

Erfolgszutaten für ein konstruktives Konflikt- management

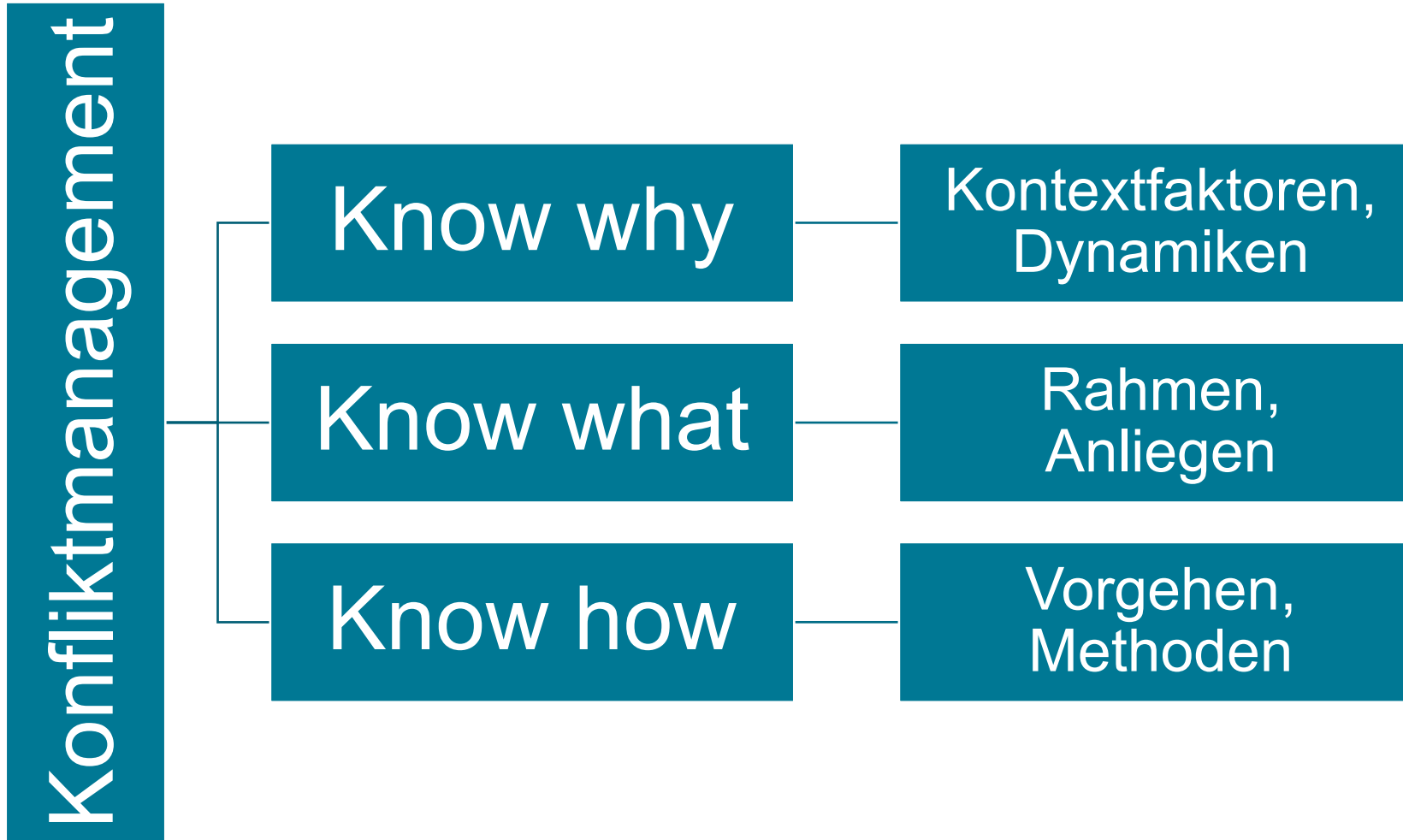
Nadia Dörflinger-Khashman

Leiterin Abteilung Diversity & Kooperation

9. April 2024, 12.15 – 13.00 Uhr, online

RESPECT
 REFLECT
 RESPOND

Klarsicht erweitert die Handlungsmöglichkeiten – einige Praxis-Tipps



Know why 1/5

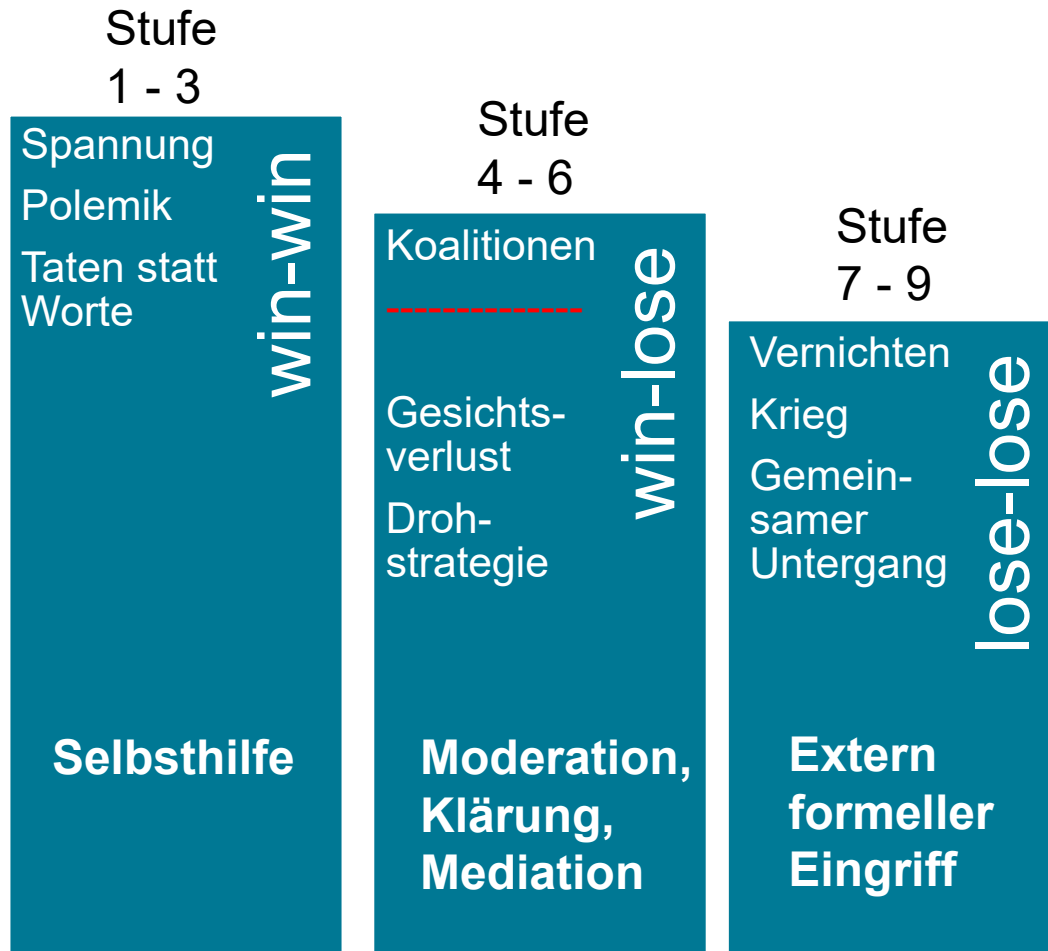
Konfliktarten – Am Arbeitsplatz maskieren sich Konflikte häufig als Beziehungskonflikte

Konfliktart	Häufige Ursachen
Beziehungskonflikt	Schuldzuschreibungen, Vorurteile, Kommunikationsstörungen, ...
Strukturkonflikt	Unklare Abläufe, Strukturen, Regeln, Entscheidungskompetenzen, ...
Rollenkonflikt	Konfligierende oder unklare Rollen und Aufgaben, fehlende Akzeptanz der Rolle der anderen Person:en, ...
Zielkonflikt	Konkurrenzierende Ziele oder unauflösbare Spannungsfelder, ...
Verteilungskonflikt	Begrenzte Mittel / Ressourcen
Beurteilungskonflikt	Unterschiedliche Beurteilungen, Einschätzungen, Vorerfahrungen, ...

Glasl 2004

Know why – 2/5

Eskalationsstufen



Konflikte müssen nicht zwingend eskalieren – sie können auch als unauflösbar kategorisiert und ein Umgang mit ihnen gefunden werden.

Wenn sie aber eskalieren, erfolgt die Dynamik häufig entlang diesen Eskalationsstufen.

Zunehmend psychischer Nebel, Tunnelblick, Verdinglichung der anderen Personen, soziales Niemandsland, wachsende Arena.

Glasl 2004

Know why 3/5

Einige Eskalationstreiber

- Annahme, dass Interessen unvereinbar sind: entweder / oder – Du oder Ich
- Annahme, dass der Lösungsraum (der Kuchen) begrenzt ist
- Im Würgegriff des Drama-Dreiecks
- Agieren aus dem Überlebensmodus
- Unerfüllte psychoemotionale Grundbedürfnisse
- Unklare Gestaltungsräume
- Streit über absolute Wahrheiten anstelle Anerkennung subjektiver Wirklichkeiten
- ...



Know why – 4/5

Der Überlebensmodus schränkt die Konfliktfähigkeit stark ein.

Erst die Aktivierung des Kompetenzmodus – z.B. durch Entschleunigung, Gesehen- und Gehörtwerden, durch Übersicht, Erleben von Selbstwirksamkeit und Ablegen der Ohnmachtsgefühle - erlaubt den Zugriff auf vorhandene Kompetenzen, die für konstruktives Verhalten in Konflikten erforderlich sind.

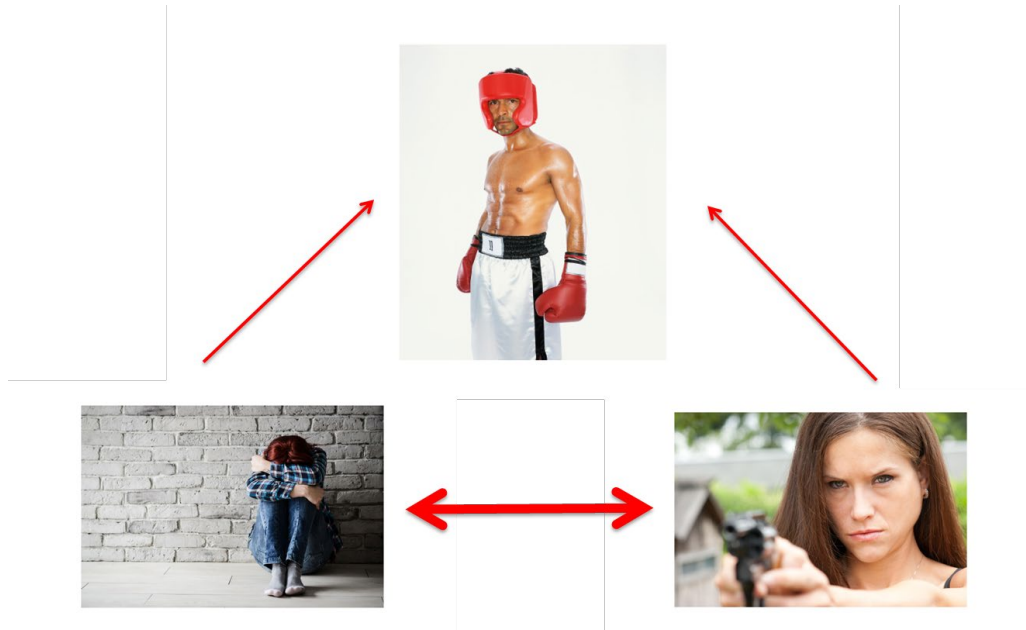


Hüther 2018



Know why – 5/5

In der Dynamik des Drama-Dreiecks: Reaktanz, Stress, Leid, Ohnmacht und Konfliktgefangenschaft



Karpman 1968



Know what 1/2

Anliegen statt Forderungen, Vorwürfe, Positionen

- Vom «Du bist..», «Du musst...», «Du machst...», «Du verursachst...», «Die einzige Lösung ist...»
- Zum «Mir ist wichtig, dass...», «Mein Anliegen ist...»

Hilfreiche Fragen – an sich selbst und an die andere Person:

- Was genau ist (Dir) wichtig daran?
- Wofür steht das?
- Welches wichtige Anliegen liegt darunter?
- Welches sind die möglichen guten Gründe hinter diesen Aussagen / diesem Verhalten?
- Welches sind die wichtigen Anliegen hinter diesen Aussagen / diesem Verhalten?

Häufige Anliegen hinter Forderungen, Vorwürfen, Positionen:

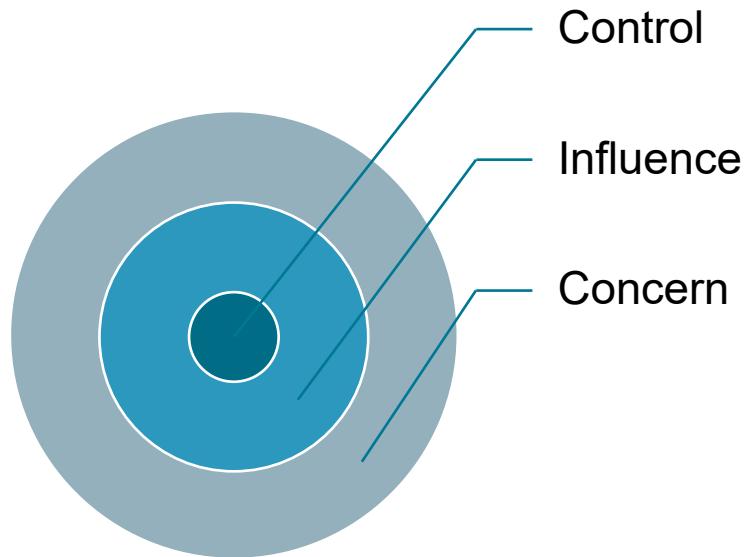
Know what 1a/2

Häufige Anliegen hinter Forderungen, Vorwürfen, Positionen:

- Informiertheit, Orientierung, Transparenz, Nachvollziehbarkeit
- Resonanz, Anerkennung, Wertschätzung
- Teilhabe, Mitwirkung, Integration
- Autonomie, Kreativität, Gestaltungsräume
- Verbindlichkeit, Sicherheit, Gleichbehandlung
- Regeneration
- ...

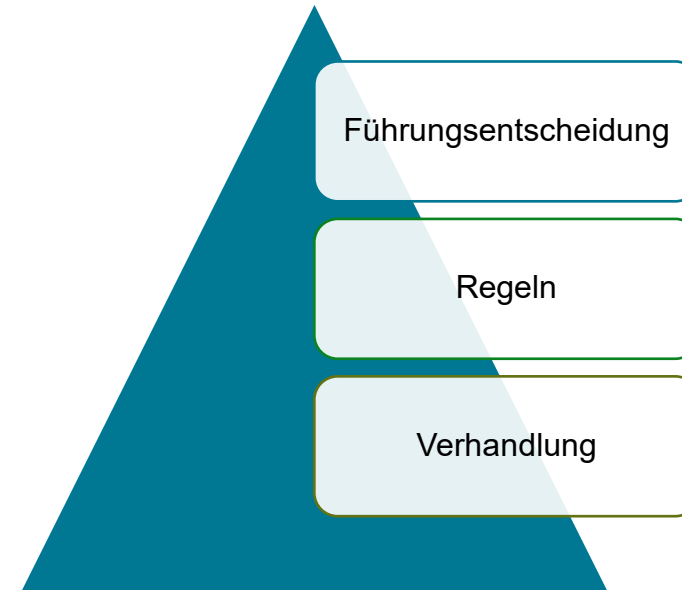
Know what 2/2

Circle of Control / Influence / Concern



Covey 2005

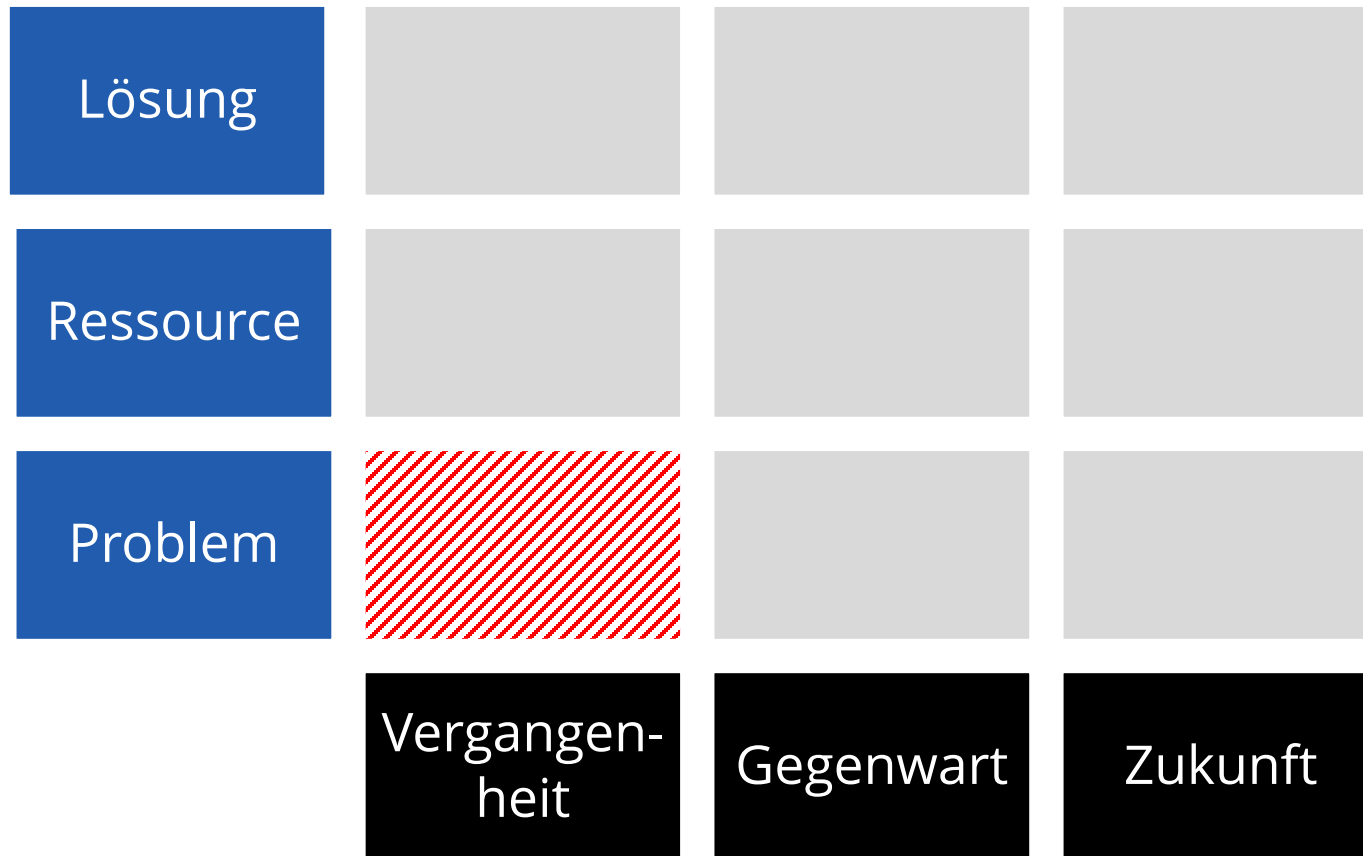
Harvard-Dreieck: Macht / Regeln / Verhandlung



Ury 2016

Know how 1/4

9 Felder-Modell – worauf die Aufmerksamkeit richten?



Rieforth, Kuhlmann 2004

Know how 2/4

Hilfreiche Haltung

- **Emotionen**
sind **Kommunikationsangebote**
- **Vorwürfe**
sind verkleidete **Bitten**
- **Widerstand / Blockaden**
stehen für **Übersehenes**
- **Konflikte**
sind **maskierte Lernarrangements**





Airbag-Sätze – das „nein-doch-Ping-Pong“ nicht betreten

„Das überrascht mich“, „Das irritiert mich, und ich möchte das besser verstehen, was genau ist Dir wichtig?“, „Verstehe ich Dich richtig, Dir ist wichtig, dass...“, „So, wie das bei Dir ankommt, ist es für Dich unerklärlich, dass..., dabei wäre uns beiden wichtig, dass...“; „Das Thema ist zu wichtig, und ich möchte das gern reflektieren, wann wollen wir uns hierzu in Ruhe besprechen?“; „Was genau ist das Wichtige, das Aufmerksamkeit braucht?“



Minimax-Wörter – Raum für Veränderung anstelle von Sackgasse-Urteilen

“und gleichzeitig” (anstelle “aber”); “bisher nicht” (anstelle “nie”); “bisher” (anstelle “immer”); “unter welchen Umständen” (anstelle “ob”); “Du tust” (anstelle “Du bist”); “angenehm / unangenehm” (anstelle “positiv/negativ”);

Prior 2009

Know how 4/4

Klarheit über die verschiedenen Optionen / Vertiefung der Anliegen:

- Wie wichtig ist mir eine gemeinsame Lösungsfindung?
- Welche Vorteile hat ein Kompromiss?
- Was bin ich bereit zu riskieren?

BATNA	B est A lternative to N egotiated A greement
WATNA	W orst A lternative to N egotiated A greement
NAN	N egotiated A greement N ow
MLATNA	M ost L ikely A lternative to N egotiated A greement

Ury 2016

Quellen

- Bauer, Joachim (2021). Das empathische Gen. Freiburg i.B.: Herder.
- Berger, Warren (2019). The Book of Beautiful Questions. London: Bloomsbury Publishing.
- Covey, Stephen R. (2005). Die sieben Wege zur Effektivität. Offenbach: Gabal.
- Glasl, Friedrich (2004). Selbsthilfe in Konflikten. Bern: Haupt.
- Hüther, Gerald (2018). Biologie der Angst, 13. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Prior, Manfred (2009). Minimax-Interventionen. Heidelberg: Carl-Auer.
- Rieforth, Joseph u. Kuhlmann, Bernd (2004). Das Neun-Felder-Modell. Köln: Otto Schmidt.
- Schulz von Thun, Friedemann (2003). Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Hamburg: Rowohlt.
- Ury, William (2016). Wissen was ich will und erfolgreich verhandeln. München: DVA.
- West, Chris (2020). The Karpman Drama Triangle Explained. Cleveland: CWTK Publications.

Interessiert an vertiefenden Trainingseinheiten? Kontaktiert uns unter: engage@ethz.ch. Wir freuen uns.

- **Externe, vollständig anonyme Umfrage**, organisiert von VSETH & AVETH - keine Identifizierung möglich
- **Fokus:** psychische Gesundheit, Diskriminierung, Studien-/Arbeitsbedingungen
- Relaunch von WiegETHs 2019 ⇒ positive Auswirkungen auf die Entwicklung der ETH Zürich

- ***External, completely anonymous survey organized by VSETH & AVETH - no identification possible***
- ***Focus: mental health, discrimination, study/working conditions***
- ***Relaunch of WiegETHs 2019 ⇒ positive impact on the development at ETH Zürich***

Further information about the survey can be found on:
vseth.ethz.ch/politik/wiegeths/

wie? gETHs

Survey in your mails.

as of April 10, 2024



Weitere Angebote entdecken

Gemeinsam gestalten wir eine positive und inspirierende Kooperationskultur an der ETH Zürich.

Live Events, E-Learnings,
Praxis-Tipps und mehr:



RESPECT
 REFLECT
 RESPOND

[ETHZ.CH/RESPECT](https://ethz.ch/respect)

ETH zürich

Nadia Dörflinger-Khashman
Leiterin Abteilung Diversity & Kooperation

ETH Zürich
Binzmühlestrasse 130
8092 Zürich

nadia.doerflinger-khashman@vppl.ethz.ch
www.ethz.ch