

Mit dieser Checkliste können Sie Ihren Blick für das Erkennen von Konflikt-Symptomen schulen. Sie gibt Ihnen eine Übersicht über die möglichen Symptome und grenzt die einzelnen Begriffe von einander ab. Sie können die Checkliste dazu benutzen, einen bereits "überstandenen" Konflikt daraufhin zu

überprüfen, welches Verhalten der Beteiligten für diesen Konflikt symptomatisch war. Sie können aber auch einen aktuellen Fall gezielt auf solche Symptome hin analysieren.

Bitte kopieren Sie die Checkliste zuerst. Sie können sie dann immer wieder verwenden.

Bei den am Konflikt Beteiligten war/ist folgendes Verhalten feststellbar:

Widerstand

z. B.:

- Häufiges Widersprechen
- Trotzreaktionen, Obstruktion
- Aufbauschen von Differenzen
- Betonen von Schwierigkeiten
- "Indirekter" Widerstand in Form von "Auflaufen-lassen", "Querschüssen", Sabotage
- häufige Beschwerden
- _____

Feindseligkeit

z. B.

- verletzende, herabsetzende Bemerkungen
- Nicht-Anerkennen guter Leistungen
- Herstellen eines "gereizten" Klimas durch Anheizen von Gerüchten, Intrigen, "Verpfeifen", Denunzieren
- _____

Sturheit

z. B.:

- starres Festhalten am eigenen Standpunkt
- starres Festhalten an bisherigen Vorgehensweisen
- pedantisches Einhalten von Vorschriften
- _____

Flucht

z. B.:

- Vermeiden von Kontakten, Gesprächen
- hohe Fehlzeiten
- Bitte um Versetzung
- Kündigung
- _____

Konformität

z. B.:

- "nach dem Mund reden", "schön tun", "radfahren"
- gute Vorschläge zurückhalten, negative Nachrichten unterdrücken
- Verbesserungen nicht einbringen
- _____

Desinteresse

z. B.

- Nur das Notwendigste tun
- Entscheidungen hinausschieben
- Zuspätkommen
- Zeichen von Niedergeschlagenheit
- _____

bitte wenden!

(Fortsetzung)

Formalität

z. B.

- distanzierte Höflichkeit
- Betonen der schriftlichen Kommunikation
- Ausarbeiten formaler Regelungen für alle gemeinsamen Angelegenheiten
- _____

Dass "etwas nicht stimmt", kann/konnte ich ausserdem feststellen an:

einer hohen Ausschussquote

einer hohen Reklamationsquote

starken Kostensteigerungen

Konfliktanalyse

Checklist 2a

1 Wer sind meine direkten Kontrahenten?

2 Wer ist noch am Konflikt beteiligt oder interessiert?

3 Welche allgemeinen } Bedingungen sind
Welche speziellen } konfliktrelevant?

4 Welche allgemeine Einstellung zum Konflikt habe ich/hat die Gegenpartei?

5 Welchen Handlungsplan möchte ich, welchen die Gegenpartei verwirklichen?

6 Welche Ziele sollen damit erreicht werden?

7 Um welchen Konflikt handelt es sich?
Bewertungskonflikt: Welche Ziele?
Beurteilungskonflikt: Welche Informationen?
Verteilungskonflikt: Welche Ressourcen?
Beziehungskonflikt: Welche Wertschätzung?

8 Welche Gründe und Bedingungen führen mich und welche die Gegenpartei dazu, zu behindern oder zu blockieren?

9 Wie wichtig ist mir/der Gegenpartei die Streitfrage (die Realisierung des jeweiligen Handlungsplanes)?

10 Welche Unterstützung werde ich, welche die Gegenpartei von anderen (wem?) erhalten?

11 Welche Lösung strebe ich an? Welche wird die Gegenpartei bevorzugen?
Qualität oder Akzeptanz?
Kooperation oder Auseinandersetzung?
Kurz- oder langfristig?

bitte wenden!

(Fortsetzung)

12 Gibt es neben den vorliegenden Handlungsplänen noch andere, eher konsensfähige Alternativen?

13 Welche Strategie schlage ich ein? Welche werden die Kontrahenten einsetzen? (Gemeinsame Absprache? Machtkampf? Intervention bei Dritten? Gewinner-Gewinner-Strategie? etc.)

14 Für die Beantwortung welcher Fragen benötige ich noch Informationen?

15 Folgeprobleme bestimmter Strategien?

16 Langzeitperspektive?

Ursachenzuschreibung

Checklist 2b

Die Art der Ursachenzuschreibung, also die eigene Sichtweise, beeinflusst ganz wesentlich das Verhalten im Konfliktfall.

a) Sie können überprüfen, zu welcher Sichtweise Sie selbst neigen, indem Sie anhand von früheren oder von gerade akuten Konflikten analysieren, wo Sie die Konfliktursachen gesehen haben oder sehen.

1. Personalisierende Sichtweise

ursachenorientiert: allgemeine Persönlichkeitsmerkmale

Mein Kontrahent war/ist gegen mich, weil er allgemein

- aggressiv ist
- nach Macht strebt
- intolerant ist
- _____

zielorientiert: persönliche Interessen

Mein Kontrahent war/ist gegen mich, weil er sich einen persönlichen Vorteil verschaffen wollte/will, z.B.:

- Profilierung
- Erhöhung seiner Aufstiegschancen
- Kompetenzerweiterung
- _____

Es gibt zwei Möglichkeiten, diese Checklist zu benutzen:

b) Sie können aber auch versuchen, sich in Ihren Kontrahenten hineinzusetzen: Welche Ursachen für den Konflikt sieht/sah er wohl?

2. Umwelt- und sachorientierte Sichtweise

ursachenorientiert

Der Konflikt beruht auf

- Sachzwängen
- dem Arbeitsablauf
- der Arbeitsorganisation
- knappen Mitteln
- der Art der Ausstattung
- der Art der Informationen
- dem Verhalten Dritter
- _____

zielorientiert

Der Kontrahent hat(te) sachlich orientierte Ziele. Er glaubt(e), mit seinem Handlungsplan

- das Arbeitsergebnis der Abteilung verbessern zu können
- die Leistungsfähigkeit (seine eigene, die seiner Gruppe...) erhöhen zu können
- einen besseren Arbeitsablauf erreichen zu können
- Einsparungen erreichen zu können
- _____

bitte wenden!

(Fortsetzung)

Neigen *Sie* zu einer personalisierenden Sichtweise? Wie im Mittelteil bereits erläutert wurde, führt eine solche Sichtweise selten zu befriedigenden Konfliktergebnissen. Sie sollten sich daher dazu zwingen, nach umwelt-/sachorientierten Konfliktursachen zu suchen. Einen egoistischen oder verunsicherten Kontrahenten wird man bekämpfen oder ignorieren – eine Umerziehung gelingt selten. Über sachliche

Motive und Ziele aber kann man sich konstruktiv auseinandersetzen; und im Gefolge veränderter Bedingungen verändern sich unter Umständen auch die persönlichen Haltungen.

Neigt Ihr Kontrahent zu einer personalisierenden Sichtweise? Dann sollten Sie versuchen herauszufinden, was ihn zu seiner Ansicht veranlasst hat, und ihm Ihre sachlichen Gründe und/oder Ziele klarmachen.

Strategie

Checklist 4

Wie bereits im Mittelteil erläutert, gibt es ein ganzes Bündel von möglichen Verhaltensweisen im Konfliktfall.

Auch in Ihrem Konfliktfall gibt es wahrscheinlich mehrere Möglichkeiten. Suchen Sie sich aus der Liste die in Frage kommenden heraus und überprüfen Sie diese anhand der genannten Kriterien auf Vor- und Nachteile.

Die Aufzählung der Kriterien ist natürlich nicht vollständig. Ergänzen Sie sie nach Ihren Bedürfnissen.

Manche Alternativen werden Sie vielleicht von vornherein ausschließen, weil sie Ihrer Einstellung zum Konflikt widersprechen. Sollte sich jedoch herausstellen, dass alle von Ihnen bevorzugten Verhaltensweisen mehr Nachteile als Vorteile bringen, wäre es wohl sinnvoll zu überprüfen, ob Sie vielleicht etwas an Ihrer Einstellung ändern sollten.

Bitte kopieren Sie die Checklist zuerst, damit Sie sie mehrmals verwenden können.

Sie sind Konfliktpartei:

+ = Das Kriterium spricht für diese Verhaltensweise

- = Das Kriterium spricht gegen diese Verhaltensweise

Verhaltensweise	Kriterium							
	Zeitbedarf	Geldbedarf	Nebenwirkungen	Moral	Wirkungszeit	Transparenz	Schwierigkeit	Akzeptanz
Machtkampf: möglichst völlige Durchsetzung des eigenen Standpunkts								
Oberflächlich kooperieren, den Konflikt hinausschieben oder überspielen								
Nachgeben								
Flucht: Bitte um Versetzung oder Kündigung								
Untergebenen Kontrahenten unterwerfen								
Die Beziehung zum Kontrahenten abbrechen								
Kompromiss								
Kooperative Problemlösung								
Tauschgeschäfte anbieten, "ködern"								
Sich auf Regeln, Vorschriften, Präzedenzfälle berufen								
Anrufen eines Vermittlers oder Schiedsrichters								

bitte wenden!

Verhaltensweise \ Kriterium	Kriterium							
	Zeitbedarf	Geldbedarf	Nebenwirkungen	Moral	Wirkungszeit	Transparenz	Schwierigkeit	Akzeptanz
Sich gemeinsam mit dem Kontrahenten auf den "Kampf" gegen einen gemeinsamen Kontrahenten konzentrieren								
Sich an einem Dritten abreagieren								
Starke Verbündete suchen								
Delegieren (z.B. an den Vorgesetzten)								
Beseitigen der Konfliktursachen (z.B. durch organisatorische Massnahmen)								

Ihre Mitarbeiter haben einen Konflikt

Verhaltensweise \ Kriterium	Kriterium							
	Zeitbedarf	Geldbedarf	Nebenwirkungen	Moral	Wirkungszeit	Transparenz	Schwierigkeit	Akzeptanz
Den Konflikt unterdrücken								
Sich auf Regeln, Vorschriften, Präzedenzfälle berufen								
Die Kontrahenten durch Versetzung, Kündigung oder Aufgabenteilung trennen								
Als Vermittler tätig werden								
Schiedsrichter-Entscheidung treffen								
Die Kontrahenten durch gemeinsame Aufgabe zur Kooperation zwingen								