



Konfliktstile

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



DISCLAIMER: The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.





2.1 Identifizieren Sie den Unterschied zwischen einer Position und einem Interesse.

Ziele

2.3 Analysieren Sie Absicht und Wirkung



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Lektion 1

Was sind die 5 Konfliktstile?

Wie Sie mit Konflikten mit dem richtigen Stil umgehen.

Schreibübung



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Konfliktmanagementstile

Zuvorkommend

Ein entgegenkommender Stil gibt die eigenen Bedürfnisse oder Wünsche im Austausch für die anderer auf.

Sie würden die Sorgen anderer über Ihre eigenen stellen. Dieser Stil tritt normalerweise dann auf, wenn Sie entweder einfach nachgeben oder zum Nachgeben überredet werden.

Dieser Stil könnte angebracht sein, wenn Ihnen das Thema weniger am Herzen liegt als die anderen, Sie den Frieden wahren wollen, das Gefühl haben, im Unrecht zu sein, oder das Gefühl haben, keine andere Wahl zu haben, als dem anderen Standpunkt zuzustimmen.

Vermeiden

Ein Vermeidungsstil geht dem Konflikt völlig aus dem Weg. Sie würden weder Ihre Überzeugungen noch die der anderen Beteiligten verfolgen. Sie würden den Konflikt, wann immer er auftaucht, einfach ständig hinauszögern oder ihm ganz ausweichen.

Dieser Stil könnte sinnvoll sein, wenn der Konflikt trivial erscheint, Sie keine Zeit zum Nachdenken haben oder mehr Zeit brauchen, wenn Sie das Gefühl haben, keine Chance auf einen Sieg zu haben, oder wenn Sie Angst haben, auf Unmut zu stoßen.

Kompromisse

Ein kompromittierender Stil versucht, eine Lösung zu finden, die allen Beteiligten zumindest teilweise gefällt. Sie würden daran arbeiten, einen Mittelweg zwischen all den Bedürfnissen zu finden, die die Menschen typischerweise unbefriedigt oder bis zu einem gewissen Grad zufriedenstellen würden.

Dieser Stil könnte angebracht sein, wenn es wichtiger ist, eine Lösung zu finden, als dass die Lösung großartig ist, eine Frist schnell näher rückt, Sie sich in einer Sackgasse befinden oder Sie für den Moment eine vorübergehende Lösung benötigen.



Konfliktmanagementstile

Zusammenarbeiten

Bei einem kollaborativen Stil wird versucht, eine Lösung zu finden, die den Bedürfnissen aller Parteien gerecht wird. Anstatt zu versuchen, eine Mittellösung zu finden, sollten Sie eine Lösung anstreben, die tatsächlich alle zufriedenstellt und am Ende eine Win-Win-Situation darstellt.

Dieser Stil könnte angemessen sein, wenn mehrere Perspektiven angesprochen werden müssen, zwischen den Parteien eine wichtige Beziehung besteht, die endgültige Lösung zu wichtig ist, als dass jemand damit unzufrieden sein könnte, oder wenn die Überzeugungen mehrerer Interessengruppen vertreten werden müssen.

Konkurrieren

Ein konkurrierender Stil vertritt eine feste Haltung und weigert sich, die Perspektiven der anderen Parteien zu sehen. Sie würden anderen immer wieder Ihren Standpunkt aufdrängen oder ihre Ideen ablehnen, bis Sie Ihren Willen durchsetzen.

Dieser Stil könnte angemessen sein, wenn Sie für Ihre Rechte oder Moral eintreten müssen, eine schnelle Entscheidung treffen und andere zum Mitmachen zwingen müssen, einen langfristigen Konflikt beenden müssen oder verhindern müssen, dass eine schreckliche, gegensätzliche Entscheidung zustande kommt gemacht. Nachdem Sie nun mit den verschiedenen Herangehensweisen an Konflikte vertraut sind, sehen wir uns an, wie diese Stile in alltäglichen Konflikten eingesetzt werden können.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Beispiele zur Konfliktlösung

1. Einem verärgerten Kunden entgegenkommen

Unternehmensrichtlinien können oft ein Hindernis für den Kundenerfolg sein und Mitarbeiter in eine schwierige Lage bringen, wenn sie mit einem frustrierten Kunden zu tun haben.

Stellen Sie sich vor, Sie haben eine lange Verspätung in Ihrem Bus und an der Rezeption steht ein Kunde, der Sie wegen einer Verspätung bei der Arbeit um eine Rückerstattung bittet. Das Ticket des Kunden ist weiterhin gültig und Sie können keine Rückerstattungen persönlich leisten, was weit über die Richtlinien des Unternehmens hinausgeht. Während Sie erfolglos versuchen, dem Kunden dies zu erklären, werden ungeduldige Leute, die hinten im Bus warten, langsam wütend und ungeduldig, während Sie noch mehr Verspätung haben.

Dies bringt Sie in eine schwierige Situation, in der Sie sowohl die Bedürfnisse des Kunden als auch die des Unternehmens erfüllen müssen. In diesen Fällen ist ein akkommodierender Ansatz die beste Strategie, da er für alle Beteiligten zu einem vorteilhaften Ergebnis führt.

Der Kunde erhält eine Rückerstattung, die anderen Kunden im Bus finden das großartigen Kundenservice und das Unternehmen verliert kein zusätzliches Geld durch weitere Verspätungen und erhält keine weiteren Beschwerden. Auch wenn Sie möglicherweise gegen die Unternehmensrichtlinien verstoßen müssen, kann die Regelwidrigkeit bei einem Kunden dazu führen, dass bei der weiteren Verzögerung Zeit gespart wird und weniger Beschwerden eingehen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Beispiele zur Konfliktlösung

2. Ein triviales Argument vermeiden

Der Kunde hat immer Recht – zumindest denkt er das. Kunden haben gerne Recht und lassen sich nicht so leicht beeinflussen, wenn Ihr Unternehmen ihnen etwas anderes sagt. Selbst wenn das Detail trivial ist, nehmen sich Kunden die Zeit, ihren Standpunkt darzulegen, was sich negativ auf das Kundenerlebnis auswirkt.

Solche Situationen treten regelmäßig bei technischen Supportteams auf, die sich mit komplexen oder komplizierten Produkten befassen. Kunden rufen den Support an und behaupten, ein Produkt oder eine Funktion sei defekt, und der Mitarbeiter wird feststellen, dass der Kunde das Tool einfach nicht richtig verwendet hat. Supportmitarbeiter werden Kunden fragen, ob sie versucht haben, die empfohlenen Schritte zur Fehlerbehebung zu befolgen, und Kunden, die denken, der Mitarbeiter sei überflüssig, werden antworten, dass sie es getan haben. Wenn sie jedoch gemeinsam mit dem Mitarbeiter die Schritte durchgehen, erkennen sie die Fehler, die sie die ganze Zeit gemacht haben.

Wenn ein Kunde behauptet, dass Ihr Produkt oder Ihre Funktion defekt ist und Sie wissen, dass dies nicht der Fall ist, besteht der beste Ansatz zur Konfliktbewältigung darin, dies zu vermeiden. Wenn Ihr Produkt nicht defekt ist, müssen Sie keine Zeit damit verschwenden, mit dem Kunden darüber zu streiten, ob er bestimmte Schritte zur Fehlerbehebung durchgeführt hat oder nicht.

Gehen Sie stattdessen mit ihnen die Schritte durch und zeigen Sie ihnen, dass das Produkt funktioniert. Der Kunde wird klug genug sein, zu erkennen, dass Benutzerfehler möglicherweise eine größere Rolle gespielt haben, als er ursprünglich angenommen hatte.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Beispiele zur Konfliktlösung

3. Kompromisse eingehen, wenn man in eine Sackgasse gerät

Kunden, ob sie Lust dazu haben oder nicht, sind logische Menschen, genau wie Sie und ich. Sie sind in der Lage, stressige und schwierige Situationen zu erkennen und haben auch kein Interesse daran, diese zu eskalieren. Kunden sind bereit, einen Kompromiss einzugehen, solange es ihnen ermöglicht, weiterhin auf ihre Ziele hinzuarbeiten.

Ein Beispiel hierfür ist die Gastronomie. Haben Sie schon einmal spät abends eine Pizza bestellt und waren dann enttäuscht, dass der Belag falsch war? Auch wenn Sie zu Recht frustriert sind, schnappen Sie sich wahrscheinlich nicht Ihre Schlüssel und fahren direkt zum Laden.

Stattdessen rufen die meisten Kunden das Unternehmen an, um das Problem zu melden. Wenn es vor der Schließungszeit ist, schickt das Restaurant eine kostenlose Pizza. Wenn es jedoch außerhalb der Geschäftszeiten ist, geht das Geschäft einen Kompromiss mit dem Kunden ein, indem es eine Gutschrift für einen zukünftigen Einkauf anbietet.

Auch wenn der Kunde immer noch traurig und hungrig ist, zeigt er oft Verständnis für die Mitarbeiter, die kurz vor dem Ausstempeln stehen. Anstatt die Mitarbeiter länger arbeiten zu lassen und eine weitere Pizza zu liefern, geht das Unternehmen Kompromisse mit dem Kunden ein, indem es zu einem anderen Zeitpunkt eine kostenlose Pizza anbietet. Beide Parteien mussten ein kleines Opfer bringen, aber am Ende profitieren beide vom Ergebnis.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Beispiele zur Konfliktlösung

4. Arbeiten Sie mit willigen Kunden zusammen

Die besten Konfliktlösungen sind solche, bei denen beide Seiten profitieren, ohne im Gegenzug auf etwas anderes verzichten zu müssen. Diese Situationen sind ideal für den Aufbau von Kundenbindung, können jedoch schwierig zu erzeugen und zu erkennen sein. Wenn Ihr Unternehmen Gelegenheiten zur Zusammenarbeit mit Ihren Kunden findet, ist es wichtig, diese Chancen zu nutzen und für beide Seiten vorteilhafte Beziehungen aufzubauen.

Ein reales Beispiel für Zusammenarbeit ist das HubSpot Ideas Forum. Diese Website fungiert als offenes Forum, in dem Kunden neue Ideen für HubSpot-Produkte vorschlagen können. Benutzer können die Ideen der anderen positiv bewerten und sie kommentieren, um einen Punkt weiter hervorzuheben.

Die Entwickler von HubSpot beobachten dieses Forum genau, um neue Ideen für die Produktentwicklung zu entdecken. Wenn sie eine Idee finden, die ihnen gefällt, können sie den Beitrag markieren, um die Community darüber zu informieren, dass die Funktion in Betracht gezogen wird.

Von dieser Zusammenarbeit profitieren sowohl HubSpot als auch seine Kunden, da beide Seiten von der Website profitieren. Auf der einen Seite haben die Kunden die Möglichkeit, dem Unternehmen ihre kontinuierlichen Bedürfnisse mitzuteilen und möglicherweise neue Produkte zu erhalten. Andererseits ist HubSpot in der Lage, Kundenfeedback zu sammeln und daraus effektive Produkte und Funktionen zu entwickeln. Beide Seiten gewinnen Ressourcen, die ihnen helfen, ihre Ziele zu erreichen, ohne dafür auf etwas verzichten zu müssen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Beispiele zur Konfliktlösung

5. Aus den richtigen Gründen konkurrieren

Manche Kunden haben ein Ziel vor Augen und geben einfach nicht auf, bis sie es erreicht haben, ungeachtet der Konsequenzen. Während sich diese Denkweise für die Führung eines Unternehmens großartig anhört, kann sie in anderen Umgebungen zu ernsthaften Konflikten führen.

Nehmen wir zum Beispiel an, ein verärgelter Kunde kommt in Ihr Geschäft und beginnt, andere Kunden zu beleidigen, ohne dass es dazu Anlass gibt. Der Kunde macht beleidigende Kommentare und versucht aktiv, anderen Kunden emotionalen oder sogar körperlichen Schaden zuzufügen.

Dies ist ein Konflikt, bei dem die beste Vorgehensweise darin besteht, mit dem Kunden zu konkurrieren. Der Kunde lenkt nicht nur Ihr Geschäft ab, sondern schafft auch eine Atmosphäre, in der sich andere Kunden bedroht fühlen. Egal wie viel Geld dieser Kunde in Ihrem Unternehmen ausgibt, es wird sich immer lohnen, ihn zur Rede zu stellen, denn so zeigen Sie anderen Kunden, dass Sie ihr Geschäft genauso schätzen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Übung

Schreiben

Schreiben Sie jeweils ein Beispiel auf Konfliktstile, denen Sie bei der Arbeit begegnet sind.

Denken Sie an einen bestimmten Konflikt, dem Sie begegnet sind und der Ihnen so einprägsam war, dass Sie sich bis heute daran erinnern.

Welchen Konfliktstil haben Sie verwendet? Würden Sie etwas anders machen? Würden Sie Ihren Stil ändern?

Warum würden Sie es genauso/anders machen?



Lektion 2

Die Unterschiede zwischen
Interessen und Positionen verstehen

Verhandlungsführer finden
Lösungen, die den Interessen beider
Parteien gerecht werden

Das Finden einer Übereinstimmung
zwischen den Interessen der Parteien
schafft einen Mehrwert für beide
Seiten

Übung



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Interesse vs. Position

Das Verständnis der Unterschiede zwischen Interessen und Positionen ist ein Grundstein für den Erfolg gemeinsamer Verhandlungen.

POSITIONEN

- Was sie sagen, dass sie es wollen
- Positionen sind oberflächliche Aussagen von wo eine Person oder Organisation steht, und geben selten Einblick in zugrundeliegende Motivationen, Werte bzw Anreize.
- Positionsbeispiel: Union fordert a Fünfjahresvertrag.

INTERESSEN

Warum sie es wollen

- Interessen sind die zugrundeliegenden Beweggründe einer Partei, Werte oder Motivationen. Interessen erklären warum jemand nimmt eine bestimmte Position ein.
- **Interessenbeispiel: Union will Zeit für** Arbeiter müssen ihre Fähigkeiten vor der Anlage umrüsten Schließungen werden umgesetzt.



Interesse vs. Position

Oft nehmen Menschen Positionen ein, weil sie glauben, dass die Position ihren Interessen entspricht.

Selten ist diese Position die einzige Möglichkeit, auf ihr Interesse einzugehen. Manchmal steht ihre Position im Widerspruch zu Ihren Interessen. Das bedeutet nicht, dass es keine Position gibt, die die Interessen beider Parteien berücksichtigen kann. Ihr Job als Verhandlungsführer ist geringer überzeugender als vielmehr darin, Lösungen zu finden, die den Interessen beider Parteien Rechnung tragen.

Sie müssen sich vor Beginn einer Verhandlung über alle Ihre Interessen im Klaren sein und versuchen, die Interessen der anderen Seite vor und während einer Verhandlung zu erfassen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Beispiel



Das von Roger Fisher und William Ury in ihrem herausragenden Buch „Getting to Yes“ verwendete Beispiel der Geschichte von Mary Parker Follet veranschaulicht den entscheidenden Unterschied zwischen der Position einer Partei und ihren Interessen.

Kurz gesagt, Mary Parker Follet erzählt die Geschichte zweier Männer, die sich in einer Bibliothek streiten.

Die Meinungsverschiedenheit betrifft ein Fenster. Der eine Mann möchte, dass das Fenster geöffnet wird, während der andere möchte, dass es geschlossen wird (hier sehen wir die gegensätzlichen Standpunkte der Parteien in Bezug auf das Fenster).

Die beiden Männer streiten hin und her über ein scheinbar unlösbares Problem. Sie feilschen durch verschiedene Angebote darüber, wie weit sie das Fenster offen lassen dürfen: leicht, halb, dreiviertel und so weiter und so fort. Keine Lösung, die den Parteien einfällt, scheint sie beide zufriedenstellen zu können.

Betreten Sie den Bibliothekar....



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Beispiel

Sie fragt den ersten Mann, warum er das Fenster öffnen möchte, worauf er antwortet: „Um etwas frische Luft zu bekommen.“

Der Bibliothekar fragt den anderen Mann weiterhin, warum er das Fenster schließen möchte, worauf er antwortet: „Um den Luftzug zu vermeiden.“

Nachdem sie sich auf die Interessen beider Parteien konzentriert hat, öffnet sie ein Fenster im Nebenzimmer und bringt frische Luft ohne Zugluft herein.

Die Geschichte von Mary Parker Follett ist ein perfektes Beispiel dafür, wie scheinbar unvereinbare Positionen leicht gelöst werden können, wenn die zugrunde liegenden Interessen der Parteien untersucht werden.

Es ist hier wichtig hervorzuheben, dass es die Interessen der Parteien sind, die das Problem definieren. Das Grundproblem jeder Verhandlung liegt nicht in den widersprüchlichen Positionen der Parteien, sondern im Konflikt zwischen den Bedürfnissen, Wünschen, Sorgen und Ängsten beider Seiten.

Übung – Welchen Konfliktstil verwendete der Bibliothekar?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

1. Ask why

Hier gilt es, sich in die Lage der anderen Partei hineinzusetzen oder, wie es so schön heißt, sich in ihre Lage zu versetzen. Hier müssen Sie jede Position, die sie einnehmen, einnehmen und fragen: „Warum“?

Wenden wir uns dem klassischen Verzugsschadensersatzanspruch des Arbeitgebers gegen den Fristverlängerungsanspruch des Auftragnehmers zu. Bei der Beurteilung der Interessen des Arbeitgebers muss der Auftragnehmer fragen, „warum“ der Arbeitgeber Verzugsschadensersatz erhebt.

Die Antwort ist nie so einfach wie „weil der Auftragnehmer zu spät gekommen ist“. Ich habe bei vielen Gelegenheiten gesehen, dass Arbeitgeber bereit sind, über die Erhebung von Verspätungsschäden zu verhandeln, und da ich für zahlreiche Arbeitgeber gearbeitet habe, kann ich dafür bürgen, dass ein vertraglicher Anspruch auf die Erhebung von Schadensersatz allein aufgrund der verspäteten Fertigstellung der Arbeiten nicht gerechtfertigt ist. Das zugrunde liegende Interesse, das die meisten Arbeitgeber befriedigen möchten.

Der vertragliche Zweck einer pauschalierten Schadensersatzregelung besteht darin, den Nachweis eines Schadensersatzanspruchs für die durch die verspätete Fertigstellung entstandenen Verluste zu vermeiden.

Da haben wir unser erstes Interesse – mögliche Verluste aufgrund der verspäteten Fertigstellung des Auftragnehmers, z.B. Ansprüche anderer folgen dem Auftragnehmer.

Dies ist von entscheidender Bedeutung – häufig sind es die Ansprüche des nachfolgenden Auftragnehmers, die der Arbeitgeber durch Schadensersatz vom verstorbenen Auftragnehmer ausgleichen muss. (Verzugsschadensrückstellungen sind normalerweise auf 10 % der akzeptierten Vertragssumme begrenzt und können den Arbeitgeber daher nicht angemessen für Produktionsausfälle oder andere Verluste entschädigen.)

T
I
P

In dieser Phase ist es verlockend, zur Lösungsfindungsphase des Verhandlungsprozesses überzugehen. Wie auch immer Sie sich davor hüten müssen, es wird Zeit, Lösungen zu finden, die den von Ihnen identifizierten Bedürfnissen gerecht werden.

Bei zahlreichen Mängeln an der Arbeit geht der Arbeitgeber bei der Geltendmachung von Verspätungsschadensersatz gegenüber den Auftragnehmern deutlich härter vor. Wenn die Arbeiten von hoher Qualität sind und nur geringe oder gar keine Mängel aufweisen, ist es wahrscheinlicher, dass Auftragnehmer einen großen Teil eines etwaigen Verzugsschadensersatzanspruchs, den der Arbeitgeber möglicherweise erheben möchte, weghandeln. Hier kommt unser zweites Interesse zum Vorschein: Arbeitgeber haben ein Interesse an qualitativ hochwertiger Arbeit, die von zuverlässigen Auftragnehmern auf wiederholbarer Basis ausgeführt wird (wiederum sind wir noch nicht damit beschäftigt, Lösungen zu entwickeln, um dieses Bedürfnis zu befriedigen).

1. Fragen Sie nach dem Warum

Hier gilt es, sich in die Lage der anderen Partei hineinzusetzen oder, wie es so schön heißt, sich in ihre Lage zu versetzen. Hier müssen Sie jede Position, die sie einnehmen, einnehmen und fragen: „Warum“?

Wenden wir uns dem klassischen Verzugsschadensersatzanspruch des Arbeitgebers gegen den Fristverlängerungsanspruch des Auftragnehmers zu. Bei der Beurteilung der Interessen des Arbeitgebers muss der Auftragnehmer fragen, „warum“ der Arbeitgeber Verzugsschadensersatz erhebt.

Die Antwort ist nie so einfach wie „weil der Auftragnehmer zu spät gekommen ist“. Ich habe bei vielen Gelegenheiten gesehen, dass Arbeitgeber bereit sind, über die Erhebung von Verspätungsschäden zu verhandeln, und da ich für zahlreiche Arbeitgeber gearbeitet habe, kann ich dafür bürgen, dass ein vertraglicher Anspruch auf die Erhebung von Schadensersatz allein aufgrund der verspäteten Fertigstellung der Arbeiten nicht gerechtfertigt ist. Das zugrunde liegende Interesse, das die meisten Arbeitgeber befriedigen möchten.

Der vertragliche Zweck einer pauschalierten Schadensersatzregelung besteht darin, den Nachweis eines Schadensersatzanspruchs für die durch die verspätete Fertigstellung entstandenen Verluste zu vermeiden.

Da haben wir unser erstes Interesse – mögliche Verluste aufgrund der verspäteten Fertigstellung des Auftragnehmers, z.B. Ansprüche anderer folgen dem Auftragnehmer. Dies ist von entscheidender Bedeutung – häufig sind es die Ansprüche des nachfolgenden Auftragnehmers, die der Arbeitgeber durch Schadensersatz vom verstorbenen Auftragnehmer ausgleichen muss. (Verzugsschadensrückstellungen sind normalerweise auf 10 % der akzeptierten Vertragssumme begrenzt und können den Arbeitgeber daher nicht angemessen für Produktionsausfälle oder andere Verluste entschädigen.)

T
IC
P

In dieser Phase ist es verlockend, zur Lösungsfindungsphase des Verhandlungsprozesses überzugehen. Wie auch immer Sie sich davor hüten müssen, es wird Zeit, Lösungen zu finden, die den von Ihnen identifizierten Bedürfnissen gerecht werden.

Bei zahlreichen Mängeln an der Arbeit geht der Arbeitgeber bei der Geltendmachung von Verspätungsschadensersatz gegenüber den Auftragnehmern deutlich härter vor. Wenn die Arbeiten von hoher Qualität sind und nur geringe oder gar keine Mängel aufweisen, ist es wahrscheinlicher, dass Auftragnehmer einen großen Teil eines etwaigen Verzugsschadensersatzanspruchs, den der Arbeitgeber möglicherweise erheben möchte, weghandeln. Hier kommt unser zweites Interesse zum Vorschein: Arbeitgeber haben ein Interesse an qualitativ hochwertiger Arbeit, die von zuverlässigen Auftragnehmern auf wiederholbarer Basis ausgeführt wird (wiederum sind wir noch nicht damit beschäftigt, Lösungen zu entwickeln, um dieses Bedürfnis zu befriedigen).



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

2. Fragen Sie, warum nicht

Denken Sie über ihre Wahl nach

Dabei geht es um die Analyse der Frage, welche Interessen der anderen Partei einer Zustimmung zu Ihrer Anfrage im Wege stehen. Um die Meinung der anderen Parteien zu ändern, müssen Sie zunächst verstehen, wo ihre Gedanken gerade sind.

3. Erkennen Sie, dass jede Seite mehrere Interessen hat

Unabhängig davon, mit wem Sie verhandeln, sei es der Arbeitgeber, der Projektmanager, der QS oder der Auftragnehmer, müssen Sie sich darüber im Klaren sein, dass alle Parteien einen Kreis haben, für dessen Interessen sie sensibel sind.

Um die Interessen eines Verhandlungsführers richtig zu verstehen, muss man die Vielfalt all der unterschiedlichen Interessen verstehen, denen er Rechnung tragen muss.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

4. Das stärkste Interesse sind die Grundbedürfnisse des Menschen

Bei der Beurteilung von Positionen ist es sinnvoll, die Grundinteressen zu berücksichtigen, die alle Menschen motivieren.

Wenn Sie diese Grundbedürfnisse befriedigen können, erhöhen sich Ihre Chancen auf eine für beide Seiten akzeptable Einigung erheblich. Die 5 Grundbedürfnisse des Menschen sind:

Sicherheit

Wirtschaftliches Wohlergehen Ein Zugehörigkeitsgefühl Anerkennung

Auftragnehmer über das Leben

Bedenken Sie, dass das, was in diesem Sinne für Einzelpersonen gilt, auch für Gruppen, Nationen und Unternehmen gilt.

Das Versäumnis, grundlegende menschliche Bedürfnisse zu erfüllen, ist in Lohnstreitigkeiten, bei denen die Parteien über prozentuale Erhöhungen verhandeln, sehr deutlich zu erkennen. Der eigentliche Auslöser des Streits ist jedoch das Versäumnis, die grundlegenden menschlichen Bedürfnisse des Arbeitnehmers zu erkennen und zu befriedigen.



5. Erstellen Sie abschließend eine Liste

Um die verschiedenen Interessen der anderen Partei zu ermitteln, ist es unbedingt erforderlich, dass Sie eine Liste erstellen und die verschiedenen Interessen, die Sie identifizieren, aufschreiben.

Dies dient nicht nur dazu, Ihnen dabei zu helfen, sich alle identifizierten Interessen zu merken, sondern das weitere Aufschreiben dient dazu, die Qualität Ihrer Beurteilung zu verbessern, wenn Sie neue Informationen erhalten, und die Interessen in die geschätzte Reihenfolge und Bedeutung zu bringen.

Abschluss

Die Beurteilung der zugrunde liegenden Interessen, die die Positionen einer Partei motivieren, ist der Schlüssel zur Entwicklung von Lösungen, die die Bedürfnisse der Parteien befriedigen und nicht nur die Anforderungen der Parteien erfüllen.

Ohne die Durchführung einer umfassenden Interessen- und Bedarfsanalyse laufen die Parteien Gefahr, den größten Teil des verfügbaren Werts auf dem Tisch zu lassen. Dies ist einer der Hauptgründe dafür, dass Parteien eine Verhandlung unzufrieden verlassen.



1

Frage warum?

2

Frage warum nicht?

3

Erkennen Sie,
dass jede
Seite mehrere
Interessen hat

4

Die stärksten
Interessen
sind
grundlegende
menschliche
Bedürfnisse

5

Machen Sie eine
Liste



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Lektion 3

Absicht vs. Wirkung



Missverständnisse gehören zum Leben dazu. Jeder Mensch hat eine andere Perspektive, eine andere gelebte Erfahrung und eine Reihe von Vorurteilen, die sein Handeln bestimmen - sei es die Herangehensweise an den Lebensmitteleinkauf oder die Art und Weise, wie er mit Konflikten mit einem Kollegen umgeht.

Das Problem

Menschen versuchen oft, ihre Handlungen anhand ihrer Absichten zu erklären, andere haben jedoch möglicherweise eine ganz andere Wahrnehmung der Gesamtauswirkungen dieser Handlungen.

Dies kann bestenfalls zu einer harmlosen Verwechslung führen. In anderen Fällen kann diese Diskrepanz zwischen der Absicht einer Person und den tatsächlichen Auswirkungen ihrer Handlungen jedoch zu größeren Konflikten führen.

Während die Frage nach Absicht und Wirkung häufig im Konfliktmanagement und in der traumainformierten Pflege auftaucht, taucht sie auch häufig in alltäglichen Gesprächen und Konflikten auf.



Absicht

Wenn Sie die Absicht haben, etwas zu tun, sind Sie entschlossen, es auch zu erledigen.

Wenn Sie eine Absicht haben, haben Sie ein Motiv oder einen Zweck.

Die Absicht ist ein erwartetes Ergebnis

beabsichtigt ist oder Ihr geplantes Handeln leitet.

„Seine Absicht war es, etwas Neues zu schaffen

Übersetzung“

Auswirkung

Das Substantiv „Auswirkung“ kann sich auf eine physische Kraft (wie eine Kollision), einen Einfluss (ein schlechtes Vorbild oder einen Helden) oder eine starke Wirkung (ein Fuß Schnee hat Auswirkungen auf die Fahrbedingungen) beziehen.

Ein guter Lehrer könnte einen Einfluss (Einfluss) auf einen Schüler haben, der Schwierigkeiten hat. Aber dieses vielseitige Wort kann auch als Verb

„Anfassen.“ verwendet werden, obwohl viele Menschen stattdessen lieber seine Synonyme verwenden:

„beeinflussen“, „ertragen auf“.

Alltägliche Beispiele



Ihr Partner macht einen Witz, der Sie verärgert. Sie wissen, dass sie es nicht böse gemeint haben, aber es schmerzt trotzdem. Ihre Absicht war unbeschwert, aber die Auswirkung ist, dass Ihre Gefühle verletzt werden.



Ein Freund kommt zu Ihnen, um über ein Problem zu sprechen, das er bei der Arbeit hat. Sie geben ihnen Ratschläge, aber Ihr Freund verhält sich defensiv und beendet das Gespräch. Später erfahren Sie, dass sie das Gefühl hatten, Sie hätten ihnen gesagt, dass sie schlecht mit der Situation umgegangen seien. Ihre Absicht war es, einen Aktionsplan anzubieten, aber die Auswirkung war, dass sie sich beurteilt fühlten.



Ihr Vorgesetzter führt am Arbeitsplatz unter dem Deckmantel der Verbesserung der Unternehmenskultur eine neue Richtlinie ein, aber das Personal hat das Gefühl, dass es nur um mehr Arbeit und Überwachung geht, was den Mangel an Vertrauen in das Büro noch verstärkt. Die Absicht Ihres Vorgesetzten bestand darin, Prozesse zur Steigerung der Effizienz hinzuzufügen, aber die Auswirkung ist ein Rückgang der Arbeitsmoral.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Wenn Ihre Wirkung nicht mit Ihrer Absicht übereinstimmt

Haben Sie schon einmal gesagt: „Das habe ich aber nicht gemeint“?

Du bist nicht allein. Jeder neigt dazu, seine Reaktionen anhand seiner eigenen Interpretation einer Situation zu messen, was bedeutet, dass unbeabsichtigter Schaden passieren kann – niemand von uns ist über ein versehentliches „Autsch“ hinweg.

Wenn jemand offenbart, dass Sie ihn verletzt oder beleidigt haben, kann der Rest Ihrer Beziehung, ob beruflich, romantisch oder platonisch, davon abhängen, wie Sie mit der Situation umgehen.

So bringen Sie alles wieder auf den richtigen Weg:



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ihre Wirkung



Hören Sie mit dem Ziel zu, zu verstehen, woher sie kommen, und nicht mit dem Ziel, sich zu verteidigen.

Es kann hilfreich sein, die Technik des aktiven Zuhörens anzuwenden, bei der genau das wiederholt wird, was Sie hören.



Zentrieren Sie ihre Gefühle, nicht Ihre. Es ist normal, dass Sie sich etwas unwohl fühlen, wenn Ihnen jemand sagt, dass Sie etwas falsch gemacht haben, und Sie damit nicht einverstanden sind.

Aber machen Sie eine Pause und atmen Sie tief durch und seien Sie sich darüber im Klaren, dass Sie später über Ihre Gefühle sprechen können.



Entschuldigen Sie sich aufrichtig oder erkennen Sie die Auswirkungen an, die Ihre Handlungen auf sie hatten. Vermeiden Sie „Es tut mir leid, wenn“, „Es tut mir leid, dass Sie“ oder „Es tut mir leid, aber“ fern, da ihnen allen die Verantwortung fehlt und die Schuld demjenigen zugeschoben wird, der verletzt wurde. Ein einfaches „Es tut mir leid, dass ich das getan habe, aber das nächste Mal werde ich es besser machen“ kann viel bewirken.



Der Einfluss von jemandem

Andererseits kann es nervenaufreibend sein, verletzte Gefühle gegenüber jemandem zum Ausdruck zu bringen, der einem am Herzen liegt oder mit dem man zusammenarbeitet. Niemand möchte das Gefühl haben, dass er überreagiert oder Aufregung verursacht. Wenn Sie jedoch beabsichtigen, den guten Ruf dieser Beziehung aufrechtzuerhalten, ist es am besten, Ihre Bedenken zur Sprache zu bringen. Ein paar Hinweise:



Konzentrieren Sie sich auf Ihre Gefühle und verwenden Sie „Ich“-Aussagen. Du könntest zum Beispiel sagen: „Ich habe mich wirklich verletzt gefühlt, als...“ statt „Du hast mir wehgetan, als...“
Das Gespräch konzentriert sich auf die Auswirkungen, die die Handlung auf Sie hatte, auf die Situation selbst oder darauf, der anderen Person die Schuld zuzuschieben.



Seien Sie bereit, ihre Seite anzuhören, nachdem Sie Ihre geäußert haben. Das heißt nicht, dass Sie damit einverstanden sein müssen, aber gehen Sie am besten mit offenen Ohren ins Gespräch.



Besprechen Sie, wie die Situation anders hätte gehandhabt werden können. Gibt es etwas, was die andere Person anders machen könnte, wenn diese Situation erneut auftritt?

Nun, da sie die Auswirkungen ihres Handelns kennen, wie können Sie sie in Zukunft zur Rechenschaft ziehen?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ONLINE-QUIZZ-Material

Sie wissen, dass Sie die Materialien verstanden haben, wenn Sie unten antworten!

Versuchen Sie als Zusammenfassung, diese beiden Fragen zu beantworten, schreiben Sie Ihre Antworten auf und vergleichen Sie sie mit der nächsten Folie.

Was ist die Absicht? Können Sie es in einer Situation be...

Was sind die Auswirkungen? Wie unterscheidet es sich
Absicht?

Welche fünf Konfliktmanagementstile gibt es? Kann...
geben?

Was ist der Unterschied zwischen Position und Inter...



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Schriftstellerin
Swetha
Amaresan

Druckressourcen

<https://blog.hubspot.com/service/conflict-management-styles>

<https://www.watershedassociates.com/learning-center-item/interests-versus-positions.html>

<http://www.odreurope.com/odr-lab/tips/mediation/1090-interests-vs-positions-5-steps-to-identify-other-sides-underlying-motives>

„Roger Fisher und William Ury - Getting to Yes: Eine Vereinbarung aushandeln, ohne nachzugeben“ (2012, Random House Business Books)

<https://www.healthline.com/health/intent-vs-impact>

Ressourcen censeite



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union