

Update WfbM Modul 4

Konfliktsicher als Gruppenleitung handeln

Konfliktphänomene
früh erkennen können



Konfliktarten unter-
scheiden + verstehen

Formen der Intervention
beherrschen

Behandlung von
Konflikten erlernen

Methoden zur Behandlung
von Konflikten einüben

Konfliktfähiger
werden

Kommunikations- kreislauf

Person A



Innen-
welt

Interpretation
Gefühl

Wahrnehmung

Aktion

Aktion

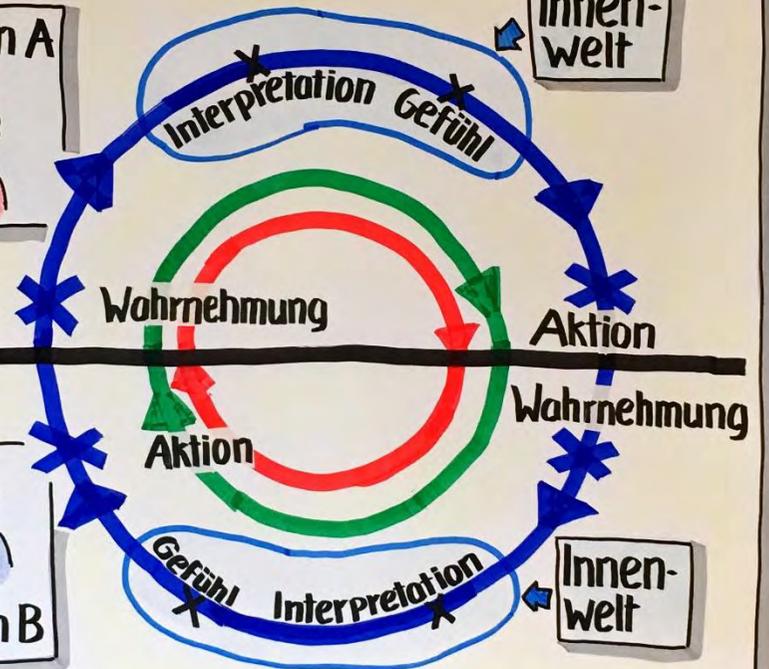
Wahrnehmung

Person B

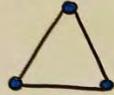


Innen-
welt

Gefühl
Interpretation



Bermudadreieck



der Kommunikation

Gesagt

ist nicht



Gehört

ist nicht



Verstanden

ist nicht



Einverstanden

ist nicht



Getan

ist nicht



Den anderen verstehen!



Die Wirkung des aktiven Zuhörens
(v.a. des Verbalisierens)

→ Verstehen fördert Verständigung. ↔

→ Verstehen vermittelt Wertschätzung.

→ Verstehen hilft Emotionen abzubauen. ☁

→ Verstehen deeskaliert.

→ Verstehen unterstützt Selbstklärung.

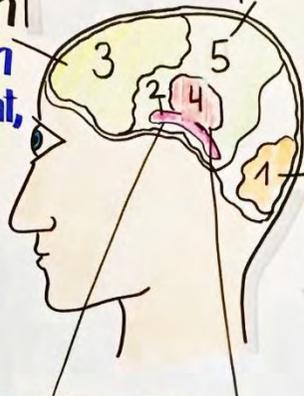
→ Verstehen fördert die Bereitschaft
anderen zuzuhören. 🦻

→ Verstehen hilft, MA-orientierte
Lösungen zu erarbeiten. 👥

→ Verstehen entschleunigt und
vertieft das Gespräch. 🗣️

Wahrnehmung

3- Stirnlappen
Erfahrungen
(gut/schlecht,
neutral)



5- Großhirn
Haltung/
Verhalten

1- Sehzentrum
Erwartungen

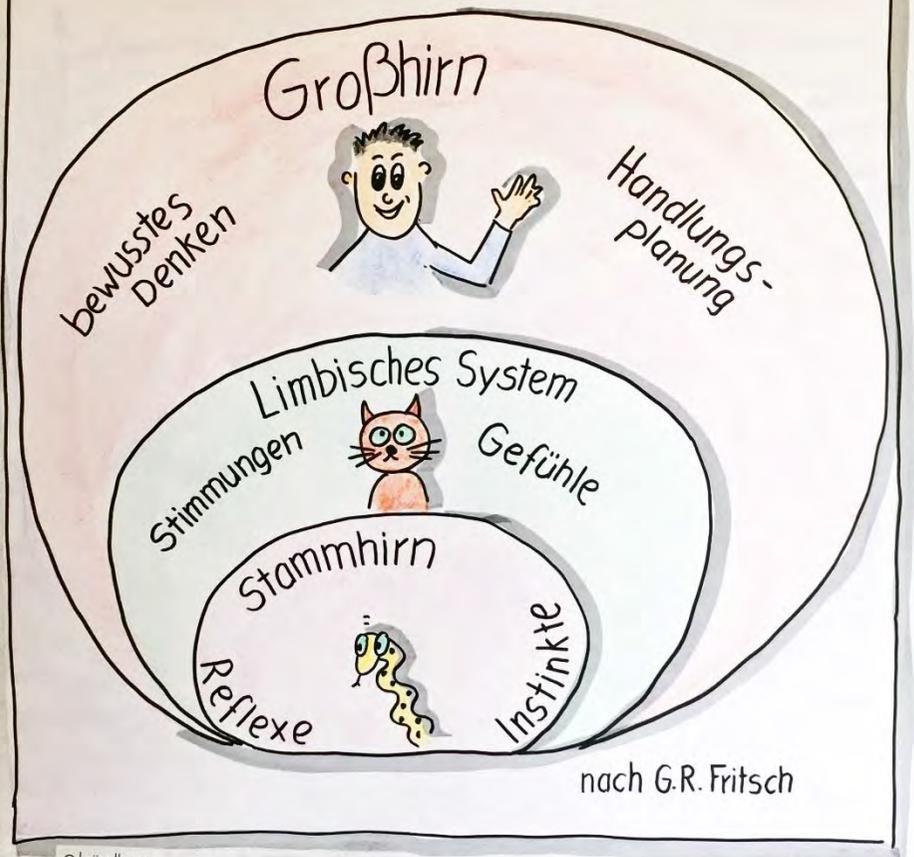
2- Hippocampus
Erinnerungen/
generalisieren

4- Limbisches
System
Gefühle

© kröselberg

neuland

Neurobiologische Grundlagen der Psychosomatik



© kröselberg

neuland

Vier Ebenen der Persönlichkeit

nach G. Roth

Untere limbische Ebene: 😊 🍴 🍴

- unbewusste angeborene Reaktionen
- Bestimmt unser Temperament

Obere limbische Ebene: ❤️

- bewusstes emotional soziales Lernen
- grundlegende sozial relevante Persönlichkeitsmerkmale

Mittlere limbische Ebene: 😐 😐 😐

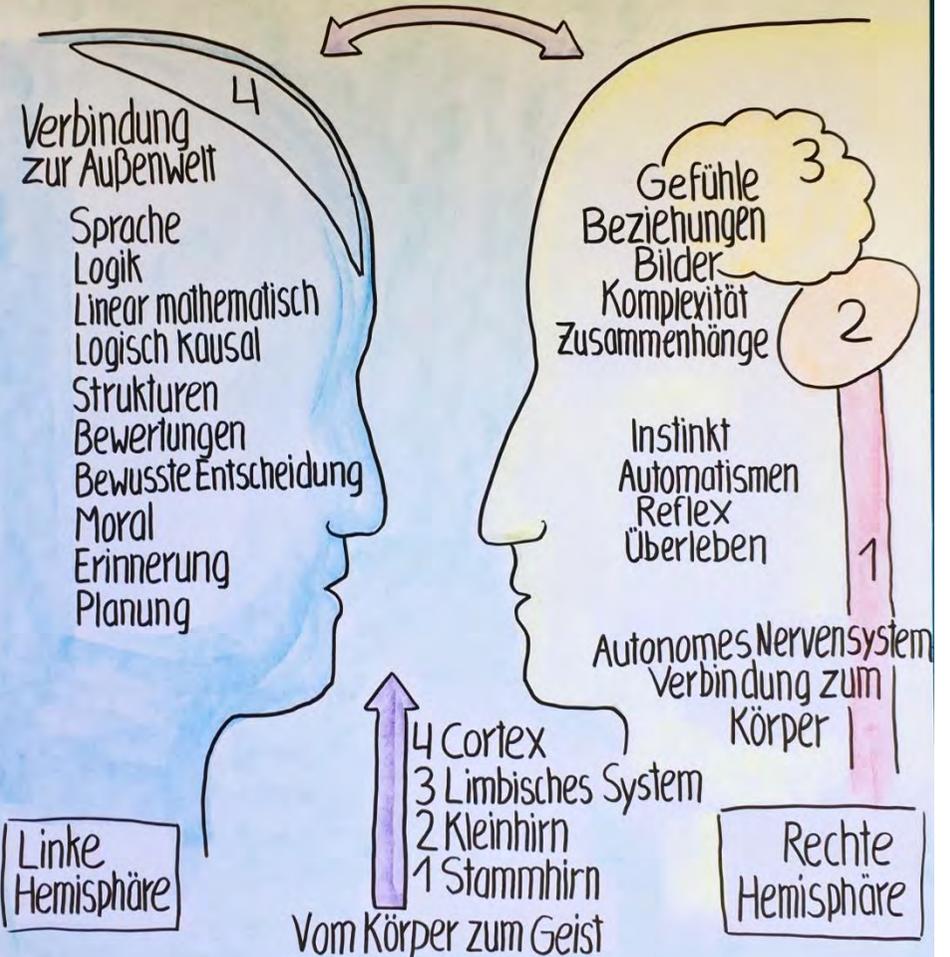
- unbewusste emotionale Konditionierung
- Bildet mit der unteren Ebene den Kern der Persönlichkeit

Kognitiv sprachliche Ebene: 🗣️ 🗣️

- bewusste sprachlich-rationale Kommunikation
- Bestimmt die Handlungsplanung

© kroselberg

Neuronale Integration



© kroselberg

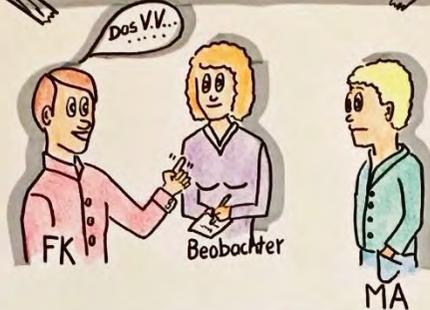


Widerstand_01_Kurs



Widerstand_02_Umgang

Gesprächsübung Widerstand



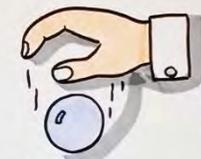
MA - ist im Widerstand

- FK - hört zu
- zeigt Interesse
 - zeigt Empathie
 - wiederholt, was sie verstanden hat
 - stellt Konkretisierungsfragen
- „Sie sind der Meinung....“
- „Aus Ihrer Sicht ist wichtig....“
- „Was genau führt zu Sorgen, Ablehnung....“

→ **Eigenen Standpunkt vertreten!**

© kröselberg

Warum Veränderungsprozesse misslingen:

- Der aktuelle Zustand ist komfortabel.
- Es fehlt an glaubwürdiger Führung.
- Menschen wollen nicht Objekt sein. 
- Das Loslassen fällt am Schwersten.
- Das Neue ergibt keinen Sinn. 
- „Ich“ will nicht wehtun.
- Die Interessen unterscheiden sich.
- Festhalten an der eigenen Welt/Sichtweise.
- Ängste bestimmen das Verhalten. 
- Das Tagesgeschäft dominiert alles.
- Ungeschriebene Gesetze bestimmen die Kultur.

§ xy....

§ Das geht nicht!

§ Das haben wir immer so gemacht!

§ Das haben wir nie so gemacht!

© kröselberg

Konflikt- ebenen



Worauf wird Wert gelegt,
wenn Drucksituationen
entstehen?

Was verstehe ich/wir
unter vertrauensvoller
Zusammenarbeit?

Wie verhalte ich mich/
wir uns, wenn Prozesse
+ Entscheidungen nicht
dem entsprechen,
was wir wollen?

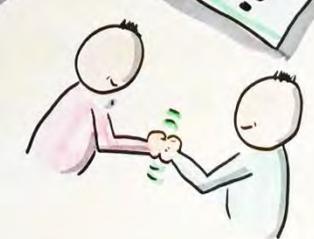
© kröselberg

Konfliktebenen

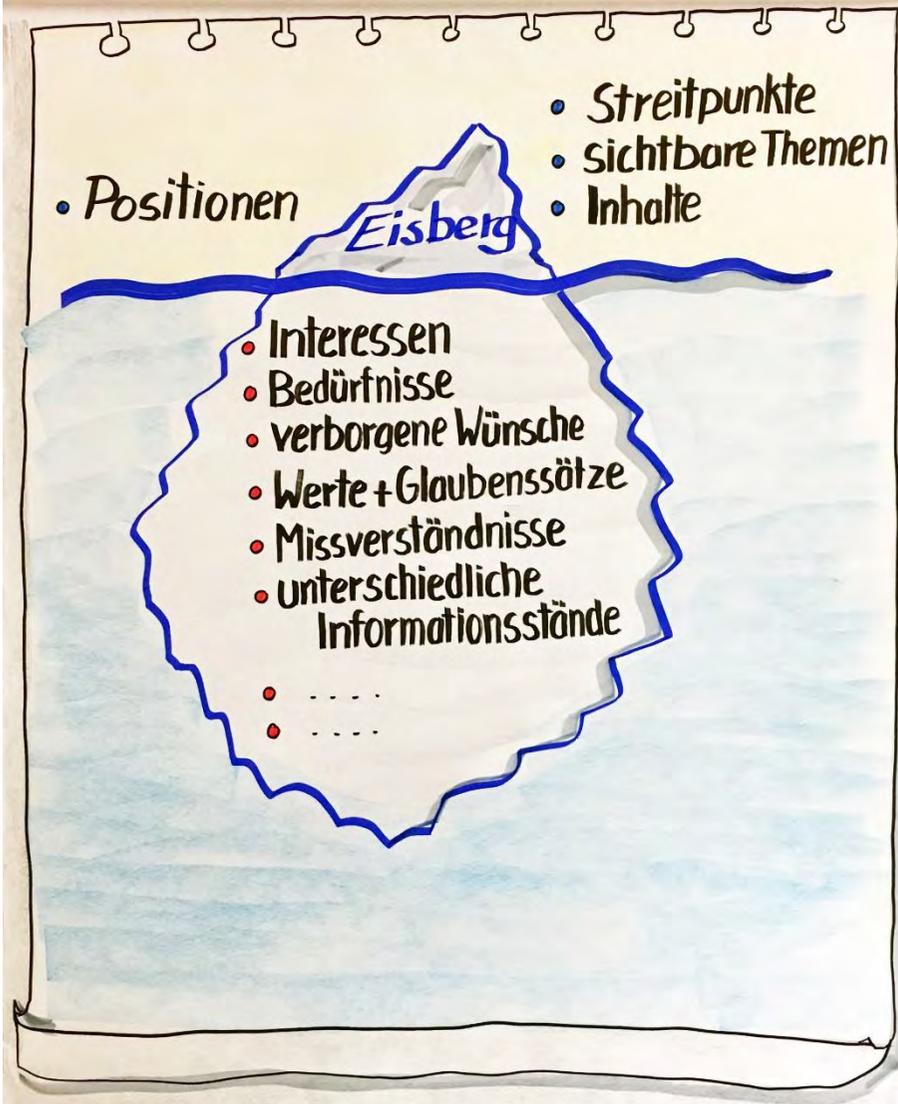
Worauf lege
ich/legen wir Wert,
wenn Drucksituationen
entstehen?

Was verstehe ich/
verstehen wir unter
vertrauensvoller
Zusammenarbeit?

Wie verhalte ich
mich/wir uns,
wenn Prozesse
+ Entscheidungen
nicht dem entsprechen,
was wir wollen?

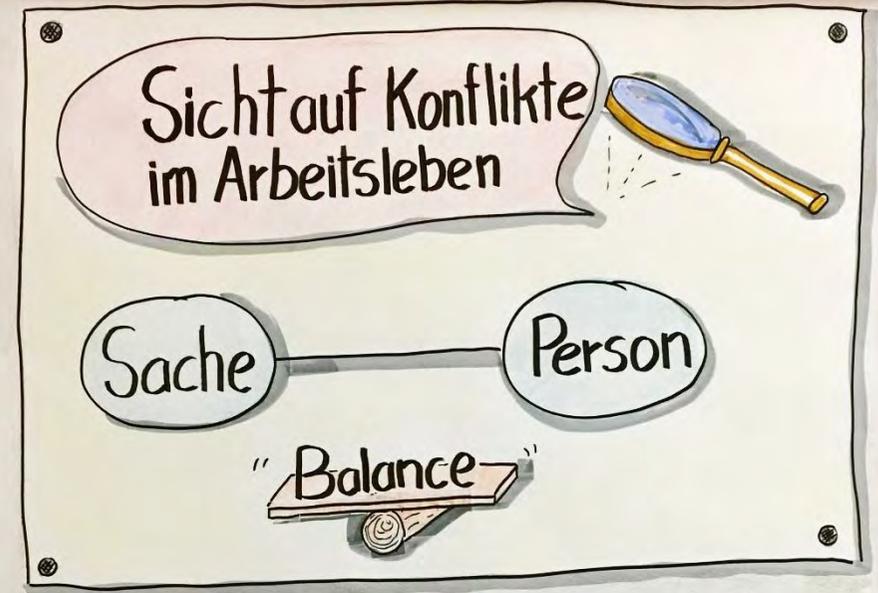


© kröselberg



© kröselberg

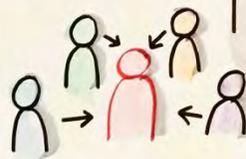
Konfl_04_Eisberg



© kröselberg

Konfl_05_Sicht auf Konflikte im Arbeitsleben

Mögliche Rollenkonflikte

- 1 Widersprüchliche Erwartungen eines Senders 
- 2 Unterschiedliche Erwartungen mehrerer Sender 
- 3 Erwartungen aus verschiedenen Rollenzugehörigkeiten 
- 4 Rollenüberlastung 
- 5 Verschiedene Rollen unter 1 Hut bringen 
- 6 Unterschiedliches Rollenverständnis 

© kröselberg

Ursachen für Widerstand

Die Betroffenen haben die Ziele + Hintergründe als Motive des Projektes der Veränderung / d. Aufgabe **Nicht verstanden!**

Die Betroffenen haben verstanden, worum es im Projekt, der Aufgabe, der Veränderung geht, aber sie **glauben nicht**, was man ihnen sagt!

Die Betroffenen haben verstanden und glauben auch was gesagt wird, aber sie **wollen nicht mitgehen**, weil sie sich vom vorgesehenen Projekt / Veränderung / Aufgabe keine positiven Konsequenzen versprechen!

Die Betroffenen **können nicht mitgehen!**

Widerstand als verschlüsselte Botschaft!

© kröselberg

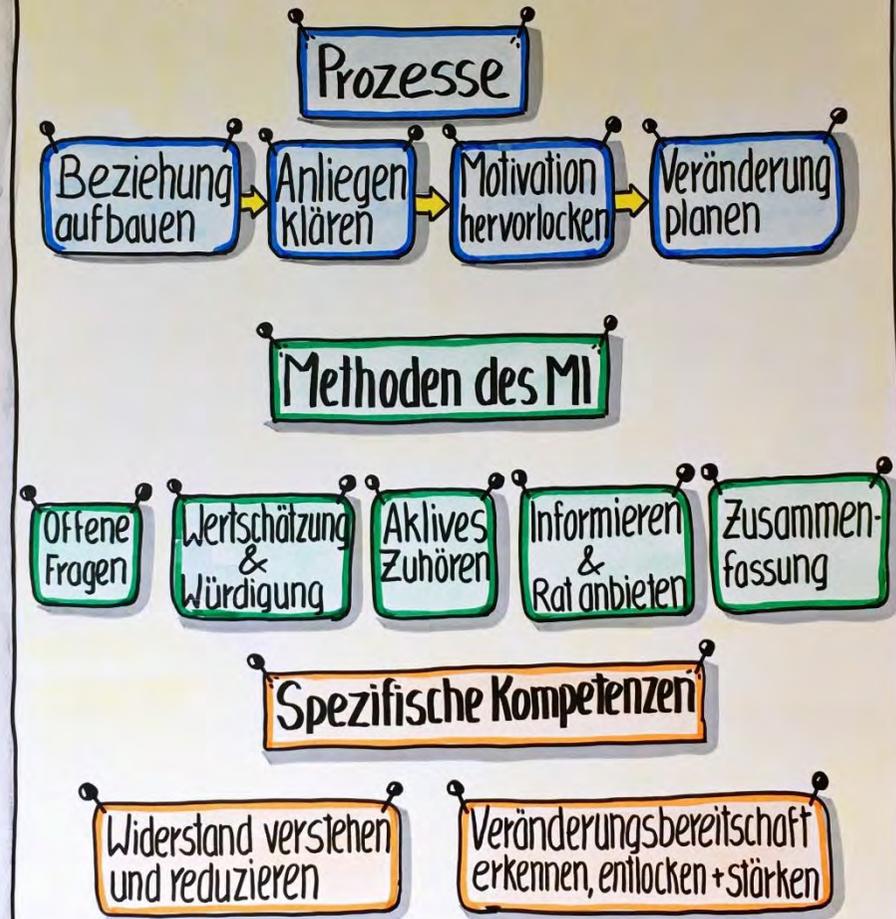
Widerstände gegen Veränderungen zeigen sich in vielfältiger Weise:

	verbal	non verbal
Aktiv	Widerspruch <ul style="list-style-type: none"> ▸ Diskussion ▸ Anschuldigungen ▸ Drohungen ▸ Polemik ▸ sturer Formalismus 	Aufregung <ul style="list-style-type: none"> ▸ Aufruhr ▸ Streit ▸ Intrigen ▸ Gerüchte ▸ Cliquenbildung ▸ Aktionismus
Passiv	Ausweichen <ul style="list-style-type: none"> ▸ Schweigen ▸ Bagatellisieren ▸ Blödeleien ▸ Ins Lächerliche ziehen ▸ Unwichtiges debattieren 	Lustlosigkeit <ul style="list-style-type: none"> ▸ Unaufmerksamkeit ▸ Ermüdung ▸ Fernbleiben ▸ Innere Emigration ▸ Krankheit
Widerstände	Vielzahl von Ursachen + Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Gewohnheit + Trägheit ▸ Angst vor dem Unbekannten ▸ Denkmuster ▸ etc..

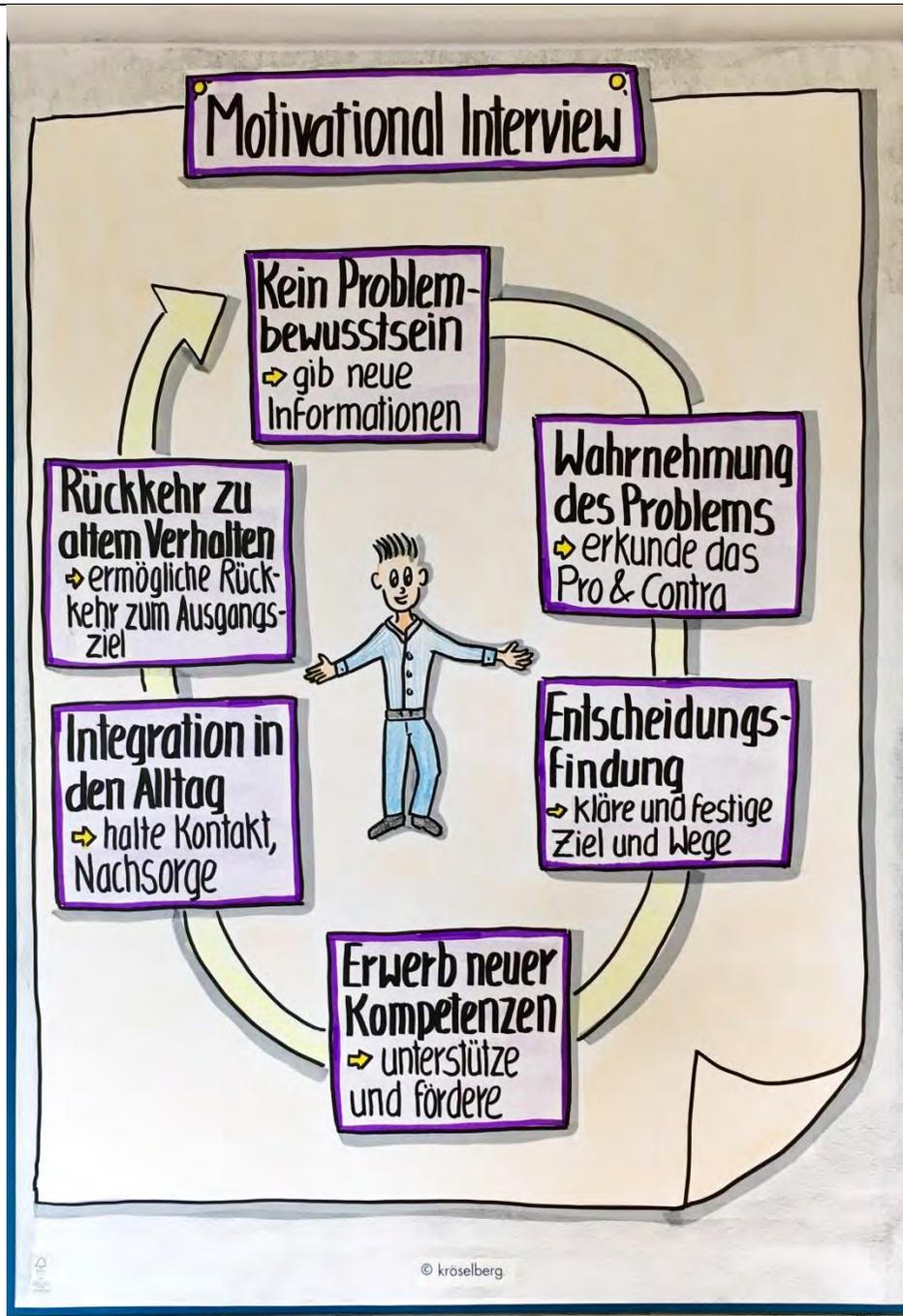
© kröselberg

Motivational Interview

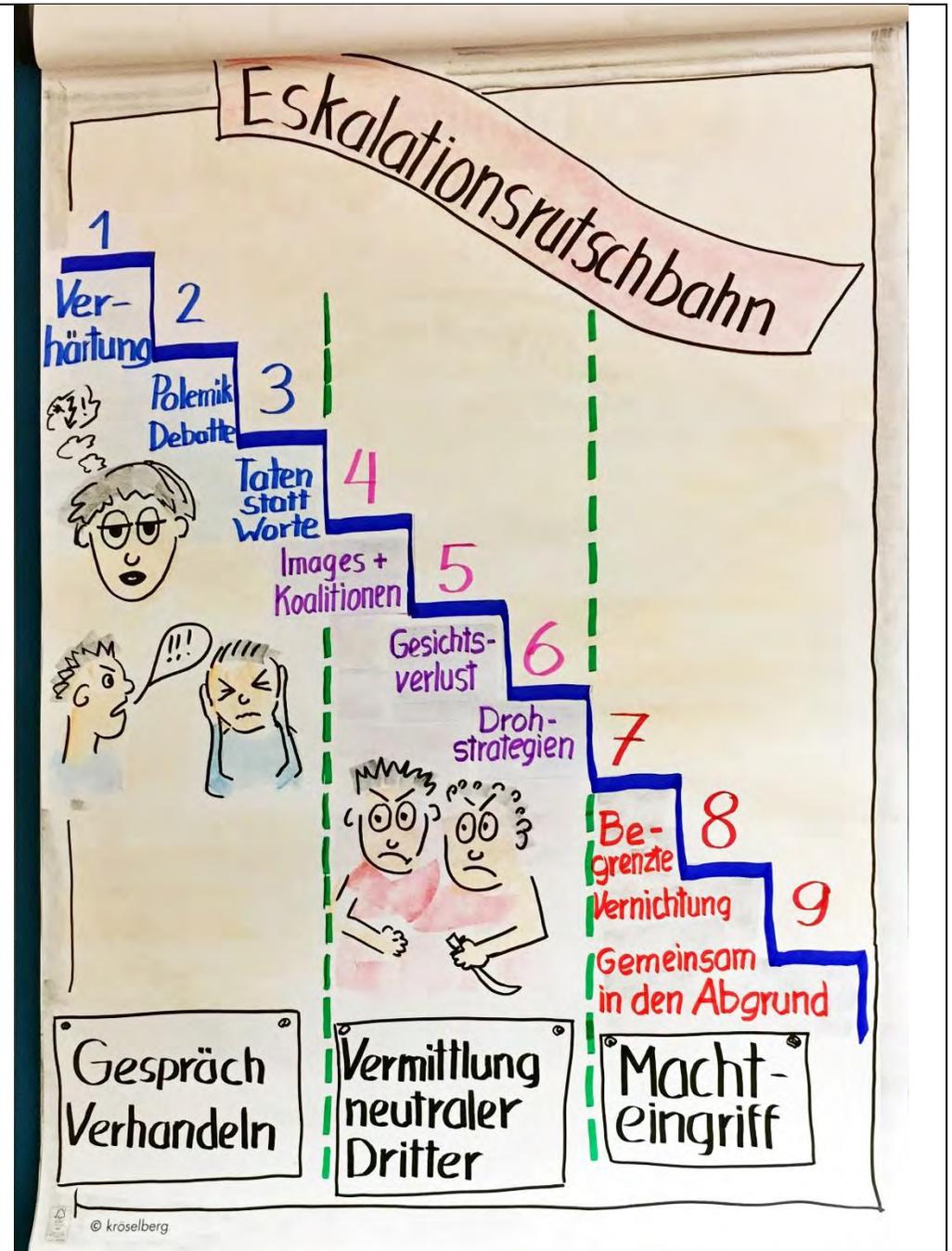
nach Millner & Rollnick 2013



© kröselberg



Motivational_Interview_1



Konfl_17_Eskalationstreppe

Verhalten im Konflikt



© kröselberg

Wer die Rolle gestalten will, muss sie erst einmal annehmen

Rollengestaltung ist Management der Grenzen

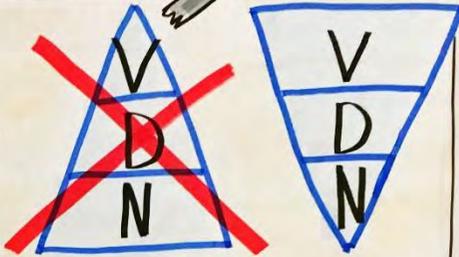
- = Erwartungen wahrnehmen
- = Erwartungen abwägen
- = Erwartungen interpretieren
- = Erwartungen verhandeln
- = Erwartungen ablehnen



© kröselberg

Führen im Konflikt

V = Vorbereitung
D = Durchführung
N = Nachbereitung



Gute Vorbereitung

Konflikt-
erhellung

Triade
→ Konfliktart
P
M/S

Eskalation
→ Beginn, Ent-
wicklung,
 Eskalationsstufe

Eisberg
→ Themen
+ Inhalte

Beteiligte
→ Stakeholder-
modell

© kröselberg

Intervention bei Konflikten

→ Konfliktberatung

→ Konfliktmoderation

→ Konfliktgespräch

eigener Chef
Kolleg*in
Mitarbeiter



© kröselberg

Mögliche Reaktionen im Kritikgespräch

„Ich sehe es anders.“
„Es war anders.“
Leugnen

„Anderes ist wichtiger.“
Bagatellisieren

„ja, aber ...“
„Andere sind Schuld.“
äußere Bedingungen

„ich bemühe mich, aber ...“
eigene Möglichkeiten
Selbst abwerten

© kröselberg

Mögliche Reaktionen im Kritikgespräch

„Ich sehe es anders.“
„Es war anders.“
Leugnen

„Anderes ist wichtiger.“
Bagatellisieren

mit Fakten
konfrontieren
Auftrag:
Konsequenzen des Verhaltens notieren,
Bewusstheit schaffen,
Konsequenzen erkennen.
Bewusstsein
schärfen Folgegespräch terminieren
* Reflexion
* Vereinbarung
an persönliche
Verantwortung appellieren

Hinterfragen, warum „das
Andere“ wichtiger ist.
Sinn und Zweck
darstellen
Vereinbarungen
treffen
Verstanden-Frage
Rechtliche und persönliche
Konsequenzen aufzeigen

„ja, aber ...“
„Andere sind Schuld.“
äußere Bedingungen

„ich bemühe mich, aber ...“
eigene Möglichkeiten
Selbst abwerten

eigenen roten Faden
behalten bei Verhalten bleiben
äußere Bedingungen
ggf. überprüfen Verantwortlichkeiten
klären/verdeutlichen
Lösungsmöglichkeiten
einfordern Vereinbarung für
künftiges Verhalten
treffen

Können überprüfen
Können vermitteln
Pre Aktiv -> Lösung
Schulung,
Unterweisung
Stichprobe/
Überprüfung

© kröselberg

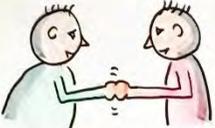
STRUKTUR: Phasen im Gespräch

<u>Einleitung</u>	Regeln Ruhiger Rahmen Einverständnis, Ziel Wer fängt an?
<u>Sichtweisen</u>	Raum für eigene Wahrnehmung
<u>Themenliste</u>	Themen herausarbeiten
<u>Interessen</u>	von der Position zu Interessen
<u>Problemlösung</u>	Varianten entwickeln
<u>Vereinbarung</u>	möglichst schriftlich Folgegespräch



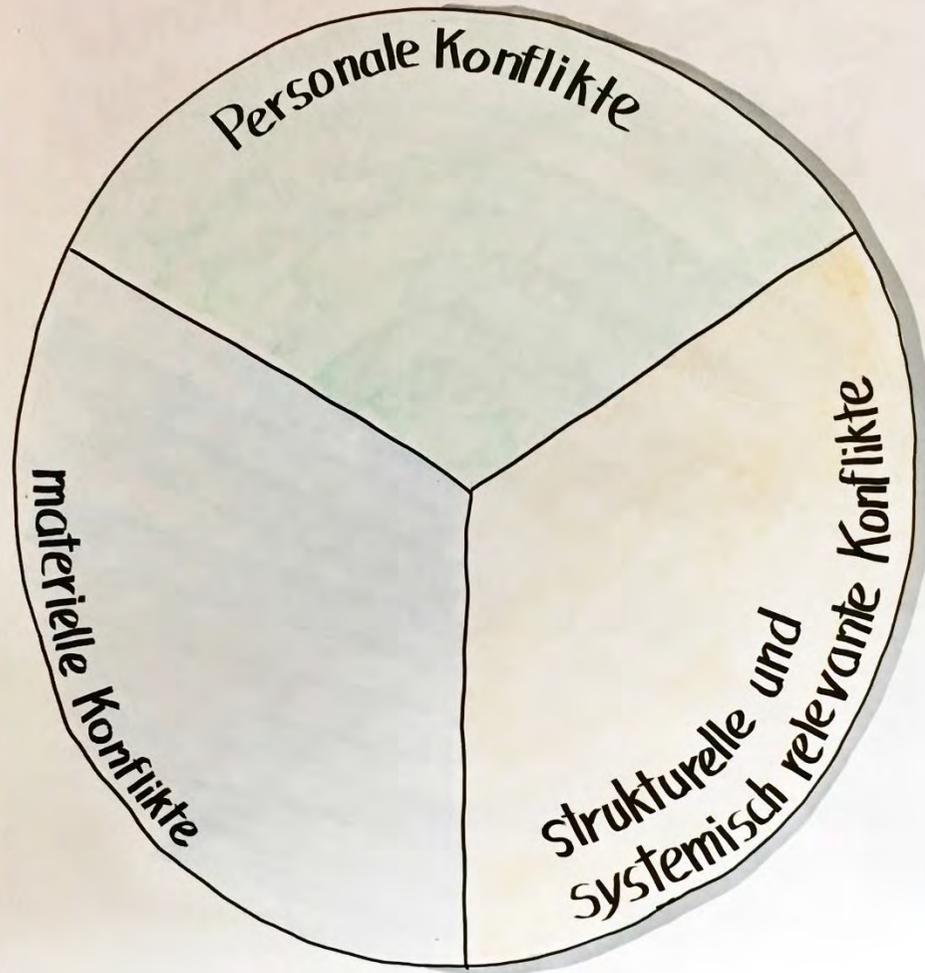
© kröselberg.

Gesprächsführung im Konflikt

1. Einstieg, Rahmen, Anlass, Zeit, Gesprächsregeln 
2. Anliegen, Sichtweisen, Positionen darlegen/Alle Sichtweisen wahrnehmen
3. Die Themen trennen+einordnen Agenda erstellen 
4. Nach Interessen fragen
5. ggf. Leitplanken benennen (Führungsaufgabe) 
6. Lösungen/Varianten erarbeiten 
7. Vereinbarung treffen, Schritte zur Umsetzung festlegen, Folgegespräch 

© kröselberg.

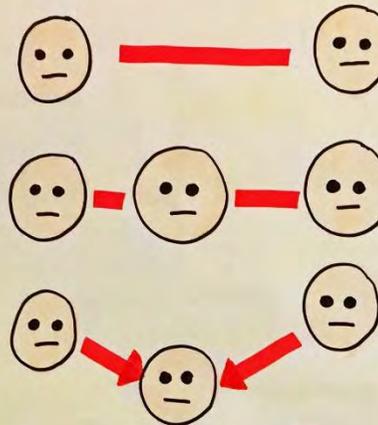
Die Konfliktriade



© kröselberg

Konfl_18_Konfliktriade

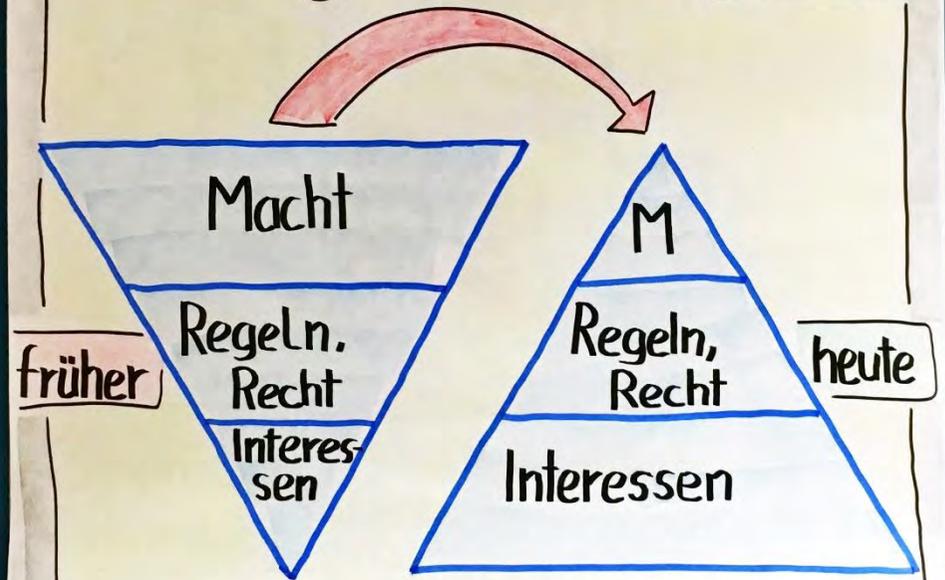
Formen der Konfliktregelung



Selbstbestimmung



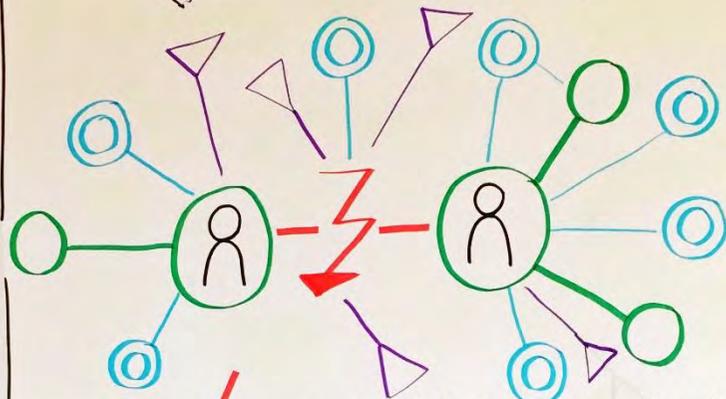
Fremdbestimmung



© kröselberg

Konfl_16_Konfliktregelung

Stakeholdermodell



⚡ wie heißt der Konflikt ?

○ direkte Beteiligte

⊙ indirekte Beteiligte

△ Zuschauer

