ZEIT AKADEMIE

Anna Bernhardt | Jens Corssen | Brooke Gazdag | Matthias Schranner u. a.

# KONFLIKTE LÖSEN

## POTENZIALE ERKENNEN UND GEMEINSAM WACHSEN

**»KONFLIKTE SIND UNANGENEHM, UND ES ERFORDERT MUT, SIE ANZUGEHEN. DIE MOTIVATION DAFÜR KANN WACHSEN, WENN WIR DIE CHANCEN ERKENNEN: KONFLIKTE BERGEN DAS POTENZIAL, DASS WIR UNS PERSÖNLICH WEITER- UND GEMEINSAM NEUES ENTWICKELN. OHNE KONSTRUKTIVE KONFLIKTE GÄBE ES KEINEN FORTSCHRITT.«**

Anna Bernhardt

# WAS IST EIN KONFLIKT?

Ein Konflikt tritt auf, wenn Menschen sich in ihrem Denken, Fühlen oder Handeln beeinträchtigt fühlen. Ob privat oder beruflich – ein Konflikt ist oft mit einem unangenehmen Gefühl verbunden. Diese Gefühle rufen im Körper verschiedene Reaktionen hervor, wie Flucht, Kampf oder Verharren. Im beruflichen Kontext können Konflikte zwischen verschiedenen Akteur*innen entstehen, auf Mitarbeiter*innenebene oder unter Führungskräften, selbst innerhalb eines Teams. Konflikte können von einer leichten Irritation bis hin zu einem tief greifenden Zerwürfnis reichen. Den Preis, den die Mitarbeitenden, aber auch das Unternehmen selbst dafür zahlen, ist hoch. Denn Konflikte führen zu Reibungsverlusten, geminderter Motivation und weniger Kreativität bis hin zu gesundheitlichen Problemen.

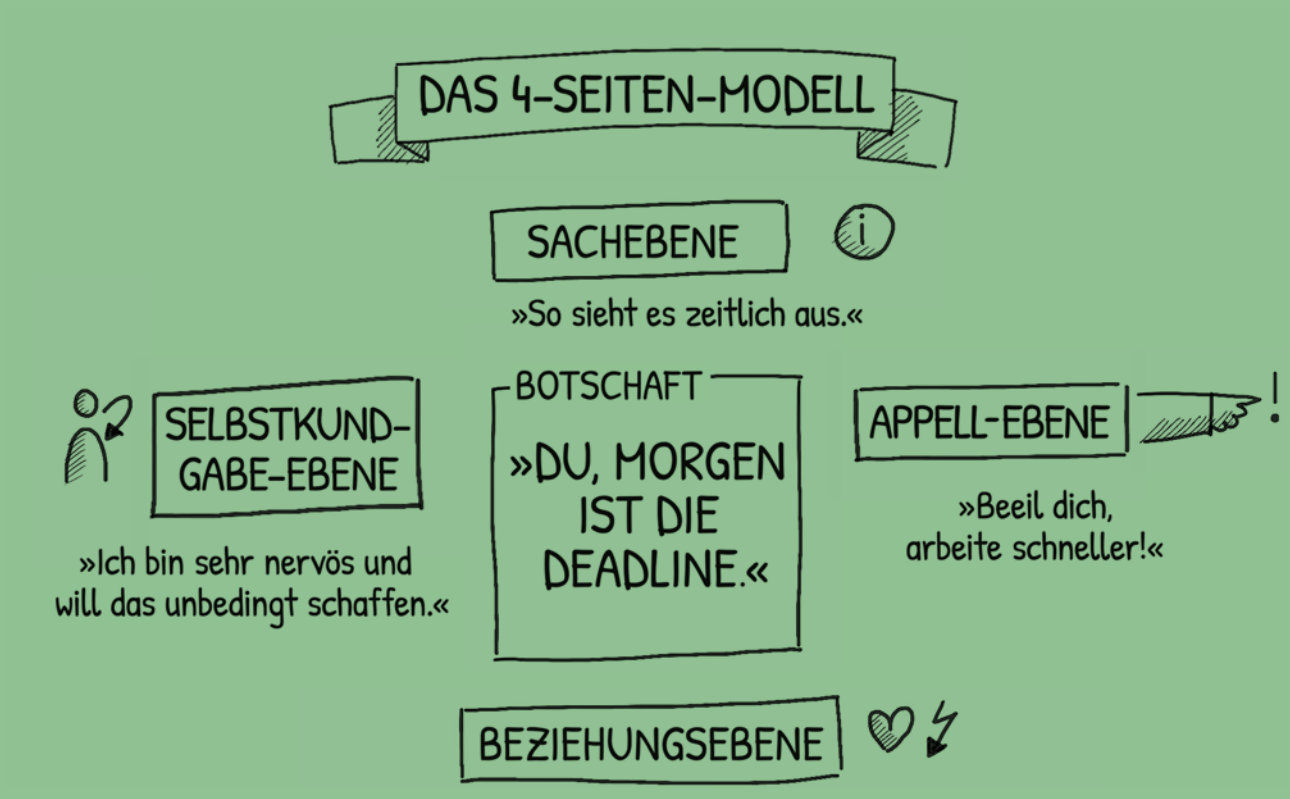
Doch was können wir an unserem Verhalten ändern, um Konflikte zu lösen? Gibt es Strategien, wie wir Konflikte erkennen und lösen?

Lernen Sie, Konflikte zu vermeiden, verwandeln Sie Auseinandersetzung in Kooperation und Reibung in Innovation. Denn jeder Konflikt, jede Meinungsverschiedenheit birgt in sich einen Dialog aus verschiedenen Perspektiven auf ein gegebenes Problem.

## Herausforderungen, die Konflikte begünstigen

1 Es gibt **unterschiedliche Kommunikationsebenen,** auf denen Sie reflektieren sollten, mit welchem Ohr Sie gerade zuhören. Lernen Sie dadurch, Botschaften richtig einzuordnen und nicht misszuverstehen.
Laut Psychologieprofessor Friedemann Schulz von Thun gibt es bei jeder Nachricht unterschiedliche Aspekte. Und zwar die **Sachebene,** die **Appell-Ebene,** die **Selbstkundgabe** und die **Beziehungsebene.**
Auf der Sachebene werden Fakten und Daten kommuniziert.

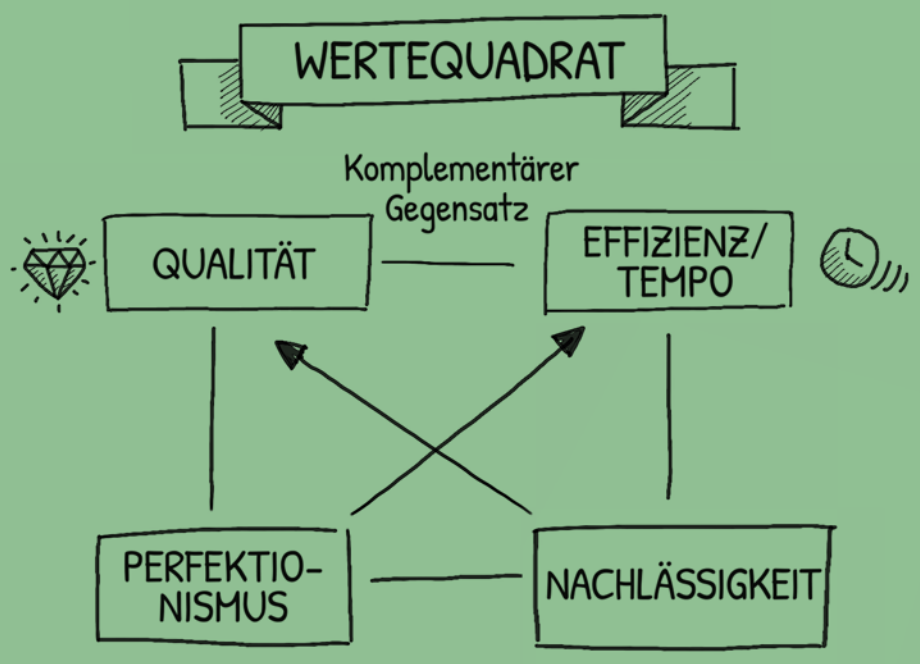
Bei der Selbstkundgabe ist die Botschaft dem Sprecher oft nicht klar. Egal was man sagt, man gibt immer etwas über sich und die eigene Persönlichkeit preis. Zum Beispiel eigene Emotionen, Werte, Ansichten und Bedürfnisse.
Auf der Beziehungsebene erfährt der/die Empfänger*in, wie der/die Sender*in zu ihr oder ihm steht. Hier unterstützt die Körpersprache das Gesagte.
Mit einem Appell verdeutlicht der/die Sender*in, was er oder sie vom Empfänger/von der Empfängerin will. Das können an den/die Empfänger*in direkt gerichtete Bitten, Befehle, Wünsche oder Ratschläge sein. Ein Appell kann sich auch zwischen den Zeilen verbergen.



2 **Attributionsfehler:** Wenden Sie bei Ihrem Gegenüber den gleichen Maßstab an wie bei Ihnen selbst.
Wir neigen oft dazu, die Person selbst als Ursache für z. B. fehlende Konzentration oder Motivation zu sehen. Situationsbezogene Faktoren, wie z. B. Lautstärke, Stress, werden dabei unterbewertet. Umgekehrt werden bei der eigenen Person die Umstände, warum man selbst z. B. unkonzentriert war oder Ähnliches, stärker einbezogen. Hier sollten Sie nicht mit zweierlei Maß messen. Sie sollten Ihrem Gegenüber keine schlechten Absichten oder keinen schlechten Charakter unterstellen.

3 Oft geht es um **Positionen,** obwohl wir uns auf Interessen konzentrieren sollten.
In Konflikten verheddern wir uns oft auf der Positionsebene und diskutieren und verhandeln über Positionen. Also bestimmen Forderungen (= Positionen) unsere Auseinandersetzung. Das hält den Lösungsraum klein.
Besser ist es zu fragen:
**»Wofür wäre denn das gut?**
**Was wäre der Vorteil, wenn deine Forderung erfüllt würde?«**

4 Ein häufiges Problem bei Konflikten ist die **Polarisierung.** Hier hilft es, sich das Wertequadrat vor Augen zu halten: So machen Sie sich vorherrschende Werte bewusst.
Ein Beispiel: Es braucht neben Effizienz oder Tempo auch Qualität, um Projekte erfolgreich durchzuführen. Zu viel Tempo kann bedeuten, dass Produkte nachlässig gebaut werden. Umgekehrt bewahrt Effizienz davor, sich in einem übertriebenen Perfektionismus zu verrennen.
Es geht also immer um die Verhältnismäßigkeit. Es lohnt sich, innerlich nicht bei einem Pol zu bleiben, sondern immer auch die Gegenseite (die »Tugend« und die »Untugend«) zu reflektieren.



## DIE DOZENT*INNEN

### Anna Magdalena Bernhardt

ist freiberufliche Arbeits- und Organisationspsychologin. Als zertifizierte Mediatorin, Konflikt- und Verhandlungsexpertin fördert sie seit mehr als zehn Jahren Kollaboration und Innovation in Unternehmen. Den Master in Psychologie erhielt sie an der Universität Heidelberg. Als Mitarbeiterin in einem internationalen Softwarekonzern begleitete sie Führungskräfte und Teams in Entscheidungssituationen.

### Prof. Dr. Niels Van Quaquebeke

arbeitet als Organisationspsychologe und Professor. Seit mehr als 15 Jahren beschäftigt er sich mit der Psychologie von Führung, Konfliktmanagement und Verhandlungsführung. Seit 2011 forscht und lehrt der international anerkannte Experte an der Hamburger Kühne Logistics University.

DIE DOZENT*INNEN

## Jens Corssen

ist kognitiver Verhaltenstherapeut, psychologischer Berater und Autor. Der Coach für Persönlichkeitsentwicklung eröffnete bereits 1971 die erste Praxis für Verhaltenstherapie in Deutschland. Zu dieser Zeit ein Novum, da ausschließlich die Psychoanalyse praktiziert wurde. Der Diplom-Psychologe gilt als Spezialist für mentale Selbstführung und berät Führungskräfte aus den Bereichen Wirtschaft und Medien, aber auch bekannte Fußballprofis. Zudem ist er Autor erfolgreicher Bücher und Hörbücher wie zum Beispiel »Der Selbst-Entwickler: Das Corssen Seminar« oder »Das Corssen-Prinzip: Die vier Werkzeuge für ein freudvolles Leben«.

## Matthias Schranner

ist Verhandlungsexperte und wurde von Polizei und FBI für schwierigste Verhandlungen ausgebildet. Als Berater unterstützt er mit seinem Institut die UN, globale Unternehmen und politische Parteien in schwierigen Verhandlungen. Er ist Autor der Bücher »Verhandeln im Grenzbereich«, »Der Verhandlungsführer«, »Teure Fehler« und »Faule Kompromisse« sowie Verfasser zahlreicher weiterer Publikationen.

DIE DOZENT*INNEN

### Prof. Dr. Jens Weidner

lehrt Kriminologie & Sozialisationstheorie an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg, Fakultät Wirtschaft & Soziales. Er arbeitete mit Gangschlägern in Philadelphia und behandelte zehn Jahre lang Gewalttäter*innen für die deutsche Justiz. Gleichzeitig lehrt er als Managementtrainer am Schranner Negotiation Institute in Zürich.

### Prof. Dr. Ulrich Kühnen

forscht als Professor an der Bremer Jacobs University seit mehr als 20 Jahren zum Thema interkulturelle Kommunikation. Als Autor und Psychologe liegt sein Schwerpunkt an der Schnittstelle zwischen Kultur und Evolution. Zudem wurde seine Lehre 2012 mit dem Preis »Teacher of the Year« ausgezeichnet.

## DIE DOZENT*INNEN

### Dr. Nadine Binder

kennt die Tücken und Potenziale kulturell diverser Teams aus ihrer täglichen Arbeit bei der Inter-Cultur gGmbH. Die promovierte Trainerin ist in verschiedenen Unternehmen und Organisationen unterwegs, coacht, moderiert Workshops und erarbeitet gemeinsam mit den Kunden Lösungen für gelungene interkulturelle Zusammenarbeit.

### Prof. Dr. Brooke Gazdag

ist Organisationspsychologin und Juniorprofessorin an der Universität Amsterdam. Sie forscht zur kulturellen Diversität und zur Gender-Diversität in Verhandlung und Führung. Außerdem arbeitet sie als Trainerin und Coach zu ihren Themenschwerpunkten Vielfalt, Führung und Verhandlung.
Zuvor war die gebürtige New Yorkerin Juniorprofessorin für Organisationstheorie an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München.

**Daniel J. Hanke**

ist Vorstand und CEO der Kommunikationsberatung Klenk & Hoursch AG. Er macht Top-Führungskräfte aus Dax-30, Fortune-500 und dem Mittelstand fit für interne und externe Auftritte in erfolgskritischen Situationen. Als Medientrainer und Public Speaking Coach verfügt er über eine langjährige Erfahrung beim Entwickeln von starken Botschaften und emotionalen Storys mit klarer Körpersprache und sicherer Stimme.

## QUELLEN UND WEITERFÜHRENDES MATERIAL


**1. WAS IST EIN KONFLIKT?**
Konfliktkostenstudie 2009: https://kpmg-law.de/content/uploads/2018/07/2009_Konfliktkosten_Reibungsverluste_in_Unternehmen.pdf
Folgestudie zur Konfliktkostenstudie 2012:
https://kpmg-law.de/content/uploads/2018/07/2012_Best_Practice_Konfliktkosten-Management.pdf
Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft: https://www.ikm.europa-uni.de/de/Studie_V.pdf
Werte- und Entwicklungsquadrat: https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-werte-und-entwicklungsquadrat
Niels Van Quaquebeke: Psychologie der Führung, ZEIT Akademie, 2018
Jens Corssen: Persönlichkeit, ZEIT Akademie, 2017

**2. LÖSUNGSSTRATEGIEN**
Robert Tannenbaum und Warren H. Schmidt: How to Choose a Leadership Pattern, In: Harvard Business Review 36/1958, 2018
Modell der Konfliktlösung: https://eu.themyersbriggs.com/~/media/Files/PDFs/Book%20Previews/TKDL0003e_preview.pdf
Matthias Schranner, Verhandeln mit Erfolg, ZEIT Akademie, 2016
Jens Weidner, Peperoni-Strategie, ZEIT Akademie, 2021

**3. KONFLIKTPRÄVENTION**
Linda Babcock, Sara Laschever: Why Women Don't Ask, Bantam, 2007
Nadine Binder, Ulrich Kühnen: Interkulturelle Kompetenz, ZEIT Akademie, 2020
Vernā Myers: Moving Diversity Forward, American Bar Association, 2012
Andrea Dorothea Bührmann, Aladin El-Mafaalani, Brooke Gazdag, Kira Marrs,
Matthias Spörrle: Diversity & Inclusion, ZEIT Akademie, 2020
Daniel J. Hanke: Wirkungsvoll kommunizieren, ZEIT Akademie, 2020

Impressum

Begleitmaterial zum Video-Kurs der ZEIT Akademie GmbH

Autor*innen: Anna Magdalena Bernhardt, Dr. Nadine Binder, Jens Corssen,
Prof. Dr. Brooke Gazdag, Daniel J. Hanke, Prof. Dr. Ulrich Kühnen, Prof. Dr. Niels Van Quaquebeke,
Matthias Schranner, Prof. Dr. Jens Weidner
Leitung: Stephanie Wilde
Redaktion und Projektmanagement: Jennifer Knappheide, Paskalia Nelles, Ximena Rodríguez
Grafik: Martin Schoberer
Illustrationen: Jonas Kalmbach
Fotos: Felix Amsel, Joseph Heicks
Korrektorat: Uta Kleimann

© ZEIT Akademie GmbH, Hamburg 2022
www.zeitakademie.de