

WORKBOOK

Konflikte lösen

IN WENIGEN SCHRITTEN KONFLIKTE ERKENNEN, VERSTEHEN UND LÖSEN



MARION WEIK

BUSINESS COACHING AUF WISSENSCHAFTLICHER BASIS



HERZLICH *Willkommen*

Jeder von uns kennt es, wenn unterschiedliche Interessen oder Meinungen aufeinander prallen. Es kommt nicht jedes Mal zu einem Konflikt, nur wenn man sich nicht einig ist, jedoch immer dann, wenn daraus ein Prozess der Auseinandersetzung folgt und auf unterschiedliche Weise ausgetragen wird.

Gerne möchte ich Dir erklären, was Konflikte sind und weshalb sie so unterschiedlichen verlaufen können. Dies ist die Beste Voraussetzung, um Konflikte im nächsten Schritt selbst zu lösen.

Ich wünsche Dir viel Spaß beim Arbeiten mit diesem Workbook.

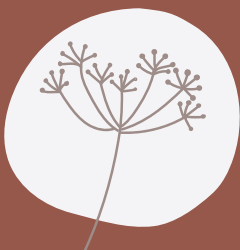
Deine Marion



facebook
Marion Weik Coaching



instagram
Marion Weik



Vorteil 1
Konflikte erkennen



Vorteil 2
Konflikte verstehen



Vorteil 3
Konflikte lösen

KURSÜBERSICHT

Das wirst Du lernen

01

KONFLIKTE VERSTEHEN

Hier erfährst Du, was ein Konflikt ist und wie Du ihn frühzeitig erkennst.

02

KONFLIKTTYPEN

Hier erfährst Du, welche Typen es gibt und wie Du diese gezielt erkennen und einsetzen kannst.

03

SELBSTREFLEXION

Welcher Konflikttyp bist Du? Ich zeige Dir, wie Du das gelernte Wissen in deinen Alltag umsetzen kannst.

MEINE ZIELE

Was möchtest Du erreichen?

Um fokussiert zu sein ist es hilfreich, Dein Ziel für diesen Kurs zu Beginn kurz zu formulieren.

DIESES ZIEL MÖCHTE ICH MIT DEM KURS ERREICHEN

DAZU MUSS ICH DIESE MEILENSTEINE ERREICHEN

WAS IST EIN KONFLIKT?

Modul 01

KONFLIKTFORMEN KENNEN UND VERSTEHEN

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Konfliktarten, nicht alle sind auf den ersten Blick sichtbar.

Ich zeige Dir woran Du sie erkennen kannst und warum es wichtig ist sie schnellstmöglich zu lösen

KONFLIKTFORMEN

Konflikte sind nicht immer sichtbar

Konflikte begegnen uns in unserem Alltag ständig. Ob im beruflichen Kontext oder auch in privaten Situationen. Das ist normal und gehört zu uns.

Zweidrittel der Deutschen leiden unter Konflikten, so die

aktuellen Marktforschungsergebnisse. Davon geben ein Viertel an, bis zu fünf Gegenspieler zu haben, so die Studie von Splendid Research von 2017.

Konflikte kosten je nach Art und Ausprägung sehr viel Kraft und können auf Dauer belastend und gesundheitsschädlich werden.

Aus diesem Grund ist es sehr hilfreich, wenn Du Konflikte frühzeitig erkennen und auch unterscheiden kannst. So kann es Dir gelingen, diese schnell aufzulösen.

Konflikte entstehen im Allgemeinen durch:

- Meinungsverschiedenheiten
- Missverständnisse
- Fehlverhalten einer Person

Erkennen kannst Du sie an folgenden Merkmalen:

- Mitarbeiter:innen ignorieren sich und gehen sich aus dem Weg.
- Mitarbeiter:innen reden hinter vorgehaltener Hand über andere Personen.
- Der Informationsfluss zwischen Mitarbeitenden ist gestört.

Folgende Arten können dabei unterschieden werden:

1. **Sachkonflikte:** Sachliche oder objektive Meinungsverschiedenheit
2. **Beziehungskonflikte:** Zwischenmenschlicher Konflikt oder Abneigung auf persönlicher Ebene
3. **Wahrnehmungskonflikte:** Unterschiedliche Wahrnehmung oder Bewertung einer Sache.
4. **Rollenkonflikte:** Mit jeder Rolle werden andere Erwartungen verbunden. Oftmals fließen die Rollen ineinander. Bsp.: Führungskraft ist auch Kollegin.
5. **Zielkonflikte:** Entsteht häufig unter Kollegen/Vorgesetzten und Mitarbeitenden, wenn nicht das selbe Ziel die Basis ist.
6. **Verteilungskonflikte:** Häufig wenn Mitarbeitende sich nicht gleich behandelt/bezahlt sehen.



ÜBUNG

- Überlege Dir, welche Konfliktarten Du bei deinem konkreten Fall/Team oder Partner:in erkennen kannst bzw. kennst.
- Kannst Du sagen, woran Du diesen Konflikt erkennen kannst?
- Weißt du, wie er entstanden ist?

WELCHE KONFLIKT- TYPEN GIBT ES?

Modul 02

KONFLIKTTYPEN KENNEN UND VERSTEHEN

Nicht jeder von uns geht an Konflikte gleich heran. Konflikte können daher ganz unterschiedlich gelöst werden. Lerne deinen Konflikttypen kennen und erkenne ihn auch bei anderen.

KONFLIKTFORMEN

Konflikte sind nicht immer sichtbar

Um Konflikte lösen zu können, ist es neben der Unterscheidung der Konfliktarten und der Entstehung wichtig zu wissen, wie ein Konflikt verläuft.

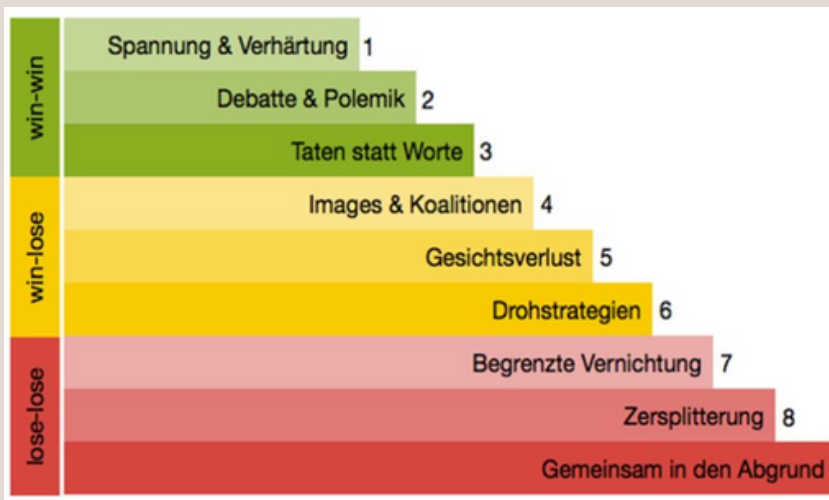
Hierbei helfen uns vor allem die Erkenntnisse von Friedrich Glasl*. Glasl beschreibt in seinem Phasenmodell, die einzelnen Konfliktphasen sehr deutlich. Zu Beginn spricht er von einer Verhärtung, dabei kommt es zu einzelnen ersten Anspannungen und Ärgernissen.

Die Darstellung zeigt Dir, ab wann die Eskalation so fortgeschritten ist, dass es keine/n Gewinner:in mehr gibt.

Gerade wenn es um Beziehungskonflikte geht, sind die Standpunkte unterschiedlich und eine persönliche Verletzung zieht den Konflikt auf eine persönliche Ebene, während Beteiligte sich eher auf der Sachebene sehen.

Beispiel:

Eine Kollegin versucht der neuen Teamkollegin zu helfen, indem Sie ihr von ihrer Erfahrung berichtet und daher den Stil ihrer Arbeit als zu modern beschreibt. "So sind wir hier nicht!" betont Sie und verlangt daher die Vorlagen nicht zu verändern. Die neue Teamkollegin fühlt sich verletzt.



*Dieses Konflikteskalationsmodell wird in Friedrich Glasls Buch *Konfliktmanagement* vorgestellt. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater.

Die Chance einer Konfliktlösung durch Moderation und Unterstützung von Außen ist insbesondere in den Anfängen erfolgsversprechend. Um so verhärteter die Fronten, desto schwieriger wird es werden, eine Lösung zu finden.



ÜBUNG

- Überlege Dir Beispiele für die jeweiligen Phasen.

Schau Dir dazu gern ein Youtube Erklärvideo zu [Glasls Konflikteskalationsmodell](#) an.

- Hast Du einen Fall den Du einer Phase zuordnen könntest?
- Kennst Du Beispiele in denen sich persönliche Kritik und Sachlichkeit vermischt?

Platz für Deine Notizen:

KONFLIKTE

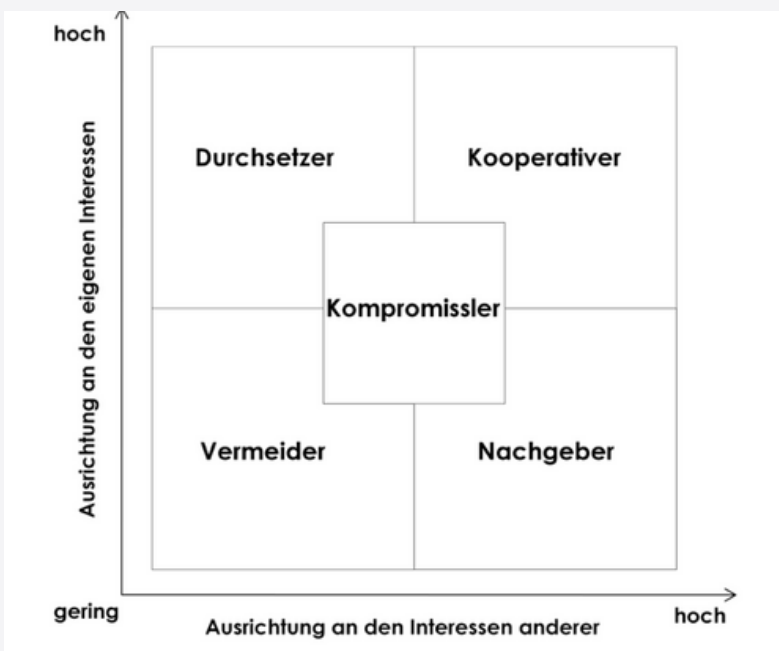
Was für ein Konflikt-Typ bist DU?

Konflikte können ganz unterschiedlich geführt werden. Was denkst Du, bist Du eher ein/e "Raushalter:in" der Konflikten aus dem Weg geht, oder ein/e durchsetzungsstarke "harte Kämpfer:in". Schau einmal selbst was Dich am besten beschreibt. Du wirst überrascht sein, welchen Einfluss dies auf deine Kollegen:innen/ dein Team haben kann und wie Du die jeweiligen Konflikttypen auch gewinnbringend einsetzen kannst, die Du alltäglich um Dich hast.

Bevor Du den Test beginnst ist es sinnvoll vorher festzulegen, ob Du den Test für den privaten oder beruflichen Bereich machen möchtest.

Denn je nach Rolle (Führungskraft oder Privatbereich), kann dein Konflikttyp variieren.

Der Test ist angelehnt an das Thomas-Modell aus "Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument - TKI"



THOMAS-KILMANN CONFLICT MODE INSTRUMENT - TKI



ÜBUNG

- Schätze Dich mit Hilfe der TKI ein.
Wo stehst du?
- Merke Dir deine Einschätzung
- Mache nun den Selbsttest auf der nachfolgenden Seite. Du benötigst ca. 3-5 Minuten zur Bearbeitung.

NOTIZEN

*Thomas, Kenneth Wayne: "Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument", 2002
Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement/ Konflikte erkennen, analysieren, lösen Springer Gabler 2014, 9. Auflage

KONFLIKTE

Selbstcheck

Selbst-Check: Welcher Konflikttyp bin ich ?

Bitte kreuze alle folgenden Sätze an, die von Dir stammen könnten oder Deinen Denk- und Verhaltensweisen am ehesten entsprechen.

Unterschiede im Konfliktverhalten, je nach Kontext, sind durchaus möglich:

- | | |
|---|---|
| 1. Ich versuche, meine Forderungen und Ansichten voll durchzusetzen. | D |
| 2. Ich schiebe Diskussionen und Problemlösung auf. | V |
| 3. Ich benenne das Problem und schlage ein Gespräch vor. | P |
| 4. Mir ist es wichtig, dass am Ende alle zufrieden sind. | P |
| 5. Ich entschuldige mich und verfolge meine Interessen nicht weiter. | N |
| 6. Ich spreche nicht mehr mit der anderen Konfliktpartei. | V |
| 7. Ich setze meine Meinung durch. | D |
| 8. Ich setze mich mit den anderen hin und kläre die Sache. | P |
| 9. Ich schlage vor sich abzuwechseln. | K |
| 10. Ich finde es wichtig, dass man nachgeben kann. | N |
| 11. Ich kündige meiner/m Kontrahent:in Bestrafung an. | D |
| 12. Mir ist selten etwas so wichtig, als dass ich dafür kämpfen würde. | N |
| 13. Ich höre mir mal an, was mein Gegenüber zu sagen hat. | K |
| 14. Ich gebe lieber nach, bevor ich Ärger bekomme. | N |
| 15. Ich hoffe, dass sich der Konflikt von selbst auflöst. | V |
| 16. Ich schlage vor, das Problem ausdiskutieren. | P |
| 17. Ich schlage vor, sich in der Mitte zu treffen. | K |
| 18. Ich zeige deutlich, dass ich über den Konflikt nicht sprechen möchte. | V |
| 19. Ich beschuldige die andere Partei. | D |
| 20. Ich werde nachgeben und hoffe, dass mein Gegenüber dasselbe tut. | K |

Zählen jetzt aus, wie oft Du die unterschiedlichen Buchstaben angekreuzt hast:

_____ N _____ P _____ K _____ V _____ D

KONFLIKTE

Konflikttypen

Nachfolgend lösen wir Deinen Test auf.

Ich erkläre Dir welche Vor- und Nachteile die jeweiligen Konflikttypen mitbringen und wie Du auch innerhalb deines Teams diese Typen gewinnbringend einsetzen kannst.

Die Konflikttypen bestehen aus:

D = Durchsetzung V = Vermeidung, Rückzug, Flucht N = Nachgeben, Verzicht

P = Kooperation - Problemlösung im Sinne eines Win-Win K = Kompromiss

Hast du die meisten D- oder V- Antworten, findest Du dich hier wieder.

Die **Durchsetzer:innen** handelt Ich-bezogen, ganz im Sinne von "Ich gewinne, Du verlierst!" Es ist ein klassisches Alphanier, das die eigene Macht einsetzt um zu gewinnen und überzeugt ist, den richtigen Weg zu kennen.

Die **Vermeider:innen** möchte am liebsten in keinen Konflikt hineingezogen werden. Dabei gilt das Prinzip "Niemand gewinnt, keine Klärung erwünscht!". Die eigene Position ist nicht von Bedeutung. Dieser Konflikttyp wartet gerne ab, bis sich das Problem von alleine löst.



VORTEILE

D= Durchsetzer:in

- ergreift die Initiative
- ist an einer Entscheidung interessiert
- sorgt für Klarheit
- löst den Konflikt

V= Vermeider:in

- es gibt keine Eskalation
- es gibt keine "Kurzschluss"-Reaktionen"



NACHTEILE

Durchsetzer:in

- Kontrolle kostet Kraft und Energie
- lässt wenig andere Meinungen gelten
- riskiert die Beziehung zum anderen
- kann Unterlegenheitsgefühle & Rückzug beim Gegenüber bewirken

Vermeider:in

- hoher Kraftaufwand, dem Konflikt auszuweichen (Ausreden, Verleugnung)
- Konflikt bleibt bestehen
- Eigenes Interesse bleibt auf der Strecke

KONFLIKTE

Konflikttypen

Hat dein Test mehr Aussagen in Bezug auf N = Nachgeben, Verzicht
P = Kooperation -Problemlösung im Sinne eines Win-Win oder K = Kompromiss
ergeben, so findest Du dich hier wieder.

Beachte, auch Mischformen sind möglich, es müssen nicht immer klare Ergebnisse
herauskommen, auch Tendenzen in unterschiedliche Richtungen können ein Ergebnis
sein.



VORTEILE

N= Nachgeber:in

- lässt dem anderen Raum
- kann flexibel reagieren
- überfordert Gegenüber nicht
- schürt keinen erneuten Konflikt

P=Problemlöser:in/ kooperativ

- ist an einer Lösung interessiert
- beachtet alle Interessen
- ist an der Beziehung zum Gegenüber interessiert

K=Kompromissler:in

- ist an einer Lösung interessiert
- hat Verhandlungs-Spielraum
- kann flexibel reagieren
- löst den Konflikt



NACHTEILE

Nachgeber:in

- Lösung geht häufig zu eigenen Lasten
- Selbstverleugnung
- eigenes Interesse wird nicht vertreten

Problemlöser:in

- Gefahr keiner klaren Entscheidungen
- Entscheidungsfindung dauert evtl. zu lang
- Durchsetzungsschwächer

Kompromissler:in

- gibt sich schneller "zufrieden"
- verzichtet auf Teile seiner Interesse

SELBST- REFLEXION

Modul 03

TRANSFER DES GELERNTEN IN DEINEN ALLTAG
Nutze dein neues Wissen um es gezielt bei
Konfliktbeobachtung und -lösung anzuwenden.



MEINE FRAGEN AN DICH

Nimm Dir Zeit

Konntest Du dich mit deinem Ergebnis identifizieren? Notiere wie Du in den letzten Konflikten vorgegangen bist!

Mit deinem Wissen über Konflikte von jetzt, wie wärest Du heute vorgegangen?

Könntest Du dein Team/Kollegen:innen/Partner:in einen Konfliktyp zuordnen?
Mach Dir ein paar Notizen, woran Du dies erkannt hast.

KONFLIKTE

Tipps zur einfachen Lösung

Die Basis für eine schnelle und zielgerichtete Konfliktlösung ist die Einschätzung, um welche **Konfliktart** es sich handelt.

Egal um welche Konfliktart es sich handelt, ist diese einmal identifiziert, kannst Du in den meisten Fällen wie folgt vorgehen:

- Das **Gespräch** mit dem Gegenüber suchen
- Die **Ursache** des Konflikts analysieren und den Konflikt objektiv bewerten
- **Verständnis** für die Sichtweise und die Gefühle des Gegenübers zeigen
- Offen und ehrlich die **eigene Sichtweise** überdenken
- Gezielt **Lösungsvorschläge** und **Kompromisse** erarbeiten
- Die Hilfe eines **Mediators** zur Vermittlung zwischen den Konfliktparteien suchen

Mit Hilfe deines Wissens über Konflikttypen kannst Du dich besser in dein Gegenüber hineinversetzen. In der Rolle als Führungskraft gelingt es Dir abzuschätzen, ob eine Mediation des Konflikts notwendig ist, oder ob die Beteiligten über die notwendigen Fähigkeiten und Herangehensweisen verfügen um Ihren Konflikt selbst zu lösen.

Auch die Weiterentwicklung der damit verbundenen Kompetenzen kann damit in deinem Team gestärkt werden. Durch eine Persönlichkeitstestung (Big Five-Modell) können gezielt Persönlichkeiten entwickelt werden. Bei Interesse melde dich dazu gern bei mir.

Nicht jeder Konflikt ist lösbar:

Wie Du gelernt hast, gibt es verschiedene Phasen in einem Konflikt. Ab Phase sechs kann sich ein Konflikt bereits zu Mobbing und Diskriminierung entwickelt haben. Aus diesem Grund ist die Analyse des Konflikts und die Identifizierung der **Konfliktart** für die Lösung von großer Bedeutung. Es gilt daher die Devise: Je früher erkannt, desto besser die Chancen auf eine Lösung.

Es gibt jedoch auch Fälle in denen die Fronten bereits so verhärtet sind, so dass nur noch eine Entscheidung von Außen (sozusagen ein Machtwort) kommen kann. Dies führt im beruflichen Kontext zu Versetzung, Umsetzung oder sogar zur Kündigung.

Umgang mit schwierigen Konflikten und die gezielte Gesprächsführung folgt in Teil 2 Workbook: "Konfliktgespräche managen".

3 SCHRITTE-PROZESS

Konflikte im Alltag meistern



01

Beobachten

Beobachte den Konflikte und erkenne um was für eine Konfliktart es sich handelt.

02

Kategorisieren

Welche Form hat der Konflikt ?Ist es Dir möglich die Phase zu erkennen? Durch diese Erkenntnis ist es Möglich die Lösungsstrategie zu entwickeln.



03

Einsetzen

Setze dein Wissen über die Konflikttypen konkret ein und nutze die Chancen die damit verbunden sind.



“

NICHT JENE
DIE STREITEN
SIND ZU
FÜRCHTEN,
SONDERN JENE
DIE
AUSWEICHEN

MARIE VON EBNER-ESCHENBACH



KONFLIKTE

Zusammenfassung

Konflikte begegnen uns überall und in jedem Alter. Der Konfliktverlauf ist je nach Phase des Konfliktes verhärteter und schwerer zu lösen. Die Herangehensweise wird dabei durch die unterschiedlichen Konflikttypen beeinflusst und kann je nach Konflikttyp zu unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten führen.

Hat Dich dein Ergebnis überrascht?

Würdest Du sagen, dass dein Konflikttyp zu deiner Rolle passt? Oder werden an Dich andere Erwartungen gestellt?

In Führungsfunktionen fällt es den VERMEIDERN:innen besonders schwer die Erwartungen Ihrer Mitarbeitenden zu erfüllen, da von Ihnen Durchsetzungstärke und Lösungen erwartet werden.

Es ist durchaus möglich, sich Konfliktlösungsmöglichkeiten anzueignen, auch wenn man zu einem anderen Konflikttypen neigt. Auch unsere Glaubenssätze stehen einer sachlichen Konfliktlösung oftmals mehr im Weg als uns lieb ist. Ist es Dir wichtig von allen gemocht zu werden? So neigst Du mehr dazu, Konflikten aus dem Weg zu gehen oder einen Kompromiss herbei zu führen, als dich durchzusetzen. Auch das sollte Dir immer bewusst sein, wenn Du dich selbst in einem Konflikt befindest oder versuchst anderen aus einem Konflikt zu helfen.

Ich hoffe sehr, dass Dir das Workbook einen ersten Überblick zum Thema Konflikte geben konnte und Du deine Ziele damit erreichen konntest. Um mehr Sicherheit in der Konfliktlösung zu bekommen, wie auch einen Fahrplan zur Durchführung einer Konfliktmoderation zu erhalten, empfehle ich Dir das nächste Workbook "Konflikte managen" durchzuarbeiten. Dies erscheint voraussichtlich im April 2022.

Hast Du Interesse deine neuen Erkenntnisse zu vertiefen und mehr über deine Triggerpunkte zu erfahren?

Lass uns gern gemeinsam einen Termin deiner Wahl finden. Ich begleite Dich gern auf deinem Entwicklungsweg.



Und nun? WEITERE SCHRITTE

Du würdest gern mehr über Konfliktlösungen und das Führen von Konfliktgesprächen erfahren, dann melde Dich gern zu einem persönlichen Gespräch an.

Interesse an einem weiteren Workbook? Lass mich wissen, welche Themen Dich interessieren.

MAIL@MARION-WEIK.DE



instagram
Marion Weik



facebook
Marion Weik Coaching

