



## Hilfestellungen im Umgang mit Konflikten

Im Nachfolgenden werden Hilfestellungen und Methoden kurz erklärt und angeschnitten. Bei größerem Interesse sind intensivere Recherchen zur Methode und zur Anwendung der Methode notwendig. Eine umfangreiche Erklärung mit Fallbeispiel ist an dieser Stelle zu umfangreich.

### Umgang mit Kritik

Kritik hört niemand gern. Menschen möchten ihren Selbstwert erhalten und möglichst steigern. Dabei ist Kritik oder Feedback sehr hilfreich, um uns in unserer Wirkung auf Andere besser zu verstehen und Beziehungen zu anderen zu verbessern. Ohne Feedback von außerhalb können wir einen geringeren Einfluss und reduzierte Optimierungen auf unser Selbstbild nehmen.

Das Johari-Fenster zeigt uns, dass uns Kritik bereichern kann, denn es führt uns zu der Sichtweise zu Anderen. Bei dem Johari-Fenster handelt es sich um einen Abgleich der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Grafisch stellt es in einem Rechteck die bewussten und unbewussten Verhaltensweisen, sowie Persönlichkeitsmerkmale einer Person gegenüber.

|                       | Mir bekannt          | Mir nicht bekannt   |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| Anderen bekannt       | Öffentlicher Bereich | Blinder Fleck       |
| Anderen nicht bekannt | Geheimer Bereich     | Unbekannter Bereich |

## **Tabelle 9 Das Johari-Fenster**

Typische Einsatzmöglichkeiten des Modells sind:

- Teamentwicklung
- Mitarbeiter- und Feedbackgespräche
- Integration neuer Teammitglieder
- Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Teams
- Steigerung der Arbeitseffizienz des Projektteams

Mithilfe des Johari-Modells lassen sich folgende Ergebnisse ermitteln:

- Neue Erkenntnisse über die eigene Person
- Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Gestärktes Zusammenhörigkeitsgefühl des Teams
- Verbessertes Teamklima

Vorteile:

- Die Methode lässt sich schnell und einfach durchführen
- Die Selbstwahrnehmung des Einzelnen wird verbessert
- Gegenseitiges Vertrauen wird gestärkt
- Die Kommunikation innerhalb einer Gruppe verbessert sich
- Unbewusstes wird in das Bewusstsein gerückt und dadurch handhabbarer
- Das Feedback unterstützt das Selbstbewusstsein des Einzelnen
- Teilnehmer erhalten durch die grafische Darstellung eine schnelle Übersicht über sich selbst

Das Modell geht davon aus, dass der Handlungsspielraum einer Person umso größer wird, je mehr sie von sich preisgibt und je mehr Erkenntnisse sie über sich selbst durch Feedback erhält. Eine große Offenheit unter den Teammitgliedern soll zu verbesserter Kommunikation, Kooperation und zu effizienterem Arbeiten führen.

Beispiel:

Natürgemäß sind neue Vereinsmitglieder in ehrenamtlicher Funktion nicht im gleichen Maße in eine Gruppe integriert wie bereits etablierte ehrenamtliche Mitarbeitende. Bild 1 zeigt die unterschiedlichen Ausprägungen des Johari-Fensters für einen neuen Mitarbeiter (links) und ein etabliertes Vereinsmitglied in ehrenamtlicher Position (rechts):

### Abbildung 1 Johari-Fenster neuer Ehrenamtler links und etablierter Ehrenamtler rechts

#### Wertebasis für eine gute Konfliktlösung

Eine gute und erfolgreiche Konfliktlösung setzt bei den Beteiligten stets eine klare Wertebasis voraus. Wertebasierte Konfliktlösung sichert dauerhaft und tragfähige Konfliktlösungen und sorgt zudem für den Aufbau und die Pflege einer stabilen Selbstachtung. Gerechte Konfliktlösungen, auch wenn sie unbequem sind, werden besser akzeptiert und umgesetzt als erkennbar ungerechte Entscheidungen.

Vier Werte bilden die Basis guter Konfliktarbeit und dienen als Grundlage der Konfliktparteien für eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung. Zudem ist eine Person in der Rolle des Moderators sinnvoll.

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Selbstverantwortung</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Jede Konfliktpartei darf ihren Standpunkt, ihre Interessen und Anliegen ohne Formulieren und vertreten.</li><li>• Wünsche, Interessen, Ängste müssen kommuniziert und akzeptiert werden.</li><li>• Beteiligte müssen in die Lösungsfindung und -umsetzung eingebunden werden in den Willen der anderen. Vertrauen in Fairness.</li><li>• Alle Beteiligten müssen einer ausgehandelten Lösung am Ende zustimmen.</li></ul> |
| <b>Gleichberechtigung</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Legitime Anliegen aller Konfliktparteien gleichgewichtig bzw. gleichberechtigt.</li><li>• Alle ungerechtfertigten bzw. irrelevanten Anliegen sind aus der Verhandlung auszuschließen.</li></ul>   |
| <b>Ehrlichkeit</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Keine unehrlichen „bequemen“ Lösungen zulassen.</li><li>• Den Konfliktkern im Laufe der Lösungssuche klar und deutlich benennen.</li><li>• Zeit einplanen, um eine Atmosphäre aufzubauen, die einen ehrlichen Austausch ermöglicht.</li></ul>   |
| <b>Klarheit</b>            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Jedem Beteiligten die Rolle des Moderators, die Struktur des Vorgehens, die Anliegen und ihre Begründung klarmachen.</li></ul>  |

#### Tabelle 10 Wertebasis der Konfliktlösung (Jiranek & Edmüller 2021)

## **Konflikte vorbeugen**

Oft können wir weit im Vorfeld bereits Konflikte vermeiden. Es geht darum, Konflikte erst einmal zu erkennen und zu benennen. Beachten Sie die nachfolgenden Punkte, um gar nicht erst in Konflikte zu geraten. Konfliktvorbeugung ist die beste Form des Konfliktmanagements.

### **1. Dinge beim Namen nennen**

Dinge beim Namen zu nennen ist keine Unhöflichkeit. Es ist wichtig, möglichst entschlossen und rechtzeitig Stimmungen und Beobachtungen anzusprechen.

### **2. Gute, proaktive Gespräche**

Klarer und ehrlicher Austausch hat einen hohen Wert. Gute Gespräche mit ausgeglichenem Redeanteil und aktivem Zuhören bauen Vertrauen auf, stärken die Beziehungen und schaffen dadurch eine höhere Konfliktenschwelle.

### **3. Gute Gesprächsatmosphäre schaffen**

Schaffen Sie Raum für persönlichen Austausch. Persönliche Anliegen, Bewertungen, Befürchtungen und Wünsche können so besser behandelt und wertgeschätzt werden. Ein sachliches und lösungsorientiertes Bearbeiten von Sachverhalten ist in einer guten Atmosphäre effektiv.

### **4. Regelmäßige Gespräche führen**

Austausch und Gespräche ohne konkreten Anlass bieten die Chance, sich zwanglos auszusprechen und sich mitzuteilen. Dabei kann zur Aussprache kommen, was motiviert, was bewegt, was Verbesserungswürdig ist.

### **5. Gemeinsame Aktivitäten durchführen**

Unternehmungen in der Gruppe, neben dem allgemeinen Tagesgeschäft, fördern den Zusammenhalt und schaffen eine Basis für ein gutes Zusammenarbeiten und eine positive Vereinskultur.

### **6. Regelmäßige Workshops und Rückblicke**

Gespräche in Workshop-Format über vergangene Ereignisse, Situationen und Herausforderungen fördern eine offene Kommunikationskultur. Ein Termin zum gemeinsamen Austausch und Bearbeitung der Fragestellungen wie zum Beispiel: „Was ist gut gelaufen?“, „Was müssen wir in Zukunft besser machen?“, „Welche Ziele möchten wir im nächsten Zeitabschnitt erreichen?“, „Welche Themen sind wichtig und/oder dringlich?“, „Wie priorisieren wir?“ usw. geben Raum für kreativen und konstruktiven Austausch.

## **Weitere Stichpunkte zum Wissensaufbau in Bezug zu Konfliktmanagement**

- Das Riemann-Thomann-Modell in Beziehungen und Konflikten
- Konfliktstile
- Persönlichkeitstypen
- Führen: Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken (Kienbaum bei Haufen)
- Richtige Konfliktmoderation
- Konfliktpräventionsmethoden

