

# *Konfliktmanagement*

## *Inhalt*

- Begriffsdefinitionen
- Konflikt-Analyse
- Konfliktgespräch

## *Begriffsdefinition (1)*

**Aggression** (vom lat. adgredi = herangehen) ist weder gut noch schlecht, sondern meint eine Grundkraft, die zu jeder Aktivität nötig ist. Ohne Aggression bewegt sich nichts. Entscheidend ist, ob Aggression konstruktiv oder destruktiv eingesetzt wird.

Es gibt in der Psychologie mehrere Ansätze zur Erklärung des Entstehens von destruktiver Aggression:

- Frustration erzeugt Aggression
- Aggression als Rache (für passiv erlittenes Leid)
- Aggression als von Vorbildern erlerntes Verhalten

**Problem** ist ein Zustand, der der Bearbeitung in Richtung auf eine Lösung bedarf.

## *Begriffsdefinition (2)*

**Konflikt** kann ein innerseelischer Vorgang sein oder sich zwischen mehreren Personen abspielen. Ausgangspunkt ist dabei immer, dass zwei Dinge (Werte, Normen, Ziele usw.) nicht miteinander vereinbar sind oder scheinen. Es spielen dabei sowohl eine Sach- als auch die Gefühlsebene eine Rolle.

Zwischenmenschliche, soziale Konflikte können definiert werden als Gegensatz von Interessen und Bedürfnissen sowie daraus folgenden Auseinandersetzungen.

- **Konflikte sind Störungen**  
Sie unterbrechen den normalen Arbeitsablauf und erzeugen Desorientierung.
- **Konflikte wirken belastend**  
Wir fühlen uns in Konfliktsituationen angespannt und unter Druck gesetzt.
- **Konflikte neigen zur Eskalation**  
Sie greifen auf immer mehr Menschen und Themen über, weiten sich aus und werden intensiver.

## *Begriffsdefinition (3)*

- **Konflikte erzeugen einen Lösungsdruck**

Sie müssen bewältigt werden, damit die Konfliktparteien wieder mit sich in Einklang sind und sich den täglichen Aufgaben zuwenden können.

- **Konflikte erfordern einen erweiterten Realitätsbegriff**

In Konflikten sieht sich jede Seite im Recht und handelt demgemäß in der eigenen Wahrnehmung immer richtig, während sich die Gegenseite im Unrecht befindet und immer falsch handelt. Da sich häufig die Konfliktparteien in dieser Deutung einig sind, ist hier ein erweiterter Begriff von Realität wichtig.

Die Wirklichkeit existiert nicht an und für sich und könnte gefunden werden, vielmehr wird sie von den – z.B. an einem Konflikt beteiligten Menschen - permanent erfunden.

## *Der Sinn von Konflikten (nach Berkel) (1)*

- **Konflikte machen Probleme bewusst**  
Die Beteiligten erfahren wo die kritischen Punkte liegen und wie sie diese entschärfen können
- **Konflikte stärken den Willen zur Veränderung**  
Sie signalisieren, dass etwas verändert werden muss. Zum Beispiel: eine alte Gewohnheit aufgeben, eine andere Einstellung gewonnen, neue Fähigkeiten erworben werden müssen
- **Konflikte erzeugen den notwendigen Druck**  
Einen Druck, Probleme aktiv anzugehen. Dieser Druck kann die Kraft und Entschiedenheit geben, brisante Themen anzugehen
- **Konflikte vertiefen zwischenmenschliche Beziehungen**  
Die Konfliktparteien lernen sich besser verstehen, wissen was ihnen wechselseitig wichtig ist, kennen ihre verletzliche Seite, finden heraus, wie sie auch unter Druck konstruktiv zusammenarbeiten können
- **Konflikte festigen den Zusammenhalt**  
Die in der täglichen Zusammenarbeit unvermeidlichen Reibereien werden entdramatisiert und versachlicht

## *Der Sinn von Konflikten (nach Berkel) (2)*

- **Konflikte machen das Leben interessanter**  
Sie durchbrechen die Routine des Alltags, machen Beziehungen lebendig, Gespräch lebhaft und spannend
- **Konflikte geben Anstoß, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen**  
Die zunächst schwer verständlichen Ansichten der anderen Seite machen neugierig, der Sache oder Thema auf den Grund zu gehen und neue Einsichten zu gewinnen
- **Konflikte fördern Kreativität**  
Die Beteiligten erfahren, dass ein Problem oder eine Situation ganz verschieden gesehen und bewertet werden kann. Sie einmal aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, vertieft das Problemverständnis und erhöht die Chance, eine neue und kreative Lösung zu finden
- **Durch Konflikte können wir uns und andere besser kennen lernen**  
Im Konflikt erfahren wir, was uns ärgert, verletzt, zu schaffen macht, was uns wichtig ist und wie wir reagieren, wenn andere mit uns konkurrieren oder uns behindern

## *Der Sinn von Konflikten (nach Berkel) (3)*

- **Konflikte führen zu besseren Entscheidungen**  
Meinungsverschiedenheiten und Kontroversen zwingen uns dazu, eine Entscheidung sorgfältig zu durchdenken, widersprüchliche Alternativen durchzuspielen und sich erst dann für eine Lösung zu entscheiden.
- **Konflikte fördern die Persönlichkeitsentwicklung**  
Um einen Konflikt konstruktiv zu bewältigen, muss eine Partei ihre egozentrische Sichtweise überwinden und sich in die andere Seite hineinversetzen, was ein höheres Maß an gemeinsamer Bewusstheit und moralischer Verantwortung stiftet.
- **Konflikte können auch Spaß machen**  
Wenn die Parteien die Konfliktsituationen mit der nötigen Distanz betrachten und nicht zu sehr überdramatisieren, dann können Konflikte auch Spaß – im Sinne einer sportlichen Herausforderung – machen.



## *Was bewirken Konflikte? (1)*

### *Konflikte machen Unterschiede bewusst*

Der Sinn von Konflikten kann darin bestehen, die in Teams, Gruppen oder Organisationseinheiten vorhanden Differenzen zu erfassen. Wenn Konflikte ausgetragen werden, kann es auch dazu führen, dass Mitarbeiter/innen ein Team verlassen. Ein Konflikt zeigt Unterschiede auf und führt zu der Frage. Wie unterscheide ich mich von allen anderen? Wer ist für welche Tätigkeit zuständig? Wer ist besser qualifiziert? Wer kann sich besser durchsetzen? Usw.

### *Konflikte erzeugen Komplexität*

Durch Auseinandersetzungen und Streit treten Interessen, Bedürfnisse und Vorlieben deutlich ans Licht. Wenn diese Eigenheiten aufeinanderstoßen und man sie miteinander aushandelt können Gruppen erfolgreicher werden, weil erkannt wird, dass es mehr als eine Ansicht gibt, alle Ansichten ihre Berechtigung haben und so kann die Gruppe komplexer „denken“ als eine Einzelperson.

## *Was bewirken Konflikte? (2)*

### *Konflikte steuern das Gruppenverhalten*

Einerseits werden durch Konflikte Unterschiede innerhalb der Gruppe deutlich. Andererseits wird gerade dadurch die Einheit (wieder-) hergestellt. In vielen Gruppen gibt es Mitglieder, die exponiert sein oder durch abweichende Meinungen oder Verhaltensweisen auffallen. Häufig werden solche Mitglieder von Teams in die Sündenbockrolle geschoben.

Wenn Konflikte dann konstruktiv bearbeitet werden, können solche Gruppenmitglieder gut wieder in die Gruppe integriert werden. So können potentiell trennende Unterschiede überwunden werden und dann können geklärte und akzeptierte Unterschiede den Zusammenhalt letztlich stärken.

## *Konfliktanalyse (1)*

### 1. Den Konflikt als existent anerkennen

Die Tatsache, mit jemandem nicht zu streiten, ist häufiger ein Zeichen von Aggression und Ignoranz als von Liebe, Verständnis und Harmonie.

### 2. „Röntgenbild“

Welche Personen, Gruppen und sozialen Systeme sind am Konflikt beteiligt? Welche Denkmuster, Drehbücher, Zugehörigkeiten, Loyalitäten, ... liegen zugrunde?

### 3. Welchen emotionalen und welchen sachlichen Hintergrund gibt es?

### 4. Gesagt/gemeint

Häufig ist das, was gemeint ist, und das, was gesagt wird, stark verkläuselt. Oft widerspricht es sich sogar.

### 5. Subjektive Befindlichkeit

Alle Sachverhalte und wahren Gefühle kennenlernen - auch unerlaubte Gedanken und Gefühle (Tabus).

## *Konfliktanalyse (1)*

### 6. Die Konfliktgeschichte erforschen

Sehr oft hat ein Konflikt unter einem anderem Namen schon einmal stattgefunden. Wenn das bekannt wird, erleichtert es die Anerkennung des Konflikts und baut Schuldgefühle ab.

### 7. „Konfliktgewinn“

- Wem nützt der Konflikt?
- Wer hat in diesem Konflikt Macht?
- Wer würde durch welche Lösung Macht gewinnen oder verlieren?
- Wer hat auf den Konflikt welche Einflussmöglichkeiten?

## *Die 9 Eskalationsstufen eines Konflikts*

### Stufe 1: Verhärtung

- Man bemüht sich um eine sachliche Problemlösung
- „Aha, das passiert bereits wieder!“
- „Ich bin gespannt, ob Herr/Frau ... wieder sagen wird ...“
- Das Verhältnis der Parteien zueinander verändert sich
- Man ist nicht mehr unbefangen – man wird aufmerksamer
- Gespräche kommen z.T. zum Stillstand
- Man hört selektiv zu und filtert
- Standpunkte verfestigen sich und schießen sich aus
- Die Parteien beharren auf ihren Ideen

## *Die 9 Eskalationsstufen eines Konflikts*

### Stufe 2: Debatte

- Keine Flexibilität und keine Kreativität
- Denken und Fühlen bewegen sich in Extremen
- Man will den anderen treffen – Imponiergehabe
- Man meint: Nachgeben in der Sache hat negative Auswirkungen auf die soziale Position, Macht, soziales Ansehen
- Parteien erstarren in ihrer Haltung
- Ein Argument folgt auf das andere – ein intellektuelles Tennisspiel
- Man scheut nicht die harte verbale Konfrontation
- Standpunkte werden extrem polarisiert und fixiert

## *Die 9 Eskalationsstufen eines Konflikts*

### Stufe 3: Taten!

- Man meint, mit Worten kommt man nicht mehr weiter
- Innerhalb der Parteien wächst der Konformitätsdruck
- Man stellt den anderen vor vollendete Tatsachen
- Man erreicht sich nicht mehr mit Worten

## *Die 9 Eskalationsstufen eines Konflikts*

### Stufe 4: Koalitionsbildung

- Von seiner Seite macht man sich ein besonders positives Bild – von der anderen ein äußerst negatives
- Man ist nicht bereit, seine Bilder zu ändern
- Man sieht nur schwarz oder weiß
- Man meidet die Begegnung mit der anderen Seite
- Jede Seite versteht sich nur reagierend auf das Verhalten der anderen
- Man verlagert den Konflikt ins Umfeld und sucht sich Anhänger – man spricht Nichtbeteiligte an, um sein Selbstbild zu bestätigen



## *Die 9 Eskalationsstufen eines Konflikts*

### Stufe 5: offener Gesichtsangriff

- Man versucht, den anderen sozial zu isolieren
- Der Ausgestoßene strebt verbittert nach Rehabilitation
- Die ganze Persönlichkeit und Identität wird in Frage gestellt – man wird zu einer anderen Person (Image)
- Man erinnert sich an Dinge, die Jahre zurückliegen
- Man moralisiert, überhöht alles zu einem Werte-Dissens
- Man verletzt mutwillig und öffentliche die Ehre des anderen
- Man verurteilt die Gegenseite als Personifizierung des Bösen
- Die Parteien demoralisieren einander

## *Die 9 Eskalationsstufen eines Konflikts*

### Stufe 6: Drohstrategien

- Die ausgesprochene Drohung soll den Gegner von seinem Gewaltschlag abhalten
- Es werden mehr Koalitionspartner in den Konflikt einbezogen, es zieht immer größere Kreise
- Bsp. Tarifkonflikt: Streikandrohung mit Durchführung von Teilstreiks – Gegendrohung: Aussperrungen
- Damit die Drohung ernst genommen wird, muss die Sanktion teilweiseausgeführt werden

## *Die 9 Eskalationsstufen eines Konflikts*

### Stufe 7: begrenzte Vernichtungsschläge

- Die Drohungen gehen in Aktionen über
- Lügen werden zur Kriegstugend
- Es gibt nichts mehr zu gewinnen
- Schadenfreude – der Verlust des anderen ist der eigene Gewinn
- Wenn der Feind mehr Schaden hat als wir, haben wir gewonnen
- Keine Vernichtungsschläge schlechthin – sie dienen der Entmachtung
- Die Mittel, mit denen der andere seine Drohung ernst machen könnte, werden zerstört  
In Organisationen werden z.B. die Kartellsysteme zerstört  
Polizeidienststellen werden vernichtet, Richter ermordet

## *Die 9 Eskalationsstufen eines Konflikts*

### Stufe 8: Vernichtung des Gegners

- Man greift die „Organe“ des anderen an; Maschinen werden beschädigt, Akten vernichtet.

### Stufe 9: Vernichtung und Selbstvernichtung

- Die Feinde sehen keinen Weg zurück – man zielt auf die Vernichtung des Gegners
- Jeder ist hemmungslos zum Äußersten bereit
- Im Untergang erlebt man einen Triumph: auch der Gegner stürzt in den Abgrund – auch wenn das die Selbstvernichtung bedeutet

## *Konfliktgespräch*

### Einstieg in ein Konfliktlösungsgespräch:

1. Eröffnen Sie das Gespräch, indem Sie Ihrem Konfliktpartner mitteilen, dass Sie ihm gerne eine Rückmeldung geben würden, und fragen ihn, ob er damit einverstanden ist.
2. Geben Sie eine Rückmeldung nach dem Schema: "Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch", wobei im Wunsch zunächst das Ziel der Konfliktlösung formuliert sein sollte.
3. Spielen Sie den Ball Ihrem Konfliktpartner zu, indem Sie eine öffnende Frage stellen, wie z.B.:  
Was meinen Sie dazu?  
Wie haben Sie die Situation erlebt?

Das weitere Vorgehen lässt sich schwer planen, könnte sich aber an das BAZI-Modell auf der nächsten Seite anlehnen. Auf Störungen im Gespräch können Sie mit einer Kommunikation auf Metaebene reagieren, in der Sie in Form einer Rückmeldung die Störung direkt thematisieren.

## *BAZI-Methode*

### **B** Beschreiben des Sachverhalts, Anmeldung der Störung

Wo genau liegt das Problem?

Jeder Gesprächspartner stellt seine Meinung dar; so wird der Konflikt identifiziert und definiert.

### **A** Ausdrücken der Hintergrundbedürfnisse und Wünsche

Welche Wünsche und Bedürfnisse stehen hinter meinem Problem?

### **Z** Ziele und Lösungen gemeinsam sammeln

Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es?

Die Gesprächspartner sammeln **alle** möglichen Vorschläge - ohne sie zu bewerten.

### **I** Integrative Einigung/Entscheidung über die Lösung

Zu welcher Lösung können wir beide uneingeschränkt ja sagen?

Die Gesprächspartner diskutieren über die Vor- und Nachteile der unter 3. gesammelten Lösungsvorschläge und einigen sich auf einen Vorschlag, der sie gleichermaßen zufrieden stellt.

## Checkliste Gesprächsvorbereitung (1)

- **Thema:**  
Worüber will ich sprechen?  
Was genau ist das Problem?
- **Ziele:**  
Ziele grob abstecken; was will ich erreichen?
- **Erwartungen:**  
Welche Erwartungen habe ich an meinen Gesprächspartner?
- **Erfahrungen:**  
Welche Erfahrungen habe ich mit dem zu behandelnden Thema?
- **Widerstände:**  
Welche Widerstände habe ich gegen das Thema, das ich besprechen muss, oder gegen die Ziele, die ich erreichen muss?
- **Positionsentwurf:**  
Vorläufige eigene Position festlegen.
- **Ziele der Gesprächspartner**  
Was will mein Gegenüber?  
Mit welchen Argumenten Muss ich rechnen?  
Welche Widerstände können auftreten?  
Wo bieten sich Kompromisse an?
- **Interessen:**  
Warum möchte ich mein Ziel erreichen?  
Welche Vorteile bringt es?  
Was muss sein?  
Was kann sein?  
Was darf sein?  
Wie soll bewertet werden, ob das Ergebnis akzeptabel ist?

## *Checkliste Gesprächsvorbereitung (2)*

- **Verfahren:**  
Habe ich alle nötigen Daten und Unterlagen?  
Ist das Gesprächsumfeld weitgehend von Störungen frei?
- **Ablauf:**  
Wie will ich vorgehen?  
Welchen Verlauf soll das Gespräch nehmen?  
Wo Muss ich wahrscheinlich besonders stark steuern, damit das Gespräch nicht den Faden verliert?



# *Meditations- bzw. Konfliktlösungsverfahren in 6 Schritten*

## **1. Analyse des Konflikts**

Welche Personen, Gruppen und sozialen Systeme sind am Konflikt beteiligt? Welche Denkmuster, Drehbücher, Zugehörigkeiten, Loyalitäten, ... liegen zugrunde?

Welche Probleme haben die Beteiligten?

Worin sehen Sie den Konflikt?

Welche Parteien entscheiden den Konflikt und wer gehört dazu?

Welchen emotionalen und welchen sachlichen Hintergrund gibt es?

Welche Dinge (Gedanken und Gefühle) gelten als Tabu?

Welche Geschichte hat der Konflikt?

Was wurde bisher gesagt und/oder getan und wie wurde es aufgefasst?

Was wurde bisher unternommen, um den Konflikt zu lösen?

Wem nützt der Konflikt?

Wer hat in diesem Konflikt Macht?

Wer würde durch welche Lösung Macht gewinnen oder verlieren?

Wer hat auf den Konflikt welche Einflussmöglichkeiten?

# *Meditations- bzw. Konfliktlösungsverfahren in 6 Schritten (1)*

## 1. Analyse des Konflikts

- Welche Personen, Gruppen und sozialen Systeme sind am Konflikt beteiligt?
- Welche Denkmuster, Drehbücher, Zugehörigkeiten, Loyalitäten, ... liegen zugrunde?
- Welche Probleme haben die Beteiligten?
- Worin sehen Sie den Konflikt?
- Welche Parteien entscheiden den Konflikt und wer gehört dazu?
- Welchen emotionalen und welchen sachlichen Hintergrund gibt es?
- Welche Dinge (Gedanken und Gefühle) gelten als Tabu?
- Welche Geschichte hat der Konflikt?
- Was wurde bisher gesagt und/oder getan und wie wurde es aufgefasst?
- Was wurde bisher unternommen, um den Konflikt zu lösen?
- Wem nützt der Konflikt?
- Wer hat in diesem Konflikt Macht?
- Wer würde durch welche Lösung Macht gewinnen oder verlieren?
- Wer hat auf den Konflikt welche Einflussmöglichkeiten?

## *Meditations- bzw. Konfliktlösungsverfahren in 6 Schritten (3)*

### 2. Darstellung der Ausgangssituation und Beschreibung des Erfolgspunktes

- Wo stehen wir heute?
- Wann wäre der Konflikt erfolgreich gelöst?
- Was wäre dann erreicht? bzw. Angenommen der Konflikt wäre gelöst, wie sieht dann die Zukunft aus?

### 3. Bereitschaft zur Veränderung prüfen

- Welches gemeinsame Ziel gibt es und welchen Anteil haben die Konfliktpartner an der Erreichung?

### 4. Klärung der Situation und der Sichtweisen

- Wie erleben Sie den Konflikt/haben Sie den Konflikt bisher erlebt?
- Wie haben die Anderen diesen Konflikt möglicherweise erlebt?

## *Meditations- bzw. Konfliktlösungsverfahren in 6 Schritten (4)*

### 5. Erarbeiten von möglichen Lösungen

- Was wäre für Sie eine gute/mögliche Lösung?
- Was wollen die Anderen ihrer Meinung nach erreichen?
- Warum wollen die Anderen dies ihrer Meinung nach erreichen?
- Was müssten Sie/die Anderen ihrer Meinung nach tun, um eine Übereinkunft zu erzielen?

### 6. Abgleichen und Übereinkunft

- Wie geht es ihnen mit den einzelnen Lösungsvorschlägen?
- Welcher von den Lösungsvorschlägen der anderen kommt ihrem Interesse am nächsten und warum?

## *Grundregeln für die Kommunikation in Konfliktgesprächen (1)*

Vermeiden Sie dass Ihr/e Gegner/in sein/ihr Gesicht verliert.

bleiben Sie immer beim aktuellen Thema.

Wärmen Sie nicht alte Fehler des anderen auf.

Beleidigen Sie den anderen niemals persönlich

**Wahren Sie Ihre Selbstachtung.**

Ziehen sie sich rechtzeitig aus einer Auseinandersetzung zurück, wenn sie spüren, dass Sie die Selbstbeherrschung verlieren.

Antworten Sie konsequent nicht auf persönliche Beleidigungen

Versetzen Sie sich immer in die Lage des anderen

Versuchen Sie immer genau zu verstehen, was im anderen gedanklich und emotional vorgeht.

Lassen sie dem anderen mehr Redezeit. Hören Sie zu und beobachten Sie

**Verzichten sie darauf, andere Menschen ändern zu wollen.**

Nehmen Sie den anderen, wie er/sie ist. Er/Sie wird ganz sicher so bleiben und sich auf keinen Fall von Ihnen – „seinem/ihrem Gegner“ – umerziehen lassen

## *Grundregeln für die Kommunikation in Konfliktgesprächen (2)*

Vertreten Sie Ihren Standpunkt konsequent und strategisch klug

Sagen Sie klar und ohne Umschweife, was Sie wollen, Versuchen Sie immer zu überzeugen.

Überreden, moralische Erpressung oder sonstiger Druck geben nur kurzfristige Erfolge

Reduzieren Sie die Gefahr von Folgekonflikten.

Legen Sie einen geklärten Konflikt zu den Akten.

Kommen sie möglichst nicht mehr zum Thema zurück. Ziehen Sie möglichst keine Unbeteiligten in das Geschehen hinein.

## *Wie erreiche ich Verständlichkeit?*

Weil Verständlichkeit in der Kommunikation nicht selbstverständlich ist, sind Sie als Sender in der Kommunikation dafür mitverantwortlich, was Ihr Gegenüber versteht.

Eine verständliche Sprache zeichnet sich dadurch aus, dass Sie:

- Eher einfach ist, als von komplizierten Redewendungen oder Ausdrücke geprägt
- Nachvollziehbar geordnet und gegliedert ist
- Kurz und prägnant die entscheidenden Inhalte transportiert
- Angemessen aktivierend auf den Gesprächs- bzw. Verhandlungspartner wirkt