

CLAUDIA
EILLES-MATTHIessen

ES MUSS NICHT IMMER



Mit
Konflikt-
navigator

REDEN SEIN

So lösen Sie Konflikte
am Arbeitsplatz

campus

Claudia Eilles-Matthiessen begleitet seit über 15 Jahren Menschen dabei, Konflikte zu lösen, Ziele zu erreichen und ihre Kompetenzen zu entfalten. Die promovierte Psychologin ist Inhaberin von Plan C Kompetenzentwicklung in Frankfurt am Main und unter anderem fortgebildet in Hypnotherapie (Milton-Erickson-Institut), PEP (Michael Bohne) sowie hypnosystemischem Coaching, Team- und Organisationsentwicklung (Gunther Schmidt). Sie ist Autorin mehrerer Fachpublikationen, zertifizierte Mediationssupervisorin (DACH) und Dozentin für Coaching und Konfliktmanagement an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Sie erreichen sie unter:

mail@claudia-eilles.de

www.plan-c-frankfurt.de

www.plan-c-konfliktnavigator.de

Claudia Eilles-Matthiessen

Es muss nicht immer reden sein

So lösen Sie Konflikte am Arbeitsplatz

Mit Konfliktnavigator

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50922-8 Print
ISBN 978-3-593-43928-0 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43949-5 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2018 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Umschlagmotiv: © Shutterstock/plustkon

Satz: Oliver Schmitt, Mainz

Gesetzt aus: Minion Pro und Myriad

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Konfliktnavigator Analysetools

Konfliktanalyse

1. Worum geht es in dem Konflikt?

2. Wer sind die Beteiligten? Wer ist noch betroffen? Wer könnte zur Klärung beitragen?

Checkliste 1: Konfliktarena

Es handelt sich um:

- einen Konflikt mit dem Vorgesetzten.
- einen Konflikt mit einem oder mehreren Mitarbeitern.
- einen Konflikt mit einer Kollegin oder einem Kollegen.
- einen Teamkonflikt (Konflikt zwischen mehr als zwei Personen eines Teams).
- einen Mehrpersonenkonflikt (Konflikt zwischen mehreren Personen, teamübergreifend).
- einen Konflikt zwischen Teams oder Abteilungen.
- Sonstiges: _____

3. Um welche Art von Konflikt handelt es sich?

Checkliste 2: Konfliktart

- Zielkonflikt
- Methodenkonflikt
- Verteilungskonflikt
- Rollenkonflikt
- Wertekonflikt
- Beziehungskonflikt
- Mischform

4. Welche Temperatur hat ihr Konflikt? Markieren Sie die Stelle oder den Bereich im Thermostat.

Welche Temperatur hat Ihr Konflikt? Markieren Sie in der Abbildung 13 die Stelle oder den Bereich im Thermostat.

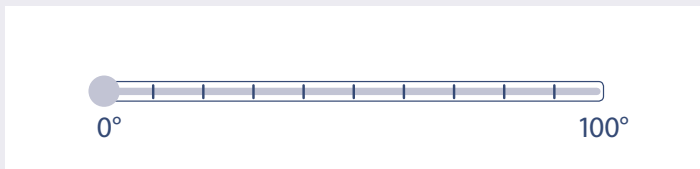


Abbildung 13: Das Konfliktthermostat

5. Wie weit ist der Konflikt eskaliert?

Checkliste 3: Einschätzen des Eskalationsgrades

Stufe 0 Latente Spannungen

- Wir haben unterschiedliche Auffassungen in Sachfragen.
- Wir unterstützen uns gegenseitig nicht mehr so wie früher.
- Ich nehme Spannung zwischen mir und dem anderen wahr.
- Der Humor zwischen uns ist verloren gegangen.
- Aktivitäten wie ein gemeinsames Mittagessen haben abgenommen.

Stufe 1 Verhärtung

- Wir haben bezogen auf Sachfragen Auffassungen, die nur schwer vereinbar sind.
- Ich kann den Standpunkt der Gegenseite nur schwer nachvollziehen.
- Es werden immer wieder die gleichen Punkte diskutiert.
- Meine Bemühungen um sachliche Lösungen werden immer wieder durch Spannungen behindert.
- Ich gehe davon aus, dass sich unsere Konflikte durch Gespräche noch lösen lassen.

Stufe 2 Debatte und Polemik

- Unsere Begegnungen verlaufen zunehmend frostig oder hitzig.
- Ich habe den Eindruck, dass wir uns nicht mehr richtig zuhören.
- Ich gebe in Diskussionen mit der Gegenseite nur ungerne nach.
- Unsere Auseinandersetzungen haben oft so einen aggressiven oder mehrdeutigen Unterton.
- Auseinandersetzungen verlaufen nach vorhersehbarem Muster von Angriff, Verteidigung und Gegenangriff.

Stufe 3 Taten statt Worte

- Ich habe schon Fakten geschaffen und den anderen vor vollendete Tatsachen gestellt, was die Streitpunkte betrifft.
- Ich habe kein Vertrauen mehr zu meinem Kontrahenten.
- Ich habe den Verdacht, dass der andere etwas gegen mich im Schilde führt.
- Ich bin nicht mehr bereit, mich in die Situation des anderen hineinzuversetzen.
- Ich bin der Meinung, dass Gespräche nichts mehr bringen.

Stufe 4 Images und Koalitionen

- Ich glaube, die Gegenseite ist einfach unfähig oder dumm.
- Der andere lässt sich schnell mit ein bis zwei Worten beschreiben.
- Ich versuche, Verbündete zu gewinnen und andere von meiner Position zu überzeugen.
- In diesem Konflikt gibt es bereits Koalitionen oder Gruppierungen, die gegeneinander antreten.
- Wer nicht für mich ist, ist gegen mich.

Stufe 5 Gesichtsangriff und Gesichtsverlust

- Es kam schon zu öffentlichen Angriffen und persönlichen Beleidigungen im Beisein Dritter, zum Beispiel bei Meetings.
- Ich versuche, die böswilligen, intriganten Absichten des anderen öffentlich zu machen.
- Der andere behauptet Dinge, die meinem Ruf schaden oder mich öffentlich als »Täter« erscheinen lassen.
- Der andere will mir schaden.
- Ich möchte dem anderen schaden, weil ich im Recht bin.

Stufe 6 Drohstrategien und Erpressung

- Ich habe dem anderen schon mit Sanktionen gedroht, wenn er meine Forderungen nicht vollständig erfüllt.
- Der andere hat mir schon mit Sanktionen oder Konsequenzen gedroht, wenn ich seine Forderungen nicht vollständig erfülle.
- Es werden oder wurden Ultimaten gestellt.
- Es werden immer mehr Personen und Parteien in den Konflikt hineingezogen.
- Die Ereignisse überschlagen sich.

6. Wie würden Sie den Konflikt, den Sie gerade erleben, einstufen? In welcher Phase befindet er sich?

Wie würden Sie den Konflikt, den Sie gerade erleben, einstufen? In welcher Phase befindet er sich? Nutzen Sie hierfür Abbildung 15.

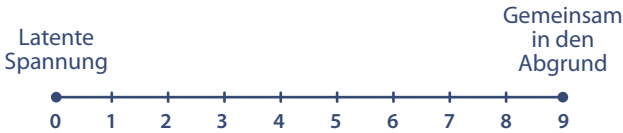


Abbildung 15: Einschätzung der Konflikteskalation

7. Wie stark fühlen Sie sich durch den Konflikt belastet?

Schätzen Sie Ihre Belastung anhand der Skala in Abbildung 16 ein.



Abbildung 16: Belastung durch den Konflikt

8. Erleben Sie körperliche Beeinträchtigungen?

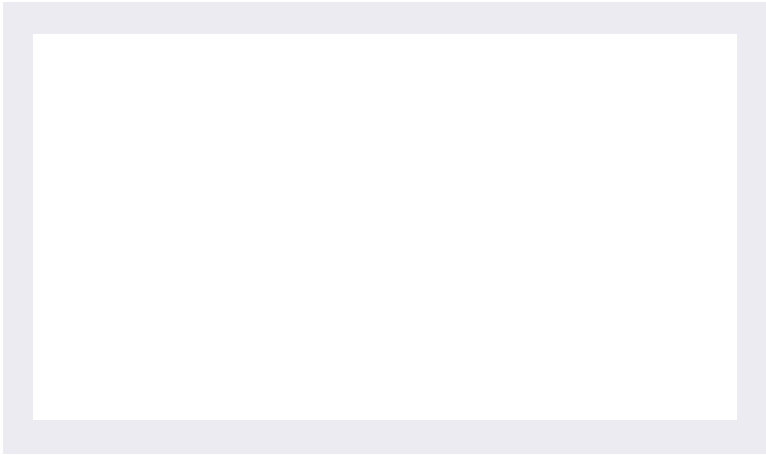
Checkliste 4: Körperliche Beeinträchtigungen

Wie geht es Ihnen körperlich? Haben Sie Beschwerden, die Sie als Folge der Belastung durch den Konflikt erachten?

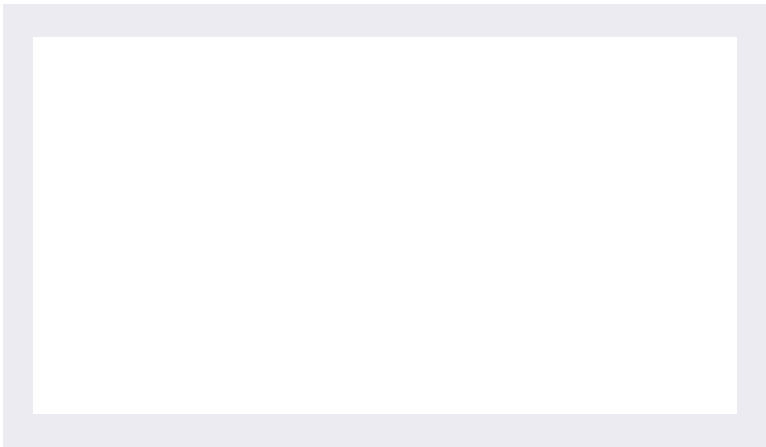
- Ich erlebe körperliche Reaktionen (zum Beispiel Schlafstörungen).
- Ich erlebe eine Beeinträchtigung meiner Leistungsfähigkeit.
- Sonstiges: _____

9. Wie könnte der Konflikt heißen, wenn er ein Film wäre?

10. Zeichnen Sie den Konflikt.



11. Zeichnen Sie die Lösung.



Selbstregulation

12. Welche Bedürfnisse oder Motive werden durch diesen Konflikt bedroht?

Checkliste 5: Selbstregulation – Motive und Bedürfnisse

Motive und Bedürfnisse	Bemerkung
Sicherheit	
<input type="checkbox"/> Schutz vor physischem und psychischem Schaden	
<input type="checkbox"/> Klarheit über Rollen und Aufgaben	
<input type="checkbox"/> Zuverlässigkeit	
<input type="checkbox"/> Klare und transparente Kommunikation	
Zugehörigkeit	
<input type="checkbox"/> Gefühl der Verbundenheit	
<input type="checkbox"/> Gegenseitige Unterstützung	
<input type="checkbox"/> Vertrauen	
<input type="checkbox"/> Fachlicher oder persönlicher Austausch	
<input type="checkbox"/> Humor und Spaß	
Leistung	
<input type="checkbox"/> Zielklarheit	
<input type="checkbox"/> Lernen und Weiterbildung	
<input type="checkbox"/> Kompetenzerfaltung	
<input type="checkbox"/> Ausreichende Ressourcen (Zeit, Budget)	
<input type="checkbox"/> Fachliche Unterstützung	
<input type="checkbox"/> Offener Umgang mit Fehlern	
<input type="checkbox"/> Kreativität	

Motive und Bedürfnisse	Bemerkung
Autonomie	
<input type="checkbox"/> Handlungsspielraum	
<input type="checkbox"/> Selbstverantwortung	
<input type="checkbox"/> Entscheidungsspielraum	
Selbstwert	
<input type="checkbox"/> Anerkennung für meine Leistungen	
<input type="checkbox"/> Anerkennung von Rolle und Status	
<input type="checkbox"/> Respekt	
Weitere Motive	
<input type="checkbox"/> Macht	
<input type="checkbox"/> Kontrolle	
<input type="checkbox"/> Sinn	
<input type="checkbox"/> Gesundheit	
<input type="checkbox"/> Erholung	
<input type="checkbox"/> Entspannung	
<input type="checkbox"/> Wohlbefinden	
<input type="checkbox"/> Genuss	
<input type="checkbox"/> Abwechslung	
<input type="checkbox"/> Rückzug	
<input type="checkbox"/> Fairness	
<input type="checkbox"/> Sonstiges:	

13. Welche Gefühle erleben Sie?

Checkliste 6: Selbstregulation – Emotionen

Gefühl	Bemerkung
<input type="checkbox"/> Ärger	
<input type="checkbox"/> Zorn	
<input type="checkbox"/> Empörung	
<input type="checkbox"/> Hilflosigkeit	
<input type="checkbox"/> Ohnmacht	
<input type="checkbox"/> Resignation	
<input type="checkbox"/> Angst	
<input type="checkbox"/> Sorge	
<input type="checkbox"/> Enttäuschung	
<input type="checkbox"/> Schuldgefühle	
<input type="checkbox"/> Scham	
<input type="checkbox"/> Vertrauen	
<input type="checkbox"/> Neugierde	
<input type="checkbox"/> Zuversicht	
<input type="checkbox"/> Erleichterung	
<input type="checkbox"/> Sonstiges:	

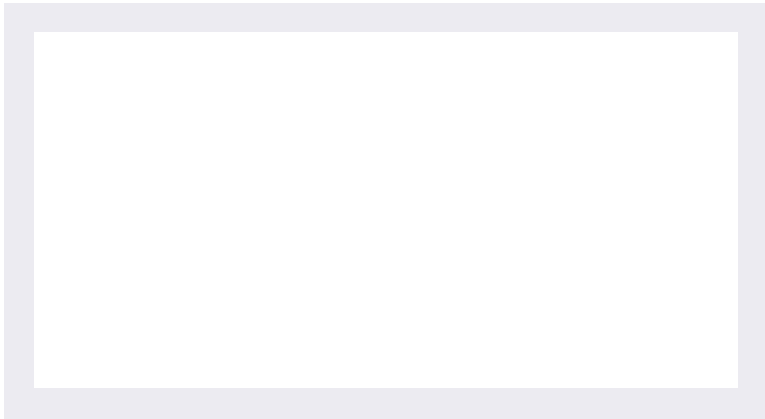
14. Wie steht es um Ihre Selbstwirksamkeit im Umgang mit dem Konflikt?

Checkliste 7: Selbstwirksamkeit im Umgang mit dem Konflikt

- Ich bin zuversichtlich, dass der Konflikt gelöst werden kann.
- Ich vertraue darauf, dass ich bei diesem Konflikt mit Gefühlen wie Ärger oder Anspannung umgehen kann.
- Ich werde einen Weg finden, auch mit schwierigen Menschen professionell umzugehen.
- Ich vertraue auf meine Fähigkeit, auch schwierige Gespräche zu führen.
- Ich bin zuversichtlich, dass es mir gelingt, meine Interessen in diesem Konflikt angemessen durchzusetzen.
- Ich bin neugierig darauf, was ich durch diesen Konflikt über mich lernen kann.
- Ich bin zuversichtlich, dass wir alle durch diesen Konflikt etwas lernen und uns weiterentwickeln können.

Beziehungsregulation

15. Stellen Sie sich vor, der Konfliktpartner wäre ein Tier oder eine Fantasiegestalt. Welches Wesen wäre er oder sie?



16. Wie häufig begegnen Sie dem Konfliktpartner?

Begegnungen	Wie oft?	Belastung?
real		
digitale Kommunikation		
in Gedanken, Fantasien		

17. Welche Machtverteilung liegt vor?

Symmetrie	Objektiv	Subjektiv
symmetrisch		
asymmetrisch		

18. Möchten Sie sich abgrenzen oder dem anderen annähern?

Checkliste 8: Abgrenzung und Annäherung

Abgrenzung

- Ich erlebe Angst oder Ärger/Zorn gegenüber dem Konfliktpartner.
- Ich erlebe körperliche Reaktionen (zum Beispiel Kopfschmerzen) bei Begegnungen mit dem Konfliktpartner.
- Ich erlebe den anderen als unfair.
- Der andere bedroht oder verletzt meine Grenzen.
- Ich erlebe den anderen als mächtig und bedrohlich.
- Ich habe das Bedürfnis, dem Konfliktpartner zu schaden.
- Ich versuche, Begegnungen mit dem Konfliktpartner zu vermeiden.

Annäherung

- Ich muss oder möchte auch zukünftig mit dem anderen zusammenarbeiten.
- Ich möchte verhindern, dass der Konflikt weiter eskaliert.

- Ich möchte die Sichtweise des anderen besser verstehen.
- Ich bin bereit, etwas dafür zu tun, dass wir (wieder) besser zusammenarbeiten.
- Ich habe auch Verständnis für die Perspektive des Konfliktpartners.
- Es gibt trotz des Konflikts Aspekte am anderen, die ich schätze.
- Ich möchte verstehen, wie der andere mich und mein Verhalten wahrnimmt.

Sachklärung

19. Gibt es ein Problem, das auf sachlicher Ebene geklärt werden muss?

Checkliste 9: Sachklärung

- Auch wenn die Beziehung zwischen den Konfliktparteien bereinigt ist, gibt es Themen, die inhaltlich geklärt werden müssen.
- Der Konflikt hat einen Inhalt, der auf sachlicher Ebene geklärt werden sollte.
- Diese Klärung der Sachfragen kann dazu beitragen, künftige Konflikte oder Eskalationen zu verhindern.
- Es gäbe noch immer ein zu lösendes Problem, wenn man die handelnden Personen austauschen würde.
- Ich bin bereit dazu, an einer Klärung der Sachfragen mitzuwirken.
- Der Konfliktpartner ist ebenfalls an einer sachlichen Klärung interessiert.
- Wir haben die Kompetenzen und Befugnisse, Entscheidungen zu treffen und Vereinbarungen zu treffen, die den künftigen Umgang mit dem Konfliktthema betreffen.

20. Welche Faktoren tragen zur Entstehung und Aufrechterhaltung des Konfliktes bei?

Checkliste 10: Faktoren, die Konflikte begünstigen können

Risikofaktoren für Konflikte	Bemerkungen
<input type="checkbox"/> Ein oder mehrere kritische Ereignisse in der Vergangenheit	
<input type="checkbox"/> Die unterschiedlichen Persönlichkeiten, Bedürfnisse oder Werte der Beteiligten	
<input type="checkbox"/> Unterschiedliche Arbeitsstile (zum Beispiel Genauigkeit vs. Schnelligkeit)	
<input type="checkbox"/> Diversity, (zum Beispiel unterschiedliche Kulturen, Genderthemen, Altersunterschiede et cetera)	
<input type="checkbox"/> unterschiedliche Prioritäten oder Ziele innerhalb der Job-Rolle (zum Beispiel Kostenreduktion vs. Kundenzufriedenheit)	
<input type="checkbox"/> Ressourcenknappheit	
<input type="checkbox"/> Ungünstige Gruppendynamik im Team (zum Beispiel Sündenbockdynamik, Koalitionen)	
<input type="checkbox"/> Machtspiele	
<input type="checkbox"/> Führung: Fehler oder Versäumnisse der direkten Führungskraft	
<input type="checkbox"/> Intransparente Entscheidungen oder unklare Verantwortlichkeiten	
<input type="checkbox"/> Management: Fehler oder Versäumnisse im Topmanagement	
<input type="checkbox"/> Teamkultur (zum Beispiel zu wenig gegenseitige Wertschätzung, Anerkennung, Vertrauen)	
<input type="checkbox"/> Stresslevel/Arbeitsüberlastung im Team	

<input type="checkbox"/> Zeitdruck	
<input type="checkbox"/> Virtuelle Teams, komplexe Projektstrukturen	
<input type="checkbox"/> Unklare Strukturen	
<input type="checkbox"/> Unklare, redundante oder unsaubere Arbeitsprozesse (zum Beispiel unklare Schnittstellen)	
<input type="checkbox"/> Veränderungsprozesse (zum Beispiel Umstrukturierung, neue Teamzusammensetzung, neue Rollen)	
<input type="checkbox"/> Kulturelle Veränderungen (zum Beispiel Einführung vom New-Work-Space)	
<input type="checkbox"/> Veränderungen der wirtschaftlichen, politischen oder rechtlichen Rahmenbedingungen (zum Beispiel Einführung einer neuen Abgasnorm)	
<input type="checkbox"/> Disruptive Veränderungen (zum Beispiel Markteinbrüche bei der CD durch Streaming-Dienste wie Spotify)	
<input type="checkbox"/> Weiteres:	