



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Bundesamt für Sport BASPO

**EHSM**  
Eidgenössische  
Hochschule  
für Sport  
Magglingen

# Coaching und Kommunikation

## Konfliktmanagement

Buholzer Othmar TBS





# Zielsetzung Workshop Konfliktmanagement

- **S....** Erfahren an einem ausgewählten Beispiel, wie Konflikte im Bereich Kommunikation/Coaching entstehen können und wie sie gemanagt werden können
- **M...** Erarbeiten von eigenen Lösungsvorschlägen und vergleichen mit der Beispiellösung
- **A...** Anpassen des Konfliktmanagements an die aktuelle Situation
- **R...** Es gibt immer verschiedene Lösungsansätze
- **T...** Erarbeiten und vergleichen am Ende des Workshops



# Inhalte und Ablauf

- Kurzeinführung in das Thema
  - Kommunikation und Konflikte
- Abgrenzen und Lehrinput
  - Konfliktarten und Konfliktmanagement
- Fallbeispiel einführen und Aufgabenstellung
  - Fallbeispiel besprechen
  - Leitfaden
- Erarbeiten von Lösungsvorschlägen in 2er Gruppen (Schritt 1- 3)
- Vergleichen und austauschen
- Abschluss



# Wann sprechen wir von sozialen Konflikten?

- **Soziale Konflikte sind**
  - Spannungssituationen
  - in denen zwei oder mehrere Parteien,
  - die voneinander abhängig sind
  - mit Nachdruck versuchen
  - Anscheinend oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen
  - Sich aber ihrer Gegnerschaft bewusst sind,
- **... Zwei oder mehrere Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind, dann spricht man von einem Konflikt**



# Konfliktarten

- **Innere (Intrapersonale) Konflikte**
  - Aufeinanderprallen verschiedener Bedürfnisse, Erwartungen, Interessen
- **Äussere (Intrasoziale) Konflikte**
  - Aufeinanderprallen verschiedener Interessen zwischen zwei/mehreren Menschen/Gruppen



# Konfliktarten

- **Heisser Konflikt**

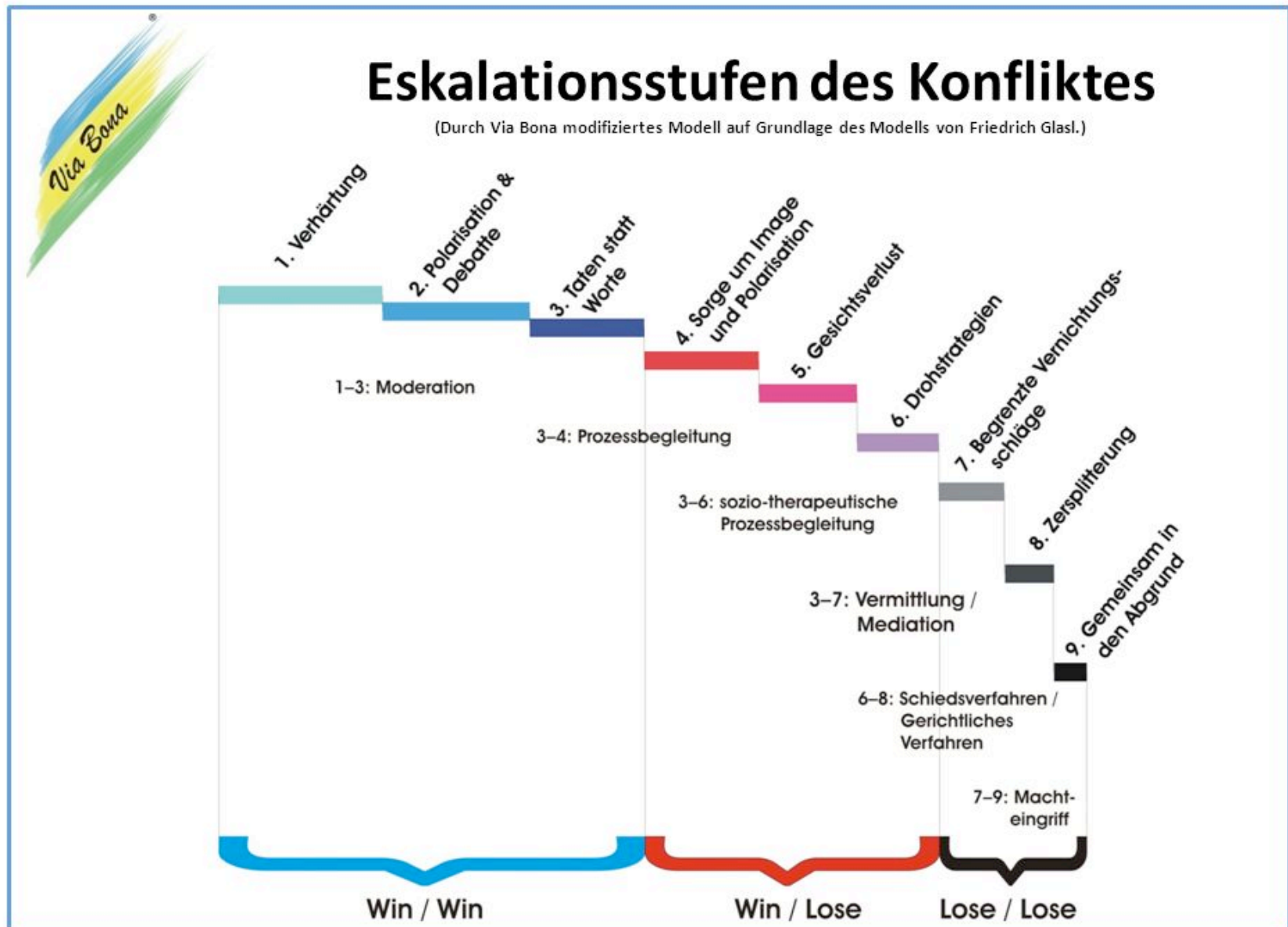
- Die Parteien sind übermotiviert, fühlen sich überlegen, wollen die anderen überzeugen, explodieren, direkte Konfrontation, empfinden Regeln als hinderlich

- **Kalter Konflikt**

- Die Parteien sind voneinander enttäuscht, zweifeln an sich selbst, glauben nicht mehr an eine Lösung, behindern und blockieren sich selber, gehen der direkten Konfrontation auseinander



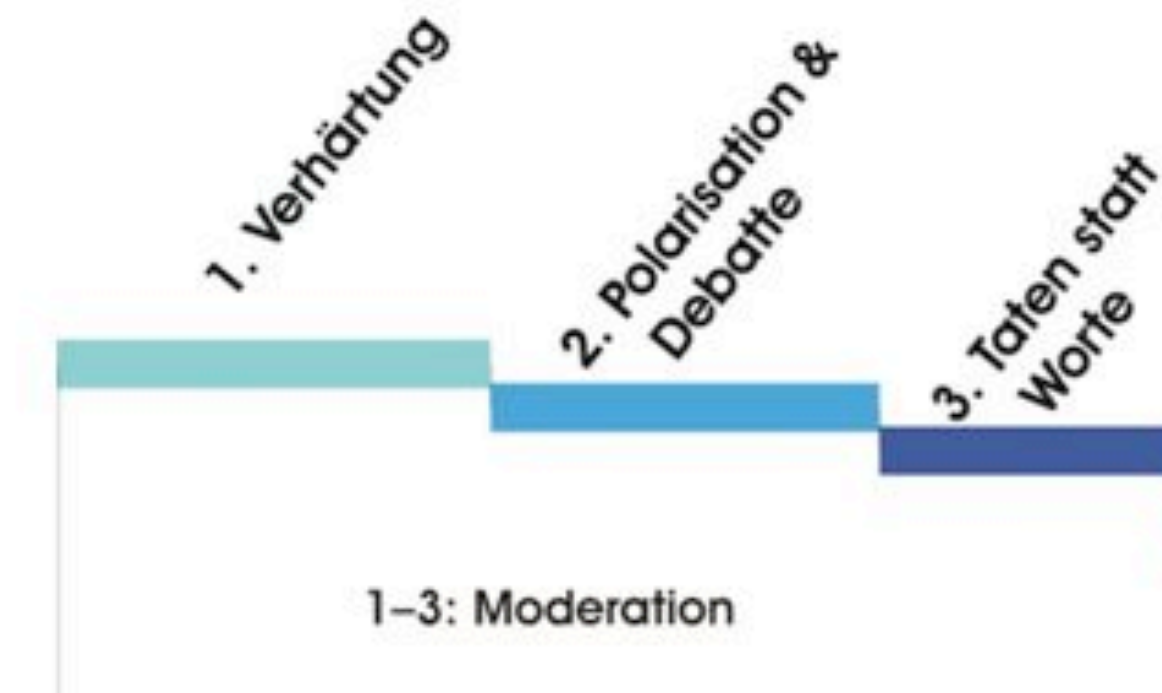
# Konfliktstufen – Eskalationsstufen nach Glasl





# Was ich wissen muss!

- Interventionsmöglichkeiten durch den Trainer/Coach mit den entsprechenden Instrumenten sind nur auf der Stufe 1-3 möglich

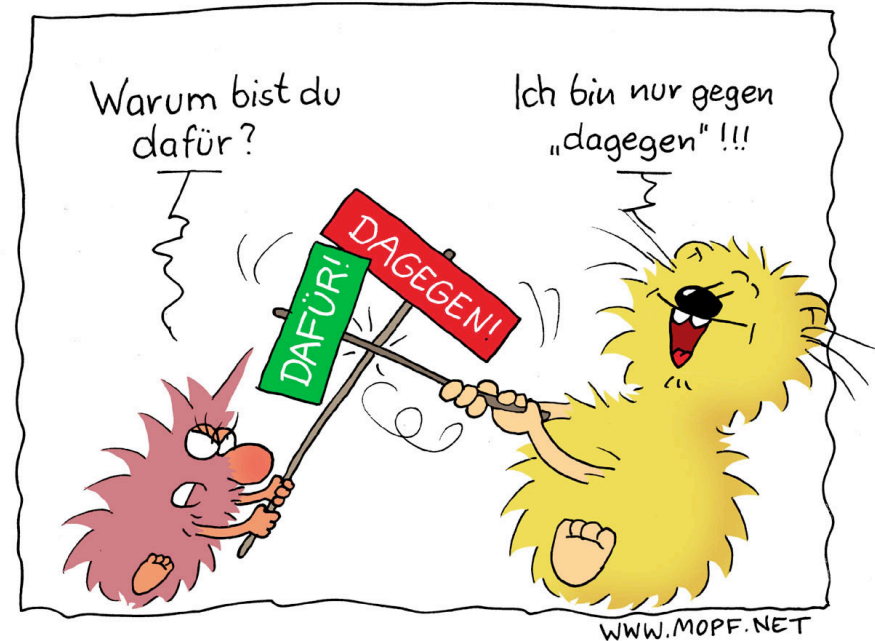






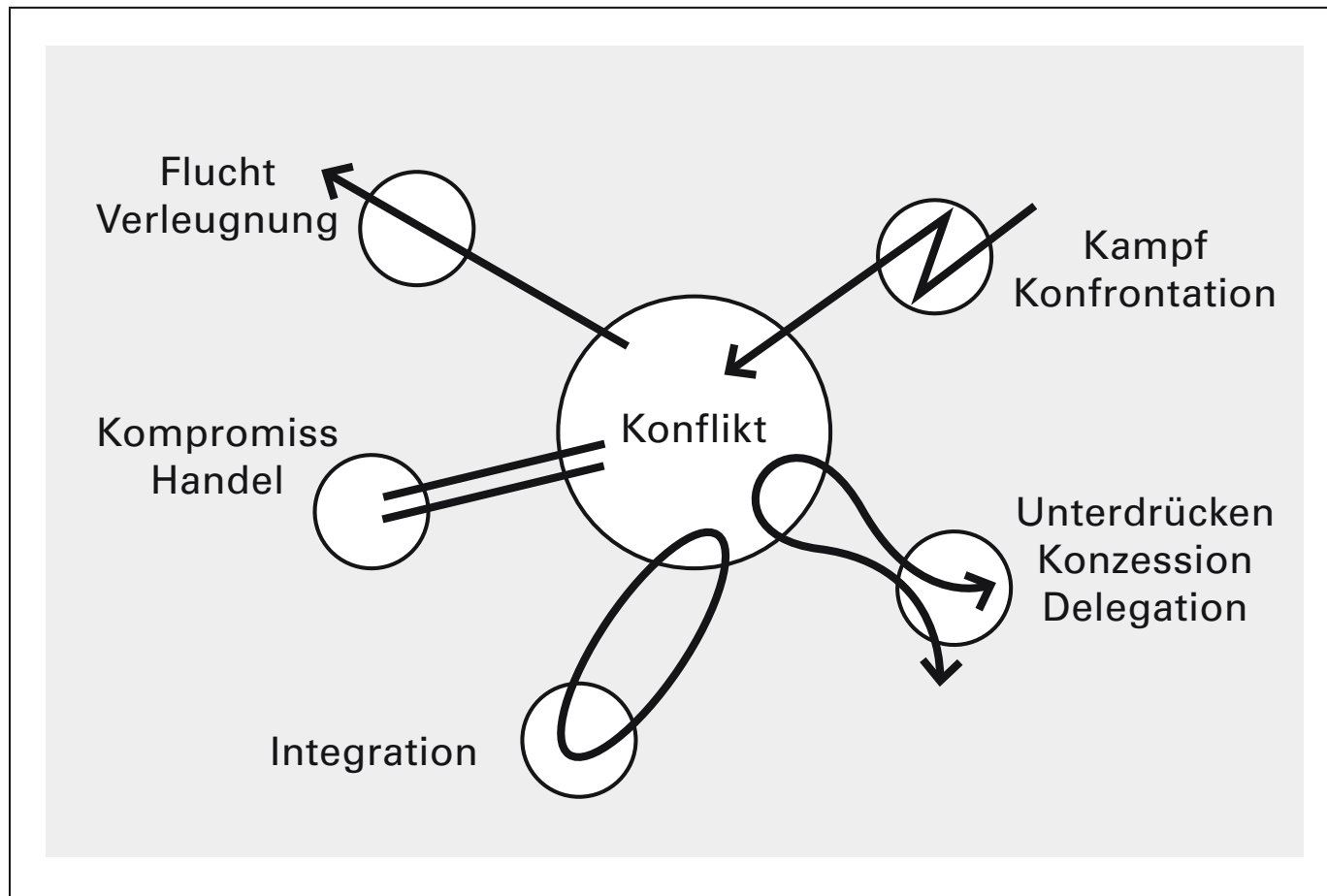
# Konfliktmanagement auf der Stufe 1-3 (im Sport)

- **Ausgangslage**
  - Einsetzen einer 3. Person (wenn möglich neutrale Person) in der Rolle als Moderator





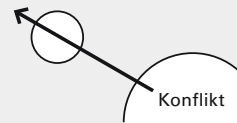
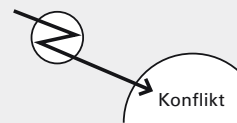

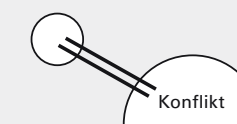

# Konfliktmanagement – Strategien der Bearbeitung nach Schwarz



G. Schwarz: Konfliktmanagement. 5 Grundmodelle der Konfliktlösung, Wiesbaden 1990



# Konfliktmanagement – Strategien der Bearbeitung nach Schwarz

<b>Flucht – Verleugnung</b> 	<b>Konflikte werden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ignoriert</li> <li>– ausgeklammert</li> <li>– auf die lange Bank geschoben</li> <li>– personalisiert</li> <li>– als Bagatellen abgetan</li> <li>– erduldet</li> </ul>
<b>Kampf – Konfrontation</b> 	<b>Konflikte werden «reguliert» durch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Durchsetzung der eigenen Interessen</li> <li>– Kündigung des Schwächeren</li> <li>– Zwangspensionierung</li> <li>– Zerstörung des Rufs</li> <li>– Abschieben aufs tote Gleis</li> </ul>
<b>Unterdrückung – Konzession – Delegation</b> 	<b>Konflikte werden «reguliert» durch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Unterdrücken der eigenen Bedürfnisse und Interessen</li> <li>– Einschalten von höheren Autoritäten</li> <li>– die Haltung: Unsere Beziehung darf nicht gefährdet werden</li> </ul>
<b>Kompromiss / Handel</b> 	<b>Konflikte werden «reguliert» durch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gleichwertigkeit der Partner</li> <li>– Akzeptieren, dass beide Seiten Bedürfnisse und Interessen haben</li> <li>– Teilen des «Kuchens»</li> <li>– Erbringen eines Opfers von beiden Seiten: Wir sind quitt</li> </ul>
<b>Integration</b> 	<b>Konflikte werden «reguliert» durch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Berücksichtigung der tieferen Interessen</li> <li>– Eruiieren gemeinsamer Berührungspunkte</li> <li>– Suchen nach einem neuen Weg</li> <li>– Verhandeln im Sinne des Harvard-Modells</li> </ul>



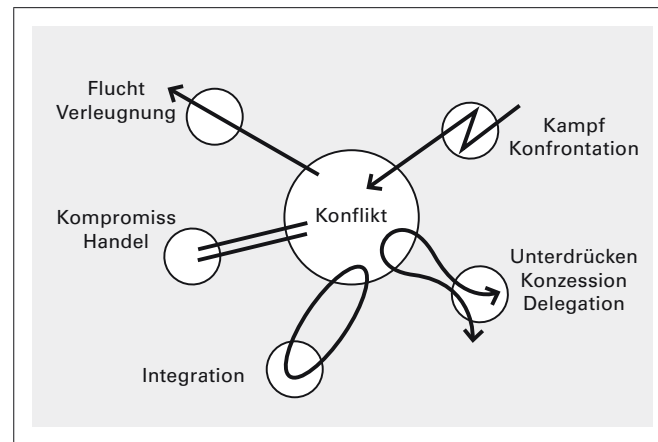
# Konfliktmanagement praktisch angewendet an einem ausgewählten Fallbeispiel

- **Bearbeiten des Fallbeispiels in 2er Gruppen**
- **Aufgabe 1**
  - Lesen des Fallbeispiels



# Konfliktmanagement praktisch angewendet an einem ausgewählten Fallbeispiel

- **Aufgabe 2**
  - **Schritt 1: Konfliktdiagnose**
    - Vorgehen nach Leitfaden (Siehe Arbeitsblatt)
  - **Schritt 2: Strategiewahl zum Konfliktmanagement**
    - Auswählen und begründen





# Konfliktmanagement praktisch angewendet

## Leitfaden für die integrale Lösung

- **Schritt 3**

<b>Schritt 3: Vorgehen bei der Strategiewahl: Integration</b>	
3.1. Runder Tisch Wer wird eingeladen? Begründung	
3.2. Präsentation des Konfliktverlaufs mit den Beteiligten (Darstellung)	
3.3. Festlegen der Spielregeln beim runden Tisch.	
3.3. Zielsetzung des runden Tisches festlegen. Begründung	



# Konfliktmanagement praktisch angewendet

## Leitfaden für die integrale Lösung

- **Schritt 4**

<b>Schritt 4: Auslegeordnung Position und Interessen</b>	
4.1. Jeder Beteiligte kann seine Position und seine Haltung nochmals begründen. (ICH Botschaften)	
4.2. Jeder Beteiligte formuliert seine Interessen und begründet diese. (ICH Botschaften)	
4.3. Zusammenfassen der verschiedenen Interessen.	



# Konfliktmanagement praktisch angewendet

## Leitfaden für die integrale Lösung

- **Schritt 5**

<b>Schritt 5: Lösungsentwicklung</b>	
5.1. Welchen gemeinsamen Nenner haben die Beteiligten?	
5.2. Gemeinsame Zielsetzung der Beteiligten erarbeiten.	
5.3. Entwickeln von Optionen zu beiderseitigem Vorteil (WIN-WIN).	
5.4. Bewerten der einzelnen Optionen (Lösungsmöglichkeiten)	
5.5. Entscheiden für eine einzelne Option. (Lösungsmöglichkeit)	





# Konfliktmanagement praktisch angewendet

## Leitfaden für die integrale Lösung

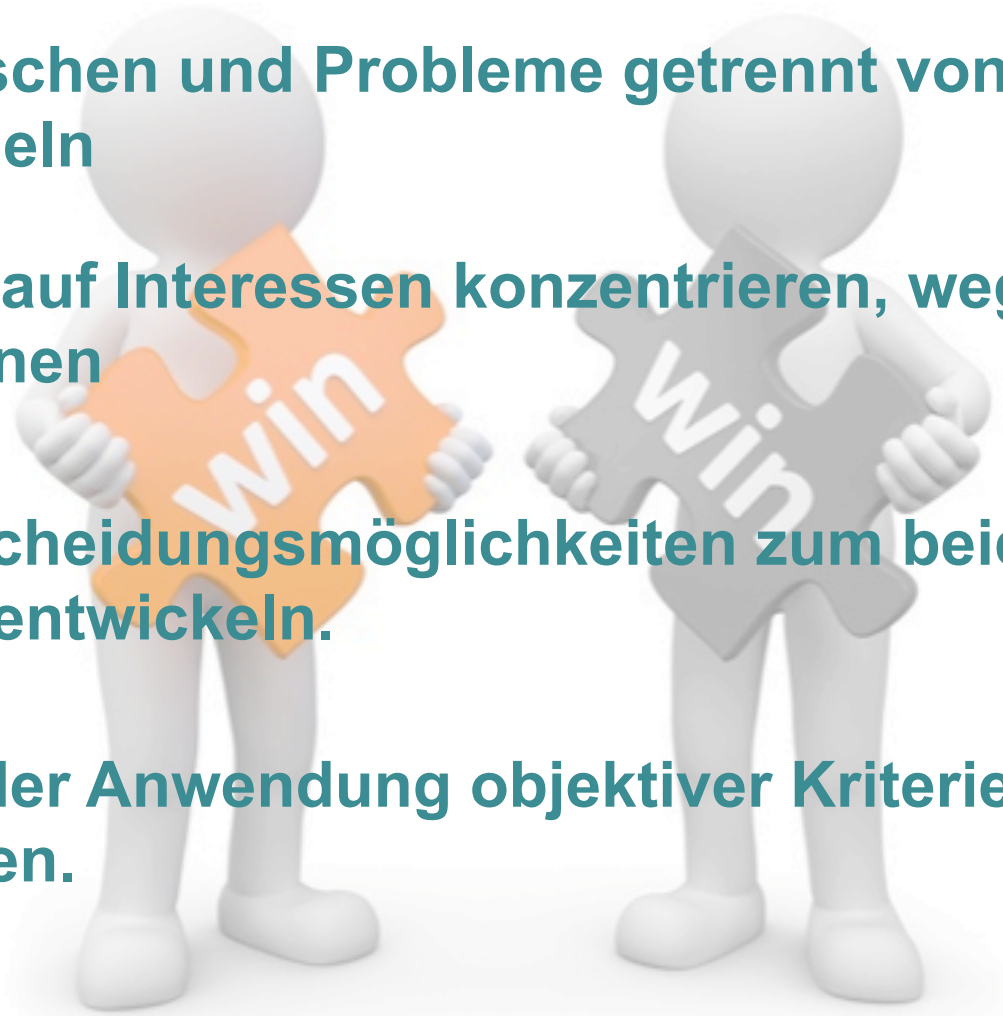
- **Schritt 6**

Schritt 6: Realisierung planen				
6.1. Abmachungen festlegen				
6.2. Wer, was, wann und wie zu tun hat.	Wer	Was	Wann	Wie
6.3. Lösung überprüfen				



# Abschliessende Hinweise zur integralen Lösung

1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
2. Sich auf Interessen konzentrieren, weg von Positionen
3. Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil entwickeln.
4. Auf der Anwendung objektiver Kriterien bestehen.





# Vielen Dank

