

Modul 4

Konflikte als Chance nutzen

05/06.09.2018



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.

Modul 4

Konflikte als Chance nutzen

1. Tag 09.00 – 17.00 Uhr

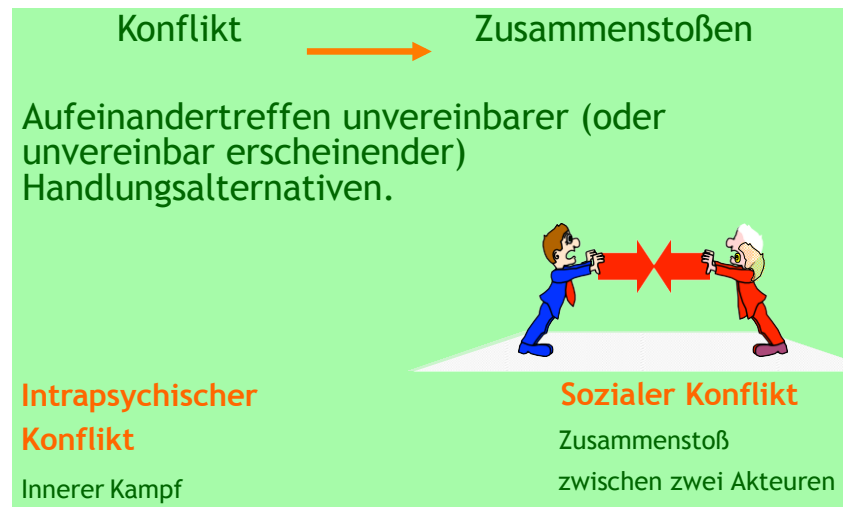
- Begrüßung, Orientierung, Erwartungen
- Persönliches Konfliktverhalten
- Was ist ein Konflikt?
 - Wahrnehmung von Konflikten
 - Verhalten im Konflikt
- Konflikte in Organisationen
 - Konfliktarten
 - Konfliktkosten
- Analyse von Konflikten
 - Konfliktherstellung
 - Stakeholderanalyse
 - Eskalationsstufen

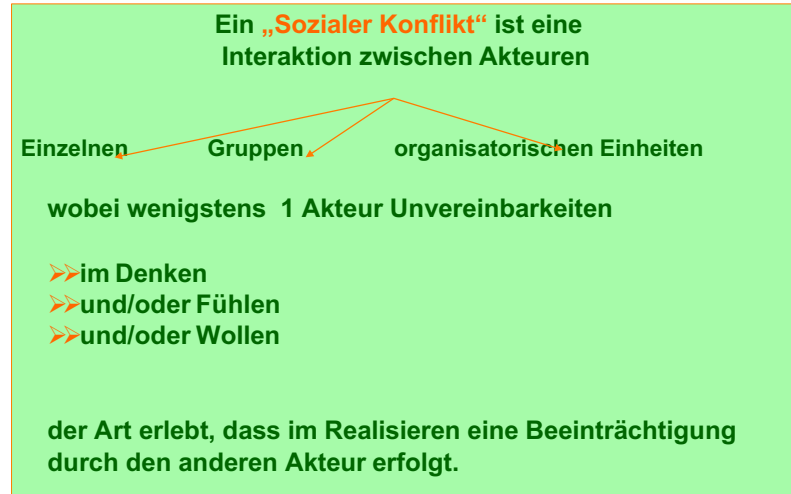
■ Tagesrückblick

2. Tag 09.00 – 17.00 Uhr

- Fallarbeit
- Führungsverhalten im Konflikt
- Führen mit mediativer Kompetenz
- Formen der Konfliktbearbeitung
 - Konfliktgespräche
 - Konfliktmoderation
 - Konfliktberatung
 - Machtentscheid
- Konfliktprophylaxe
- Konfliktmanagement in Organisationen
 - Ist Ihre Organisation konfliktfest?
- Transfer und Auswertung

Konflikt

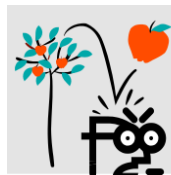




Unterscheidung von
Fehlern und
KONFLIKTEN

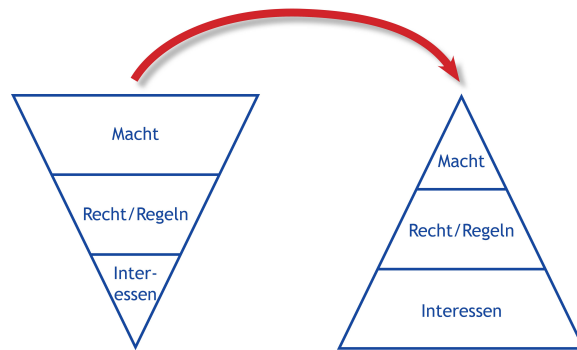
Konflikt

Fehler



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

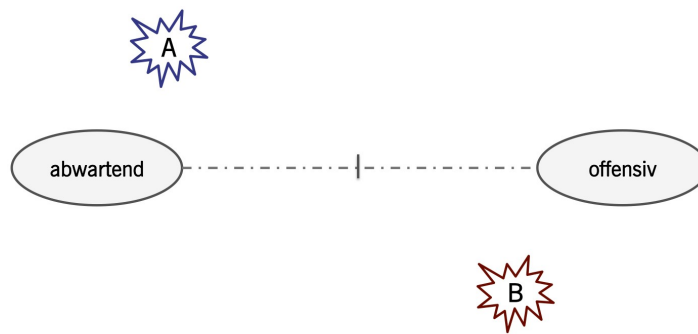
Führungskräftequalifizierung



nach W. Ury

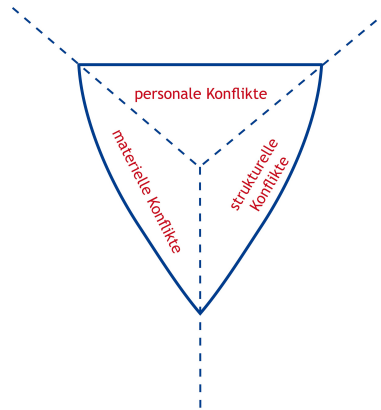
Führungskräftequalifizierung

Subjektive Wahrnehmung



© Kurt Faller

Die Triade der systemischen Konfliktbearbeitung



© Kurt Faller

Konfliktkosten nach W. Ury

Erster Ordnung: aus dem Konflikt direkt entstandene Kosten materielle Schäden
Arbeitszeit
Bearbeitungszeit der damit befassten Stellen
Ausgaben für Beratung oder juristische Auseinandersetzung

Zweiter Ordnung: aus dem Konflikt entstandene indirekte Kosten Ausfälle
nicht erledigte Aufgaben
Verlust von potentiellen Aufträgen
Arbeitszeit im Team oder Umfeld

Dritter Ordnung: aus dem Konflikt langfristig entstehende Kosten Auswirkungen
auf das Arbeitsklima
die Motivation der Mitarbeiter,
das Ansehen des Unternehmens
notwendige Veränderungsprozesse

Kriterien der KPMG Studie

Dimension Person
<ul style="list-style-type: none">- Fluktuation- Krankheit- kontraproduktives Verhalten
Dimension Team
<ul style="list-style-type: none">- Kundenfluktuation- Mängel in der Projektarbeit- entgangene Aufträge
Dimension Organisation
<ul style="list-style-type: none">- Über- oder Unterregelung der Organisation- verbesserungsbedürftige Anreizsysteme- arbeitsrechtliche Sanktionen

Konfliktarten

Konfliktarten

Führungskräftequalifizierung

Bewertungs- bzw. Zielkonflikt	Beurteilungs-konflikt	Verteilungs-konflikt	Rollen-konflikt
<p>Uneinigkeit über Ziele, Einstellungen, Normen und Werte</p> <p>Auslöser</p> <p>Entstehen durch unterschiedliche Zielsetzung zwischen</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisatorisch en Einheiten ➤ Berufsgruppen, Funktionen ➤ Individuellen, persönlichen Orientierungen 	<p>Gleiche Ziele, Uneinigkeit über den Weg</p> <p>Auslöser</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Unterschiedlicher Informationsstand ➤ Unterschiedliche Vorerfahrungen ➤ Unterschiedliche Rahmenbedingungen 	<p>Uneinigkeit über Verteilung von Ressourcen:</p> <p>Persönliche Finanzielle Technische</p> <p>Auslöser</p> <p>Treten auf, wenn keine allgemein anerkannten</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kriterien, ➤ Ziele, ➤ Wertvorstellungen vorhanden sind 	<p>Uneinigkeit über Rollen, Aufgaben und Befugnisse. Bedürfnisse nach Akzeptanz und Anerkennung werden nicht ausreichend befriedigt.</p> <p>Auslöser</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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

Erscheinungsformen von Konflikten

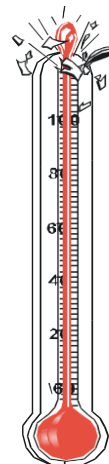
Führungskräftequalifizierung

Heiße Konflikte = Annäherungskonflikte

- Begeisterung, Parteien erhitzen sich für eigene Ziele
- Gegenpartei überzeugen, Anhänger gewinnen
- Parteien suchen Konfrontation, „Entladung“, „Explosionen“, Aktionen

Was tun? „Abkühlen“

- Spielregeln: Wie streiten wir uns?
- Interessen hinter den Positionen darlegen und verhandeln,
- deeskalieren



Lauer Konflikt

Kalte Konflikte = Vermeidungskonflikte

- Rückzugshaltung: Kontakt vermeiden, ausweichen
- Wachsende Lähmung, Ausweichen durch unpersönliche Regeln und Prozeduren zementieren,
- Angst, Ohnmacht, Lähmung, Selbstzweifel, Verlust des Selbstvertrauens

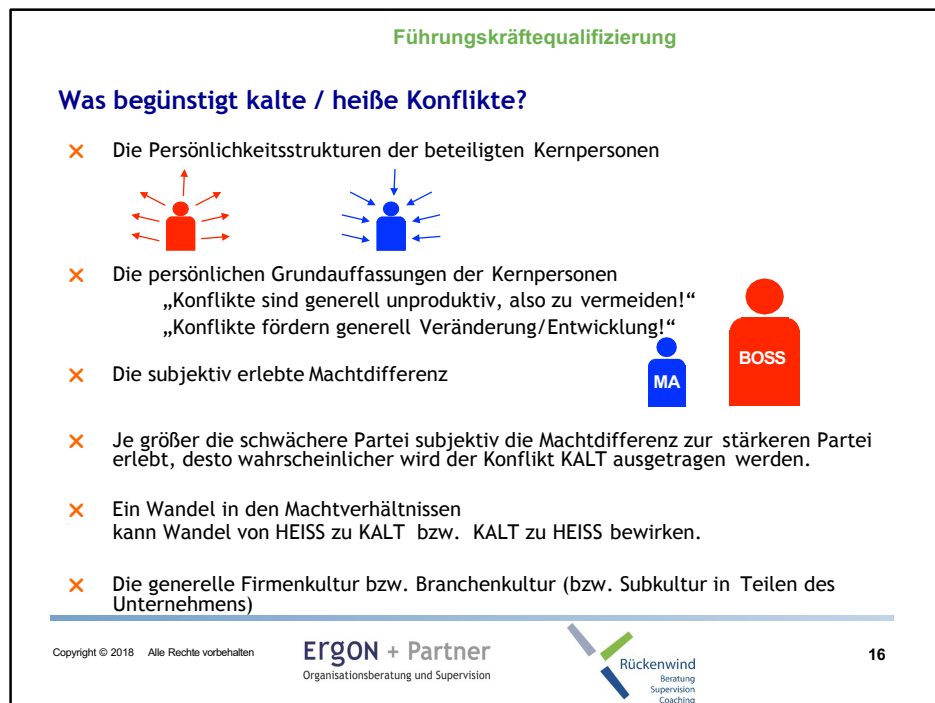
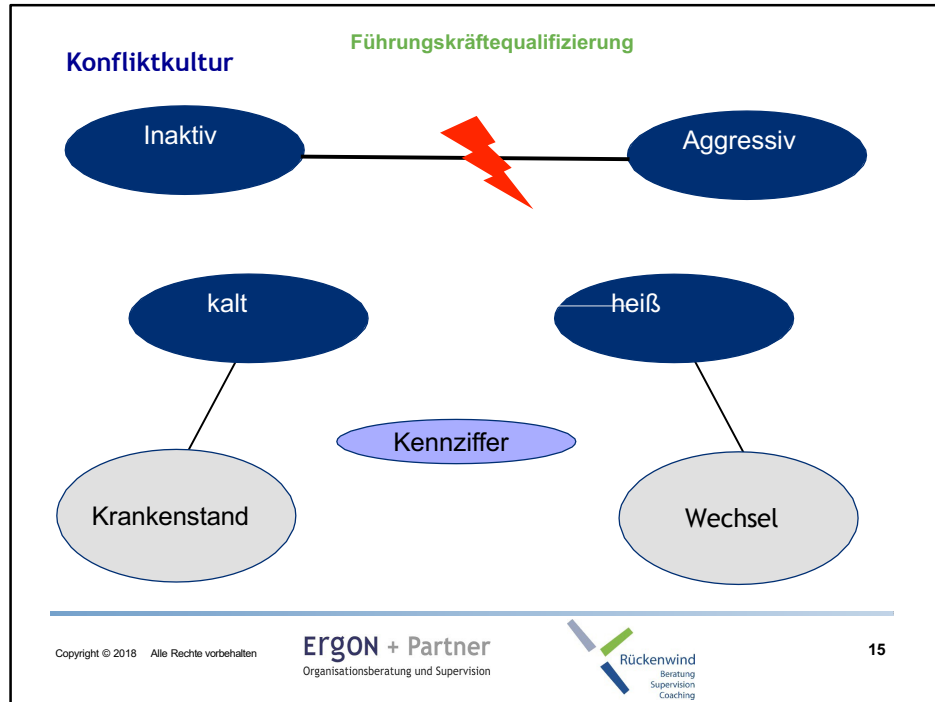
Was tun? „Anheizen“

- KonFRONTation
- persönliches, emotionales, dennoch respektvolles Feedback
- Konflikt auf den Tisch bringen
- "eskalieren"

Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

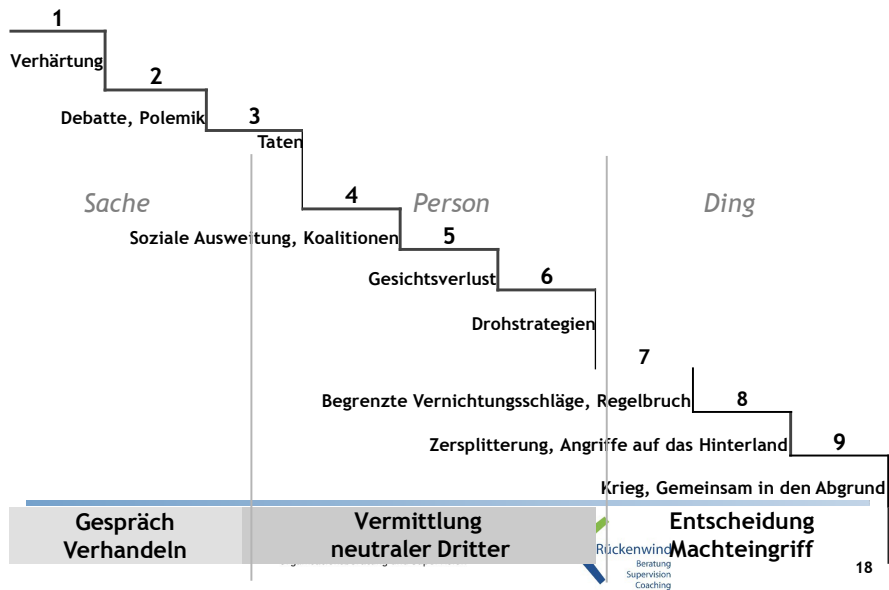
Ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching



Konflikteskalation

9 Stufen der Konflikteskalation *nach F. Glasl*



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 !

Konflikterhellung

Konfliktanalyse

Um was geht es in diesem Konflikt?

Punktliste, 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?

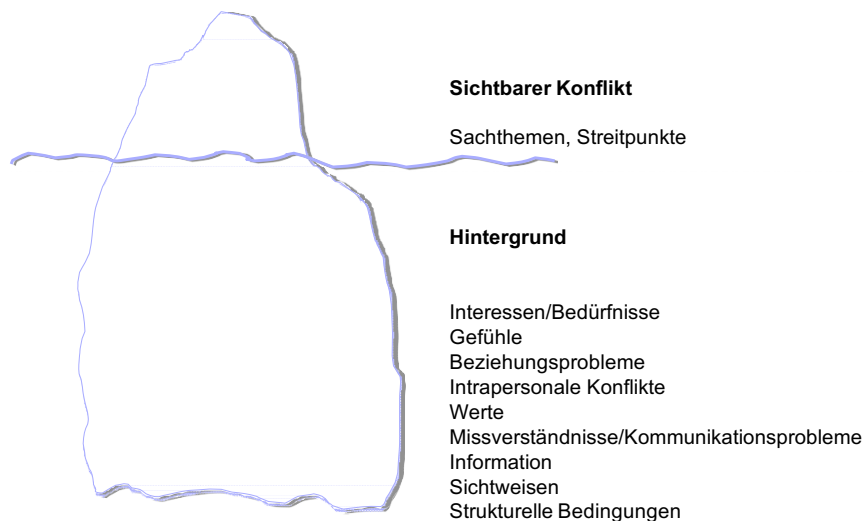
Eskalationsskala

Um was für einen Konflikt handelt es sich?

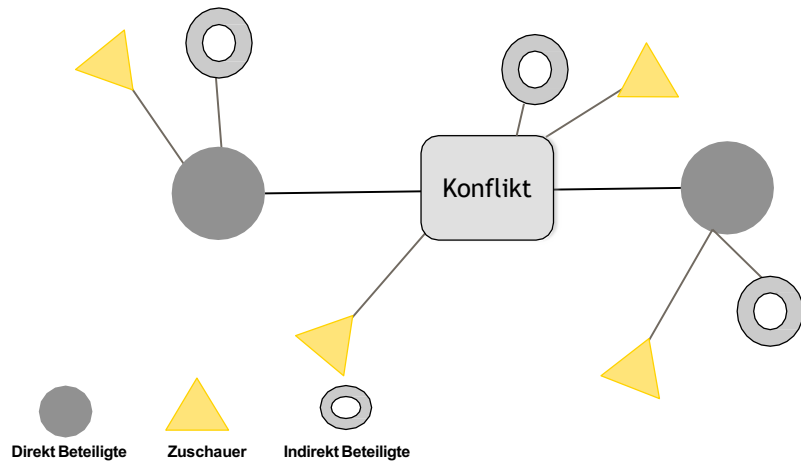
Konfliktursachen, welche Interessen stehen hinter dem Konflikt?

Spinnwebanalyse

Eisberg



Stakeholdermodell



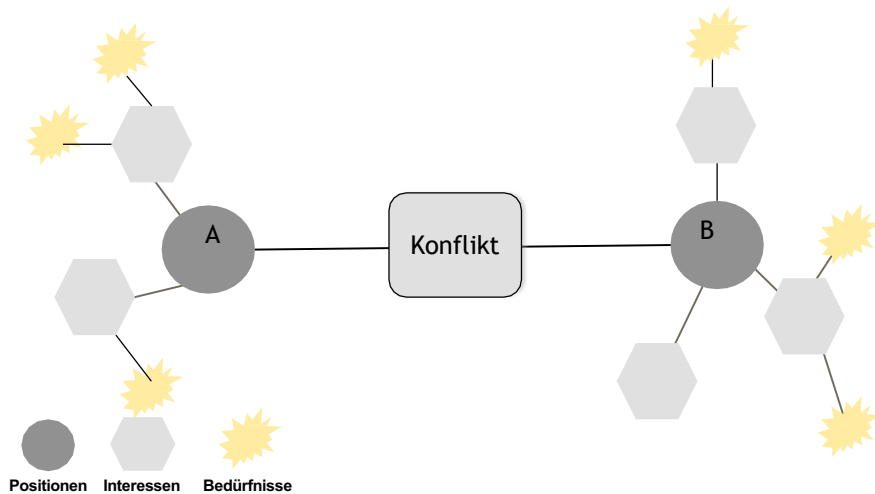
Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

Ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

22

Spinnwebanalyse



Copyright © 2018 Alle Rechte vorbehalten

Ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

23

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

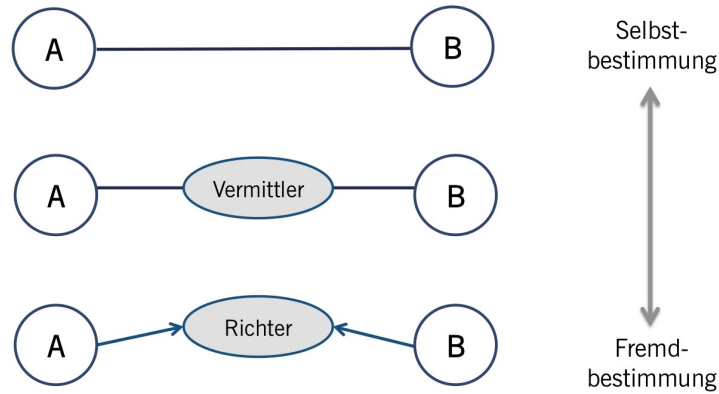
Welchen Eindruck haben Sie zu den Absichten der Parteien?

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

Formen der Konfliktregelung



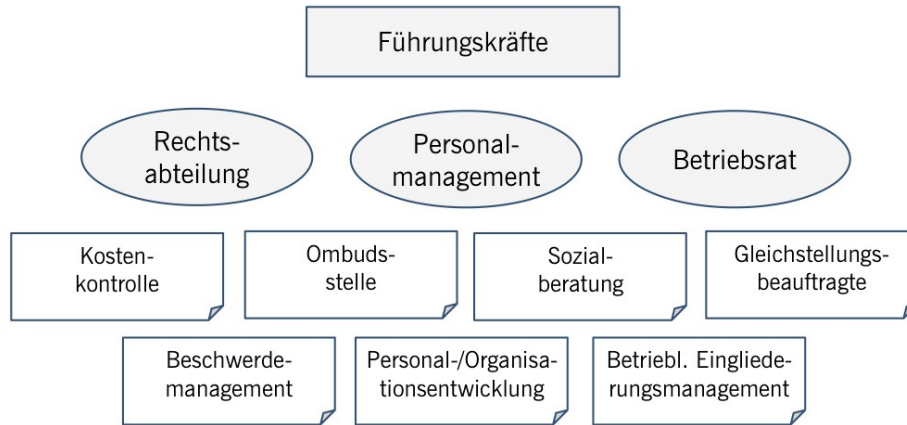
© Kurt Faller

Konflikte und Formen der Intervention



In Anlehnung an KurtFaller

Konfliktaufstellen



© Kurt Faller

Ebenen der Konfliktregelung



© Kurt Faller

Anwendungsfelder Mediativer Beratung

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

Techniken und Instrumente der Konfliktbearbeitung

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

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

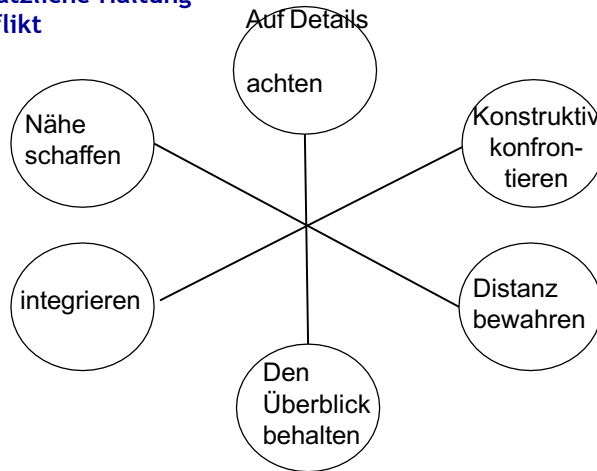
Vermitteln nach den Prinzipien der Mediation

Wertfreier Umgang mit dem Konflikt

Fragen statt vorschlagen oder belehren

Konfliktgespräche

Grundsätzliche Haltung
im Konflikt



Kompetenzen der Führungskraft

- verstehen
- beobachten
- richtig fragen
- wahrnehmen
- Schwierigkeiten ansprechen können
- Körpersignale wahrnehmen
- Feedback geben

Instrumente der Konfliktbearbeitung

Führungskräftequalifizierung



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

Führungskräftequalifizierung

Konfliktprophylaxe

Konfliktprophylaxe

- ✓ Regelmäßige alljährliche Mitarbeitergespräche führen, um den Kontakt zu den 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....

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.....

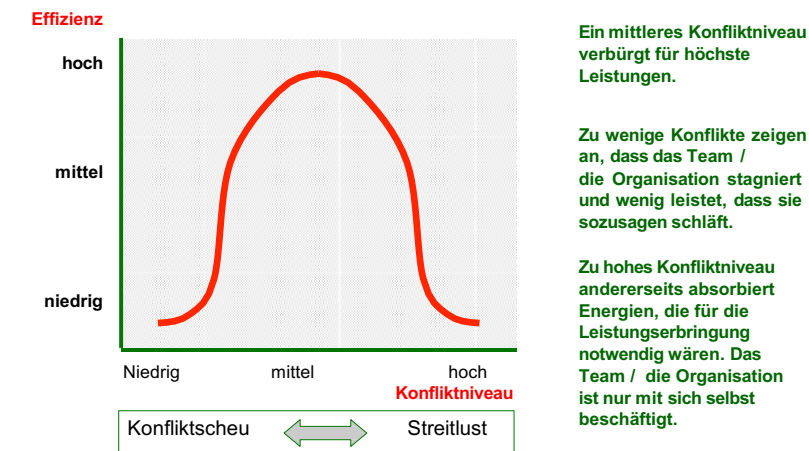
Zu guter Letzt...

Konfliktmanagement bedeutet

Umgehen mit Unterschieden!!!

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

Konfliktniveau



Anforderungen an ein professionelles Konfliktmanagement

Präventive Maßnahmen

z.B. Mitarbeitergespräche; Kritikgespräche, Transparente Kommunikation, Entwicklung einer Verantwortungskultur, Feed back Systeme; Frühwarnsysteme ...

Unterstützung der Führungskräfte

z.B. durch Coaching, durch Qualifizierung und Training ...

Qualifizierung der Konfliktaufstellen

z.B. Mediative Kompetenz...

Entwicklung eines Konfliktmanagementsystems

z.B. passendes Systemdesign entwickeln;
vorhandene Systeme wie z.B. Konfliktaufstellen nutzen, „Pilotprojekte“, Dokumentation, Evaluation, Qualitätssicherung...