

# Fotoprotokoll

*Training von 14.+ 15.03.2016*



Konflikte managen und konstruktive  
Mitarbeitergespräche führen

Training für Führungskräfte

März 2016

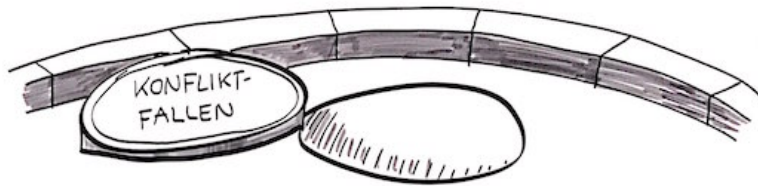
Trainer: Roland Schneider, DiTO Berlin



# Messe Berlin

# Konflikt-Fallen, selbstgebaut

## Persönliche Konflikt-Fallen:



### 1. Bewertung:

Die Sicht des Anderen wird als weniger wichtig als unsere erachtet.

### 2. Unterstellung

Dem Anderen werden niedrige Absichten unterstellt.

### 3. Verteidigung:

Wir beharren starr auf unserem Standpunkt. ('Das lasse ich mir nicht gefallen.' ...)

### 4. Moralisieren

Der moralische Zeigefinger wird erhoben.

### 5. Den anderen nicht ernst nehmen:

Die Haltung des Anderen wird als wenig glaubwürdig abgetan.

### 6. Kränkung

Wir interpretieren das Verhalten des Anderen als Kränkung, reagieren beleidigt.

## und roter Faden des Moduls

### Roter Faden

#### • Konsens-Diskrepanz-Konflikt:

- Kommunikationsqualität als Indikator
- Vertrauen als Basis:  
→ Vertrauensgleichung  
$$= \frac{G + Z + N}{SO}$$

#### • Konfliktdefinition & Standortbestimmung

#### • Referenzrahmen + Perspektivwechsel

#### • Harvard-Modell:

- Haltung, Empathie
- Eisberg + GROW = Fragetechniken
- Win-Win
- SMARTe Lösung

#### • Konflikt-Kompass

#### • SCARF → Stressmuster

#### • Haltung + Verhalten

- Sprache + Körpersprache
- Reframing

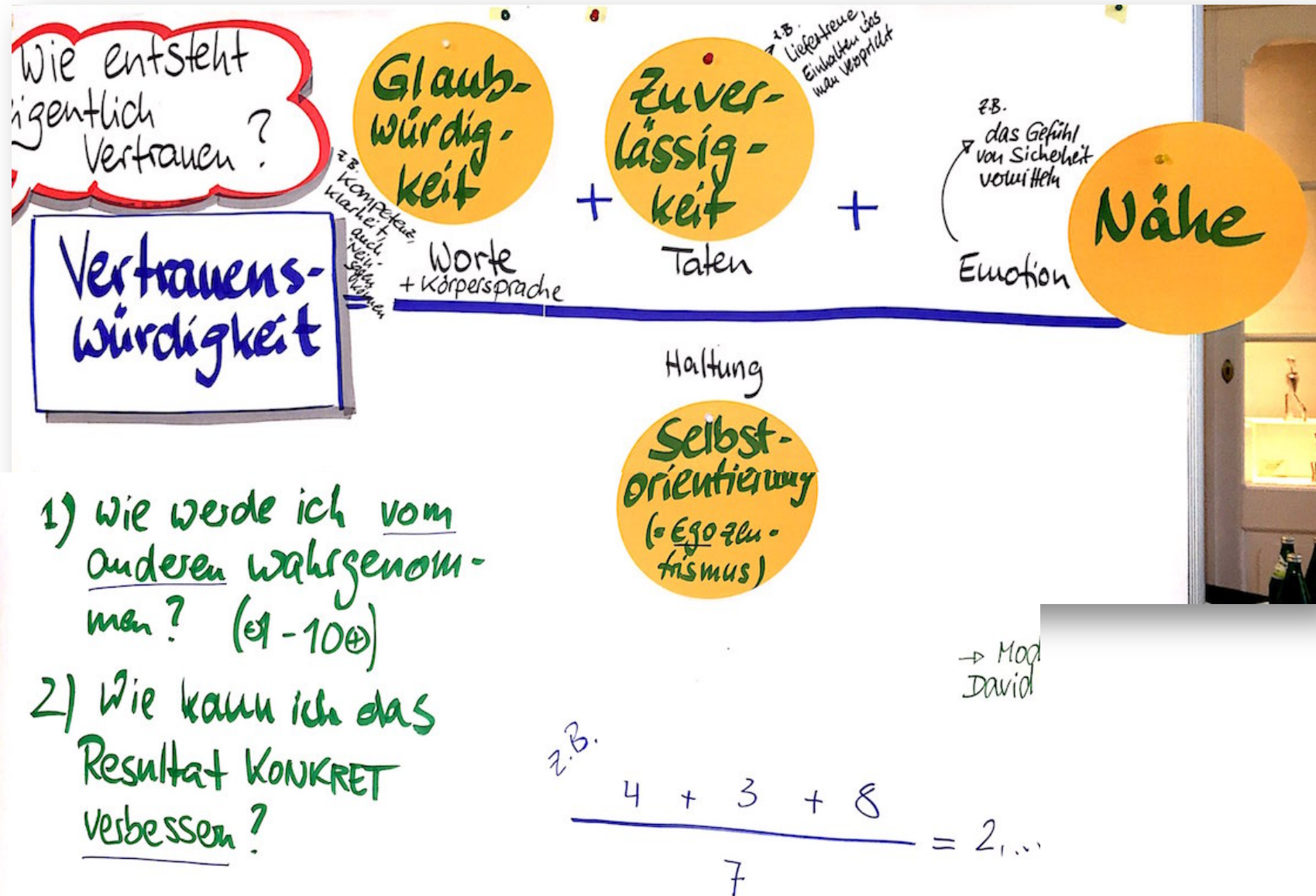
#### • Vorbereitung auf Gespräche

#### • Lerntransfer



# Konflikt-Prävention:

Wie entsteht Vertrauen? → Vertrauensgleichung



# Konflikte

## Status Quo

Was macht bei uns Konflikte zu einer Herausforderung?

- └ fehlende Versachlichung  
→ "Eitelkeiten" / Ego / Emotion
- └ Gruppendruck erzeugt erzwungene Koalition
  - └ Angst
- └ taktische Positionierung / Opportunismus
  - └ Kommunikationsstile: aufbrausend, begünstigen
- └ Komplexität
- └ formale Barrieren → z.B. Ressourcen
- └ Stellvertreterkonflikte
- └ Themen werden instrumentalisiert
- └ Macht-Spiel & Kritikfähigkeit
- └ kein gegenseitiges Verständnis

Konstituierende Faktoren:

Mehrere Parteien

unterschiedliche Ausgangssituation: z.B. Interessen, Ziele...

Lösungsnotwendigkeit

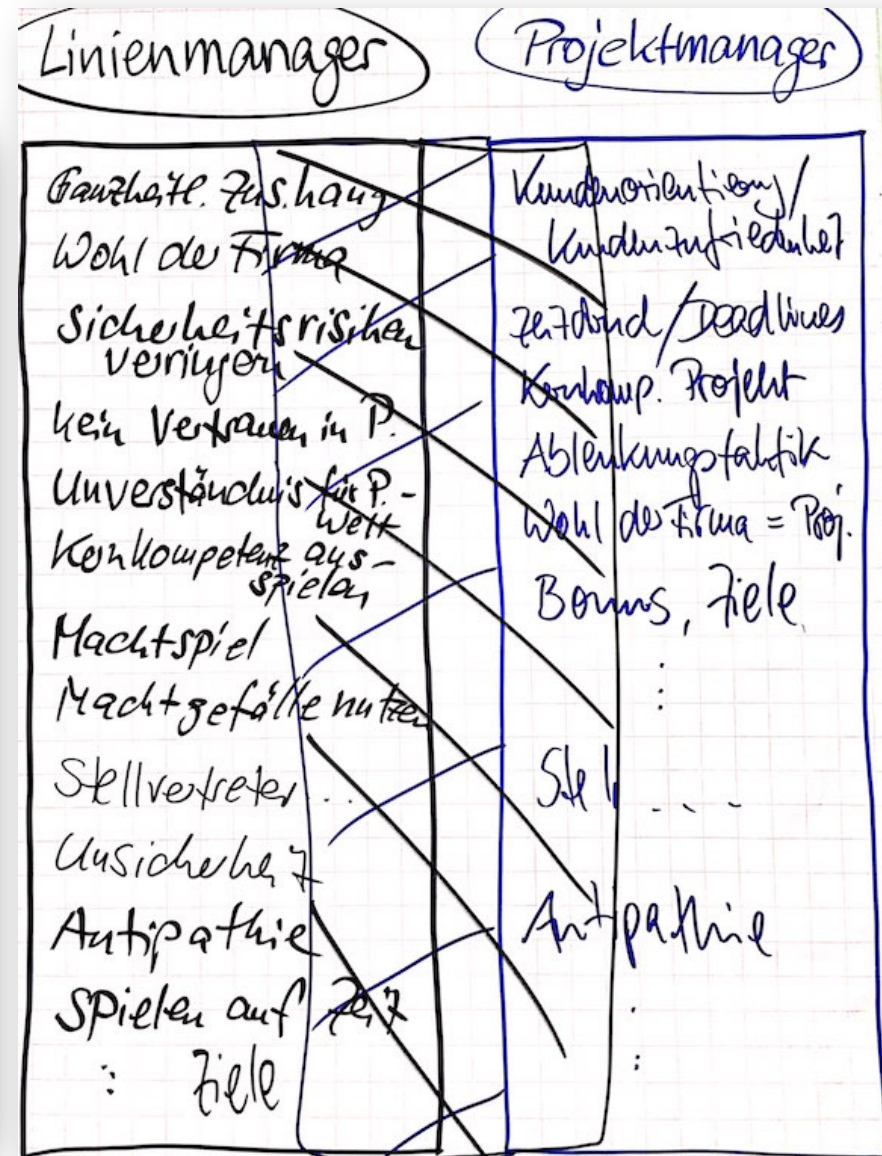
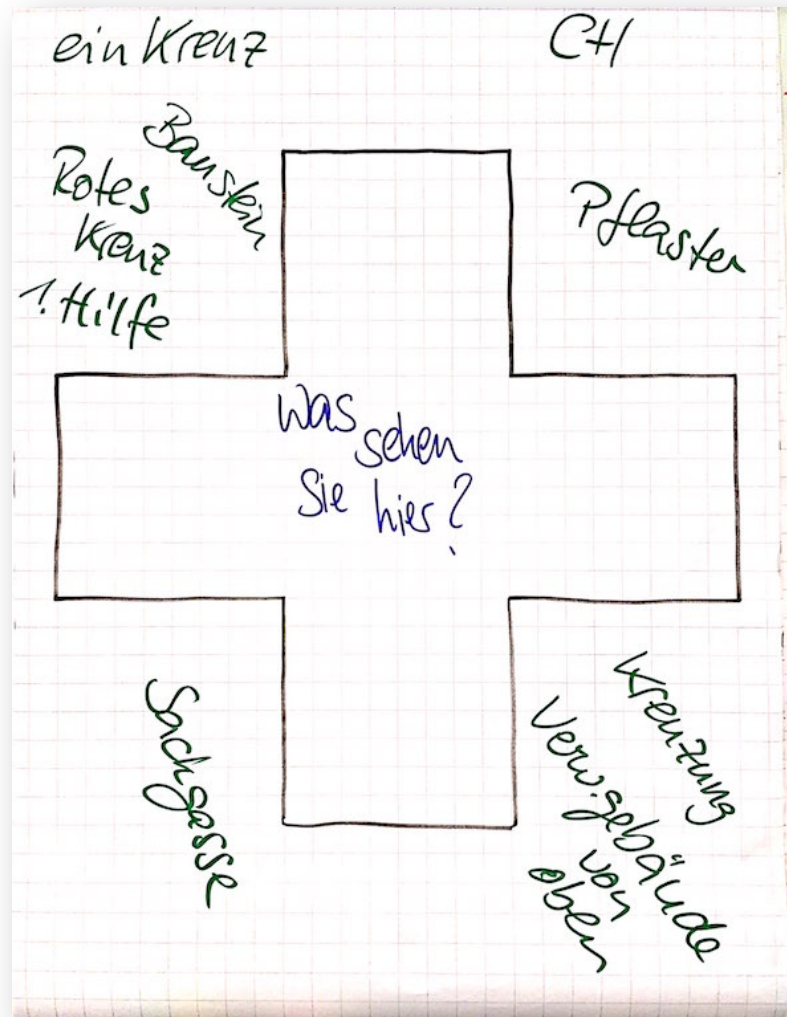
(negative) emotionale Komponente

"Ich habe Recht!"



# Konflikte

## Bezugsrahmen erweitern



**Bezugsrahmen erweitern...**

... heißt :

▷ unterschiedliche Sichtweisen nachvollziehbar machen  
≠ "übernehmen"

▷ Schnittmengen entdecken und betonen

⇒ Raum der Möglichkeiten vergrößern

Wie ?

- 1) aktiv eigene Sicht und Hintergründe teilen
- 2) aktiv Fragen zur Klärung stellen und zuhören

Die Welt durch die Brille der anderen betrachten!



# Konflikte

## Harvard-Modell + Eisberg

### 4 Bausteine Harvard-Modell

**Trennen**  
zwischen  
**Problem** und  
**Person**

Haltung  
Wertschätzung

Fokus auf zugrunde  
liegende **Inter-  
essen**, NICHT auf  
Positionen.

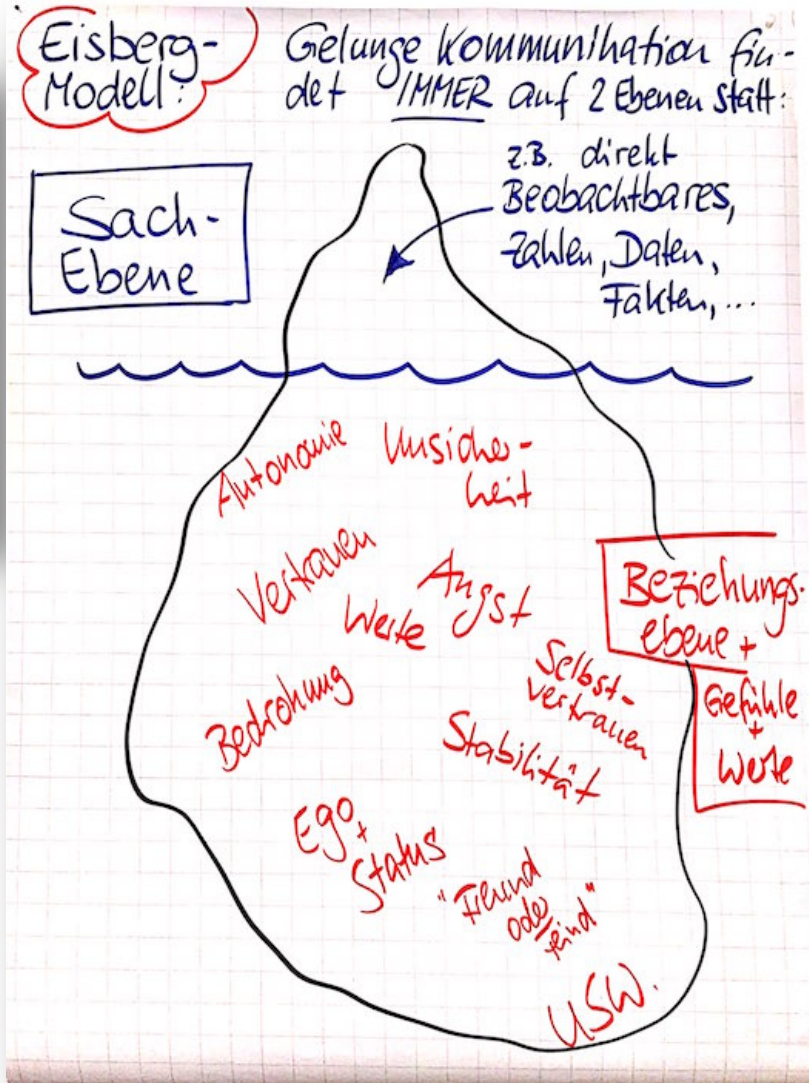
Referenzrahmen  
verstehen  
Eisberg,  
Frage-Techniken

**Win-Win-  
Haltung**:  
Was bringt **BEIDEN**  
Seiten Vorteile?

Frage-Techniken,  
Win-Win-Absicht

**Objektive Kriterien**  
bei der Definition  
der **Lösung(s-  
schritte)**

SMART,  
was so-  
dich  
machen



# Fragetechniken

Hinter die Kulissen blicken: z.B. mit dem GROW-Modell

## Die Qualität der Kommunikation verändert sich!



- z.B.*
- miteinander
  - ausführlicher
  - auch persönliche + privatere Themen haben Platz
  - Humor
  - informeller
  - Wertschätzender
  - (er)klärender
  - Dialog
- z.B.*
- übereinander
  - kurz, "Du-Botschaft"
  - .cc (zur Absicherung), Dritte einbeziehen
  - Häufigkeit nimmt ab (Meidung)
  - mehr "Machtwörter"  
→ Angriff, Abwertung
  - Monolog (1-Reg-Kommunikation)
  - innerer Monolog (Theorien bilden)

## Wer fragt, der führt: GROW-Modell für coachende Fragetechnik

**G** Goals: Ziele, Intentionen, Zweck, Bedürfnisse und deren Bedeutung werden geklärt

**R** Reality+Roadblocks: Ausgangssituation, Status Quo, Beteiligte, Hindernisse und Herausforderungen klären.

**O** Options: Lösungsansätze, Optionen, Alternativen, 'Plan B' etc. werden gesammelt und dann priorisiert.

**W** Willingness: Wille, Energie zur Umsetzung, Commitment prüfen und konkrete nächste Schritte festlegen.



# Fragetechniken

Hinter die Kulissen blicken: z.B. mit dem GROW-Modell

## G Goals, Ziele, Bedeutung

- Was sind Deine Ziele?
- Zu welchem Ergebnis möchtest Du kommen?
- (- Mit welchen Maßnahmen möchtest Du das Ziel erreichen?)
- Welche Auswirkungen werden Deine Ziele haben?
- (- Was könnte bei der Zielerreichung problematisch werden?)
- Was benötigst Du um Deine Ziele zu erreichen? (Zeit / Personal / Ressourcen)
- Welche Bedeutung hat das Ziel:  
1. persönlich 2. für das Unternehmen?
- Welche Zwischenziele sehen Sie?

## R Realität, Status Quo, Hindernisse, Ressourcen

- 1) Wie ist die Lage?  
*Bitte schildern Sie die aktuelle Sachlage?*
- 2) Wie sehen Sie das?
- 3) Wäre es vllt auch noch wichtig das.... / Haben Sie damit Erfahrung? *Welche Erf.*
- 4) Sehen Sie Schwierigkeiten? Welche Chancen & Risiken?
- 5) Was brauchen wir....?
- 6) Ist die derzeitige Struktur hinreichend?
- 7) Ist das Personal in der Lage?

# Fragetechniken

Hinter die Kulissen blicken: z.B. mit dem GROW-Modell

O

Optionen, Alternativen, Lösungen, Prio

- 1.) Welche Optionen schlagen Sie vor?
- 2.) Gibt es Alternativen? Besser: Welche Alternativen...?  
Was noch?
- 3.) Was Welche Voraussetzungen werden benötigt? / Welche Vorschläge...?
- 4.) Nennen Sie Ihre Prios.  
Nach welchen Kriterien priorisieren Sie das?

W

Willingness, Energie + Commitment  
zur Umsetzung, Aktion

- 1.) Welche konkreten Schritte schlagen Sie vor?
- 2.) Was ist ihr nächster Schritt?
- 3.) Zeithorizont für die Schritte?
- 4.) Welche Hilfe benötigen Sie?
- 5.) Wen wünschen Sie sich in Ihrem Team?  
(Wer ist dabei?)
- 6.) Wann haben wir eine erste Ergebnis?



# Konfliktlösung

wasserdicht formulieren → SMART-Formel

und generell Fragetechniken anwenden

Zu vereinbarende Aufgaben und Ziele wasserdicht machen ...

**SMART**

- S** Spezifisch: präzise, frei von Missverständnissen für beide Seiten.
- M** Messbar: zahlenmäßig oder mit beobachtbaren Indikatoren greifbar.
- A** (A)chievable / Erreichbar: mit der vorhandenen Mitteln + Quellen zu schaffen.
- R** Relevant: Es ist sinnvoll; hat einen Bezug zum Großen u. Ganzen.
- T** Terminiert: Start-/Enddatum, Meilensteine sind definiert.

Fragetechniken:

→ starke Fragen stellen,

- ⇒ Erkenntnis auslösen
- ⇒ Neues erfahren
- ⇒ Interesse signalisieren
- ⇒ gutes, aktives Zuhören

z.B. GROW-Modell anwenden

# Konflikte managen

## Exkurs Konfliktkompass



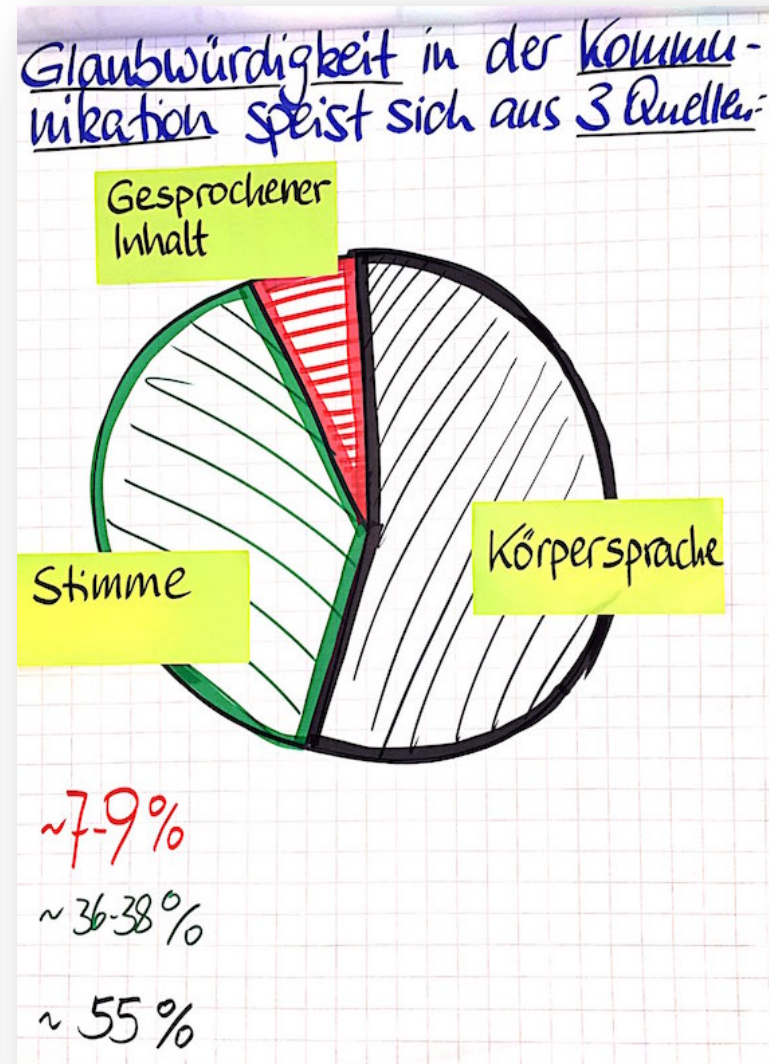
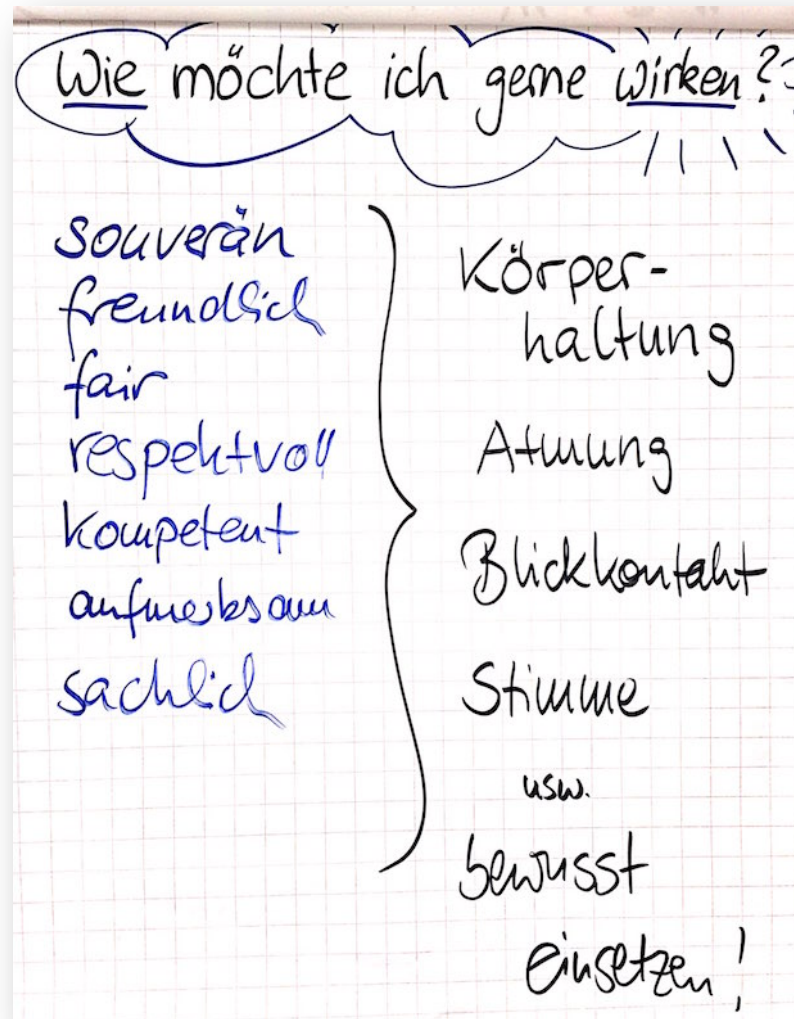
## Umgang mit den 'Hot Buttons'

- ❑ Bewusstsein schaffen  
vermindert / unterbricht den Automatismus!
- ❑ Selbstbeobachtung
- ❑ Haltung kalibrieren:  
z.B.: "Ich kann zwar jetzt an die Decke gehen, bin aber nicht dazu verpflichtet!"  
"Will ich dem anderen so viel Macht über mich geben?"
- ❑ Impulskontrolle, um konstruktiv handlungsfähig zu bleiben.



# Gesprächsführung

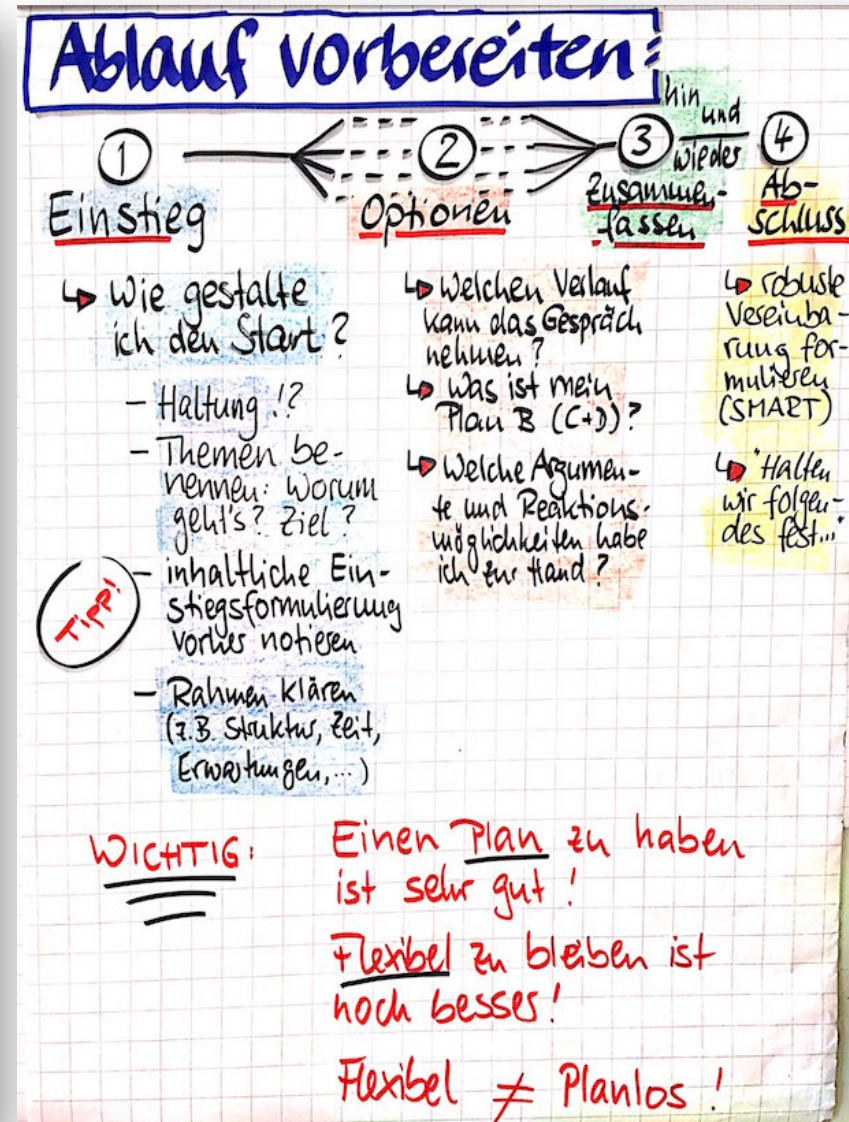
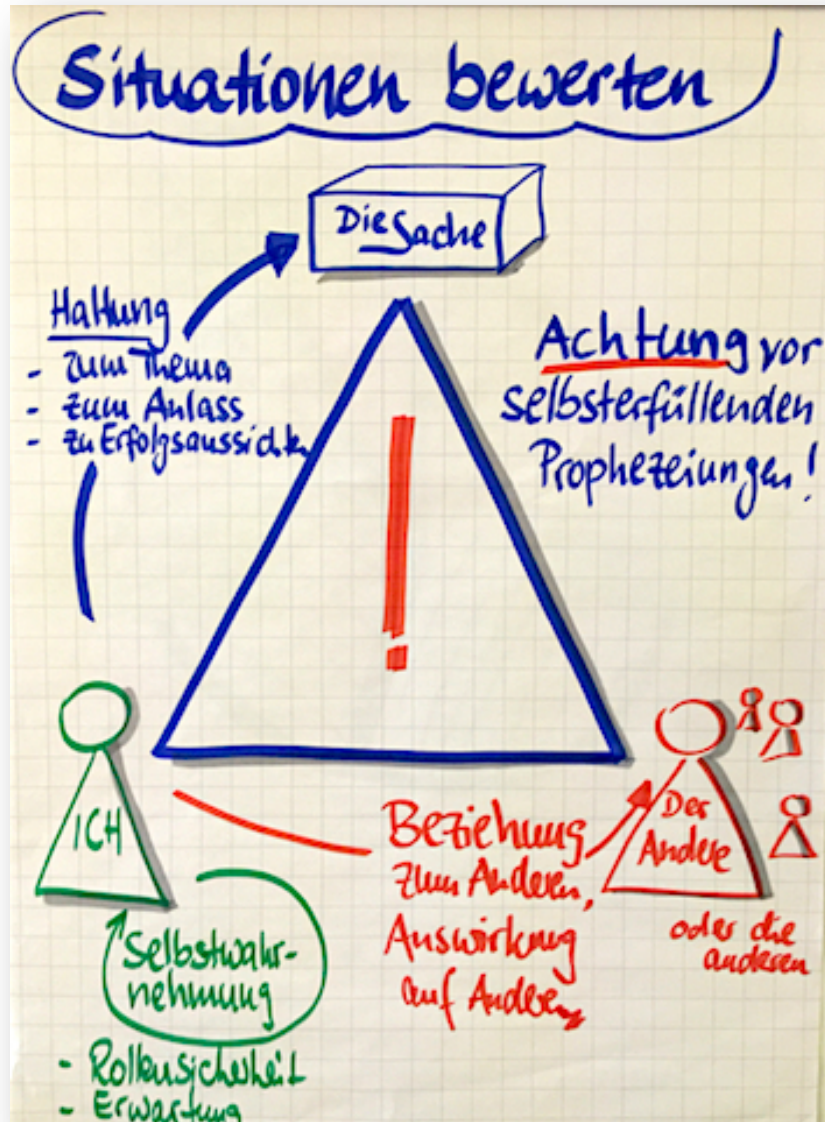
## Ablauf planen und Haltung programmieren





# Gesprächsführung

## Haltung programmieren und Ablauf planen





# Literaturtipps:

Rock, David	„Brain @ Work“ (deutsch) <b>Lesetipp 1</b>	2011
Glasl, Friedrich	„Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, ...“	2013
Rosenberg, Marshall B.	„Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation“	2004
Birkenbihl, Vera	„Fragetechnik schnell trainiert“	2005
Bruno, Tiziana / Adamczyk, Gregor	„Körpersprache und Rhetorik“	2014
Schulz von Thun, Friedemann	„Miteinander reden 1-4“	2014
Benien, Karl	„Schwierige Gespräche führen“	2003
David Maister	„The Trusted Advisor“ (englisch; beschreibt die Vertrauensgleichung)	2001
Fisher, Roger / Ury, William / ...	„Das Harvard-Konzept – Der Klassiker der Verhandlungstechnik“	2014
Ursula Wawrzinek	„Vom Umgang mit sturen Eseln und beleidigten Leberwürsten“ <b>Lesetipp 2</b>	2013