

NLP-Kongress 2011: Konflikte – Alltag in der Teamarbeit

Bernd Borschel - Wirtschaftsmediator, Konfliktberater und Trainer

Brückenstraße 9d, 90768 Fürth
Telefon (0911) 7658180 | Mobil (0173) 8042118
bborschel@borschel.com | www.borschel.com

Was ist ein Konflikt?

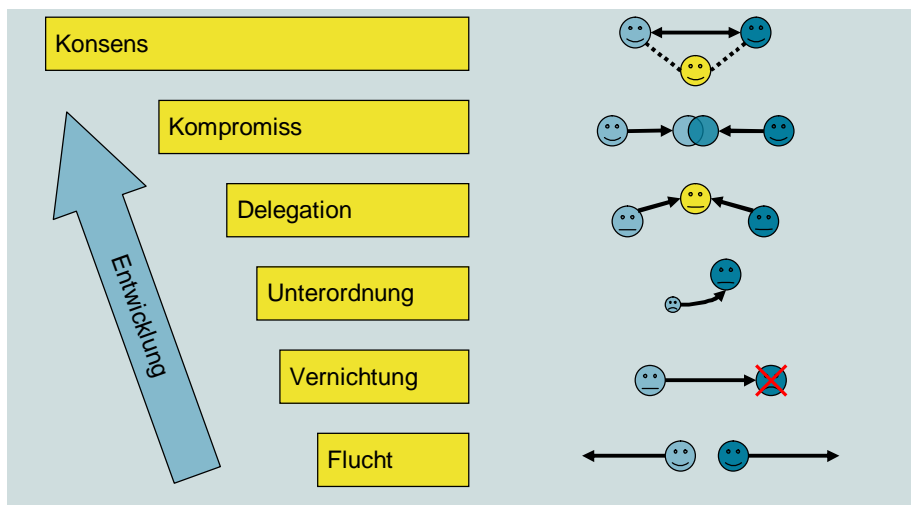
- Konflikte sind Auseinandersetzungen:
 - verbaler und nonverbaler Art,
 - zwischen einzelnen Personen, Gruppen oder größeren sozialen Einheiten,
 - die in einem Gegensatz von Interessen, Bedürfnissen oder Zielen wurzeln.
- Wo immer Menschen zusammenleben, gibt es Konflikte.
- Konflikte entstehen in der Regel erst dann wenn zu einer Auseinandersetzung in der Sache ein Problem in der Beziehung hinzu kommt.
- Konflikte schränken die Wahrnehmung, das Denken, das Fühlen und die Kommunikation ein.
- Wir erleben Konflikte zumeist als belastend, aber sie wirken als treibende Kräfte für Veränderungen.
- Die Fähigkeit, Konflikte zu lösen, schafft mehr Lebensqualität.



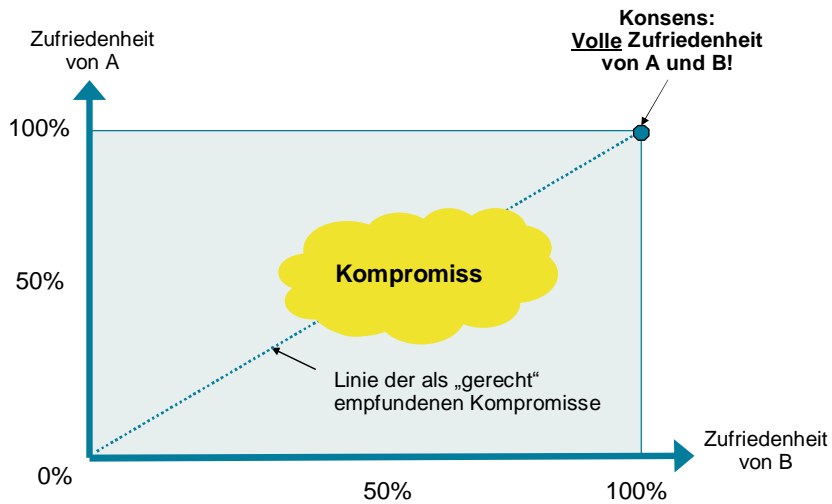
Anzeichen für Konflikte

	Passiv	Aktiv
Verbal	Formalität, Distanziertheit, Konformität, Bagatellisieren, Ideen zurückhalten	Widerstand, Trotz, Sturheit, Auflaufen lassen, Denunzieren, Feindseligkeiten
Nonverbal	Desinteresse, Apathie, Entscheidungen hinauszögern, Fehlzeiten, Fernbleiben, Flucht	Körpersprache (Gestik), Cliquenbildung, Innere Kündigung

Optionen mit Konflikten umzugehen



Konsens und Kompromiss

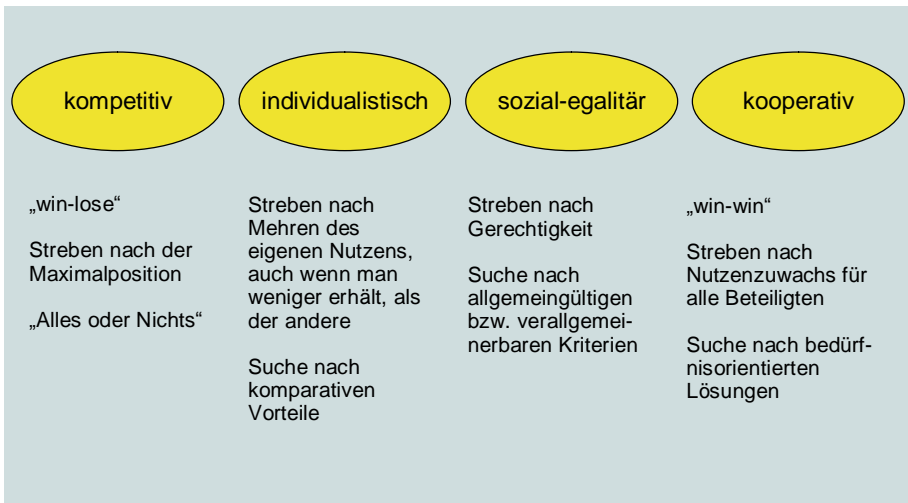


Der Streit um die Orange

Handlungsoption	Jüngere Schwester	Ältere Schwester
Die Orange der jüngeren Schwester geben:	😊	😞
Die Orange der älteren Schwester geben:	😞	😊
Die Orange beiden wegnehmen / selber essen:	😞	😞
Die Orange „gerecht“ teilen:	😞	😐
Nach Wünschen und Motiven fragen:	😊 „Ich will Saft pressen“	😊 „Ich will Schalenabrieb für ein Kuchenrezept“



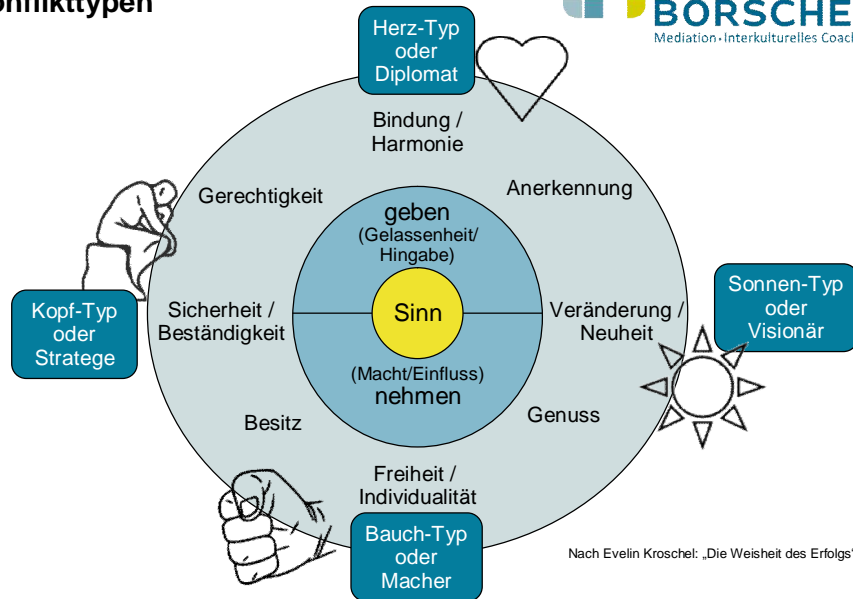
Einstellungen zu Konflikten



Welche Einstellung haben Sie zu Konflikten?

Aussage	Einstellung
Ich suche nach Lösungen, die für alle Kontrahenten akzeptabel sind.	kooperativ
Ich suche nach Lösungen, die allgemein akzeptierten Regeln entsprechen.	sozial-egalitär
Ich versuche den Kontrahenten zu besiegen.	kompetitiv
Ich versuche mein Vorhaben zur Gänze durchzusetzen.	individualistisch
Ich bespreche Konflikte gemeinsam mit dem Kontrahenten.	kooperativ
Wenn es mir nutzt, halte ich Informationen zurück.	individualistisch
Beim Verteilen bevorzuge ich gerechte Maßstäbe.	sozial-egalitär
Wozu Abstimmen? Ich weiss am besten wie ich vorgehen soll!	kompetitiv
Abstimmen oder nicht, mache ich davon abhängig, was für mich das beste ist.	individualistisch
Ich bemühe mich, den anderen zu verstehen.	kooperativ
Ich suche nach Verbündeten, um meine Position zu stärken.	kompetitiv
Ich unterstütze nur kreative Lösungen, wenn es zu meinem Vorteil ist.	individualistisch
Ich versuche stets ein freundliches und harmonisches Klima zu bewahren.	sozial-egalitär

Konflikttypen



Charakteristika der Konflikttypen

	Kopf-Typ / Strategie	Herz-Typ / Diplomat	Bauch-Typ / Macher	Sonnen-Typ / Visionär
Strebt nach ...	Sicherheit / Beständigkeit	Bindung / Harmonie	Freiheit / Individualität	Veränderung / Neuheit
Fürchtet ...	Fehlverhalten	Ablehnung	Abhängigkeit	Stagnation
Entscheidet ...	zögernd	empathisch	impulsiv	intuitiv
Lösungsstrategie	beschwichtigen	aufgeben	durchsetzen	verhandeln
Unter Druck ...	Rückzug	Nachgeben	Kampf	Ablenken

Was trifft auf welchen Konflikttyp zu?

Aussage	Konflikttyp
Ich bin zu gutmütig. Andere nutzen das oft aus.	Herz
Es passiert mir oft, dass ich anderen ins Wort falle.	Bauch
Auf keinen Fall würde ich mich mit meinem Vorgesetzten anlegen.	Kopf
Ich habe mit Konflikten nur selten was zu tun.	Sonne
Wenn ich wütend bin, knalle ich mit den Türen.	Bauch
Im Zweifelsfall kümmere ich mich selbst um die Dinge, damit kein Streit entsteht.	Herz
Auf andere wirke ich oft rechthaberisch und pedantisch.	Kopf
Ich rege mich schnell auf, bin aber nicht nachtragend.	Bauch
Ich kann andere sehr gut um den Finger wickeln.	Herz
Ich bin sehr schlagfertig, aber manchmal könnte ich mir hinterher die Zunge abbeißen.	Bauch
Ich treffe in hektischen Situationen nur Entscheidungen, die ich gut durchdacht habe.	Kopf
In angespannten Situationen muss ich häufig lachen.	Sonne
Jeder muss schon für sich selber sorgen.	Bauch

Umgang beim (Konflikt-) Gespräch mit dem ...

... Kopf-Typ

- Sicherheit, Struktur und Transparenz bieten
- Ausreichend Zeit zum Reden lassen
- Rückzugsmöglichkeiten aufzeigen
- Ausreichend Bedenkzeit geben
- Unterstützung anbieten beim Ausdrücken von Gefühlen



... Bauch-Typ

- Sitzordnung genau planen
- Konfrontation vermeiden
- Es könnte laut werden, aber bleiben Sie ruhig
- Überlegen Sie sich ein Vorgehen für den „worst case“
- Nicht provozieren, einschüchtern oder antreiben lassen



... Sonnen-Typ

- Neugierde wecken
- Lockere Atmosphäre schaffen
- Feinfühligem Humor einsetzen
- Unterstützung anbieten beim Stärken der Eigenverantwortlichkeit



... Herz-Typ

- Ansprechende Raumatmosphäre
- Gefühle ansprechen
- Beziehungsebene thematisieren
- Großen Wert auf Gesten legen z. B. Händeschütteln
- Unterstützung anbieten bei Analysen auf der Sachebene



Weniger zielführendes Verhalten in Konfliktgesprächen

- Kritik über Umwege bzw. über Dritte äußern
- Abwarten mit dem Konfliktgespräch bis das „Maß voll ist“
- Pauschale generalisierende Formulierungen (Universalquantoren): „immer“, „nie“, „ständig“, „andauernd“
- „Killerphrasen“:
 - „Jetzt haben wir den Salat!“
 - „Genau das habe ich schon kommen sehen!“
 - „Habe ich Sie davor nicht gewarnt?“
 - „Von Ihnen habe ich nichts anderes erwartet!“
 - „Das hätte ich Ihnen auch vorher sagen können!“
- Persönlich oder gar beleidigend werden
- Ironisch bzw. sarkastisch werden
- Den Konflikt verharmlosen, bagatellisieren oder gar negieren



Zielführendes Verhalten in Konfliktgesprächen

- Frühzeitiges Erkennen und Ansprechen von Konfliktsignalen
- Zunächst nachdenken: Was ist mein Anteil am Konflikt?
- Thema des Gesprächs möglichst konkret benennen
- Neutrales, gegensteuerndes Umfeld wählen
- Beziehungsstörung geht vor Sachklärung
- Bestimmt in der Sache, menschlich im Ton
- Zunächst Gemeinsames bzw. Gutes betonen
- Aktiv und aufmerksam zuhören
- Verbalisieren (Doppeln) des Gehörten, um Missverständnisse zu vermeiden
- Falls nötig: Reframing (Was ist das Positive am Schlechten?)
- Klärung der Motive, der Bedürfnisse, die dahinter stecken
- Umformulieren von Vorwürfe in Wünsche (V-W-Transformation)
- Gemeinsame Lösungssuche nach möglichst vielen Optionen
- Bewerten und Einigung auf konkrete Lösungen und deren Umsetzung vereinbaren:
Wer macht was bis wann?



Erste Hilfe wenn Sie gekränkt werden

Handeln Sie nach der ABC Strategie:

A – wie Abstand

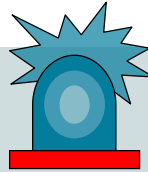
- Jetzt nicht sofort antworten
- Erst einmal tief durchatmen
- Verschaffen Sie sich eine kurze (oder ggf. längere) Pause zum Nachdenken

B – wie Bedenken

- Bleiben Sie beim Kränker – er hat ein Problem!
- Welche Bedürfnisse sind bei ihm nicht erfüllt oder verletzt?

C – wie Clear it!

- Klären Sie die Situation – so sachlich und objektiv wie möglich.
- Verbalisieren Sie anschließend Ihre eigenen Gefühle und die vermuteten Bedürfnisse des Kränklers - am besten in der Ich-Form: „Ich habe den Eindruck, dass ...“



Bernd Borschel

Wirtschaftsmediator, Konfliktberater und Trainer

Brückenstraße 9d, 90768 Fürth

Telefon (0911) 7658180 | mobil (0173) 8042118

bborschel@borschel.com | www.borschel.com