

Skript

Konfliktlösungsmethodik

Inhalt :

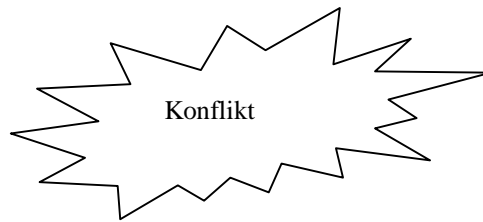
KONFLIKTLÖSUNGSMETHODEN	3
❖ Konflikte bringen auch Probleme.....	3
❖ Konflikte können weiterbringen.....	3
❖ Was ist Konflikt.....	3
❖ Typische Interessenkonflikte – Beispiele	4
❖ Innere und zwischenmenschliche Konflikte.....	4
❖ Woran kann ich einen inneren Konflikt erkennen.....	5
❖ Woran kann ich einen zwischenmenschlichen Konflikt erkennen.....	5
❖ Konflikttypen nach J. Galtung.....	5
❖ Inhaltliche Dimensionen der Konflikt Diagnose.....	6
❖ Das magische Viereck der Projektarbeit.....	6
❖ Rollen- Rollenkonflikte des Projektleiters.....	7
❖ Konflikte innerhalb der Rolle des Projektleiters.....	7
❖ Konflikte mit der Linienorganisation.....	7
❖ Konflikte mit der Projektgruppe.....	7
❖ Konflikt Handhabungsmöglichkeiten in der historischen Entwicklung	8
Konfliktstrategien nach Thomas.....	8
❖ Kompetitive Durchsetzung	9
❖ Rückzug	9
❖ Anpassung.....	10
❖ Integrierende Zusammenarbeit.....	10
❖ Kompromiß.....	10
❖ Kreislauf der Konfliktbewältigung.....	11
❖ Allgemeine Regeln für Konfliktsituationen.....	11
❖ Die 9 Eskalationsgrade.....	11
❖ Konfliktlösungstreffen – Ziele und Methoden	12
❖ Konfliktlösungstreffen - Ablauf des Workshops.....	13
❖ Konfliktlösungstreffen – Spielregeln.....	14
❖ 10 Goldene Regeln für Konfliktmanager.....	14
❖ Interpretation	15
❖ Mentale Modelle – Definition	16
❖ Dialog und Diskussion.....	17
❖ Nutzen des Dialoges.....	17
❖ Zur Reaktion auf Einwände und Angriffe hilf die LIMO – Technik.....	18
❖ LIMO Technik – Coole Antwort - Floskeln.....	19
❖ LIMO Technik – Typische Reaktionen auf Einwände und Angriffe.....	19
❖ Vorteile konstruktiver Kritik im Konfliktmanagement	20
❖ Feedback zur Konfliktvorbeugung und bewältigung	20
❖ Wieso verstärken Gerüchte Widerstände und Konflikte	21
❖ Gerüchte werden durch gezielte Information beseitigt	21

KONFLIKTLÖSUNGSMETHODEN

❖ Konflikte bringen auch Probleme

Problemstellung von Konflikten

- Instabilität und Konfusion
- Abnahme von Rationalität
- Störung der Zusammenarbeit
- Vergeudung von Ressourcen
- Aufbau von Emotionalität
- Streß und Unzufriedenheit



❖ Konflikte können weiterbringen

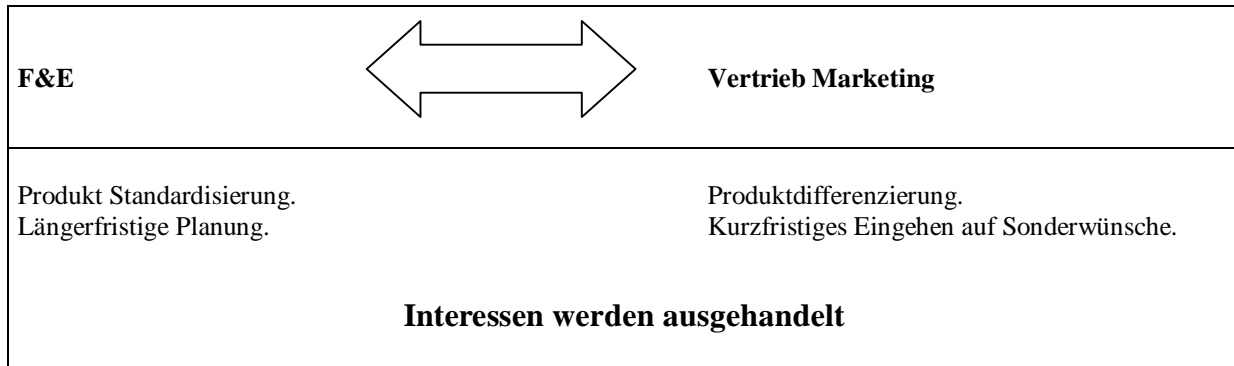
Aufzeigen von Problemen

- Verhindert Stagnation
- Führt zu Selbsterkenntnis
- Finden von Lösungen
- Regt Interesse und Neugierde an
- Ist Wurzel von Veränderungen

❖ Was ist Konflikt

Die Spannung , die existiert, wenn Menschen oder Organisationen konkurrieren oder konfliktäre Ziele haben.

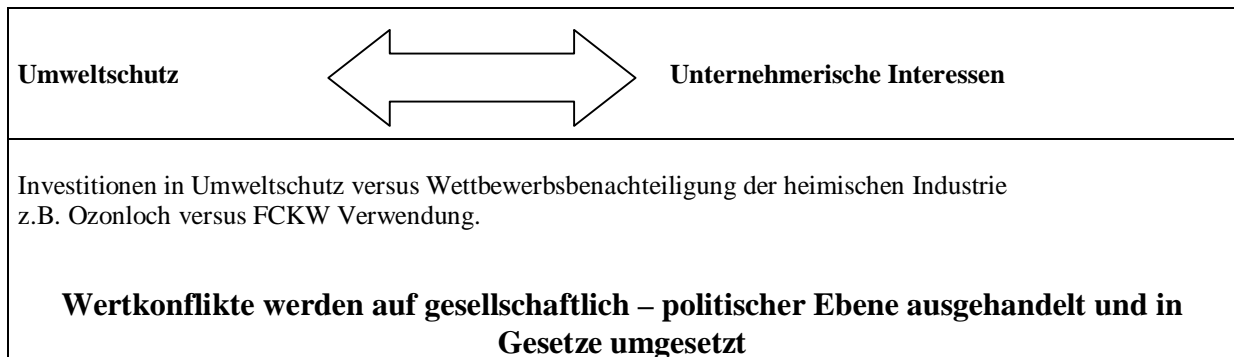
❖ Typische Interessenkonflikte – Beispiele



Zwei Fußball Mannschaften

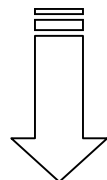
Gegenseitig ausschließende Ziele : Viele Tore schießen, wenige erhalten.
Spielregeln stehen fest, Verstöße werden sanktioniert.

Institutionalisierter Konflikt



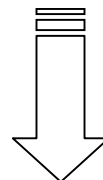
❖ Innere und zwischenmenschliche Konflikte

Gedanken und Gefühle unter denen ein Mensch leidet machen



Innere Konflikte

Spannungssituationen, an der zwei oder mehr Personen beteiligt sind, die mit Nachdruck versuchen unveränderte Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewußt sind



Zwischenmenschliche Konflikte

❖ Woran kann ich einen inneren Konflikt erkennen

- Ich bin von der Situation angespannt und belastet
- Mich male mir aus: was passiert wenn ...
- Ich bin verunsichert und ungewiß
- Ich erlebe einen Druck, diese Störungen zu überwinden

Arten von Konflikten

- **Annäherungs-Annäherungs Konflikte**
z.B. zwei zeitgleiche und gleich wertvolle Beratungsprojekte die meinen Neigungen und Interessen entsprechen.
- **Vermeidungs-Vermeidungs Konflikte**
Zwischen zwei unangenehmen Gegebenheiten entscheiden.
Projektleiter muß Mitarbeiter wegen Nichterledigung seiner Aufgaben zur Rede stellen oder die Sachen selber erledigen.
- **Annäherungs-Vermeidungs Konflikt**
- Entscheidung bringt wertvolles oder Übles
z.B. : Sozial gesinntes Unternehmen muß Mitarbeiter entlassen oder Konkurs machen

❖ Woran kann ich einen zwischenmenschlichen Konflikt erkennen

- Es wird schärfer wahrgenommen was trennt, worin man sich unterscheidet
- Es wird verzerrt und irreführend kommuniziert ggf. bewußt getäuscht
- Es herrscht mißtrauen, Argwohn, offene Feindseligkeit
- Es arbeitet jeder für sich, nicht mehr für die gemeinsame Anforderung

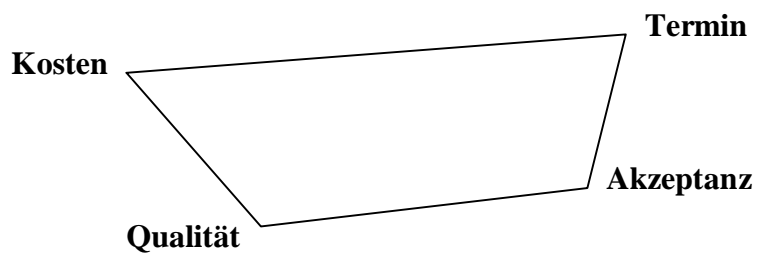
❖ Konflikttypen nach J. Galtung

Ebene	Intra System Konflikt	Inter System Konflikt
Individuelle	Intra psychische Konflikte	z.B. Mann gegen Frau, Chef gegen Mitarbeiter
kollektive	z.B. Wallonen und Flamen in Belgien	z.B. Krieg zwischen kommunistischem und marktwirtschaftlichen Staaten

❖ Inhaltliche Dimensionen der Konflikt Diagnose

Konflikt- Issues	Die von den Parteien eingebrachten Konfliktpunkte
Konfliktverlauf	Die Geschichte des entstehens und des intensivierens der Spannung, „kritische“ Wendepunkte, labiler oder stabiler Konflikt
Parteien des Konfliktes	Individuum, Gruppe oder größeres soziales Gebilde
Positionen und Beziehungen der involvierten Parteien.	Formelle und informelle Positionen und Beziehungen (Formell : Führer laut offizieller Struktur der Firma Informell: Tatsächlicher Führer /Meinungsführer?)
Grundeinstellung zum Konflikt	In wie weit erachten die Parteien die Differenzen selbst als lösbar. Was erwarten sie von einer Lösung. Sind die Einstellungen auf allen Seiten gleich etc.

❖ Das magische Viereck der Projektarbeit



❖ Rollen- Rollenkonflikte des Projektleiters

- Probleme und Konfliktfeld Top Management.
Projektstrukturen verschieben Machtverhältnisse.
Fehler : Im Top-Management wird häufig vermieden hier klare Verhältnisse zu schaffen zB. Kompetenzen mit Funktionsdiagramm zu beschreiben.
- Die Auftragsdefinition (Contracting) ist häufig unklar.
Muß oft unklar sein, damit der Projektleiter Gefahr läuft, daß er für jedes Problem verantwortlich gemacht wird.
Contracting ist ein Lernprozeß und zugleich Nagelprobe für das Projektmanagement.
- Ebenso ist der Beginn des Projektes häufig unklar definiert, scheut man sich davor klare Kriterien für die Beendigung eines Projektes zu formulieren und durchzusetzen aus Entscheidungsschwäche (Kalkar Effekt) oder um Einflußsphären zu erhalten.
- Projektmanagement ist häufig auch unattraktiv, weil der Verbleib des Leiters nach Abschluß der Aufgabe selten geklärt ist.
- Je weniger das Top-Management hinter dem Projektmanagement steht, um so geringer ist die Akzeptanz dieser Arbeitsform in der Linie.

❖ Konflikte innerhalb der Rolle des Projektleiters

- Engagement für das Projekt versus Projektblindheit
- Eigene Eitelkeit und Karriereinteressen versus Gruppendynamik / -engagement (**wir** statt ich / **wir** und **ich** statt man)
- Konfliktfelder zwischen Zielen Kosten , Qualität und Zeit

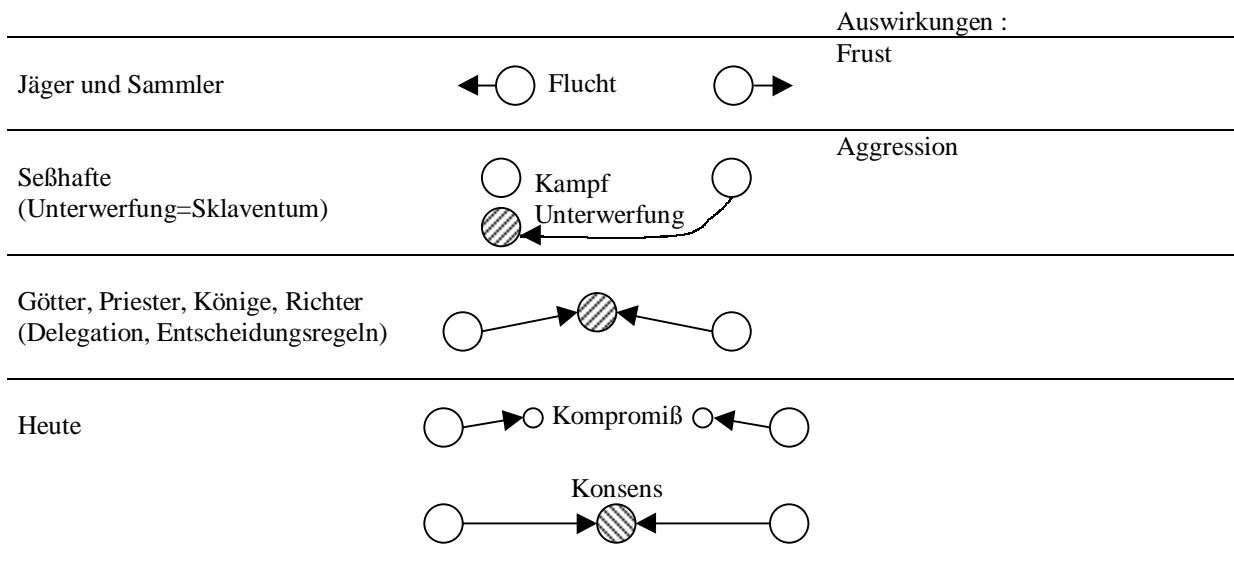
❖ Konflikte mit der Linienorganisation

- Verantwortung für das Projekt versus Einflußmöglichkeiten auf Linienressourcen
- Wettstreit mit Linienressourcen mit anderen Projekten
- Fachkompetenz der Linie versus eigener Fachkompetenz (Kommunizieren, einbinden!)
- Erfolge teilen mit der Linie, aber auch Mißerfolge

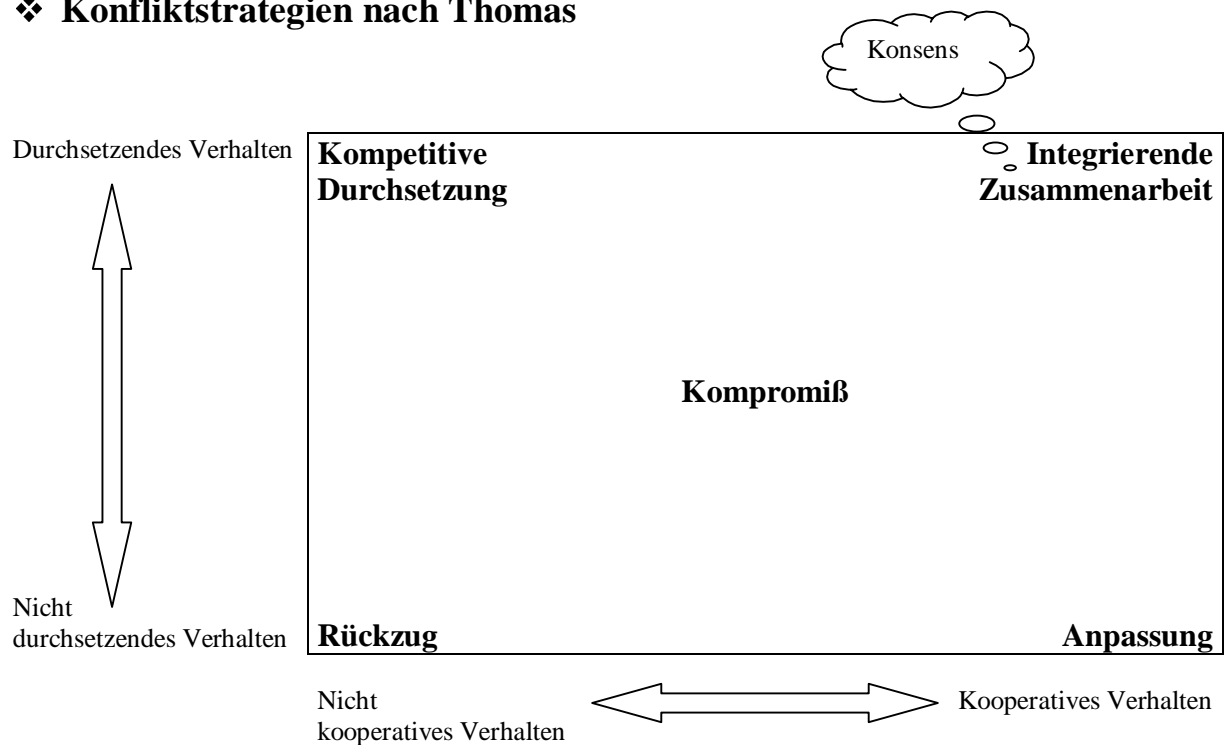
❖ Konflikte mit der Projektgruppe

- Fachliche Führung mit hoher Verantwortung vs. Fehlender disziplinarischer Einflußmöglichkeiten (wer beurteilt Mitarbeiter?)
- Heterogenität der Gruppenmitglieder.
- Prioritätendiskussion mit anderen Projekten.
- Projektgruppenmitglieder bekommen andere Orientierung durch Vorgesetzte.
(Spion! z.B. Ehemaliger Vorgesetzter. Lösung: offene Kommunikation)

❖ Konflikt Handhabungsmöglichkeiten in der historischen Entwicklung



❖ Konfliktstrategien nach Thomas



Lohnt sich der Aufwand. Thema zu unwichtig. Je nach Einsatz sind aber auch die Anderen sinnvoll.

❖ **Kompetitive Durchsetzung**

Beschreibung

- Unterschiede werden deutlich herausgestellt.
- Macht/Autorität wird durchgesetzt.
- Führt zu Gewinnern & Verlierern.
- Führt zu Rachegefühlen und deshalb zu Schwierigkeiten bei künftiger Zusammenarbeit.

Zu empfehlen wenn

- Schnelle, entscheidende Maßnahmen notwendig sind, z.B. in Notsituationen
- Unpopuläre, aber wichtige Maßnahmen umgesetzt werden müssen, z.B. Budgetkürzungen
- Vitale Unternehmensinteressen des im Vordergrund stehen (und sie wissen das sie recht haben)
- Sie sich gegen Menschen schützen müssen, die Vorteile aus nicht konkurrierendem Verhalten ziehen würden

❖ **Rückzug**

Beschreibung

- Das Problem wird verneint – Das Problem existiert nicht
- Der Konflikt löst sich normalerweise nicht auf, sondern bleibt latent.
- Dieser latente Konflikt kann
 - zum Zustand fixierter Unzufriedenheit führen
 - Innovation verhindern

Zu empfehlen wenn

- Das Thema nicht wichtig, oder wenn andere Konflikte dringender sind
- Sie keine Chance sehen, ihre Interessen zu wahren
- Der mögliche Schaden der Konfrontation den Nutzen überwiegt
- Ein späterer Zeitpunkt geeigneter ist
- Zusätzliche Informationssammlung die Vorteile einer unmittelbaren Entscheidung überwiegt
- Andere, das Problem besser lösen können

❖ **Anpassung**

Beschreibung

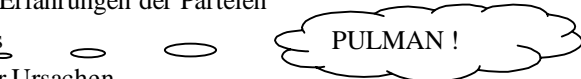
- Differenzen werden heruntergespielt, dadurch wird auf Konfrontation verzichtet
- Das Vorgehen ist an der Realisierung der Interessen der anderen Partei orientiert

Zu empfehlen wenn

- Wenn sie feststellen, das sie einen falschen Standpunkt vertreten.
 - Sie können so dazulernen
 - Sie erhalten ihre Glaubwürdigkeit und
 - verlieren ihr Gesicht nicht indem sie auf einem falschen Standpunkt beharren
- Die Sache für die andere Person sehr viel wichtiger ist als für sie.
- Harmonie und Stabilität besonders wichtig sind

❖ **Integrierende Zusammenarbeit**

Beschreibung

- Personen mit unterschiedlichen Problemperspektiven werden zusammengebracht
- Anerkennung der Fähigkeiten, Erfahrungen der Parteien
- Klare Benennung des Problems 
- Eindeutige Herausarbeitung der Ursachen

Zu empfehlen wenn

- Eine integrative Lösung gefunden werden muß, d.h. wenn beide Standpunkte zu wichtig sind, um (nur) in einem Kompromiß zu münden.
- Eine langfristige stabile Konfliktlösung zu erreichen ist
- Vertrauen und Commitment (Verbundenheit) erreicht werden soll
- Hohe Ansprüche beider Seiten befriedigt werden müssen

❖ **Kompromiß**

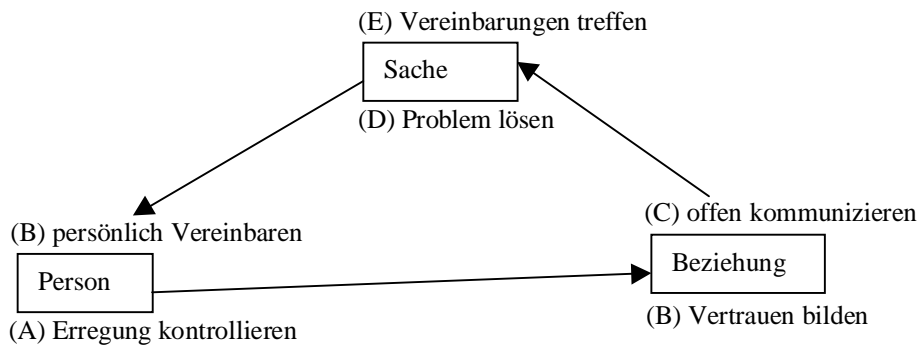
Beschreibung

- Taktische Finesse d.h. beide Parteien nehmen möglicherweise übertriebene Verhandlungspositionen ein, um sich dann in der Mitte zu treffen (Pseudoabstimmung zur Konfliktglättung)
- Die gemeinsame Kompromißlösung ist möglicherweise schwach und daher nicht effektiv
- Die Lösung wird hinterher oft in Frage gestellt oder unterlaufen

Zu empfehlen wenn

- Ziele zwar wichtig sind, aber nicht den Aufwand oder die mögliche Spaltung durch aggressive Methoden lohnen
- Zwei gleichmäßige Konkurrenten sich zu wechselseitig ausschließenden Zielen verpflichtet haben
- Zwischenlösungen bei komplexen Themen erforderlich sind
- Unter Zeitdruck schnelle Lösungen nötig sind

❖ Kreislauf der Konfliktbewältigung



❖ Allgemeine Regeln für Konfliktsituationen

Vorbereitung

- Stärken-/Schwächen Analyse (Selbst- / Konfliktgegner)
- Gesicht wahren lassen (Überlegung: Was sind die Argumente des Gegners. Antworten parat haben!)
- Welche Integrativen Konfliktlösungen könnte es geben?
 - Kosten verringern, die der Gegenseite durch die gewünschte Lösung entstehen (z.B. Aufwand, indem nach anderen Methoden gearbeitet wird)
 - Kompensation anbieten für die Kosten, die gewünschte Lösung für die Gegenseite mit sich bringt.
 - Forderungen beider Seiten miteinander verschachteln
 - Konzessionen anbieten bei Punkten, die der Gegenseite wichtig, der eigenen aber nicht so wichtig sind.

❖ Die 9 Eskalationsgrade

Rollenmodelle / Strategiemodelle und Eskalationsgrad

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Moderation								
	Prozeßbegleiten							
	Sozialtherapeutische Prozeßbegleitung							
		Vermittlung						
			Schiedsverfahren					
				Machteingriff				

❖ **Konfliktlösungstreffen – Definition**

Was ist ein Konfliktlösungstreffen

Eine Methode strukturierter und moderierter Konfliktlösung zwischen zwei Gruppen

Dauer : 1- 2 Tage

Geeignet für 2 Konfliktparteien mit je 5-8 Personen (Teilnehmern).

Bis zu 2 Moderatoren

❖ **Ziele eines Konfliktlösungstreffens**

- Einleiten eines Prozesses der Konfliktregelung durch:
- Herstellung von Transparenz bezüglich der Problemzusammenhänge für die direkt vom Konflikt betroffenen.
- Deeskalation der Emotionen und Reduktion des Konfliktes auf die sachlichen Meinungsverschiedenheiten und Interessengegensätzen.
- Aushandlung von möglichen Lösungsansätzen sowie konkreten Vorgehensweisen zu deren Realisierung.

Ein Konfliktlösungstreffen ist immer dann sinnvoll wenn ein akuter oder latenter Konflikt seit längerer Zeit ansteht, und wenn die Sachprobleme überlagert sind von Einstellungs- und Verhaltensproblemen.

❖ **Nachteile eines Konfliktlösungstreffens**

- Es kann immer nur eine Auswahl der direkt Betroffenen teilnehmen. (z.B. formelle und informelle Führer)
- Bei Problemen zwischen großen bzw. zahlreichen Parteien weniger geeignet.

❖ **Wichtige Voraussetzungen**

- Sorgfältige Vorbereitung – insbesondere der Anfangspräsentation.
- Sorgfältige Auswahl der Teilnehmer.
Nur direkt Betroffene mit hohem Interesse an der Problemstellung - lösung .
- Straffe moderation: Einhalten des Programms, des Zeitplanes und der vereinbarten Spielregeln
- Sorgfältige Nachbereitung: Gemeinsame Zwischenbilanz, Feedback und Umsetzung der Ergebnisse.

Vorbereitung : Folie ♦ **Inhaltliche Dimension der Konflikt diagnose** vorschalten.

❖ **Konfliktlösungstreffen - Erster Tag des Workshops**

- Einführung (Plenum)
 - Kurzer Rückblick auf die Vorgeschichte
 - Ziele und Ablauf des Workshops, Spielregeln
 - Selbstvorstellung, Erwartungen der Gruppen/Teilnehmer.
- Gruppenarbeit (Jede der Konfliktparteien unter sich!)
 - Probleme, Ursachen, Priorisieren aus eigener Sicht (PULMAN)
- Präsentationen der Ergebnisse der Gruppenarbeit (Plenum)
 - Darstellung der jeweiligen Problemsicht
 - Verständnisfragen sind zugelassen, keine Diskussionen.
- Auswertung in Gruppenarbeit
 - Wichtige Botschaften, die wir verstanden haben.
 - Was ist für uns neu, evtl. überraschend
 - Wichtigste Themen für die gemeinsame Diskussion
- Präsentation der Gruppenarbeit (Plenum)
 - Erstellen einer gemeinsamen Themenliste (Moderiertion)
 - Diskussion der wichtigsten Themen (Moderierte Diskussion im Plenum, Zeitlimit pro Thema)

❖ **Konfliktlösungstreffen - Zweiter Tag des Workshops**

- Gruppenarbeit in Gemischten Gruppen
 - Was für Sofortmaßnahmen müssen eingeleitet werden
 - Welche Themen müssen eingehender Bearbeitet werden
(wer mit wem bis wann) → Lösungen + Maßnahmen
- Präsentation der Vorschläge (Plenum)
 - Priorisieren der Vorschläge
- Arbeitsorganisation und Zeitplan (gemeinsame festlegung, moderierte Diskussion)
 - Wer tut was bis wann
- Auswertung des Workshops (moderierte Diskussion im Plenum)
 - Form und Inhalt der Information über die Tagung
 - Wie zufrieden/unzufrieden bin ich mit dem Ergebnis
 - In welcher Stimmung gehe ich jetzt nach Hause
 - Termin für nächstes gemeinsames Treffen

❖ **Konfliktlösungstreffen – Spielregeln**

- Parteien A&B sind zwei unabhängige und gleichberechtigte Partner
- Gegenstand des Workshops ist die Zusammenarbeit zwischen A&B
 - Wir sind nicht hier um Sachfragen aus dem Tagesgeschäft zu besprechen – Mit PULMAN vielleicht doch!
- Probleme klar und direkt ansprechen, - nicht um den heißen Brei herumreden
- Zustände und Verhalten beschreiben, Tatsachen und Meinungen vortragen – keine Beschuldigungen, keine Vorwürfe
- Zuhören, nicht unterbrechen – Nachfragen, nicht rechtfertigen.
- Beispiele aus dem betrieblichen Alltag einbringen, aber keine Einzelfälle dramatisieren
- Anwesende Personen direkt ansprechen, aber keine Motive in andere hineininterpretieren
- Alle anderen Motivationstechniken sind anwendbar.

❖ **10 Goldene Regeln für Konfliktmanager**

- Sorgfältige Diagnose von Hintergründen, Zusammenhängen und Dynamik des Konfliktes vornehmen.
- Konzept für Vorgehen zurechtlegen.
- Sich selbst und Partner klarmachen, welche Rollen und Aufgaben man hat → sich konsequent daran halten.
- Konfliktparteien ernst nehmen, Akzeptanz schaffen, Hineinversetzen in die Lage.
- Kommunikation zwischen den Parteien in gang halten, Verständigung fördern.
- Emotionen zulassen – Gefühle sind Realitäten.
- Neutralität bewahren, sich nicht vereinnahmen lassen.
- Geduld haben, auf kleine Schritte in die richtige Richtung achten.
- Sich nicht alleine für den Erfolg verantwortlich fühlen.
(wenn eine der Parteien oder beide den Konflikt nicht beigelegt haben wollen, bleibt er bestehen)

❖ Der Wandel wird immer schneller!

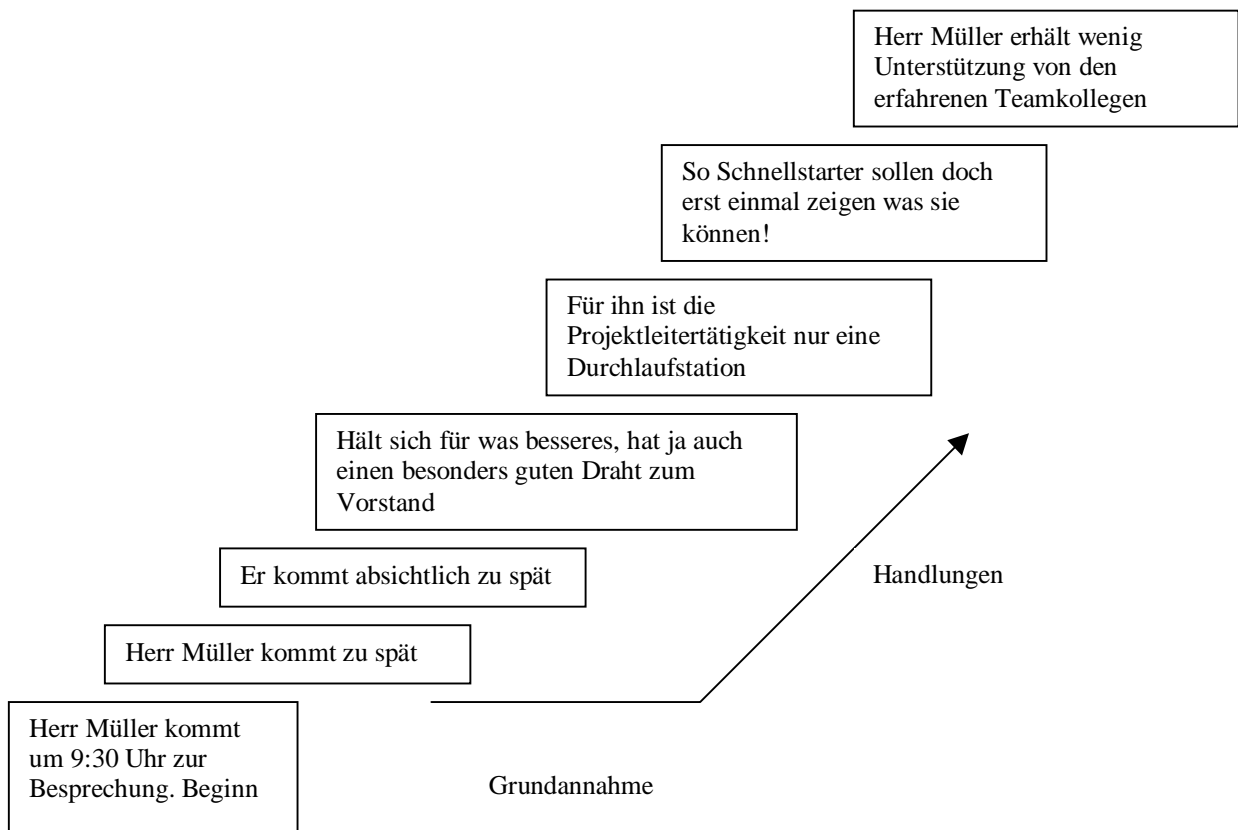
- Die Menschheit existiert ca. 50.000 Jahre.
- Bei einem Durchschnitt von 62 Jahren pro Leben.
- Sind dies 800 Leben.
- Von den 800 Leben hat die Menschheit 650 in Höhlen verbracht.

Von den letzten Leben haben wir ...

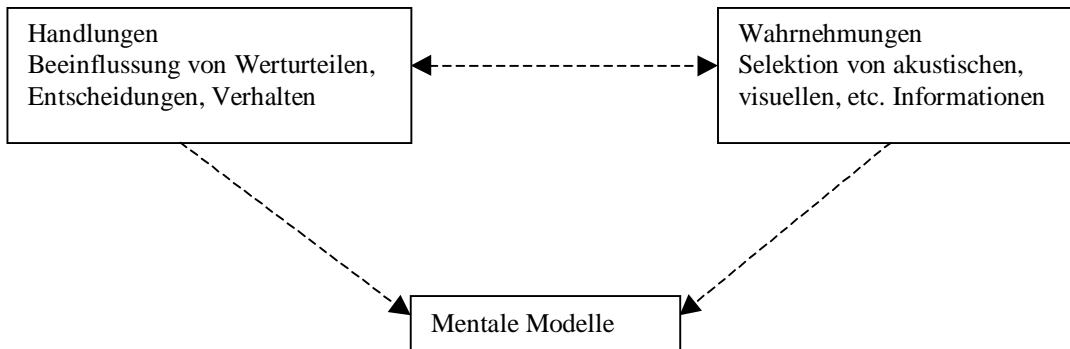
70	in einer formalen Weise kommuniziert
6	in Massenmedien publiziert
4	die Zeit exakt gemessen
2	den Elektromotor entwickelt
1	fast alles andere eentdeckt bzw. erfunden, was wir gegenwärtig kennen und nutzen.

(Quelle: "Future Shock", Alwin Taffler)

❖ Interpretation ...



❖ Mentale Modelle – Definition

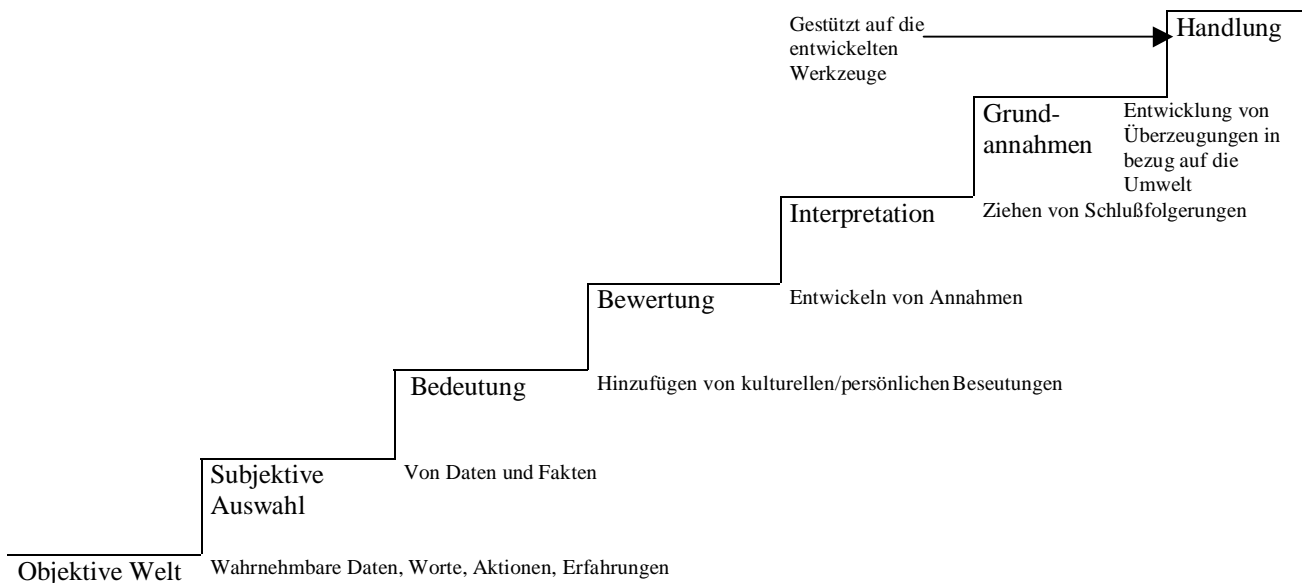


Mentale Modelle sind tief verwurzelte Vorstellungen (Bilder), Annahmen und Geschichten, die wir von uns selbst, von unseren Mitmenschen, von Institutionen und von jedem anderen Aspekt der Welt bzw. des Lebens in unseren Köpfen tragen.

Es ist eine kognitive Landschaft, um sich in komplexen Umwelten zurechtzufinden. Die mentalen Modelle von zwei Menschen unterscheiden sich immer. Sie sind per Definition subjektiv unvollständig.

Sie beeinflussen, vergleichbar mit einem Filter, was wir sehen, hören und fühlen können, und sind deshalb wesentlich für unsere Fähigkeit Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten.

❖ Treppe der Gedanklichen Schlußfolgerungen



(Quelle: Argys 1982)

❖ Dialog und Diskussion

Lernende Teams setzen bewußt die Methode des Dialogs und der Diskussion in einem Ausgewogenen Verhältnis ein

Dialog

- Freie, kreative Erforschung komplexer Fragen und Konfliktursachen
- Kein Streben nach einer Einigung, sondern nach einem umfassenden Verständnis für komplexe Fragen

Diskussion

- Präsentation und Verteidigung unterschiedlicher Meinungen
- Ziel ist ein konkretes Ergebnis, eine Entscheidung bzw. eine Vereinbarung von Maßnahmen

Dialog und Diskussion können sich ergänzen, wenn das Team über die Fähigkeit verfügt zwischen beiden zu unterscheiden, und bewußt zwischen beiden hin und her wechselt

❖ Nutzen des Dialoges

Der Dialog ist ein wichtiges Instrument zur Bewältigung konfliktärer Situationen und zur Verbesserung der Kommunikation in Teams

- Mit Hilfe des Dialogs werden in Meetings leichter und schneller völlig neue Erkenntnisse erzielt bzw. neue Lösungsansätze entwickelt (-> höhere Kreativität)
- Durch das bewusste Hinterfragen/Offenlegen tiefverwurzelter Annahmen und Denkmuster können die Konfliktursachen entdeckt und überwunden und somit die Lernfähigkeit des Teams erhöht werden
- Die Beobachtung des eigenen Denkens und das der anderen Teammitglieder fördert die Selbsterkenntnis und somit die Teamfähigkeit des Einzelnen und in der Folge die Leistungsfähigkeit des Teams
- Erhöht die Fähigkeit von Teams, komplexe Sachverhalte interdisziplinär und über subkulturelle Grenzen hinweg mit hoher Effektivität und Effizienz zu bearbeiten
- Der Dialog ist somit auch eines der wichtigsten Mittel, um Unternehmenskulturen bzw. innovationsbegrenzende übliche Reaktionsmuster in einem Unternehmen zu verändern

❖ Zur Reaktion auf Einwände und Angriffe hilf die LIMO – Technik

LIMO führt zur Reduzierung provokativer Äußerungen und entspannt aggressive Situationen

Sie anerkennen und loben die Formulierung, den Freimut oder die Spontaneität des Angreifers. Eine unerwartete positive Reaktion ist geeignet einen Angreifer zu verwirren oder abzulenken



Loben

Sie lassen erkennen, daß ihnen der Vorwurf oder die Unterstellung des Angreifers nicht neu ist und das sie sich dafür interessieren. Damit machen sie klar, das sie bereit sind auf andere einzugehen



Interesse

Sie demonstrieren Bescheidenheit und Verständnis, indem sie feststellen, das auch sie selbst nicht vollkommen sind und ohne Mangel sind. Damit vermeiden sie den Anschein von Überheblichkeit und Aggressivität.



Mangel

Sie geben sich offen und aufgeschlossen, indem sie von dem Angreifer eine ausführliche Begründung seiner Behauptung erbitten. Auf diese Weise zwingen sie den anderen dazu, zu argumentieren und die Hintergründe seines Angriffes bekanntzugeben.



Offenheit

❖ LIMO Technik – Coole Antwort - Floskeln

Vorher die eigenen Emotionen herunterfahren!

Loben sie gestellte Fragen	<ul style="list-style-type: none">➤ Das ist eine sehr richtige Frage.➤ Gut das sie mich darauf ansprechen.➤ Da ist sehr gut gesagt.
Interesse für das Thema zeigen	<ul style="list-style-type: none">➤ Ich habe auch schon überlegt.➤ Ich beschäftige mich schon länger damit.➤ Ich glaube, darüber sollten wir überhaupt mehr wissen.
Mängel offen zugeben	<ul style="list-style-type: none">➤ Natürlich ist nicht alles Ideal➤ Sie sind da auf einen heiklen Punkt gestoßen.➤ Hier kann tatsächlich manches verbessert werden.
Offenheit für ein Gespräch zeigen	<ul style="list-style-type: none">➤ Ich würde mich gerne einmal mit ihnen darüber unterhalten.➤ Sie haben sich das schon Gedanken gemacht – Ich habe auch einige Fragen➤ Vielleicht reden wir einfach einmal darüber.

❖ LIMO Technik – Typische Reaktionen auf Einwände und Angriffe

Die aufgeführten Reaktionen verstärken meist die vorhandene Aggressivität des Gesprächspartners

Bagatellisieren	<ul style="list-style-type: none">➤ Das ist doch alles nicht so schlimm➤ Sie mißverstehen mich
Entschuldigen	<ul style="list-style-type: none">➤ Sie haben völlig recht.➤ Ich wollte das nicht sagen.➤ Das tut mir leid.➤
zurückschlagen	<ul style="list-style-type: none">➤ Ausgerechnet sie müssen so etwas sagen.➤ Was glauben sie denn wen sie vor sich haben.➤

❖ Vorteile konstruktiver Kritik im Konfliktmanagement

- Korrigieren des Verhaltens der Konfliktparteien.
- Motivation zur objektiven Selbsteinschätzung.
- Einschätzung künftiger Fehlerquellen.
- Verbesserung der Beziehungen der Parteien.

❖ Feedback zur Konfliktvorbeugung und -bewältigung

Grundregeln des Feedbackgespräches

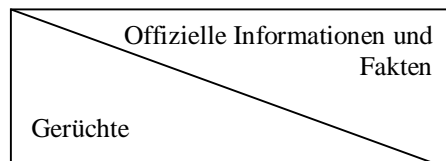
		Geben Sie möglichst sofort nach dem beobachteten negativen oder auch positivem Verhalten Ihr persönliches Feedback
		Berichten Sie konkrete Beobachtungen, keine Schlußfolgerungen und auch keine Generalisierungen/Globalaussagen (Ich habe gesehen ...)
		Reden Sie in "ICH"-Form, nicht in "WIR" oder "MAN"
		Bringen Sie Ihre Gefühle über das beobachtete, negative oder auch positive Verhalten ein ("Das hat auf mich gewirkt ...")
		Berücksichtigen Sie, daß Sie falsch beobachtet haben könnten oder daß Sie sogar der Anlaß des negativen Verhaltens des anderen sein könnten (Subjektivität)
		Machen Sie den Gesprächspartner auf die Konsequenzen des beobachteten, negativen/positiven Verhaltens aufmerksam
		Teilen Sie ihm Ihre Wertschätzung mit; Feedback in einer Form, die so auch für Sie selber annehmbar wäre
		Erfragen Sie die Eigenbeobachtungen und Beweggründe (warum?) des Gesprächspartners
		Fragen Sie den Gesprächspartner nach alternativen Verhaltensmöglichkeiten (was glaubt er, anders tun zu können)

❖ Wieso verstärken Gerüchte Widerstände und Konflikte

- Gerüchte entstehen aus einem Informationsdefizit
- Das Informationsdefizit wird durch das Gerücht aufgefüllt z.B.:
 - Vermutungen
 - Spekulationen
 - Interpretationen
- Diese Vermutungen, Spekulationen, Interpretationen verstärken eher die Unsicherheit und die Ängste der betroffenen.
- Verstärkte Unsicherheit und Ängste führen zu größerem Widerstand oder Konflikt.
- Somit verstärken Gerüchte Widerstand und Konflikt.

❖ Gerüchte werden durch gezielte Information beseitigt

- Verringern sie das Informationsdefizit
- Vermitteln sie gezielt Informationen und Fakten.
- Überprüfen sie die Wirksamkeit der Informationen und Fakten!



Auch Informationen wie:

- „Noch keine Entscheidung getroffen“
- „Wissen wir selber noch nicht“

sind besser als überhaupt keine Informationen

Auch diese Informationen reduzieren somit Gerüchte.