

Konflikte meistern

Wortprotokoll (Stand: 30.11.2005)

1. Begrüßung und Rückblick (ca. 10 Minuten)

Guten Tag, meine Damen und Herren. Schön, Sie wieder zu sehen. Erzählen sich doch bitte: Wie konnten Sie die Erkenntnisse aus der letzten Veranstaltung zum Thema „Kundenorientierung“ anwenden. Was haben Sie erlebt?

- Community Management
- Qualitäts- und Zufriedenheitsfaktoren
- Dem Mitarbeiter Kundenstatus geben
- Wünsche und Ärgernisse der Kunden herausbekommen?

2. Einstiegsübung I (04-Trainer-Warming-up(Gum)) (ca. 5 Minuten)

Der Umgang mit Konflikten, unserem heutigen Thema, ist für uns alle ein eher schwieriges. Denn wer streitet denn gern? Eigentlich niemand. Und trotzdem finden einige von uns einen konstruktiven Weg, mit Ärger umzugehen, andere flippen total aus, wenn auch nur das geringste Problem am Horizont auftaucht.

Folgende Übersicht soll, auf humorvolle Art und Weise, zeigen, dass es einige unterschiedliche Streit-Typen gibt. Im wesentlichen haben wir die Bauch- und die Kopfgesteuerten Streithähne. Wozu gehören Sie denn? Keine Angst, Sie müsse n sich nicht outen.

3. Einstiegsübung II (05-Trainer-Warming-up-Survival(Gum)) (ca. 40 Minuten)

Aber im Ernst, wir wollen uns bewusst machen, dass Streit zu unseren Überlebensstrategien gehört. Denn oft wird es ohne Konflikt keine zufrieden stellende Lösung geben. Und genau das wollen wir uns in der folgenden Einstiegsübung klarmachen.

Wir bilden dazu drei Gruppen, die gleich ums Überleben kämpfen werden. Bitte setzen Sie sich im Halbkreis in Ihrer Gruppe zusammen, damit Sie gleich überlegen können, wie Sie Ihr Überleben sichern können. Bitte finden Sie in jeder der drei Gruppen einen Teamleiter, dem Sie am ehesten zutrauen, dass er oder sie in der Lage ist, dieses existentielle Problem zu lösen. Ich werde später nur noch mit dieser Person reden und das Briefing geben.

Und zweitens geben Sie bitte Ihrer Gruppe einen Fantasienamen wie z.B. „Die phantastischen 5“ oder „Die Hexer“. Diesen Namen brauchen Sie später noch (VORSICHT: der Trainer passt auf, dass er den Namen des Teams nicht explizit mitbekommt. Sorgen Sie nur dafür, dass das Team einen Namen hat, ihn aber gar nicht öffentlich nennt).

So, wenn Sie einen Leiter und den Teamnamen haben, dann kann es losgehen. Aber vorher die Frage: Warum haben Sie genau die eine Person als Teamleiter gewählt – weil er/sie der fähigste ist oder weil er/sie sich nicht wehren konnte??? Wir sehen, dass eigentlich keiner gerne den Konfliktfall anstrebt, sondern dass es sich um eine eher unangenehme Aufgabe handelt. Wir wollen heute u.a. erreichen, den Konflikt als „positive“ Chance zu Einigung erlebt wird.

Wenn wir gleich anfangen ist alles verboten (kein Stift, kein sonstiges Element in diesem Raum)

Konflikte meistern

Wortprotokoll (Stand: 30.11.2005)

Aber nun kommen die drei Teamleiter mit mir vor die Tür und erhalten das Briefing. Vor der Tür: „Sie werden gleich gegeneinander arbeiten, denn es geht um Ihr Leben. Es gibt in diesem Spiel nur zwei mögliche Lösungen. Entweder ein Team gewinnt, oder alle drei sterben. Tun Sie bitte So, als ginge es um Ihr Leben! Das Spiel dauert eine gewisse Zeit – ich werde irgendwann verkünden, dass Sie noch 10 Minuten Zeit haben, dann sterben zwei oder alle drei Teams)

Briefing-Zettel austeilen und durchlesen lassen. Team 1 erhält die 8 Blätter Führungsmanager-Papier (keiner weiß wie viele). Team 2 erhält den Spitzer und Team 3 den ungespitzten Bleistift (dazusagen, dass dieser nur mit dem Spitzer schreibfähig gemacht werden kann) Danach Zettel zurückgeben.

Im Raum starten Sie das Spiel.

Geben Sie keine weiteren Hinweise („Darf der Bleistift zerbrochen werden?“ „Muss der Name allein oder alle drei Namen auf das Blatt?“...)

Kündigen Sie rechtzeitig die letzten 10 Minuten an und dann 9 Minuten, 8 Minuten usw. Die Hektik der Teams wird sich steigern.

Am Ende des Spiel zählen Sie die Sieger aus – es zählen aber nur Blätter, die ausschließlich mit einem Teamnamen beschriftet sind, nicht zerrissen und anderweitig verändert sind.

Frage ans Publikum, wer dir größten Gewinnchancen hatte:

- Die Papiergruppe (weil sie Herrschaftswissen über die Anzahl Blätter hatte und außerdem teilbare Dinge)
- Lügen war in diesem Fall o.k., da es ums Überleben ging und erlaubt war (in der Realität geben Sie ja auch nicht Ihre Kalkulation an den Wettbewerber)

Hinweise zu möglichen Lösungsstrategien geben:

- Stift zerbrechen und damit die anderen ausspielen
- Team Name könnte Führungsmanager sein (steht auf dem Blatt)
- Papier-Gruppe könnte Blätter am Rand abreißen und damit ungültige „Währung“ in Umlauf bringen
- Zwei Teams hätten sich solidarisieren können, um die dritte zu eliminieren und später wieder in Konkurrenz treten (dann ist die Erfolgswahrscheinlichkeit von $\frac{1}{3}$ auf $\frac{1}{2}$ gestiegen).
- Spitzergruppe könnte nur die Dose weitergeben, die Klinge aber behalten
- Man könnte losen, wenn keiner sich bewegt (so gibt es wenigstens den Sieger – besser als wenn alle drei sterben)

Fazit:

- Wenn es um die Existenz geht, wird ein Konflikt oft eskalieren – deshalb Existenzkampf vermeiden
- Lügen und betrügen im Alltag wird uns nicht weiterbringen (Ziel: Gesetze und Anstandsregeln einhalten – der Rest ist erlaubt)
- Wir brauchen ein klares Konzept zur Lösung von Konflikten (was sie wirklich nicht hatten – hier war operative Hektik angesagt)

Konflikte meistern

Wortprotokoll (Stand: 30.11.2005)

- Ohne Grundvertrauen wird die Konfliktlösung nicht klappen (Wer einmal lügt... siehe gleich zu Beginn des Spiels, als es sofort um Misstrauen ging)

3. Lernziele (06-Trainer-Lernzielfolie(Gum)) (ca. 3 Minuten)
Folgende Fragen wollen wir heute beantworten.

4. Vita Gum (ca. 4 Minuten)
Bevor wir uns nun wieder von unserem Film zum Thema inspirieren lassen, möchte ich Ihnen unseren Videoreferenten vorstellen. Herr Wolfram Gum ist Bürgermeister der Gemeinde Seefeld und hat dort etwas außergewöhnliches geschafft: Er hat bei seiner Wiederwahl gegen 3 Kandidaten über 90% der Stimmen erhalten – offensichtlich über Parteigrenzen hinaus, denn solche Ergebnisse gab es eigentlich nur in der ehemaligen DDR. Und dabei hat er es geschafft, empfindliche Einsparungen durchzudrücken. Herr Gum war vorher viele Jahre Leiter der Schadensabteilung der Allianz in München, wo er permanent Konflikte mit oft verärgerten Versicherungskunden beilegen musste (wir wissen ja, dass die Versicherung eigentlich nie zahlen will). Herrn Gum haben wir gebeten, seinen Erfahrungsschatz zu diesem Thema weiterzugeben.
Lasen wir uns von ihm also anregen, dieses spannende Thema zu diskutieren.

5. Inhalte-Protokoll austeilen (ca. 1 Minute)
(07-Trainer-Inhaltsprotokoll-Blanks(Gum))

6. Video vorführen (ca. 35 Minuten)
Nach dem Video: Bitte kurz notieren, was für Sie an Wesentlichem drin war; worüber sollten wir nach der Pause diskutieren?

7. Pause (ca. 30 Minuten)
Inhalte-Protokoll-Auflösung austeilen
(08-Trainer-Inhaltsprotokoll(Gum))

8. Übung I (09-Teilnehmer-Übung-Konfliktstrategien(Gum)) (ca. 15 Minuten)
Bevor wir uns einen sinnvollen Weg vom Konflikt zur Lösung überlegen, wollen wir einmal überprüfen, welches Weltbild denn für uns das Richtige ist. Herr Gum hat ja im Film einige grundsätzliche Wege im Umgang mit Konflikten angesprochen. Ich teile Ihnen das Blatt aus und bitte Sie in 2er Gruppen zu diskutieren welcher Weg der scheinbar Beste ist und warum.

Sammeln von Argumenten am Flipchart und abfragen, wann welche der Strategien am sinnvollsten ist.

Siegen um jeden Preis:

- Wenn Gefahr im Verzug (es brennt im Haus, dann sollte der Wissende den
- Fluchtweg vorgeben)

Konflikte meistern

Wortprotokoll (Stand: 30.11.2005)

- Wenn es um die Existenz geht
- Wenn enormer Zeitdruck herrscht, also keine Zeit, um die Argumente auszutauschen
- Wenn es um wichtige, unverhandelbare Grundwerte geht

Fähnchen nach dem Wind:

- Wenn es mir nicht wichtig ist, zu gewinnen
- Wenn der Aufwand > Nutzen ist, den die Konfliktlösung bringt
- Wenn man taktisch besser nachgibt, um später wirklich wichtige Dinge zu erreichen
- Wenn man andere, Z.B. Mitarbeiter motivieren möchte

Aussitzen:

- Wenn genügend Zeit vorhanden ist
- Wenn sich das Problem von selbst löst
- Wenn Informationen fehlen, um eine Lösung zu erreichen
- Wenn die Entscheidungsgrundlage fehlt

Der Kompromiss ist aber meist der sinnvolle Weg zur besten Lösung

9. Übung II (10-Konfliktablauf(Gum)) (ca. 20 Minuten)

So, nun lassen Sie uns einmal sehen, wie ein idealtypischer Konfliktlösungsablauf aussieht. Dabei unterscheiden wir üblicherweise drei Ebenen: Wie ich selbst mit dem Konflikt um, Wie schaffe ich eine konstruktive Beziehung zu meinem Konfliktpartner und Wie löse ich die sachliche Problematik am besten?

Zu den einzelnen Schritten:

- Erregung kontrollieren (Sich selbst in den Griff bekommen – Sich abreagieren, aber nicht an dem Gegenüber – Bundeswehr-Regel: eine Nacht darüber schlafen, bevor ich mich beschwere)
- Vertrauen bilden (eigene Verletzlichkeit zeigen – eigene Schwachpunkte offenbaren – „wir“ statt „ich“ – aktiv und konzentriert zuhören – Aufmerksamkeit schenken – niederlagenlos rangehen...)
- Offen kommunizieren (In die eigenen Karten schauen lassen – Gefühle äußern - offene Körpersprache, eigen Ängste und Befürchtungen ausdrücken...)
- Problem lösen (Fakten absichern – Unstimmigkeiten offen legen – Datenquellen absichern...)
- Vereinbarung treffen (Schriftlich festhalten – nicht gegen grundsätzliche Überzeugungen des Anderen lösen – Next Stepp formulieren – Kontrollen der Einhaltung der Vereinbarung festlegen...)
- Persönlich verarbeiten (Wie habe ich reagiert – War ich nervös – Bin ich immer noch negativ aufgeladen...)

Fazit:

Wir brauchen einen sicheren Ablaufplan, um im Ernstfall souveräner herangehen zu können (nicht wie bei der Einstiegsübung)

Konflikte meistern

Wortprotokoll (Stand: 30.11.2005)

10. Übung III (11-Teilnehmer-Übung-Schuldübernahme(Gum)) (ca. 20 Minuten) (12-Teilnehmer-Übung-Schuldübernahme-Lösung(Gum))

Nach dieser sicher „idealtypischen“ Betrachtungsweise wollen wir uns einige Punkte herausgreifen. Im Film wurde ja über die Schuldübernahme diskutiert. Halten Sie diese provokante Aussage für eine legitime Herangehensweise?
Diskutieren Sie das bitte mit Ihren Nachbarn, diesmal in der Dreier-Gruppe.

Pro's und Con's sammeln am Flip und dann Lösungsschart ausgeben!

Pro:

- Taktischer, psychologischer Schachzug, um Emotion von der Sache zu trennen
- Schaffung eines positiven Gesprächsklimas
- Vertrauensbildende Maßnahme
- Wahrheit ist immer subjektiv
- Zeigen der eigenen Autorität („ich kann es mir leisten, Schuld zu übernehmen)

Con:

- Lüge/Unwahrheit
- Gefahr der Vorverurteilung
- u.U. rechtliche Folgen
- Autoritätsverlust

Das Lösungsblatt zeigt die Möglichkeiten der „abgemilderten“ Schuldübernahme:

- Bedingte Zustimmung
- Wir statt ich (Wir lässt offen, wer damit gemeint ist)
- Teilschuld übernehmen...

11. Übung IV (13-Teilnehmer-Übung-Kuss(Gum)) (ca. 20 Minuten)

Bei der nächsten Übung wollen wir testen, ob und wie das K.U.S.S.S.-Prinzip funktioniert und alltagstauglich ist.

Dazu haben wir einige konkrete Konfliktfälle aus dem Alltag herausgesucht. Ich bitte jede Dreier-Gruppe, einen der Problemfälle zu bearbeiten und ein Lösungs-Vorgehen zu erarbeiten. Gruppe 1 fängt mit dem ersten Thema an...

Später am Flip sammeln und Fazit erarbeiten:

- Mit einem Dritten darüber sprechen und Meinung einholen
- Die wahren Gründe und Motive für das Fehlverhalten suchen
- Erkennen, ob man selbst seine Macken und Eigenheiten dem anderen aufoktroiert
- Nicht von der totalen Einsicht des Anderen ausgehen, sondern Ziel ist: Beide Parteien sollen mit neuen Erkenntnissen aus dem Gespräch gehen.

Daraus kann folgender Vorschlag abgeleitet werden:

Konflikte meistern

Wortprotokoll (Stand: 30.11.2005)

Warum veranstalten Sie nicht einmal mit Ihren Mitarbeitern einen Workshop unter dem Motto „Positive Streitkultur“!

Reservieren Sie 2 Stunden, wobei sich jeder vorbereiten soll, über welche Probleme offen diskutiert werden soll. Der Streit-Workshop läuft nach dem KUSSS-Prinzip ab. Damit schaffen Sie es, bei den Mitarbeitern die Themen, die sonst nur hinter vorgehaltener Hand behandelt werden, offen zu legen.

Wichtig: Sorgen Sie dafür, dass nur Themen angesprochen werden, die auch in einer Kompromisslösung enden können. Wenn nicht, dann muß das vorher angesprochen werden, dass Sie als Vorgesetzter bei diesem Thema „Siegen um jeden Preis“ beanspruchen.

12. Übung V (14-Teilnehmer-Übung-Deeskalation(Gum)) (ca. 15 Minuten)

Lassen Sie uns noch kurz die Möglichkeiten der Deeskalation von Konflikten durchsprechen.

Was sollten wir dabei bedenken (Sammeln am Flip):

- Sie sollten immer versuchen zu deeskalieren (egal, welche Partei im Recht ist)
- Oberstes Gebot: Keine schweren verbalen Verletzungen
- Vorsicht, wenn Sie in Überzahl sind (nicht den anderen an die Wand fahren mittels schierer Übermacht)
- Ist es wert, den Streit zu eskalieren, geht es wirklich um fundamentale Dinge
- Was kostet mich die Niederlage? Meist nicht die Existenz!!

13. Auflösung Lernziele (ca. 5 Minuten) (15-Trainer-Lernzielfolie-Ergebnisse(Gum))

14. Persönlicher Aktionsplan (ca. 5 Minuten) (16-Teilnehmer-Persönlicher-Aktionsplan(Gum))

Schreiben Sie vielleicht nur 2 –3 Dinge auf, die Sie heute angeregt haben. Aber bitte nur das aufschreiben, was Sie auch ernsthaft angehen werden in den kommenden 4 Wochen anwenden und hinterfragen. Ich werde Sie beim nächsten mal fragen, was daraus geworden ist.

15. Praxisumsetzung verteilen (ca. 2 Minuten) (17-Teilnehmer-Praxisumsetzung(Gum))

Nutzen Sie diese 10 Fragen, um sich selbst mit dem Thema zu beschäftigen und/oder diskutieren Sie diese mit Ihren Mitarbeitern.

16. Feedback-Bogen (ca. 3 Minuten) (18-Feedbackbogen-Seminar(Gum))

Bitte nehmen Sie sich zum Abschluss noch kurz Zeit, um Rückmeldung zu geben, wie Sie die heutige Veranstaltung empfunden haben.

Konflikte meistern

Wortprotokoll (Stand: 30.11.2005)

17. Verabschiedung

(ca. 2 Minuten)