

TEMA TECHNOLOGIE



MARKETING AG

AACHEN • BERLIN • DORTMUND • PARIS



COMMUNICATIONS TO  
SUCCESS

TEMA-Akademie:  
**Konfliktmanagement**

Birgit Merx, Frank Börmann, 06.10.2004

## Konfliktmanagement

- 📖 Was ist ein Konflikt?
- 📖 Konfliktmanagement und Vertrauenspersonen
  - Was ihr darunter versteht – Eure Erwartungen
  - Was „man“ darunter versteht – Theorie
  - Was wir darunter verstehen – Unsere Möglichkeiten
  - „Bloß nicht!“
- 📖 ... zum Nachdenken



# COMMUNICATIONS TO SUCCESS

## Was ist ein Konflikt?

- ☐ Zusammentreffen von zwei (oder mehreren!) Elementen, wobei gilt: zwei Elemente sind gleichzeitig gegensätzlich, oder zwei Elemente sind gleichzeitig unvereinbar.
- ☐ Der Widerspruch ist es, der uns produktiv macht.  
Goethe
- ☐ Jeder Mensch erlebt und empfindet dieselben Situationen unterschiedlich. Was die eine Person als Belastung erlebt, empfindet die andere Person als Anregung. Was die eine Person als "Konflikt" erlebt, ist für die andere eine spannende Kommunikationssituation.

## Was ist ein Konflikt?

### ▮ Subjektives Erleben:

- Wahrnehmung des Konflikthalts
- Wie belastend ist ein Konflikt
- Gibt es Handlungsmöglichkeiten und -varianten oder betrachtet man sich als ausgeliefert
- Aktive Entscheidung für einen Konfliktlösungs-Weg

## Konfliktmanagement und Vertrauenspersonen

- ☒ Unter **Konfliktmanagement** sind Maßnahmen zur Verhinderung einer weiteren Eskalation oder einer Ausbreitung eines bestehenden Konfliktes zu verstehen. Dazu zählt insbesondere die Konfliktberatung.

Dadurch sollen Konflikte erkannt und gelöst werden, indem das eigene Konfliktverhalten hinterfragt und neues Konfliktverhalten erlernt wird.

Vertrauenspersonen sollen hier Unterstützung geben.



# COMMUNICATIONS TO SUCCESS

## Was ihr darunter versteht – eure Erwartungen

- ☒ Sachliche Ebene
- ☒ Unterschwellige Unzufriedenheiten artikulieren
- ☒ offene Antennen
- ☒ Dinge „mitbekommen“
- ☒ Konflikte „produktiv“ machen
- ☒ Lernen Konflikte auszuhalten
- ☒ Konflikte mit Kunden
- ☒ Diskussionskultur optimieren/schaffen
- ☒ Mobbing

☒

☒

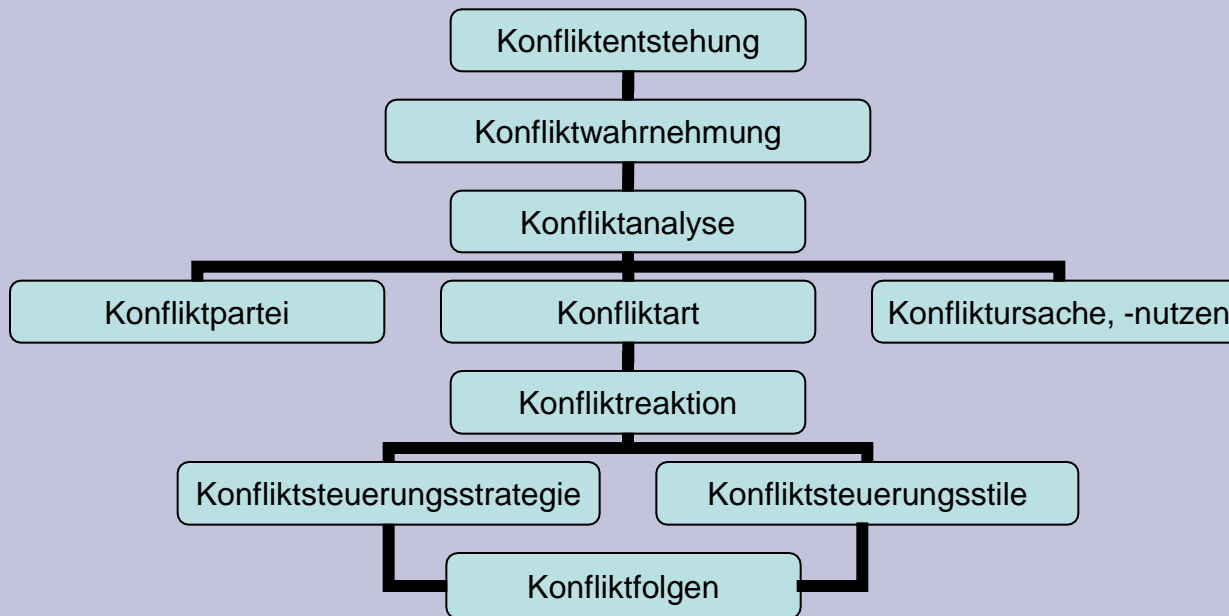


# COMMUNICATIONS TO SUCCESS

## Was „man“ darunter versteht

- ▣ Entstehung
- ▣ Wahrnehmung
- ▣ Konfliktanalyse
- ▣ Konfliktreaktion
- ▣ Folgen

## Was „man“ darunter versteht: Konfliktsteuerung







# COMMUNICATIONS TO SUCCESS

## Was „man“ darunter versteht

- ▮ Konfliktanalyse - Konfliktparteien identifizieren (1)
  - Mögliche Beteiligte
    - Einzelner Mitarbeiter
    - Arbeits- bzw. Projektgruppe
    - Abteilung
    - Kunden
    - Lieferanten



# COMMUNICATIONS TO SUCCESS

## Was „man“ darunter versteht

- ▣ Konfliktanalyse - Konfliktparteien identifizieren (2)
  - Status der Konfliktpartei(en)
    - Vorstand
    - Führungskraft
    - Projektleiter
    - Projektmitarbeiter

## Was „man“ darunter versteht

- ▣ Konfliktanalyse – Konfliktart aufdecken (1)
  - Rollenkonflikt
  - Beziehungskonflikt
  - Ressourcenkonflikt
  - Hierarchiekonflikt
  - Prozedurenkonflikt
  - Sachkonflikt
  - Wertekonflikt



# COMMUNICATIONS TO SUCCESS

## Was „man“ darunter versteht

### 1 Konfliktanalyse – Konfliktursache erkennen (1)

Wir finden drei Gründe für den Streit in der menschlichen Natur: erstens Konkurrenz, zweitens Mangel an Selbstvertrauen, drittens Sucht nach Anerkennung.

Thomas Hobbes (1588-1679)



# COMMUNICATIONS TO SUCCESS

## Was „man“ darunter versteht

- ▮ Konfliktanalyse – Konfliktursache erkennen (2)
  - Warum
    - Historie
    - Ursache = Gegenstand?
    - Symptome von Ursache trennen



# COMMUNICATIONS TO SUCCESS

## Was „man“ darunter versteht

- ▮ Konfliktanalyse – Konfliktursache erkennen (3), z.B.
  - Unklare persönliche Ziel- und Wertvorstellungen;
  - unklare Prioritätensetzung;
  - unterschiedliche Kommunikations-Einstellungen;
  - unterschiedliche Kommunikations- und Konfliktstile;
  - Missverständnisse (z.B.: verschiedene "Brillen!");
  - Ängste, die zu ungünstigen Verhaltensweisen führen;



# COMMUNICATIONS TO SUCCESS

## Was „man“ darunter versteht

- ▮ Konfliktanalyse – Konfliktursache erkennen (4)
  - Sinn und Nutzen verstehen
    - Wozu dient der Konflikt
    - Was passiert nach seiner Lösung

## Was „man“ darunter versteht

- ▮ Konfliktanalyse – Konfliktursache erkennen (5)
  - Stabilität des Konflikts
    - Entscheidungs- und Konfliktvermeidungsmuster
    - Abwehrmechanismen
- Nur wer bereit ist, die Stabilität aufzugeben, also auf den Nutzen zu verzichten, wird einen Konflikt lösen können



## Was „man“ darunter versteht

- ▮ Konfliktreaktion – Konfliktsteuerungsstrategie
  - Soll der Konflikt
    - Unterdrückt,
    - Umgangen,
    - Sachlich und lösungsorientiert ausgetragen werden?
    - Oder soll es Gewinner und Verlieren geben?

## Was „man“ darunter versteht

### ☐ Konfliktreaktion – Konfliktsteuerungsstile



## Was „man“ darunter versteht

### ▮ Konfliktfolgen

- Die künftige Zusammenarbeit ist
    - Positiv – Konflikt gelöst
    - Möglich – Kompromiss gefunden
    - Belastet – es gibt Gewinner und Verlierer
  - Bei Nichterkennen (und Beseitigung) der wirklichen Ursache kann erneut ein Konflikt entstehen
  - Lösung eines Konflikts kann Ursache für neue Konflikte sein
- Bei der Konfliktlösung gilt es die Folgen im Blick zu behalten, um neue Konflikte zu vermeiden



# COMMUNICATIONS TO SUCCESS

## Was wir darunter verstehen

- ▮ Entstehung
- ▮ Wahrnehmung
- ▮ **Einschalten der Vertrauensperson(en)**
- ▮ Analyse
  - Konfliktparteien
  - Konfliktart
  - Konfliktursache u. -nutzen
- ▮ Konfliktlösung
  - Strategie
  - Stil
- ▮ Folgen



# COMMUNICATIONS TO SUCCESS

## Was wir darunter verstehen

- 📁 Entstehung
  - Konflikte als Chance sehen
- 📁 Wahrnehmung
  - Wir suchen nicht nach Konflikten
  - Wir setzen auf eure Mündigkeit
  - Meldet euch!



# COMMUNICATIONS TO SUCCESS

## Was wir darunter verstehen

- ↳ Einschalten der Vertrauensperson(en)
  - Durch eine (oder mehrere) Konfliktparteien



# COMMUNICATIONS TO SUCCESS

## Was wir darunter verstehen

- ▮ Analyse im persönlichen Gespräch
  - Konfliktparteien
  - Konfliktart
  - Konfliktursache u. -nutzen
- ▮ Gemeinsame Konfliktlösung
  - Strategie
  - Stil
- ▮ Für alle tragbare Folgen
  - Kooperation anstreben (9/9)
  - Kompromiss finden (5/5)
  - Verlierer möglichst vermeiden (9/1, 1/9)



# COMMUNICATIONS TO SUCCESS

## Bloß nicht!

- ❏ Instrumentalisieren der Vertrauenspersonen (vor den eigenen Karren spannen)
  - Vertrauensperson auf eigene Seite ziehen
  - Wir lassen uns nicht schicken
- ❏ Verantwortung aus der Hand geben
  - Wir liefern keine Lösungen, sondern geben Hilfestellung
- ❏ Lösungen ohne Eigenleistung erwarten
  - Konfliktlösung muss gewollt sein
- ❏ Immer einen Schuldigen suchen
- ❏ Denken, jeder Konflikt sei lösbar





# COMMUNICATIONS TO SUCCESS

## ... zum Nachdenken

- Der Ursprung aller Konflikte zwischen mir und meinen Mitmenschen ist, dass ich nicht sage, was ich meine, und dass ich nicht tue, was ich sage.

Martin Buber (1878-1965)

**Vielen Dank für eure Aufmerksamkeit.**