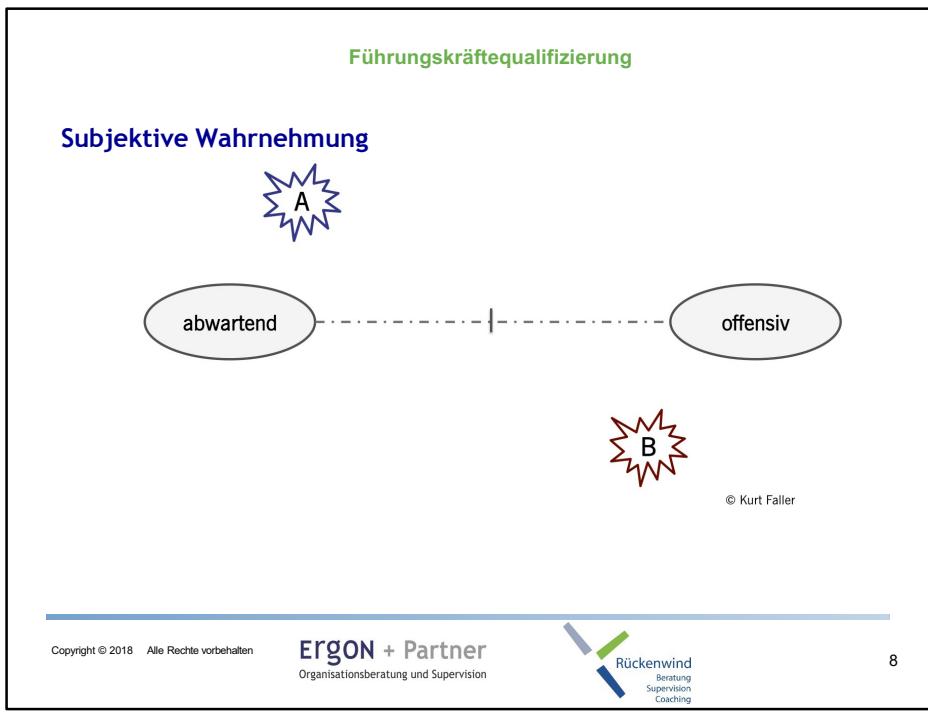
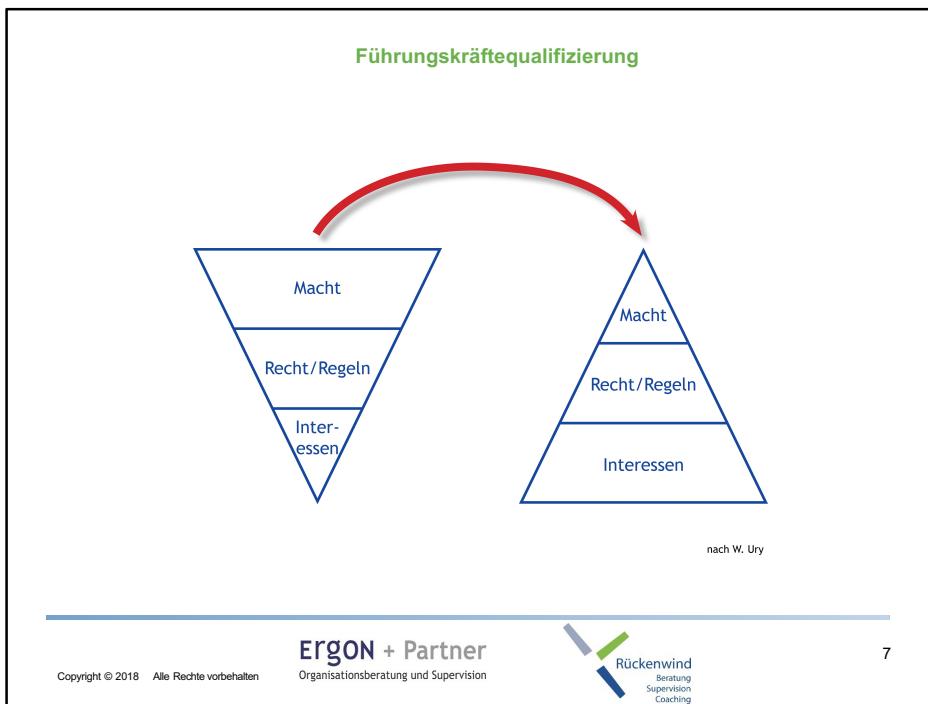
Lösungen sind auf Situationen abgestimmt,
haben keine Endgültigkeit, auch Gewissheit
um grundsätzliche Widersprüche > Konflikte
auf Dauer gestellt.

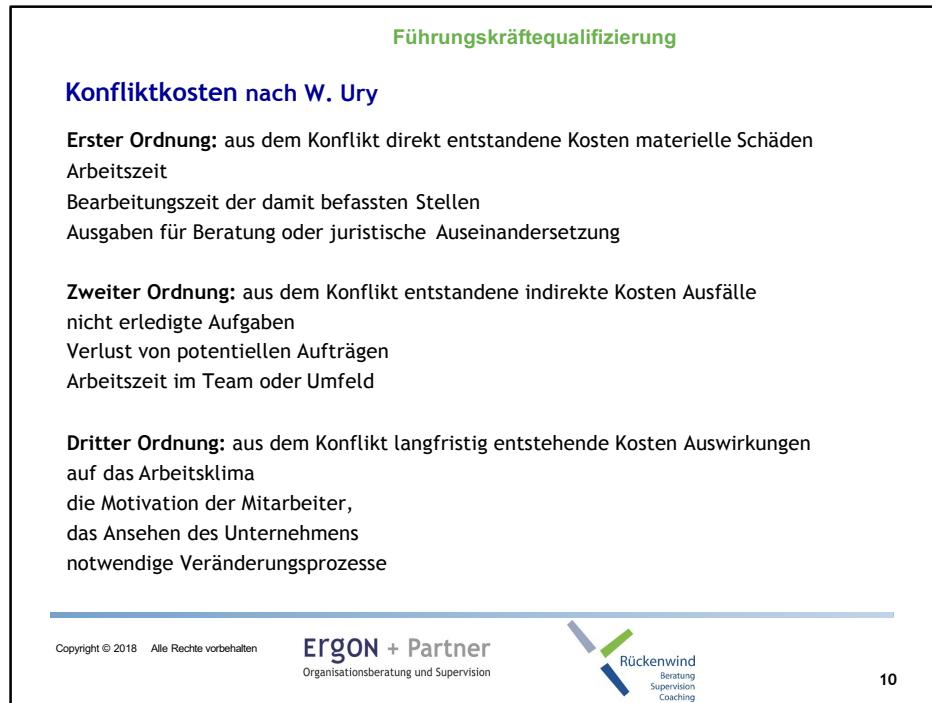
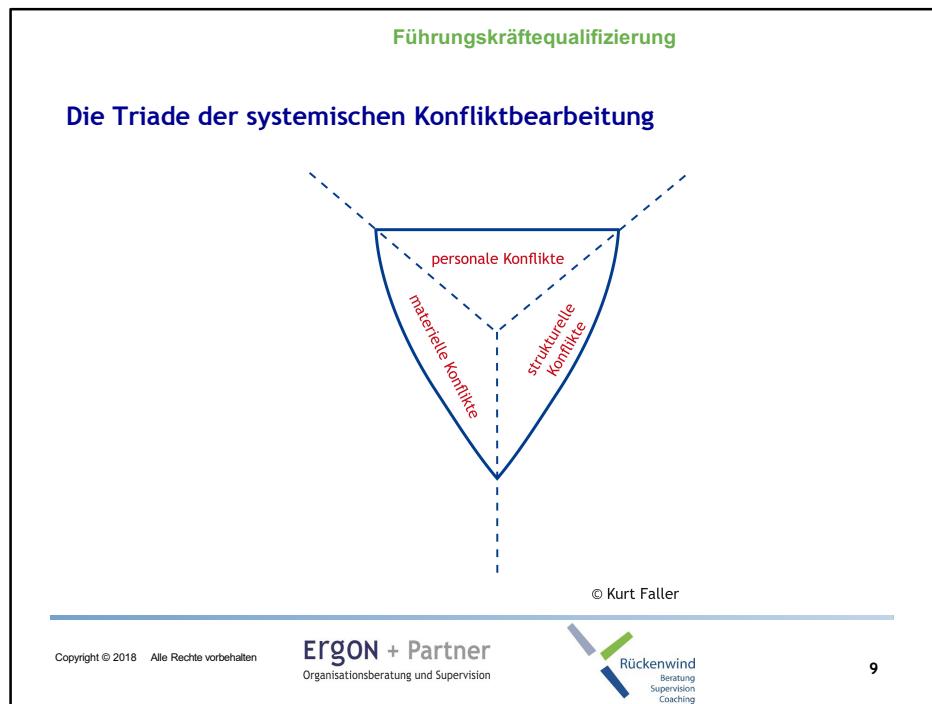
Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision



6





Führungskräftequalifizierung

Kriterien der KPMG Studie

Dimension Person
- Fluktuation
- Krankheit
- kontraproduktives Verhalten
Dimension Team
- Kundenfluktuation
- Mängel in der Projektarbeit
- entgangene Aufträge
Dimension Organisation
- Über- oder Unterregelung der Organisation
- verbessерungsbedürftige Anreizsysteme
- arbeitsrechtliche Sanktionen

Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision



11

Führungskräftequalifizierung

Konfliktarten

Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision



12

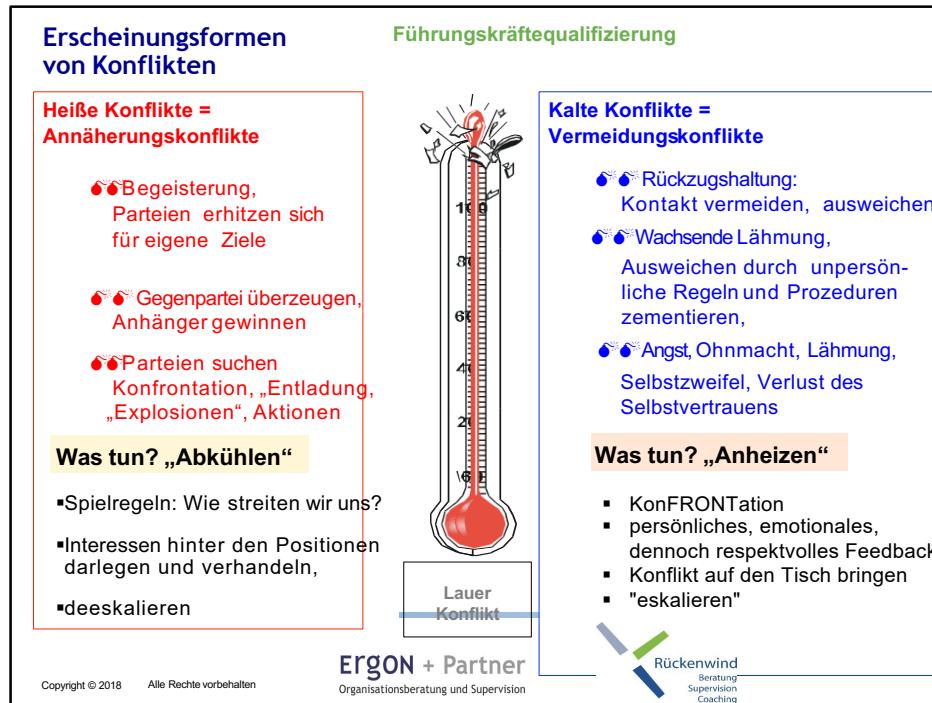
Führungskräfteamqualifizierung			
Konfliktarten			
Bewertungs- bzw. Zielkonflikt Uneinigkeit über Ziele, Einstellungen, Normen und Werte Auslöser Entstehen durch unterschiedliche Zielsetzung zwischen ➢ Organisatorisch en Einheiten ➢ Berufsgruppen, Funktionen ➢ Individuellen, persönlichen Orientierungen	Beurteilungskonflikt Gleiche Ziele, Uneinigkeit über den Weg Auslöser ➢ Unterschiedlicher Informationsstand ➢ Unterschiedliche Vorerfahrungen ➢ Unterschiedliche Rahmenbedingungen	Verteilungskonflikt Uneinigkeit über Verteilung von Ressourcen: Persönliche Finanzielle Technische Auslöser Treten auf, wenn keine allgemein anerkannten Kriterien, Ziele, Wertvorstellungen vorhanden sind	Rollenkonflikt Uneinigkeit über Rollen, Aufgaben und Befugnisse. Bedürfnisse nach Akzeptanz und Anerkennung werden nicht ausreichend befriedigt. Auslöser ➢ Ungeklärte Strukturen und Rollen ➢ Ungeklärte Kommunikations- und Informationswege ➢ Unterschiedliche Wertorientierungen oder Erwartungen

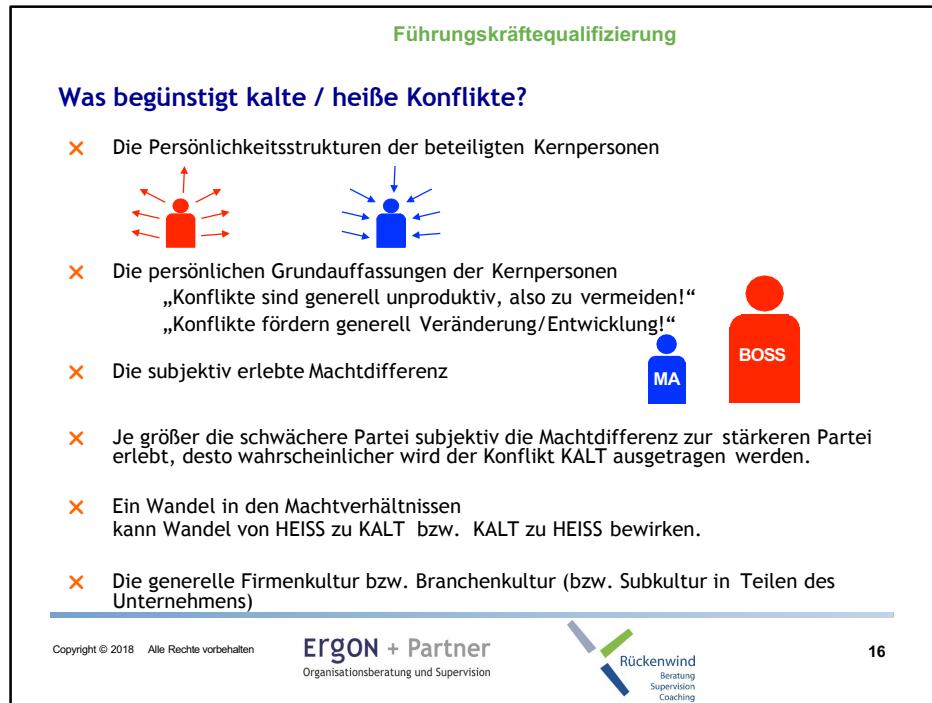
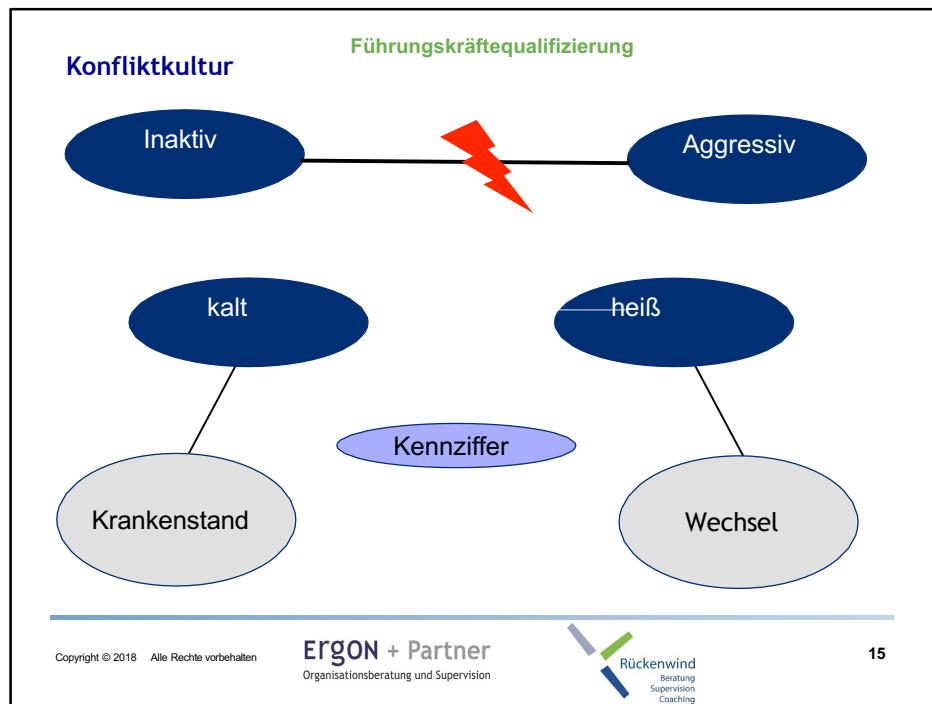
Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung Supervision Coaching

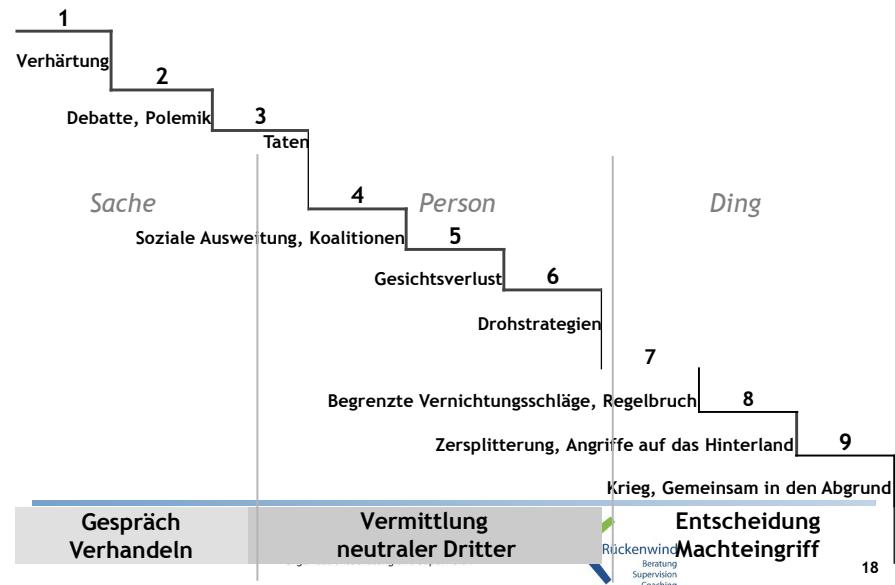
13





Konflikteskalation

9 Stufen der Konflikteskalation *nach F. Glasl*



Führungskräftequalifizierung

Paradox gekoppelte Eskalationsmechanismen

Streitpunktlawine

= immer mehr Streitpunkte - Ansteckung !

Gleichzeitig: Zunehmende Simplifizierung

Arena-Ausweitung

= Ausweiten des Kreises der Beteiligten

= Kollektivierung, d.h. viele Interessen kommen zusammen

Gleichzeitig: Zunehmende Personifizierung
„Sie/Er ist Ursache allen Übels!“ „Weg mit...!“

Pessimistische Antizipation

= auf „worst case scenario“ eingestellt !

Selbsterfüllende Vorhersage
(self-fulfilling prophecy)
Was ich verhindern will, führe ich gerade selbst herbei !

Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision



19

Führungskräftequalifizierung

Konflikterhellung

Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision



20

Konfliktanalyse

Um was geht es in diesem Konflikt?
Punkteliste, Eisbergmodell

Wer ist an dem Konflikt beteiligt?
Auflistung aller Personen, auch der am Rande Beteiligten, weil sie mitunter eine größere Bedeutung haben als gedacht.
Stakeholdermodell

Wie weit ist der Konflikt eskaliert?
Wo liegen die Wendepunkte in dem Konflikt?
Wann und wodurch ist der Konflikt von einer Eskalationsstufe in die nächste abgerutscht?
Eskalationsskala

Um was für einen Konflikt handelt es sich?
Konfliktursachen, welche Interessen stehen hinter dem Konflikt?
Spinnwebanalyse

Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision



20

Eisberg

Sichtbarer Konflikt

Sachthemen, Streitpunkte

Hintergrund

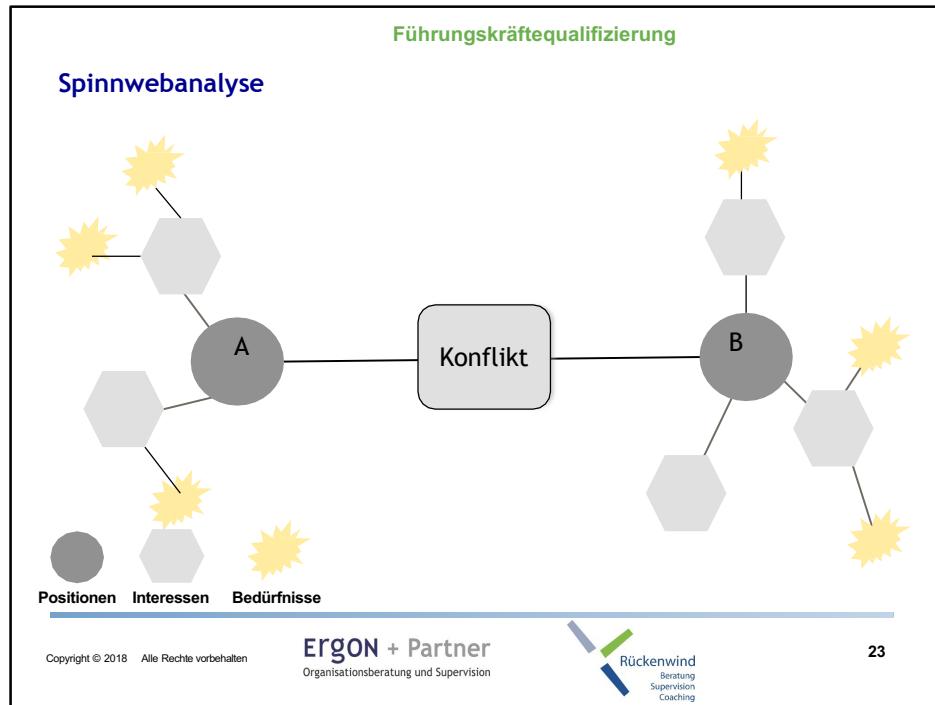
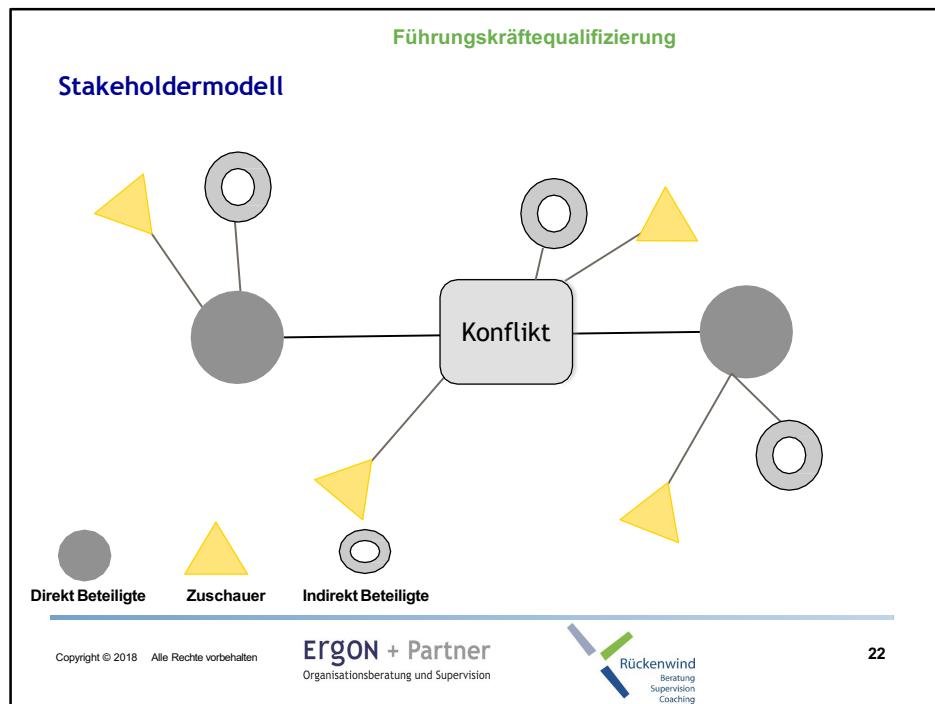
Interessen/Bedürfnisse
Gefühle
Beziehungsprobleme
Intrapersonale Konflikte
Werte
Missverständnisse/Kommunikationsprobleme
Information
Sichtweisen
Strukturelle Bedingungen

Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision



21



Perzeptionsklärungen

Streitpunkte

Was sehen Sie als Streitpunkte (nur die „Überschriften“ nennen)?
Was sind die Streitpunkte Partei „A“? Und die der Partei „B“?

Konfliktverlauf/Wendepunkte

Wie sehen Sie den bisherigen Konfliktverlauf? Welche Wendepunkte sind erkennbar?

Parteien

Wer ist aus Ihrer Sicht überhaupt im Konflikt persönlich aktiv?
Was sehen Sie als Anteil „der Organisation“ am Konflikt?

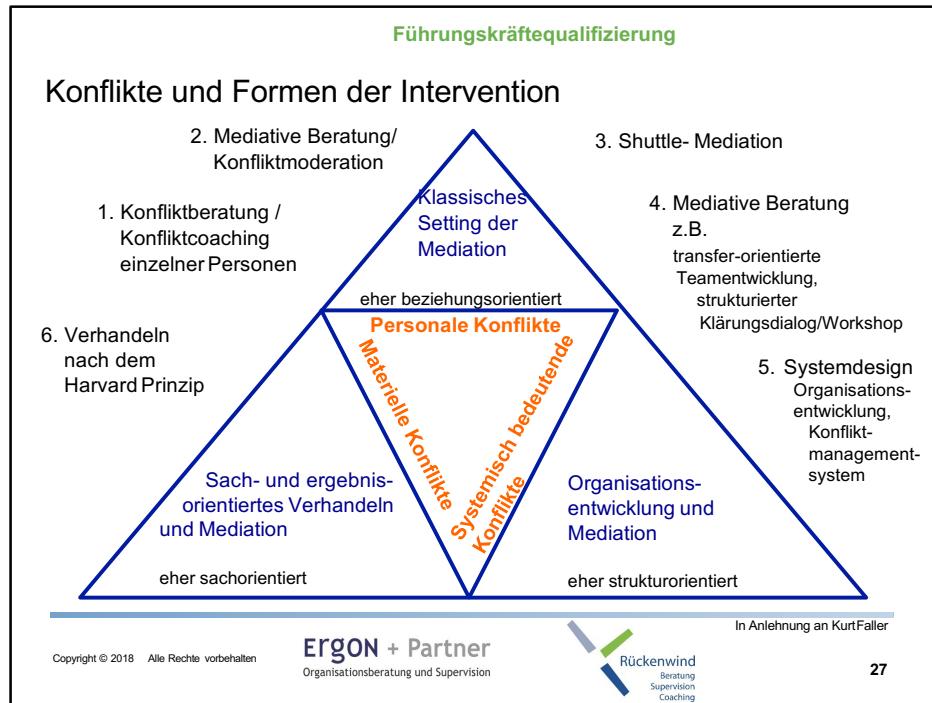
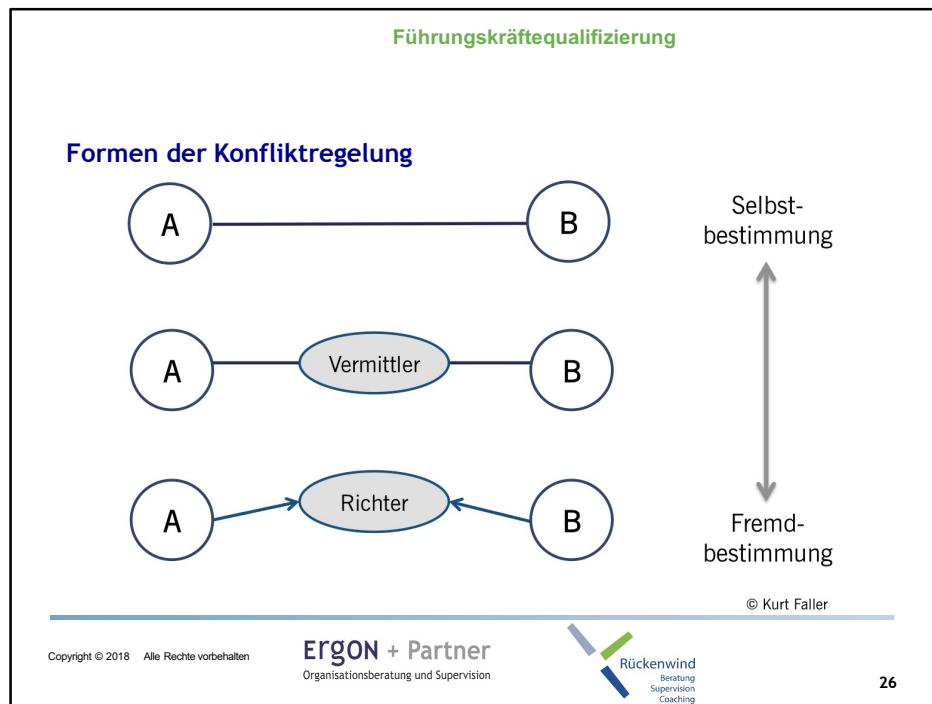
Verhalten der Gegenpartei

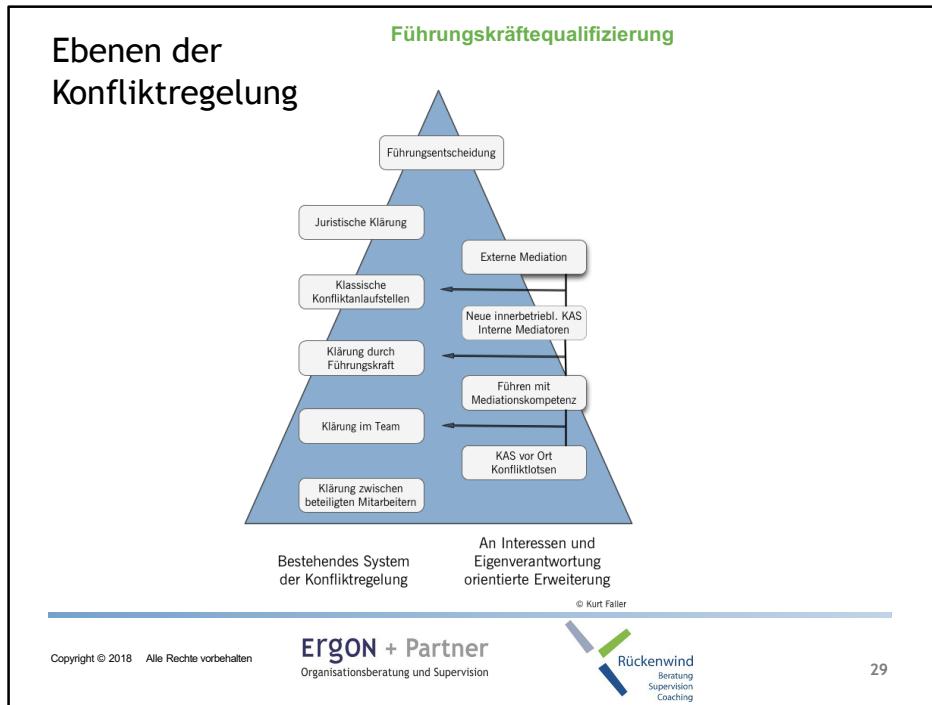
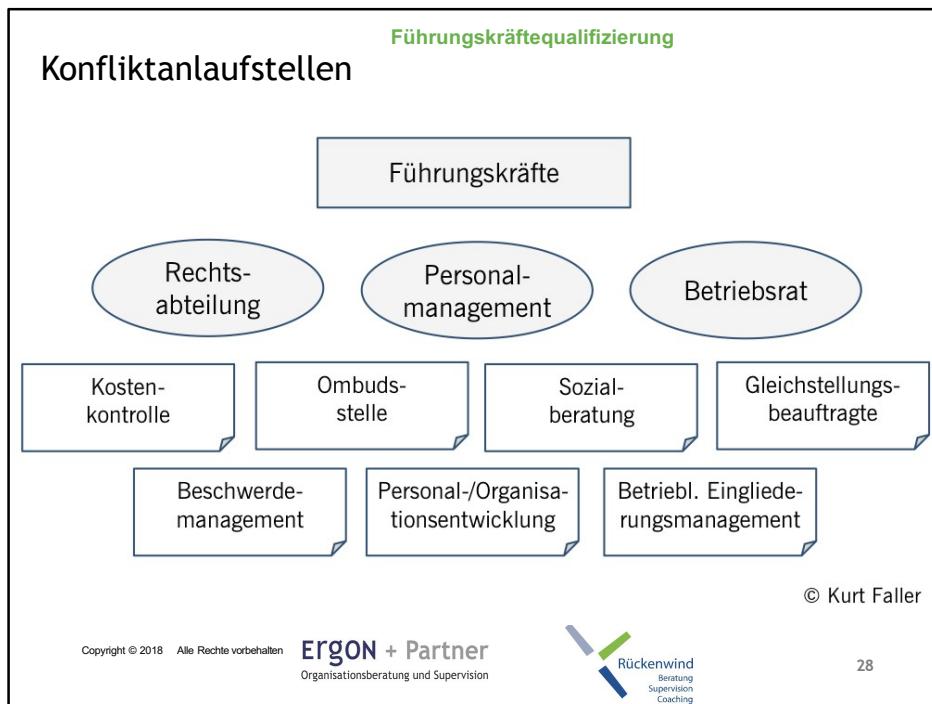
Wie erleben Sie das Verhalten der Parteien?
Partei A / Partei B

Absichten

Welchen Eindruck haben Sie zu den Absichten der Parteien?
Worauf scheint es Partei „A“ ankommen zu lassen? Wie weit geht dies voraussichtlich?
Worauf scheint es Partei „B“ ankommen zu lassen? Wie weit geht dies?

Formen der Intervention bei Konflikten





Führungskräftequalifizierung

Anwendungsfelder Mediativer Beratung

- Konfliktberatung
 - Mediative Beratung als Lösungshilfe (Einzelberatung)
- Konfliktcoaching
 - Mediative Beratung als Konfliktbegleitung (Einzelberatung)
- Klärungsgespräch
 - Mediative Beratung als Vermittlung zwischen zwei Personen

Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision



31

Führungskräftequalifizierung

Techniken und Instrumente der Konfliktbearbeitung

Unterschiedliche Themen und Konflikte erfordern den Einsatz verschiedener Instrumente und Techniken. Die wichtigsten sind hier beschrieben

1. **Führungsstadt als Coach:**
Konfliktberatung / Konfliktcoaching
2. **Führungsstadt als Moderator/in:**
Konfliktmoderation mit mediativer Kompetenz
3. **Führungsstadt als Konfliktpartei:**
Konfliktbearbeitung zwischen Ihnen und Mitarbeitenden
4. **Führungsstadt als Konfliktregler/in:**
Machteingriff
5. **Verhandeln nach dem Harvard Prinzip**

Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision

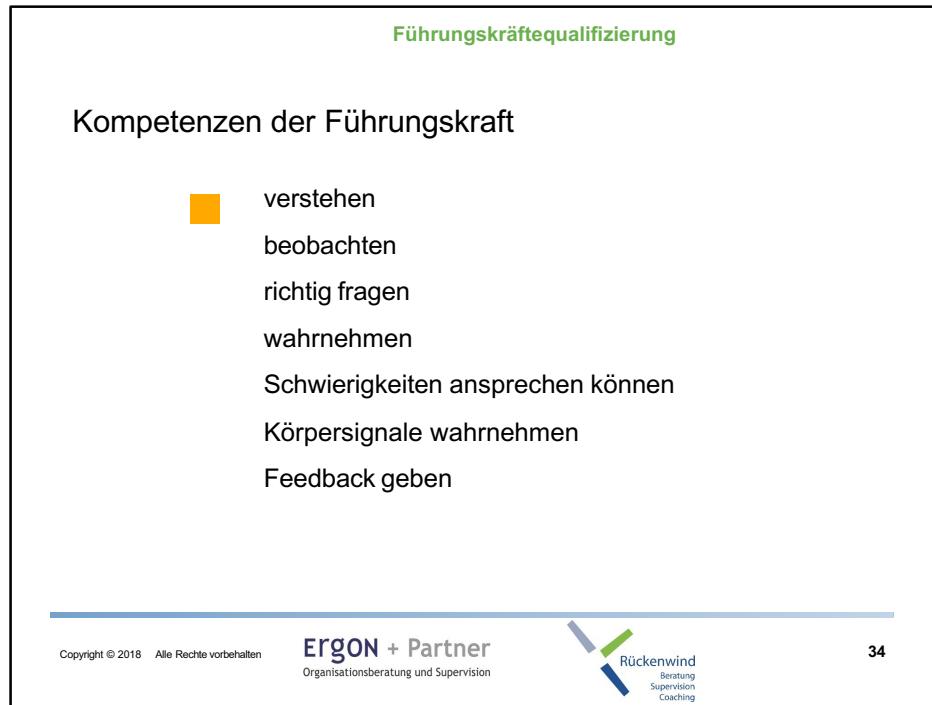
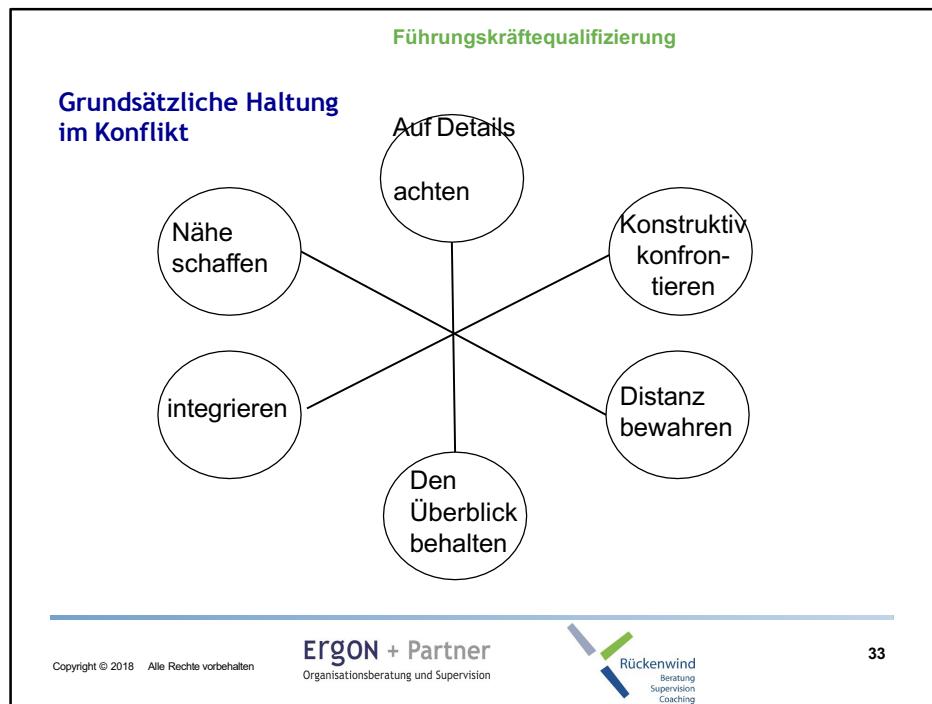


Vermitteln nach den Prinzipien der Mediation

Wertfreier Umgang mit dem Konflikt

Fragen statt vorschlagen oder belehren

Konfliktgespräche



Instrumente der Konfliktbearbeitung

Führungskräftequalifizierung

feedback

- über die Wirkung und die Gefühle bei mir sprechen
- nicht das Verhalten des anderen werten
- unterschwellige Gefühle aufgreifen und/oder ansprechen

konfrontieren ohne anzugreifen

- Probleme/Konflikte direkt ansprechen, dabei weder verharmlosen noch übertreiben
- sich nicht (vor-)festlegen
- nicht anklagen, Schuld zuweisen oder (vor-)verurteilen
- unterschiedliche Sichtweisen (vorerst) akzeptieren bzw. herausarbeiten

aktiv zuhören

- klarend nachfragen
- zusammenfassen und Verständnis abchecken
- verstehend wiederholen

Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision

35



Das 9-Felder-Modell

nach PD Dr. Joseph Rieforth

Führungskräftequalifizierung

Lösung	Was genau wollten Sie damals ändern?	Was möchten Sie gerne jetzt verändern?	Was möchten Sie für die Zukunft?
Ressource	Was haben Sie früher gegen ein solches Problem getan?	Was wäre für Sie jetzt hilfreich? Was wollen Sie jetzt dafür tun?	Wie wollen Sie das auch in Zukunft sicherstellen?
Problem	Wie ist das Problem entstanden?	Was genau ist im Moment so schwierig?	Wie wird es für Sie sein, wenn sich nichts verändert?
	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft

Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision

36



Führungskräfteamqualifizierung

Konfliktprophylaxe

Führungskräftequalifizierung

Konfliktprophylaxe

- ✓ Regelmäßige alljährliche Mitarbeitergespräche führen, um den Kontakt zuden Mitarbeitern zu halten, deren Sichtweise, Erfahrungen und Befinden mitzubekommen, ev. Missstände beseitigen zu können, grundlegende Absprachen treffen zu können.....
- ✓ Rechtzeitig Feed-Back geben, wenn Sie mit der Leistung oder dem Verhalten einzelner unzufrieden sind oder Sie sich über etwas ärgern. Je früher Sie sich äußern, desto weniger Ärger kann sich anstauen und desto früher hat Ihr Mitarbeiter die Chance, den Missstand abzubauen oder eine Lösung mit Ihnen zu finden.....
- ✓ Holen Sie sich regelmäßig von Ihren Mitarbeitern Feed-Back. Dann geht Unzufriedenheit mit Ihnen nicht in den Untergrund und wird nicht hinter Ihrem Rücken ausgetragen....
- ✓ Wenn Sie Missstimmung bei einzelnen Mitarbeitern oder in Mitarbeitergruppen mitbekommen, sprechen Sie es an. Drücken Sie Ihre Wahrnehmung aus und fragen Sie nach, ob Sie es richtig wahrnehmen und was es damit auf sich hat....

Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision



39

Führungskräftequalifizierung

Konfliktprophylaxe

- ✓ Übergehen Sie niemals die nächst höhere oder nächst niedere Hierarchieebene. Ihre Kollegen werden sich übergangen fühlen und Ihnen Schwierigkeiten machen....
- ✓ In Teams und Arbeitsgruppen reflektieren Sie regelmäßig Zusammenarbeit, Arbeitsstil und Arbeitsergebnis. Häufig eignet es sich, das Blitzlicht als Ritual einzuführen.....
- ✓ Suchen Sie realistische Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern. Wählen Sie eine gute Balance, nicht zu nah und nicht zu distanziert zu sein. Erwarten Sie nicht, von Ihren Mitarbeitern geliebt zu werden.....

Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

ErgON + Partner
Organisationsberatung und Supervision



40

Zu guter Letzt...

Konfliktmanagement bedeutet

Umgehen mit Unterschieden!!!

Zwischen Unterschieden Kommunikation herstellen,
so dass gemeinsames Handeln möglich wird.

