



Konflikteskalation „Kritisieren ohne zu beleidigen!“

Personalentwicklung im Gesundheitswesen

Thomas Bollenbach
Friedrich-Ebert-Straße 33
34117 Kassel

fon: 05 61 – 316 44 61 | mail@resultat-kassel.de

Das eigene Kommunikationsverhalten reflektieren

- An jeder Kommunikationsstörung haben wir unseren Anteil
- Durchdenken wir unser alltägliches Kommunikationsverhalten auf gewollte oder ungewollte Angriffe und „Killerphrasen“
- Eine Entschuldigung für den tritt in ein „Fettnäpfchen“ hat noch niemanden einen Verlust an Ansehen oder Autorität gebracht, eher das Gegenteil
- In manchen Situationen ist es besser, ein Gespräch nicht oder nicht weiter zu führen

resultat

Zu guter Konversation gehört nicht nur, im richtigen Moment das Richtige zu sagen, sondern auch, trotz einer noch so verlockenden Gelegenheit das Falsche ungesagt zu lassen.

resultat

Abfangformulierungen zur Einwandbehandlung

- „Ich kann Ihre Auffassung sehr wohl verstehen, nur...“
- „Das kann man sicher so betrachten, allerdings ...“
- „Allerdings, da haben Sie recht nur sollten wir auch berücksichtigen, dass...“
- „Sie werfen da eine Interessante Frage auf. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen ...“
- „Ihre Meinung hat sicher viel für sich, allerdings...“
- „Habe ich Sie richtig verstanden, es geht Ihnen um ...?“
- „Natürlich. Dieser Umstand ist sicherlich mit zu berücksichtigen. Noch wichtiger erscheint mir dabei, dass...“

resultat

Ein Strich- Übung

Die 9 Stufen der Konflikteskalation nach Glasl

9. Gemeinsam in den Abgrund
8. Zersplitterungsstufe
7. Begrenzte Vernichtungsschläge
6. Drohstrategien
5. Gesichtsverlust
4. Sorge um Image + Qualifikationen
3. Taten
2. Debatte
1. Spannung

1. Ebene (Win-Win) Stufe 1: Spannung

- Meinungsverschiedenheiten führen zu Spannungen und Verstimmungen, aber beide Parteien sind sicher, die atmosphärische Störung mit Argumenten beseitigen zu können.
- Es ist alltäglich und wird nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen.

Stufe 2: Debatte

- Überheblichkeit und Arroganz prägen die Verhaltensweisen der Konfliktparteien. Jetzt geht es vor allem um die Frage: „Welches ist der bessere Standpunkt?“ (Entweder/Oder Dilemma).
- Meinungsverschiedenheiten führen zu einem Streit. Man will den Anderen unter Druck setzen.

Stufe 3: Taten statt Worte

- Diskussionen erscheinen plötzlich sinnlos, nonverbale Signale und unbeherrschte Ausbrüche belasten das Klima immer häufiger.
- Die Konfliktpartner erhöhen den Druck auf den Anderen, um sich oder die eigene Meinung durchzusetzen.

© 2018 TAT

2. Ebene (Win-Lose) Stufe 4: Koalitionen

- „Du oder ich“, heißt die Devise. Ein strahlendes Selbstbild steht einem negativen Feindbild gegenüber. Beide Konfliktparteien werben nun um Sympathisanten und Verbündete von außen.
- Da man sich im Recht glaubt, kann man den Gegner denunzieren. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen, damit der Gegner verliert.

© 2018 TAT

Stufe 5: Gesichtsverlust

- Öffentliche Diskriminierungen der Gegner und persönliche Angriffe unter die Gürtellinie sind an der Tagesordnung. Die Kontrahenten haben den Glauben verloren, den Konflikt allein lösen zu können.
- Gesichtsverlust bedeutet in diesem Sinne Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit.

© 2018 TAT

Stufe 6: Drohstrategien

- Gegenseitige Drohungen und zunehmendes Misstrauen erschweren die Kontrolle über den Konflikt.

© 2018 TAT

3. Ebene (Lose-Lose) Stufe 7: Begrenzte Vernichtung

- Ziel der Kontrahenten ist es nun, die Existenz des Gegners zu erschüttern.
- Dem Gegner soll mit allen Tricks empfindlich geschadet werden.
- Beide Parteien sind sich bewusst, dass es nichts mehr zu gewinnen gibt.

© 2018 TAT

Stufe 8: Zersplitterung

- Jetzt geht es nur noch darum, Macht- und Existenzgrundlage des Gegners völlig zu vernichten.
- Der Gegner soll mit Vernichtungsaktionen zerstört werden.

© 2018 TAT

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

- Ab hier kalkuliert man die eigene Vernichtung mit ein, um den Gegner zu besiegen.
- Die Genugtuung, im eigenen Untergang den Feind mit in den Abgrund zu reißen, scheint der einzige Trost.

© 2018 TAT

Monkeybusiness

© 2018 TAT

Kritisieren, ohne zu beleidigen Motivieren statt streiten

resultAT

Gründe für Konflikte:

- Provokation
- Üble Nachrede
- Demütigung
- Anzweifeln
- Bewusste Lüge
- Unterstellung
- Behauptung
- Mobbing und Bossing
- Angriff
- Beleidigung
- Persönlicher Angriff
- Missverständnis
- Nichtachtung/ Ignoranz
- Intrigen spinnen

resultAT

Konfliktarten

Sachkonflikte
Soziale Konflikte
Beziehungskonflikte
Wertekonflikte
Gruppenkonflikte
Rollenkonflikte Inter- Intra

resultAT

Paraphrasieren

- **Paraphrasieren:**
- Der vom Sender vermittelte Sachinhalt wird in eigenen Worten wiedergegeben.
- Die Paraphrase ist ein wichtiges Feedback an den Sender, wie beim Empfänger das "Gemeinte" ankommt bzw. ob dieser die Mitteilung inhaltlich richtig verstanden hat.
- Der Sender wird zum Fortführen eines Gesprächs ermuntert und kann ggf. das Gesagte wiederholen.

resultAT

Paraphrasieren

- in der Sprache eine erklärende Umschreibung eines Sachverhalts oder Textes.

„Auf der Autobahn sollte eine Mindestgeschwindigkeit von 150 km/h Vorschrift sein!“

resultAT

Paraphrasieren

A
"Mann, war das toll gestern als mich mein Freund zum Essen eingeladen hat!"

B paraphasiert
"Du meinst, Du hast Dich darüber gefreut, dass Dein Freund Dich zum Essen eingeladen hat?"

A
"Nein, nicht darüber, DASS er mich eingeladen hat, habe ich mich gefreut - schon, aber das macht er öfter - sondern vor allem zu was für einem supertollen Essen! Chinesisch! Darüber habe ich mich gefreut!"

resultAT

Strukturieren durch Zusammenfassen

Das Zusammenfassen ist eine wichtige Methode, um als Zuhörer ein Gespräch zu strukturieren!

Ziele:

- Signalisieren von Interesse
- Eigenes Verständnis prüfen
- Dem Sprecher Gelegenheit geben, sich zu sammeln
- Möglichkeit für Korrekturen und Ergänzungen schaffen
- Zeit, über mögliche Reaktionen nachdenken
- Beim Zusammenfassen sollten Kernaspekte des Gesagten in eigenen Worten wiederholt werden!
- Auswahl nach Wichtigkeit:
- Was hat der Sprecher besonders betont?
- Hat er im Zusammenhang mit dem Thema Gefühle geäußert?

resultAT

Übung: Zusammenfassen

- **Sprecher:** Erzählen Sie Ihrem Gesprächspartner, was Sie in letzter Zeit bei der Arbeit „genervt“ hat.
- **Zuhörer:** Hören Sie aufmerksam zu. Stellen Sie keine Rückfragen. Nutzen Sie Gesprächspausen ausschließlich, um das bisher Gesagte zusammenzufassen.
- Tauschen Sie anschließend die Rollen.

resultAT

MEG/ ZEG

Instrument zur systematisierten Mitarbeiter/innen- (MA) Führung



Seminarzentrum für das Gesundheitswesen

www.resultAT-online.de

Thomas Bollenbach

resultAT

Virginia Satir

Ich glaube daran, dass das größte Geschenk, das ich von jemandem empfangen kann, ist,

- gesehen,
- gehört,
- verstanden und

berührt zu werden. Das größte Geschenk, das ich geben kann, ist, den anderen

- zu sehen,
- zu hören,
- zu verstehen und zu
- berühren.

Wenn dies geschieht, entsteht Kontakt.

resultAT

Organisatorische Rahmenbedingungen?

- Wer führt die Gespräche?
- Wie viel Zeit benötigen Sie pro MA?
- Wo werden die Protokolle aufbewahrt?
- Wann und wie oft finden die Gespräche statt?
- Wo finden das Gespräch statt?
- Wie wird die Geschäftsführung in Kenntnis gesetzt?

resultAT

Vorbereitung

- Schreiben Sie eine Einladung für Ihre/n Mitarbeiter/in (MA)!
- Entwerfen Sie einen Fragebogen für Ihre/n MA!
- Entwerfen Sie die Inhalte für eine schnell erfassbare, tabellarische Protokollvorlage für sich und den MA! (Agendabogen)

resultAT

Zielkriterien:

- Ziele müssen konkret und messbar sein.
- Ziele müssen schriftlich festgehalten und kontrolliert werden.
- Ziele müssen terminiert sein.
- Ziele müssen flexibel - aber nicht beliebig - bleiben.
- Ziele müssen realistisch, also erreichbar sein.
- Ziele müssen lohnenswert sein.
- Ziele dürfen sich von Organisationszielen nicht zu weit unterscheiden.
- Ziele müssen von den wichtigsten Beteiligten unterstützt werden.
- **Wichtig:** Es muss sichergestellt sein, dass alle Beteiligten das gleiche Verständnis von den Zielen haben.



Was ist unser Ziel, unsere Idee?

- Wem nützt es und warum?
- Was würde sich ändern, wenn wir das Ziel erreichen?
- Was passiert, wenn wir das Ziel nicht erreichen?
- Was hat uns bisher daran gehindert, das Ziel zu erreichen?
- Wie sind diese Widerstände zu überwinden?
- Was müssen wir vorbereiten?
- Welche Informationen benötigen wir?
- Wofür und von wem brauchen wir Hilfe?
- Welche Möglichkeiten stehen uns zur Verfügung?

Bogen Zielkriterien



Agenda

- Was ich erwarte!
- Was die Kraft dafür tun soll!
- Woran ich die Zielerreichung erkenne!
- Evaluation am:
- Durch:



MEG vom			
Agenda Was ich erwarte	Was die Kraft dafür tun soll	Woran ich erkenne, dass ich das Ziel erreicht habe	Evaluation am: Durch:
Pünktlichkeit			
Arbeitsabläufe optimieren			
Fortbildung			
Verantwortung übernehmen			
Einarbeitung neuer MA			
Beurteilungsgespräche mit Azubi's			



Agenda:

- Was ich/ wir dafür tue/n
- Woran ich erkenne, dass ich/ wir das Ziel erreicht habe/n
- Evaluation am:
- Durch:

cevusTAT

MEG vom			
Agenda Was ich erwarte	Was ich dafür tue	Woran ich erkenne, dass ich das Ziel erreicht habe	Evaluation am: Durch:
Pünktlichkeit			Datum SM
Arbeitsabläufe optimieren			Situativ
Fortbildung			
Verantwortung übernehmen			
Einarbeitung neuer MA			
Beurteilungsgespräche mit Azubi's			
Kassel,		Zur Kenntnis genommen und eine Ausfertigung erhalten	

cevusTAT

Mögliche Abfolge

- Schriftliche Bestandsaufnahme!!! (Check)
- Einladung des MA, Inhalte bekannt geben
- Einleiten mit gegenseitiger Wertschätzung
- Bestandsaufnahme und Austausch
- Verschriftlichung der Ziele/ Konsequenz
- Beide erhalten und unterschreiben das Protokoll
- Neue Terminfindung zur Evaluation

cevusTAT

"Kritik ist die Kunst zu loben.

Erst da zeigt sich der kritische Meister.

Der **Tadel**, wo er mit der **Lust am Tadeln** vorgebracht wird, macht einen **billigen Lärm** und bleibt am Ende **wirkungslos.**"

Friedrich Luft (1911-90), dt. Kulturkritiker

cevusTAT

Kritisieren, ohne zu beleidigen Motivieren statt streiten

©kvs TAT

Sammlung:

- Welche schwierigen Gesprächssituationen fallen Ihnen ein?
- Welche konflikträchtigen Situationen kennen Sie?

©kvs TAT

Leitungssituationen

MA kommt häufig zu spät
Das Team weigert sich Anordnungen zu folgen
MA entwendet Essen...
MA drückt sich vor der Arbeit
MA`s wollen zum gleichen Zeitpunkt Urlaub
Neue Arbeitszeiten sollen eingeführt/ verlängert werden...
MA machen Ihnen die Leitung streitig
Sie bemerken Mobbing durch Ärzte gegenüber MA

Situationen

Azubi kommt häufig zu spät
Der Azubi weigert sich Anordnungen zu folgen
Azubi entwendet Essen...
Azubi drückt sich vor der Arbeit
Azubi will zu ungünstigem Zeitpunkt Urlaub
Azubi lästert über Sie, hinter Ihrem Rücken
Azubi überschätzt sich und seine Fähigkeiten und ist wütend über die Beurteilung...
Usw.

©kvs TAT

- Angenommen, du wärst in meiner Rolle-
was schlägst du vor, wie wir das Problem
lösen?

Die drei Siebe des Sokrates

WAHR? GUT? NÖTIG?

Aufgeregt kam jemand zu Sokrates gelaufen.

„Höre, Sokrates, das muss ich dir erzählen, wie ein Freund...“

„Halt ein“, unterbrach ihn der Weise,

„hast du das, was du mir sagen willst, durch die drei Siebe geschüttet?“

„Drei Siebe?“ fragte der andere voll Verwunderung.

„Ja, mein Freund, drei Siebe! Lass sehen, ob das, was du mir erzählen willst, durch die drei Siebe durchgeht.“

Das erste Sieb ist die Wahrheit.

Hast du alles, was du mir erzählen willst, geprüft, ob es wahr ist?“

„Nein, ich hörte es erzählen, 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, wenn schon nicht als wahr erwiesen, wenigstens gut?“

Zögernd sagte der andere: „Nein, das nicht, im Gegenteil ...“

„Dann“, unterbrach ihn der Weise, „lass uns auch das dritte Sieb noch anwenden

und lass uns fragen,

ob es notwendig ist, mir das zu erzählen, was dich so erregt.“ „Notwendig nun

gerade nicht...“

„Also“, lächelte Sokrates, „**wenn das, was du mir erzählen willst,**

weder wahr noch gut, noch notwendig ist, so lass es begraben sein

und belaste dich und mich nicht damit!“