

KONFLIKT MANAGEMENT

Kati Schmitt-
Stuhlträger



Sofortwissen kompakt
by Heragon Verlag

Konflikte
entschärfen
in 50 x 2
Minuten

© 2011 Heragon Verlag GmbH
1. Auflage 2011

Kati Schmitt-Stuhlträger
Sofortwissen kompakt: Konfliktmanagement
Konflikte entschärfen in 50 x 2 Minuten
ISBN 978-3-941574-41-0

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Heragon Verlag GmbH
Postfach 1702
D-79017 Freiburg
Internet: www.heragon.de
E-Mail: info@heragon.de

Sofortwissen kompakt
by Heragon Verlag

Alle Titel auch für
Ihr iPhone. Suchen
Sie im App Store nach
„heragon“!

Was ist ein Konflikt?

Das Wort Konflikt stammt vom lateinischen „conflicere“ ab und bedeutet „zusammenstoßen“. Aber nicht immer, wenn unterschiedliche Bedürfnisse von Menschen aufeinander prallen, liegt auch ein Konflikt vor. Es gibt drei grundlegende Merkmale, an denen Sie erkennen, ob ein Konflikt vorliegt.

Welche Merkmale sind das?

Konflikt-
management

Konfliktmanagement | www.heragon.com

Was ist ein Konflikt?

Definition von Konflikten (nach Friedrich Glasl):

- › **Abhängigkeit:** Die Beteiligten stehen in Interaktion miteinander, d. h. sie haben miteinander zu tun und sind in irgendeiner Weise voneinander abhängig.
- › **Unvereinbarkeit:** Die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten sind miteinander unvereinbar.
- › **Emotionen:** Diese Unvereinbarkeit von Interessen wird von mindestens einem Betroffenen als emotionale Beeinträchtigung erlebt.

Meinungsverschiedenheit

Nicht jede Meinungsverschiedenheit ist gleich ein Konflikt. Meinungsverschiedenheiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Handlungen nur wenig beeinträchtigen und es darum geht, mit seiner Meinung Recht zu bekommen.

Wodurch lässt sich im Gegensatz dazu ein Konflikt kennzeichnen?

Konflikt-
management

Konfliktmanagement | www.heragon.com

Meinungsverschiedenheit

Typische Hinweise für einen Konflikt:

- › Die momentane Lage beeinträchtigt das Handeln der Beteiligten in hohem Maße.
- › Die Parteien können gar nicht mehr genau nachvollziehen, wie und wann das Problem entstanden ist und um welches Thema es sich handelt.
- › Es geht allen letztendlich nur noch darum, zu gewinnen.

Habe ich einen Konflikt?

Wenn Sie wissen wollen, ob eine für Sie schwierige Situation eine Konfliktsituation ist, beschreiben Sie sie für sich. Hören Sie genau hin. Können Sie die Situation in wenigen Worten, klar und abgegrenzt, darstellen? Dann ist es eher kein Konflikt.

Welche sprachlichen Formulierungen deuten auf eine Konfliktsituation hin?

Konflikt-
management

Konfliktmanagement | www.heragon.com

Habe ich einen Konflikt?

Sprachliche Merkmale einer Konfliktsituation:

- › Es werden Halbsätze, Wiederholungen und Generalisierungen verwendet, wie z. B. immer, nie, alles.
- › Man versucht, andere Gesprächspartner auf seine Seite zu ziehen, mit suggestiven Bemerkungen wie „Das sehen Sie doch auch so!“, „Das ist Ihnen doch auch schon passiert!“ oder „Herr Meyer vom Vertrieb sieht das auch so!“
- › Man beharrt stur auf seiner Meinung und lässt auch gute Argumente nicht gelten.

Konflikte als Chance

Konflikte, die nicht ausgeräumt werden, können dazu führen, dass man sich wie gelähmt fühlt und in einem Projekt einfach nicht mehr weiterkommt. Das kann zu schlechteren Ergebnissen bzw. zum Scheitern von Projekten führen. Konflikte müssen allerdings nicht nur negativ sein.

Welche positiven Aspekte können Konflikte beinhalten?

Konflikt-
management

Konfliktmanagement | www.heragon.com

Konflikte als Chance

Konflikte können beleben und das Leben interessanter machen. Sie weisen auf Probleme hin, regen Interesse an und verhindern Stagnation. Die Beteiligten arbeiten nach dem Ausräumen eines Konflikts oft respektvoller miteinander und kommen effektiver ans Ziel. Konflikte können ein Team zusammenschweißen und leiten Veränderungen ein. Im Idealfall entwickeln alle Beteiligten gegenseitiges Vertrauen und erkennen ihre Gegensätze.

Konflikte helfen bei der Wahrung eigener Interessen und führen zu einer besseren Problemlösekompetenz. Nicht zuletzt gewinnt man durch das Lösen von Konflikten mehr Selbstvertrauen.

Nonverbale Konfliktsignale

Konflikte zeigen sich unter anderem in der Art, wie die Beteiligten miteinander umgehen. Dabei kann man sowohl sprachliche als auch verhaltensmäßige Besonderheiten erkennen. Lässt Sie Ihr Kollege auffällig lange auf eine Antwort warten oder ignoriert gar Ihre Anfrage? Tritt er Ihnen immer häufiger mit heruntergezogenen Mundwinkeln gegenüber?

Welche nonverbalen Zeichen bzgl. Mimik, Gestik oder Körperhaltung können außerdem auf einen Konflikt hinweisen?

Konfliktmanagement

Konfliktmanagement | www.heragon.com

Nonverbale Konfliktsignale

Nonverbale Konfliktsignale können sein:

- › Ihr Kollege/Mitarbeiter spricht mit auffällig leiser oder lauter Stimme.
- › Er stellt selten Blickkontakt her oder starrt Sie regelrecht an.
- › Er hält während Ihres Gesprächs auffällig viel Abstand.
- › Er kneift die Augen zu.
- › Er presst die Lippen zusammen.
- › Er meidet Sie oder geht Ihnen aus dem Weg.

Um Ihre Einschätzung zu untermauern, sollten Sie außerdem verbale Auffälligkeiten der Beteiligten betrachten.

Verbale Konfliktsignale

Konflikte lassen sich auch an verbalen Auffälligkeiten erkennen.

Beispiel: Ihr Kollege zeigt sich auffallend desinteressiert an Ihren Anliegen. Er reagiert oft gereizt und hält stur und unnachgiebig an seiner Auffassung fest. Seine Wortwahl ist nüchterner (oder emotionaler) als gewöhnlich, seine Sätze sind länger (oder kürzer) und komplizierter (oder einfacher) als normalerweise.

Was sind weitere verbale Konfliktsignale?

Konfliktmanagement

Konfliktmanagement | www.heragon.com

Verbale Konfliktsignale

Verbale Konfliktsignale können sein:

- › Ihr Kollege/Mitarbeiter macht kürzere bzw. längere Gesprächspausen als üblich.
- › In Diskussionen ist er sehr zurückhaltend bzw. aggressiv.
- › Seine Redebeiträge sind ausladender bzw. kürzer als sonst.
- › Er resigniert bzw. widerlegt das Gesagte scharfzüngig bei unterschiedlichen Meinungen.
- › Er benutzt mehr bzw. weniger Fremdworte als gewöhnlich.

Tipp: Hören Sie genau hin, auf welche Art Ihre Mitmenschen bestimmte Situationen beschreiben.

Verteilungskonflikt

Entsteht ein Konflikt aufgrund einer als ungerecht empfundenen Verteilung von Ressourcen, so nennt man dies Verteilungskonflikt. Mit Ressourcen sind in diesem Fall z. B. (Führungs-)Positionen, Geld, Material, aber auch Anerkennung und Wertschätzung gemeint.

Wie löst man einen Verteilungskonflikt?

Konfliktmanagement

Konfliktmanagement | www.heragon.com

Verteilungskonflikt

Ein knappes Gut wird verteilt, z. B. wollen zwei Kollegen Projektleiter werden. Der Gewinn des einen ist gleichzeitig der Verlust des anderen. Eine eigenständige Klärung zwischen den Kontrahenten ist in diesem Fall nicht möglich. Das bedeutet, dass der Chef eine Entscheidung herbeiführen muss.

Merke:

Bei einem Verteilungskonflikt sollten Sie die nächsthöhere Instanz bitten, eine Entscheidung zu treffen.

Ziel-/Beurteilungskonflikt

Ein Zielkonflikt liegt vor, wenn zwei voneinander abhängige Parteien gegensätzliche Ziele verfolgen.

Beispiel: Der Produktionsleiter hat das Ziel, das neue Softwareprodukt möglichst kostengünstig zu programmieren. Der Kollege vom Vertrieb möchte jedoch eine hohe Kundenzufriedenheit erreichen. Hier liegt ein Zielkonflikt vor.

Wie unterscheidet sich ein Ziel- von einem Beurteilungskonflikt?

Konfliktmanagement

Konfliktmanagement | www.heragon.com

Ziel-/Beurteilungskonflikt

Im Unterschied zum Zielkonflikt sind sich bei Beurteilungskonflikten die Parteien zwar über das Ziel einig, nicht aber über den Weg, wie das Ziel erreicht werden soll.

Ein Beispiel für einen Beurteilungskonflikt: Grundsätzlich möchte der Produktionsleiter ebenfalls zufriedene Kunden, denn zufriedene Kunden bestellen wieder. Um das Budget für das neue Softwareprodukt einzuhalten, soll der Vertrieb allerdings Standardsoftware anbieten und die Kunden dahingehend „erziehen“. Der Vertriebskollege möchte, dass die Produktion flexibel ist und Kundenwünsche erfüllt, also kundenspezifische Software entwickelt.