

Gesunde Konfliktkultur

9. BGM – Netzwerktreffen
Erlangen, den 28.03.2019

Referentin:
Julia Krieg
(Dipl.Psych.)

www.julia-krieg.de

Grundlegendes zum Thema „Konflikt“

Wodurch entstehen Konflikte?

Wenn Menschen...

Grundlegendes: Wie entstehen Konflikte?

- Konflikte entstehen durch
- unterschiedliche **Sichtweisen**
 - **Meinungsgegensätze**
 - Interessen, die sich auf knappe **Ressourcen** richten
 - verschiedene Erziehungsformen und **Sozialisation**
 - unterschiedliche **Vorleben**
 - unterschiedliche **Temperamente**
 - unterschiedliche **Werte**
 - unterschiedliche Erziehung und **Lebenserfahrung**

Grundlegendes:
Ein Leben ohne
Konflikte?

- Konflikte gehören zum **Leben**
- zwingen uns innezuhalten, nachzudenken, innerlich oder äußerlich zu verändern
- bedeuten Bewegung und **Weiterentwicklung**
- je näher und wichtiger mir jemand ist, desto wahrscheinlicher sind Konflikte, da ich eine **Erwartungs- und Erfüllungshaltung** (Ansprüche) entwickeln

Grundlegendes:
Welche
Konfliktarten
gibt es?

- **Verteilungskonflikte**
 - ◆ Ressourcen: Wer kriegt wie viel?
z.B. Material, Räume, Unterstützung im Equipment
- **Bewertungs- oder Beurteilungskonflikte**
 - ◆ Herangehensweise: Ist Weg A oder B der richtige?
 - ◆ unterschiedliche Sichtweisen/Werte
- **Zielkonflikte**
 - ◆ Das Ziel selbst ist strittig.
- **innere Konflikte**
 - ◆ Entscheidungskonflikt: Will ich gelb oder grün?
 - ◆ Wertekonflikt: moralische Fragen: Soll ich dies oder nicht?

Grundlegendes:
Welche
Konfliktarten
gibt es?

- Diese können auf den Dimensionen angesiedelt werden:
- funktional vs. dysfunktional,
 - manifest vs. latent und
 - Sachkonflikt vs. Beziehungskonflikt

funktionale
Konflikte

- hier geht es um die **Sachebene**, i.S.v. **Verbesserung für alle Beteiligten**
- diese Konflikte sind wichtig, da ohne sie keine Veränderung und Innovation möglich ist
- häufig bei Veränderungsprozessen auf, die naturgemäß nicht ohne Spannungszustände ablaufen.

Dysfunktionaler sozialer Konflikt

wissenschaftlichen **Kriterien** für einen **sozialen Konflikt** sind

- es besteht eine **Spannungssituation**
- zwei oder mehrere **Parteien** sind beteiligt
- die Ziele und Handlungspläne und werden von den Beteiligten als **unvereinbar** wahrgenommen
- es besteht bei den Beteiligten **Bewusstsein** über die Gegnerschaft
- letztendlich **schaden** sich beide Parteien

vgl. v. Rosenzweig, Molt und Rüttinger, 2003

Julia Krieg
Dipl. Psych.

latente und manifeste Konflikte

- latent = Konflikte, die vor sich hin schwelen, ohne wirklich aufzufallen
- äußern sich durch Hinweise
- ein latenter Konflikt kann schlagartig manifest werden
- manifeste Konflikte äußern sich direkt und sind klar beobachtbar (z.B. Streik oder Protest)
- latente Konflikte bereits möglichst frühzeitig behandelt werden, bevor sich diese manifestieren

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Hinweise auf latente Konflikte

- "Vergessene" Rückrufe
- "Ja, aber"-Haltung
- "Missverständnisse"
- Nicht gehaltene Zusagen
- Erbsenzählerei
- "Oberflächlichkeit"
- Nicht zurückgegebene Unterlagen
- Krankheit
- Verzögerungen
- Verspätung
- Unverständlichkeit
- Patzige Reaktionen
- Beleidigt-Sein
- Entschuldigungen, Ausflüchte
- Abweisende Haltung
- Mangelnde Kooperation
- Verstecken hinter anderen
- Schulgefühle vermitteln
- Ungeduld, Drängeln
- "Vergesslichkeit"
- Unfreundlichkeit
- Vorzeitiges Gehen
- Schweigen, Rückzug
- Kühle Sachlichkeit
- Passivität, mangelnde Initiative
- Gezieltes Suchen nach Problemen und Hindernissen
- Pseudo-Rationalität
- Vorwürfe
- Fehler machen
- Mangelndes Mitdenken
- Unvollständige Information
- Versagen, Scheitern, Misserfolg
- Unterwerfung, Sich-Klein-Machen

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Sachkonflikte

- dreht sich um eine Sache:
z.B. eine Ressource wie eine attraktive Position im Unternehmen
- Sachkonflikte sind **oftmals auch funktional**, führen also zu sinnvollen Veränderungen und Verbesserungen auf der Sachebene

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Beziehungs- konflikte

- emotionale Verfeindung der betroffenen Personen
- ein auf der Sachebene gelöster Konflikt geht auf der Beziehungsebene weiter
- eine sachliche und funktionale Verbesserung kann hierdurch nicht erreicht werden
- Beziehungskonflikte sind ganz überwiegend auch dysfunktionale Konflikte

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Zwischenfazit

Zwischenfazit

- darauf zu achten, dass Konflikte nicht auf der Beziehungsebene stattfinden und in dysfunktionale zerstörerische „Teufelskreise“ eskalieren
- Teammitglieder sind dafür so konfliktfähig zu machen, dass Konflikte zu sachlichen Verbesserungen führen können, ohne den Beziehungen zu schaden
- Dafür sind Kompetenzen im Bereich der Kommunikation mit entscheidend: Zuhören können, Feedback geben können, Feedback empfangen können, unterschiedliche Interessen ansprechen und verhandeln können.

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Zwischenfazit

- Beziehungskonflikte müssen auch auf der Beziehungsebene gelöst werden
- **Achtung:** häufig äußern sich Beziehungskonflikte auf der Sachebene (=verschobener Konflikt)
- genau prüfen, ob die Sachebene den Konflikt wirklich rechtfertigt oder sich der Beziehungskonflikt hier nur äußert
- Lösung auf der Sachebene würde den Konflikt dann nicht lösen können, die Parteien finden eine neue Sache, um die sie sich streiten können

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Zwischenfazit

- Konflikte können auch bestehen, bevor sie sich in offener Konfrontation äußern.
- Je früher so ein latenter Konflikt gelöst wird, desto einfacher geht es noch.
- Mit zunehmender Manifestation des Konfliktes verschärft sich dieser und eine Lösung wird immer herausfordernder.

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Konflikte im Team

Konflikte im Team

mit unerwünschtem Konflikt erfolgreich umgehen

Ein schädlicher Konflikt kann erfolgreich angegangen werden:

1. durch geeignete Maßnahmen im strukturellen Bereich können Konflikte vermeiden und abgeschwächt werden
2. durch Stärkung der Abwehrkräfte der Beteiligten gegen Konflikte
3. durch entwickelte psychologische Ansätze, um Konflikte erfolgreich und nachhaltig zu lösen

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Teamkonflikte lösen und vermeiden

Unternehmenskultur

- Compliance-Regeln stellen Regeln für Mitarbeiter*innen und Teams auf
- **ABER:** Unternehmenskultur muss dafür klare ethische Verhaltensregeln beinhalten
- mächtig genug verankert sein und dominant in das Verhalten von Mitarbeiter*innen und Teams ausstrahlen
- durch wirksame Instrumente **beobachtet und aktiv gesteuert** werden

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Ursachen für Konflikte

Ursachen für Konflikte

- sollen Konflikte vermieden werden oder ein bestehender Konflikt reduziert werden, dann ist die Kenntnis der **Ursachen für den Konflikt** wesentlich
- Konflikt ist umso wahrscheinlicher, je mehr bestimmte **Rahmenbedingungen** für Konflikte zutreffen
- Was sind **typische Konfliktursachen**?

(vgl. v. Rosenfeld, 2007)

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Ursachen für Konflikte

- überflüssiger Koordinationszwang
- unklare Verantwortlichkeiten und Rollen
- starke Gruppenbildung
- zu unterschiedliche Teammitglieder
- Nullsummen-Situationen
- Gefühl der Fremdbestimmung

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Konfliktprävention

Ursachen für Konflikt reduzieren

Konflikte vorbeugen

- **Grundsätzlich:** alle Ursachen für Konflikte geben auch Hinweise zur Vorbeugung und Lösung von Konflikten
- als erstes ist es hilfreich, das Ausmaß der strukturellen **Risikofaktoren zu erheben**
- kurzen Scan über alle Bereiche, Abteilungen und Teams hinweg
(schnelles Feststellen, in welchen Teams besonders hohe Risiken für Konflikt bestehen, um genau dort zielgerichtet anzusetzen)

Julia Krieg
Dipl.Psych.

Konflikte vorbeugen

- Reduktion überflüssigen **Koordinationszwangs** zwischen Teams und zwischen einzelnen Personen
- wenn eine Partei immer auf Schritte der anderen Partei angewiesen ist, folgt daraus oft Unzufriedenheit und Streit
- Koordinationszwang kann auch durch soziale Enge entstehen
(z.B. räumliche Gestaltung von Arbeitsplätzen)

Julia Krieg
Dipl.Psych.

Konflikte vorbeugen

- klare Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen**
- reduzieren von Beginn an Machtkämpfe, Rollenkonflikte und Streit um Zuständigkeiten
 - zentrale Aufgabe jeder Führungskraft dies herzustellen
 - Aufgabe jedes Mitglieds im Team: klare Rollen und Zuständigkeiten für sich und andere einzufordern

Julia Krieg
Dipl.Psych.

Konflikte vorbeugen

- Vermeidung von zu starker interner Gruppenbildung und Zersplitterung bei Organisationen.**
- positiv: wenn Teams und Gruppierungen ihre eigenen Identitäten haben
 - aber dominant und steuernd sollte immer die Unternehmenskultur sein
 - Unternehmenskultur sollte aktiv geführt werden

Julia Krieg
Dipl.Psych.

Konflikte
vorbeugen

- zu **heterogenen Gruppen und Kulturen** innerhalb einer Organisation - wo möglich - **vermeiden**
- gravierende kulturelle Differenzen, unterschiedliche Persönlichkeiten und Werte der Teammitglieder führen oftmals zu Prozessverlusten und Konflikten
- darauf ist bereits bei der Zusammenstellung von Teams zu achten

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Konflikte
vorbeugen

- **Vermeidung von Nullsummen-Situationen**, etwa in den Anreizsystemen
- überall wo der Gewinn der Einen einen Verlust für den anderen bedeutet, ist Konflikt wahrscheinlich
- bei Ansätzen zur Motivation von Mitarbeiter*innen (wie etwa der leistungsbezogenen Bezahlung) darauf achten, dass diese sich an der absoluten und nicht an der relativen Leistung orientieren

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Konflikte
vorbeugen

- Partizipation an Entscheidungen**
- reduziert das Konfliktpotenzial
 - Betroffene akzeptieren die Ergebnisse eher
 - Widerstand gegen Ziele ist weniger wahrscheinlich

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Konflikte
vorbeugen

- Durch diese Maßnahmen
- entsteht idealerweise erst mal kein Konflikt oder der Konflikt wird gelöst
 - Konflikt wird nicht gelöst: verebbt das Thema/die Sache, weil es nicht mehr präsent ist
➔ gut beobachten, denn...

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Konflikte vorbeugen

- **Gefahr:**
Konfliktverschiebung auf die Beziehungsebene
- Beziehungskonflikte sind dann umso schwerer zu lösen
- **Gefahr:**
Konflikte weiten sich aus
u.U. werden bisher völlig unbeteiligte Personen dann in den Konflikt hineingezogen und schließlich selbst Partei

Julia Krieg
Dipl.Psych.

Übung

Um welche Art von Konflikt könnte es in der folgenden Zeichnung gehen?



Was fällt Ihnen spontan zu der Zeichnung ein?

Wie könnten die Gedanken der Person am Schreibtisch sein?

Welcher Konflikthanlass ist hier anzunehmen?

Konfliktlösung

Konflikte nachhaltig lösen

Konflikte nachhaltig lösen

Was ist zu beachten?

- Konflikte müssen nicht immer von außen gelöst werden
- auf Abwehrkräfte setzen, indem generell die Fähigkeiten zur Resilienz und Kommunikation bei Mitarbeiter*innen, Teams und Führungskräften gefördert werden

Julia Krieg
Dipl.Psych.

Konflikte nachhaltig lösen

Was ist hierfür zu tun?

1. **Sensibilisieren** für schädigende Auswirkungen von Konflikten
2. **achten** auf Hinweise für latente Konflikte (z.B. Produktivitätsverluste, höhere Krankenstände, Fluktuation und sinkende Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen)
3. **Information** über die Arten von Konflikt, **Präventionsmaßnahmen** gegen Konflikt und **Lösungsansätze** für Konflikt
4. **Kompetenzen aufbauen** (u.a. durch Sammeln von Erfahrungen im Lösen von Konflikten)

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Konflikte nachhaltig lösen

- Lösungen für Konflikte können nur scheinbar sein, wenn sie wenig **konkret** sind und nicht **schriftlich** festgehalten werden
- klarer **Zeitplan mit Zwischenzielen** und **Zuständigkeiten** ist genauso erforderlich, wie eine **Überwachung** des Zeitplanes

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Konflikte nachhaltig lösen

Konfliktlösung: Schritte

- meist wird man nicht auf eine langfristige Trennung der Parteien oder die Beseitigung einer Konfliktpartei hin arbeiten (können)
- daher ist es notwendig, dass sich die Parteien **verständigen**
- ist ein Konflikt wirklich festgefahren, dann haben sich einige Schritte zur Lösung bewährt
- diese Reihenfolge sollte eingehalten werden

Julia Krieg
Dipl. Psych.

Konflikte nachhaltig lösen

Konfliktlösung: Schritte



© Dr. Florian Becker | www.wpgs.de

Julia Krieg
Dipl. Psych.

1. Dialog aufbauen

- Der erste notwendige Schritt ist, einen **Dialog** zwischen den Konfliktparteien aufzubauen. Hierbei gilt:
 - möglichst **frühzeitige Kommunikation** je früher in den Dialog eingestiegen wird, desto besser. Der Konflikt kann dann nicht so leicht weiter eskalieren.
- **Neutraler Ort** ideal ist eine entspannte Atmosphäre auf neutralem Grund (etwa das Zimmer eines Unbeteiligten, der sich um Schlichtung bemüht)
- im Bedarf zunächst **indirekte Kommunikation** bei sehr harten Konflikten kann zunächst eine räumliche Trennung mit indirekter Kommunikation über einen Mediator hilfreich sein.



Julia Krieg
Dipl. Psych.

2. Problem klären

Ist der Dialog aufgebaut, sollte das **Problem geklärt** werden.

- **Klärung:**
 - welche Art von Konflikt besteht
 - was sind die möglichen Ursachen
 - was sind die Standpunkte und Interessen der Parteien
- Austausch der Perspektiven und Ziele

Ist das direkt nicht mehr möglich, da die Beziehung der Parteien zu stark gelitten hat, dann kann hier ein*e Vermittler*in helfen und versuchen, den Parteien die jeweils andere Sichtweise nahezubringen.



Julia Krieg
Dipl. Psych.

3. Lösungen entwickeln

- In einem dritten Schritt **entwickeln** die Konfliktparteien **Lösungsansätze**.
- auch hierbei kann ein*e Mediator*in unterstützen
 - evtl. hilfreich: Versachlichung der Informationsbasis durch Expert*innen, (denn wenn die Parteien von ganz anderen Informationen ausgehen, dann wird eine Einigung schwer möglich sein)



Julia Krieg
Dipl. Psych.

4. Lösungen bewerten und auswählen

Anschließend werden die Lösungsansätze nach Umsetzbarkeit **bewertet** und idealerweise einige Ansätze zur Umsetzung **ausgewählt**.

- wichtig: Suche nach gemeinsamen Interessen und Lösungen mit Win-Win Charakter, von denen **beide Seiten profitieren** können
- Lösung gefunden: diese auf jeden Fall **schriftlich** festhalten
- Übersetzen der Lösung in einen **Zeitplan** und möglichst **konkrete Verantwortlichkeiten** nach dem Motto: Wer macht was bis wann?



Julia Krieg
Dipl. Psych.

5. Lösungen umsetzen und im Dialog bleiben



Es folgt eine **Umsetzungsphase**.

- den **Dialog** auf jeden Fall aufrecht erhalten
- die konsequente Umsetzung überwachen
- damit es keine Abweichungen gibt bzw. diese möglichst früh auffallen und angesprochen werden können

Julia Krieg
Dipl.Psych.

Übung Innere Einstellung

- Setzen Sie sich einer Person gegenüber.
- Schließen Sie die Augen und konzentrieren Sie sich innerlich für eine Minute lang auf einen positiven **oder** negativen Aspekt Ihres Gegenübers. Stellen Sie sich diesen Aspekt genau vor.
- Öffnen Sie dann die Augen. Ihr Gegenüber muss nun erraten, ob der vorgestellte Aspekt positiv oder negativ war.
- Sie werden verblüfft sein, wie klar sich die innere Einstellung Ihrem Gegenüber mitteilt ohne dass Sie ein Wort sagen.

Achte auf Deine
Gedanken,
denn sie werden zu Worten.

Achte auf Deine
Worte,
denn sie werden zu Handlungen.

Achte auf Deine
Handlungen,
denn sie werden zu Gewohnheiten.

Achte auf Deine
Gewohnheiten,
denn sie werden Dein Charakter.

Achte auf Deinen
Charakter,
denn er wird Dein Schicksal.

(aus Talmud)

Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit

Julia Krieg, Diplompsychologin
Coaching | Seminare | Psychotherapie |
Notfallpsychologie
Rankestraße 32
90461 Nürnberg
www.julia-krieg.de