Kapitel 3

Konfliktmanagement und Veränderung

FACH 9

3

KAPITEL

Konflikte früh erkennen, konstruktiv lösen und Widerstände gegen Veränderungen überwinden

Rahmenplan 9.3 Konfliktmanagement und Veränderung

Das kannst du nach diesem Kapitel

- Konflikte definieren, nach Arten unterscheiden und ihre Ursachen in Interessen, Zielen, Erwartungen, Bedürfnissen und Werten erkennen,
- Konfliktsignale wahrnehmen und den Eskalationsgrad mit dem Modell von Glasl einschätzen,
- Maßnahmen zur Vorbeugung von Konflikten vorschlagen,
- Konfliktstile vergleichen und ein Konfliktgespräch als Führungskraft oder Moderator leiten,
- Mit dem Harvard-Konzept Lösungen auf der Ebene der Interessen entwickeln,
- Ursachen und Formen von Widerstand gegen Veränderungen erklären und Veränderungen nach dem Drei-Phasen-Modell von Lewin gestalten.

Inhalt dieses Kapitels

3.1 **Konflikte und ihre Ursachen erkennen** S. 67

3.2 **Konflikten vorbeugen** S. 70

3.3 **Mit Konflikten umgehen** S. 71

3.4 **Widerstände gegen Veränderungen überwinden** S. 73

3.1

Konflikte und ihre Ursachen erkennen

★★★ in 8 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 67

Was ist ein Konflikt?

- Unvereinbare Interessen, Ziele, Erwartungen, Bedürfnisse oder Werte
- Parteien sind sich dessen bewusst
- Mindestens eine Partei fühlt sich beeinträchtigt
- Konflikte können nützen: Probleme sichtbar, bessere Lösungen

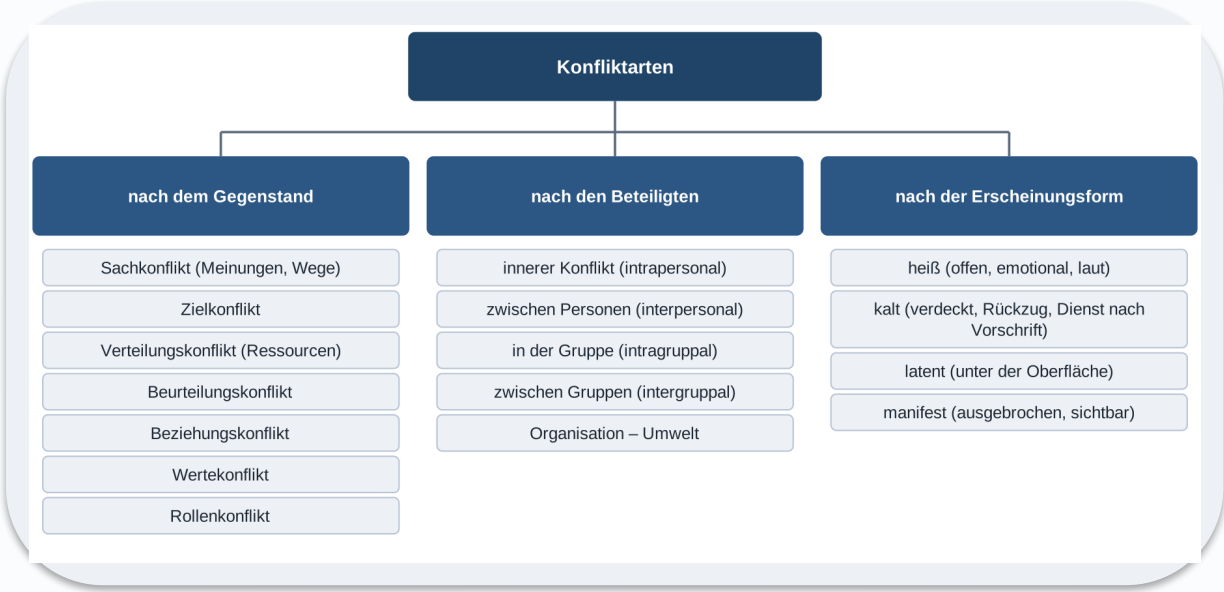


Abb. 50: Konfliktarten nach Gegenstand, Beteiligten und Erscheinungsform · Buch S. 68

Konfliktarten

- Sach-, Ziel-, Verteilungskonflikt
- Beziehungs-, Werte-, Rollenkonflikt (intra / inter)
- Latent oder manifest
- Heiß (laut) oder kalt (Rückzug, Dienst nach Vorschrift)

MERKE

Hinter Sachkonflikten verbergen sich oft Beziehungskonflikte.

Ursachen und Frühwarnsignale

- Ursachen: Person, Beziehung, Organisation, Führung
- Verhalten: Gereiztheit, Sarkasmus, Rückzug
- Leistung: Fehler, Verzögerungen
- Kennzahlen: Fehlzeiten, Fluktuation, Beschwerden
- Kommunikation: E-Mail mit Chef in Kopie, Lagerbildung

Eskalation nach Glasl

- Stufen 1–3 win-win: Verhärtung, Debatte, Taten statt Worte
- Stufen 4–6 win-lose: Koalitionen, Gesichtsverlust, Drohungen; neutrale Begleitung
- Stufen 7–9 lose-lose: Vernichtungsschläge bis Abgrund
- Je höher die Stufe, desto stärker der Eingriff von außen

Frühwarnsignale für Konflikte

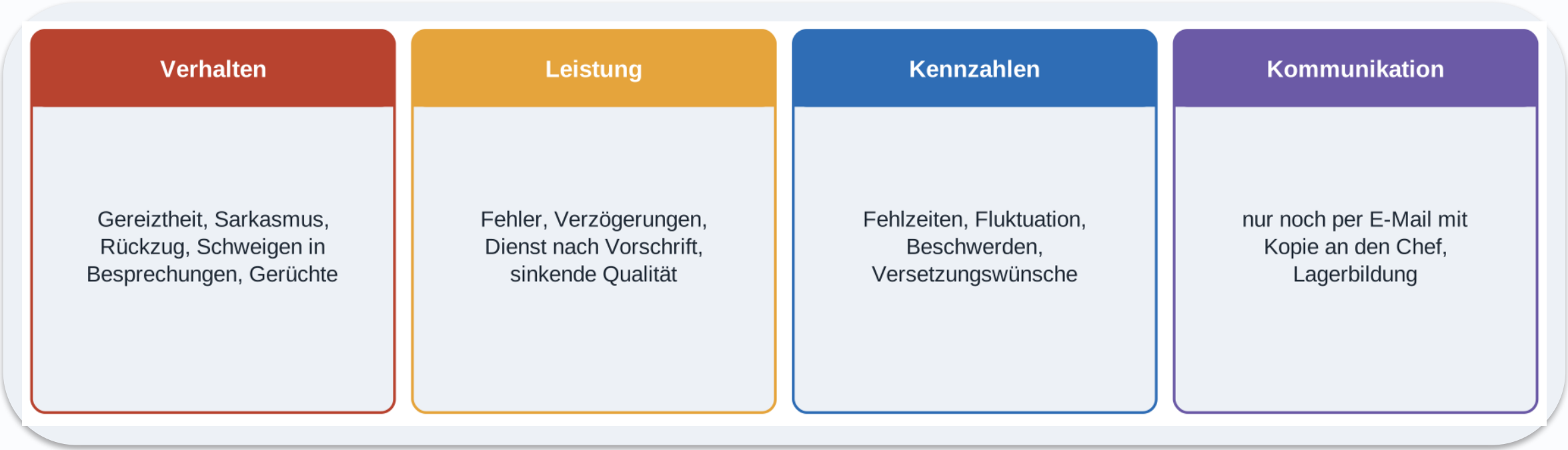


Abb. 51: Frühwarnsignale für Konflikte · Arbeits- und Übungsbuch S. 69

Die neun Eskalationsstufen nach Glasl

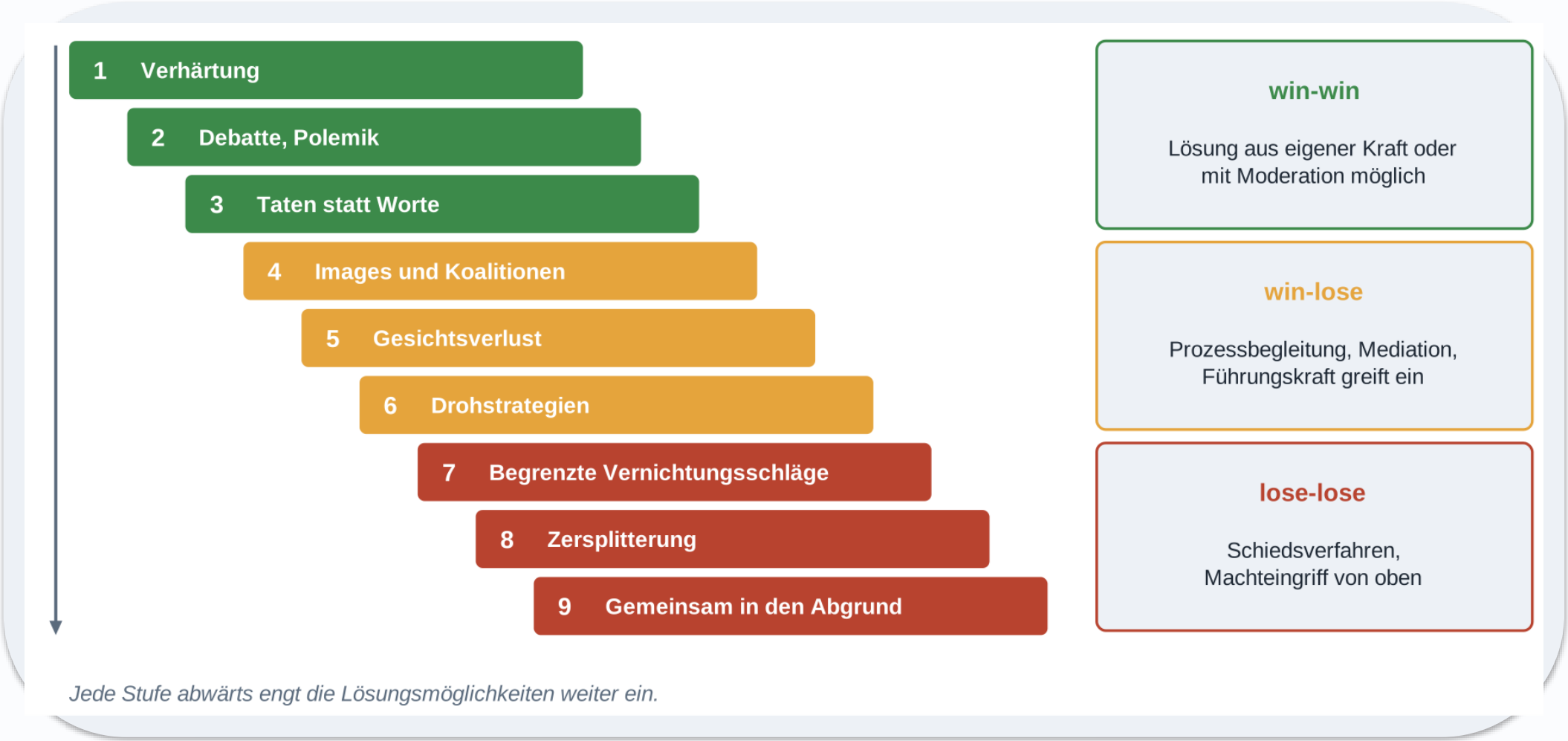


Abb. 52: Die neun Eskalationsstufen nach Glasl · Arbeits- und Übungsbuch S. 69

3.2

Konflikten vorbeugen

★★★ in 8 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 70

Konflikten vorbeugen

- Kommunikation: Gespräche, offene Information, Feedbackkultur
- Organisation: Zuständigkeiten, Schnittstellen, Urlaubsregeln
- Führung: Gleichbehandlung, Vorbild, Konflikttraining
- Strukturen: Konfliktlotsen, Beschwerdestelle nach § 13 AGG

3.3

Mit Konflikten umgehen

★★★ in 8 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 71

Fünf Konfliktstile

- Vermeiden: nur bei Unwichtigem oder zum Abkühlen
- Nachgeben: wenn die Beziehung wichtiger ist
- Durchsetzen: bei Gefahr und Krise
- Kompromiss: Zeit knapp, Positionen gleich stark
- Konsens: dauerhafte Beziehung, Zeit vorhanden



Abb. 53: Fünf Konfliktstile nach Durchsetzung und Kooperation · Buch S. 71

Das moderierte Konfliktgespräch

- Vorbereiten: Einzelgespräche, neutraler Raum, eigene Rolle
- Eröffnen und Regeln vereinbaren
- Sichtweisen darstellen → Interessen klären
- Lösungen entwickeln → vereinbaren und nachhalten

MERKE

Führungskraft als neutrale Moderatorin, nicht als Richterin.

Das Harvard-Konzept

- Menschen und Probleme getrennt behandeln
- Interessen statt Positionen
- Optionen zum beiderseitigen Vorteil entwickeln
- Neutrale Beurteilungskriterien vereinbaren

MERKE

Position = Forderung, Interesse = Grund dahinter.

Der Ablauf eines moderierten Konfliktgesprächs

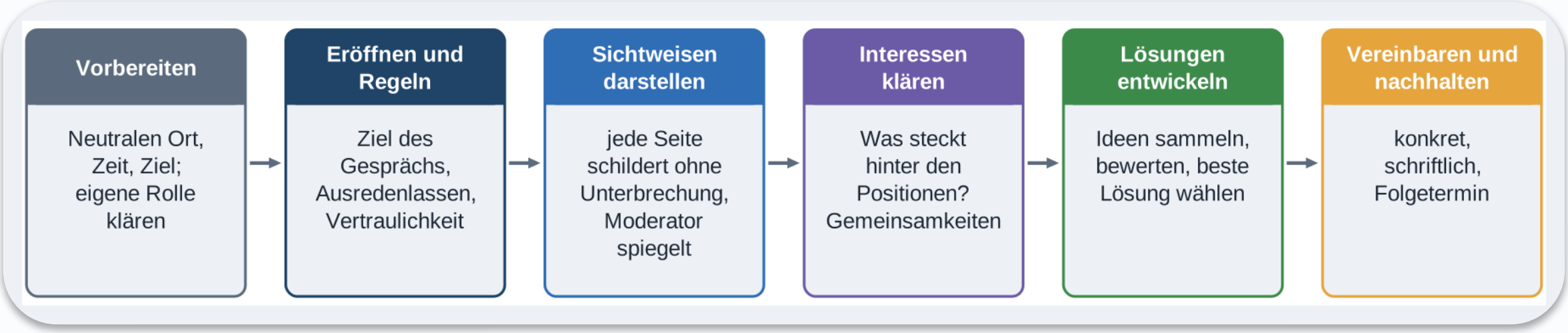


Abb. 54: Der Ablauf eines moderierten Konfliktgesprächs · Arbeits- und Übungsbuch S. 72

Die vier Grundsätze des Harvard-Konzepts



Abb. 55: Die vier Grundsätze des Harvard-Konzepts · Arbeits- und Übungsbuch S. 72

Mit Konflikten umgehen

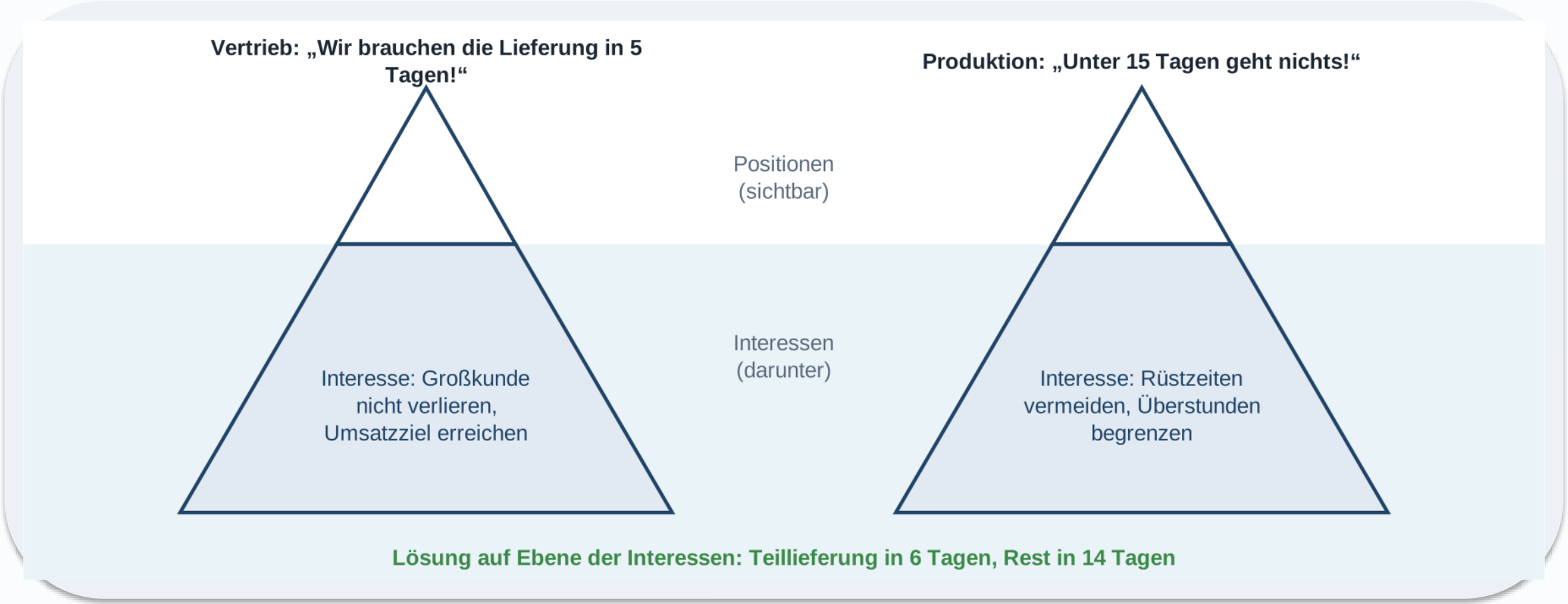


Abb. 56: Positionen und Interessen am Beispiel eines Konflikts zwischen Vertrieb und Produktion · Arbeits- und Übungsbuch S. 73

3.4

Widerstände gegen Veränderungen überwinden

★☆☆ in 2 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 73

Widerstand gegen Veränderungen

- Widerstand ist normal und enthält eine Botschaft
- Veränderungskurve: Schock → Ablehnung → Einsicht → Tal → Integration
- Formen: Widerspruch, Aufregung, Ausweichen, Lustlosigkeit
- Ursachen: nicht wissen, können, wollen, dürfen

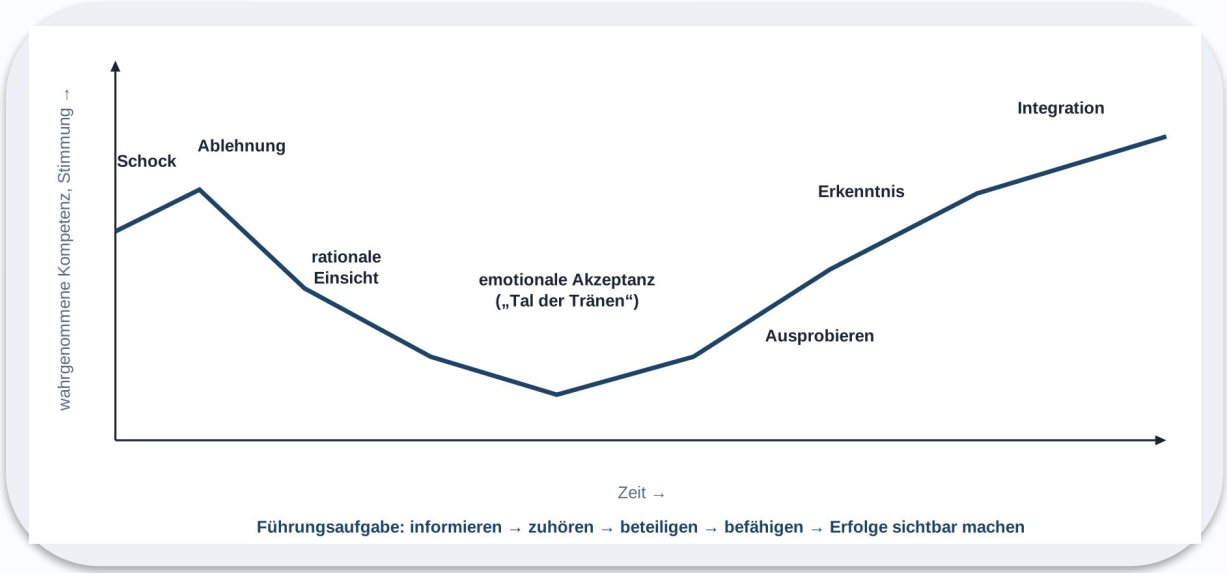


Abb. 57: Die emotionale Veränderungskurve · Buch S. 74

Drei-Phasen-Modell nach Lewin

- Auftauen: informieren, beteiligen, Ängste ernst nehmen
- Verändern: schulen, Pilotgruppen, Key-User, erste Erfolge
- Stabilisieren: Regeln verankern, Kennzahlen, Rückfall vermeiden



Abb. 58: Formen von Widerstand: aktiv oder passiv, verbal oder nonverbal · Buch S. 75

MERKE

Prüfungstipp: Widerstandsursachen mit Lewin-Phasen verbinden.

Ursachen von Widerstand und passende Gegenmaßnahmen

Nicht wissen	Nicht können	Nicht wollen	Nicht dürfen
Ziel und Gründe sind unbekannt	Angst vor Überforderung	Verlust von Status, Gewohnheit, Macht	Regeln, Ressourcen, Rollen passen nicht
→ informieren, erklären	→ schulen, begleiten, Zeit geben	→ beteiligen, Nutzen zeigen, Gespräche	→ Befugnisse und Mittel klären

Abb. 59: Ursachen von Widerstand und passende Gegenmaßnahmen · Arbeits- und Übungsbuch S. 75

Das Drei-Phasen-Modell der Veränderung nach Lewin

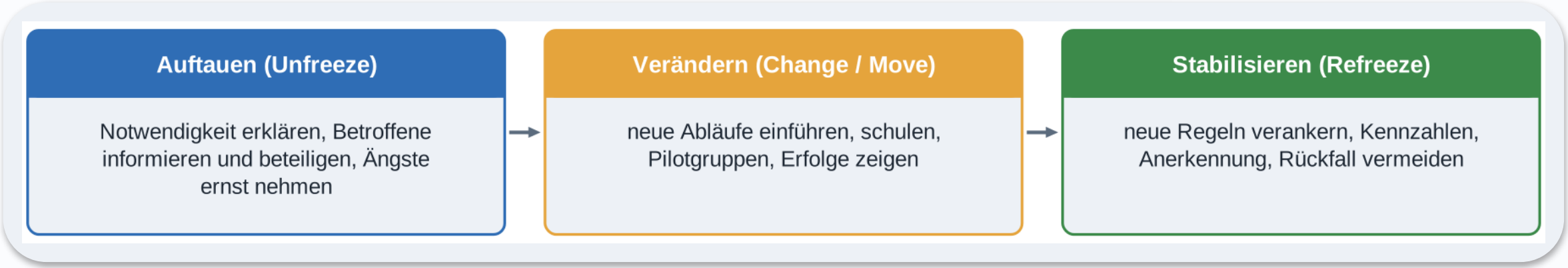


Abb. 60: Das Drei-Phasen-Modell der Veränderung nach Lewin · Arbeits- und Übungsbuch S. 76

Mindmap Kapitel 3

Mindmap Kapitel 3 · Konfliktmanagement und Veränderung

3.1 Konflikte und ihre Ursachen erkennen

- Konfliktarten
- Konfliktursachen
- Konfliktsignale
- Die Eskalation von Konflikten nach Glasl
- Unvereinbare Interessen, Ziele, Erwartungen, Bedürfnisse oder Werte
- Parteien sind sich dessen bewusst
- Mindestens eine Partei fühlt sich beeinträchtigt

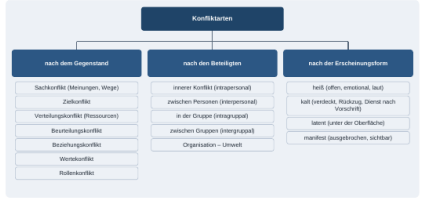


Abb. 50 · Buch S. 68

3.2 Konflikten vorbeugen

- Kommunikation: Gespräche, offene Information, Feedbackkultur
- Organisation: Zuständigkeiten, Schnittstellen, Urlaubsregeln
- Führung: Gleichbehandlung, Vorbild, Konflikttraining
- Strukturen: Konfliktlotsen, Beschwerdestelle nach § 13 AGG

KAPITEL 3

Konfliktmanagement und Veränderung

Rahmenplan 9.3 · Buch S. 67 bis 77

3.3 Mit Konflikten umgehen

- Konfliktstile
- Das Konfliktgespräch
- Das Harvard-Konzept
- Weitere Wege der Konfliktlösung
- Vermeiden: nur bei Unwichtigem oder zum Abkühlen
- Nachgeben: wenn die Beziehung wichtiger ist
- Durchsetzen: bei Gefahr und Krise



Abb. 53 · Buch S. 71

3.4 Widerstände gegen Veränderungen überwinden

- Die Veränderungskurve
- Formen von Widerstand
- Das Drei-Phasen-Modell von Lewin
- Widerstand ist normal und enthält eine Botschaft
- Veränderungskurve: Schock → Ablehnung → Einsicht → Tal → Integration
- Formen: Widerspruch, Aufregung, Ausweichen, Lustlosigkeit
- Ursachen: nicht wissen, können, wollen, dürfen



Abb. 57 · Buch S. 74

Abbildungen aus dem Arbeits- und Übungsbuch „Führung und Zusammenarbeit", Fach 9 · Kapitel 3, Seite 67 bis 77, mit Lern- und Übungsteil ab Seite 78

© Wolfgang Möckel · fachwirt24.de

Teste dich: drei Fragen zum Kapitel

1. Welche Aussage über Konflikte trifft zu?

A) Kalte Konflikte sind harmloser als heiße, weil sie leise sind.
B) Richtig gelöst können Konflikte Probleme sichtbar machen, zu besseren Lösungen führen und den Zusammenhalt stärken.
C) Konflikte sind grundsätzlich schädlich und müssen sofort unterdrückt werden.
D) Konflikte entstehen ausschließlich durch schlechte Führung.

2. Welche Maßnahme passt zu den Stufen 7 bis 9 nach Glasl?

A) Ein gemeinsamer Teamausflug
B) Ein moderiertes Teamgespräch ohne weitere Konsequenzen
C) Machteingriff (z. B. Versetzung, Abmahnung, Trennung) oder Schiedsverfahren
D) Abwarten, bis sich die Lage beruhigt

3. Welcher Grundsatz gehört zum Harvard-Konzept?

A) Hart zum Menschen, weich in der Sache
B) Auf Interessen konzentrieren statt auf Positionen
C) Möglichst schnell auf eine einzige Lösung festlegen
D) Die eigene Position mit Macht durchsetzen

Lösungen: 1 B · 2 C · 3 B · alle Aufgaben mit Erklärung in den MC-Aufgaben zu diesem Kapitel

So geht es weiter

Arbeits- und Übungsbuch	„Führung und Zusammenarbeit“, Fach 9: Kapitel 3, Seite 67 bis 77, mit Lern- und Übungsteil ab Seite 78 (Lernkarten, Richtig oder falsch, Kurzfragen und Fallaufgaben in drei Ebenen)
Multiple-Choice-Aufgaben	zu Kapitel 3 mit Lösungen und Erklärungen, kostenlos auf fachwirt24.de
Mindmap	Kapitel 3 als A3-Poster mit den Grafiken aus dem Buch, kostenlos auf fachwirt24.de
Prüfung	Führung und Zusammenarbeit steckt in beiden Situationsaufgaben und fast immer auch im Praxisthema deiner Präsentation

© Wolfgang Möckel · fachwirt24.de