

# WORKBOOK

## Konfliktmanagement: So führen Sie lösungsorientierte Konfliktgespräche mit Mitarbeitern und Vorgesetzten



# Konfliktmanagement: So führen Sie lösungsorientierte Konfliktgespräche mit Mitarbeitern und Vorgesetzten

Heute habe ich eine gute und eine schlechte Nachricht für Sie. Die schlechte Nachricht: Konflikte treten immer auf. In sämtlichen Konstellationen, in denen Menschen zusammenkommen, treffen in der Regel auch verschiedene Meinungen, Ansichten und Herangehensweisen aufeinander.

Die gute Nachricht: Nicht jeder Konflikt ist per se eine Katastrophe. Die meisten lassen sich sogar gut auflösen, wenn Sie eine Konfliktsituation als Chance für Ihr persönliches Wachstum sehen, lernen, Konflikte frühzeitig zu erkennen, und sich auch vor dem Ansprechen bisher versteckter Konflikte nicht scheuen.

In diesem Workbook lernen Sie:

- Was die Grundlagen des Konfliktmanagements sind.
- An welchen Merkmalen Sie Konflikte erkennen – auch die versteckten.
- Wie Sie lösungsorientierte Konfliktgespräche führen.
- Strategien zur Deeskalation.
- Mit welchen Techniken Sie ab sofort jeden Konflikt lösen.

Dieses Workbook ist so konzipiert, dass Sie es in Ihrem eigenen Tempo durcharbeiten können. Sie haben die Flexibilität, die Einheiten in beliebiger Reihenfolge zu bearbeiten. Führen Sie die Übungen aktiv durch und wenden Sie die gelernten Techniken zur Konfliktlösung gleich in Ihrer beruflichen Praxis an – dadurch können Sie Ihre Fortschritte sofort erkennen und erleben positive Veränderungen in Ihrer Führungsrolle.

Viel Erfolg dabei wünscht

*V. Gronau*

Vanessa Gronau



# Agenda

- ☐ **EINHEIT 1** ..... 04  
Grundlagen des Konfliktmanagements kennenlernen
- ☐ **EINHEIT 2** ..... 10  
Konflikte erkennen und Konfliktarten unterscheiden
- ☐ **EINHEIT 3** ..... 16  
So führen Sie lösungsorientierte Konfliktgespräche
- ☐ **EINHEIT 4** ..... 20  
Kennen Sie diese Deeskalationsstrategien?
- ☐ **EINHEIT 5** ..... 24  
Konfliktlösungstechniken und wie Sie sie anwenden

Hier können Sie  
den Text abhaken,  
wenn Sie ihn fertig  
durchgearbeitet haben.



## Impressum

### Verleger

Personalwissen, ein Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Straße 2-4, 53095 Bonn

### Vorstand

Richard Rentrop, Bonn

### Redaktionell Verantwortliche

Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG; Adresse s. o.

### Chefredaktion

Sina Dorothea Hankofer, Meppen

### Produktmanagement

Vanessa Gronau, Bonn

### Korrektur

Annika Holtmannspötter, Münster

### Layout und Grafik

Ilona Burgarth, München; Mareike Ortmeier, Magdeburg

### Herstellung:

Sebastian Gerber, Bonn

### Druck

Logo Print GmbH, 72555 Metzingen

### Kontakt (Kundendienst)

Telefon: 02 28 / 95 50 160  
kundendienst@leadershipxperts.de  
www.leadershipxperts.de

ISSN-Nr. 2941-0711

© 2024 VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Warschau

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf geschlechterspezifische Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen in den grundsätzlichen Hinweisen gelten daher gleichermaßen für alle Geschlechter.

Alle Angaben in LeadershipXperts wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen.

Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft

## Einheit 1:

# Grundlagen des Konfliktmanagements kennenlernen

Stellen Sie sich vor, Sie planen in Ihrem Unternehmen eine große Veranstaltung. Gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern besprechen Sie, wie die Veranstaltung ablaufen könnte, wo ein geeigneter Veranstaltungsort wäre, wer daran teilnehmen soll, wie die Teilnehmer benachrichtigt bzw. eingeladen werden und weitere Punkte, die es zu klären gilt. Während Sie diskutieren, zeichnen sich Meinungsverschiedenheiten unter Ihren Mitarbeitern über die Verwendung des Budgets und die Auswahl der Dienstleister ab.

Ein Konflikt im Arbeitsumfeld entsteht, wenn individuelle oder organisatorische Werte, Ziele, Meinungen oder Bedürfnisse aufeinandertreffen und nicht miteinander vereinbar sind. Im betrieblichen Umfeld sind Konflikte üblich. Sie können sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben. Nicht beachtet führen sie zu Spannungen, Unzufriedenheit, einem schlechten Betriebsklima und geringerer Produktivität. Im Idealfall führen sie zu Innovation, Kreativität und Veränderung.

Als Führungskraft sollten Sie besonderes Augenmerk auf Konflikte legen, um ungelöste Probleme oder ineffektive Kommunikation aufzudecken und die Teamdynamik zu stärken.

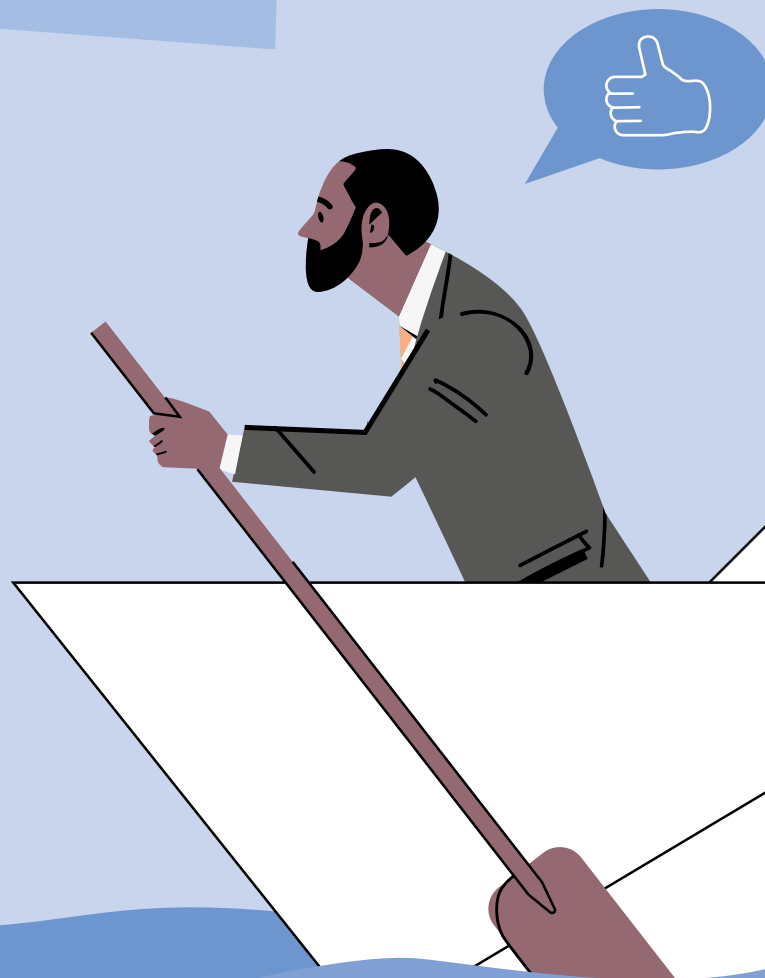




## Destruktive und konstruktive Konflikte unterscheiden

### Konstruktive Konflikte

- Führen zu positiven Veränderungen
- Fördern das Wachstum von Einzelpersonen, Teams und des gesamten Unternehmens
- Zeichnen sich durch respektvolle Kommunikation und Offenheit für verschiedene Standpunkte aus
- Bedeuten ein Streben nach gemeinsamen Lösungen



## Destructive Konflikte

- Führen zu negativen Ergebnissen
- Schädigen Beziehungen
- Beeinträchtigen Teamdynamik und Arbeitsleistung
- Sind oft geprägt von aggressiver Kommunikation und fehlendem Respekt für das Gegenüber
- Können durch das Streben nach persönlichem Gewinn gekennzeichnet sein



Im Folgenden finden Sie zwei Konfliktsituationen. Bitte lesen Sie diese und überlegen Sie, bei welchem Konflikt es sich nach obigen Punkten um einen konstruktiven und bei welcher der beiden Situationen es sich um einen destruktiven Konflikt handelt.

### Situation 1:

Im Architekturbüro Memminger findet eine Teambesprechung statt. Ein neues Projekt soll geplant werden.



Susanne Olivier: „Ich schlage vor, wir verwenden für das Design des Gebäudes moderne Materialien. Dadurch erreichen wir einen zeitgemäßen Look.“

Susannes Kollege meldet sich zu Wort: Heiner Darus: „Ich verstehe deinen Standpunkt. Modern und zeitgemäß ist für den Kunden sicherlich ein Argument. Allerdings finde ich, wir sollten auch traditionelle Materialien in Betracht ziehen. Das Objekt wird in der Altstadt stehen, wir sollten also das historische Erbe der Stadt respektieren.“

Nun klinkt sich auch Melanie Gräser ein: „Ich finde, beides hat seine Vor- und Nachteile. Vielleicht können wir eine Kombination aus modernen und traditionellen Materialien finden, um so ein einzigartiges und ästhetisch ansprechendes Design zu schaffen, mit dem sich das Objekt in das Stadtbild einfügt, ohne dabei total altbacken zu wirken.“

### Auflösung:

Sicher haben Sie es erkannt. Bei **Situation 1** handelt es sich um einen konstruktiven Konflikt. Die Mitarbeiter hören einander zu, sie bringen verschiedene Perspektiven ein und suchen gemeinsam nach einer Lösung, die die Vor- und Nachteile der verschiedenen Herangehensweisen berücksichtigt.

**Situation 2:**

In einem IT-Unternehmen sollen die Aufgaben neu verteilt werden.

Am Dienstagnachmittag finden sich dazu einige Mitarbeiter des Unternehmens zusammen.



Andreas Kaban: „Ich denke, ich sollte das Projekt leiten. Ich habe die meiste Erfahrung mit dem Aufbau einer Netzwerkstruktur und bin schon seit 13 Jahren hier.“

Seine Kollegin, Christiane Pauli, zieht die Augenbrauen hoch: „Das ist lächerlich. Du hast keine Ahnung, was du tust. Ich bin vielleicht noch keine 13 Jahre hier im Unternehmen, dafür bin ich viel besser qualifiziert. Schau allein auf meinen letzten Kunden. Außerdem wird es Zeit, dass eine Frau hier mal wieder ein Projekt leitet.“

Andreas Kaban ist entsetzt: „Du hast doch keine Ahnung. Das Geschlecht definiert doch nicht, wer dran ist, ein Projekt zu leiten. Das zeigt doch schon völlige Inkompetenz!“

**Situation 2** stellt eine Unterhaltung dar, die schnell auf ein destruktives Niveau sinkt. Die Teammitglieder verhalten sich beleidigend und respektlos, statt konstruktiv zu kommunizieren und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen.

## Einheit 2:

# Konflikte erkennen und Konfliktarten unterscheiden

Die Veranstaltung, die Sie mit Ihrem Team planen, nimmt Form an. Die Location steht, auch für ein Cateringunternehmen und zwei Programmpunkte konnten Sie mit dem Team Entscheidungen treffen.

Im Nachgang an ein weiteres Meeting hören Sie zufällig eine Unterhaltung zwischen zwei Mitarbeitern mit an.



Gaby Meiring: „Ich bin nicht einverstanden mit der Auswahl der Location. Ich kenne den Ort und finde, die Location ist zu klein für die Anzahl der erwarteten Gäste. Außerdem ist sie viel zu weit weg.“

Ihr Kollege, Daniel Möller, ist anderer Meinung als Gaby Meiring. Er verteidigt die getroffenen Entscheidungen: „Ich sehe, was du meinst. Du hast nicht ganz unrecht mit der Entfernung. Allerdings bietet die Location eine einzigartige Atmosphäre, mit der wir unserer Veranstaltung das gewisse Etwas geben können. Außerdem haben wir bereits die Anzahlung geleistet. Es ist zu spät, um die Location zu ändern – jedenfalls ohne zusätzliche Kosten.“



Gaby Meiring ist besorgt: „Ich möchte eben nicht, dass sich die Gäste unwohl fühlen oder wir sogar Probleme mit der Erreichbarkeit haben. Das wäre zu schade.“

Es gibt offene und verdeckte Konflikte. Der Konflikt, der in dieser Situation zwischen Daniel Möller und Gaby Meiring besteht, ist ein offener Konflikt, da die beiden Mitarbeiter ihre Standpunkte klar äußern und respektvoll miteinander umgehen.

#### **Das macht einen offenen Konflikt aus:**

- Offene Diskussion über Meinungsverschiedenheiten
- Klares Ansprechen von Standpunkten, Bedenken der Frustration
- Direkte Kommunikation zwischen den beteiligten Parteien
- Bereitschaft, Konflikte anzusprechen und lösungsorientiert zu diskutieren

Gaby Meiering hat noch weitere Sorgen. Sie erzählt ihrer Kollegin Jana Caminos davon: „Ich habe gehört, dass das Cateringunternehmen, das wir gewählt haben, bei anderen Kunden das Essen nicht rechtzeitig angeliefert haben soll. Noch schlimmer: Als das Essen dann geliefert wurde, stellte sich heraus, dass auch noch die falschen Speisen zubereitet wurden. Etwas, das gar nicht bestellt wurde.“ Jana Caminos zuckt mit den Schultern und verdreht die Augen. In leicht genervtem Tonfall antwortet sie: „Oh, wirklich?“ Gaby Meiering nickt bestätigend. „Ja, da ist wohl in der Vergangenheit schon einiges schiefgelaufen.“ Jana Caminos dreht sich um und seufzt. Sie kann die ständigen Beschwerden ihrer Kollegin nicht mehr hören. Schnell wiegelt sie ab: „Das ist mir neu. Ich habe bisher nur positive Bewertungen über das Cateringunternehmen gehört.“ Dann greift sie nach einer Akte und verlässt eilig den Raum.



Hierbei handelt es sich um einen verdeckten Konflikt, der vor allem dadurch gekennzeichnet ist, dass der Konflikt einem der beiden Konfliktparteien nicht bewusst ist. Gaby Meiering ist nicht klar, dass ihre Kollegin Jana Caminos genervt ist. Gaby Meiering ist der Auffassung, ihre Bedenken zu teilen, wohingegen Jana Caminos die Bedenken herunterspielt und kaum auf diese eingeht. Außerdem entzieht sie sich schnellstmöglich der Situation. Der eigentliche Konflikt bleibt somit unausgesprochen und könnte sich fortsetzen.

#### Das macht einen verdeckten Konflikt aus:

- Meinungsverschiedenheiten oder Spannungen werden nicht konkret thematisiert
- Direkte Konfrontation/Diskussion wird vermieden
- Indirekte Hinweise, Andeutungen oder Anspielungen auf Probleme
- Passiv-aggressives oder ausweichendes Verhalten

## Konfliktarten erkennen

Im Folgenden finden Sie eine Tabelle mit verschiedenen Konfliktarten, die im beruflichen Alltag auftreten können.

| Konfliktart                      | Merkmal                                                   | Beispiel                                                                                                                                                     |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interessenkonflikt</b>        | Unterschiedliche Interessen oder Ziele                    | Zwei Abteilungen konkurrieren um begrenzte Ressourcen wie Budget oder Personal                                                                               |
| <b>Wertekonflikt</b>             | Unterschiedliche Wertvorstellungen                        | Ein Teammitglied bevorzugt eine arbeitsintensive, detaillierte Herangehensweise, während ein anderes Teammitglied Wert auf Effizienz und Schnelligkeit legt. |
| <b>Rollenkonflikt</b>            | Unterschiedliche Rollen und Erwartungen                   | Ein Mitarbeiter fühlt sich überlastet, da ihm zusätzliche Aufgaben zugewiesen wurden, die nicht seinem Verantwortungsbereich entsprechen.                    |
| <b>Beziehungskonflikt</b>        | Störung der zwischenmenschlichen Beziehungen              | Zwei Kollegen haben persönliche Differenzen, die ihre Zusammenarbeit beeinträchtigen und zu Spannungen im Team führen.                                       |
| <b>Informationskonflikt</b>      | Unterschiedliche Wahrnehmung oder Zugang zu Informationen | Ein Teammitglied fühlt sich ausgeschlossen, da es nicht mit wichtigen Informationen versorgt wurde, die sein Arbeitsgebiet betreffen.                        |
| <b>Ressourcenkonflikt</b>        | Konkurrenz um begrenzte Ressourcen                        | Zwei Teams konkurrieren um ein begrenztes Budget für die Durchführung ihrer Projekte.                                                                        |
| <b>Strategiekonflikt</b>         | Unterschiedliche Meinungen über die Strategie             | Das Management hat unterschiedliche Vorstellungen davon, wie ein neues Produkt am besten vermarktet werden soll.                                             |
| <b>Kultureller Konflikt</b>      | Konflikte aufgrund kultureller Unterschiede               | Teammitglieder aus verschiedenen Ländern haben aufgrund kultureller Unterschiede Schwierigkeiten, sich anzupassen und miteinander zu kommunizieren.          |
| <b>Macht-/Autoritätskonflikt</b> | Unstimmigkeiten über Autorität und Hierarchien            | Zwei Führungskräfte streiten sich darüber, wer das Recht hat, bestimmte Entscheidungen zu treffen.                                                           |

(1) Notieren Sie bitte, welche dieser Konflikte Ihnen in Ihrem Unternehmen schon begegnet sind. Dabei müssen Sie nicht einer der Konfliktpartner gewesen sein. Notieren Sie die Situation auch, wenn Sie Ihnen zugetragen wurde, wenn Sie diese beobachtet haben, jedoch nicht involviert waren.

| Das ist passiert |  | So viele Personen<br>waren beteiligt | Konfliktart |
|------------------|--|--------------------------------------|-------------|
| Situation 1      |  |                                      |             |
| Situation 2      |  |                                      |             |
| Situation 3      |  |                                      |             |
| Situation 4      |  |                                      |             |
| Situation 5      |  |                                      |             |

(2) Überlegen Sie nun, wie ein Kompromiss oder eine Lösung des Konflikts hätte aussehen können.

**Situation 1**

---

---

---

---

**Situation 2**

---

---

---

---

**Situation 3**

---

---

---

---

**Situation 4**

---

---

---

---

**Situation 5**

---

---

---

---

**Einheit 3:**

# So führen Sie lösungsorientierte Konfliktgespräche

Sie bemerken, dass es Spannungen zwischen zwei Ihrer Mitarbeiter gibt. Gaby Meiering ist frustriert, weil sie sich von ihrer Kollegin unverstanden fühlt. Sie will doch bloß das Beste für Kunden und Unternehmen. Ihre Kollegin Jana Caminos ist genervt. Sie ist ihrerseits der Meinung, dass Gaby Meiering oftmals Situationen zu negativ sieht und sich ständig beschwert, auch wenn das gar nicht sein müsste. Sie möchten mit den beiden ein lösungsorientiertes Konfliktgespräch führen, um diese Sache aus der Welt zu schaffen und die Zusammenarbeit der beiden wieder zu verbessern.



**Ein lösungsorientiertes Konfliktgespräch führen**

Versetzen Sie sich in die Situation der Führungskraft und überlegen Sie, wie die einzelnen Handlungen in den folgenden Schritten aussehen könnten. Notieren Sie Ihre Ideen.

**Phase****Vorbereitung****Schaffung eines sicheren Raums****Aktives Zuhören**

**Phase****Missverständnisse klären****Fokus auf Lösungen****Treffen Sie klare Vereinbarungen**

**Vergleichen** Sie jetzt Ihre Herangehensweise mit unseren Ansätzen:

| Phase                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vorbereitung</b>                     | Als Führungskraft bereiten Sie sich im Voraus auf das Gespräch vor, indem Sie die Standpunkte von Gaby Meiering und Jana Caminos sowie die Hintergründe des Konflikts prüfen, soweit Ihnen dies möglich ist.                                                                                                                                                  |
| <b>Schaffung eines sicheren Raums</b>   | Sie schaffen einen vertraulichen Raum, eine ungestörte Atmosphäre, die möglichst neutral ist (ein Besprechungsraum, nicht einer der Arbeitsplätze der beiden), und geben Gaby Meiering und Jana Caminos die Gelegenheit, offen über ihre Standpunkte zu sprechen. Sie begleiten das Gespräch oder holen eine entsprechende Vertrauens- oder Fachperson hinzu. |
| <b>Aktives Zuhören</b>                  | Sie hören aufmerksam zu, während Gaby Meiering und Jana Caminos ihre Perspektiven und Bedenken äußern und stellen sicher, dass die beiden ihre Standpunkte ausgiebig darlegen können.                                                                                                                                                                         |
| <b>Missverständnisse klären</b>         | Sie stellen gezielte Fragen, um Missverständnisse und Kommunikationsprobleme zwischen Gaby Meiering und Jana Caminos zu klären und sicherzustellen, dass sich die beiden vollständig verstehen.                                                                                                                                                               |
| <b>Fokus auf Lösungen</b>               | Sie lenken das Gespräch auf das Identifizieren von Lösungen und das Finden eines Kompromisses, statt sich auf Schuldzuweisungen oder Vergangenheitsvorwürfe zu konzentrieren.                                                                                                                                                                                 |
| <b>Treffen Sie klare Vereinbarungen</b> | Am Ende des Gespräches stellen Sie sicher, dass Gaby Meiering und Jana Caminos eine klare Vereinbarung treffen, um zukünftig zu vermeiden, dass Jana Caminos sich so sehr genervt und Gaby Meiering sich völlig unverstanden fühlt. Sie legen zu dritt klare Erwartungen und Verantwortlichkeiten für beide Parteien fest.                                    |



Durch dieses Vorgehen tragen Sie dazu bei, den Konflikt zwischen Ihren Mitarbeiterinnen effektiv zu lösen und ihre Zusammenarbeit wieder zu verbessern.

## Einheit 4:

# Kennen Sie diese Deeskalationsstrategien?

Andreas Kabanass und Christiane Pauli arbeiten in einem IT-Unternehmen zusammen. Im Rahmen eines neuen Projektes geraten die beiden immer wieder aneinander. Beide sind energiegeladene Persönlichkeiten, die schon in der Vergangenheit einige Dynamik in Besprechungen und Projekte gebracht haben.



Als Führungskraft kennen Sie Ihre beiden Mitarbeiter sehr gut und wissen längst, wie Sie mit den beiden umzugehen haben. Sie unternehmen deshalb die folgenden Schritte, um Ruhe in die Situation zu bringen:

### 1. Sie greifen sofort ein

Sie erkennen die Eskalation des Konflikts und greifen umgehend ein, um die Situation zu beruhigen und eine weitere Eskalation zu verhindern.



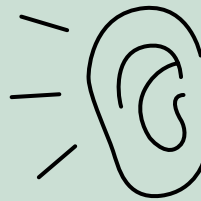
### 2. Sie wirken beruhigend

Sie zeigen sich ruhig und beruhigend, um den emotionalen Zustand Ihrer beiden Mitarbeiter zu stabilisieren und sie zur Ruhe zu bringen.



### 3. Sie hören aktiv zu

Während Andreas Kabanass und Christiane Pauli ihre Standpunkte äußern, hören Sie aufmerksam und aktiv zu und zeigen Verständnis für beide Perspektiven.



### 4. Bleiben Sie neutral

Agieren Sie möglichst objektiv und vermeiden Sie es, Partei zu ergreifen oder einem Ihrer Mitarbeiter die Schuld zuzuweisen, um die Konfliktsituation nicht weiter zu verschärfen.



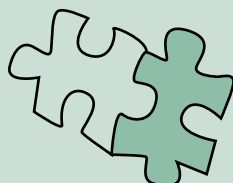
### 5. Legen Sie Kommunikationsregeln fest

Etablieren Sie klare Standards für das klärende Gespräch, um sicherzustellen, dass die beiden Parteien respektvoll miteinander umgehen und konstruktiv kommunizieren.



### 6. Wenden Sie Konfliktlösungstechniken an

Finden Sie gemeinsame Interessen. Erarbeiten Sie Kompromisse oder regen Sie ein Brainstorming zum Finden von Lösungen an, um eine gemeinsame Basis zwischen Ihren Mitarbeitern für die weitere Zusammenarbeit zu schaffen.



## Deeskalationsstrategien anwenden

Im Folgenden finden Sie drei Deeskalationsstrategien, die Sie anwenden können, um bei hitzigen Konflikten mit Widerständen und Emotionen angemessen umzugehen.

### 1. Deeskalationsstrategie: Aktives Zuhören und Empathie zeigen



- > **Schritt 1:** Beginnen Sie, indem Sie sich auf die beteiligten Parteien konzentrieren und Ihnen Ihre volle Aufmerksamkeit schenken.
- > **Schritt 2:** Hören Sie aktiv zu, indem Sie Blickkontakt herstellen, nickend zeigen, dass Sie verstehen, und gelegentlich eine Zusammenfassung oder Rückmeldung geben, um zu zeigen, dass Sie zuhören.
- > **Schritt 3:** Zeigen Sie Empathie, indem Sie die Gefühle und Perspektiven der beteiligten Parteien anerkennen und ebenso anerkennen, dass ihre Emotionen legitim sind.



### 2. Deeskalationsstrategie: Neutral bleiben und vermitteln



- > **Schritt 1:** Bleiben Sie objektiv, ohne Partei für eine der beiden bzw. verschiedenen Sichtweisen einzunehmen.
- > **Schritt 2:** Identifizieren Sie gemeinsame Interessen der Konfliktparteien, dadurch schaffen Sie eine Basis für eine konstruktive Lösung.
- > **Schritt 3:** Führen Sie vermittelnd, um einen Kompromiss zu finden, auf den sich alle Parteien einlassen können.



### 3.

#### Deeskalationsstrategie: Kommunikationsregeln etablieren und Grenzen setzen



- > **Schritt 1:** Klären Sie die Erwartungen an die Kommunikation und an das Verhalten beider Parteien während des Konflikts. Geben Sie die Regeln vor und greifen Sie zwischenzeitlich ein, wenn der Umgang an Respekt verliert.

- > **Schritt 2:** Setzen Sie klare Grenzen und erklären Sie, welches Verhalten akzeptabel und welche Verhaltensweisen nicht toleriert werden.

- > **Schritt 3:** Bestehen Sie auf einem respektvollen Umgang Ihrer Mitarbeiter untereinander und ermutigen Sie die beteiligten Parteien, ihre Standpunkte konstruktiv zu kommunizieren.



**Einheit 5:**

# Konfliktlösungstechniken und wie Sie sie anwenden



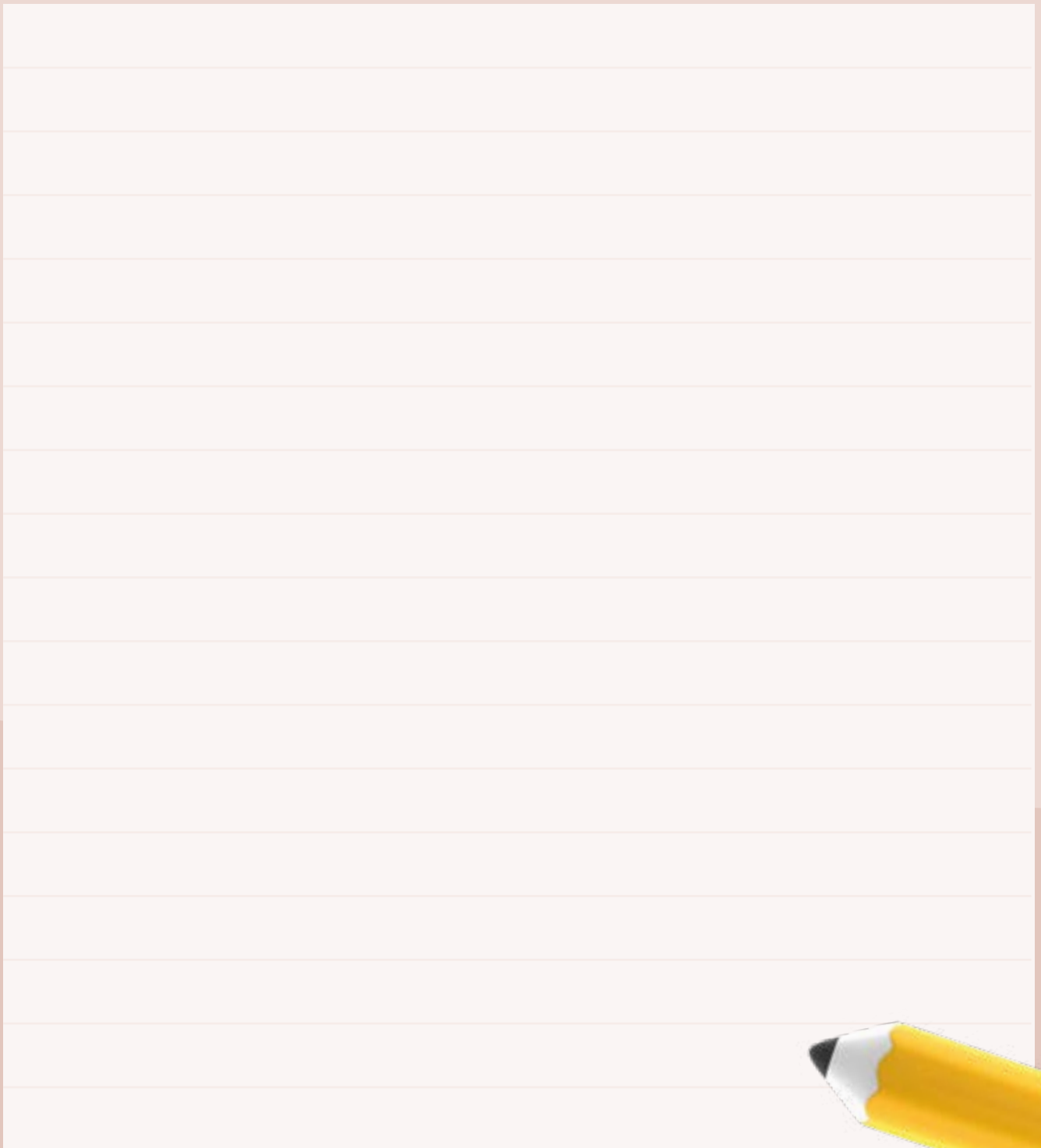
In Übung 4 haben Sie bereits Strategien kennengelernt, um Konfliktsituationen zu deeskalieren. Oft kann bereits in einer guten Deeskalation die Lösung liegen. Geht das Problem darüber hinaus, ist zum Beispiel nicht in aktuellem Stress begründet, sondern wesentlich komplexer, erfordert dies komplexere Techniken zur Lösung des jeweiligen Konflikts. Bei einer Arbitrage beispielsweise wird ein neutraler Dritter als Mediator eingesetzt, der dabei hilft, Kommunikationsprobleme zu überwinden, Missverständnisse zu klären und

einen Kompromiss zu finden. Auf eine Arbitrage können Sie zurückgreifen, wenn Sie selbst parteiisch sind und nicht als objektiver Dritter agieren können. Eine andere Methode ist das problemorientierte Denken, bei dem sich die Beteiligten vor allem auf das Problem konzentrieren und die Gründe, die zu diesem Problem geführt haben. Anschließend können Sie die Ursachen des Konflikts angehen und diese zukünftig verhindern, um ähnliche Konflikte kein zweites Mal aufkommen zu lassen.

**Die integrative Verhandlung**

Eine integrative Verhandlung oder auch Win-win-Verhandlungstechnik zielt darauf ab, eine Lösung zu finden, die für alle Parteien vorteilhaft ist und keinen als Verlierer zurücklässt. Diese Technik zur Konfliktlösung basiert auf der Idee, durch Zusammenarbeit und Kreativität eine Win-win-Situation zu erreichen, in der alle Beteiligten ihre Interessen und Bedürfnisse erfüllt sehen.

(1) Denken Sie an eine Konfliktsituation, die Ihnen kürzlich begegnet oder die Ihnen besonders im Gedächtnis geblieben ist. Sie können auch einen aktuell bestehenden Konflikt wählen und diesen direkt im zweiten Schritt mit der integrativen Verhandlungstechnik angehen. Notieren Sie Ihre Konfliktsituation hier:

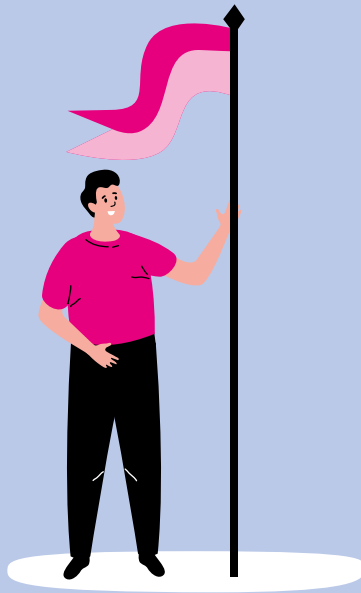


(2) Stellen Sie sich vor, wie die Situation verlaufen wäre, wenn Sie die integrative Verhandlungstechnik angewandt hätten. Notieren Sie Ihre Ergebnisse hier:

| Schritt                                                                 | Allgemeines Vorgehen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | So gehe ich meinen Konflikt an: |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>1. Gemeinsame Interessen, die über den Konfliktpunkt hinausgehen</b> | Ermutigen Sie die beteiligten Parteien, über gleiche Werte und Ziele zu sprechen, gemeinsame Interessen zu identifizieren, die über den Konfliktkern hinausgehen. Sie könnten beispielsweise Kernziele und langfristige Strategien des Unternehmens oder auch private Hobbys berücksichtigen.                                                                          |                                 |
| <b>2. Entwickeln Sie kreative Lösungen</b>                              | Nachdem Sie mit den Konfliktparteien gemeinsame Interessen herausgearbeitet haben, moderieren Sie den Prozess der Lösungsfindung. Fördern und loben Sie kreative Ideen und alternative Lösungsansätze. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, über traditionelle Grenzen hinauszudenken und innovative Lösungen zu finden, die die Bedürfnisse beider Seiten berücksichtigen. |                                 |







## Fazit

Konflikte gehören sowohl zum Arbeits- als auch zum Privatleben dazu. Deshalb müssen sie aber nicht destruktiv sein. Verwandeln Sie schwierige Situationen in etwas Positives, indem Sie sich in Deeskalation und Konfliktlösung üben, kompromissbereit sind und proaktiv an Konflikte herantreten. Dadurch stellen Sie unter Beweis, eine gute Führungskraft zu sein und stärken das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter in Ihre Person.