

## Konflikte – die normalste Sache der Welt

Andrea Rutishauser

---

### Inhalt

1. Einführung in Konflikte
  2. Typische Konfliktarten in Organisationen
  3. Auslöser und Intensivierung von Konflikten
  4. Konfliktbewältigung
  5. Key Takeaways und Call to Actions
- 

### 1. Einführung in Konflikte

#### Definition:

- **Konflikt:** Eine Spannungssituation, in der zwei oder mehr Parteien mit unvereinbaren Vorhaben und Emotionen aufeinandertreffen.

#### Zutaten eines Konflikts:

- Spannungssituation
  - Zwei oder mehrere Parteien
  - Gegenseitige Abhängigkeit
  - Überzeugung und Nachdruck
  - Unvereinbare Vorhaben
  - Emotionen
  - Erkannte Gegnerschaft
- 

### 2. Typische Konfliktarten in Organisationen

- **Motivations- und Zielkonflikte:** Unterschiedliche Ziele und Motivationen.
  - **Positionskonflikte:** Konflikte bei Transformationen, M&A, Personalabbau.
  - **Organisatorische Konflikte:** Unklare Abläufe, Kompetenzen und Informationsfluss.
  - **Rollenkonflikte:** Unklare Erwartungen an formelle und informelle Rollen.
  - **Interpersonale Konflikte:** Konflikte aufgrund von Normen, Werten und Sympathie/Antipathie.
  - **Intrapersonale Konflikte:** Innere Konflikte wie Neid, Unsicherheit, Angst.
- 

### 3. Auslöser und Intensivierung von Konflikten

#### Häufige Auslöser:

- Nicht getroffene Entscheidungen
- Entscheidungen werden getroffen, aber Beteiligte nicht involviert
- Es wird um Tabus herumgetanzt
- Erwartungen werden nicht ausgesprochen
- Es wird nicht oder zu wenig kommuniziert

- Es gibt zu wenig Wertschätzung
- Fehler werden nicht adressiert
- Es gibt zu wenig Feedback
- Widerstand in Veränderungen wird nicht aufgenommen

### **Konfliktintensivierung:**

Wenn eine sachliche Meinungsverschiedenheit nicht bearbeitet wird, wirkt sich dies auf die Beziehung zwischen den Beteiligten aus und die sachliche Thematik verlagert sich auf persönliche Empfindungen. Ohne Auseinandersetzung verhärten sich die Positionen weiter. Angesprochen auf die Situation, sind sich die Parteien uneinig über die Ursache und Entstehung des Konflikts. Diese Uneinigkeit erschwert es, gemeinsame Lösungswege zu finden und Vorschläge zur Lösung überhaupt anzuhören.

### **Physiologische und psychologische Reaktionen:**

- Konflikte lösen Stress aus und beeinflussen unsere Fähigkeit, Gedanken, Emotionen und Handlungen zu kontrollieren.
- Ein Konflikte ist eine Ganzkörpererfahrung mit körperlichen, emotionalen, kognitiven und Verhaltensreaktionen

---

## **4. Konfliktbewältigung**

### **Unterschiedliche Verhaltensstile in Konflikten:**

- Zusammenarbeit (Orientierung an Bedürfnissen des anderen und den eigenen hoch)
- Durchsetzen (Orientierung an Bedürfnissen des anderen tief und den eigenen hoch)
- Vermeiden (Orientierung an Bedürfnissen des anderen und den eigenen tief)
- Nachgeben (Orientierung an Bedürfnissen des anderen hoch und den eigenen tief)

### **Von der Diskussion zum Dialog:**

- **Diskussion:** Beharren auf der eigenen Sichtweise.
- **Dialog:** Verstehen und Integrieren der Perspektive des Anderen.

### **Konfliktlösungsprozess:**

1. **Spannungen sammeln und priorisieren**
2. **Situation erklären und Lösungsvorschlag machen**
3. **Verständnisfragen und Reaktionen zum Lösungsvorschlag**
4. **Anpassung des Vorschlags und Einwände integrieren**
5. **Der Vorschlag ist angenommen, wenn es keine Einwände mehr gibt**

---

## **5. Key Takeaways und Call to Actions**

### **Zentrale Botschaft:**

- Konflikte sind unvermeidlich und integraler Bestandteil des menschlichen Zusammenlebens. Sie bieten Chancen zur Verbesserung und Innovation, wenn sie konstruktiv bewältigt werden.

#### Wichtige Massnahmen:

- **Kommunikation verbessern:** Offene und ehrliche Kommunikation fördert Vertrauen und verhindert Konflikte.
- **Psychologische Sicherheit schaffen:** Ein Klima schaffen, in dem sich alle sicher fühlen, ihre Meinung zu äussern.
- **Klarheit in Rollen und Erwartungen:** Eindeutige Aufgabenverteilung und klare Erwartungen.
- **Konfliktkompetenz entwickeln:** Konfliktlösung ist eine Kompetenz, die eine Organisation lernen muss.

---

#### Call to Action:

- Fördern Sie eine Kultur des Dialogs und der Zusammenarbeit.
- Implementieren Sie klare Strukturen und Prozesse zur Konfliktbewältigung.
- Investieren Sie in die Ausbildung und Entwicklung der Konfliktkompetenzen Ihrer Mitarbeitenden.

---

#### Kontakt und Feedback:

- **Referentin:** Andrea Rutishauser / CEO, Coach, Trainerin und Beraterin beim Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI
- **Kontakt:** BWI AG, Helenastrasse 3, 8008 Zürich  
www.bwi.ch  
andrea.rutishauser@bwi.ch

Für weitere Fragen oder Anmerkungen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung!

---

Vernetzen Sie sich mit uns auf LinkedIn:



BWI Seminarangebot:

