Nr. 03

Hans Rosenkranz

Konfliktmanagement

Finden Sie Ihre eigene:

- **Theorie sozialen Handelns**
- **Flucht- oder Kampfstrategie**
- **Win-win-Konfliktlösung**

Menschliche Unterschiedlichkeit – Dilemma oder Chance ?

Eine der banalen Grundwahrheiten unseres Lebens ist, dass Menschen unterschiedlich auf die Welt kommen. Wir können diese Unterschiedlichkeit als Argument benützen, Andere zu bekriegen – wie wir es tagtäglich in der Politik erleben. Andererseits bietet Unterschiedlichkeit geniale Chancen uns gegenseitig kreativ zu animieren und gemeinsame Lösungen für Beruf und privates Leben neu zu erschaffen. Ob diese angeborene Konfliktträchtigkeit zum Disaster oder zur Chance wird, hängt von einigen Entscheidungen ab, die wir getroffen haben und die wir neu treffen können.

1. Wir können uns entscheiden, das Anderssein abzulehnen und es als NICHT-OK zu betrachten. Diese Entscheidung ist mit einer Abwertung von uns selbst und von dem anderen verbunden. In Zukunft werden wir Konfliktlösungsstrategien wählen, die eigene und fremde Ressourcen ablehnen und eine Tendenz zum Konfliktmanagement durch Konkurrenz entwickeln. Im Extremfall drohen vollkommene Selbstbeeinträchtigung und Gewalt durch Krieg.

2. Wir können uns aber auch entscheiden, das Anderssein zu akzeptieren, es als OK zu betrachten und unsere Unterschiedlichkeit zu utilisieren. Damit würden wir die Chancen schaffen, Konflikte mit positiver Energie und Kreativität zu lösen und Kooperation und gegenseitige Unterstützung möglich zu machen.

Diese Entscheidung äußert sich also maßgeblich in unserer Grundposition und legt damit die Basis für unser rollentypisches Konfliktmuster. Diese Konfliktmuster wiederholen wir in unserem Leben dann immer wieder, so als wären sie in einem Drehbuch festgelegt und wir wechselten lediglich das Bühnenbild oder die beteiligten Akteure – die Transaktionsanalyse bezeichnet dieses Drehbuch als „Skript“. Mit diesem Skript bemühen wir uns um die Lösung der auf uns zukommenden Konflikte. Dieses Drehbuch für Konfliktlösungen beruht auf unseren in der Kindheit grundgelegten Wertvorstellungen und Glaubensüberzeugungen, einer daraus abgeleiteten Zieltheorie und einer bewusst oder unbewusst entwickelten Theorie für das eigene soziale Handeln. Logischerweise müssten ihre Theorien zu systemadäquaten Verhaltensweisen führen. Häufig verhalten wir uns in der Praxis aber ganz anders als unsere Theorie vermuten lassen würde.

Wenn Sie daran interessiert sind wie Ihr eigenes Wert- und Zielsystem mit Ihrem praktischen Verhalten und den sich daraus ergebenden Konsequenzen zusammen hängt, dann spielen Sie mental eine für Sie typische Konfliktsituation mehrmals durch und vergleichen ihre Entscheidungen und ihr Verhalten mit den folgenden Erklärungsmodellen.

1.) Die Entstehung von Konflikten nach unserer individuellen Theorie sozialen Handelns - oder: So produzieren wir Konflikte

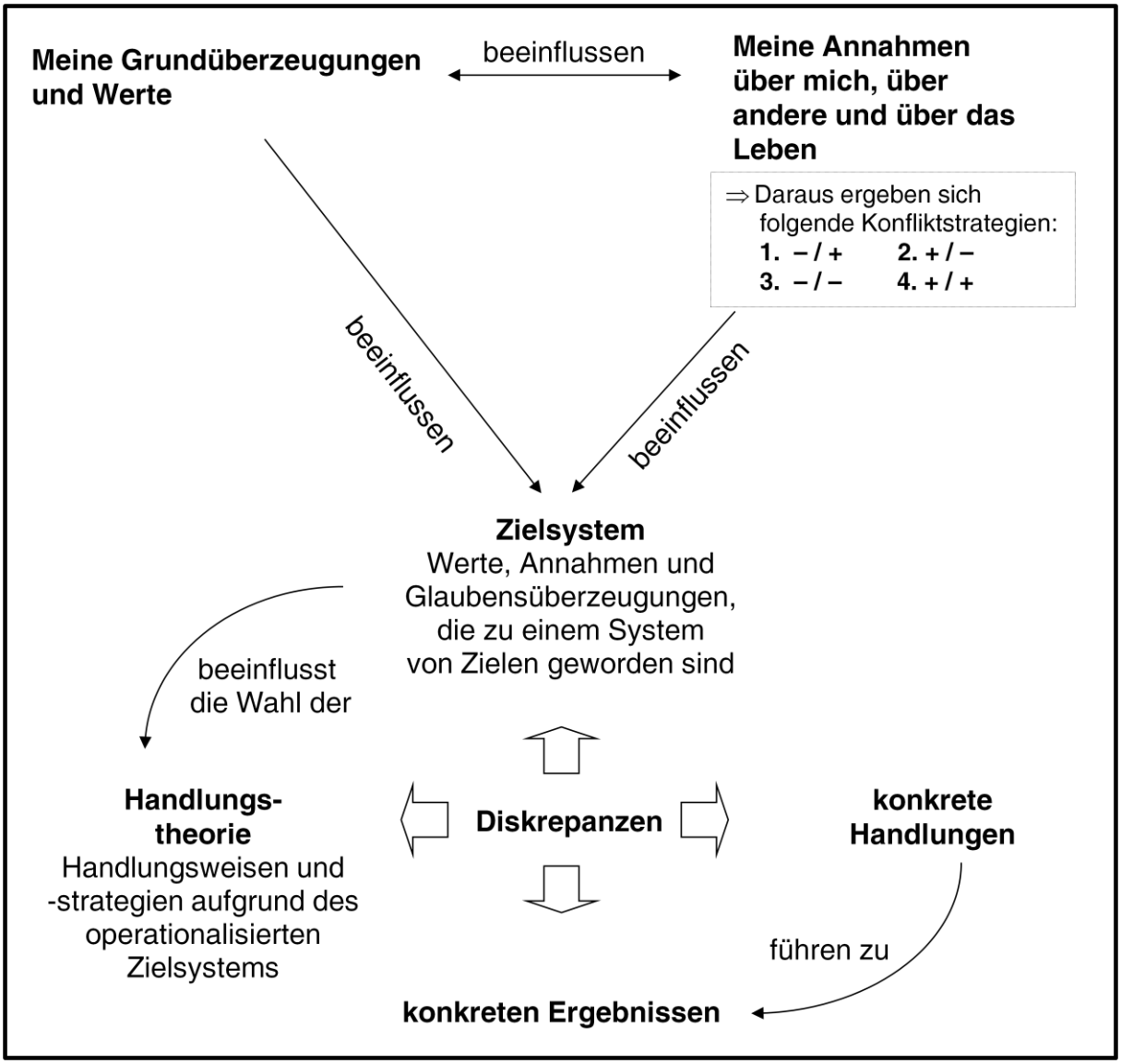


Schaubild 1: Theorie sozialen Handelns

Je nach unseren Wertvorstellungen produzieren wir Hypothesen, sprich Vorurteile oder Annahmen über uns selbst, die anderen und das gesamte Leben. Daraus entwickeln wir immer wiederkehrende Muster von Konfliktlösungen, gleichsam individuelle Anleitungen für persönliches Konfliktmanagement. Grob können wir diese Strategien einteilen in „Konfliktmanagement durch Konkurrenz und Negation“ und in „Konfliktmanagement per Kooperation und Bejahung“.

2.) Konfliktmanagement durch Konkurrenz und Negation

Das hier vorherrschende Prinzip ist Abwertung und Negation. Kriterien dieses Drehbuchs sind Antreiber-Botschaften und Grundverbote auf Basis einer Weltanschauung, die die negativen Aspekte des Lebens betont. Negation und Widerstand haben andrerseits auch lebensbejahende Funktionen, ja sie sind geradezu die Voraussetzung für eine eigenständige Entwicklung. Wenn wir es nicht lernen im zweiten Lebensjahr zur Mutter, im fünften Lebensjahr zum Vater und in der Pubertät zur Ursprungsfamilie ein zweifelndes NEIN zu sagen, bleiben wir übermäßig in der elterlichen Symbiose verhaftet und versäumen, unsere eigene Identität zu entwickeln.

Schon früh im Leben entwickeln wir Glaubensüberzeugungen und Wertvorstellungen, die beeinflussen, welchen Zielen wir unbewusst folgen und welche wir bewusst formulieren.

Dies hängt wiederum damit zusammen, wie wir gelernt haben, uns selbst, andere Menschen und das Leben überhaupt wahrzunehmen, zu akzeptieren und uns abzugrenzen.

Dabei spielen natürlich unsere Eltern und die soziale Umgebung, in der wir aufgewachsen sind, eine wichtige Rolle. Sie haben maßgeblich an unseren internen Anweisungen für unser Konfliktmanagement mitgeschrieben.

Eine übermäßig negative Weltanschauung kann zu Abwertungsverkettungen, gegenseitigen Restriktionen und der Minimierung von Energie führen. Der Prototyp dieser auf Konkurrenz und gegenseitiger Abwertung fixierten Konfliktlösungsstrategie stellt sich wie im folgenden Schaubild aufgezeigt dar:

Ziele:	**Strategien:**	**Ergebnisse:**
1. Gegenseitige Beeinflussung, um die eigenen Ziele zu erreichen. 2. Selbstschutz vor Konfrontation, offenem Konflikt, vor negativen Gefühlen anderer. Zugrunde liegende Annahmen: 1. Ich habe Recht; jeder, der mit meiner Meinung nicht übereinstimmt, hat Unrecht. 2. Die Situation ist konfrontativ; ich kann am besten meine Ziele erreichen, wenn ich die Situation kontrolliere. 3. Die Interaktion ist am effektivsten, wenn der Austausch von Gefühlen möglichst gering ist.	1. Verhalten, das folgende Schwerpunkte hat: • Kontrolle der Kommunikation. • Starke Überzeugungsstrategien, um die eigene Position zu festigen. • Befehle, Aufforderungen, Drohungen. • Ratschläge, Moralisierung, Belehrung. 2. Kommunikation von Information, die die eigenen Ziele unterstützt; Nichtbeachtung und Unterdrückung von Information, die das nicht tut. • Zurückhalten und Verzerren relevanter Information. • Unterdrücken eigener Gefühle; Versuch, ruhig und sachlich zu bleiben. • Wenn andere nicht übereinstimmen und Widerstand leisten, werden Beiträge ignoriert oder unterbrochen und es entsteht starker Überzeugungsdruck. • Selbstverteidigung bei Kritik oder Angriff. • Suche nach Information, die die eigenen Ziele unterstützt.	• Sehr geringer Lernerfolg, kein offenes Überprüfen von Annahmen, kein Feedback, kein Austausch von Beobachtungen und Informationen. • Die soziale Beziehung verschlechtert sich oder bleibt schlecht (Misstrauen, Entfremdung, gegenseitig negative Wahrnehmungen voneinander, Polarisierung usw.). • Das eigene Verhalten und das Verhalten der anderen wird als egoistisch oder defensiv wahrgenommen.

3.) Konfliktmanagement per Kooperation und Bejahung

Wir können unsere Unterschiedlichkeit aber auch als interessante Anreicherung unserer Lebensmöglichkeiten erfahren. Wir tauschen Wahrnehmungen aus, animieren uns gegenseitig und machen unsere Unterschiedlichkeit zur Quelle von Kreativität und Kooperation. Das setzt Neugier und Aufgeschlossenheit voraus, kennen zu lernen wie andere Menschen ihre Realität erleben und gestalten und erfordert ebenso die Bereitschaft, Annahmen, Vorurteile und Hypothesen über uns selbst, andere und die Welt, permanent in der Gegenwart zu überprüfen.

Wir lassen uns auf die bestehende Interdependenz allen Lebens ein und entwickeln unsere soziale Kompetenz im Austausch und in der Auseinandersetzung mit anderen. So schaffen wir uns die Chance, die natürlichen Diskrepanzen zwischen Sagen und Tun, zwischen Lernen und Arbeiten und zwischen Ignoranz und Bewusstheit zu überwinden. Diese Konfliktlösungsstrategie beruht auf Kooperation. Die angestrebten Ziele, werden erreicht durch das Bewusstsein des negativ-einschränkenden Drehbuchs, durch die Öffnung für neue Einsichten und Erfahrungen und die Nutzung vorhandener Ressourcen. Wir wandeln gleichsam negative Energien der Selbst- und Fremdrestriktion in positive Kooperationsenergie der gegenseitigen Bejahung um.

Ziele:	**Strategien:**	**Ergebnisse:**
1. Gegenseitige Beeinflussung und Erreichung gemeinsamer Ziele. 2. Angebot von wichtigen überprüfbaren Informationen. 3. Lernen (mehr Fakten, mehr Alternativen, mehr Beobachtung, erhöhte Kompetenz). **Zugrunde liegende Annahmen:** 1. Ich kann am besten durch Kooperation mit anderen meine Ziele erreichen. 2. Effektives Verhalten erfordert die Sammlung und den Austausch von allen relevanten Informationen. 3. Ich lerne am meisten und minimiere meine eigenen Wahrnehmungs- und Realitätsverzerrungen, wenn ich nach Feedback frage und mich von anderen konfrontieren lasse.	1. Versuch, möglichst offene Kommunikation und klares Verstehen von Ideen und Gefühlen der anderen zu erreichen. • durch Einfühlungsvermögen und Mitgefühl, Nachdenken, Paraphrasieren, Zuhören und Wiederholen des Gesagten, durch Wahrnehmungsüberprüfung. • offene Einladung zur Konfrontation und Feedback. 2. Versuch, möglichst offener und klarer Kommunikation der eigenen Gefühle und Ideen • durch vollständige und akkurate Kommunikation relevanter Informationen. • durch angemessenes Feedback (beschreibend, konkret, zeit- und situationsgerecht). 3. Ermutigung zu kooperativer Zieldefinition, reflektierter Steuerung sozialer Beziehungen und Überprüfung der Ergebnisse.	• Gemeinsame Zielerreichung. • Gegenseitiges Verstehen und Vertrauen. • Angenehmes und leistungsförderndes Klima. • Offenes überprüftes Lernen und angemessenes Leisten. • Freie Entfaltungsmöglichkeit der eigenen Kreativität.

Die “Theorie sozialen Handelns”, auf der auch die voraus gehenden 3 Schaubilder basieren, lernte ich von Lee Bolman kennen. („The Client as Theorist: An Approach to Individual and Organization Development“, in: John Adams (Hg.), Theory and Method in Organization Development: An Evolutionary Process, 1974, NTL, Institute for Applied Behavioral Science, Arlington, Virginia 22209, USA). Vgl. auch die Modelle I und II bei Chris Argyris, Wissen in Aktion, 1997.

Konfliktstrategien

Konflikte entstehen, weil Menschen oder Gruppen einander und/oder sich selbst als negativ oder nicht o.k. empfinden und sich entsprechend verhalten. Sie können die Konfliktträchtigkeit ihrer Organisation, der Gruppen, in denen sie sich aufhalten, ihrer Familie oder ihrer selbst an der Häufigkeit und Intensität der Abwertungen einschätzen, mit denen Sie sich konfrontiert sehen.

Zur Demonstration spiele ich häufig in Workshops Führungsstile vor, die entweder auf Kampf- oder Fluchtstrategien basieren und bitte die Teilnehmer, auf ihre eigenen Reaktionen zu achten, während sie als Adressaten angesprochen werden. Das Ergebnis ist regelmäßig: Wenn in meinem Führungsstil ein irgendwie geartetes Nicht-o.k.-Element für die Teilnehmer beobachtbar ist, dann kommt mit großer Wahrscheinlichkeit auch eine Nicht-o.k.-Reaktion zurück. Das ist die Bestätigung einer alten Volksweisheit: "Wie man sich bettet, so schläft man", oder: "Wie du in den Wald hineinrufst, so hallt es zurück."

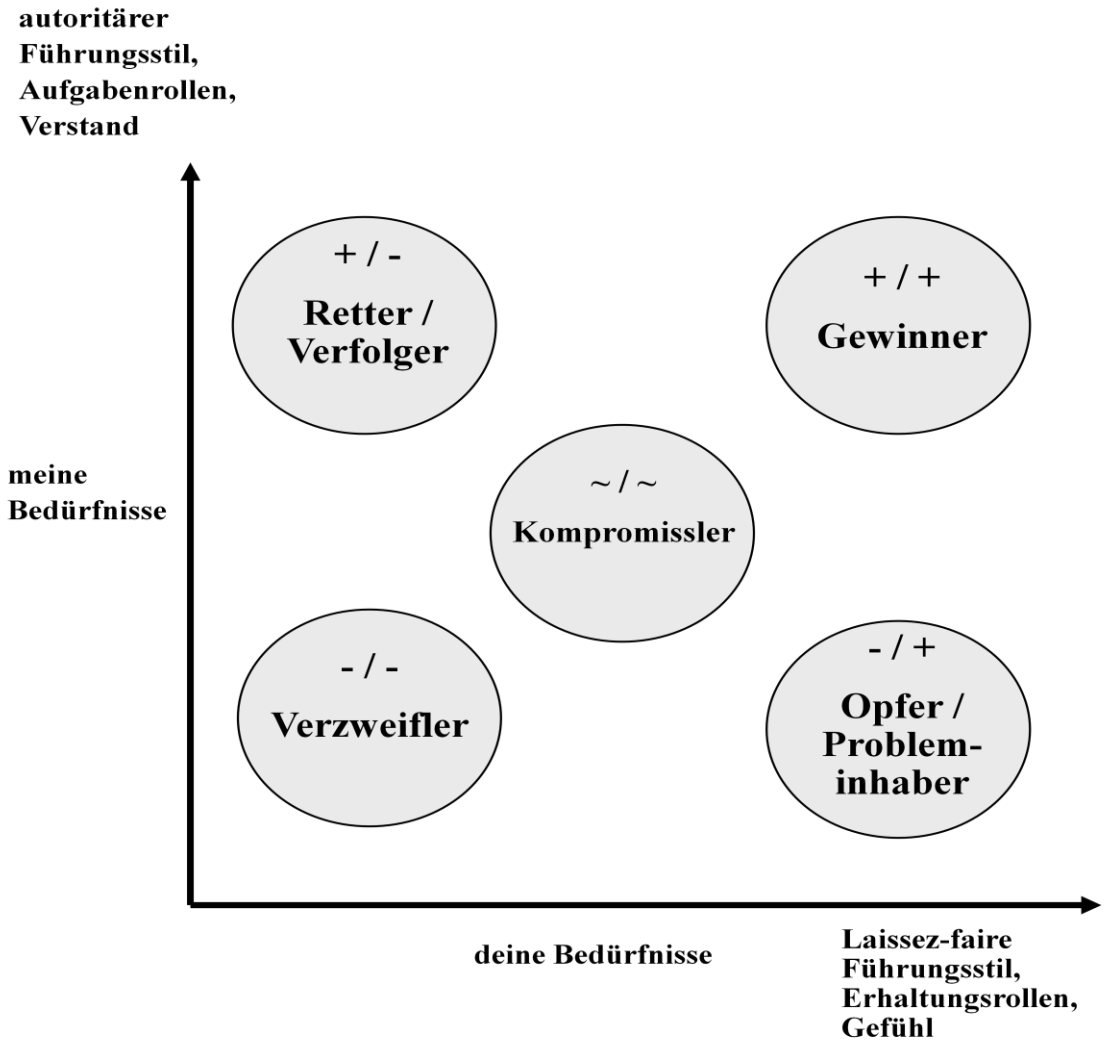
Sollten wir es nun wirklich mit der in vielen Unternehmensphilosophien enthaltenen Vision eines niederlagelosen Konfliktmanagements ernst meinen, so gilt es Verhalten zu erlernen, das Abwertung und Restriktion wo immer es möglich ist vermeidet und sich auf den nichtverletzenden Ausdruck unserer besten Ressourcen, nämlich der positiven Kraft unserer positiven Emotionen, konzentriert.

Positive und negative Einstellungen, die im Verhalten zum Ausdruck kommen, werden evident in einem Modell beschrieben, das ich im Folgenden konkretisiere. Es hilft uns zu erkennen, wie wir mit uns selbst und anderen umgehen. Eine positive und akzeptierende Haltung uns selbst und anderen gegenüber ist wohl in der Philosophie der meisten Personen und Unternehmen enthalten. Wie wir diese Zielvorstellung, in der Sprache der Transaktionsanalyse als: „Ich bin ok / du bist ok“ beschrieben, in praktisches Verhalten umsetzen können, ist Thema der folgenden Seiten. Ziele sind da um erreicht zu werden, ihre Realisierung ist ein Lern-, Beratungs- und Trainingsprogramm. Ok sein im Privat- und Berufsleben ist keineswegs der Normalzustand. Vielmehr kennen wir alle Situationen, in denen wir uns selbst nicht leiden können, hingegen andere für ihr Können bewundern - aus Sicht des Ok- Modells nehmen wir die Haltung „ich bin nicht ok/du bist ok“ ein. Aber auch die Erfahrung, dass wir in einer Sache von unserer Meinung, unserem Können wirklich überzeugt sind und gleichzeitig unser Gegenüber mit seiner Meinung und seinem Können bei weitem nicht so gut finden, haben wir sicher alle schon erlebt – also die Haltung „ich bin ok/du bist nicht ok“.

Diese Haltungen haben wir gelernt und sie zu Rollenmustern und zur Weltanschauung verdichtet. Wir wechseln sie in bestimmten Sequenzen und wiederholen sie. Wir können sie daraufhin untersuchen, wie viel Zeit wir in ihnen verbringen und welchen Wechselrhythmus wir bevorzugen.

Stellen Sie, wenn Sie interessiert sind, ihre individuellen Handlungssequenzen anhand des folgenden Schaubilds und folgender Fragen zusammen:

- In welcher Rolle fange ich an, in welcher mein Konfliktpartner?
- Welche nehme ich ein und welche weise ich meinem Interaktionspartner zu, wenn es zum Höhepunkt des Konfliktes kommt?
- In welchem Muster und mit welchen Gefühlen hören ich und vermutlich mein Konfliktpartner auf?



1.) Die Fluchtstrategie – oder: wie vermeide ich Verantwortung in der Opferrolle (-/+)

Vieles spricht dafür, dass die Haltung „ich bin nicht ok/du bist ok“ den überwiegenden Anteil (nach Untersuchungen von Ferreira und Nilson ca. 70%)[1] bei der Geburt darstellt. Kinder werden abhängig von den Eltern und mit mangelnder Organausstattung geboren. Sie können nur überleben, da ihnen von den Eltern und anderen geholfen wird, ihr eigenes Potential zu entfalten. Die Rolle des Opfers hat in mancherlei Weise Nicht-o.k.-Accessoires, und definiert sich hierdurch.

Versuchen Sie einmal, die Problemphysiologie einer bzw. Ihrer Opferrolle am Spiegel nachzustellen. Es wird ihnen vermutlich nicht schwer fallen, je nachdem, wie stark Sie diesem Rollenverhalten verhaftet sind. Unter Nicht-o.k.-Sein verstehe ich im weiteren Sinn den Zustand der Abhängigkeit und einer wenig ausgeprägten Intention, die für Sie selbst und ihre Gruppe jeweils anstehenden Probleme zu lösen.

2.) Die Kampfstrategien – oder: Wie mache ich mir die Probleme der anderen aus der Retterrolle zu Eigen oder wie mache ich anderen Probleme aus der Verfolgerrolle?

Die eigene Identität zu finden erfordert zunächst das Abnabeln von der Mutter und den Widerstand gegen den Vater, um so in der Unterscheidung vom Du

das eigene Ich zu entdecken. Diesen Vorgang kennen wir alle als die Trotzphase. Das kindliche Ich erfährt sich in der Abgrenzung von den Eltern oder einer Gruppe. Unterschiede werden betont und Altes, Gewohntes, Bestehendes abgelehnt. Das Gefühl des Ungenügens - gleichsam der entwicklungs- und umständebedingte Minderwertigkeitskomplex - wird auf Kosten anderer, der Eltern, der anderen Generation, der Trainer, Lehrer und Vorgesetzten überspielt und kompensiert. Die Unterscheidungsprozesse der Autoritätskrisen sind entwicklungsnotwendig. Sie finden in der Regel im zweiten Lebensjahr als Ablösung von der Mutter, im fünften als Ablösung vom Vater und in der Pubertät als Lösung von der Familie statt.

Ähnliches geschieht in Trainingsgruppen und werdenden Teams während der Phasen, in denen Selbstwert und Legitimation der Gruppe schlechthin - als der symbolischen Mutter - zur Diskussion stehen. Dem folgen Zeiten der Autoritäts- und Beziehungsabklärung mit dem symbolischen Vater der Gruppe in Gestalt des Teamleiters oder des Trainers.

Ein Erziehungs-, Führungs- und Trainingsstil, der das richtige Maß an Widerstand und Loslassen findet, fördert den Prozess der Identitätsfindung. Diese Phasen sind existentiell wichtig für die Entwicklung des Einzelnen und der Gruppe. Daraus geht hervor, dass Konflikte und ihre Bewältigung unser Leben kennzeichnen. Konflikte zu verleugnen heißt, Entwicklung zu verhindern.

3.) Die Nutzung aller Ressourcen – oder: die Umwandlung von Stroh in Gold in der Gewinner-Rolle

Diese Position und Rolle stellt für viele, so auch für uns und unsere Arbeit das erklärte Ziel dar. Zeitweise erreicht jeder von uns dieses Ziel. Für Eltern, Führungskräfte und Trainer, für jeden Ein-

[1] Zitiert bei Rottmann, G.: Untersuchungen über Einstellungen zur Schwangerschaft und zur fötalen Entwicklung; in: Graber, H.G.: Pränatale Psychologie, München 1974.

zelnen von uns stellt sich die Frage, wie wir diese Position und Rolle erlangen können, auch wenn uns von anderen und der Umwelt immer wieder Stimuli zum Nicht-o.k.-Sein angeboten werden

Win-Win-Konfliktlösung mit Opfern („ich bin nicht ok-du bist ok“)

Angenommen, ich habe es als Trainer oder Führungskraft mit einem Klienten oder Adressaten zu tun, der von der Position "Ich bin nicht o.k. - du bist o.k." oder von der Position "Ich bin nicht o.k. - du bist nicht o.k." ausgeht. Wenn ich eine O.k.-o.k.-Position erreichen will, so habe ich nach all dem, was oben gesagt wurde, darauf zu achten, dass in meinem Führungs- oder Trainingsstil kein Nicht-o.k.-Element enthalten ist. Das setzt voraus, dass ich zuerst mit mir selbst zurechtkomme. Ich muss lernen, mir selbst gute Gefühle zu machen und meine Gefühle in für andere nicht verletzender Weise auszudrücken. Ich werde also auf seine Selbstabwertungen vorerst mit Zuhören und Reflektieren dessen reagieren, was er gesagt und getan hat. Ich spiegele seine Haltung und Körpersprache wider, um Kontakt zu ihm zu finden. Wann immer es für mich möglich ist, werte ich ihn auf, streichle ihn und ermutige ihn, die Verantwortung zur Lösung seines Problems zu übernehmen, anstatt in der symbiotischen Abhängigkeit des Nicht-O.k. zu verweilen. Seinen Versuchen, mir sein Problem aufzuhängen, begegne ich mit freundlicher Zurückweisung. Wenn ich es schaffe, selbst in einer O.k.-Haltung zu bleiben und meine Strategie beizubehalten, ergibt sich vielleicht die Chance, dass er sich entschließt, die Verantwortung für seine Probleme zu übernehmen, und selbständig zu handeln beginnt.

Win-Win-Konfliktlösung mit Rettern (1. Fall von "ich bin ok - du bist nicht ok")

Trainer, Führungskräfte und Eltern neigen manchmal ganz gern dazu, in der Retterrolle zu agieren. Retter gehen von einer Haltung "Ich bin o.k. - du bist nicht o.k." aus und stoßen Klienten gerade durch ihre Fürsorge in die Symbiose zurück. Es liegt an der Kunst des Beraters, nur die unbedingt erforderlichen Impulse zu geben, um die Selbstinitiative des Klienten zu erreichen. Versucht umgekehrt ein Retter, dir dein Problem zu lösen, so besteht für dich - als jemand, der ins O.k. kommen möchte - die Möglichkeit, freundlich sein Angebot abzulehnen und auf deine eigene Verantwortung hinzuweisen. Nichtsdestoweniger bedarf es häufig eines Anstoßes oder einer Ermutigung durch andere, um unsere eigenen Probleme besser lösen zu können.

Win-Win-Konfliktlösung mit Verfolgern (2. Fall von "ich bin ok-du bist nicht ok")

Als Verfolger machen uns andere ein Problem, während wir uns im Recht fühlen. Wir verspannen uns und aus der Verschanzung des vermeintlichen Rechthabens gehen wir zum Angriff über. Unser Körper allerdings zeigt uns untrüglich, dass auch wir ein Problem haben, nämlich unsere vorwurfsvolle oder anklagende Haltung dem anderen gegenüber. Hier hilft richtig dosiertes Feedback. Wenn es mir nun gelingt, Verhalten des anderen oder der anderen Gruppe nicht wertend oder eher wohlwollend zu beschreiben, dann akzeptiert der andere meine Botschaft wahrscheinlich als Hilfe, anstatt einen Vorwurf oder eine Verletzung darin zu sehen. Je konkreter ich Feedback, oder - in Gordons

Terminologie - Ich-Botschaften[2] auf das Verhalten des anderen beziehe, desto eher kann der Empfänger etwas damit anfangen. Natürlich kann ich nun auch noch eine Begründung hinzufügen, weshalb ich mich in diesem Zustand befinde. Halte ich diese Strategie der Nichtabwertung durch und bin ich auch in der Lage, echte Ich-Botschaften der Situation entsprechend mit Worten und Körpersprache zu dimensionieren, dann besteht die reelle Chance, dass der andere Abwertungen aufgibt, und für beide Konfliktpartner eine O.k.-o.k.-Situation erreichbar wird. Wohl setzt diese Handlungsstrategie voraus, dass Menschen an einem gesunden und positiven Verhältnis zueinander interessiert sind und ihre Gefühle und Verantwortungsbereiche respektieren wollen. Auch die Erkenntnis für die Konfliktpartner, dass ihnen Nicht-o.k.-Strategien eher Verluste bringen, könnte zu einer Einstellungs- und Verhaltensänderung beitragen. O.k.-o.k.-Strategien gehen immer davon aus, dass es gut ist, die Verantwortung für den eigenen Bereich zu verteidigen als auch dem anderen seinen Bereich zu lassen.

Häufig lassen sich Einzelne und Gruppen durch freundliche Konfrontation dazu animieren, das zu tun, was sie angeht. Mit Opfer-, Retter- und Verfolgerstrategien - Überbleibsel einer symbiotischen Vergangenheit - versuchen wir zeitweise alle, die Verantwortung für die eigenen Probleme weg zu schieben und andere zur Problemlösung zu ködern. Wird der Köder angenommen, kommt es zu den endlosen und wenig effizienten psychologischen Spielen, die allen Beteiligten schlechte Gefühle machen. Als ein Ziel von Seminaren zu Konfliktmanagement betrachte ich es, Fähigkeiten zu spielfreien und niederlagelosen Lösungen einzuüben. Dies gelingt den Teilnehmern, wenn sie sich bewusst werden, dass mit der Weigerung, die Verantwortung für die eigenen Probleme zu übernehmen, immer auch Selbst- und Fremdabwertungen verbunden sind. Abwertung ist die Ursache von Fehlentwicklung.

Eine Möglichkeit aus negativen Abwertungszirkeln herauszutreten ist, den eigenen und fremden authentisch ausgedrückten Emotionen zu vertrauen. Verstehen es Führungskräfte und Trainer, eine authentische Feedback-Kultur in ihren Gruppen und Organisationen zu fördern, verbessern sie Klima und Leistung.

---

[2] Gordon Th.: Familienkonferenz 1972 und Managerkonferenz, Hamburg 1979.

Win-win Konfliktstrategien im Überblick

Wenn Dir …	… können Sie als +/+ Manager folgendes tun
ein Verfolger ein Problem macht …	• durch Körpersprache Grenzen setzen • „Stopp“ sagen • Gefühle durch Ich-Botschaften angemessen ausdrücken • konfrontieren durch nichtverletzendes Feedback
ein Opfer ein Problem abgeben will …	• zuhören und die Gefühle des Klienten durch Einnehmen seiner Körperhaltung herausfinden, Kontakt aufnehmen und Gefühle zurückspiegeln • auf die gleiche Ebene gehen und den anderen ernst nehmen • seine Lösungsimpulse verstärken • Perspektiven (keine Ratschläge) ins Spiel bringen • sich selbst vor Übergriffen schützen durch ein freundliches „Nein“ • Botschaften senden: „Ja, Du hast das Problem und Du kannst es lösen.“
ein Retter ein Problem wegnehmen will …	• das Angebot und die gute Absicht anerkennen • dankend ablehnen • freundlich abgrenzen und eigene Kompetenz herausstellen • selbst aktiv werden • Botschaft senden: „Du bist mir wichtig, auch wenn Du nichts für mich tust.“

Unsere Empfehlung:
Wenn Sie mehr über Konfliktmanagement lernen möchten,
besuchen Sie unsere Seminare **Konfliktmanagement** und **Der Innere Konflikt (KM II)**.

Veröffentlichungen von Dr. Hans Rosenkranz

Wie wir aus Stroh Gold machen können
Wertorientierte Erfolgsstrategienfür Managementtraining und systemische Organisationsentwicklung

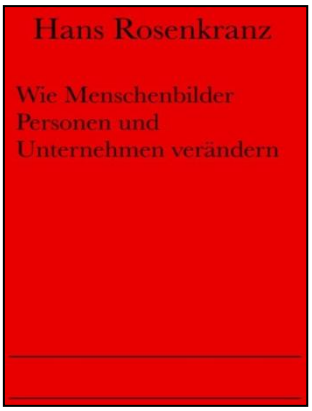
Hans Rosenkranz

ISBN 978-3-7375-0368-6

Von der Gruppendynamik zur Organisationsentwicklung
Praxismodelle für Training und Organisationsberatung in der Wirtschaft

Hans Rosenkranz
Reinhard Breuel

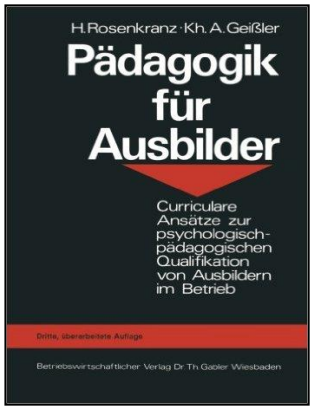
1982, Gabler Verlag
ISBN-13: 978-3409963411
ISBN-10: 3409963413



Wie Menschenbilder Personen und Unternehmen verändern

Hans Rosenkranz

2013, epubli GmbH
ISBN-13: 9783844251463
ISBN-10: 3844251464



Pädagogik für Ausbilder
Curriculare Ansätze zur psychologisch-pädagogischen Qualifikation von Ausbildern im Betrieb

Hans Rosenkranz
Karlheinz A. Geißler

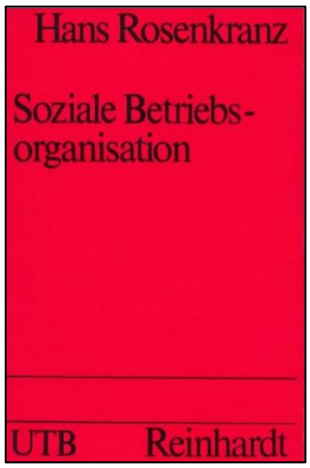
1977, Gabler Verlag
ISBN-13: 9783409812146
ISBN-10: 3409812148

Von der Familie zur Gruppe zum Team
Familien- und gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung

Hans Rosenkranz

2006, Team Dr. Rosenkranz
ISBN-13: 9783000197376
ISBN-10: 3000197370

2012, epubli GmbH
ISBN-13: 9783844228014



Soziale Betriebsorganisation unter anthropologischen und pädagogischen Aspekten

Hans Rosenkranz

1982, UTB für Wissenschaft
ISBN: 9783497007028

TEAM DR. ROSENKRANZ

Managementtraining
Organisationsentwicklung

Team Dr. Rosenkranz GmbH

Bahnhofstraße 103
82166 Gräfelfing

Telefon: 089-85 49 071
Telefax: 089-8 54 93 50

post@team-rosenkranz.de
www.team-rosenkranz.de