MODULBESCHREIBUNG

Wie Konflikte entstehen – und wo Sie ansetzen

Adaptives Modul | ~20 min

Eine Führungskraft kann 18 bis 26 % ihrer Zeit mit Spannungen im Team verbringen, jeder Beschäftigte fast drei Stunden pro Woche. Dieses Modul setzt früher an, bevor der Konflikt ausbricht. Es zeigt, wann eine Meinungsverschiedenheit in einen Konflikt kippt, welche zwei Hebel allein in der eigenen Hand bleiben und wie man Quellen, die sich angehen lassen, von denen unterscheidet, die sich umgehen lassen.

LERNZIELE

01 Die normale, oft nützliche Meinungsverschiedenheit vom Konflikt unterscheiden, der entsteht, wenn Divergenz, gegenseitige Abhängigkeit und negative Emotionen zusammenkommen.

02 Die beiden einzigen verfügbaren Hebel nutzen: die Divergenz klären und die Emotionen beruhigen, denn die Abhängigkeit lässt sich nicht aufheben.

03 Den inneren Mechanismus in Vorannahme, Auslöser und Reaktion zerlegen und an den beiden Stellen ansetzen, die von einem selbst abhängen.

04 Die Quelle des Konflikts erkennen, um zu entscheiden, ob man sie angeht (klären, verhandeln, festlegen) oder umgeht.

ZIELGRUPPE

Kollegen, die trotz einer Meinungsverschiedenheit gemeinsam vorankommen müssen, und Führungskräfte, die Spannungen angehen wollen, bevor sie sich festsetzen.

- **Voraussetzungen:** keine

ABLAUF DES MODULS

Im Selbststudium, mit Übungen, die sich an die Lernenden anpassen.

1 **Selbsteinschätzung**: zu 9 Dimensionen, um die eigene Praxis einzuschätzen und gezielt zu üben.

2 **Expertenvideo**: von 10 Minuten, mit 3 Pausen zum Nachdenken.

3 **Praxissituationen**: 2 erste Situationen, ausgewählt nach der Selbsteinschätzung, dann 16 weitere zur freien Wahl. Zu jeder Antwort eine Rückmeldung zur Wirkung und eine Anregung, um weiterzukommen.

4 **Vorsatz mit Termin**: ein konkreter Schritt zum Ausprobieren, selbst formuliert oder aus den Vorschlägen gewählt.

5 **Merkblatt zum Herunterladen**: Kernpunkte, Fragen, Vorsatz, persönliche Notizen und Checklisten.

EIN BEISPIEL AUS DEN PRAXISSITUATIONEN

Sie arbeiten im Sekretariat der Kardiologie eines Krankenhauses. Mit Eshe aus der Radiologie sollen Sie am Donnerstag eine bessere Organisation der Untersuchungen vorschlagen. Eshe sagt: „Ich sehe nicht ein, warum sich schon wieder mein Team anpassen soll.“ Ihr Ärger wächst; Sie wollen Punkt für Punkt antworten. Was tun Sie?

BEWERTUNG UND ABSCHLUSS

Bestehensgrenze: 80 %

In die Punktzahl fließen die Antworten auf die Praxissituationen, der formulierte Vorsatz und gegebenenfalls ergänzende Lernaktivitäten ein. Zum Bestehen sind ein Vorsatz und eine Punktzahl von mindestens 80 % erforderlich.

METHODEN & MODELLE

- Mechanik Vorannahme -> Auslöser -> Reaktion – Afthonios-Methode, angelehnt an das ABC-Modell von Albert Ellis
- Konfliktgleichung: Divergenz + gegenseitige Abhängigkeit + negative Emotionen (Jean Poitras, HEC Montréal)
- Die Fakten von der Geschichte trennen, die man sich erzählt, angelehnt an Crucial Conversations (Patterson, Grenny, McMillan & Switzler)
- Zwei Hebel zum Handeln (die Divergenz klären, die Emotionen beruhigen) – Afthonios-Methode

QUELLEN & REFERENZEN

- Observatoire du coût des conflits au travail (OpinionWay für All Leaders Initiative und Topics): 3,1 Stunden pro Woche je Beschäftigten, rund 152 Milliarden Euro Lohnkosten pro Jahr in Frankreich
- Jean Poitras (HEC Montréal), mit F. Moisan und S. Pronovost, Gestion des conflits au travail : mythes et meilleures pratiques, 2018
- Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan & Al Switzler, Crucial Conversations
- Acas (2014) – schwierige Gespräche am Arbeitsplatz vorbereiten und führen

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 31.10.2026