

Einführung zum Seminar 12691:
„ Konfliktmanagement als Tätigkeitsfeld für Arbeits-
und Organisationspsycholog/inn/en“

04. Mai 2007

Beitrag von Dr. Ulrike Schraps

Konflikte

Konflikte enthalten ein hohes Maß an Energie, die meist blockiert ist und dadurch für die Bewältigung der Aufgaben der Gruppe nicht zur Verfügung steht.

Diese Energie wieder freizusetzen und sie wieder für die Gruppe insgesamt und auch für den einzelnen nutzbar zu machen - das heißt Konflikte moderieren.

Redlich, 2004

Allgemeines Problemlösemodell

Diagnose

-> Planung

- > Intervention

= Lösung

Aufgaben der Moderation

- Kommunikation der Beteiligten eine Struktur geben
- Professionalisierte Form der Alltagsverständigung
 - o Zielgerichteter
 - o Systematischer
 - o Sorgfältiger
- Ständiges Herstellen von Einverständnis der Beteiligten zu:
 - o (problematischer) Situation
 - o (angestrebten) Zielen
 - o (wirksamen) Methoden

-> Training in Lösungsaufschub

Der Moderationsprozess

- **Wüste der Fassaden**
 - > Kontakt stiften
- **Morast der Ziellosigkeit**
 - > sorgfältige Gestaltung des Auftrags
- **Dickicht der Argumente**
 - > Trennung der gegensätzlichen Positionen
 - > Klärung der Sichtweisen der Beteiligten
- **Gebirge der Sturheit**
 - > Suche und Aushandlung neuer Regelungen

Arbeitsaufträge für den 11.05. – Kapitel 1

<u>Kapitel 1: Verständigung</u>	Kapitel 2	Kapitel 3
<p>(1) Auftrag mit der Führungskraft vereinbaren</p> <p>(2) Zwischenmenschlichen Kontakt stiften</p> <p>(3) Konfliktthemen sammeln, Vorgehen vereinbaren</p> <p>(4) Sichtweisen der Konfliktpartner klären</p> <p>(5) Positionen in Bewegung bringen und Regelungen aushandeln</p>		

Arbeitsaufträge für den 11.05. – Kapitel 2

<u>Kapitel 2: Wahrnehmung</u>	Kapitel 1	Kapitel 3
<p>(1) Quellen von Macht -> Leitfragen</p> <p>(2) Analyse von Beziehungsstörungen -> „innere Team“ -> Leitlinien</p> <p>(3) Identifikation von Gruppenpositionen und Gruppennormen -> soziale Architektur von Gruppen -> Vierfelder-Schema: Ordnung-Offenheit & Unabhängigkeit-Gebundenheit</p>		

Arbeitsaufträge für den 11.05. – Kapitel 3

<u>Kapitel 3: Basiskompetenzen</u>	Kapitel 1	Kapitel 2
<p>(1) Strukturieren</p> <p>-> richtig zusammenfassen</p> <p>(2) Aktives Zuhören</p> <p>-> offen fragen</p> <p>-> zum Erzählen anregen</p> <p>(3) Lösungen entwickeln</p> <p>-> Brainstorming</p> <p>(4) Entpolarisieren</p> <p>-> Umgang mit sprachlichen Fouls</p>		

Aufgaben verteilen

Kapitel 1: Verständigung

- (1) Auftrag mit der Führungskraft vereinbaren
- (2) Zwischenmenschlichen Kontakt stiften
- (3) Konfliktthemen sammeln, Vorgehen vereinbaren
- (4) Sichtweisen der Konfliktpartner klären
- (5) Positionen in Bewegung bringen und Regelungen aushandeln

Kapitel 2: Wahrnehmung

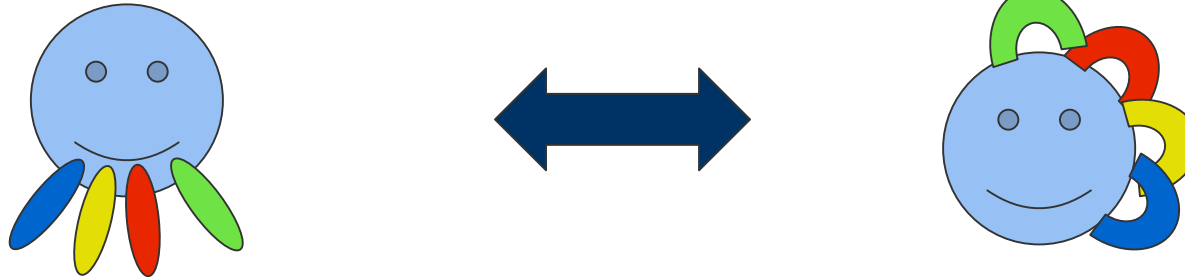
- (1) Quellen von Macht
- (2) Analyse von Beziehungsstörungen
- (3) Identifikation von Gruppenpositionen und Gruppennormen

Kapitel 3: Basiskompetenzen

- (1) Strukturieren
- (2) Aktives Zuhören
- (3) Lösungen entwickeln
- (4) Entpolarisieren

Vierfältigkeit (1)

Vier Zungen treffen auf vier Ohren



Jede Nachricht hat vier Botschaften:

Sachinformation: worüber ich informiere

Selbstkundgabe: was ich von mir selbst kundgebe

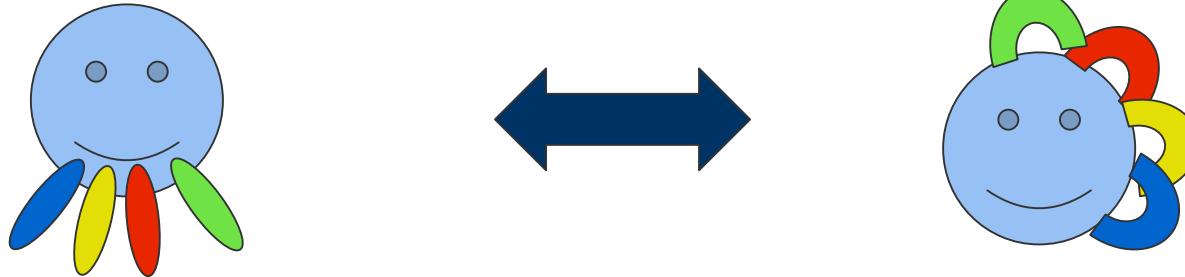
Beziehungsdefinition: was ich von Dir halte oder wie wir zueinander stehen

Appell: wozu ich Dich veranlassen möchte

Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun, 1989

Vierfältigkeit (2)

Vier Zungen treffen auf vier Ohren



Nachricht: „Ich habe fünf Mal bei Dir angerufen!“

Sachinformation – Ich habe mehrfach bei Dir angerufen!

Selbstkundgabe – Ich bin enttäuscht, Dich nie zu erreichen!

Beziehungsdefinition – Du bist mir sehr wichtig!

Appell – Ruf doch mal von Dir aus bei mir an!

Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun, 1989

Vierfältigkeit: Übungsbeispiel

„Ich muss ½ Stunde früher zu einer wichtigen Besprechung.
Darum sollten wir zügig entscheiden.“

Dies sagt zu Beginn einer Konferenz der ranghöchste Teilnehmer.
(Er ist aber nicht der Vorgesetzte)

Was sagt der:

- Sachinformations-Schnabel
- Selbstkundgabe-Schnabel
- Beziehungs-Schnabel
- Appell-Schnabel ?

Was hört das:

- Sachinformations-Ohr
- Selbstkundgabe-Ohr
- Beziehungs-Ohr
- Appell-Ohr ?

Feedback einholen

Welche **Aspekte** sollen bewertet oder kommentiert werden?

- **Darstellung des Sachverhalts** – z.B.: Vollständigkeit, Verständlichkeit, Anschaulichkeit, inhaltliche Angemessenheit
- **Angemessenheit der Darstellungsform**
- **Persönliche Präsentation** – z.B. Unsicherheit/Sicherheit, Sprache/Tonfall, Abwechslung/Monotonie, nonverbale Kommunikation

Was kann ich gut, was kann ich weniger gut?

- **Selbsteinschätzung**: Vorerfahrungen, Selbst- und Fremdeinschätzungen

Welche **Rückmeldungen** brauche ich, um mich zu verbessern?

- Welche Bereiche betrifft es?
- Welche Aspekte sind dabei besonders wichtig?

Feedback geben

Wertschätzende und authentische Grundhaltung

negative **und** positive Aspekte hervorheben

Auf das **tatsächlich** Gesagte u. die Präsentation eingehen

Kritik sollte ...

- konkret und beschreibend formuliert sein
- offen und direkt formuliert sein
- keine Interpretationen oder Unterstellungen enthalten
- keine Vorwürfe enthalten

„Ich“-Botschaften formulieren keine „Du“- oder „Man“-
Zuschreibungen

... kann auch als **Bühne zur Selbstdarstellung** genutzt werden–
impression management durch „kluge“ Frage und Anmerkungen

Feedback annehmen

Aktives Zuhören:

- Blickkontakt halten
- Feedbackgeber ausreden lassen
- Gehörte Sachverhalte wiederholen

Überprüfung des Gesagten:

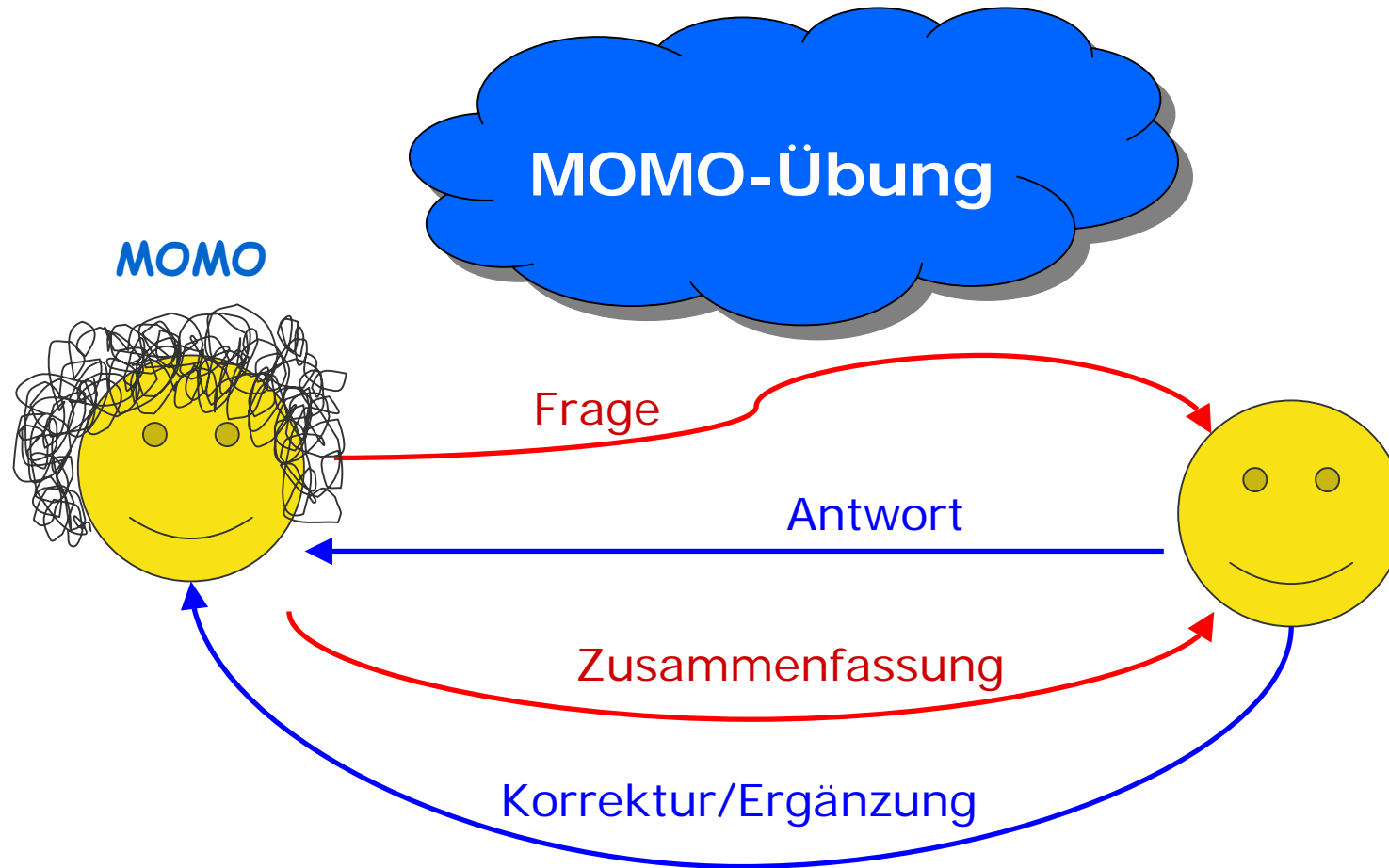
Unter Umständen nachfragen, was der andere (wirklich) gemeint hat

Falls mehrere Rückmeldungen gegeben werden, Beiträge sammeln und sich kurz Notizen machen

Antworten:

- Sachliche Erklärungen, keine Rechtfertigungen
- Bei Bedarf nicht präsente Informationen nachliefern

MOMO-Übung



1. Sind Sie ein/e Konfliktvermeider/in?(bitte Antwort begründen)
2. Welche Art von Konflikten macht Ihnen am meisten zu schaffen?