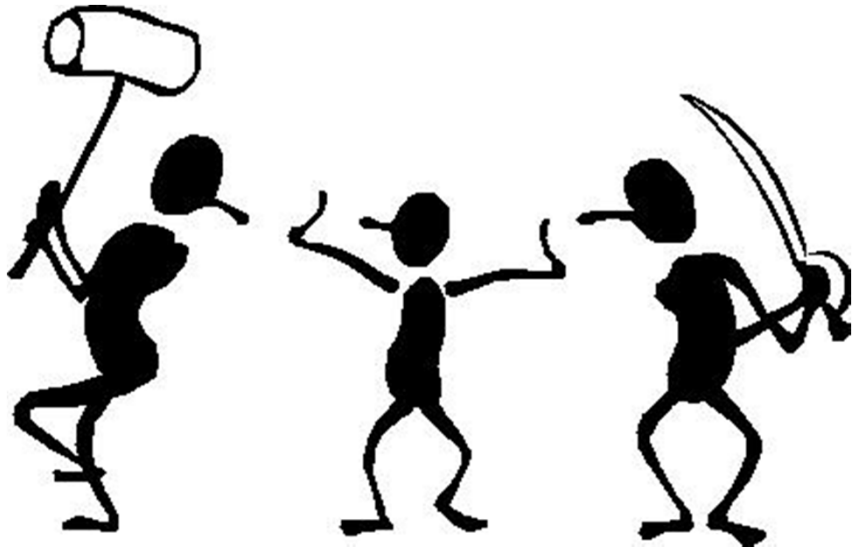
möhwald
unternehmensberatung



Holger Möhwald

Vortragsseminar „Konfliktmanagement: Erkennen von Konflikten, Umgang mit schwierigen Situationen, Konflikte lösen“

Fachverband Metallwaren- und verwandte Industrien e.V.,
Mitgliederversammlung der Herstellervereinigung Industrieschilder

14.03.2011, im Novotel Würzburg, Eichstraße 2, 97070 Würzburg

Vorstellung des Referenten

möhwald
unternehmensberatung

- Holger Möhwald, 31.01.1965
- Unternehmensberater seit September 1996

davor:

- Ausbildung zum Industriekaufmann
- Studium der Sozialwissenschaften
- Wissenschaftlicher Mitarbeiter am SOFI in Göttingen

Schwerpunkte:

- Training für Konfliktmanagement
- Trainings für Zeitmanagement, Kreativität, Motivation etc.
- Einführung Teamarbeit, Gruppendynamik
- Demografischer Wandel
- www.moehwald-unternehmensberatung.de

möhwald
unternehmensberatung

Steckbrief

3000 M. Belohnung
Kassenraub im Rathaus von Köpenick
Wer kennt den Täter?

50 Jahre **alt**, nach vorn gebeugte **Kopfhaltung**, und vorgestreckte rechte **Schulter**. Das **Gesicht** gelblich, krankhaft, häßlich. Eingefallene **Backen**, rotblonder, jetzt grauer, stark herabhängender **Schnurrbart**, scharf geformte **Nase**, etwas krumme, sog. **O-Beine**.

Zweckdienliche Angaben werden von allen Berliner Polizeidienststellen entgegengenommen!

Berlin 16 Oktober 1906

Polizeidirektion

Agenda

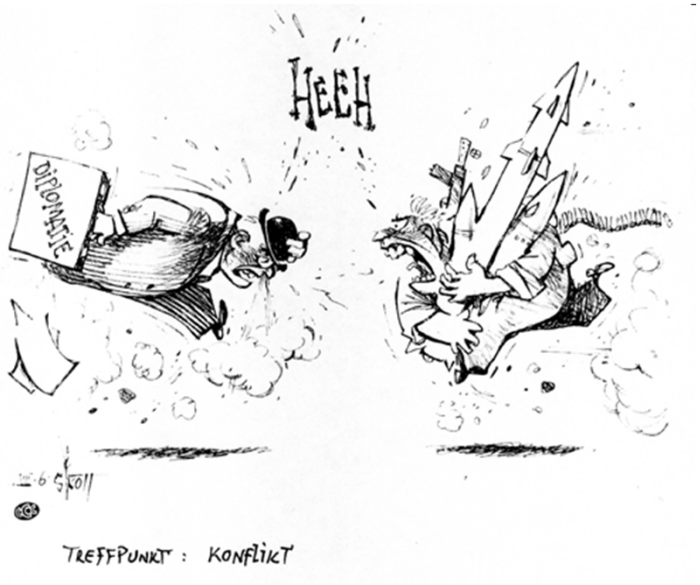
möhwald
unternehmensberatung

1. Grundlagen zum Konfliktmanagement
2. Kommunikation als Ursache von Konflikten
3. Schlüsselkompetenz Konfliktfähigkeit
4. Formen und Arten von Konflikten
5. Innerer Konflikt, sozialer Konflikt, zwischenmenschlicher Konflikt
6. Die drei Phasen der Eskalationsdynamik
7. Diagnose und Konfliktlösung
8. Mediation

Definition: Konflikt

möhwald
unternehmensberatung

- Begriff entstammt dem lateinischen Terminus “conflictus” und meint “Zusammenprallen”
- Es prallen mindestens zwei Tendenzen bzw. Akteure zeitgleich zusammen, wollen Unvereinbares verwirklichen und erzeugen Handlungsdruck.
- Ein Konflikt ist nicht objektiv vorhanden, sondern nimmt im subjektiven Erleben seinen Ausgang und zeigt sich als sozialer Prozess im Verhalten.



Definition Konflikt

möhwald
unternehmensberatung

Konflikt ist …

Psychologie & Sozialwissenschaften:

.. man spricht von einem Konflikt, wenn **zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind**.

Konflikt:

- zwei Elemente / Streitparteien
- unterschiedliche Interessen / Standpunkte
- gleichzeitig durchsetzen wollen und
- dadurch eng verbunden sind.

Einordnung von Konfliktmanagement als soziale Kompetenz von Führungskräften

möhwald
unternehmensberatung

Tabelle 1: Einige Beispiele für Kompetenzen

Fachkompetenz	Sozialkompetenz	Persönliche Kompetenz
Allgemeinbildung	Kooperation	Arbeitsstil/Zeitmanagement
Studium	Konfliktmanagement	Streß/Belastbarkeit
Berufsausbildung	Verhandlungsgeschick	Flexibilität
Techniken	Gesprächsführung	Ambiguitätstoleranz
Fertigkeiten	Kommunikation	Sprachen, Rhetorik
Kenntnisse	Führung	Lernbereitschaft
Qualifikationen	Moderation	Initiative, Kreativität
	Begeisterungsfähigkeit	Emotionale Kongruenz

Unsicherheitstoleranz/
Fehlertoleranz

Wohl fühlen

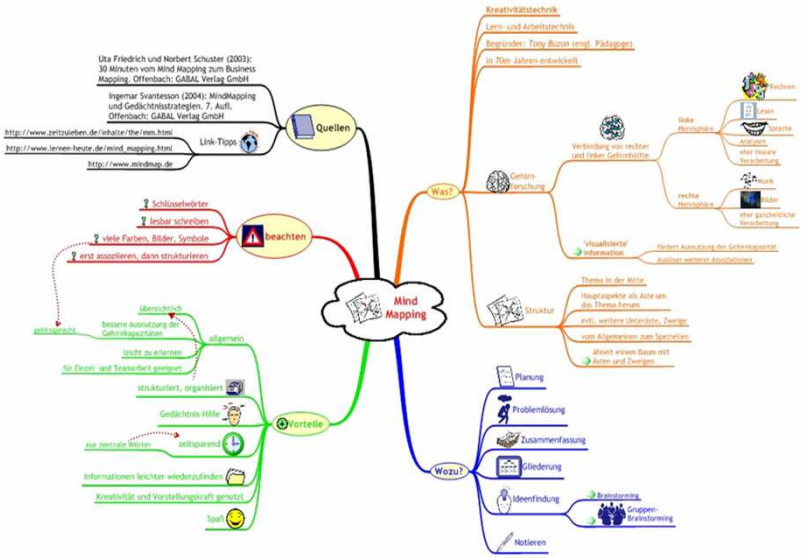
Alle **Kompetenzbereiche** sind also wichtig –
und wie wichtig, ist in einem
Anforderungsprofil zu spezifizieren.

Impressum
Führung und Kompetenzen
© Symposion Publishing, Düsseldorf

Konflikterkennung

möhwald
unternehmensberatung

- Woran erkennen Sie einen Konflikt?
- Ideensammlung – mind map

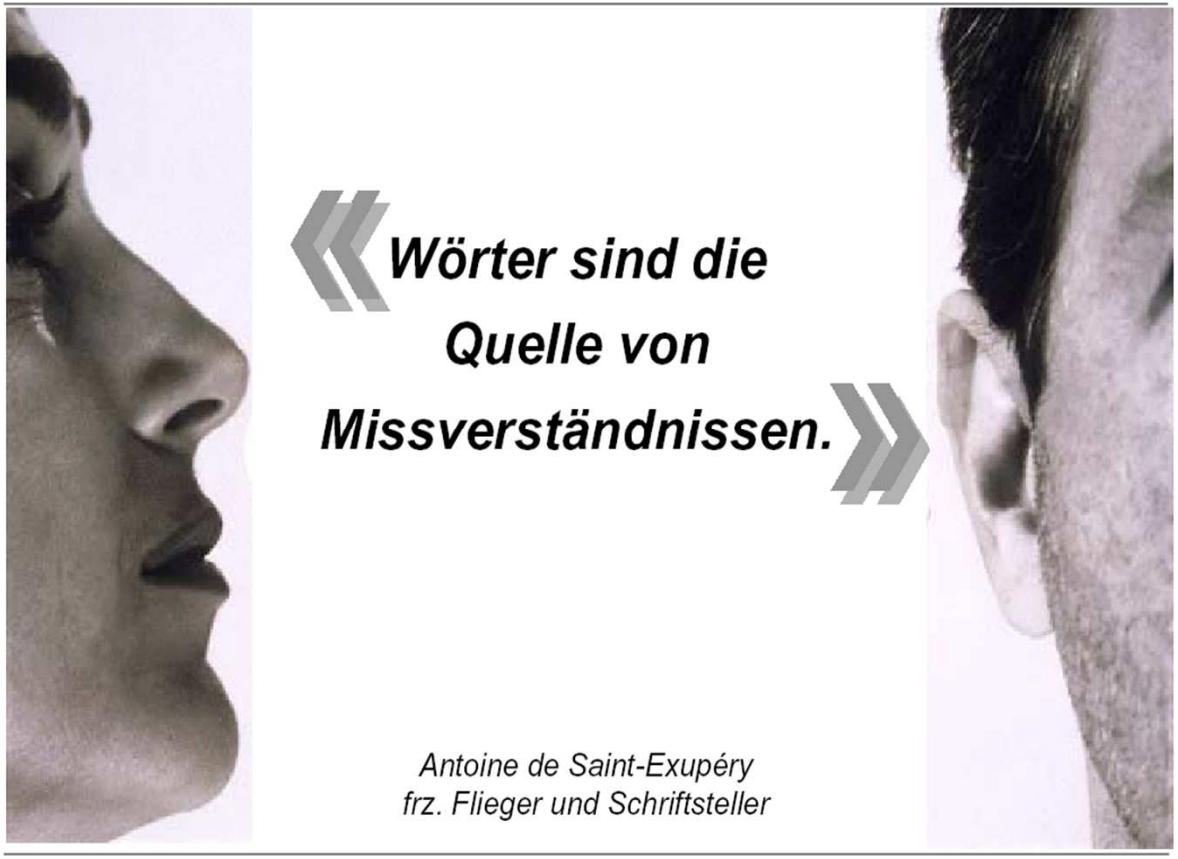


Agenda

möhwald
unternehmensberatung

1. Grundlagen zum Konfliktmanagement
2. Kommunikation als Ursache von Konflikten
3. Schlüsselkompetenz Konfliktfähigkeit
4. Formen und Arten von Konflikten
5. Innerer Konflikt, sozialer Konflikt, zwischenmenschlicher Konflikt
6. Die drei Phasen der Eskalationsdynamik
7. Diagnose und Konfliktlösung
8. Mediation

möhwald
unternehmensberatung

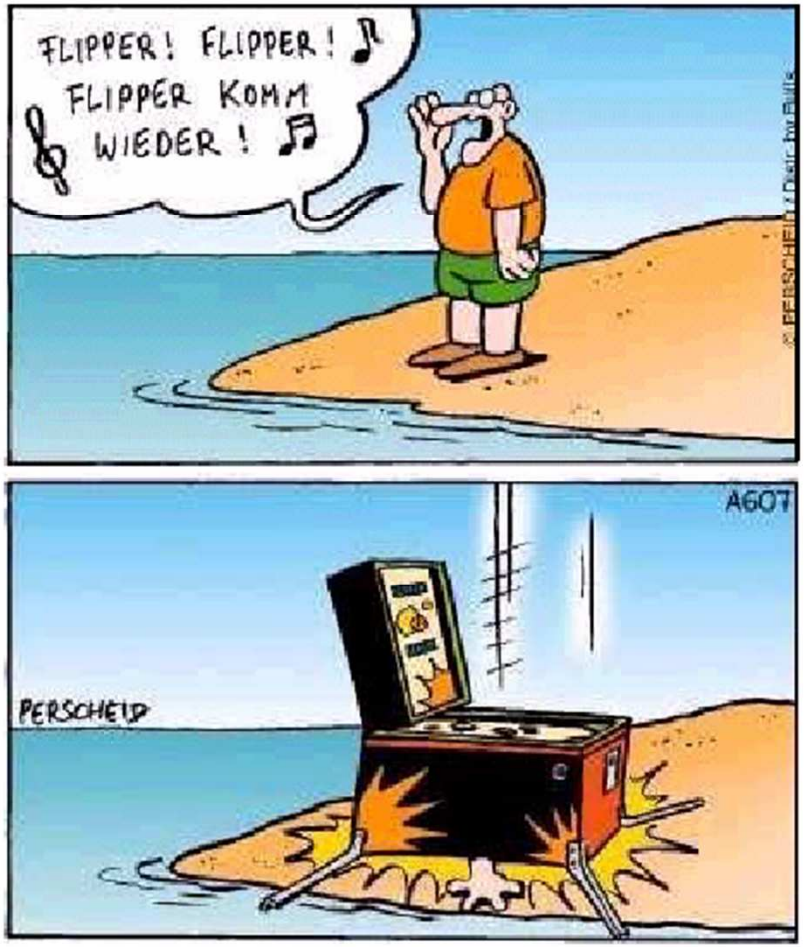


möhwald
unternehmensberatung

Blatt

möhwald
unternehmensberatung

Unterschiedliche Bedeutungszuweisungen können verheerende Folgen haben ...



Kommunikation ist mehr als Sprache

möhwald
unternehmensberatung

Die Wirkung einer Aussage wird bestimmt durch

- Körpersprache (Körperhaltung, Gestik, Augenkontakt): 55 %
- Stimmlage: 38 %
- Inhalt: 7 %

Quelle: Mehrabian / Ferris: „Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in two channels“

Die goldenen Kommunikationsregeln

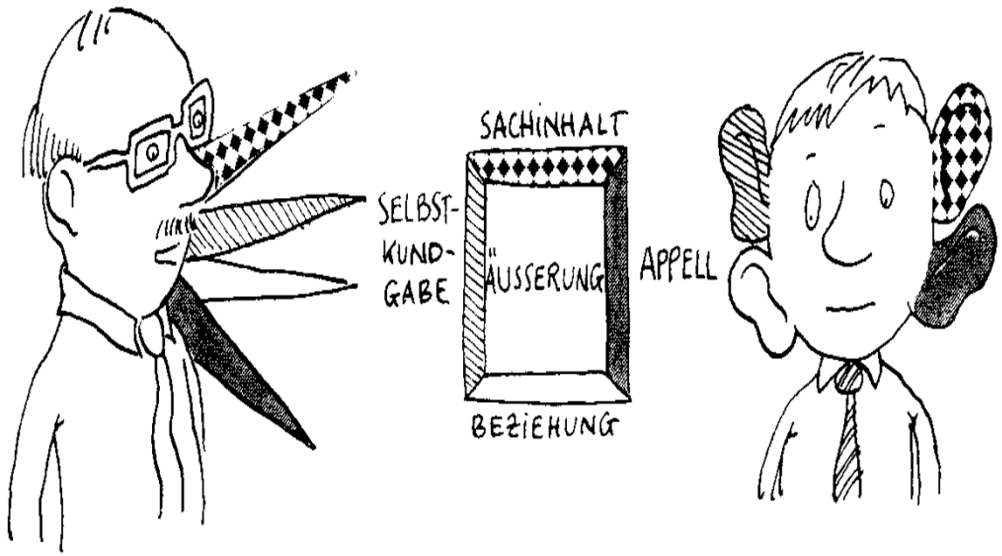
möhwald
unternehmensberatung

- Lasse die anderen ausreden, falle niemandem ins Wort
- Fasse Dich kurz und bleibe beim Thema
- Keine Nebengespräche, das stört die Gesamtdiskussion und ist ignorant gegenüber den aktuellen Beiträgen
- Versuche den anderen zu verstehen, vielleicht meint er ja was ganz anderes (wiederhole bei Zweifeln das Gesagte mit Deinen eigenen Worten)
- Keine Killerphrasen („das funktioniert sowieso nicht...“, „das hatten wir doch alles schon“, usw.)

Kommunikationsmodell

möhwald
unternehmensberatung

Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun



Das **Vier-Schnäbel-Modell** und **Vier-Ohren-Modell**

Vier-Seiten-Modell

möhwald
unternehmensberatung

Vier-Seiten-Kommunikationsmodell (Kernthesen):

- **Sachaussage:** Worüber ich informiere
- **Selbstaussage:** Was ich von mir selbst kundgebe
- **Beziehungsaussage:** Wie wir zueinander stehen
- **Apellaussage:** Wozu ich dich veranlassen möchte

Vier-Seiten-Modell

möhwald
unternehmensberatung

Die vier Ebenen der Kommunikation

oder: Anatomie einer Botschaft

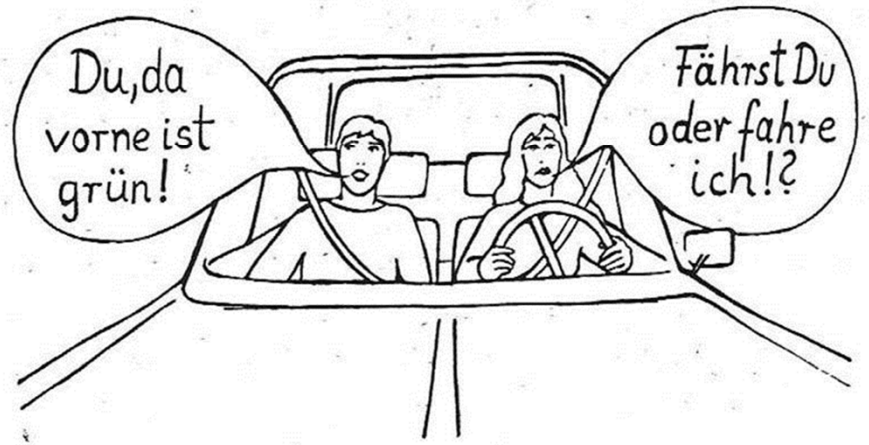
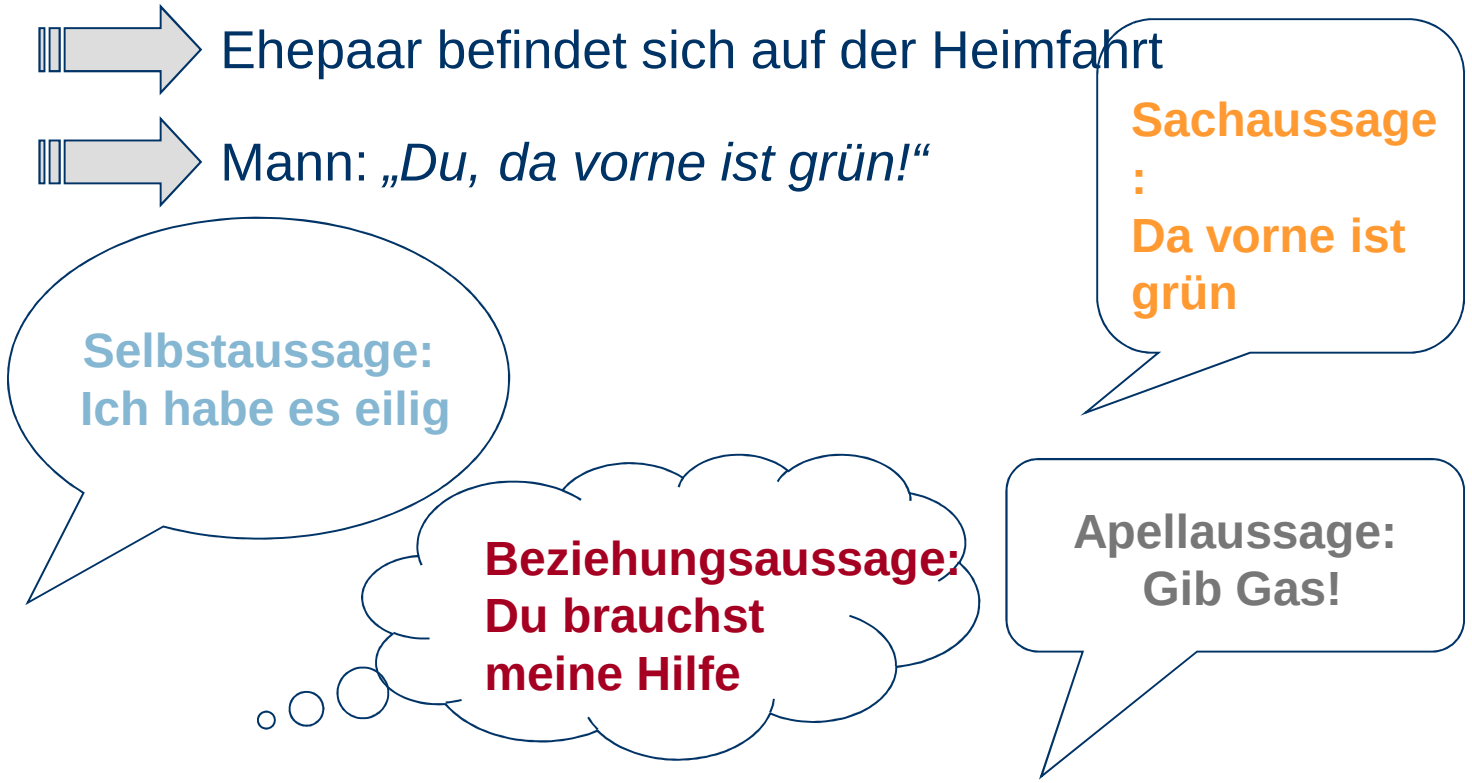


Abb. 3: *Beispiel für eine Nachricht aus dem Alltag: Die Frau sitzt am Steuer, der Mann (Beifahrer) ist Sender der Nachricht.*

4 Seiten einer Aussage

möhwald
unternehmensberatung



4 Seiten der Kommunikation - Schweigen

möhwald
unternehmensberatung

Vier-Seiten-Kommunikationsmodell (Schweigen)

Ich will meine Ruhe haben.

Mögliche Bedeutung von

Schweigen

Fangen Sie bloß kein Gespräch mit mir an!

Sie sind kein attraktiver Gesprächspartner für mich.

Umgang mit Gesprächstypen

möhwald
unternehmensberatung

Der Streiter	Sachlich und ruhig bleiben. Die Gruppe veranlassen, seine Behauptungen zu widerlegen.
Der Positive	Ergebnisse zusammenfassen lassen, bewusst in die Diskussion einschalten.
Der Alleswisser	Die Gruppe auffordern, zu seinen Behauptungen Stellung zu nehmen.
Der Redselige	Taktvoll unterbrechen. Redezeit festlegen.
Der Schüchterne	Leichte, direkte Fragen stellen, sein Selbstbewusstsein stärken.
Der Ablehnende	Seine Kenntnisse und Erfahrungen anerkennen.
Der Uninteressierte	Nach seiner Arbeit fragen. Beispiele aus seinem Interessengebiet geben.

Aktives Zuhören

möhwald
unternehmensberatung

Hören Sie zu, und zwar richtig

- Zuhören oder **Aktiv Zuhören**?
- Kollegin A sagt: *„Erst ist es dem Chef wichtig, so dass ich mich beeile, dann interessiert ihn die Sache nicht mehr.“*
- **Spontanes Antwortverhalten** von Kollege B: *„So was nervt mich auch immer!“*
- Das **Feedback** hätte auch lauten können: *„Du meinst, dein Chef macht erst Druck und lässt dann die Sache liegen. Das frustriert dich, nicht wahr?“*

möhwald
unternehmensberatung

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören – Das Grundprinzip

Es wiederholt (spiegelt) nicht nur den Informationsanteil, sondern spricht auch die Gefühls- reaktion und mögliche Absicht des Senders an.
Es spricht den Gesprächspartner an:

„(Vermutlich bist du enttäuscht und verärgert, dass dein Einsatz und deine Anstrengung so wenig gewürdigt werden.)
Du wünschst Dir mehr Anerkennung.“

Sinn von Konflikten

möhwald
unternehmensberatung

- Konflikte machen Unterschiede bewusst
- Konflikte steuern das Gruppenverhalten
- Konflikte erzeugen Komplexität
- Konflikte sorgen für Gemeinsamkeiten im Zusammenleben
- Konflikte gestalten Identitäten (von Einzelnen, Gruppen)
- Konflikte sorgen für Veränderungen; Weiterentwicklung
- Konflikte stabilisieren das Bestehende

Agenda

möhwald
unternehmensberatung

1. Grundlagen zum Konfliktmanagement
2. Kommunikation als Ursache von Konflikten
3. Schlüsselkompetenz Konfliktfähigkeit
4. Formen und Arten von Konflikten
5. Innerer Konflikt, sozialer Konflikt, zwischenmenschlicher Konflikt
6. Die drei Phasen der Eskalationsdynamik
7. Diagnose und Konfliktlösung
8. Mediation

Voraussetzungen der Konfliktfähigkeit

möhwald
unternehmensberatung

Bereitschaft und Wollen

- Vier grundlegende Bereitschaften:
  1. Es gilt, mutig zu sein, dem Konflikthaften begegnen zu wollen
  2. Es gilt, neugierig zu sein
  3. Es gilt offen zu sein, die Konfliktursachen benennen zu wollen
  4. Es gilt, umgänglich und versöhnlich zu sein

Voraussetzungen der Konfliktfähigkeit II

möhwald
unternehmensberatung

Mentalität, Einstellung, Überzeugung

- Ein Konflikt ist weder gut noch böse, sondern fruchtbar oder unfruchtbar, je nachdem, was die Beteiligten aus der Situation machen.
- Ein Konflikt wirkt als so gut oder böse, wie die Beteiligten seine Chance nutzen.

Voraussetzungen der Konfliktfähigkeit III

möhwald
unternehmensberatung

Verhalten

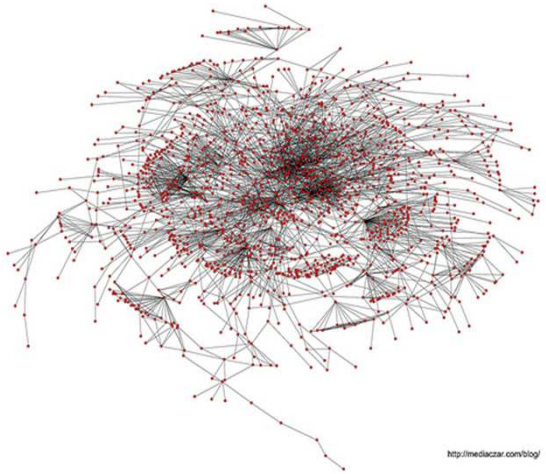
- Wenn wir den Konflikt prinzipiell als eine Möglichkeit betrachten, etwas Neues und Besseres zu tun, sind wir kommunikations- und streitlustiger, offener im Gespräch und offener für die Bedürfnisse des anderen.
- Wir sind flexibler im Fühlen, Denken und Handeln.

Voraussetzungen der Konfliktfähigkeit IV

möhwald
unternehmensberatung

Beziehungsgeflecht: Bereitschaft, Einstellung, Verhalten

- Je unterschiedlicher die grundlegenden Haltungen gegenüber dem Konflikt an sich ausfallen, desto schwieriger ist es, eine gemeinsame “Wellenlänge” zu finden.
- Insbesondere entgegen gesetzte Grundeinstellungen zum Konflikt erschweren es, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten.



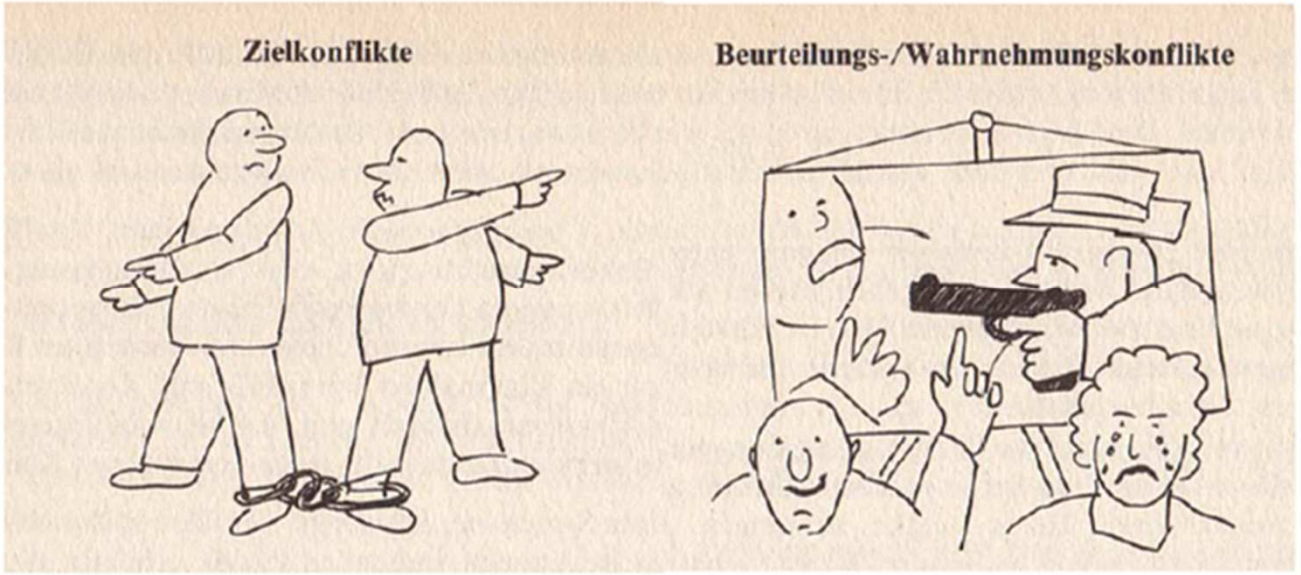
Agenda

möhwald
unternehmensberatung

1. Grundlagen zum Konfliktmanagement
2. Kommunikation als Ursache von Konflikten
3. Schlüsselkompetenz Konfliktfähigkeit
4. Formen und Arten von Konflikten
5. Innerer Konflikt, sozialer Konflikt, zwischenmenschlicher Konflikt
6. Die drei Phasen der Eskalationsdynamik
7. Diagnose und Konfliktlösung
8. Mediation

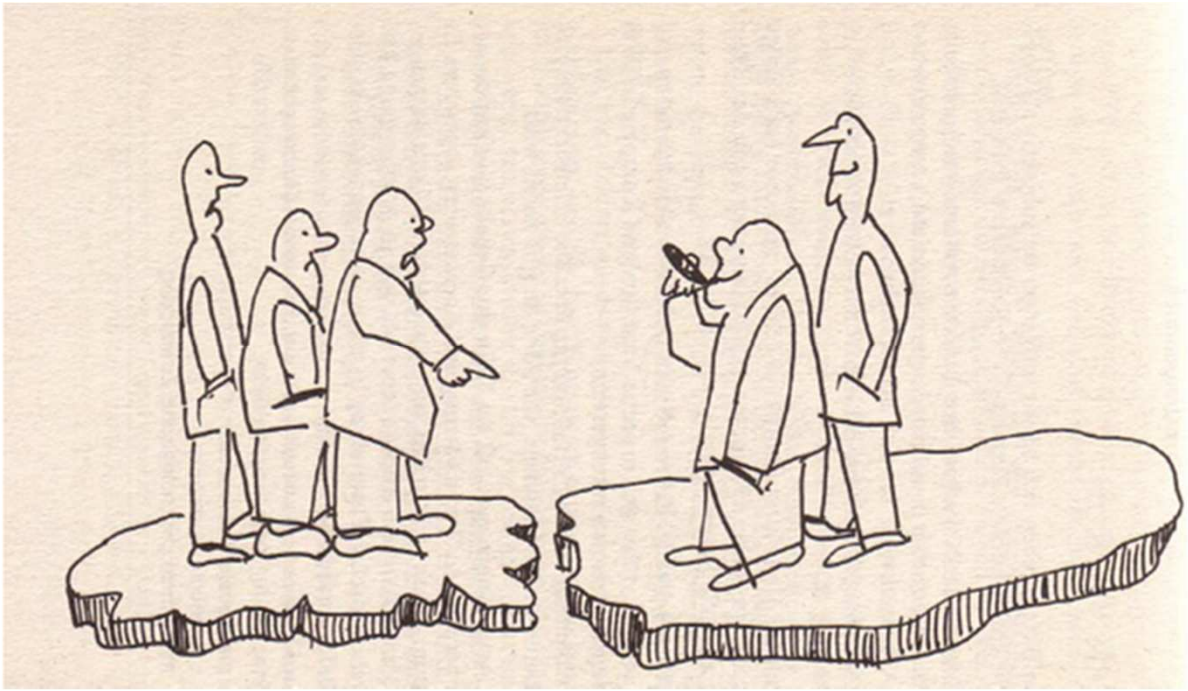
Konfliktarten

möhwald
unternehmensberatung



Verteilungskonflikt

möhwald
unternehmensberatung



Rollenkonflikt

möhwald
unternehmensberatung

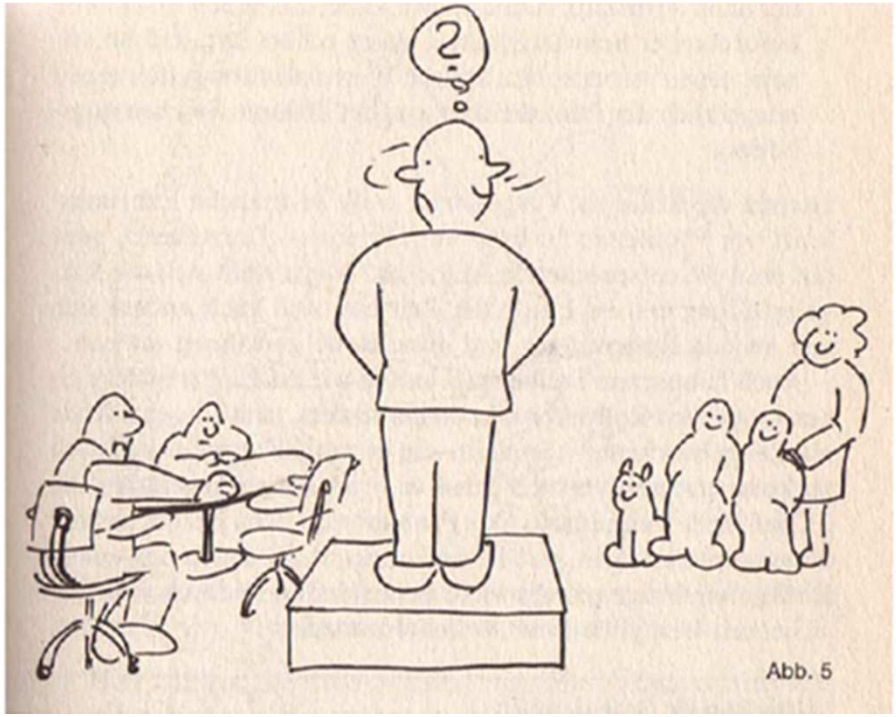
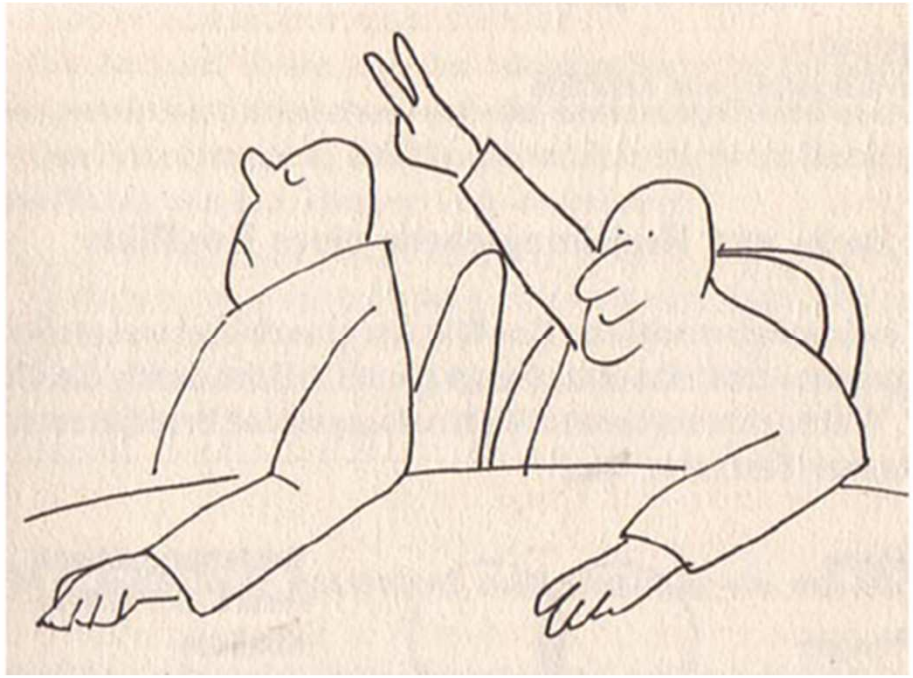


Abb. 5

Beziehungskonflikt

möhwald
unternehmensberatung



Agenda

möhwald
unternehmensberatung

1. Grundlagen zum Konfliktmanagement
2. Kommunikation als Ursache von Konflikten
3. Schlüsselkompetenz Konfliktfähigkeit
4. Formen und Arten von Konflikten
5. Innerer Konflikt, sozialer Konflikt, zwischenmenschlicher Konflikt
6. Die drei Phasen der Eskalationsdynamik
7. Diagnose und Konfliktlösung
8. Mediation

Innere Konflikte

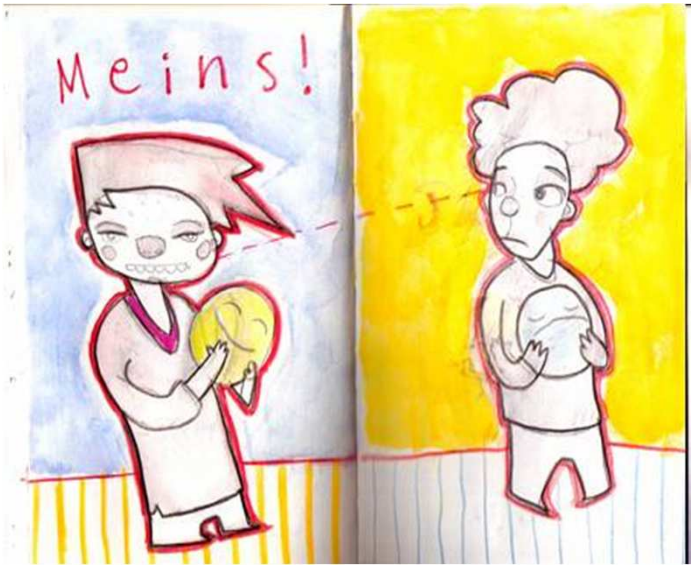
möhwald
unternehmensberatung

- Was verstehen wir unter einem inneren Konflikt?
- Welche Merkmale hat ein innerer Konflikt?
- Wann tritt ein innerer Konflikt auf?

Definition sozialer Konflikt

möhwald
unternehmensberatung

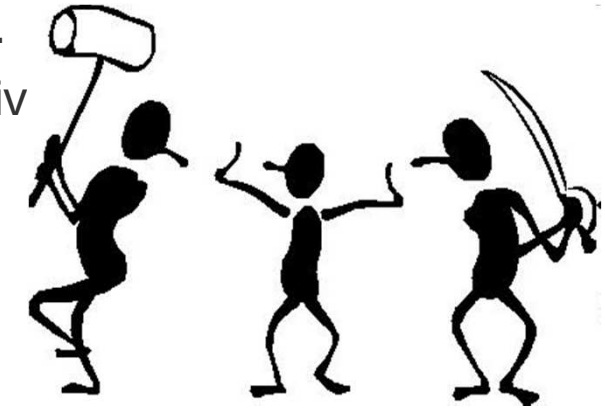
- Mindestens zwei Parteien interagieren,
- die Parteien an eine wechselseitige Abhängigkeit und somit an einen Handlungszusammenhang glauben,
- mindestens eine Partei Unvereinbarkeiten oder Unverträglichkeiten in den Bereichen Denken und Wahrnehmen, Fühlen und Wollen und/oder im Handeln empfindet,
- diese Partei in der Realisierung ihrer Absichten beeinträchtigt wird.



Erkennungszeichen sozialer Konflikte

möhwald
unternehmensberatung

- Grüppchenbildung.
- “Wir-Ihr”-, “Ich-Ihr”- oder “Freund-Feind”-Spaltung.
- Wechselseitiges Herabsetzen von Leistungen, Verhalten, Argumenten.
- Mangelnde Bereitschaft, in die gleiche Richtung zu gehen.
- Vertrauensschwund.
- Gespannte Atmosphäre.
- Strategische und hochselektive Kommunikationsflüsse.
- Der Koordinationsaufwand in Gruppen nimmt zu.
- Blockieren von Aktionen, Entscheidungen, Initiativ



Konfliktquellen in der Gruppe

möhwald
unternehmensberatung

1. Führungsfunktionen
2. Machtausübung
3. Normentwicklung und Konformität
4. Entscheidungsprozesse
5. Kontrollprozesse

Zwischenmenschliche Konflikte

möhwald
unternehmensberatung

- Was ist das?
  - Konflikt zwischen zwei Personen

    $\Rightarrow$ interpersoneller Konflikt

Agenda

möhwald
unternehmensberatung

1. Grundlagen zum Konfliktmanagement
2. Kommunikation als Ursache von Konflikten
3. Schlüsselkompetenz Konfliktfähigkeit
4. Formen und Arten von Konflikten
5. Innerer Konflikt, sozialer Konflikt, zwischenmenschlicher Konflikt
6. Die drei Phasen der Eskalationsdynamik
7. Diagnose und Konfliktlösung
8. Mediation

möhwald
unternehmensberatung

Die drei Phasen (neun Stufen) der Eskalationsdynamik nach F. Glasl:

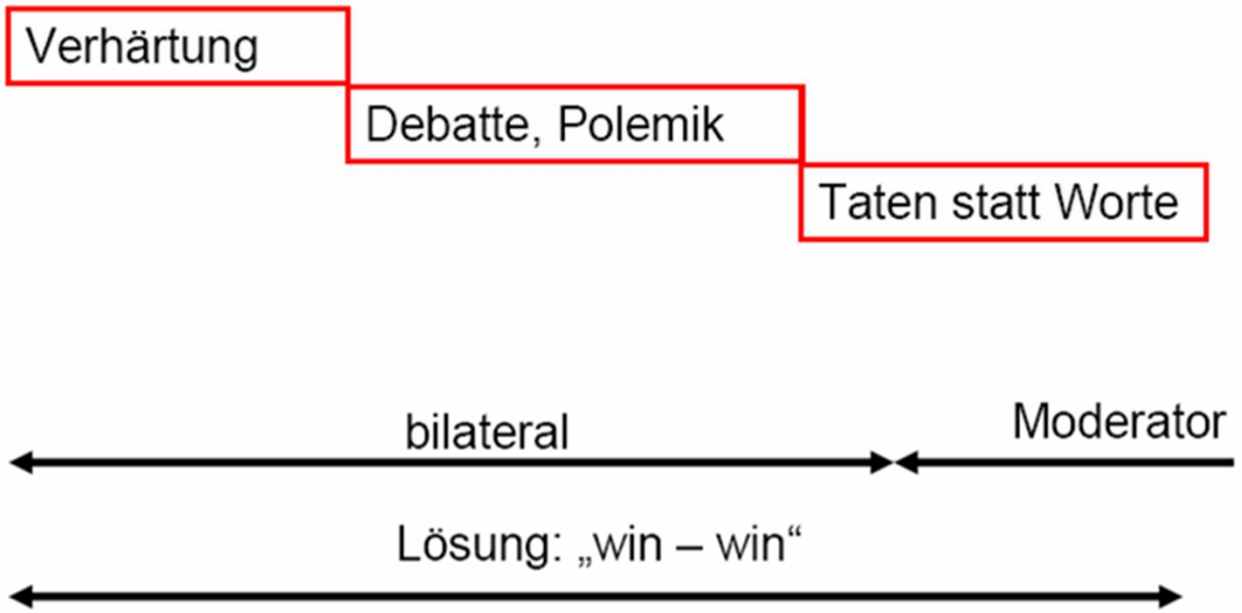
1. Phase: Win-Win ist noch wahrscheinlich

2. Phase: Tendenz zu Win-Lose

3. Phase: Tendenz zu Lose-Lose

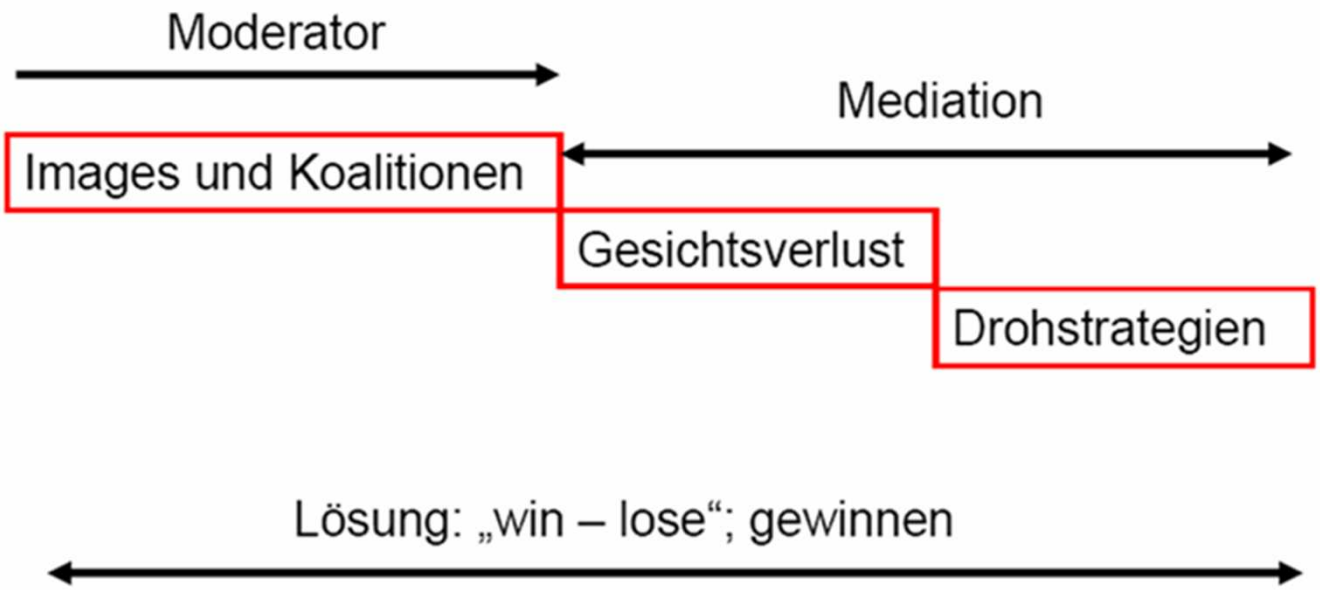
Eskalationsmodell Phase 1

möhwald
unternehmensberatung



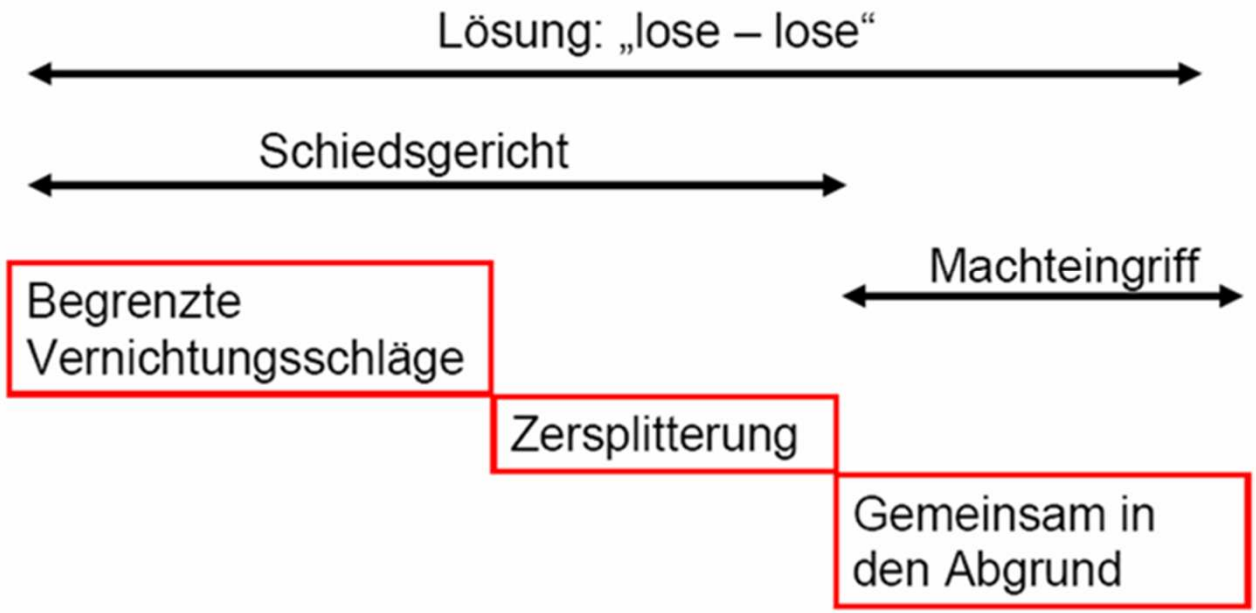
Eskalationsmodell Phase 2

möhwald
unternehmensberatung



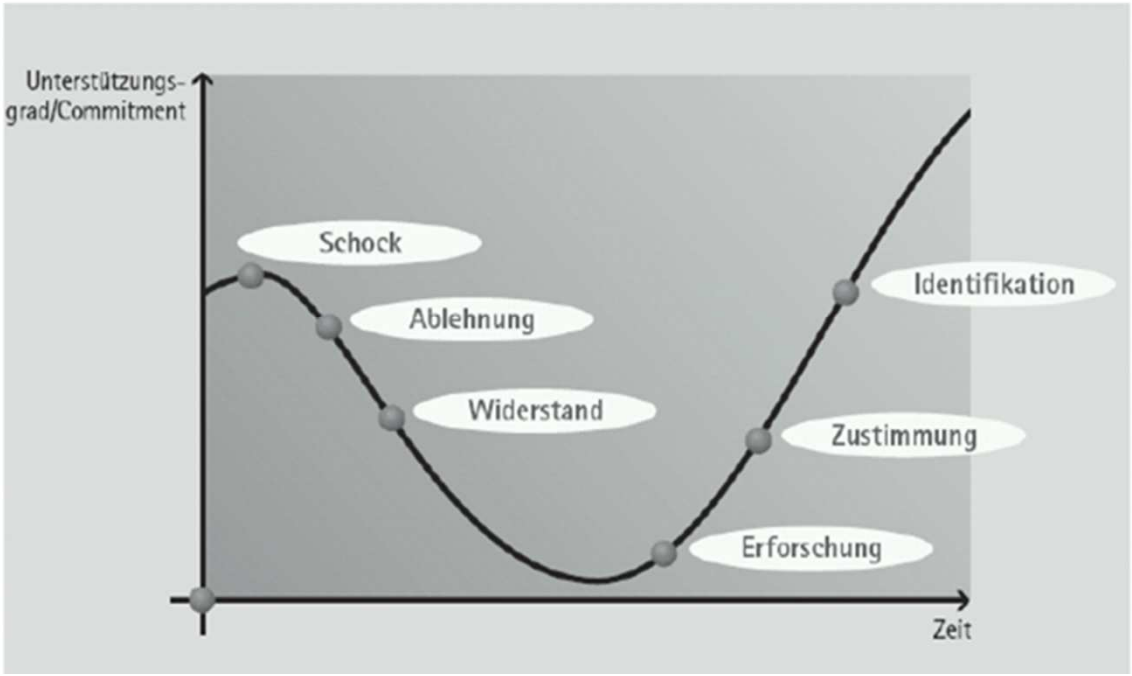
Eskalationsmodell Phase 3

möhwald
unternehmensberatung



Konflikte bei Veränderungen

möhwald
unternehmensberatung



Konflikte bei Veränderungen

möhwald
unternehmensberatung

Ablehnung	Gewöhnlich ist Folgendes zu beobachten: Rückzug, „Business as usual", Konzentration auf die Vergangenheit. Es gibt Aktivitäten, aber es wird nicht viel erreicht. Das Thema wird unter den Teppich gekehrt, ignoriert oder verschwiegen.
Widerstand	Sie beobachten: Ärger, Anschuldigungen, Sorgen, Depressionen und sogar „Bummelstreiks". „Was bringt's? Der Firma ist es sowieso egal!"
Erforschung	Sie erkennen: Anspannung, Verwirrung, Chaos, Energie. „Lasst uns das und das ausprobieren, und wie wäre es hiermit ..." Viel Energie und neue Ideen, jedoch kaum Fokussierung.
Zustimmung	Es besteht Einigkeit über die Richtung und das Ziel. „Wie können wir das hinkriegen?"
Identifikation	Tritt ein, wenn die Beteiligten gemeinsam aktiv werden. Kooperation und stärkere Ausrichtung an einem Ziel/gemeinsames Arbeiten am Ziel. Mitarbeiter, die engagiert sind, suchen ggf. die nächste Herausforderung.

Agenda

möhwald
unternehmensberatung

1. Grundlagen zum Konfliktmanagement
2. Kommunikation als Ursache von Konflikten
3. Schlüsselkompetenz Konfliktfähigkeit
4. Formen und Arten von Konflikten
5. Innerer Konflikt, sozialer Konflikt, zwischenmenschlicher Konflikt
6. Die drei Phasen der Eskalationsdynamik
7. Diagnose und Konfliktlösung
8. Mediation

Diagnose und Konfliktbehandlung

möhwald
unternehmensberatung

- Konflikt-Inhalte: Um was geht es?
- Konflikt-Verlauf: Wie beschreiben die Parteien den aktuellen Stand und die Geschichte des Konflikts?
- Konflikt-Parteien: Wer streitet und in welcher Beziehung stehen die Kontrahenten?
- Grundeinstellung zum Konflikt: Wie begegnen die Parteien dem Konflikt, zu welchen Verhaltensweisen sind sie bereit um den Konfliktverlauf mitzugestalten, wie definieren sie das Ende des Konflikts, was sind sie dafür zu tun bereit?

Grundmodelle der Konfliktbewältigung

möhwald
unternehmensberatung

- Flucht
- Vernichtung
- Unterwerfung bzw. Unterordnung
- Delegation an eine dritte Instanz
- Kompromiss
- Konsens

Chancen und Risiken

möhwald
unternehmensberatung

- Dinge im Hintergrund werden zeitgerecht geklärt → bevor größerer Schaden verhindert wird
- Machen Neubeginn möglich
- Notwendige Rahmenbedingungen werden klar: Ziele – Bedürfnisse – Regeln
- Erkennen von potenziellen anderen Konfliktherden
- Bisher unerkannte Zusammenhänge zwischen Bereichen werden klarer
- Verständnis kann hergestellt werden
- Lernmöglichkeit – individuell / der Organisation insgesamt
- Qualität der Lösungen / Endprodukte kann höher sein, als es ohne Konflikt der Fall gewesen wäre
- Rüstzeug für die Zukunft
- Beseitigung von Strukturfehlern

Chancen und Risiken

möhwald
unternehmensberatung

- Endgültiger Bruch
- Situation ist nachher schlimmer als vorher
- Zeitverlust
- Neue Konflikte brechen auf, bzw. andere entzünden sich (Flächenbrand)
- Notwendige Rahmenbedingungen geraten außer Sicht
- Verlust der Gesamtperspektive
- Verhärtung
- Weitere Vertiefung von persönlichen Verletzungen, bis zur Traumatisierung

Das Konfliktlösungsgespräch

möhwald
unternehmensberatung

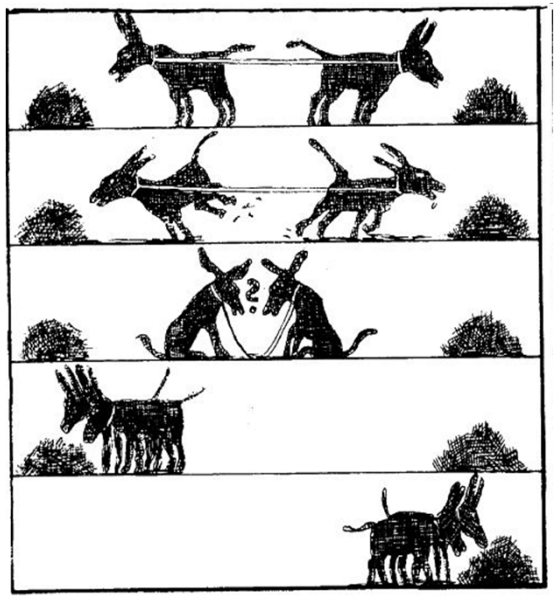
- Konflikte Dritter schlichten:
- Unparteiisch sein, eigenen Standpunkt zurückhalten
- Die Kontrahenten arbeiten lassen
- Keine eigenen Lösungsvorschläge machen
- Für eine sichere Gesprächsatmossphäre sorgen
- Gegenseitiges Verstehen der Kontrahenten durch Wiedergeben der jeweiligen Aussagen unterstützen

- Vorgehen:
- Gesprächsregeln einführen und sichern
- Schrittweises Vorgehen; nicht Lösung im ersten Gespräch erzwingen
- Gespräch aktiv strukturieren und die Struktur deutlich machen
- Zwischenergebnisse festhalten
- Ergebnisse und weiteres Vorgehen klären

Konfliktlösung

möhwald
unternehmensberatung

- Moderation von Konfliktgeschehen
  - Die wichtigen Punkte werden auf Karten notiert und an eine Pinwand geheftet
  - Erläuterung der Stichworte
  - Aktives Zuhören der anderen Partei, nur Verständnisfragen
  - Gruppierung der Karten nach Themen
  - Definition der Rangfolge
  - Brainstorming bsp.
  - Einigung



Agenda

möhwald
unternehmensberatung

1. Grundlagen zum Konfliktmanagement
2. Kommunikation als Ursache von Konflikten
3. Schlüsselkompetenz Konfliktfähigkeit
4. Formen und Arten von Konflikten
5. Innerer Konflikt, sozialer Konflikt, zwischenmenschlicher Konflikt
6. Die drei Phasen der Eskalationsdynamik
7. Diagnose und Konfliktlösung
8. Mediation

Mediation

möhwald
unternehmensberatung

- Mediation bedeutet Vermittlung
- Sie bezieht sich auf Streit- und Konfliktgespräche
- Vermittelt wird zwischen den am Konflikt beteiligten Parteien durch eine außenstehende Instanz (den Mediator)

- Ziel der Mediation ist, eine für alle Personen akzeptable und befriedigende Lösung des bestehenden Konflikts zu finden

Regeln der Mediation

möhwald
unternehmensberatung

- Freiwilligkeit
- Kooperationsbereitschaft und Eigenverantwortlichkeit
- Vertraulichkeit und Verschwiegenheit
- Offenheit und Ehrlichkeit
- Zuhören
- Fairness, keine Beleidigungen oder Handgreiflichkeiten
- Zeitmanagement (Zeit haben und Zeit planen)

möhwald
unternehmensberatung

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Holger Möhwald
Ehrengard-Schramm-Weg 2
37085 Göttingen
Kontakt@moehwald-unternehmensberatung.de
0551 770 6868