

Willkommen zum Vortrag

Erfolgreiches Konfliktmanagement

Vortragsverlauf

0. Kurze Vorstellung Kurt Schaffner und I.O. GROUP

1. Zoff im Haus... kennen Sie das?

2. Welche Arten von Konflikten uns begegnen können

3. Wie wir Konflikte erfolgreich managen können

4. Warum Konflikte Chancen zur Veränderung sind

5. Diskussion

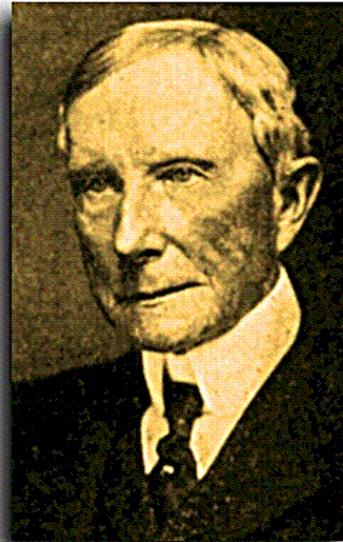
Vortragsverlauf

O. Kurze Vorstellung Kurt Schaffner und I.O. GROUP

1. Zoff im Haus... kennen Sie das?
2. Welche Arten von Konflikten uns begegnen können
3. Wie wir Konflikte erfolgreich managen können
4. Warum Konflikte auch Chancen zur Veränderung sind
5. Diskussion

Menschen richtig behandeln

„Was mich anbetrifft, so zahle ich für die Fähigkeit, Menschen richtig zu behandeln, mehr als für irgendeine andere auf der ganzen Welt.“



(John Davison Rockefeller)

Gegründet: 1984 von Gunther Wolf

Geschäftsführer: Gunther Wolf, Dipl.-Ökonom, Dipl.-Psychologe

Sitz: Villa Engels im historischen Zentrum Wuppertal

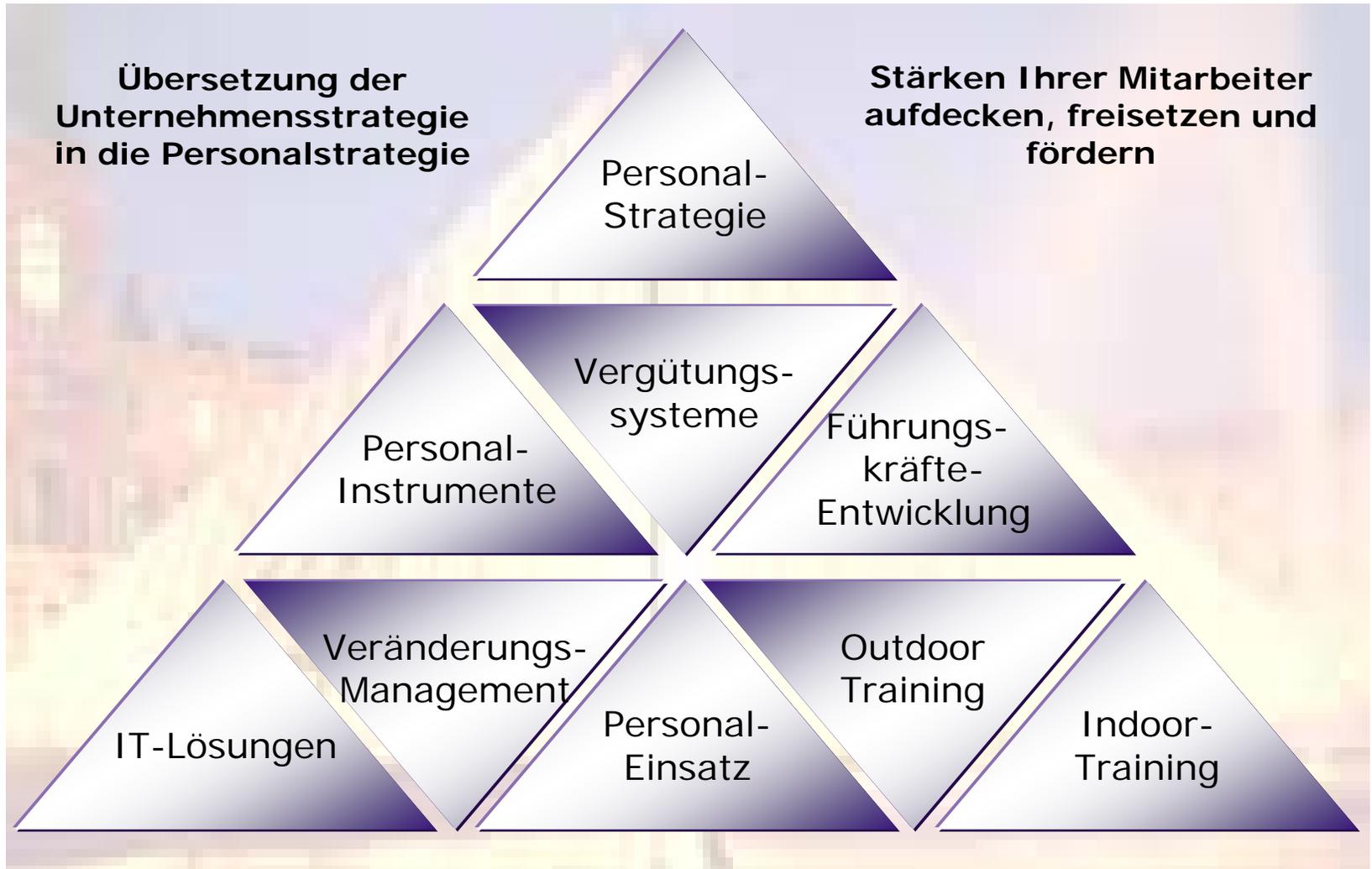
Mitarbeiter: 24 Mitarbeiter in Wuppertal
deutschlandweit mehr als 50 Experten



Villa Engels im historischen Zentrum Wuppertal



Unsere Kompetenzfelder



Vortragsverlauf

0. Kurze Vorstellung Kurt Schaffner und I.O. GROUP

1. Zoff im Haus... kennen Sie das?

2. Welche Arten von Konflikten uns begegnen können

3. Wie wir Konflikte erfolgreich managen können

4. Warum Konflikte auch Chancen zur Veränderung sind

5. Diskussion

Wird Ihnen dieses Verhalten von Personen in Ihrem Umfeld signalisiert?

Eine Person ändert ihr Verhalten, sie...

- wird unfreundlicher, mürrischer, gereizter
- zeigt überangepasstes, rigides und rechthaberisches Verhalten
- zeigt falsche Freundlichkeit
- macht ironische Bemerkungen bis hin zu Sarkasmus und Zynismus
- geht einem aus dem Wege, vermeidet Kontakte
- blockiert wichtige Informationen
- macht absichtlich Fehler
- schaltet ab, wird nachlässiger,
- macht Dienst nach Vorschrift
- sabotiert Entscheidungen
- reagiert aggressiv mit verbalen Attacken, mit bösen Blicken
- ist uneinsichtig und stur, ist kaum für Änderungen bereit

Haben Sie diese Situationen auch schon erlebt?

- **Einer oder mehrere Personen betreiben die systematische Ausgrenzung und Erniedrigung eines anderen Mitarbeiters.**
- **Ein enttäuschter Mitarbeiter, der bei der internen Stellenbesetzung nicht zum Zuge kam, geht in die innere Kündigung.**
- **Die Krankheits- und Ausfalltage des Mitarbeiters XY sind überdurchschnittlich hoch. Seine Arbeit muss wiederholt auf die anderen Kollegen umverteilt werden.**
- **Zwei Mitarbeiter tragen ihre Auseinandersetzung per E-Mail aus. Der Eine setzt andere Arbeitskollegen davon per cc in Kenntnis.**
- **Ein Mitarbeiter beschwert sich über seinen Vorgesetzten beim nächsthöheren Vorgesetzten.**
- **Ein Vorgesetzter ärgert sich schon seit langer Zeit über die defensive Arbeitshaltung und das Vermeidungshandeln eines seiner Mitarbeiter. Der Vorgesetzte spricht den Mitarbeiter deswegen aber nicht an.**

Was ist ein Konflikt?

Konflikte sind Störungen, die den Handlungsablauf unterbrechen oder lähmen und belastend wirken.

Die Parteien sind sich in der Bewältigung der Situation uneins und entwickeln dabei negative Gefühle.

„Konflikt“ stammt von dem lateinischen Substantiv "conflictus" und bedeutet Aneinanderschlagen, Zusammenstoßen, im weiteren Sinne daher auch Kampf, Streit.

Wann ist ein Konflikt ein Konflikt?

Ein Konflikt ist dann ein Konflikt,



wenn er für eine der beteiligten
Personen ein Konflikt ist.

Der Umgang mit Konflikten ist der Schlüssel zum Erfolg

Das Problem sind nicht die Konflikte selbst,



das Problem ist der Umgang mit ihnen!

Konfliktphasen im Konfliktverlauf

- **Phase 1: Schwellen**
- **Phase 2: Rauch entwickeln**
- **Phase 3: Entflammen**
- **Phase 4: Brennen**
- **Phase 5: Dauerbrenner**

Konfliktvermeidung bedeutet nicht Problemvermeidung

**Zu großen Problemen
kommt es besonders dort,
wo Pannen gepflegt
und Konflikte vermieden werden.**

Vortragsverlauf

0. Kurze Vorstellung Kurt Schaffner und I.O. GROUP

1. Zoff im Haus... kennen Sie das?

2. Welche Arten von Konflikten uns begegnen können

3. Wie wir Konflikte erfolgreich managen können

4. Warum Konflikte auch Chancen zur Veränderung sind

5. Diskussion

Konfliktarten

- unterschiedliche Handlungsabsichten -

Bewertungskonflikte

Ein Ziel wird von den Beteiligten unterschiedlich bewertet

Beurteilungskonflikte

Der Weg zur Zielerreichung wird von den Beteiligten unterschiedlich bewertet

Verteilungskonflikte

Über die Zuteilung knapper Ressourcen bestehen zwischen den Beteiligten unterschiedliche Auffassungen

Beziehungskonflikte

Das individuelle Bedürfnis nach Anerkennung und Akzeptanz wird nach Empfinden der Beteiligten unterschiedlich befriedigt

Soziale Konflikte

- wie viele Personen betroffen sind -

Persönliche Konflikte

Paarkonflikte

Dreieckskonflikte

Gruppenkonflikte

Organisationskonflikte

Vortragsverlauf

0. Kurze Vorstellung Kurt Schaffner und I.O. GROUP

1. Zoff im Haus... kennen Sie das?

2. Welche Arten von Konflikten uns begegnen können

3. Wie wir Konflikte erfolgreich managen können

4. Warum Konflikte auch Chancen zur Veränderung sind

5. Diskussion

Die zwei Hauptfragen eines erfolgreichen Konfliktmanagements

- A) Wie können „unnötige“
Konflikte vermieden werden?**

- B) Wie kann das Konfliktgeschehen
konstruktiv beeinflusst werden?**

Verhaltensmuster zur Konfliktbewältigung

1. Flüchten
2. Den anderen vernichten
3. Sich unterordnen
4. Kompromisse finden
5. Entscheidung delegieren
6. Mediator einschalten
7. Konsens finden



Fluchtverhalten



- man entkommt rasch einer Konfliktsituation
- es gibt keine Verlierer
- Konflikt ist vorübergehend durch Hinausschieben gelöst



- Konfliktsituation ist in Wirklichkeit nicht gelöst
- kann Depressionen hinterlassen
- Konflikt kommt in schärferer Form wieder
- lässt keine Weiterentwicklung zu

Wesentliche Voraussetzungen zur erfolgreichen Konfliktlösung

Den anderen kennen

- Denkhaltung
- Einstellung
- Berufs- und Führungserfahrung
- Ziele
- Ängste
- Besondere Fähigkeiten
- Stärken und Schwächen
- Handlungen
- Gewohnheiten
- Bedürfnisse

Sich selbst kennen

- Denkhaltung
- Einstellung
- Berufs- und Führungserfahrung
- Ziele
- Ängste
- Besondere Fähigkeiten
- Stärken und Schwächen
- Handlungen
- Gewohnheiten
- Bedürfnisse

Das Problem kennen

- Umfang
- Schwierigkeit
- Einordnung in die betriebliche/private
 - Wichtigkeit
 - Dringlichkeit
 - Kooperationsnotwendigkeit

Einstellungen von Konfliktparteien

**Eine kooperative
eingestellte
Konfliktpartei verfolgt
eine „Gewinner-
Gewinner-Strategie“
im Gegensatz zu
einer „Gewinner-
Verlierer-Strategie“ der
auf Streit / Kampf
eingestellten Personen.**



Berücksichtigung von sachlichen und emotionalen Aspekten

...ist etwas sehr Wichtiges für die Intervention und das Konfliktmanagement.



Wege zur Konfliktlösung



Die Analyse des Konfliktes

...setzt zwei Schritte voraus:

a) den Konflikt anerkennen

und

b) seinen Schwerpunkt diagnostizieren.

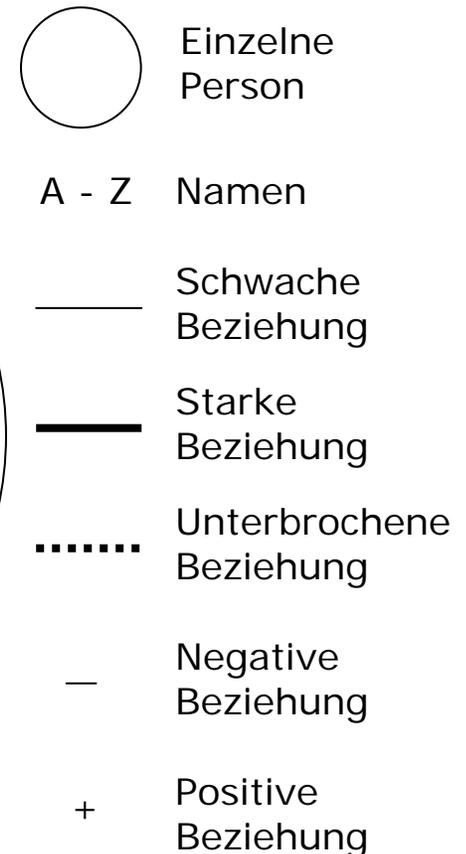
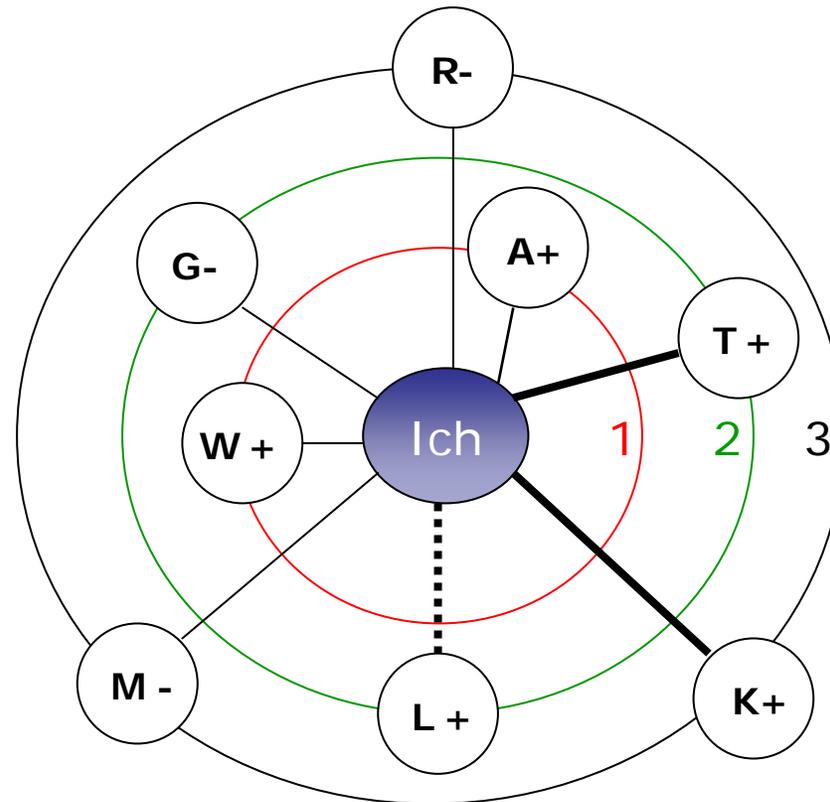
Röntgenbild des Beziehungs- oder Kontaktnetzes als Analysemethode

In einem Beziehungs- oder Kontaktnetz (Soziogramm) können wir unsere Beziehungsstruktur zu anderen festhalten und reflektieren

Kreis 1: Eigene Familie und Verwandtschaft

Kreis 2: Privater Bekannten- und Freundeskreis: Studienkollegen, Sportkameraden

Kreis 3: Beruflicher Bekanntenkreis: Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten



Hilfestellungen und Phasen zur Konfliktbewältigung

- **Phase 1: Erregung kontrollieren**
- **Phase 2: Vertrauen herstellen**
- **Phase 3: Offen kommunizieren**
- **Phase 4: Problem lösen**
- **Phase 5: Vereinbarungen treffen**
- **Phase 6: Persönliche Verarbeitung**

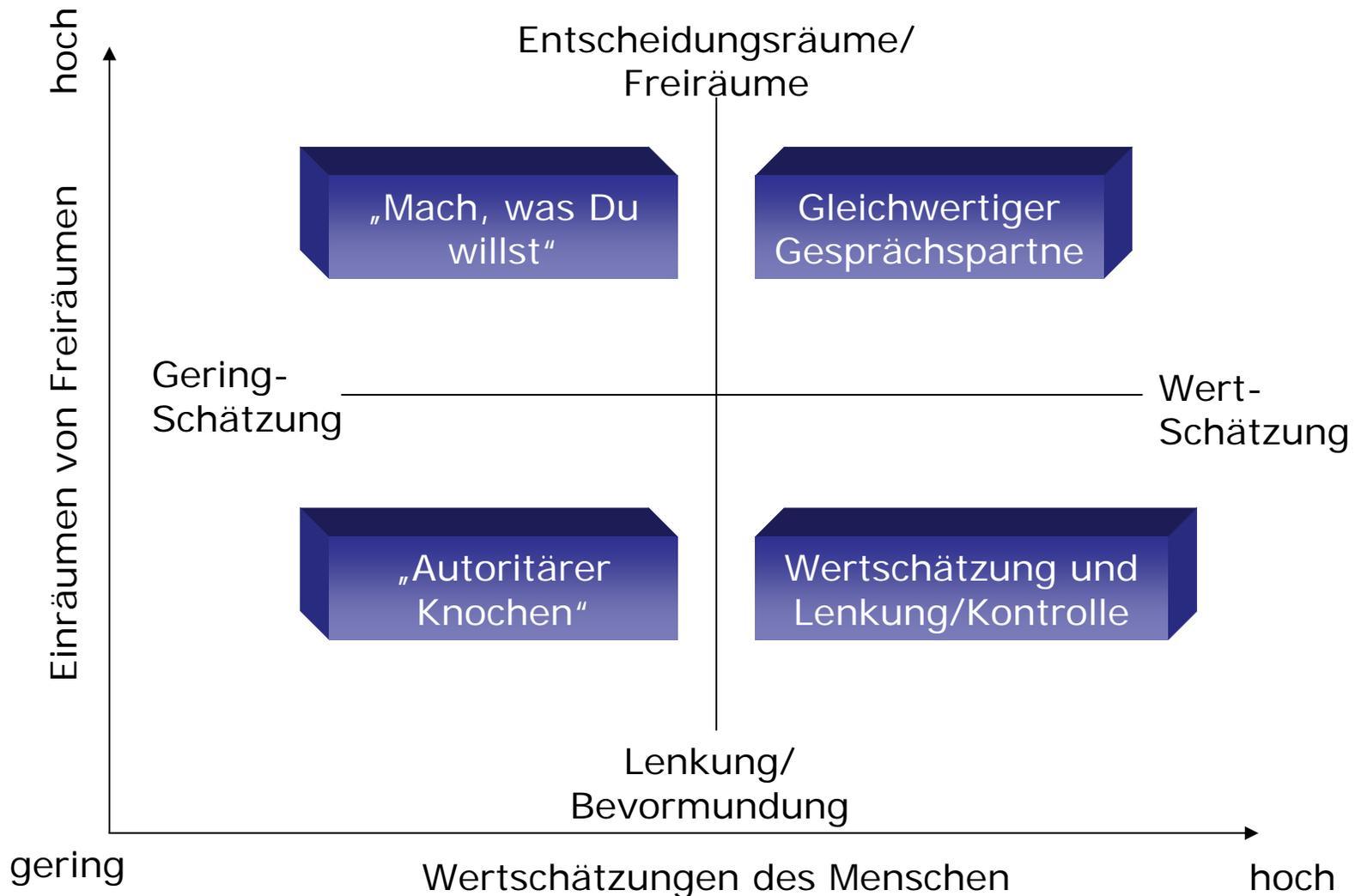
Eine der Schwierigkeiten im Konfliktverhalten ist die affektive Aufrüstung

**Bei Konflikten findet
eine sehr starke affektive Aufrüstung statt.**

**In dieser geht allmählich die Fähigkeit
der vernünftigen Argumentation verloren.**



Sachinhalte vermitteln und den anderen als Mensch behandeln



Versachlichung in der Kommunikation



Der häufigste Anlass für Versachlichung dürfte heute die Kommunikation über den Computer sein.

Ohne Kommunikation läuft nichts

**Eine gelungene
Kommunikation
im Konfliktlösungsprozess
ist noch keine Garantie
für eine nachhaltige
erfolgreiche
Konfliktlösung,
aber ohne Kommunikation
bei einem Konflikt
läuft nichts an Lösung.**



Botschaften senden (1)

Man-Botschaften

- sind anonym
- sind Kommunikationskiller
- sind Ausflüchte
- sind ungeeignet zum Debattieren
- sind beziehungslos
- sind Sprechmarotten

Sie-/Du-Botschaften

- sind massiv fordernd
- sind Ratschläge
- sind Schläge
- engen ein
- geben Verantwortung ab
- sind bedrängend
- provozieren Verteidigungen

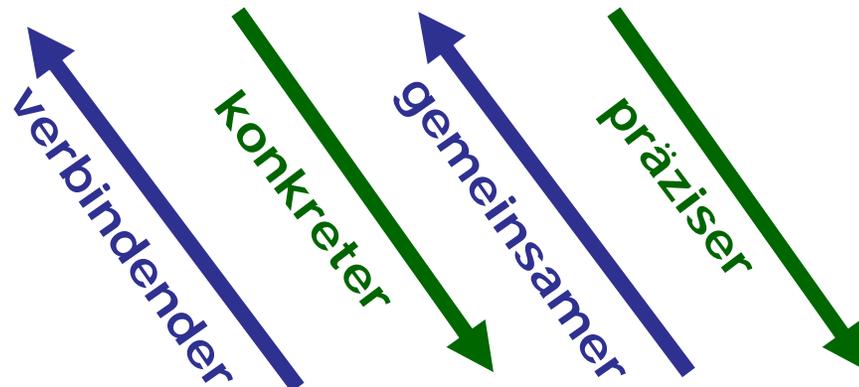
Besser, weil persönlicher...



Botschaften senden (2)

Ich- Botschaften

sind Konfliktlöser
nennen eigene Gefühle
greifen nicht an
sind klar und verständlich
sind einleuchtend
sind offen und kalkulierbar
sind sanft konfrontierend



Wir- Botschaften

betonen Gemeinsamkeit
können sprachverwirrend sein
sind kompliziert
sind für mindestens zwei Beteiligten gut
sind Fluchtmanöver aus Ich-Botschaften
sind auf Echtheit zu Prüfen

Benennung und Lösung des Problems

Das Problem verständlich und klar definieren

Die sachlichen und persönlichen Aspekte des Problems berücksichtigen

Alle notwendigen Informationen, Daten und Fakten sammeln und austauschen

Die Zielvorstellungen der Parteien verständlich und klar herausarbeiten

Verschiedene Lösungsalternativen bearbeiten

Eine gemeinsame Lösung suchen

Vereinbarungen treffen

Auf Interessen konzentrieren und nicht auf Positionen

**Objektive und faire Kriterien anwenden,
um vernünftige Übereinkünfte zustande zu bringen**

**Bereitschaft bei allen Beteiligten erzeugen,
die Entscheidung zu tragen und zu akzeptieren**

Schriftlich Vereinbartes erhöht die Verbindlichkeit

Persönliche Verarbeitung

**Wenn die betroffenen Personen
mit der getroffenen Vereinbarung
leben und arbeiten können,
ist der Konflikt bereinigt.**

Vortragsverlauf

0. Kurze Vorstellung Kurt Schaffner und I.O. GROUP

1. Zoff im Haus... kennen Sie das?

2. Welche Arten von Konflikten uns begegnen können

3. Wie wir Konflikte erfolgreich managen können

4. Warum Konflikte auch Chancen zur Veränderung sind

5. Diskussion

Konflikte garantieren Veränderung

**Das Finden von Identität,
die Weiterentwicklung von
Gruppen und Organisationen
geht immer mit Konflikten einher.**

**Mit Hilfe von Veränderungskonflikten
gelingt es, Anpassung zu erreichen.**

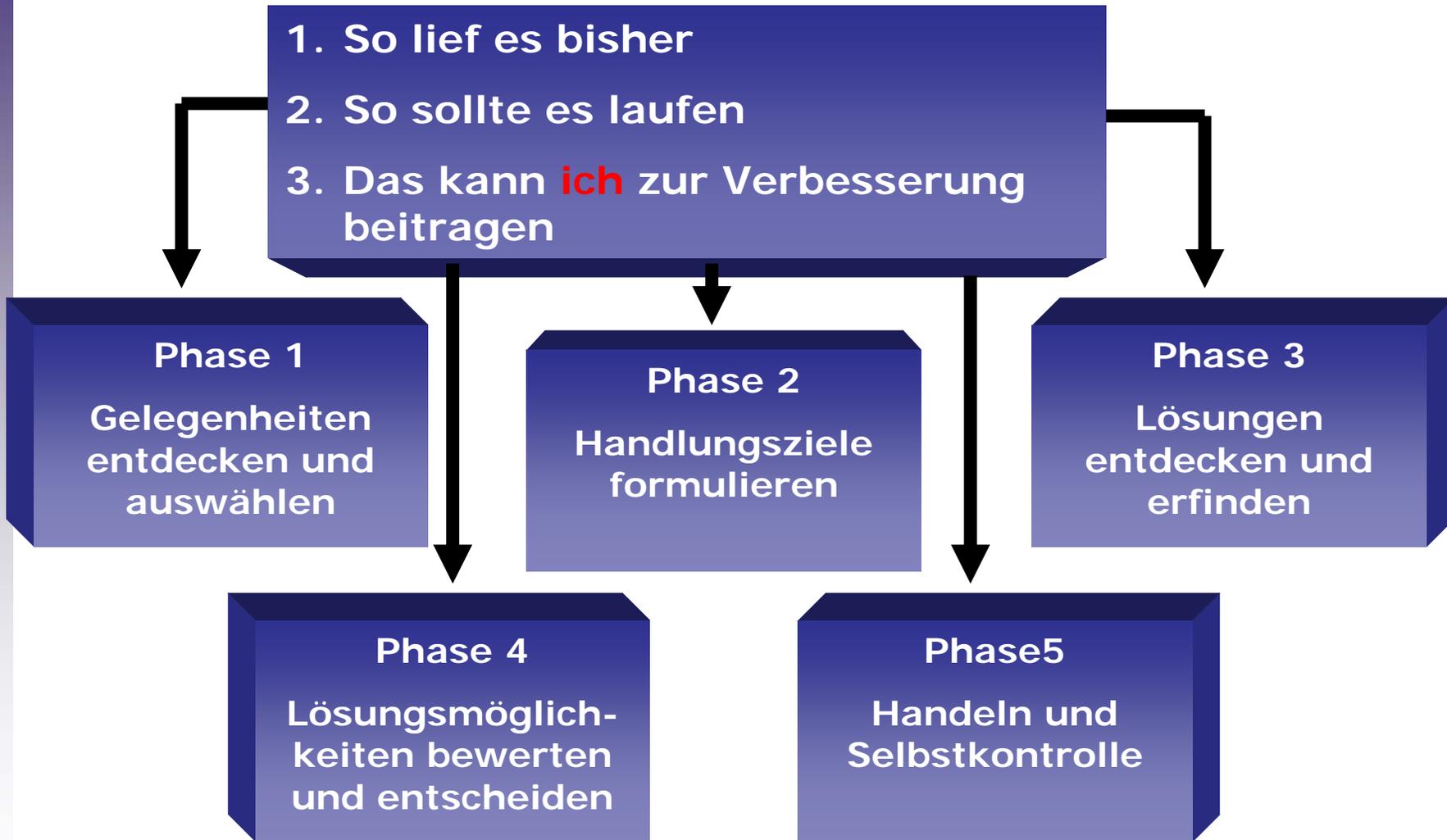


Zielorientierung statt Problemorientierung

**Wir fixieren uns zu oft
auf die Erinnerungen aus der Vergangenheit,
statt dahin zu schauen,
wo wir hin wollen.**



Ansatzpunkte für das eigene Handeln



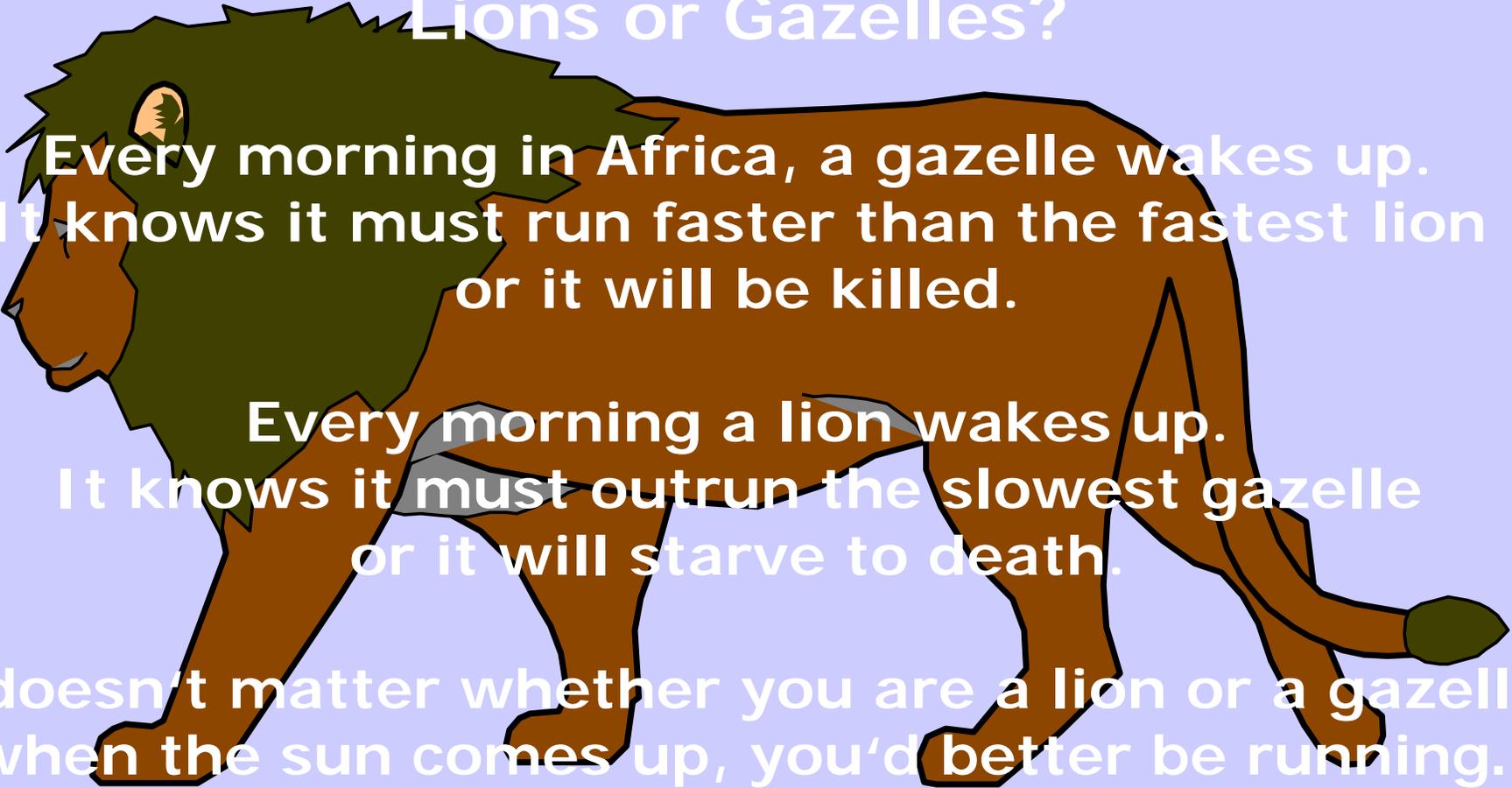
Handeln – Was werden Sie jetzt tun?

Wissen
Wollen
Dürfen
Tun

Der Wille versetzt Berge



Lions or Gazelles?



Every morning in Africa, a gazelle wakes up.
It knows it must run faster than the fastest lion
or it will be killed.

Every morning a lion wakes up.
It knows it must outrun the slowest gazelle
or it will starve to death.

It doesn't matter whether you are a lion or a gazelle:
when the sun comes up, you'd better be running.

**Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit
und freue mich auf die Diskussion!**

**Ein Abend,
an dem sich alle Anwesenden
völlig einig sind,
ist ein verlorener Abend.**



Albert Einstein