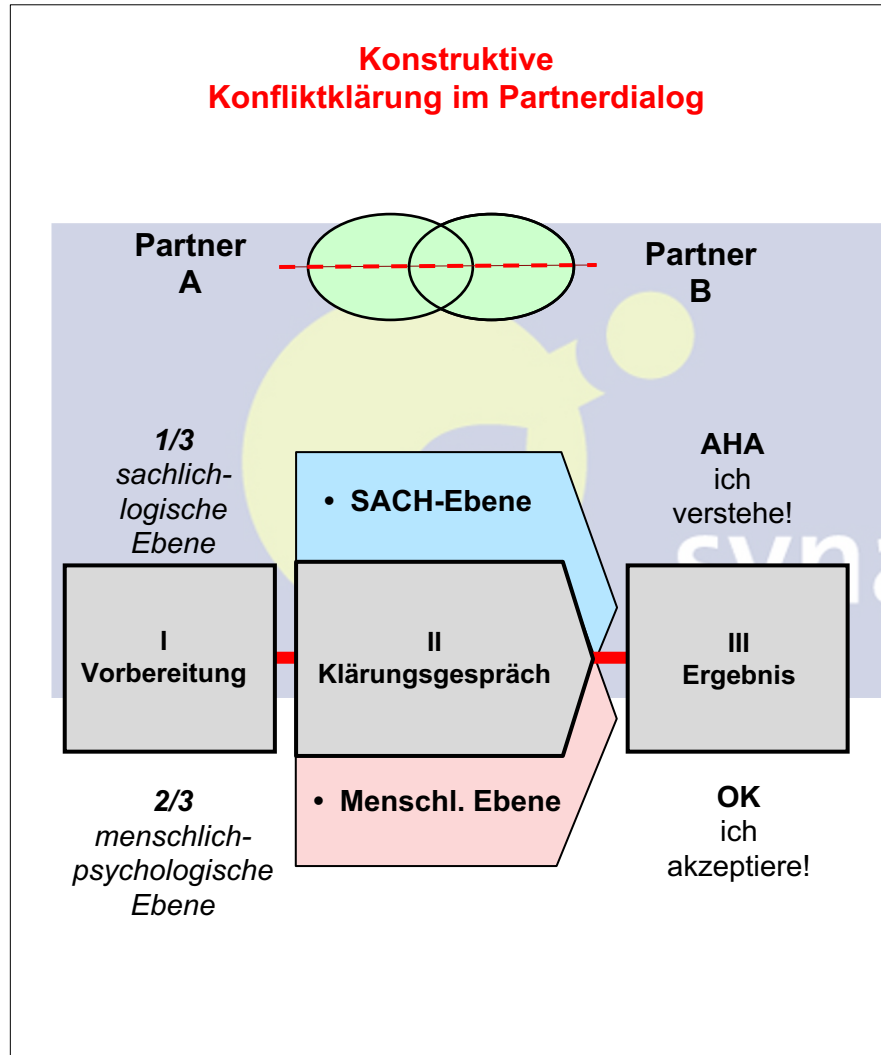


Einleitung



... zum besseren Verständnis

Vorwort zum Verstehen der Unterlage

Der Anlass für diese Unterlage zum Thema „Konfliktklärung im Dialog“ liegt in unseren Erfahrungen im Umgang mit Managern, Führungskräften und Teams in Organisationen. Immer wieder werden wir mit den Erwartungen konfrontiert, gebt uns Handwerkzeug, welches wir schnell in der Tagespraxis nutzen können.

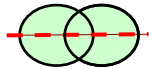
Unser Anspruch ist es, praxisbewährte und verständliche Methoden, Checklisten und Arbeitsmittel darzustellen, welche sich an Führungskräfte, Personalentwickler, Trainer und Berater wenden. Es ist eine intuitive, subjektive Auswahl, bewährter Methoden. Sie sollen Anregungen bekommen. Die Checklisten sind eine Hilfe zur Selbsthilfe für den handlungsorientierten Nutzer. Es ist auch ein Nachschlagewerk für „Beginner“ im Feld Führung, Coaching und Beratung. Wir erheben nicht den Anspruch auf wissenschaftliche Begründung der dargestellten Modelle, Grafiken und Illustrationen.

Worauf sollten Sie beim Lesen achten?

Alle Modelle, Checklisten und Grafiken sind auf die persönliche und jeweilige Praxissituation zu übersetzen. Eigenverantwortliches Handeln ersetzt das Denken nicht.

Was ist die Besonderheit?

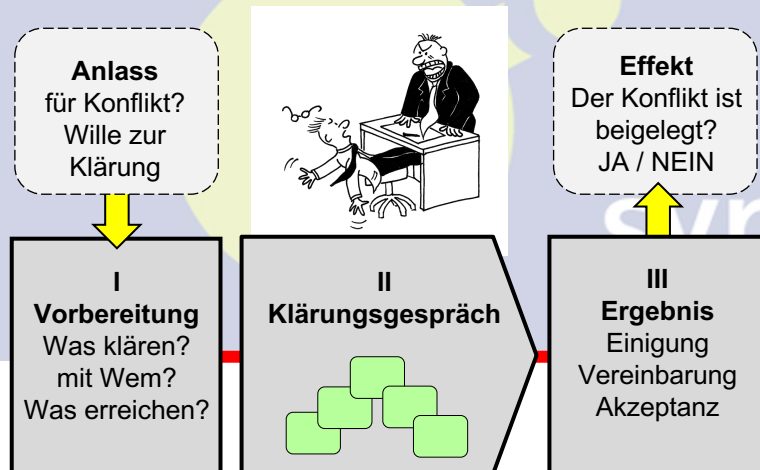
Wir schauen auf die Sach- und Psychologische Ebene ohne viel Theorie. Wenn Sie Quick & Dirty wollen, nehmen Sie fertige Sachen aus dem Netz - wenn es gut werden soll, folgen Sie unseren bewährten Empfehlungen.



Konflikte im Dialog klären

Erfolgsfaktoren für eine konstruktive Konfliktklärung im Partnerdialog

Vorgehen im Klärungsprozess



WAS will ich erreichen?
WIE gehe ich vor?
WORAUF soll ich achten?

Konstruktive Konfliktklärung

INHALT

Seite

Vorgehen in der Praxis - kurz und bündig

1. Checkliste - Fragen zur Vorbereitung - 2 -
2. Checkliste - Ablauf für das Klärungsgespräch - 3 -
3. Checkliste - Ergebnisse vereinbaren - 4 -
4. Aspekte im Dialog - Sache und Beziehung - 5 -

Anhang

- Erklärung zum Denkmodell & Anhängen - 6 -
5. Was ist ein Konflikt? - 7 -
 6. Konfliktarten - 8 -
 7. Absicht / Ziele im Umgang mit Konfliktsituationen - 9 -
 8. Generelle Klärungsstrategien und Konsequenzen - 10 -
 9. Haltung im Umgang mit Partnern - 11 -

**„Man kann mich lange provozieren,
aber wenn ich ruhig werde ...
... dann LAUF!“**



1. Checkliste

Eine gute Situationsanalyse ist der halbe Erfolg

1. Fragen zur Analyse der Konfliktsituation

- Wer sind die Beteiligten (Rolle / Funktion)?
- Worum geht es im Konflikt (subj. Sicht der Beteiligten)?
- Wie lange gibt es diesen Konflikt?
- Was sind Auslöser / Ursprünge / seit wann?
- Was sind mögliche Ursachen?
- Wie wichtig ist die Klärung für die Parteien?
- Wie ist meine Bereitschaft zur Konfliktklärung?
- Welche Ziele & Ergebniserwartung haben die Konfliktbeteiligten?
- Mit welchen Gegenargumenten muss ich rechnen? Wie gehe ich damit um?
- Welche Gesprächsschwerpunkte habe ich?
- Woran erkennen Sie, dass der Konflikt geklärt ist?
- Was passiert, wenn nichts passiert?

2. Fragen zur organisatorischen Vorbereitung

- Wann soll das Klärungsgespräch stattfinden?
- Wo findet das Gespräch statt (störungsfreier Raum)?
- Wer lädt zum Gespräch ein?
- Wie viel Zeit werden wir benötigen?
- Getränke / Verpflegung?
- Welche Materialien / Unterlagen werden benötigt?

Fragen zur Vorbereitung

Kernaussagen:

- Wenn Du erfolgreicher klären willst, nutze diese Leitfragen.
- Sie helfen, den Anlass und die Ursachen des Konfliktes besser zu verstehen.
- Jeder Konflikt hat seine eigene Geschichte.
- Jeder Konflikt wird unterschiedlich interpretiert (Selbstbild / Fremdbild).
- Gehe nie unvorbereitet in eine Konfliktklärung!

Nutzen:

- Sie sind auf das Klärungsgespräch gut vorbereitet.
- Sie fühlen sich sicherer.
- Verbesserung der Erfolgchance zur Klärung.

Worauf achten:

- Konfliktklärung ist eine Chance die Situation zu verbessern / keine Garantie.
- Versetzen Sie sich in den Konfliktpartner hinein. Wie sieht die andere Person die Situation? Welche Wünsche und Bedürfnisse hat sie? Was ist ihr wichtig?
- Welche positiven oder zumindest neutralen Erlebnisse hatte ich bereits mit der anderen Person?

**„Den Kopf in den Sand stecken,
verbessert nicht die Aussicht!“**



2. Checkliste

Klärungsgespräch in 7 Schritten

1. **Einstieg zum Gespräch:** Kontakt & Begrüßung, Thema, Ziel, Zeit & Vorgehen besprechen.
2. **Ziele des Gesprächs:** Was wollen wir erreichen?
Ergebniserwartungen zum Gespräch
 - a) sachlich: Lösung zum Sachthema („.....“)
 - b) persönlich: eine gütliche und akzeptable Einigung
3. **Darstellung der Ausgangslage:** Worum geht es?
 - a) Sachverhalt / z.B. Arbeitsleistung / Ergebnisse
 - b) Arbeitsverhalten in Bezug auf die Aufgaben
4. **Was ist der Konflikt / Dissens?**
Was sind mögliche Konflikt-Ursachen? s. Anhang - 8 -
 - a) Wo klemmt es? Was ist die Soll-Ist-Abweichung?
 - b) Was ärgert?
5. **Lösungsalternativen:** Welche Lösungsideen gibt es?
Entwickeln von möglichen Lösungsvorschlägen
(sachlich / persönlich)
6. **Prüfen der Vorschläge und Entscheiden:**
Vorschläge kritisch bewerten. Für und Wider abwägen.
Einigung auf die bestmögliche Lösung.
7. **Aktionsplan:** Weiteres Vorgehen vereinbaren:
 - a) sachlich: Was erledigen, Wer verantwortlich, Wann?
 - b) persönlich: Konkrete Verabredungen festhalten.

Ablauf für das Klärungsgespräch

Kernaussagen:

- Willst Du erfolgreicher klären, hilft dieser bewährte Leitfaden.
- Diese Checkliste berücksichtigt die Sachinteressen und die Motive / Perspektiven beider Gesprächspartner.
- Ein besseres Verständnis für die Position und die Motive des Anderen hilft beim klären.
- Der **Wille zur Einigung** von beiden Partnern ist notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Klärung.

Nutzen:

- Der Leitfaden sichert eine gute Gesprächsstruktur.
- Eine klare Gesprächsstruktur gibt beiden Orientierung.
- Die Chance für eine dauerhafte Klärung verbessert sich.

Worauf achten:

- Geht es um eine Sache (z.B. Ziele, Lösungen, Budget) ist die Konfliktklärung eher einfacher und besprechbar.
- Geht es um Verhalten / Beziehung (z.B. Arbeitsverhalten, Arbeitsklima) braucht es Verständnis für die Motive, und damit mehr Zeit für das Gespräch.
- Ist eine Klärung auf der Beziehungsebene nicht möglich kommt es zu keiner dauerhaft akzeptierten Einigung auf beiden Ebenen (Sache / Beziehung).

„Oft streiten zwei untereinander, von denen keiner weiß was der andere wirklich will.“



3. Checkliste

Klare Vereinbarungen sichern Nachhaltigkeit.

III Ergebnisse vereinbaren

- Variante A) Ist die verhandelte Vereinbarung für beide Seiten emotional ok, dann ist das ein ideales Ergebnis.
- Variant B) Ist das verhandelte Ergebnis sachlich klar aber nur für eine Seite akzeptabel, dann ist es wenigstens für beide Seiten klar!
- Vereinbarungen bzw. Klärungsergebnisse schriftlich festhalten und den Verteiler klären.
- Maßnahmen zur Umsetzung möglichst konkret vereinbaren (Was erledigen? Wer ist verantwortlich? Bis wann erledigt?).
- Umsetzung der Vereinbarungen / Maßnahmen prüfen (Termine für Erfolgskontrolle planen).

ggf. Gesprächsreflexion / Kernfragen:

- Was sind die wichtigsten Ergebnisse des Gesprächs?
- Wie zufrieden bin ich mit dem Ergebnis?
- Was ist im Gespräch gut / nicht gut gelaufen?
- Was sollte ich im nächsten Gespräch anders / besser machen?

Ergebnisse vereinbaren

Kernaussagen:

- Diese Checkliste hilft beim Sichern der Ergebnisse.
- Die Qualität der Lösungen / Vereinbarungen misst sich an der verabredeten und realisierten Umsetzung.
- Gesprächsreflexion als Teil des Klärungsgesprächs ist Voraussetzung für permanente Verbesserung.

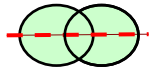
Nutzen:

- Das schriftliche Festhalten von Ergebnissen verbessert die Verbindlichkeit für beide Seiten.
- Ein Beitrag für bessere Zusammenarbeit und Arbeitseffizienz.
- Reflexion verbessert ggf. künftige Gesprächsführung.

Worauf achten:

- Nicht jeder Konflikt ist lösbar und zufriedenstellend für beide Seiten. Auch diese Erkenntnis kann ein Ergebnis sein. Nur „**Klarheit**“ ist auch ein Teil-Ergebnis.
- Die Vereinbarung / das Ergebnis kurz, klar, verständlich und widerspruchsfrei formulieren.
- Tragfähige Lösungen gibt es nur, wenn sie gemeinsam erarbeitet und akzeptiert sind.
- Nimm Dir Zeit zur Reflexion als Chance zum Lernen und verbessern.

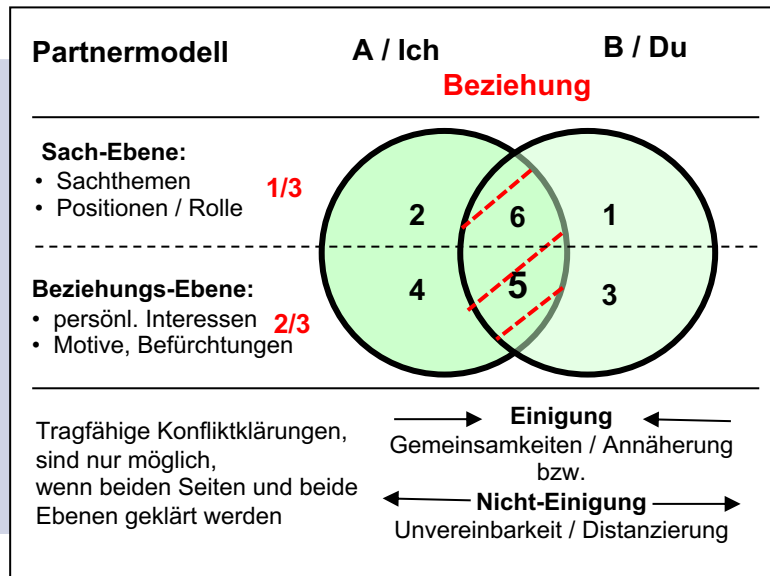
**„Wenn das die Lösung ist,
dann will ich mein Problem zurück!“**



4. Aspekte im Dialog

Denkmodell: Partnerdialog

Konflikte auf der Beziehungsebene (partnerorientiert) und auf der Sachebene (sachgerecht) klären.



Die 6 Schritte im Partnerdialog

1. Deine Sachinteressen / Position / Rolle Partner B / Du
2. Meine Sachinteressen / Position / Rolle klären A / Ich
3. Deine Motive / Emotionen verstehen, Partner B / Du
4. Meine Motive / Emotionen darlegen, Partner A / Ich
5. Verständnis & Einigung auf der Beziehungsebene
6. Zum Schluss: Einigung zur Sache

Sach- und Beziehungsebene beachten!

Kernaussagen:

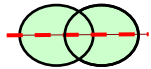
- Eine gute Klärung erfolgt zu 2/3 auf der Beziehungsebene und zu 1/3 auf der Sachebene.
 - Die Klärung auf der Beziehungsebene ist wichtige Voraussetzung für die Einigung auf der Sachebene.
- Schritt 1 + 2:** Ist das Verstehen der Positionen, Ziele und Interessen beider Partner.
- Schritt 3 + 4:** Ist das Verstehen der Motive, persönlicher Interessen, Befürchtungen beider Partner.
- Schritt 5:** Beachten beider Partnerpositionen & Ziele, Verständnis für die Motive / Befürchtungen beider Partner.
- Schritt 6:** Einigung auf ein gemeinsames Ziel, alternative Strategien und Lösungsmöglichkeiten.

Nutzen:

- Verbesserung der Chancen auf eine dauerhafte und tragfähige Klärung und Einigung.

Worauf achten:

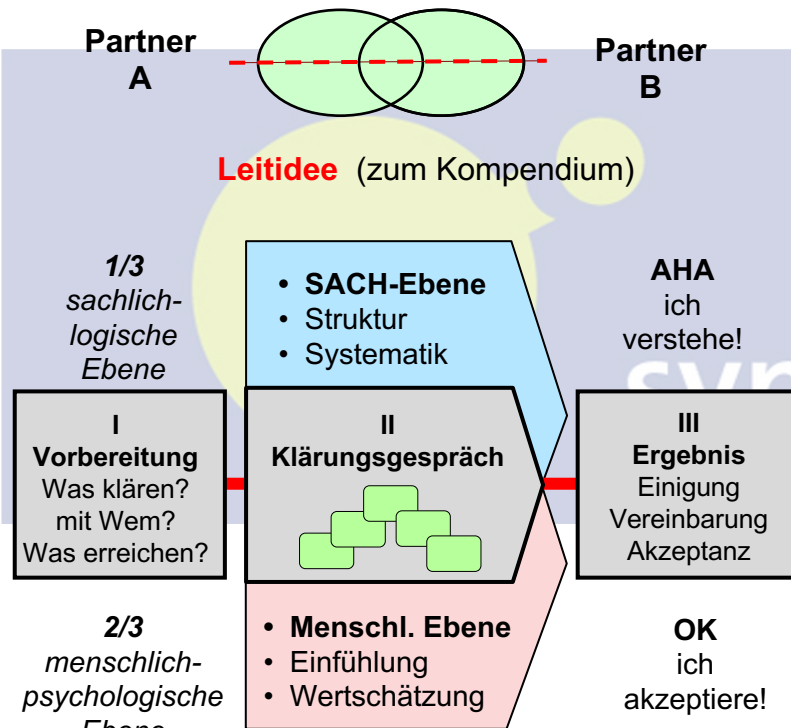
- Beide Partner müssen auch die Klärung auf der Beziehungsebene wollen.
- Hilfreiche Fragestellungen:**
 (Wer gegen wen? Worum geht es? Warum „kracht“ es? Was wirkt verschärfend? Was hilft und klärt?)
- Ist eine Klärung auf der Beziehungsebene nicht möglich kommt es zu keiner dauerhaften und akzeptierten Einigung auf der Sachebene.



Anhang

Denkmodell (zum Thema)

für konstruktive Gesprächsführung



... zum tieferen Verstehen

Erklärung zum Denkmodell

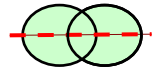
Das HAWARD-Konzept / Fokussierung von

- Sach- und Beziehungsebene
- Interessen & Positionen / Partner A / B
- Einigung auf Beziehungs- **und** Sach-Ebene

INHALT

Anhang	- 6 -
5. Was ist ein Konflikt?	- 7 -
6. Konfliktarten	- 8 -
7. Absicht / Ziele im Umgang mit Konfliktsituationen	- 9 -
8. Generelle Klärungsstrategien und Konsequenzen	-10 -
9. Haltung im Umgang mit Partnern	- 11 -

„Das Problem bei Problemen ist, dass man um keinen Preis zugeben darf, dass es ein Problem gibt. Denn sonst wird man gezwungen, das Problem zu lösen.“



5. Was ist ein Konflikt?

Definition eines Konfliktes



Konflikte sind Ausdruck für gestaute Energie und Zeichen für Identifikation.

Konflikte sind ein Zustand von Spannungen, gegensätzlichen Gefühlen und Interessen

Konflikte bieten die Chance eine Situation konstruktiv zu Klären.

Konflikte werden oft als unangenehm und nervig erlebt und Vermieden.

Nicht der Konflikt ist gut bzw. schlecht, sondern nur der Stil der Konfliktklärung.

... zum besseren Verständnis

Kernaussagen:

- Konflikte
 - sind natürlicher Bestandteil im menschlichen Zusammenleben.
 - sind ein Spannungszustand zwischen unterschiedlichen Emotionen, Zielen, Motiven, Interessen und Werthaltungen.
 - sind Teil / Voraussetzung in der sozialen Entwicklung und Veränderung.
 - sind grundsätzlich nicht negativ zu bewerten.
 - werden subjektiv bewertet.

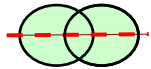
Nutzen:

- Das Erkennen eines Konfliktes ist Voraussetzung für Klärung, Entwicklung und Veränderung.

Worauf achten:

- Ich entscheide, ob, wie und mit welchen Mitteln ich den Konflikt klären will.
- Konfliktklärung erfordert Mut.
- Klären macht klar, nicht schön und bequem.
- Die Vermeidung der Konfliktklärung vermeidet nicht den Konflikt. Der ungelöste Konflikt „schmort“ weiter.

„im Konflikt zwischen Herz und Verstand, verliert in der Rege die Leber!“



6. Konfliktanalyse

Konfliktarten:

gegliedert nach Konfliktpartnern / Konfliktursachen

Konflikt-Partner Wer hat den Konflikt? Konflikt-ursachen Was ist die Ursache?	Intrapersonale Konflikte (2 Seelen in der Brust)	Duale Partnerkonflikte (berufliche, private)	Konflikte in/ zwischen Projektteams und Arbeitsgruppen	Konflikte in/ zwischen Abteilungen, Bereichen, Organisationen	Konflikte in/ zwischen Firmen, Kommunen, Völkern und Nationen
Missverständnisse und unklare Situationen, Aufgaben, Kompetenzen					
Verteilungskonflikte: Macht, Geld, Mittel, Zuwendung, Zeit, etc.					
Unterschiedliche Ziele, Interessen, Lösungen, Methoden o. ä.					
Persönlichkeitsstruktur (zu verschieden, zu ähnlich / Nasenfaktor)					
Unterschiedliche Werte, Normen, Religion o. ä.					

Zwischen wem & warum knirscht es?

Kernaussagen

- Die Matrix der Konfliktarten unterscheidet nach Konfliktpartnern (Wo entsteht der Konflikt) und Konfliktursachen (Was sind die Konfliktauslöser?).
- Je genauer die Konfliktanalyse (Wer hat den Konflikt und warum?) desto eher das Erkennen einer Chance auf dauerhafte Klärung.
- Die Matrix ist ein Werkzeug zur Konfliktanalyse.

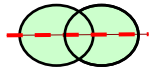
Nutzen

- Ich kann für eine Konfliktklärung die Zugänge besser finden, wenn ich die Konfliktarten genauer analysiere. (Partner und Ursachen der Konflikte in der Matrix positionieren / markieren)

Worauf ist zu achten?

- Es gibt Überschneidungen zwischen den Konfliktarten (Konfliktursachen sind oft eine Gemengelage von Einzelursachen).
- Konfliktlösung ist einfacher bei Missverständnissen und schwieriger bei Wertekonflikten.
- Es gibt keine Garantie für die Klärung von Konflikten. Manche Konflikte sind nicht lösbar.

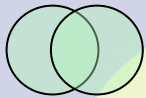
**„Lieber das Problem sein,
als das Problem haben.“**



7. Absichten & Ziele ...

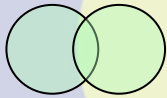
Grundhaltungen zum Konfliktpartner in einem konkreten Konflikt

Mögliche Varianten zu Einstellungen und Absichten



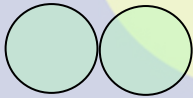
6. Konsens

Wir haben gemeinsame Motive / Werte / Überzeugungen, ich helfe dir, wo ich kann.



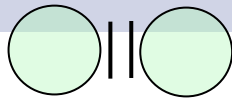
5. Kompromiss

Ich gewinne mehr, als ich verlieren kann. Deshalb einige ich mich mit dir.



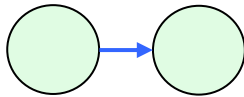
4. Neutralität

Ich habe nichts gegen Dich und dein Anliegen. Ich verhalte mich neutral.



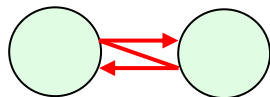
3. Gleichgültigkeit

Du bist mir egal – mach was du willst / du kannst mich mal.



2. Manipulation

Ich beeinflusse dich so, dass ich einseitig einen Vorteil habe.



1. Konflikt

Ich bin gegen Dich und Deine Interessen und bekämpfe dich.

... im Umgang mit Konflikten

Kernaussagen:

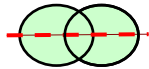
- Das Ergebnis einer Konfliktklärung ist abhängig von der Einstellung und Absicht zum Konfliktpartner.
- Die jeweilige Grundhaltung ist dabei entscheidend und bestimmt das Ziel der Klärung.
- Kläre im Vorfeld für dich selbst – willst du deine Interessen durchsetzen oder einen dauerhaften Interessenausgleich für beide Seiten herbeiführen.

Nutzen:

- Das Modell hilft
 - mir mögliche Erfolgchancen auszuloten.
 - bei der Diagnose des Konfliktverhaltens beider Konfliktkontrahenten.
- Ich erkenne die Erfolgchancen einer Konfliktklärung, abhängig von meiner Klärungsbereitschaft und der Bereitschaft des Partners.

Worauf achten:

- Überlege dir, ob du selber klären willst / kannst oder ob ein neutraler Klärungshelfer / Mediator erfolgversprechender ist.
- Belohne und anerkenne deinen Partner und dich selbst bei Kompromiss bzw. Konsens.
- Eine Garantie der Klärung ist nicht automatisch gegeben.
- Wenn einer der Kontrahenten zur emotionalen Klärung nicht bereit ist, gibt es keine dauerhafte Klärung.



8. Generelle Klärungsstrategien ... und deren Konsequenzen

5 Grundstrategien im Umgang mit Konflikten und mögliche soziale Konsequenzen.

Konsens erarbeiten

Beide fühlen sich als Gewinner, weil die Lösung für beide akzeptabel ist.

Kompromiss aushandeln

Beide haben das Gefühl, sie gewinnen mehr, als sie verlieren.

Klärung delegieren

Oft haben beide das Gefühl, sie verlieren mehr als sie gewinnen.

kämpfen

Einer gewinnt. Einer verliert. Risiko: Verlierer denken oft an Rache.

flüchten

Ich flüchte vor der Auseinandersetzung und gebe nach. Der Andere gewinnt.

Kernaussagen:

- Diese 5 Grundstrategien der Konfliktaustragung sind so alt wie die Menschheit.
- Jede Klärungsstrategie ist berechtigt und kann, je nach Situation, mehr oder weniger sinnvoll bzw. zielführend sein.
- Die Wahl der Strategie ist deine subjektive Entscheidung (ausgehend von deiner Haltung und Klärungsabsicht).
- Konfliktbeilegung mit den Strategien Flucht, Kampf und Delegation sind oft nicht von Dauer, weil „Verlierer“ sich rächen wollen.

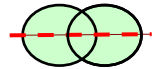
Nutzen:

- Je nach möglicher sozialer Konsequenz kann ich meine Klärungsstrategie bewusster wählen / anwenden.

Worauf achten:

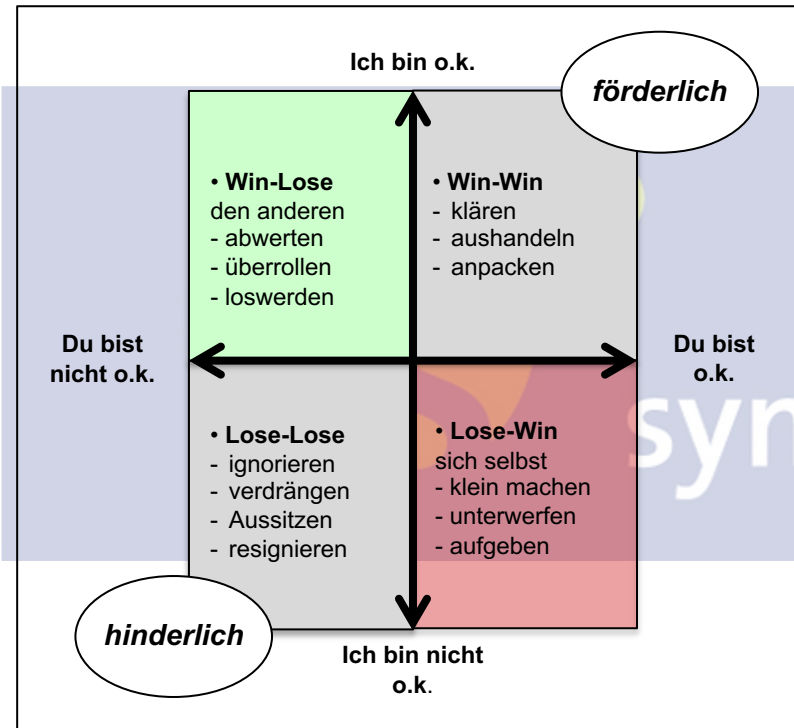
- Jede Klärungsstrategie ist unterschiedlich aufwendig.
 - Sachlich: Zeit / Kosten
 - Menschlich: eingehen auf Emotionen & Motive
- Die Dringlichkeit (Geschwindigkeit) der Konfliktklärung hat Einfluss auf die Auswahl der Klärungsstrategie.
- Die Konsensstrategie erfordert die höchste Einfühlung, Wertschätzung und braucht Zeit.

**„Mein Chef kann Origami.
Er faltet mich immer richtig zusammen.“**



9. Meine Haltung

Generelle Haltungen / Verhaltensweisen in Konfliktsituationen



Das jeweilige Verhaltenskonzept in der Konfliktklärung wird häufig unbewusst angewandt. Erfolgreiche Konfliktlösung kann nur durch eine bewusste Vorgehensweise erreicht werden.

... im Umgang mit Konfliktsituationen

Kernaussagen

- Vier generelle Grundhaltungen beeinflussen den Stil und das Ergebnis der Konfliktklärung.
- Menschen gehen mit Konflikten unterschiedlich um, abhängig von ihrer Grundhaltung zum Konfliktpartner.
- Eine dauerhafte Konfliktbeilegung ist am besten möglich mit einer wertschätzenden Haltung: „Ich bin o.k. – Du bist o.k.“.
- Die Haltungen Win-Lose / Lose-Win generieren Gewinner und Verlierer.
- Die Haltung Lose-Lose führt dauerhaft zur Unzufriedenheit (symbiotische Freundschaften sind nicht ausgeschlossen).

Nutzen

- Ich bin bewusster und ehrlicher im Umgang in Konfliktsituationen mit mir selbst und mit anderen.
- Eine reflektierte Grundhaltung ermöglicht mir die Auswahl einer Klärungsstrategie.

Worauf ist zu achten?

- Prüfe deine Haltung, ob diese angemessen ist für eine Konfliktklärung in deinem Sinne.
- Gehe nicht nur von deiner Haltung aus, beachte auch die Konflikthaltung deines Kontrahenten.

MERKER: „Lass mir meine Vorurteile,
und verwirre mich nicht mit Tatsachen!“