WIP WISSEN.PLUS
HÖHERE FACHSCHULE
FÜR MEDIZINISCHE WEITERBILDUNGEN

Personalführung

Denise Zingg

Modul 01/2023

Agenda Samstag, 25. Februar 2023

- Repetition
- Konflikttheorien
- Das Konfliktgespräch
- Feedbackkultur

Pause
10.15 Uhr &
14.15 Uhr

Repetition

Repetition

- **Sachaspekt**
  Es ist keine Schokolade im Haus.
- **Beziehungsaspekt**
  Ich muss dich daran erinnern, Schokolade zu kaufen, weil du es sonst vergisst.
- **Appellaspekt**
  Geh und kauf Schokolade!
- **Selbstoffenbarungsaspekt**
  Ich hätte jetzt gerne Schokolade gegessen.

Repetition

1 „Man kann nicht **nicht** kommunizieren!“

2 „Jede Kommunikation hat einen **Inhalts-** und einen **Beziehungsaspekt**, wobei Letzterer den Ersteren bestimmt.“

3 "Kommunikation ist immer **Ursache** und **Wirkung**.“

4 „Menschliche Kommunikation bedient sich **digitaler** und **analoger** Modalitäten.“

5 „Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder **symmetrisch** oder **komplementär**.“

Repetition

Eltern-Ich-Zustand

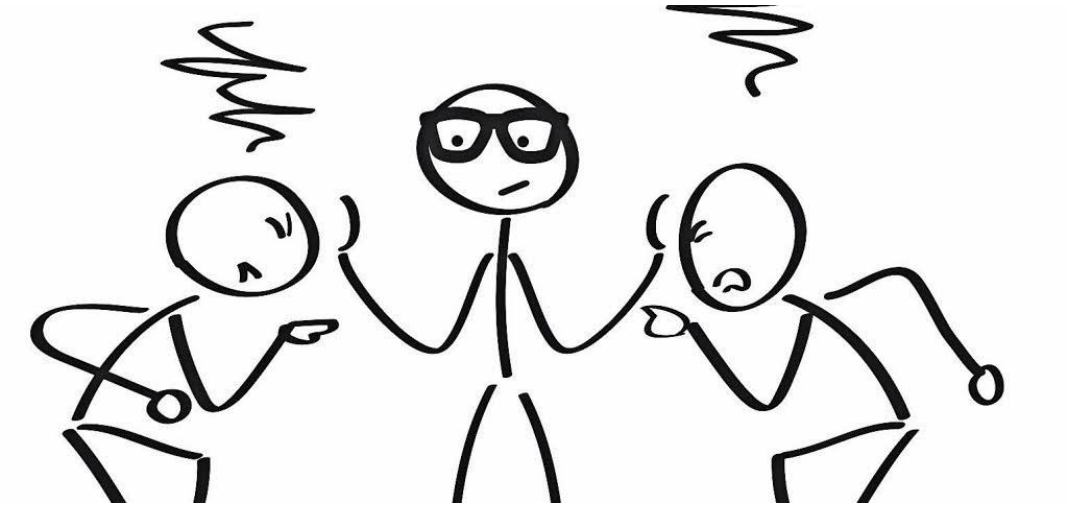
Erwachsenen-Ich-Zustand

Kind-Ich-Zustand

Repetition

Konflikttheorie

Wie, wo oder wann haben Sie Konflikte erlebt?



Konflikttheorie

PF Teil 2
ab S.27

Was ist ein Konflikt?

Das Wort ,,Konflikt" stammt von dem lateinischen Substantiv "conflictus" und bedeutet Aneinanderschlagen, Zusammenstoßen, im weiteren Sinne daher auch Kampf, Streit.

Konflikte unterscheiden sich von Problemen vor allem dadurch, dass sich die Parteien in der Bewältigung der Situation uneins sind und dabei negative Gefühle entwickeln.

Da die Gefühle einen starken Handlungsantrieb verursachen, ist die Aktionsbereitschaft in Konflikten sehr hoch.

Konflikttheorie

Wie erkenne ich einen Konflikt?

Konflikte sind in der Regel dadurch charakterisiert, dass ein Interessens-gegensatz vorliegt.

Von Bedeutung ist dabei jedoch nicht der tatsächliche Interessensgegensatz, sondern vielmehr, wie die Konfliktparteien diesen Gegensatz wahrnehmen.

Konflikttheorie

Auch fälschlicherweise angenommene Gegensätze können zu Konflikten führen

Zwei Schwestern streiten sich über eine Orange, die sie beide haben wollen. Schließlich kommen sie überein, die Frucht zu halbieren. Die eine nimmt nun ihre Hälfte, isst das Fruchtfleisch und wirft die Schale weg. Die andere wirft stattdessen das Innere weg und benutzt die Schale, weil sie damit einen Kuchen backen will.

Konflikttheorie

Altes Konfliktdenken	Neues Konfliktdenken
Konflikte sind überflüssig - sie stören unser Zusammenleben	Konflikte sind unvermeidbar - sie sind notwendiger Bestandteil unseres Zusammenlebens
Um einen Konflikt zu lösen, müssen seine Ursachen erkannt und ausgeschaltet werden	Konfliktursachen sind in der Regel in einem komplexen System miteinander vernetzt. Es reicht nicht, den vermeintlichen Schuldigen herauszufinden und auszuschalten
Konfliktlösungen basieren auf der logischen Analyse und daraus abgeleiteten Massnahmen	Um Konflikte zu lösen, stehen dialektische Methoden im Vordergrund. Lösungen können nur durch Reden und Verhandlung gefunden werden. Rationalität und Irrationalität müssen zugelassen werden
Konflikte führen zu Gewinnern und Verlierern	Ein Konflikt kann nicht einseitig gewonnen werden. Beide Konfliktpartner müssen versuchen, sich auf der Sach- und Beziehungsebene zu finden.

Konflikttheorie

Bevor ein Konflikt offen ausbricht, werden häufig folgende Symptome deutlich:

Aggressivität und Feindseligkeit
Verbale Attacken, absichtliche Fehler, böse Blicke

Desinteresse
Abschalten, Dienst nach Vorschrift

Ablehnung und Widerstand
Ständiger verbaler und nonverbaler Widerspruch, geringe Ansprechbarkeit

Uneinsichtigkeit und Sturheit
Rigides und rechthaberisches Verhalten, kaum Änderungsbereitschaft

Flucht
Vermeiden von Kontakten, Ausweichverhalten

Überkonformität
Überangepasstes Verhalten, falsche Freundlichkeit

Konflikttheorie

Konflikte beginnen ganz klein…

- eine unbedachte Äusserung
- ein Witz, den das Gegenüber auf sich bezogen hat
- ein non-verbales Zeichen
- ein nicht gehaltenes Versprechen, oder eine nicht erledigte Arbeit
- ein Wutausbruch, der eigentlich für jemand anderen bestimmt war
- schlechte Laune
- Kommunikationsprobleme
- Stress und hohe Belastung
- Rollenprobleme
- etwas „falsch“ verstehen

PF Teil 2
S.29+30

Konflikttheorie

Beginn von Konflikten

- **Anlass und Meinungsverschiedenheit** (Konflikt liesse sich durch konstruktive Sachkommunikation vermeiden)
- **Spannungen entstehen** (Sachkommunikation hat nicht stattgefunden oder ist gescheitert – Emotionen kommen ins Spiel, erste Reibereien)
- **Der Konflikt wird erkannt** (wahrnehmen & aussprechen)

Von hier aus hat man folgende Möglichkeiten:

- **Verdrängung**
- **Konflikteskalation**
- **Meta- (Beziehungs-) Kommunikation**

Konflikttheorie

Deeskalationsstrategien im Vorfeld

- Gute Beziehungen am Arbeitsplatz bringen wertvolle Informationen, die vor Konflikten schützen
- In unsicheren und schwierigen Situationen freundlich nachfragen, humorvoll reagieren, nicht rechtfertigen
- Konflikte entstehen oft nicht auf der sachlichen Ebene, sondern auf der emotionalen Ebene
- Unterstellungen und Beschuldigungen humorvoll abfangen und auf das Sachthema überleiten
- Klare Strukturen, eindeutige Ziele, klare Aufgabenverteilung
- Emails ersetzen den persönlichen Kontakt nicht, sie halten Vereinbarungen und Absprachen, Entscheidungen und Diskussionen transparent fest
- Gute Führung mittels Offenheit und optimaler Kommunikation

Konflikttheorie

Konflikte im Team

- Die meisten Menschen schätzen ihre Leistungsfähigkeit zu hoch ein, damit werten Sie Kollegen ab. So entstehen schnell Konflikte
- Kontroverse «Entweder- Oder» mit «Sowohl- als auch»
- Teamkonflikte entzünden sich schnell an unterschiedlichen Meinungen zur Vorgehensweise. Hier lohnt es sich Zeit zu investieren und nachzufragen
- Sympathie garantiert keine Konfliktfreiheit (Beispiel Paarbildung)
- Kränkungen verstecken sich in der Alltagskommunikation. Sie können oftmals nicht mehr zurückgenommen werden.
- Den anderen das Gesicht wahren zu lassen, ist ein sehr wichtiges Element zur Konfliktlösung
- Entscheidungen gemeinsam treffen um Machtkämpfe zu vermeiden
- Gute Beziehungen am Arbeitsplatz bringen wertvolle Informationen,

Konflikttheorie

Konfliktgefahr für Vorgesetzte…

…oder die Kunst Kritik zu üben

- Jeder MA ist von seiner Leistung überzeugt, hat aber kein objektives Mass für seine Leistung im Verhältnis zu den Kollegen. Auch eine Führungskraft ist von ihren Gefühlen gesteuert und urteilt in der Regel nicht objektiv
- Arbeitspferde konzentrieren sich gerne auf die Sache und leiten daraus Ansprüche ab. Hier ist Führung gefragt
- Widersprüchliche Anforderungen erzeugen innere und äussere Konflikte. Hier sollte man besten Wissens und Gewissens handeln. Wichtig ist , die Entscheidung vor sich selbst zu rechtfertigen
- Die Art und Weise wie Kritik aufgenommen wird, hängt nicht nur von der Wortwahl ab, sondern auch vom kommunikativen Umfeld.

Konflikttheorie

Fallbeispiel

- Manuela, Azubi in der Arztpraxis Dr. Müller, will zum ersten Mal bei einem Langzeit-EKG assistieren.
  Als sie fertig vorbereitet vor dem Behandlungszimmer steht, erfährt sie, dass Kollegin Astrid assistieren wird, nicht sie. Diese Nachricht löst bei Manuela Frust aus. Astrid geht nun erkennbar triumphierend ins Behandlungszimmer.

- In der Folgezeit „giften“ sich die beiden Kontrahentinnen bei jeder sich bietenden Gelegenheit an und es entwickelt sich mehr und mehr eine feste „Feindschaft“, die auch den Patienten nicht entgeht.

Aufgabe

Versuchen Sie in der Gruppe folgende Fragen zu beantworten

(Assoziationen sind erlaubt)

1. Welche der beiden Damen fühlt sich als Siegerin?
2. Wie reagiert das Team auf Manuela? Wie auf Astrid?
3. Wie reagiert Dr. Müller?
4. Welche positive Erkenntnis könnte Manuela aus diesem Fall für sich ziehen?

Konflikttheorie

Die Geschichte mit dem Hammer

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer.
Der Nachbar hat einen Hammer. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen.
Doch da kommt ihm ein Zweifel - Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will?
Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile.
Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat etwas gegen mich.
Und was? Ich habe ihm nichts angetan - der bildet sich da etwas ein.
Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort.
Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen?
Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht´s mir wirklich.
- Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch bevor er "Guten Tag" sagen kann, schreit ihn unser Mann an: "Behalten Sie sich Ihren Hammer, Sie Rüpel!"

aus: Paul Watzlawick "Anleitung zum unglücklich Sein"

Konflikttheorie

Biografie

Friedrich Glasl

- 23. Mai 1941 in Wien geboren
- Österreichischer Ökonom, Organisationsberater und Konfliktforscher
- Studierte an der Universität Wien politische Wissenschaften sowie Psychologie und Philosophie

Konflikttheorie

Glasl - 9-Stufen-Modell der Konflikt-Eskalation

Konfliktdynamik – Drei Hauptphasen eines Konflikts

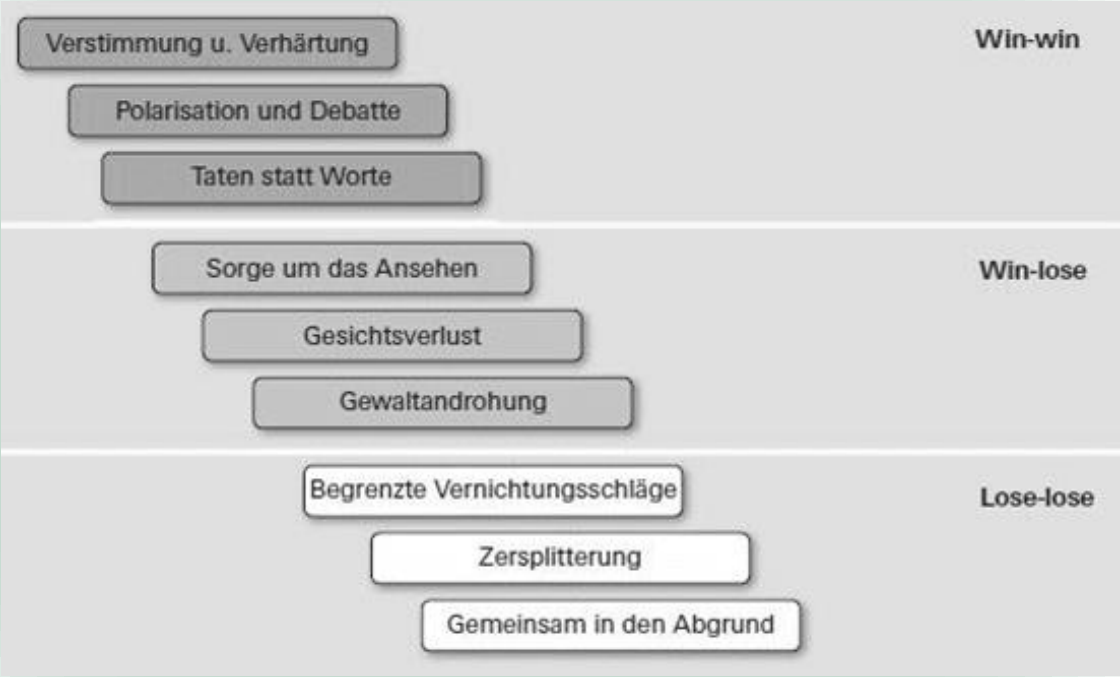
PF Teil 2 S.31

Phase 1: Win-win	Ungeachtet des Konflikts geht es immer noch um das Wohlergehen aller Beteiligten. Die Konfliktparteien sind überzeugt, den Konflikt selbstständig so konstruktiv lösen zu können, dass eine **Gewinner-Gewinner-Situation** entsteht (Win-win).
Phase 2: Win-lose	In dieser Phase wird klar, dass nur noch eine Partei gewinnen kann. Beide Parteien bemühen sich deshalb, selbst zu gewinnen, und streben somit eine **Gewinner-Verlierer-Situation** (Win-lose) an. Darum ist professionelle Hilfe von aussen für eine konstruktive Konfliktlösung notwendig.
Phase 3: Lose-lose	Beide Parteien sind mittlerweile so sehr mit sich selbst beschäftigt, dass ihnen nicht bewusst ist, dass niemand gewinnen kann und eine **Verlierer-Verlierer-Situation** (Lose-lose) herrscht. Es geht nur noch darum, weniger Schaden als die Gegenpartei zu erleiden. In dieser destruktiven Situation ist professionelle Hilfe von aussen unumgänglich, die unter Umständen auch Massnahmen gegen den Willen der Konfliktparteien durchsetzen muss.

Konflikttheorie

Glasl - 9-Stufen-Modell der Konflikt-Eskalation

Friedrich Glasl publizierte Anfang der 80er-Jahre ein Modell, welches helfen kann, den gegenwärtigen Stand eines Konfliktes einzustufen.

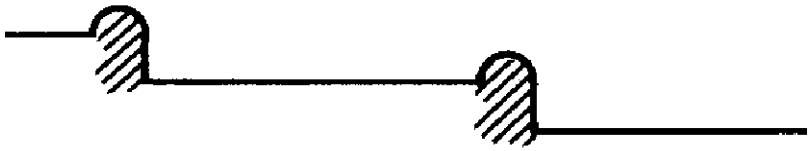


Konflikttheorie

Phasenmodel der Eskalation

Verhärtung

- Standpunkte verhärten zuweilen, prallen aufeinander
- Zeitweilige Ausrutscher und Verkrampfung
- Zeitweilige Zweifel, Gegner als “Feind”
- Überzeugung Spannung durch Gespräch lösbar
- Noch keine starren Parteien oder Lager
- Wahrnehmungsverzerrung
- **Kooperation > Konkurrenz**

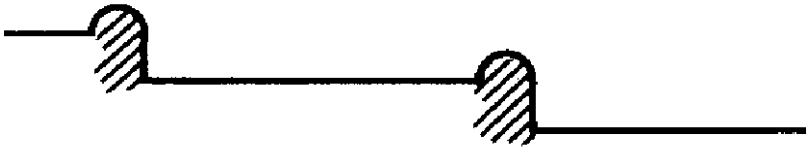


Konflikttheorie

Phasenmodel der Eskalation

Debatte

- Polarisation im Denken, Fühlen und Wollen
- Schwarz/Weiss-Denken
- Harte verbale Konfrontation (verbale Gewalt)
- Starre Fixierung auf Standpunkte
- Diskrepanz „Oberton und Unterton“
- Bewusstes und unbewusstes Verhalten spielen durcheinander
- -> undurchsichtige Kommunikation
- **Kooperation > Konkurrenz**

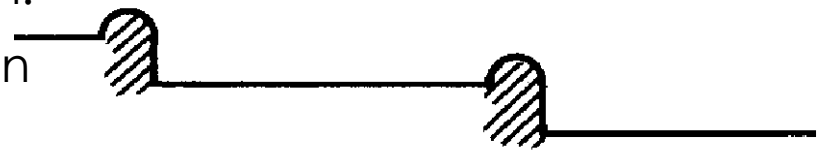


Konflikttheorie

Phasenmodel der Eskalation

Taten statt Worte

- „Reden hilft nichts mehr“, also Taten!
- Strategie der vollendeten Tatsachen
- Gefahr: Fehlinterpretationen
- Handeln zwischen Parteien ersetzt verbale Kommunikation
- Konkurrenzverhalten, keine Kompromissbereitschaft
- Empathie verloren
- Deutung der Symbole taktisch (negative Interpretation der Zeichen)
- **Kooperation > Konkurrenz**

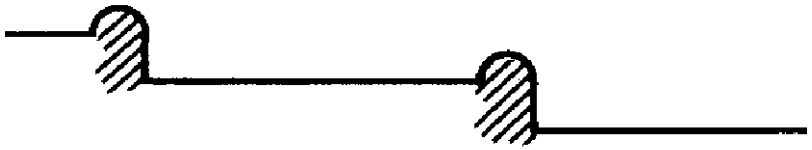


Konflikttheorie

Phasenmodel der Eskalation

Images, Koalitionen

- stereotype Selbst- und Feinbilder
- einander in negative Rollen manövrieren und bekämpfen
- Werben um Anhänger, symbiotische Koalitionen
- Anhänger werden gesucht, es bilden sich “Bündnisse”
- dementierbares Strafverhalten: legale, aber unfreundliche Akte
- feindselige, erstarrte Haltungen

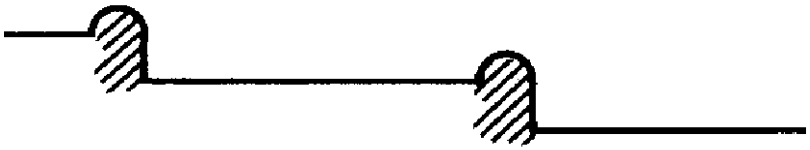


Konflikttheorie

Phasenmodel der Eskalation

Gesichtsverlust

- öffentlich und direkt: Gesichtsangriffe!
- Einteilung gut/böse, “Engel-Teufel-Bild”
- Einbeziehung des sozialen Umfelds als Zeugen
- Ideologisierung des Konflikts
- Selbstbild wird überhöht
- die Parteien erwarten je von der Gegenseite „den ersten Schritt“

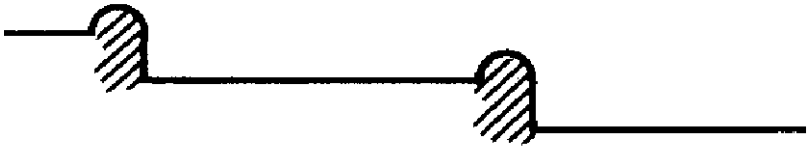


Konflikttheorie

Phasenmodel der Eskalation

Drohstrategien

- extreme Drohung und Gegendrohung
- Drohverhalten will die Entscheidungen der Gegenpartei in eine bestimmte Richtung zwingen
- es wird ein Ultimatum gestellt
- Misstrauen und Furcht wächst
- Parteien sind nicht zu Zwischenlösungen bereit
- die Konfliktpartie hat entweder „ja oder nein“ zu sagen

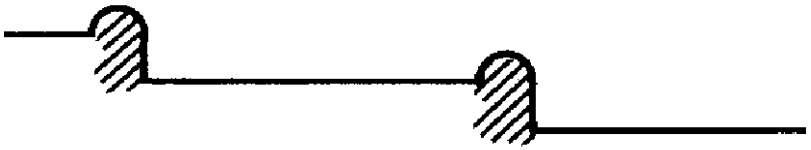


Konflikttheorie

Phasenmodel der Eskalation

Begrenzte Vernichtungsschläge

- Denken in „Dingkategorie“, keine menschliche Qualität mehr
- Monologische Kommunikation
- Begrenzte Vernichtungsschläge als „passende Antwort“
- Machtstreben: Schaden zufügen = Befriedigung
- Verlust = Gewinn für den Gegner
- Umkehren der Werte ins Gegenteil: relativ kleiner Schaden wird als Gewinn gesehen

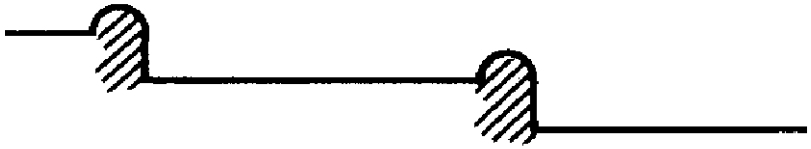


Konflikttheorie

Phasenmodel der Eskalation

Zersplitterung

- Desintegrieren des feindlichen Systems
- Existenzgrundlage des „Feindes“ zerstören
- „Gegnerisches“ System unsteuerbar machen
- Die Parteien bemühen sich ihre eigene Existenz nicht zu gefährden
- Zerstörungen auf Zentren gerichtet, in denen Entscheidungen gebildet werden
- vitale System-Faktoren zerstören

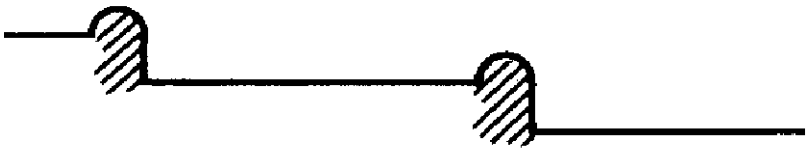


Konflikttheorie

Phasenmodel der Eskalation

Gemeinsam in den Abgrund

- Gewalt! Kein Weg zurück
- totale Konfrontation
- „Vorwärts um jeden Preis" – Totaler Vernichtungskrieg
- Vernichtung zum Preis der Selbstvernichtung
- Lust am Selbstmord, wenn auch der Feind zugrunde geht!



Konflikttheorie

Der übliche Konfliktverlauf

Pauschal kann man sagen:

Je stärker die Emotion, desto höher die Handlungsbereitschaft.

Ein starkes Gefühl hat ausserdem die Nebenwirkung, dass es die kritische Urteilsbildung vermindert oder sogar vollständig unterdrückt.

Die Folge ist ein unreflektiertes Handeln, das im Nachhinein oft bereut wird.

Konflikttheorie

Konstruktive Konfliktaustragung

Konflikte konstruktiv auszutragen, bedeutet dagegen, eine Lösung für das Problem zu suchen, ohne die Person des Gegenübers anzugreifen.

-> Das Problem wird gemeinsam gelöst.

-> Alle Konfliktbeteiligten übernehmen gemeinsam Verantwortung für das Problem und suchen Seite an Seite nach einer Lösung („win-win-Situation“).

Konflikttheorie

Lerncheck

Wann entsteht im Gespräch eine Gewinner-Verlierer-Situation?

Wenn jemand versucht, die Meinung des anderen zu verstehen.

Wenn jemand versucht, die Meinung des Gesprächspartners zu widerlegen.

Wenn jemand versucht, seine Meinung durchzusetzen.

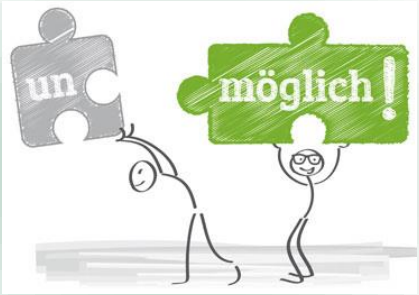
Konflikttheorie

Der interpersonale oder intrapersonale Konflikt

Bei Konflikten denkt man meistens an eine Auseinandersetzung zwischen Menschen, den interpersonalen Konflikt.

Jeder selbst hat aber bestimmt auch schon einmal die innere Zerrissenheit erlebt, wenn man sich zwischen zwei miteinander nicht zu vereinbarenden Interessen entscheiden muss.

In diesem Fall spricht man vom intrapersonalen Konflikt, der innerhalb der eigenen Person wütet.



Konflikttheorie

Wie kann ich damit umgehen?

- Da bei Konflikten häufig alle beteiligten Parteien mehr verlieren als sie gewinnen, ist der Einsatz eines Konfliktmanagements gewinnbringend.
- Entscheidend für den Erfolg ist, dass sich die Beteiligten möglichst frühzeitig zusammensetzen.
- Im Idealfall unterstützt sie dabei ein Konfliktmanager (Mediator), der zwischen unterschiedlichen Interessen vermittelt und streng auf De-eskalation achtet.

Konflikttheorie

Welche Möglichkeiten der Lösung gibt es?

- Konflikte werden meist als störend, bedrohlich, destruktiv und schmerzvoll erlebt.
- Dementsprechend versuchen die meisten Menschen, Konflikten auszuweichen.
- Zu destruktiven Verhaltensweisen, mit Konflikten umzugehen, gibt es immer auch konstruktive Alternativen.

«Ziel eines Konfliktes oder einer Auseinandersetzung soll nicht der Sieg, sondern der Fortschritt sein.» (Joseph Joubert 1754-1824))

Konflikttheorie

Lösung sozialer Konflikte

Als soziale Konflikte bezeichnet man alle zwischenmenschlichen Konflikte, in die zwei Personen oder kleine Gruppen verwickelt sind.

Hier ist zu prüfen, ob es sich um Bedürfnis- oder Wertkonflikte handelt, denn diese verlangen verschiedene Methoden zur Konfliktbewältigung.

(Wertekonflikte z. B. lassen sich nur lösen, indem alle beteiligten Parteien übergeordnete Ziele finden und teilen).

Konflikttheorie

Bedürfnis- oder Wertekonflikt?

Bedürfniskonflikte

Hier fühle man sich direkt vom Verhalten einer anderen Person gestört oder in der Erfüllung der eigenen Bedürfnisse behindert.

Beispiel

-> *Man möchte früh Schluss machen, doch der Chef möchte noch eine dringende Arbeit erledigt haben.*

Wertkonflikte

Im Gegensatz dazu haben Wertkonflikte keine direkten Auswirkungen auf einen persönlich, man möchte jedoch unbedingt, dass eine andere Person ihr Verhalten ändert, das man für falsch hält.

Beispiel

-> *Ein Jugendlicher hat zum 18. Geburtstag Geld vom Onkel bekommen und möchte ein Motorrad anzahlen; die Eltern meinen, dass der Betrag "für später" auf das Sparkonto gelegt werden soll.*

Konflikttheorie

Fazit Wertekonflikt

→ Wenn es so richtig kracht und auch keine einfache Lösung in Sicht ist, dann kann man davon ausgehen, dass Werte beteiligt sind.

→ Werte sind ein Teil der Persönlichkeit und Divergenzen in diesem Bereich tun besonders weh.

→ Obwohl Werte das Wesen des Menschen ausmachen, sind sie oft nicht bewusst.

Konflikttheorie

Fallbeispiel Wertekonflikt

In Ihrer Arztpraxis erhält jeder Mitarbeitende einen persönlichen Schrank in der Garderobe zugewiesen. Da Sie eine kleine Praxis sind, gibt es nur einen Raum für Männer und Frauen. Kurz vor Feierabend trifft man sich dort, um seine persönlichen Sachen zusammenzupacken. Eine Kollegin macht Sie auf die Spindtür des „neuen Kollegen in Probezeit“ aufmerksam. Er hat jede Menge freizügige Darstellungen aufgehängt und lässt vor dem Heimgehen die Tür absichtlich offen stehen.

Mit der Zeit gelingt es den Kolleginnen nicht mehr dieses Verhalten im Arbeitsalltag zu ignorieren. Als Sie gefragt werden, ob die Probezeit gut verlaufen ist, zögern die meisten.

Können Sie auch Beispiele für Wertekonflikt aus Ihrem Alltag berichten?

Konflikttheorie

Wertekonflikt

Wertekonflikte gehören nicht in den Kontext der Arbeit.

-> Hier kann es nur um die Frage gehen, wie man **trotz** enormer **Unterschiedlichkeit im Arbeitsalltag zusammenfinden** kann.

Konflikttheorie

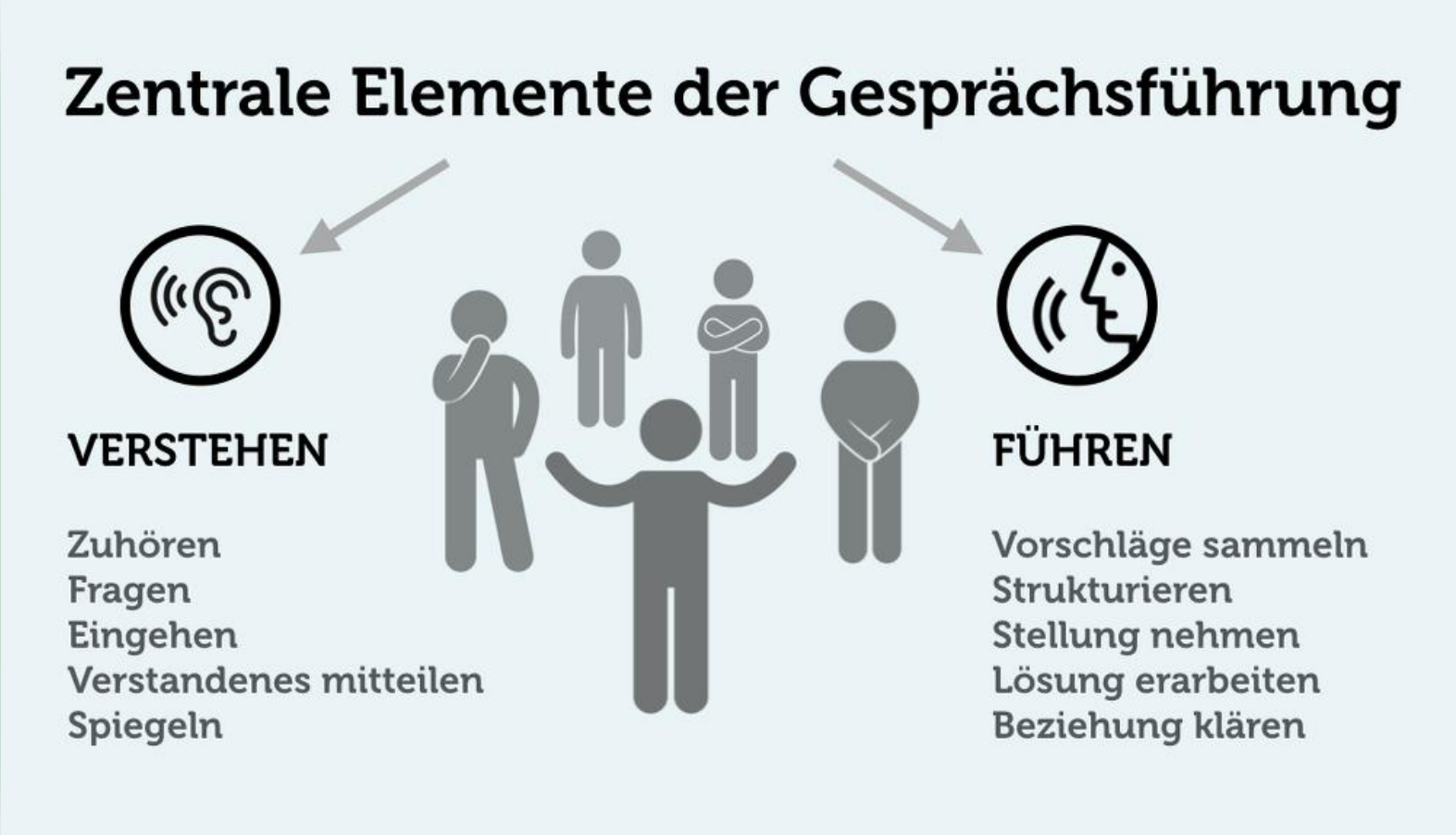
Sachkonflikt

Zwei Parteien verfolgen zwar dasselbe Ziel, sind sich aber über den Weg, bzw. die Art der Mittel, den Einsatz von Ressourcen und die Wahl der Methode nicht einig.

- Verteilungskonflikte
- Zielkonflikte
- Interessenskonflikte

Gesprächsführung

Gesprächsführung



Gesprächsführung

Gesprächsablauf

Phasen	Teilschritte
Gesprächsvorbereitung	• Organisatorische Vorbereitung: Teilnehmerkreis, Termin, Raum, Sitzordnung • Eigene, innere Vorbereitung: Sach- und Beziehungsebene
Gesprächsdurchführung	• Gesprächseinstieg • Gesprächsführung: Standpunkte klären, Hintergründe beleuchten, Entscheidungen fällen, Vereinbarungen treffen • Gesprächsabschluss
Gesprächsnachbearbeitung	• Gesprächsauswertung • Gesprächsnotiz • Selbstreflexion

Gesprächsführung

Gesprächsablauf

Die Gesprächsleitung/-lenkung liegt in der Verantwortung des Vorgesetzten

→ Gesprächsziel nicht aus den Augen verlieren
→ Flexibel auf das Gegenüber eingehen
→ Sich selbst bleiben und präsent sein
→ Falls nötig Gespräch unterbrechen und neuen Termin festlegen

Gesprächsführung

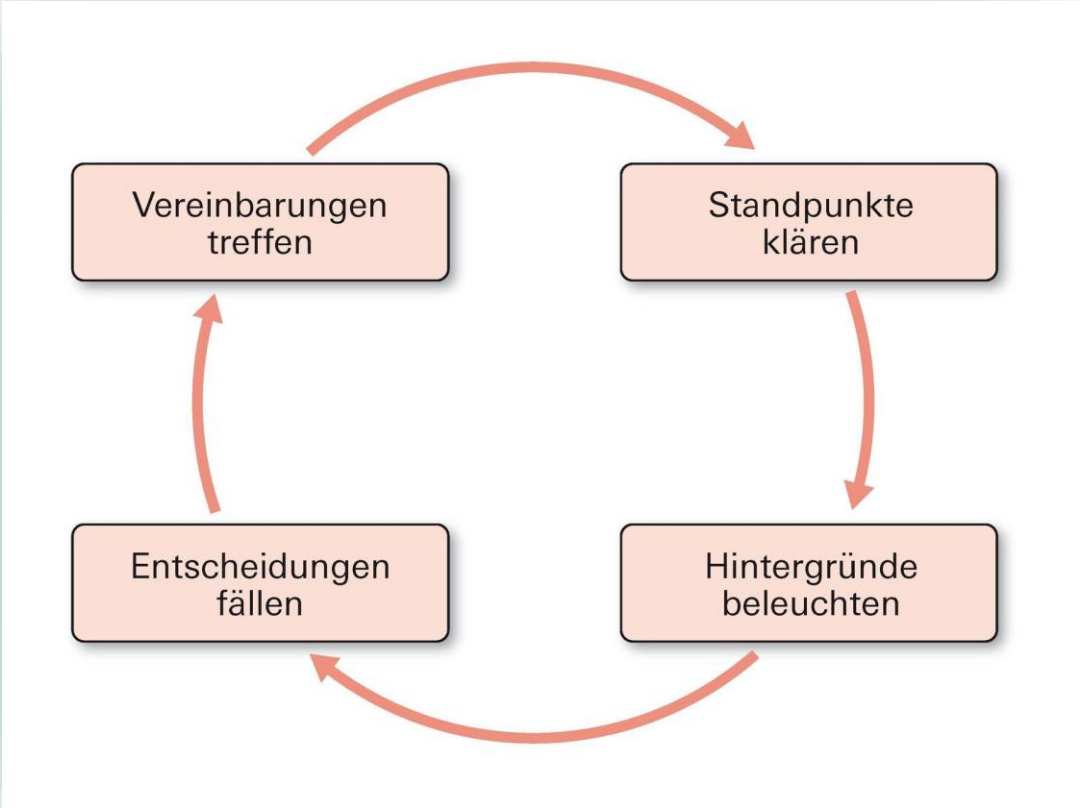
Gesprächseinstieg

Wichtige Aspekte

- Begrüssung & Dank
- Vorstellung
- Anlass/Thema nennen
- Gesprächsdauer bekannt geben
- Störungen klären (pers. Gesprächsbereitschaft, zeitl. Verfügbarkeit)
- Spielregeln erläutern
- Anwesende um Offenheit bitten
- Sofort zur Sache kommen

Gesprächsführung

Vier Elemente der Gesprächsführung



Gesprächsführung

Gesprächsabschluss

Wichtige Aspekte

- Ergebnisse zusammenfassen, offene Punkte nochmals aufnehmen
- Vorgehen, Konsequenzen, Erwartungen klar ansprechen
- Reaktionen auffangen
- Massnahmen, Zuständigkeiten, Termine festhalten
- Dank & Verabschiedung

Gesprächsführung

Die 3 häufigsten Fehler im Gespräch

- **Es wird aneinander vorbeigeredet:** Die Gesprächsteilnehmer reden zwar viel, aber nicht miteinander. Im Endeffekt versteht keiner, was der andere wirklich sagt oder sagen will. Auf den anderen eingehen? Fehlanzeige. In einer solchen Situation sind Missverständnisse und Frustration nur eine Frage der Zeit.

- **Das Wesentliche wird zur Nebensache:** Oft schweifen Gespräche auf Nebengleise ab – nicht selten, weil einem der Teilnehmer die Argumente ausgehen). Die Beteiligten verlieren so aber das eigentliche Thema des Gesprächs aus den Augen und kommen nicht zum erhofften Ergebnis.

- **Vorurteile bestimmen das Gespräch:** Oder anders formuliert: Jeder hat zwar einen Standpunkt, aber der ist in Beton zementiert. Keiner ist wirklich bereit, diesen auch hinterfragen oder gar ändern zu lassen.

Gesprächsführung

Gesprächsnachbereitung

- → Gesagtes Revue passieren lassen
- → Vereinbarungen schriftlich festhalten
- → Massnahmen einleiten
- → Vereinbarungen kontrollieren
- → Selbstreflexion

Gesprächsführung

Inhalt einer Gesprächsnotiz

Festzuhalten	Im Detail
Allgemeines	• Gesprächsdatum und -ort • Gesprächsleitung • Auflistung der Anwesenden
Ausgangslage	• Anlass, Grund für das Gespräch • Kurze Zusammenfassung der Vorgeschichte
Gesprächsinhalt	• Kurze, stichwortartige Zusammenfassung des Gesprächs • Welche Massnahmen wurden vereinbart? • Welches Vorgehen wurde beschlossen? • Welche Termine / Fristen müssen eingehalten werden? • Was passiert, wenn die Massnahmen bzw. die Vereinbarungen nicht eingehalten werden? Festhalten der Konsequenzen
Formelles	• Unterschrift (des Gesprächsleiters; Abmahnungen zudem vom Mitarbeiter bestätigen und unterzeichnen lassen) • Verteiler (an alle Betroffenen, in Absprache Kopie an alle Anwesenden oder weitere Stellen, wie z. B. die Personalabteilung)

Konfliktgespräch

Konfliktgespräch

Das Konfliktlösungsgespräch

- → Es ist in Konfliktgesprächen sinnvoll, eine nicht-geladene und nicht-aggressive Atmosphäre zu erzeugen. Dies ist in der Regel eine sachliche Atmosphäre, mehr ist zumeist nicht zu erreichen.
- → Man sollte daher das Gespräch so früh wie möglich, aber auch so spät wie nötig führen.
- → Die Aufmerksamkeit wird auf den Konflikt gelenkt,
- → die Vorgeschichte kurz noch einmal dargestellt.
- → Des weiteren sollte man den Verlauf des Gespräches, das man nun umsetzen möchte, kurz darstellen.

Konfliktgespräch

Das Konfliktlösungsgespräch – Der Einstieg

Vorgehen in 5 Schritten

1. Mit der ersten Person Singular beginnen „Ich“
2. Ein Wort hinzufügen, dass die gegenwärtige Emotion beschreibt
3. Das Ereignis schildern, dass zur Emotion geführt hat
4. Begründung nennen, warum Emotionalität entstanden ist
5. Beschreiben, wie man das Verhalten des Gegenübers interpretiert hat

Konfliktgespräch

Das Konfliktlösungsgespräch

Beispiel Wertekonflikt

→ Mit der ersten Person Singular beginnen „Ich“

→ *„Ich bin…*

→ Ein Wort hinzufügen, dass die gegenwärtige Emotion beschreibt

→ *…empört und fühle mich belästigt*

→ Das Ereignis schildern, dass zur Emotion geführt hat

→ *…in Deinem Spint pornographisches Bildmaterial an der Tür zu entdecken,*

→ Begründung nennen, warum Emotionalität entstanden ist

→ *…weil die Bilder eindeutig nicht zum Arbeitsumfeld, sondern zum Privatleben gehören, empfinde ich Sie anzüglich. …*

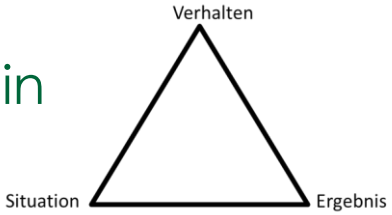
→ an das Verhalten des Gegenübers interpretiert hat

→ *Ich interpretiere diese Bilder als eine sexuelle Belästigung.“*

Aufgabe

Arbeitsauftrag Fallbeispiele 1, 2, 3

1. Gruppen bilden
2. Fallbeispiel analysieren & bearbeiten - Zeit: 20 min
3. Im Plenum präsentieren, diskutieren und beurteilen



Konfliktgespräch

Konfliktgespräch

Ein konstruktives Gespräch soll als Mittel der Verständigung für beide Seiten zu einem positiven Resultat führen.

Welche Phasen durchläuft ein Gespräch, das zu einer Win-Win-Situation führt?

- Annahme des Gegenübers als Gesprächspartner
- Eigenen Standpunkt erläutern
- Übereinstimmungen und gemeinsame Ziele betonen
- Gemeinsamen Lösungsweg suchen, der für beide stimmt
- Vereinbarung treffen

Konfliktgespräch

Annahme des Gegenübers als Gesprächspartner

Zunächst einmal müssen alle Parteien ihr Einverständnis erklären, dass sie bereit sind, an einer Konfliktlösung mitzuarbeiten.

Wenn auch nur eine der Parteien nicht bereit ist, kann das Gespräch bereits beendet werden bzw. in eine andere Gesprächsform übergehen (z. B. in ein Führungsgespräch).

Konfliktgespräch

Eigenen Standpunkt erläutern

Nun sollte alle beteiligten Parteien nacheinander ihre **eigene Sicht der Dinge** darstellen.

Eine Diskussion ist an dieser Stelle nicht nur nicht zulässig, sondern sogar schädlich, da sie in der Regel nur ein Einstieg in ein normales Konflikt-handeln (Streitgespräch) mündet.

Konfliktgespräch

Übereinstimmungen und gemeinsame Ziele betonen

Jetzt müssen die **Gemeinsamkeiten der Interessen** (nicht Positionen!) sowie die Differenzen herausgearbeitet werden.

Diese Uneinigkeiten stellen nun die Folgethemen dar und werden der Reihe nach abgearbeitet.

Konfliktgespräch

Gemeinsamen Lösungsweg suchen, der für beide stimmt

Zur ersten Uneinigkeit (zum ersten Konfliktthema) werden nun folgende Schritte abgearbeitet:

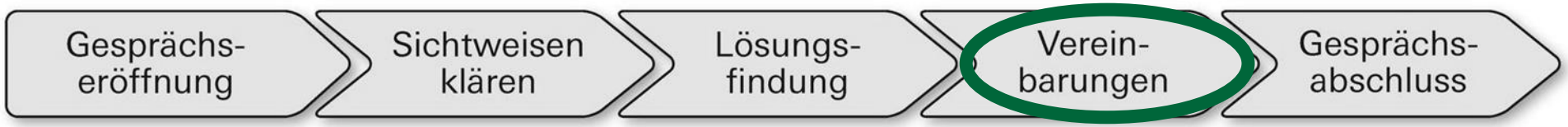
- Welche **Lösungen** fallen uns ein, um diese Uneinigkeit zu beseitigen?
- Welche der Lösungen sind machbar?
- Welche der Lösungen würden wir akzeptieren?
- Entscheidung für eine oder mehrere der machbaren und akzeptablen Lösungen
- Vereinbarung, wann über das Gelingen oder Misslingen der Umsetzung wieder gesprochen werden soll

Konfliktgespräch

Vereinbarung treffen

Diese Schritte arbeitet man so lange ab, bis alle Konfliktthemen bearbeitet wurden.

Beschluss
Hier nun werden alle **getroffenen Vereinbarungen** (Lösungen, auf die man sich geeinigt hat) noch einmal wiederholt und auf Akzeptanz seitens der Parteien geprüft.



Konfliktgespräch

Stolperfallen

- Nicht von Zorn und Wut leiten lassen
- Zeigen Sie ruhig kontrollierte Emotionalität
- Keine faulen Ausreden gelten lassen
- Kritisieren Sie Ihre Mitarbeitende ruhig und souverän
- Verwenden Sie Ich- Botschaften
- Halten Sie das Vereinbarte schriftlich fest
- Vermeiden Sie Ködergespräche

Konfliktgespräch

Vermeiden Sie «Köder-Gespräche»

Was sind Köder-Gespräche?

Wirft man einem Tier einen Köder hin, kann man es kurzfristig ablenken.
Bei Menschen wirkt dieser Effekt auch:

Beispiel:

Arzt: „*Es reicht mir. Sie haben zum wiederholten Mal die Patiententermine nicht richtig koordiniert. Die Leute stehen sich auf den Füssen herum und sie reklamieren !*“

MPA:“ *Sagen Sie das bitte auch meiner Kollegin, die hat vergangene Woche den Terminkalender geführt.*“

Arzt: „ *Ich habe erst gestern mit Frau Muster gesprochen. Sie hat mir versichert, das Sie in dieser Woche....*“

In diesem Moment hat der Arzt der Köder geschnappt und rechtfertigt sich über sein Führungsverhalten gegenüber Frau Muster. Die MPA wirft den nächsten Köder aus:

MPA: “*Ich habe keine Zeit mich ständig mit Frau Muster abzusprechen. Die übrigen Patienten wollen ja auch noch versorgt werden.*“

Jetzt doziert der Arzt über die Wichtigkeit von Kommunikation im Praxisalltag.

Konfliktgespräch

Streit als Chance

- Ohne Streit und Auseinandersetzung kommt keine zwischen-menschliche Beziehung aus, denn die Funktion eines Streits liegt auch darin, Dinge klar zu legen, indem z.B. Worte ausgesprochen werden, die normalerweise nicht über die Lippen kommen.

- Streit verbindet daher genauso wie er trennt. Streit kann helfen, die Ursachen für Unzufriedenheit zu finden.

- Streit ist ein spannender und spannungsgeladener Zustand, in dem man die Grenzen des normalen, angepassten, vernünftigen, überlegten Verhaltens verlässt und sich spontan und direkt öffnet, indem man einen Teil der Kontrolle über das Verhalten verliert.

- Produktiver Streit kann dann helfend und heilend sein, wenn die Streitenden sich nicht an den im Streit geäußerten Worten festhalten, sondern nach der Bedeutung dieser Worte suchen.

Konfliktgespräch

8 Prinzipien der Konfliktlösung

1. Es gibt mehrere Wahrheiten!
2. Beachte die Einheit von Mittel und Ziel
3. Verfolge nur solche Ziele, die sowohl für dich wie für die andere Seite gut sind
4. Macht ist die Fähigkeit, die eigenen Ziele zu erreichen, nicht andere zu bestrafen

Konfliktgespräch

8 Prinzipien der Konfliktlösung

5. Beziehe dich auf Interessen, nicht auf Positionen
6. Unterscheide zwischen Menschen und Problemen
7. Überlege dir viele unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten, bevor du dich entscheidest
8. Achte darauf, dass das Ergebnis allgemein verbindlichen Kriterien genügen soll

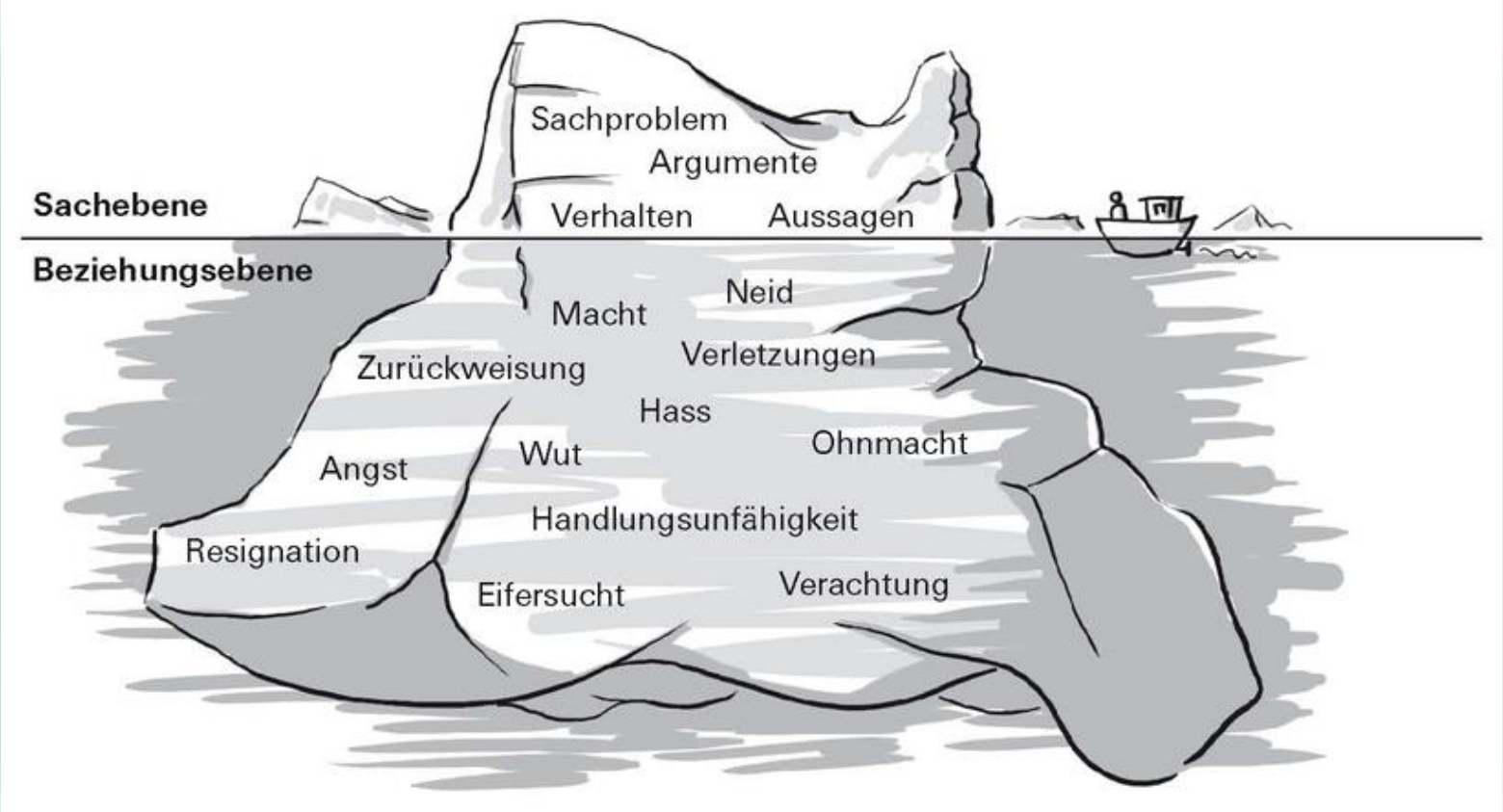
Konfliktgespräch

Konfliktverhaltensmuster

Konfliktverhalten	Typische Aussagen
Konfliktscheu	• Konflikte kosten nur Kraft, deshalb: Hände weg davon! • Offene Konflikte zerstören unnötig vieles! • Konflikte vertiefen nur die Gegensätze, denn im Grunde genommen sind die Differenzen nicht lösbar!
Konfliktfähig	• Aggressionen sind Energien: Ich leite sie positiv um! • Konflikte helfen, sich von «Überholtem» zu lösen! • Das Arbeiten an den Unterschieden bereichert alle Beteiligten!
Streitlustig	• In Konflikten erlebe ich mich selbst – sie steigern meine Vitalität! • Nur aus Chaos entsteht wirklich Neues! • Ein Konsens ist oft nur eine Illusion, denn: «Der Krieg ist der Vater aller Dinge!»

Konfliktgespräch

Eisberg in Konflikten



Konfliktgespräch

Persönliche Konfliktfähigkeit

Realistische Wahrnehmung	• Selbst unter schwierigen Bedingungen die Konfliktursachen möglichst objektiv und realistisch betrachten • Sach- und Beziehungsebene auseinanderhalten • Das Sachproblem nicht aus den Augen verlieren • Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden
Selbstverantwortung	• Verantwortung für die eigenen Anteile am Konflikt tragen • Darum bemüht sein, die eigene Haltung zu ändern, anstatt das Gegenüber ändern zu wollen • Fairness zeigen, gerecht bleiben
Empathie (Einfühlungsvermögen)	• Menschliche Nähe zulassen • Sich dem Gegenüber wertschätzend zeigen • Sich in die Lage des Gegenübers versetzen können
Authentizität (Echtheit)	• Zu den eigenen Stärken und Schwächen stehen • Sich des eigenen Konfliktverhaltensstils bewusst sein • Eigene Wünsche und Bedürfnisse kommunizieren • Eigene Interessen vertreten
Optimismus	• Zukunftsgerichtet sein, an eine tragfähige Lösung glauben • Selbst in scheinbar ausweglosen Situationen die eigene Handlungsfähigkeit behalten bzw. wieder gewinnen • Mut zu Veränderungen zeigen

Konfliktgespräch

Die drei Siebe des Sokrates

Die Gerüchteküche

Eines Tages kam ein Mann zu Sokrates und war voller Aufregung.
«*Höre, ich muss dir etwas Wichtiges über deinen Freund erzählen.*« «*Warte ein wenig*", unterbrach ihn der Weise. «*Hast du das, was du mir sagen willst, durch die drei Siebe hindurchgehen lassen?*"
«*Welche drei Siebe?*" fragte der Mann voller Verwunderung. "*Ja, mein Lieber, drei Siebe.*
Das erste Sieb ist die ***Wahrheit****. Hast du alles, was du mir erzählen willst, geprüft, ob es wahr ist?*« "*Nein, ich hörte es irgendwo und . . .*"
"So, so! *Aber sicher hast du es mit dem zweiten Sieb geprüft. Es ist das Sieb der* ***Güte****. Ist das, was du mir erzählen willst, einem gütigen Motiv deines Herzens entsprungen?*"
Der Mann musste schweigen.
"*Aha!*" bemerkte Sokrates. "*So lass uns auch das dritte Sieb der* ***Notwendigkeit*** *noch anwenden und lass uns fragen, ob Du glaubst, dass diese Nachricht meinem Freund oder mir von Nutzen sein wird?*"
Der Mann musste wieder schweigen.
"*Also*", lächelte der Weise, "*wenn das, was du mir erzählen willst, weder erwiesenermassen wahr, noch gut, noch notwendig ist, so lass es begraben sein und belaste dich und mich nicht damit!*« Der Mann drehte sich wortlos um und ging.

Lern-Check

Handelt es sich hier um einen Konflikt?

Beispiel	Ja	Nein
Sandra beobachtet argwöhnisch, wie ihre Kollegin Lena sie immer wieder zu überflügeln versucht und ihr zu verstehen gibt, dass sie «zum alten Eisen» gehört.		
Weil Mirjam gestern in einer dringlichen privaten Angelegenheit die Praxis frühzeitig verlassen musste, vergass sie das Mitarbeitergespräch mit Sabine.		
Anna beklagt sich bei einer Freundin, « Ich erlebe zum wiederholten Mal an unseren Team-Meetings dasselbe: Statt Lösungen für die Sprechstunden-Planungs-Probleme zu entwickeln, werden Schuldige gesucht!»		

Kritikgespräch

- Beanstandung Fehlverhalten oder mangelhafte Leistung
- Basiert auf Fakten und konkreten Ereignissen
- Verhaltensänderung oder Leistungsverbesserung einfordern
- Lösungssuche durch Mitarbeiter
- Klare Absprache mit Zielvereinbarung
- Verbindlicher Rahmen, schriftlich festhalten, terminieren
- Balance zwischen Konfrontation und Vertrauen/Motivation
- Leistung und Verhalten getrennt betrachten
- Durch Trennung nebst Kritik auch Anerkennung aussprechen

Kritikgespräch

Checkliste Kritikgespräch (Gesprächsleitfaden)

- ✓ Schaffen sie eine freundliche und wertschätzende Gesprächsatmosphäre (störungsfrei)
- ✓ Erklären Sie dem Mitarbeiter Sinn und Zweck des Gesprächs
- ✓ Formulieren Sie wertschätzend aber konkret Ihre Verhaltensbeobachtungen
- ✓ Fragen Sie den Mitarbeiter sehr genau nach seiner Einstellung und Sichtweise
- ✓ Hinterfragen Sie durch Paraphrasieren und vertiefende Fragen noch einmal genau Ihre Hypothesen
- ✓ Versuchen Sie zu verstehen, auf welcher Stufe der Problemerkenntnis der Mitarbeiter ist
- ✓ Argumentieren Sie entsprechend der identifizierten Stufe (1-5)
- ✓ Vermitteln Sie Wertschätzung für die Ehrlichkeit des Mitarbeiters
- ✓ Vereinbaren Sie Ziele und Kontrollmechanismen

Kritikgespräch

Kritikgespräch = Förderungsgespräch

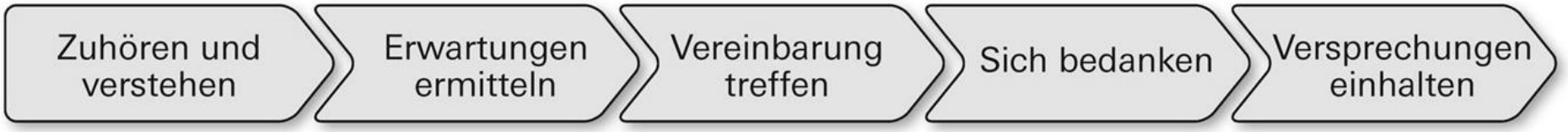
Besprochene Fehler sind Lernchancen!

Eine Meisterin der Gesprächsführung sind Sie dann, wenn der Mitarbeiter sich nach dem Kritikgespräch besser fühlt als vorher.

Gesprächsführung

Konstruktiver Umgang mit Beschwerden

- **Verzichten Sie auf Rechtfertigungen (Herausforderung zum Streit)**
- **Geben Sie nie anderen Schuld (Ausreden wirken als Rechtfertigung oder Eingeständnis)**
- **Suchen Sie die Schuld nie beim Kunden (wirkt wie Gegenangriff)**



Gesprächsführung

Kündigungsgespräch in 5 Phasen

Gesprächseröffnung

Kurze Aufwärmphase mit Begrüssen & Ankommen (Befinden).

Kommen Sie so schnell wie möglich zum Anlass des Gespräches.

Aussprechen der Kündigung

Übermitteln Sie die Kündigungsbotschaft in den ersten fünf Sätzen (Ich-Form).

Mitarbeiter mit seinem Namen ansprechen.

Klare & deutliche Botschaft, sprechen Sie von 'Trennung‘ oder 'Kündigung‘. Drücken Sie aber auch Mitgefühl aus.

Gesprächsführung

Kündigungsgespräch in 5 Phasen

Ausführliche Begründung

Gründe erläutern (juristischen Grundlagen, danach Ihren Entscheidungsweg).

Machen Sie deutlich, Kündigung kann nicht mehr diskutiert werden.

Greifen Sie auf dokumentierte Kritikgespräche, Verwarnungen etc. zurück. Bei unternehmenspolitischen Entscheidungen erklären Sie den Sozialplan/soziale Auswahlkriterien.

Das weitere Vorgehen

Bei Schock ggf. Gesprächsvertagung.

Alle nötigen Informationen übermitteln (Freistellung, Urlaub, Arbeitszeit-Guthaben).

Suche nach gemeinsamer Sprachregelung: Kommunikation (Gerüchte vermeiden).

Gesprächsführung

Kündigungsgespräch in 5 Phasen

Gesprächsabschluss

Signalisieren Sie weitere Gesprächsbereitschaft und bieten Sie Folgegespräche an (soziale Verantwortung).

Händigen Sie dem Mitarbeiter das Kündigungsschreiben nebst Notizen aus.

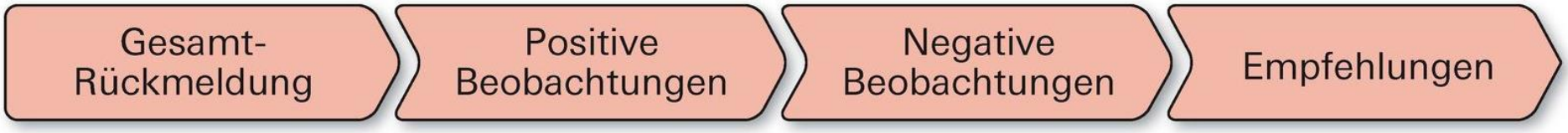
Fragen Sie MA, was er im Anschluss tun möchte (nach Hause oder an Arbeitsplatz).

Feedbackkultur

Feedbackkultur

Vier Elemente des Feedbacks

Feedback bewusst einsetzen und den Rückmeldeprozess als Führungsmittel nutzen



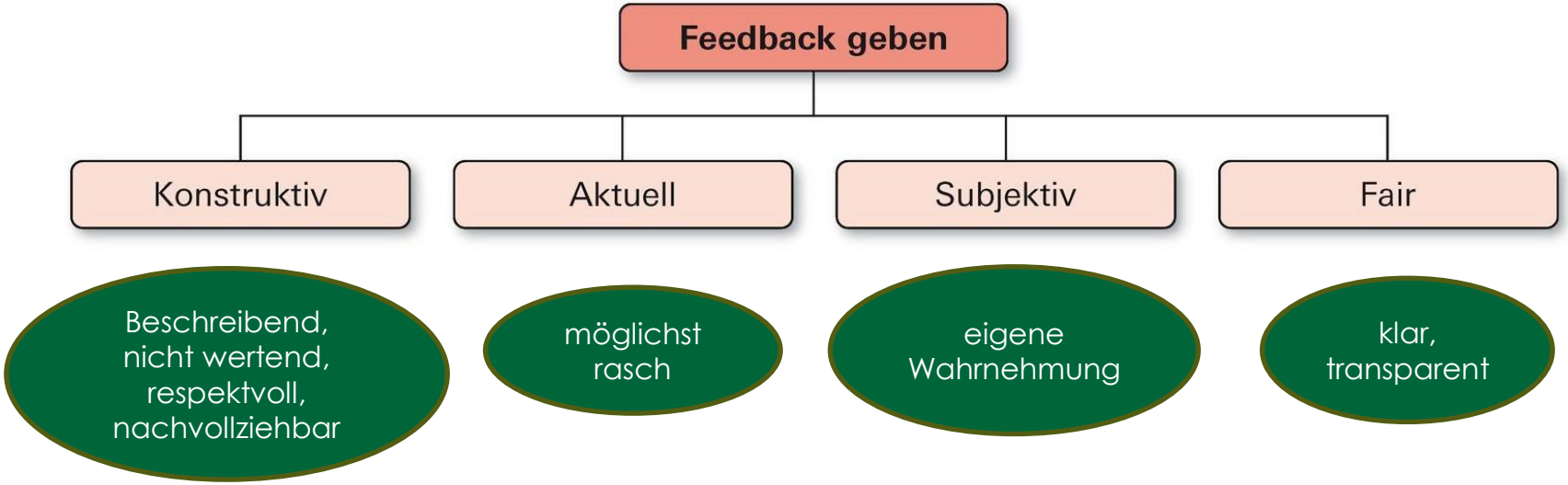
Feedbackkultur

Wie sollte ein Feedback sein?

- ✓ beschreibend, nicht wertend
- ✓ konkret
- ✓ angemessen
- ✓ brauchbar
- ✓ erbeten, nicht aufgezwungen
- ✓ rechtzeitig
- ✓ klar und genau formuliert
- ✓ nicht zu umfangreich

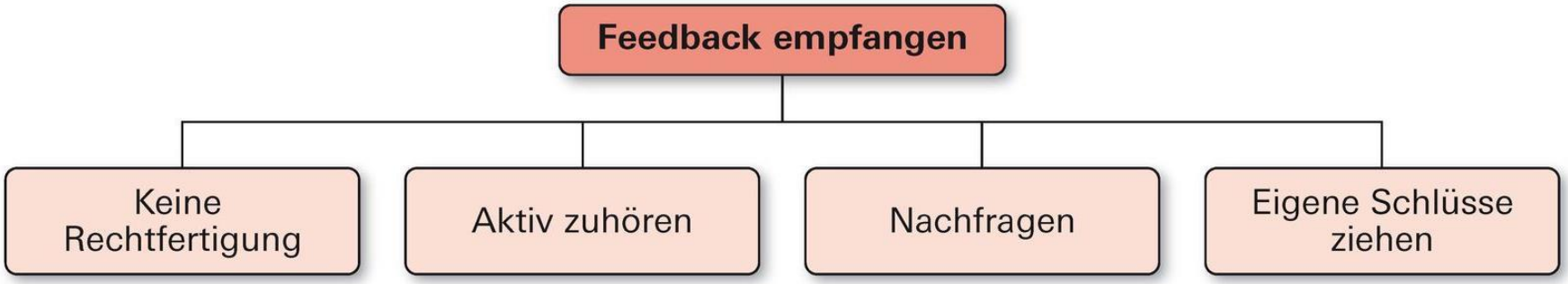
Feedbackkultur

Regeln für Feedback geben



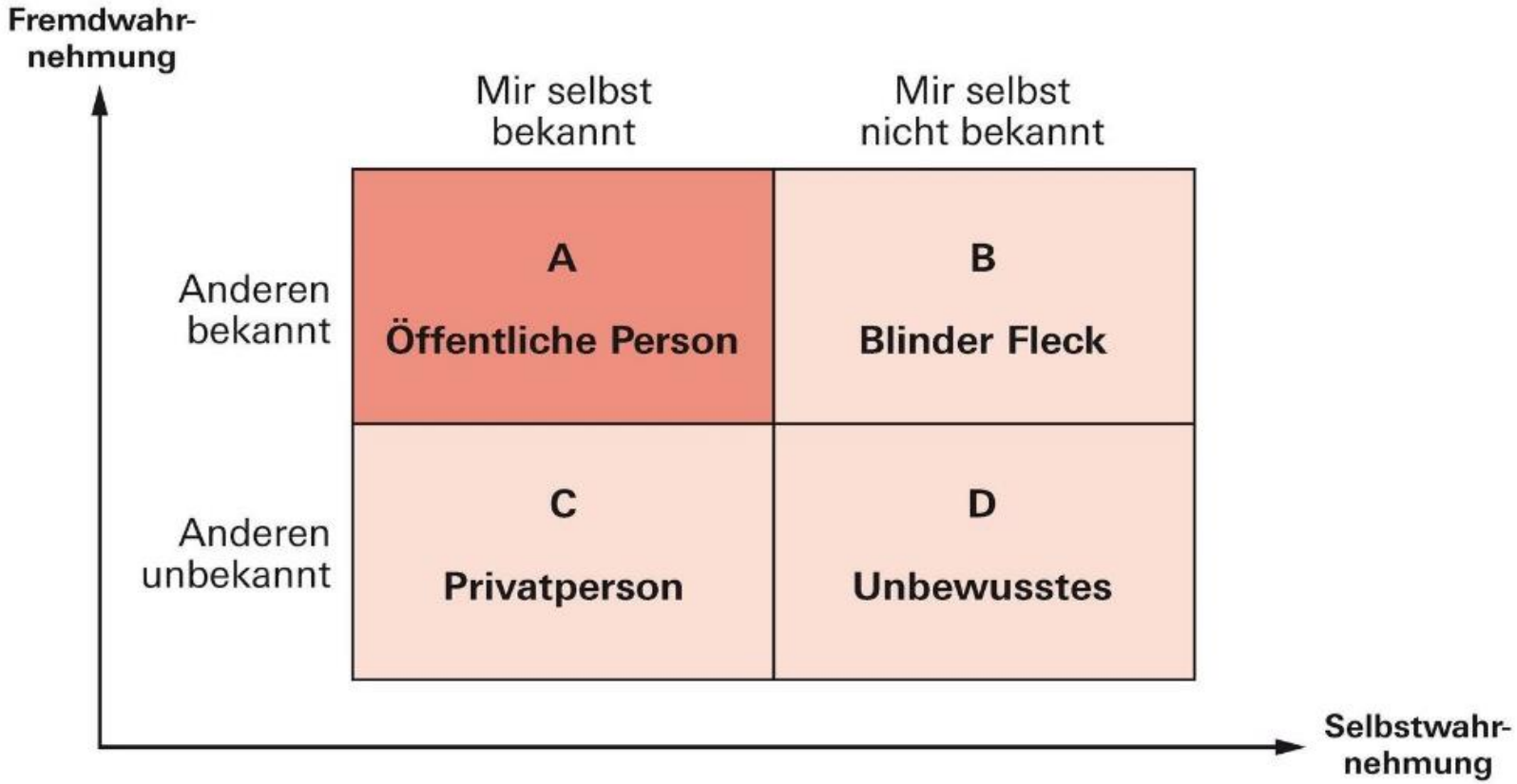
Feedbackkultur

Regeln für Feedback empfangen



Feedbackkultur

Johari-Fenster

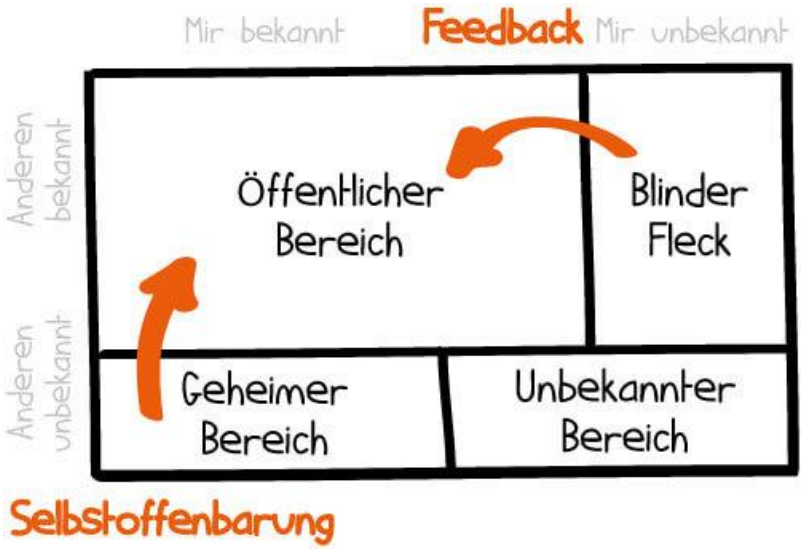


Feedbackkultur

Die Bedeutung des Feedbacks im Johari-Fenster

Wenn wir den öffentlichen Bereich vergrössern, fördern wir gegenseitiges Vertrauen und vergrössern den Handlungsspielraum.

Feedback einholen und so den Bereich des blinden Flecks verkleinern



Feedbackkultur

Hilfreiche Regeln

Feedbackkultur

Gedanken zum Feedback

- Perspektive wählen, pädagogisch-didaktisch-fachlich oder aus Kollegen oder VG-Perspektive
- Konkrete Wahrnehmung, subjektive Interpretation und Wertung auseinanderhalten
- Keine einseitige Defizit-Fahndung, für alles Negative auch etwas Positives sagen
- Forschende Haltung und Fragen bringen oft mehr Reflexeimpulse als beurteilendes Statement
- Ein Feedback sagt auch etwas über den Feedback-Geber (persönliche Alltagstheorie und Überzeugungen) aus

Feedbackkultur

Fazit

Feedback…

- ist immer eine subjektive Wahrnehmung
- ist der Anfang eines Lernprozesses
- soll gegenseitiges Mit- und Voneinander lernen ermöglichen

Zusammenfassung

- Konflikttheorien
- Das Konfliktgespräch
- Feedbackkultur

Take home Message

Konflikte werden nicht «gelöst» oder «ausgemerzt», sondern sie werden «bewältigt» und «gemanagt».

Führungskräfte haben eine Schlüsselfunktion beim Bewältigen von Konflikten.

Lernzielkontrolle

Die Teilnehmenden

erkennen Konflikte, ordnen sie nach den Eskalationsstufen ein und wenden geeignete Lösungsmöglichkeiten an (T3)

Ausblick

Modultag 7

- Teamarbeit
- Rhetorik & Persönlichkeit
- Präsentationstechnik

Modultag 8

- Sitzungen leiten
- Informationsmanagement
- Zeitmanagement
- Stressmanagement / Resilienz
- Repetition

Evaluation – Blitzlicht

- WOW/AHA-Effekt!
- bekannt & vertraut
- Uff, steh' auf dem Schlauch!

Zeit für Notizen