

Kapitel 3

Konfliktmanagement und Veränderung

Rahmenplan 9.3 · Folien zum Arbeits- und Übungsbuch

Inhalt dieses Kapitels

- 1 Was ist ein Konflikt?
- 2 Konfliktarten
- 3 Ursachen und Frühwarnsignale
- 4 Eskalation nach Glasl
- 5 Konflikten vorbeugen
- 6 Fünf Konfliktstile
- 7 Das moderierte Konfliktgespräch
- 8 Das Harvard-Konzept
- 9 Widerstand gegen Veränderungen
- 10 Drei-Phasen-Modell nach Lewin

Was ist ein Konflikt?

- Unvereinbare Interessen, Ziele, Erwartungen, Bedürfnisse oder Werte
- Parteien sind sich dessen bewusst
- Mindestens eine Partei fühlt sich beeinträchtigt
- Konflikte können nützen: Probleme sichtbar, bessere Lösungen

Konfliktarten

- Sach-, Ziel-, Verteilungskonflikt
- Beziehungs-, Werte-, Rollenkonflikt (intra / inter)
- Latent oder manifest
- Heiß (laut) oder kalt (Rückzug, Dienst nach Vorschrift)

MERKE

Hinter Sachkonflikten verbergen sich oft Beziehungskonflikte.

Ursachen und Frühwarnsignale

- Ursachen: Person, Beziehung, Organisation, Führung
- Verhalten: Gereiztheit, Sarkasmus, Rückzug
- Leistung: Fehler, Verzögerungen
- Kennzahlen: Fehlzeiten, Fluktuation, Beschwerden
- Kommunikation: E-Mail mit Chef in Kopie, Lagerbildung

Eskalation nach Glasl

- Stufen 1–3 win-win: Verhärtung, Debatte, Taten statt Worte
- Stufen 4–6 win-lose: Koalitionen, Gesichtsverlust, Drohungen
- Stufen 7–9 lose-lose: Vernichtungsschläge bis Abgrund
- Je höher die Stufe, desto stärker der Eingriff von außen

Konflikten vorbeugen

- Kommunikation: Gespräche, offene Information, Feedbackkultur
- Organisation: Zuständigkeiten, Schnittstellen, Urlaubsregeln
- Führung: Gleichbehandlung, Vorbild, Konflikttraining
- Strukturen: Konfliktlotsen, Beschwerdestelle nach § 13 AGG

Fünf Konfliktstile

- Vermeiden: nur bei Unwichtigem oder zum Abkühlen
- Nachgeben: wenn die Beziehung wichtiger ist
- Durchsetzen: bei Gefahr und Krise
- Kompromiss: Zeit knapp, Positionen gleich stark
- Konsens: dauerhafte Beziehung, Zeit vorhanden

Das moderierte Konfliktgespräch

- Vorbereiten: Einzelgespräche, neutraler Raum, eigene Rolle
- Eröffnen und Regeln vereinbaren
- Sichtweisen darstellen → Interessen klären
- Lösungen entwickeln → vereinbaren und nachhalten

MERKE

Führungskraft als neutrale Moderatorin, nicht als RichterIn.

Das Harvard-Konzept

- Menschen und Probleme getrennt behandeln
- Interessen statt Positionen
- Optionen zum beiderseitigen Vorteil entwickeln
- Neutrale Beurteilungskriterien vereinbaren

MERKE

Position = Forderung, Interesse = Grund dahinter.

Widerstand gegen Veränderungen

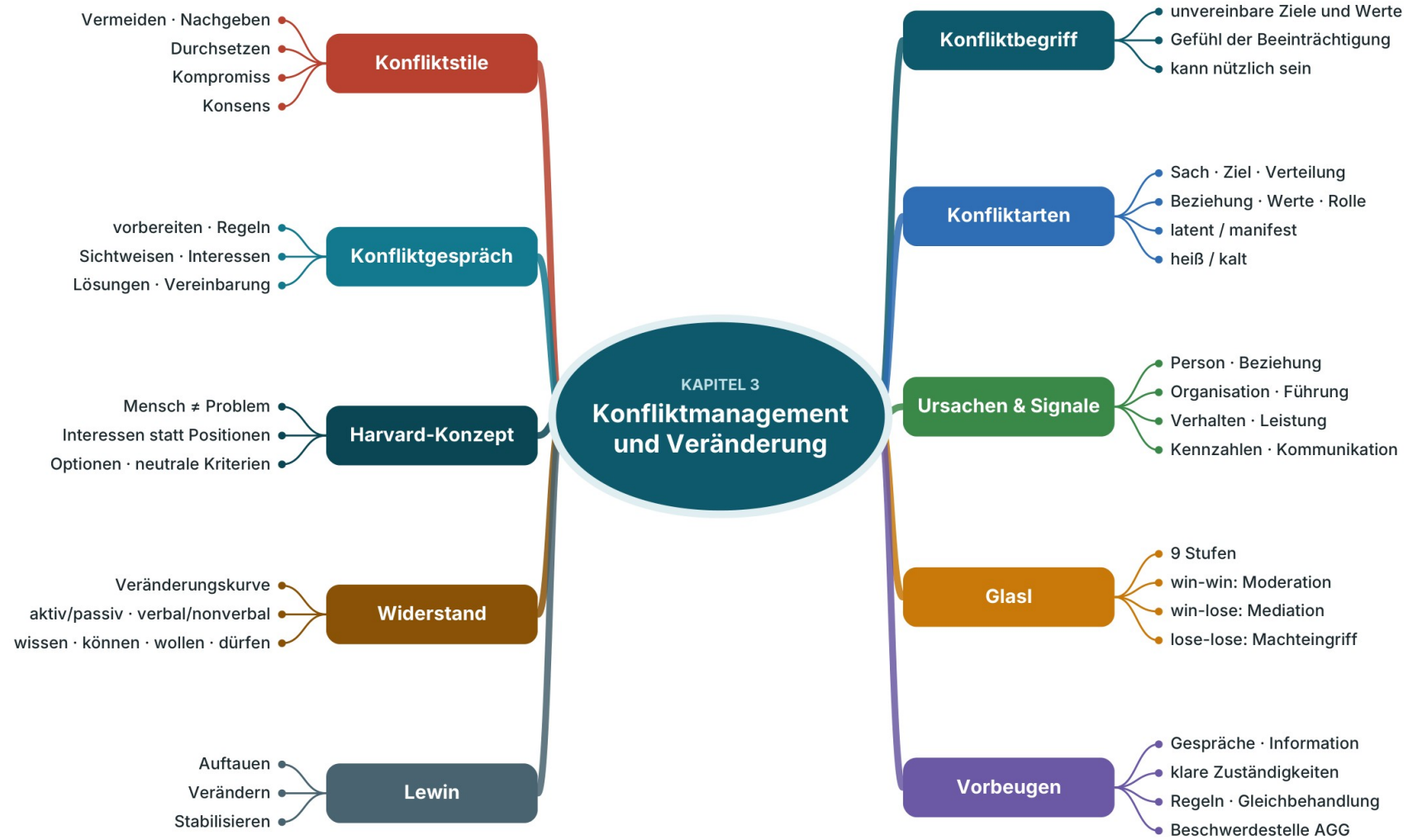
- Widerstand ist normal und enthält eine Botschaft
- Veränderungskurve: Schock → Ablehnung → Einsicht → Tal → Integration
- Formen: Widerspruch, Aufregung, Ausweichen, Lustlosigkeit
- Ursachen: nicht wissen, können, wollen, dürfen

Drei-Phasen-Modell nach Lewin

- Auftauen: informieren, beteiligen, Ängste ernst nehmen
- Verändern: schulen, Pilotgruppen, Key-User, erste Erfolge
- Stabilisieren: Regeln verankern, Kennzahlen, Rückfall vermeiden

MERKE

Prüfungstipp: Widerstandsursachen mit Lewin-Phasen verbinden.



Teste dich: drei Fragen zum Kapitel

1. Welche Aussage über Konflikte trifft zu?

- A) Kalte Konflikte sind harmloser als heiße, weil sie leise sind.
- B) Richtig gelöst können Konflikte Probleme sichtbar machen, zu besseren Lösungen führen und den Zusammenhalt stärken.
- C) Konflikte sind grundsätzlich schädlich und müssen sofort unterdrückt werden.
- D) Konflikte entstehen ausschließlich durch schlechte Führung.

2. Welche Maßnahme passt zu den Stufen 7 bis 9 nach Glasl?

- A) Ein gemeinsamer Teamausflug
- B) Ein moderiertes Teamgespräch ohne weitere Konsequenzen
- C) Machteingriff (z. B. Versetzung, Abmahnung, Trennung) oder Schiedsverfahren
- D) Abwarten, bis sich die Lage beruhigt

3. Welcher Grundsatz gehört zum Harvard-Konzept?

- A) Hart zum Menschen, weich in der Sache
- B) Auf Interessen konzentrieren statt auf Positionen
- C) Möglichst schnell auf eine einzige Lösung festlegen
- D) Die eigene Position mit Macht durchsetzen

Lösungen: 1 B · 2 C · 3 B (Erläuterungen in den Notizen) · alle Aufgaben im MC-Training zu diesem Kapitel