

Konflikte und Konfliktmanagement

Michael Günnewig, RbP

Pflegegutachter/Pflegesachverständiger

Lehrer für Pflegeberufe

Fachkrankenschwester für Intensivpflege und Anästhesie

Grundlagen:

Gründe für die Zunahme von Konflikten

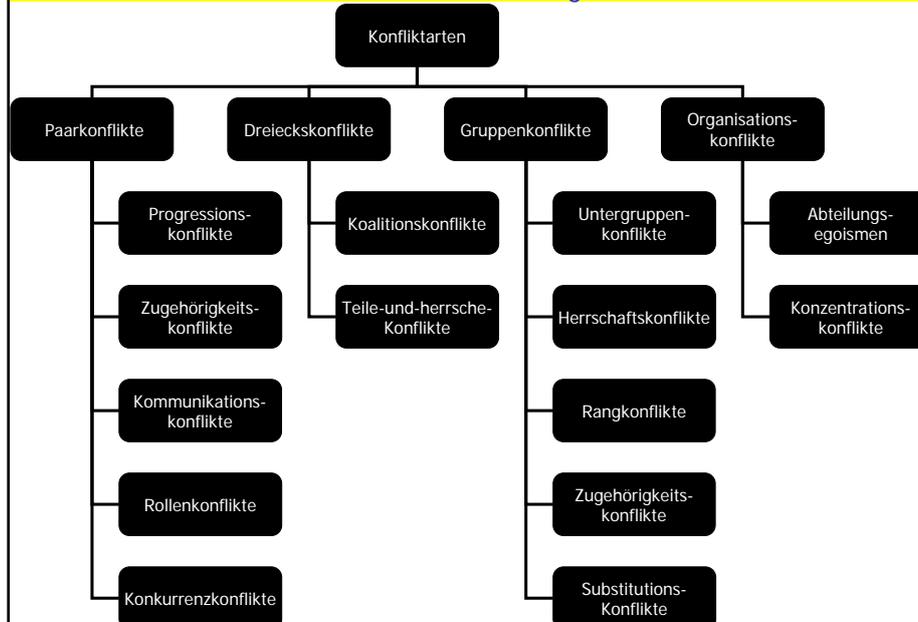
- Anpassung an globale Märkte führt zu internen Widersprüchen und Spannungen
- Hierarchische Strukturen verlieren ihre Bedeutung
- Der Aufstiegskampf zwischen den Mitarbeitern wird härter
- Teamarbeit wird wichtiger; im Team müssen unterschiedliche Perspektiven zusammengeführt werden

Grundlagen:

Konstruktives Verhalten in Konflikten

Nicht in einen blinden Aktionismus verfallen

- Eigene Emotionen kontrollieren
- Streit nicht sofort beseitigen, sondern zunächst die Situation analysieren
- Nach Analyse Lösungsmöglichkeiten suchen



Definition: Konflikt

- Begriff entstammt dem lateinischen Terminus "conflictus" und meint "Zusammenprallen"
- Es prallen mindestens zwei Tendenzen bzw. Akteure zeitgleich zusammen, wollen Unvereinbares verwirklichen und erzeugen Handlungsdruck.

Definition: Konflikt

- Ein Konflikt ist nicht objektiv vorhanden, sondern nimmt im subjektiven Erleben seinen Ausgang und zeigt sich als Prozeß im sozialen Verhalten.

Schlüsselkompetenz: Konfliktfähigkeit

- Fähigkeit, auf einen Konflikt einzugehen und mit ihm umzugehen.
- Ziel von Konfliktfähigkeit:
 - Konflikte frühzeitig erkennen
 - Konflikte nach Art und Eskalationsgrad erfassen
 - Eigene und fremde Beiträge zum Konfliktverlauf erkennen und danach handeln

Konfliktfähigkeit: Voraussetzungen

- Bereitschaft und Wollen
 - Vier grundlegende Bereitschaften:
 1. Es gilt, mutig zu sein, dem Konflikthaften begegnen zu wollen
 2. Es gilt, neugierig zu sein
 3. Es gilt, offen zu sein, das Konflikthafte benennen zu wollen
 4. Es gilt, konzilient [lat. conciliare „(sich) geneigt machen“] zu sein

Konfliktfähigkeit: Voraussetzungen

- Mentalität, Einstellung, Überzeugung
 - Ein Konflikt ist weder gut noch böse, sondern fruchtbar oder unfruchtbar, je nachdem, was die Beteiligten aus der Situation machen.
 - Ein Konflikt wirkt als so gut oder böse, wie die Beteiligten seine Chance nutzen.

Konfliktfähigkeit: Voraussetzungen

- Verhalten
 - Wenn wir den Konflikt prinzipiell als eine Möglichkeit betrachten, etwas Neues und Besseres zu tun, sind wir kommunikations- und streitlustiger, offener im Gespräch und offener für die Bedürfnisse des anderen.
 - Wir sind flexibler im Fühlen, Denken und Handeln.

Konfliktfähigkeit: Voraussetzungen

- **Beziehungsgeflecht: Bereitschaft, Einstellung, Verhalten**
 - Je unterschiedlicher die grundlegenden Haltungen gegenüber dem Konflikt an sich ausfallen, desto schwieriger ist es, eine gemeinsame "Wellenlänge" zu finden.
 - Insbesondere entgegengesetzte Grundeinstellungen zum Konflikt erschweren es, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten.

Konfliktarten:

- **Innere Konflikte:**
 - Annäherungs-Annäherungskonflikt
 - Annäherungs-Vermeidungskonflikt
 - Vermeidungs-Vermeidungskonflikt
- **zwischenmenschliche und soziale Konflikte:**
 - Interessenkonflikt
 - Zielkonflikt
 - Rollenkonflikt
 - Strukturkonflikt
 - Wertkonflikt
 - Beziehungskonflikt
 - Beurteilungskonflikt
 - Verteilungskonflikt

Innere Konflikte

Innere Konflikte

- Was verstehen wir unter einem inneren Konflikt?
- Welche Merkmale hat ein innerer Konflikt?
- Wann tritt ein innerer Konflikt auf?

Innere Konflikte: Ursachen

- Ursachen innerer Konflikte: Tiefenpsychologien
 - Bsp: Sigmund Freud
 - Entstehung aus dem Kampf zwischen Trieb- und Lustimpulsen des ES einerseits und der Erziehung zur Selbstkontrolle und Disziplin durch ICH und ÜBER-ICH andererseits.
 - Dieser Grundkonflikt ist Mutter aller inneren Konflikte.

Innere Konflikte

- Wodurch eskalieren innere Konflikte?
- Worin zeigt sich diese Eskalation?
- Wie können innere Konflikte konstruktiv genutzt werden?

Sozialer Konflikt

Definition

Ein sozialer Konflikt liegt vor, wenn

- Mindestens drei Parteien interagieren,
- die Parteien an eine wechselseitige Abhängigkeit und somit an einen Handlungszusammenhang glauben,
- mindestens eine Partei Unvereinbarkeiten oder Unverträglichkeiten in den Bereichen Denken und Wahrnehmen, Fühlen und Wollen und/oder im Handeln empfindet,
- diese Partei in der Realisierung ihrer Absichten beeinträchtigt wird.

Woran erkennen wir soziale Konflikte?

- Grüppchenbildung.
- "Wir-Ihr"-, "Ich-Ihr"- oder "Freund-Feind"-Spaltung.
- Wechselseitiges Herabsetzen von Leistungen, Verhalten, Personen, Argumenten.
- Mangelnde Bereitschaft, in die gleiche Richtung zu gehen.
- Vertrauensschwund.
- Gespannte Atmosphäre.
- Strategische und hochselektive Kommunikationsflüsse.
- Der Koordinationsaufwand in Gruppen nimmt zu.
- Blockieren von Aktionen, Entscheidungen, Initiativen.

Konfliktquellen in der Gruppe

1. Führungsfunktionen
2. Machtausübung
3. Normentwicklung und Konformität
4. Entscheidungsprozesse
5. Kontrollprozesse

Zwischenmenschliche

Konfliktarten: Paarkonflikte I

- **Paarkonflikte** entstehen aus dem Widerspruch, die eigenen Interessen zu wahren und die Paarbeziehung gleichzeitig über geeignete Kompromisse weiterentwickeln zu wollen
- **Progressionskonflikte** entstehen in der Arbeitswelt, wenn die pers. Entwicklungen zwischen den Beteiligten zu groß werden

Konfliktarten: Paarkonflikte II

- **Zugehörigkeitskonflikte** entstehen aus mitgebrachten Unterschieden zwischen Beteiligten
- **Kommunikationskonflikte** entstehen, wenn zwei Menschen auf unterschiedlicher Ebene miteinander sprechen (z.B.: Mitarbeiter-Vorgesetzten-Ebene)

Konfliktarten: Paarkonflikte III

- **Rollenkonflikte** entstehen dadurch,
 - dass an eine Person bestimmte Rollenerwartungen gestellt werden, die sie unter-/überfordern können
 - dass sich die Rolle verändert
- **Konkurrenzkonflikte** entstehen in Konkurrenzsituationen, z.B. bei der Ermittlung des „besseren“ Mitarbeiters

Konfliktarten: Dreieckskonflikte I

- **Dreieckskonflikte** entstehen dadurch,
 - dass es drei Beziehungen gibt, die Veränderungen unterliegen
 - dass sich durch die hinzukommende Verbindung die (vorherige) Beziehung verschlechtert / verschlechtern kann
- **Koalitionskonflikte** entstehen dadurch, dass sich bei Konflikten i.d.R. die Situation zwei gegen einen ergibt

Konfliktarten: Dreieckskonflikte II

- **Teile-und-herrsche-Konflikte** entstehen durch das Stören der direkten Kommunikation zwischen den Mitarbeitern durch den Vorgesetzten, der z.B. Informationen nur in Einzelgesprächen gibt oder aufnimmt.

Konfliktarten: Gruppenkonflikte I

- **Gruppenkonflikte** finden in sozialen Einheiten, die mehr als drei Personen umfassen, statt.
- **Untergruppenkonflikte** entstehen durch kleine soziale Einheiten innerhalb einer Gruppe.
 - ⇒ Untergruppen können Gruppen spalten und damit auflösen.
 - ⇒ Gruppen sind bestrebt, Untergruppen zu unterdrücken.

Konfliktarten: Gruppenkonflikte II

- **Herrschaftskonflikte** entstehen, wenn der Einfluss- und Kompetenzbereich einer Gruppe (auch nur scheinbar) bedroht wird.
- **Rangkonflikte** entstehen in einer Gruppe, wenn die alte Rangordnung gefährdet ist, z.B. wenn eine neue Person in die Gruppe kommt.

Konfliktarten: Gruppenkonflikte III

- **Zugehörigkeitskonflikte** entstehen, wenn Jemand neu in die Gruppe kommt, neue Beziehungen geknüpft werden müssen und zusätzlich Althergebrachtes infrage gestellt wird.
- **Substitutionskonflikte** sind dadurch gekennzeichnet, dass der Konflikt auf einer anderen Ebene ausgetragen wird.

Konfliktarten: Organisationskonflikte I

- **Organisationskonflikte** entstehen durch Konfrontationen zwischen den Teilgruppen, aus denen sich die Organisation zusammensetzt.
- **Abteilungsegoismen** entstehen zwischen Abteilungen / Unternehmensbereichen, die unterschiedliche Interessen verfolgen.

Konfliktarten: Organisationskonflikte II

- Konzentrationskonflikte sind Streitigkeiten zwischen der Zentrale und ihren Außenstellen

Konflikttypen I

Die Konflikttypen werden nicht abhängig von der Anzahl der beteiligten Personen unterschieden, sondern orientiert an der Art und Weise, wie der Konflikt insgesamt ausgetragen wird:

-Heißer Konflikt

-Kalter Konflikt

Konflikttypen: Heißer Konflikt

- **Heiße Konflikte**
 - explosive Auseinandersetzungen mit deutlich sichtbarer Aktivität
 - Gegner soll von eigenen Idealen überzeugt werden
 - Keine Hinterfragung eigener Ideale, Mithilfe von Dritten wird abgelehnt
 - Tendenz, einzelne Personen als Führungspersönlichkeiten herauszubilden, die als Sprachrohr für die eigenen Ideale dienen

Konflikttypen: Kalter Konflikt

- **Kalte Konflikte:**
 - Parteien sind von Frustration und Desillusionierung gekennzeichnet
 - Eigene Ideale nicht mehr vorhanden
 - Selbstwertgefühl geschwächt
 - Gefühl, dass das eigene Handeln nicht beeinflusst
⇒ Anwendung von indirekter Konfrontation
 - Ziel: Blockierung der anderen Seite
 - Erliegen der direkten Kommunikation; meist nur noch schriftliche Kommunikation
 - Hilfe durch Dritte wird abgelehnt
 - → wenig Aktionismus in kalten Konflikten

Zwischenmenschliche Konflikte

Was ist das?

- Konflikt zwischen zwei Personen

⇒ interpersoneller Konflikt

(im Gegensatz zu intrapersonell [in einer Person, z.B. Rollenkonflikt])

Zwischenmenschliche Konflikte

Wodurch eskalieren sie?

Die vier Ebenen der Entstehung

- erste Ebene: Dissonanzen in der Sache
- zweite Ebene: Dissonanzen in der Beziehung
- dritte Ebene: Konflikt über den Konflikt
- vierte Ebene: Konflikt über die Konfliktlösung

Die drei Phasen (neun Stufen) der Eskalationsdynamik nach F. Glasl:

1. Phase: Win-Win ist noch wahrscheinlich

- Verhärtung
- Debatte und Polemik
- Taten statt Worte

2. Phase: Tendenz zu Win-Lose

- Images und Koalitionen
- Gesichtsverlust
- Drohstrategien

3. Phase: Tendenz zu Lose-Lose

- Begrenzte Vernichtungsschläge
- Zersplitterung des Feindes
- Gemeinsam in den Abgrund

Die neun Stufen der Eskalation

- 1. Stufe: Verstimmung und Verhärtung
- 2. Stufe: Debattieren
- 3. Stufe: Taten

- 4. Stufe: Images
- 5. Stufe: Gesichtsverlust
- 6. Stufe: Drohung und Gegendrohung

- 7. Stufe: Begrenzte Vernichtungsschläge
- 8. Stufe: Zersplitterung
- 9. Stufe: Gemeinsam in den Abgrund

Die neun Stufen der Eskalation:

1. Stufe Verstimmung und Verhärtung

- Leichte Spannungen treten auf, die sich nicht durch Offenheit und Ehrlichkeit im Umgang miteinander lösen lassen
- z.B. Streit wegen Zigarettenrauch im Nichtraucherbüro

Die neun Stufen der Eskalation:

2. Stufe Debattieren

- Verhärtete Lagen zwischen den Parteien
- Überheblichkeit und Konkurrenz stehen im Vordergrund. Es gibt deutlich direktere und verletzendere Äußerungen
- Kompromissbereitschaft gilt als schwach
- Gespräche arten in Debatten aus, in denen dem Gegner Fehler nachgewiesen werden sollen
- Eine evtl. vorige Beziehung soll erhalten bleiben
- Eine gütige Lösung wird angestrebt
- Parteien können Probleme selbst lösen

Die neun Stufen der Eskalation:

3. Stufe Taten

- Parteien sehen Reden nicht mehr als möglich
- Lösungsweg \Rightarrow Worten folgen Taten
- Projektionsmechanismus
- Nach außen gibt man sich stark und zielstrebig
- Nonverbales Verhalten dominiert
- Blockierung des Gegners \Rightarrow genereller Stillstand
- Schuld wird nur auf Gegenseite gesehen
- Die Konfliktparteien wissen, dass der Konflikt beendet werden könnte, wenn beide Seiten Zugeständnisse machten
- Lösung aus eigenem Antrieb ist unwahrscheinlich

Die neun Stufen der Eskalation:

4. Stufe Images

- Gewinner-Verlierer-Situation: Eigener Sieg und Unterwerfung des Gegners als Ziel
- Feindseliges Verhalten
- Realitätsferne Rollenzuweisungen, das Selbstbild wird glorifiziert, Fremdbild ohne jeden Glanz
- Entscheidungsdimensionen: Wahrheit oder Lüge, Recht oder Unrecht
- Gegenseite erscheint immer inkompetenter; Aufwertung der eigenen Position erfolgt
- Außenstehende Verbündete werden gesucht

Die neun Stufen der Eskalation:

5. Stufe Gesichtsverlust

- Endgültige Personalisierung des Konflikts
- Man will Gegner Gesichtsverlust zufügen
- Moralische Aspekte zur Rechtfertigung des eigenen Handlungszwanges
- Ein ideologisches Gut-Böse-Bild wird entworfen
- Gar kein Vertrauen mehr zwischen den Konfliktparteien
- Gegner soll verbannt und ausgestoßen werden
- Parteien sind überzeugt, den Konflikt nie lösen zu können

Die neun Stufen der Eskalation:

6. Stufe Drohung und Gegendrohung

- Androhungen von Gewalt, Strafen und Vergeltungsmaßnahmen nehmen zu
- Parteien können Kontrolle über den Konflikt nur schwer behalten
- Drohungen führen zu wachsenden Ängsten (Ziel)
- Streit zunehmend auf emotionaler Ebene, rationales Verhalten im Hintergrund
- Handeln nicht mehr selbstbestimmt, nur noch reagieren auf die Aktivitäten des Gegners
- Gewalt soll eigentlich nicht angewendet werden

Die neun Stufen der Eskalation:

7. Stufe Begrenzte Vernichtungsschläge

- Anwendung von Gewalt gilt als legitimes Mittel im Konflikt
- Lösung des Konflikts wird als möglich empfunden, wenn man keine Kompromisse mehr eingeht
- Streit wird als beendet angesehen, wenn eine Partei ihren Einfluss komplett verloren hat
- Der Gegner wird als lebloses Objekt gesehen und behandelt
- Das Ergebnis soll ein glorreicher Sieg oder ein ehrenvoller Untergang sein

Die neun Stufen der Eskalation:

8. Stufe Zersplitterung

- Entscheidung, die Existenzgrundlage des Kontrahenten zu vernichten
- Das Risiko, das eigene Überleben zu gefährden, wird bewusst eingegangen
- Der Sieg ist gleichbedeutend mit der Garantie des eigenen Überlebens
- Der totale Vernichtungsschlag wird noch vermieden, um nicht selbst Stärke zu verlieren
- Eigenes Überleben scheint noch möglich

Die neun Stufen der Eskalation:

9. Stufe Gemeinsam in den Abgrund

- Ein Zurück ist für die Gegner nicht mehr möglich
- Ziel ist die endgültige Vernichtung der anderen Partei um den Preis der eigenen Existenzaufgabe
- Keine Seite kann mehr gewinnen

Ansätze zur Lösung von Konflikten

Lösungsmöglichkeiten (aus der Position des Vorgesetzten heraus)

1. Wo liegt das Problem?

Emotionale Erregungen unterdrücken; den Parteien offen die Kooperation anbieten; erkennen und definieren des Problems.

2. Mögliche Lösungen entwickeln

Lösungsvorschläge der Mitarbeiter ernst nehmen; nicht gleich bewerten; eigene Lösungsvorschläge entwickeln.

3. Lösungen rational bewerten

Pro und Kontra sammeln; Gefühle der Mitarbeiter beachten; nicht auf eigene (sachlich ungerechtfertigte) Vorschläge beharren.

4. Entscheidung für die beste Lösung

Lösung auswählen und genau beschreiben; nachfragen, ob die Mitarbeiter sie akzeptieren.

Raster zur Diagnose und Konfliktbehandlung:

- **Konflikt-Parteien:** Wer streitet und in welcher Beziehung stehen die Kontrahenten?
- **Grundeinstellung zum Konflikt:** Wie begegnen die Parteien dem Konflikt, zu welchen Verhaltensweisen sind sie bereit um den Konfliktverlauf mitzugestalten, wie definieren sie das Ende des Konflikts, was sind sie dafür zu tun bereit?
- **Konflikt-Inhalte:** Um was geht es?
- **Konflikt-Verlauf:** Wie beschreiben die Parteien den aktuellen Stand und die Geschichte des Konflikts?

Zwischenmenschlicher Konflikt

Wie nutzt man ihn konstruktiv?

- Moderation von Konfliktgeschehen
- Auflisten gemeinsamer und strittiger Punkte, um
 - das Anliegen des Anderen
 - Verbindendes und
 - Trennendes ganz klar zu machen

Zwischenmenschliche Konflikte

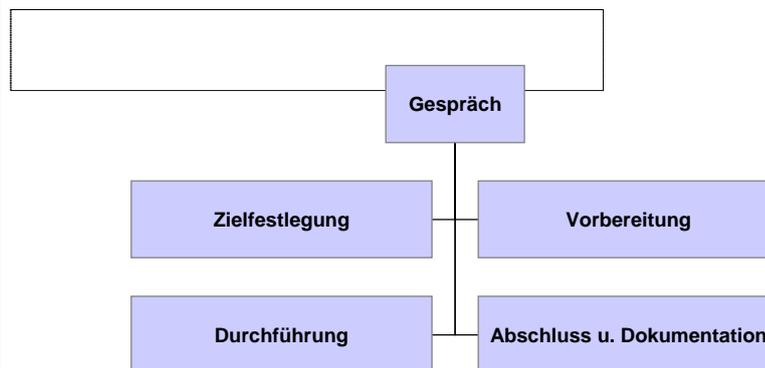
→ Basis für kreative Lösungswege

- Moderation von Konfliktgeschehen
 - Die wichtigen Punkte werden auf Karten notiert und an eine Pinwand geheftet
 - Erläuterung der Stichworte
 - Aktives Zuhören der anderen Partei, nur Verständnisfragen
 - Gruppierung der Karten nach Themen
 - Definition der Rangfolge
 - Brainstorming ...
 - Einigung

Non-verbale Kommunikation

- Körperhaltung, Gestik und Mimik
- Beispiele von Körpersprache aus dem beruflichen Alltag

„Gespräche richtig führen“



„Gespräche richtig führen“

Durchführung

- => Einteilung in 4 Gesprächsphasen:
 - Gesprächseröffnung
 - Zielorientierung
 - Argumentation
 - Abschluss

„Gespräche richtig führen“

Moderation in Konfliktsituationen

- Gesprächsstrategien
- Kompetentes Verhalten in schwierigen Situationen

Probleme der Konfliktlösung

- Schwarz-Weiß- Denken
- Projektionsmechanismus
- Ausweitung des „Schlachtfeldes“
- Rückzug ins Schneckenhaus

Grundlagen: **„Richtiges“ Kommunizieren zur Vermeidung (unnötiger) Konflikte**

- Ich-Botschaften benutzen
- Wenn man Fragen stellt, sollte man erklären, warum man fragt
- Man sollte den Gesprächszweck nicht aus dem Blickfeld verlieren
- Die Aussagen des Gegenübers nicht gleich bewerten; zwischen Fakten und Interpretation trennen
- Auf die Reaktion des Gesprächspartners achten

Grundlagen:

Entstehen von Konflikten

- Ein Konflikt kann zwischen Individuen,
- Gruppen und Organisationen entstehen,
- wenn mindestens ein Beteiligter
- Unvereinbarkeiten im
 - - Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und / oder
 - Fühlen und /oder
 - Wollen
 - mit den anderen Beteiligten erlebt.

Grundlagen:

Konflikte sind wichtig

- **!! KONFLIKTE SIND WICHTIG !!**
- Konflikte helfen, vorhandene Unterschiede zu verdeutlichen, zu überwinden und die Gruppe wieder zu vereinen
- Konflikte erlauben eine vielseitige Visualisierung von Problemen
- Konflikte garantieren Gemeinsamkeit
- Konflikte stehen für Veränderung
- Konflikte erhalten die Gruppe

Grundlagen:

Konflikte sind wichtig- müssen aber gelöst werden !

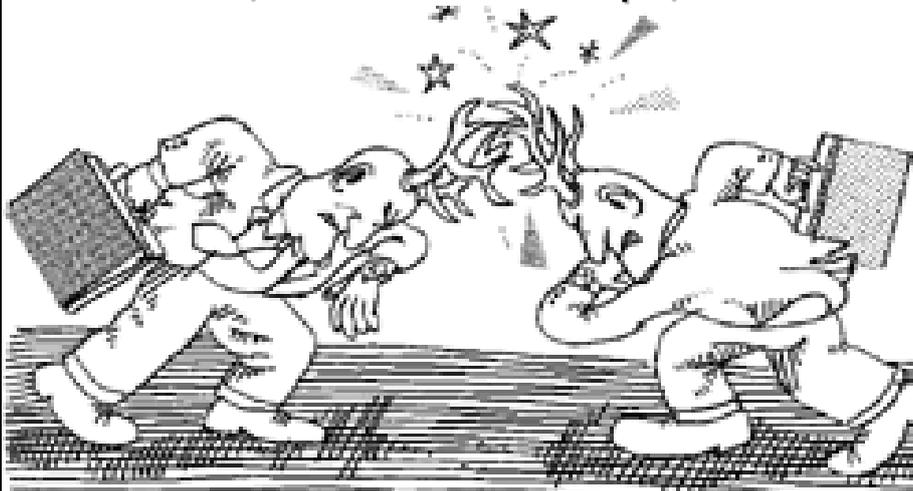
- Ungelöste Konflikte dämpfen die Stimmung
- Ungelöste Konflikte beeinflussen die Leistung

Grundlagen:

Was passiert in Konflikten?

- Informationsmängel wecken Misstrauen
- Einseitige Perspektiven verengen das Blickfeld
 - Einengung der Zeitperspektive
 - Einengung des Konfliktstoffes und des Konfliktgeschehens
 - Einengung des Selbst- und Fremdbilds
- Unterschiedliche Meinungen treffen zusammen

Konfliktmanagement (Harvard Konzept)



Samstag, 15. Januar 2011

M. Günnewig, RbP, Essen

63

Gliederung

1. Konflikt
 - 1.1. Definition
 - 1.2. Konfliktursachen, -arten und -folgen
2. Konfliktmanagement
 - 2.1. Definition
 - 2.2. Lösungsstrategien
3. Harvard Konzept
 - 3.1. Definition
 - 3.2. Ziel
 - 3.3. 4 Grundprinzipien
 - 3.4. Erfolgsformel
 - 3.5. Zusammenfassung

Samstag, 15. Januar 2011

M. Günnewig, RbP, Essen

64

Konflikt: Definition

- mind. 2 Parteien,
- unterschiedliche Interessen, Ziele, Gefühle, Ansichten, Wahrnehmungen,
- gemeinsames Konfliktfeld,
- unterschiedliche Handlungsabsichten,
- gegenseitige Beeinflussungsversuche (auch indirekt über Dritte).

Konflikt: Arten - Ursachen

- **Strukturkonflikte:**
 - ungleiche Verteilung von Eigentum und Geld,
 - ungleiche Macht und Autorität,
 - Verhaltensmuster nach dem Prinzip „Sieg oder Niederlage“
- **Wertkonflikte:**
 - Ideologie und Religion,
 - verschiedenartige Lebensformen

Konflikt: **Arten - Ursachen**

- **Sachverhaltskonflikte:**
 - Mangel an Information/Fehlinformation,
 - unterschiedliche Interpretation von Daten,
 - unterschiedliche Einschätzung und Bewertung
- **Rollenkonflikte:**
 - Person in ihrer Rolle nicht anerkannt
 - Person identifiziert sich nicht mit ihrer Rolle
 - Negative Rollenzuschreibung

Konflikt: **Arten - Ursachen**

- **Interessen- und Zielkonflikte:**
 - Real- und Verfahrensinteressen,
 - angenommene oder reale Konkurrenz
- **Beziehungskonflikte:**
 - Affekte, Vorurteile und Stereotypen,
 - Kommunikationsstörungen,
 - soziale Distanz

Konflikt: Folgen

- **Positive:**
 - Entwicklung neuer Energien und Aktivitäten,
 - Stimulation neuer Ideen (→Innovationen),
 - Überdenken eigener Standpunkte und Situationen,
 - Schaffung klarer Verhältnisse,
 - Abbau von Spannungen,
 - Voraussetzung für den organisatorischen Wandel

Konflikt: Folgen

- **Negative:**
 - Instabilitäten und Verwirrung
 - Stress und Unzufriedenheit
 - Funktionsstörungen im Organisationsablauf
 - Störungen von Kommunikation und Kooperation
 - Verschwendung von Ressourcen
 - Verzerrte Wahrnehmung und Stereotypenbildung als Folge rückläufiger Interaktion
 - Abnahme der Rationalität und Zunahme von Emotionalität

Konfliktmanagement: **Definition**



Konfliktmanagement:

besondere Fähigkeit des Managements, Konflikte zu erkennen, zu steuern und zu lösen.

Konfliktmanagement: **Lösungsstrategien**

- **Formell:**
 - Gesetzliche Regelungen
 - Gerichtsverhandlung
 - Vertragsleistungen

Konfliktmanagement: **Lösungsstrategien**

- **Informell:**

- Mediation
- Moderation
- Gespräch
- Verhandlungen
- Protest
- Machtspiele
- Gewalt
- Harvard Konzept

Harvard Konzept: **Definition**

- Das **Harvard-Konzept** ist eine Methode der sachbezogenen Verhandlungsführung. Es beruht auf einem Projekt der Harvard Universität.

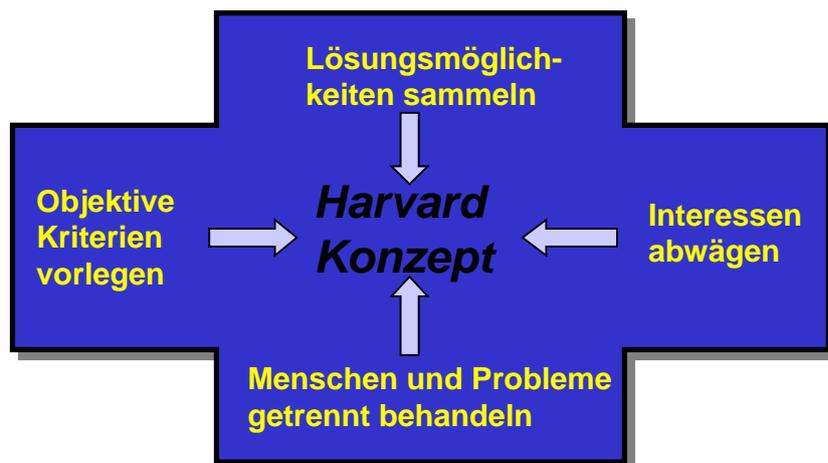
Harvard Konzept: Ziel

- Trennung der Sach- und Beziehungsebene,
- Ausgleich der Interessen,
- Suche nach Entscheidungsalternativen unter neutraler Beurteilungskriterien

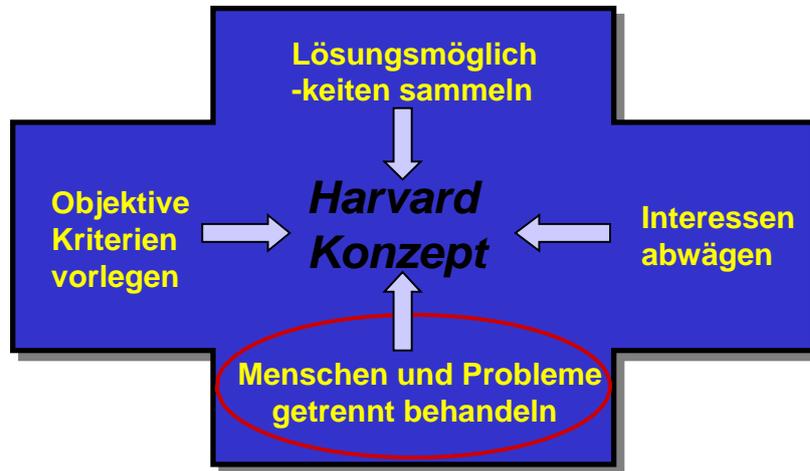


Gewinn für alle Beteiligten.

Harvard Konzept: 4 Grundprinzipien



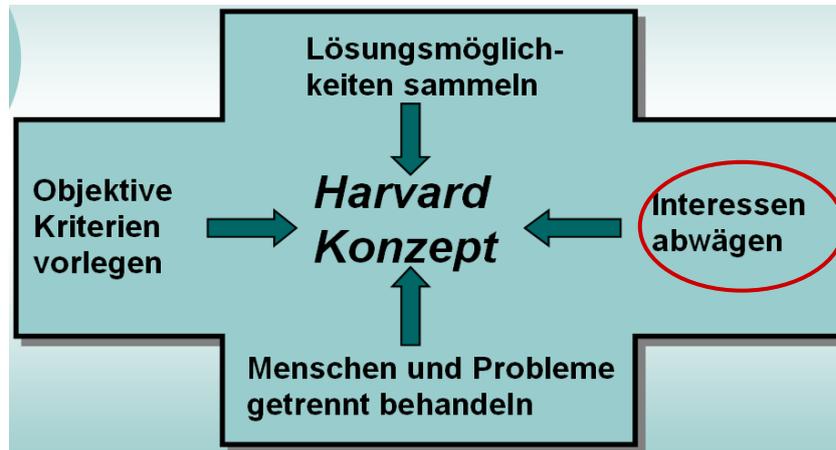
Harvard Konzept: **Prinzip I**



Harvard Konzept: Menschen und Probleme getrennt behandeln



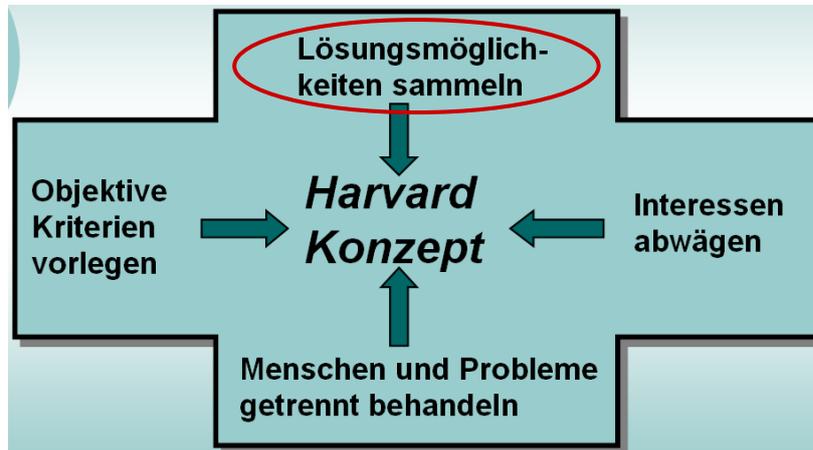
Harvard Konzept: Prinzip II



Harvard Konzept: Interessen abwägen



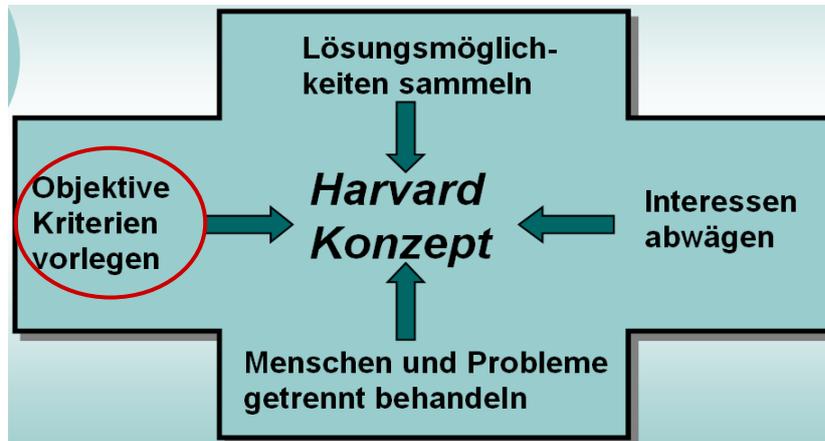
Harvard Konzept: Prinzip III



Harvard Konzept: Lösungsmöglichkeiten sammeln



Harvard Konzept: Prinzip IV



Harvard Konzept: Objektive Kriterien vorlegen

Lösung:

Die Schale genügt für
das Kuchenbacken.



Orange ohne Schale
genügt für den Saft.



Harvard Konzept: **Erfolgsformel**

- Hart in der Sache – sanft im Umgang.
- Verständnis haben für die Interessen der Gegenseite - auch wenn man nicht mit allem einverstanden ist.
- Besonderer Stellenwert des aktiven Zuhörens.

Harvard Konzept: **Zusammenfassung**

- Überwindung des Kompromisses als herkömmliches Verhandlungsmodells
- Suche der Lösung, die **für beide Seiten** zum Gewinn führt.
- Befriedigung **der unterschiedlichen Bedürfnisse** der beiden Seiten im Idealfall.

Harvard Konzept: Grenzen

- Interessengegensätze
- Unproportionale Machtverhältnisse

Literaturhinweise:

1. **Fisher R., Ury W., Patton B.:** Das Harvard Konzept. Sachgerecht verhandeln- erfolgreich verhandeln. Frankfurt am Main, 2002
2. **Glasl, Friedrich.:** Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 6. Auflage. Stuttgart, 1999
3. **Kellner, Hedwig.:** Konflikte verstehen, verhindern, lösen. Konfliktmanagement für Führungskräfte. München, 2000

Es ist besser
und gesunder für alle,
ohne Konflikte zu leben!!!

Vielen Dank fürs Zuhören!

Fragen?!

