



ENTWICKLUNGSRÄUME

BERATEN.
COACHEN.
TRAINIEREN.

Herzlich Willkommen
zum Vortrag
„Im Konflikt handlungsfähig bleiben“

02.03.2023

Ihre Referentin:
Susanne Marx, Entwicklungsräume



Mein Profil:

- **Diplom-Psychologin**
- **Führungskräfte-Trainerin**
- **Systemischer Coach**
- **Mediatorin & Konfliktmoderatorin**



Wie schön, dass Sie heute dabei sind!



Unsere Themen heute:

- Was ist ein Konflikt?
- Was bedeutet Handlungsfähigkeit?
- 5 Niveaus von Handlungsfähigkeit
- Konflikthintergründe erhellen
- Empfehlungen und Fazit



Was ist ein Konflikt?

Ein Konflikt lässt sich definieren als eine Situation innerhalb einer Person oder zwischen Personen / Gruppen / Institutionen, bei der eine Unvereinbarkeit

- im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen
- im Fühlen, Erleben
- im Wollen
- im Handeln

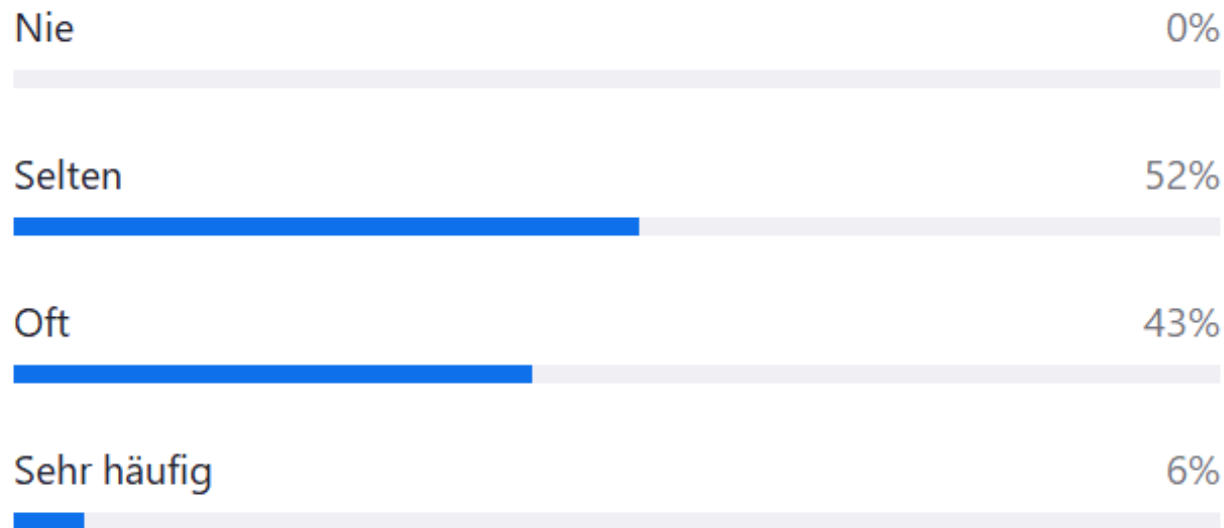
von mindestens einer Person **subjektiv als Beeinträchtigung oder Störung erlebt wird.**

Es geht sowohl um inhaltlich-sachliche als auch emotionale Aspekte, die in einem Konflikt eine Rolle spielen.



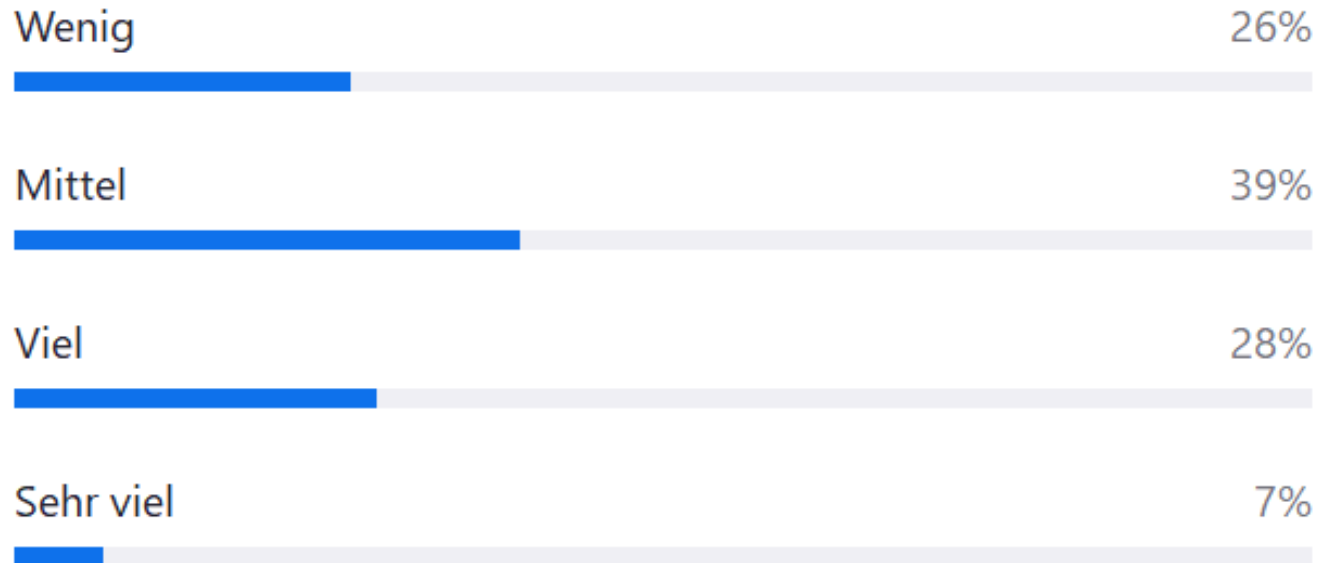
Umfrage 1

1. Wie oft erlebe ich Konflikte im Arbeitsalltag? (Einzelne Wahl) *



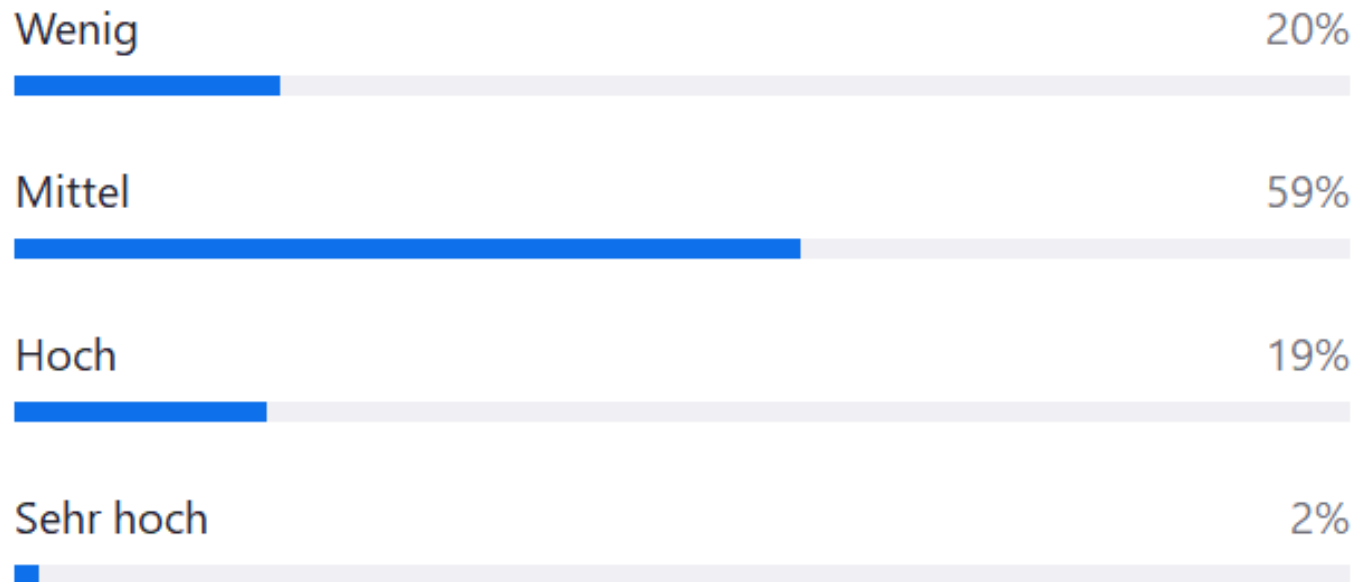


2. Wie stark leidet die Arbeit unter einem Konflikt? (Einzelne Wahl) *





3. Wie handlungsfähig bin ich selbst im Umgang mit Konflikten?
(Einzelne Wahl) *





Negative Auswirkungen von Konflikten:

- **Belastete Arbeitsbeziehungen**
- **Verminderte Qualität & Quantität**
- **Eingeschränkte Kreativität und Kooperation**
- **Lagerbildung im Team**
- ...

Positive Wirkung von Konflikten:

- **Signalwirkung, Handlungsbedarf wird deutlich**
- **Chance für Verbesserung**
- **Bewältigte Konflikte stärken die Zusammengehörigkeit**
- **Zunehmende oder zurückgewonnene Handlungsfähigkeit, Kompetenzgewinn**
- ...



Handlungsfähigkeit:

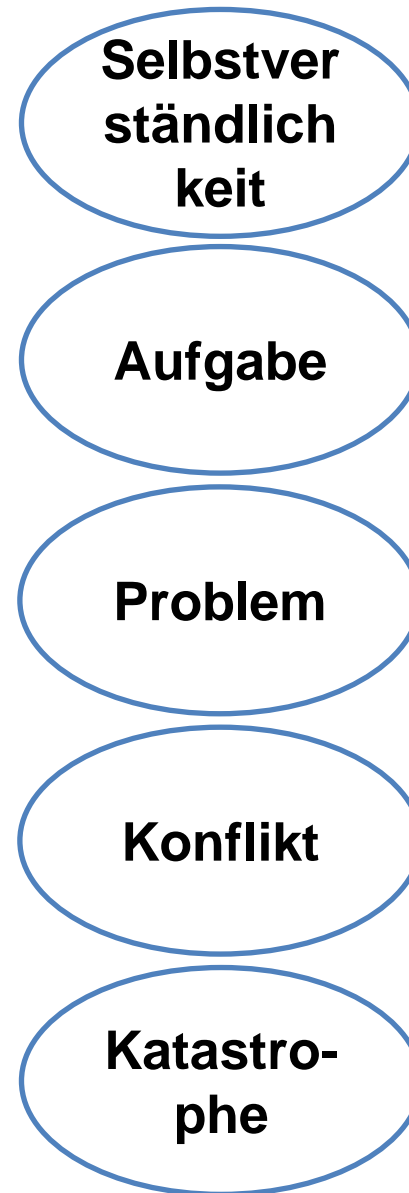
- Akteurinnen und Akteure kennen die **Ziele** einer Handlung
- Sie kennen die **Ausgangssituation** einer Handlung
- Sie nehmen eine **Soll-Ist-Analyse** vor
- Sie sind in der Lage, **sich darüber zu verständigen** und die unterschiedlichen subjektiven Wirklichkeiten zu akzeptieren und zu kommunizieren, z.B. unterschiedliche Bewertungen, Wahrnehmungen, Emotionen, etc.
- Sie entwickeln eine **gemeinsame Idee** des Lösungsweges und haben die Mittel, diesen zu beschreiten
- Erfahrungswert: Die meisten Akteure **wollen handlungsfähig sein!**

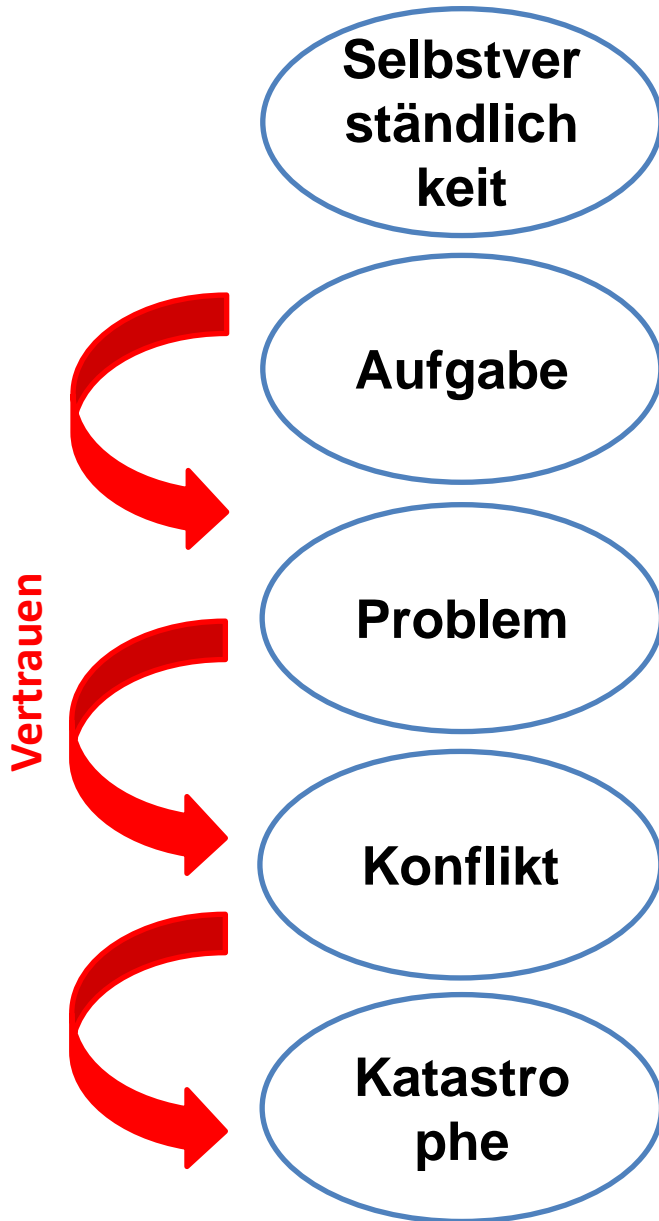
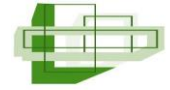


Wenn wir Handlungsfähigkeit auf einer Skala abbilden von hoch bis kaum / nicht ausgeprägt, lassen sich 5 Niveaus der Handlungsfähigkeit unterscheiden:

**Hoch
ausgeprägt**

**Kaum
ausgeprägt**





**Selbstver
ständlich
keit**

Ausgangssituation und Ziel klar,
mühele Routine (kann langweilig werden
oder entwickelt sich mit FLOW zu einer
Sensation)

Aufgabe

Ausgangssituation und Ziel klar, Routinen,
alle Ressourcen vorhanden, Lösungsweg
ist bekannt

Problem

Ausgangssituation und Ziel klar oder unklar,
neue Lösungswege entwickeln und ausprobieren,
evtl. Expertise dazu holen, evtl. Problemlö-
sung als Projekt entwickeln

Konflikt

Ausgangssituation & Ziel klar, unklar oder
strittig, **gegenseitiges Wohlwollen verloren**,
negative Emotionen im Vordergrund!
Sachliche Aspekte im Hintergrund, externe
Unterstützung hilfreich

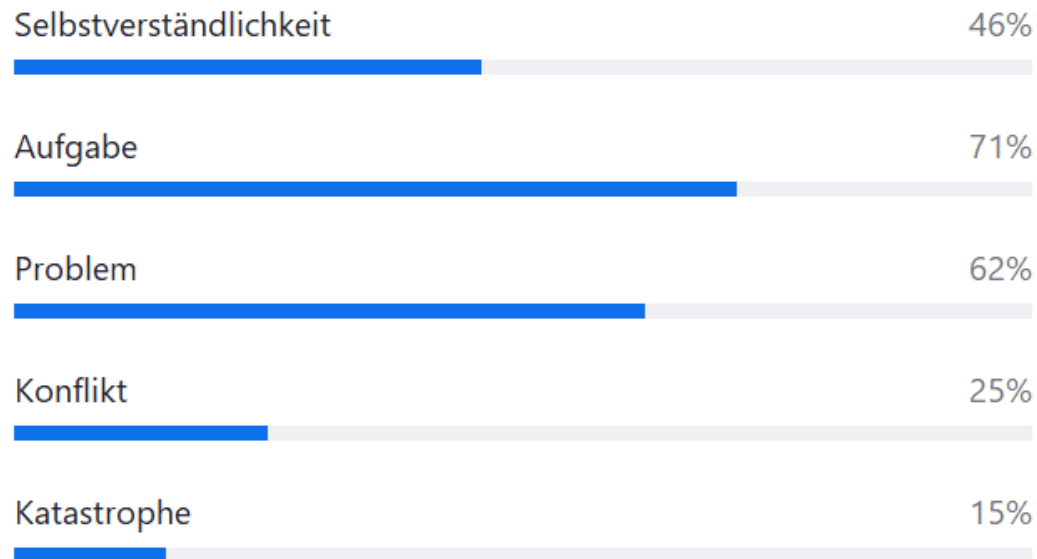
**Katastro
phe**

Situation häufig nicht mehr klärbar
Katastrophen bei der Arbeit? Mobbing,
Isolation, Sucht, dauerkrank, ... Externe
Unterstützung notwendig



Umfrage 2

1. Was erleben Sie in Ihrem Arbeitsalltag hauptsächlich?
(Mehrfachauswahl) *



**Selbstver
ständlich
keit**

Aufgabe

Problem

Konflikt

**Katastro-
phe**



Stärkung der Handlungsfähigkeit: Konflikthintergründe erhellen!



Ausgangssituation & Ziel klar, unklar oder strittig, **gegenseitiges Wohlwollen verloren**, negative Emotionen im Vordergrund!
Sachliche Aspekte im Hintergrund Externe Unterstützung hilfreich



Emotionale Hintergründe erhellen



Strukturelle Hintergründe erhellen



Strategische Hintergründe erhellen



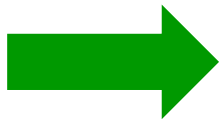
**Welche Möglichkeiten fallen Ihnen ein,
um Konflikthintergründe zu erhellen und Konflikte zu
klären?**



Emotionale Hintergründe erhellen



Strukturelle Hintergründe erhellen



Strategische Hintergründe erhellen

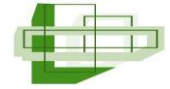
**Nehmen Sie sich einen Augenblick Zeit, um darüber
nachzudenken und schreiben Sie Ihre Ideen &
Impulse in den Chat!**



Welche Möglichkeiten fallen Ihnen ein, um Konflikthintergründe zu erhellen und Konflikte zu klären?

Beiträge aus dem Chat / 1:

- Was tun, wenn die jeweilige Führungsperson nicht daran interessiert ist, überhaupt zu erfahren, dass es einen Konflikt gibt?
- Gespräche mit allen Beteiligten
- Einzelgespräche und Gespräche in der Gruppe führen, um die Hintergründe breit sammeln zu können
- erstmal selbst reflektieren - dann drüber reden mit den Konfliktparteien
- Erlernen von Abläufen
- Aufgaben schriftlich und transparent dokumentieren
- Hinterfragen von Arbeitsabläufen
- Einzelgespräch, um Gründe der Überlastung und emotionalen Erregbarkeit der Konfliktpartnerin zu klären
- Humor mit einbringen, hebt den Konflikt auf eine andere Ebene und lässt Emotionen raus (Bsp: was machen wir hier eigentlich?)
- Aufgabenverteilung und Priorisierung klären
- Achtsamkeitskurs besuchen :)



Welche Möglichkeiten fallen Ihnen ein, um Konflikthintergründe zu erhellen und Konflikte zu klären?

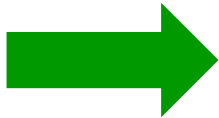
Beiträge aus dem Chat / 2:

- klare Regeln in der Organisation, zb eine Geschäftsordnung (Struktureller Hintergrund)
- Strategische Hintergründe: nachfragen und klare Zielvorgaben einfordern
- :-)
- zu Achtsamkeit: selbst hinterfragen, ob im Konflikt subjektives Empfinden bzw. "Was war jetzt objektiv?"
- Unser Jahresmotto der Gesunden Hochschule ist übrigens in diesem Jahr "resilient: gelassen miteinander arbeiten". Hier finden Sie u.a. Angebote zur Achtsamkeit: <https://www.uni-wuerzburg.de/beschaefigte/gesunde-hochschule/startseite/resilient-und-kompetent-im-stress/>
- Vielleicht gibt es private Überlastungen - zuhören, nachfragen, Unterstützung/Entlastung anbieten? Manchmal hilft auch einfach zuhören und Anteil nehmen ...



Konflikthintergründe erhellen & Konflikte klären

Wesentliche Impulse aus meiner Sicht:



Emotionale Hintergründe erhellen

- **Fragen stellen**
- **Bereitschaft, sich in den anderen hineinzusetzen**
- **Gefühle anerkennen**
- **Verstehen, ohne einverstanden zu sein**
- **Subjektivität des anderen respektieren**
- **Zur eigenen Wahrnehmung & den eigenen Empfindungen stehen**
- **Besprechen, wo die Gemeinsamkeiten sind**
- **Möglichkeiten & Grenzen der Zusammenarbeit ausloten**
- **Regeln und Vereinbarungen treffen**
- **...**



Konflikthintergründe erhellen & Konflikte klären

Wesentliche Impulse aus meiner Sicht:



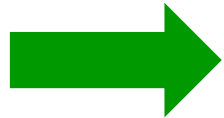
Strukturelle Hintergründe erhellen

- **Fragen stellen**
- **Faktoren ermitteln, die zum Konflikt beitragen, z.B.**
 - **Unklare Rollen**
 - **Überschneidende Aufgaben und Zuständigkeiten**
 - **Ungeregelte Verantwortung**
 - **Fehlende oder unklare Regeln und Absprachen**
 - **Schlechter Informationsfluss**
 - **Kompetenzdefizite**
 - **Ressourcenmangel**
 - **Unterschiedliches Qualitätsverständnis**
 - **...**
- **und diese Punkte besprechen und klären**
- **Verbindliche Vereinbarungen treffen**
- **Diese regelmäßig überprüfen und ggfs. verändern**
- **...**



Konflikthintergründe erhellen & Konflikte klären

Wesentliche Impulse aus meiner Sicht:



Strategische Hintergründe erhellen

- Fragen stellen
- Abgleich von Zielen & Zukunftsvorstellungen
- Gemeinsame Strategie entwickeln
- Ziele transparent machen
- Ungeklärte Machtverhältnisse offen legen und klären
- Führungsebene einbinden & Entscheidungen herbeiführen
- ...



Konflikthintergründe erhellen & Konflikte klären
Wesentliche Impulse aus meiner Sicht:

Bei all dem darf Sie ein Grundsatz leiten:

Konstruktive Kommunikation ist ansteckend!

Mehr dazu gibt es im Seminar
„Konfliktklärung als Führungsaufgabe“
30. & 31.03.23



**Lassen Sie uns den Vortrag mit einem kleinen
online „Blitzlicht“ abschließen:**

**Welche Impulse ich mitnehme ... :
Bitte im Chat schreiben**

Dankeschön & alles Gute!



online „Blitzlicht“:

Welche Impulse ich mitnehme ...

- Im Gespräch bleiben
- Durchatmen und Spiegeln
- Konflikte konstruktiv ansprechen
- Job wechseln
- versuche gelassener zu werden...
- Offen bleiben und ruhig
- das Gelernte im Team transparent machen
- Viele Aspekte, die mir eigentlich intuitiv klar waren, konnte ich jetzt in eine Struktur einordnen und dadurch für mich übersichtlicher und greifbarer machen.
- Ich denke meinen Konflikt nun einordnen zu können und habe auch eine Idee, wie ich diesen angehen kann. Tolle Auflistung von Selbstverständlichkeit zu Katastrophe!
- Durch rechtzeitige Kommunikation die Handlungsfähigkeit aufrechterhalten und nicht das Vertrauen so verspielen, dass es in einer Katastrophe endet