



---

# **Konflikt- Management**

*Hand-out*



Miehe, Sven-Olaf

Handout Konfliktmanagement

© by dragonboard institut • Kellinghusen (2018)

© by dragonboard publishers • Kellinghusen (2018)

[www.dragonboard-institut.de](http://www.dragonboard-institut.de)

*Ich weiß, dass auch Sie versucht sein könnten, dieses Werk zu kopieren, um u.a. die eigenen Kosten zu senken. Dafür habe ich volles Verständnis. Ich habe jedoch viel Zeit, auch „Lehrzeit“, und Lehrgeld für Ausbildungen investiert, um auf diesen Kompetenzstand zu kommen. Menschen, die dies anerkennen, kaufen sich diese Publikation.*

*Für alle anderen ist die Vervielfältigung schlicht verboten. Denn:*

*Das Werk ist in all seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen vom deutschen Urheberrechtsgesetz gesteckten Grenzen ist ohne Zustimmung des Verlages oder der Autoren nicht zulässig und daher strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung oder Einspeicherung in elektronische Systeme.*



**Definition:**

**Ein Konflikt besteht aus einem offenen oder verborgenen Gegensatzpaar (Interessen, Motiven, Zielen,...), das mindestens für eine der Parteien von Bedeutung ist.**

→ undramatische Definition

→ Ein Konflikt kann auch ohne Klärungsprozess existieren!

→ Wenn A einen Konflikt mit B hat, hat B auch einen mit A.

Ein Konflikt hat infizierende Wirkung!

**Hinweise:**

*Konfliktmanagement kann keine psycho-pathogenen Formen menschlichen Verhaltens therapieren.*

*Woran erkennt man einen PP-Typ?*

***Er macht Angst!***



## Kleine Konfliktsystematik

(nach Glasl, (1992) und Nowak (2008))

### Sozialer Rahmen

Intrapersonaler Konflikt:

Der Konflikt spielt sich innerhalb einer Person ab.

Interpersonale (mikrosoziale) Konflikte:

Die Auseinandersetzungen finden zwischen Individuen oder in kleineren Gruppen statt.

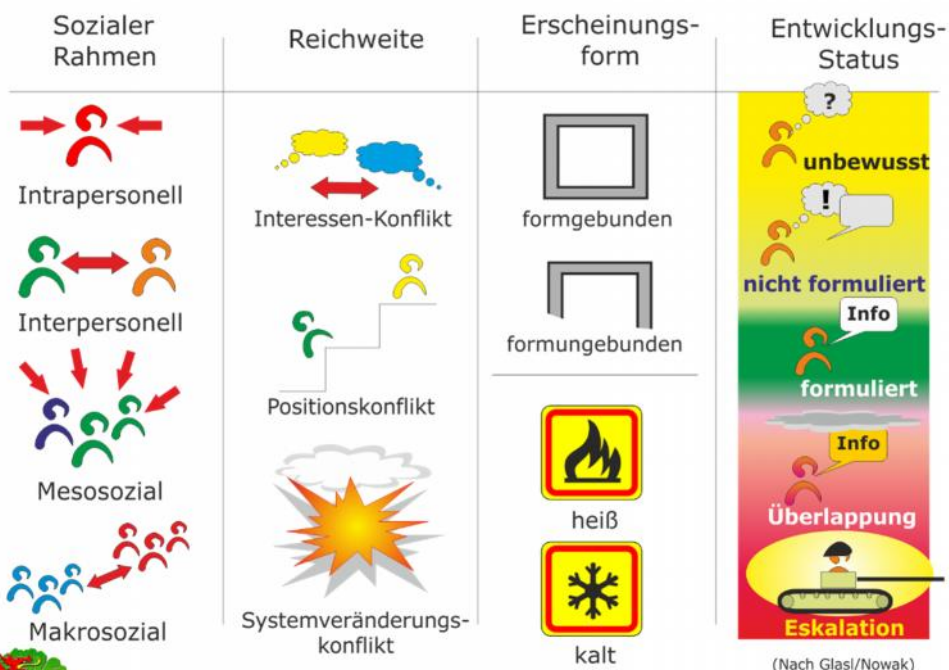
Intragruppen (mesosoziale) Konflikte:

Am Konflikt sind Parteien innerhalb größerer Gruppen oder Teams beteiligt.

Intergruppen (makrosoziale) Konflikte:

Konflikte zwischen Subsystemen einer Organisation oder zwischen Institutionen im gesamtgesellschaftlichen Kontext

## Systematik von Konflikten



© dragonboard-institut/somiehe (2000-2017)



## Reichweite

### Interessenkonflikte / Friktionen:

Die Konflikte werden unter Anerkennung bestehender Hierarchien, Positionen und institutioneller Strukturen ausgetragen.

### Positionskämpfe:

Der Konflikt geht um formelle oder informelle Machtpositionen innerhalb einer bestehenden Hierarchie und Organisationsstruktur.

### Systemveränderungskonflikte:

Konfliktgegenstand sind hier die herrschenden Hierarchien und Organisationsstrukturen (z.B. Arbeitsverträge, Aufgabenbeschreibungen, ...) mit dem Ziel einer vollständigen oder teilweisen Veränderung.

## 3. Erscheinungsformen:

### Formgebundene Konflikte:

Es existieren institutionell festgelegte und allgemein anerkannte Formen zum Austragen der betreffenden Konflikte.

### Formungebundene Konflikte:

Die entsprechenden Strukturen und/oder Rahmenbedingungen fehlen; die existierenden Formen werden nicht anerkannt oder sie werden bewusst umgangen.

### Heiße Konflikte:

Die Beteiligten treten vor dem Hintergrund grandioser Selbstbilder engagiert für Ihre Überzeugungen ein, eine Verletzung und Frustrierung des Gegners ist nicht beabsichtigt, wird um der „gerechten Sache“ willen jedoch in Kauf genommen. Letztliche Absicht ist die Annäherung, allerdings, ausschließlich im Sinne der eigenen Ziele.

### Kalte Konflikte:

Hier dominieren Resignation und Desillusionierung. Dies betrifft sowohl die vormals so hohen Ideale als auch die Beziehung zu den Konfliktgegnern. Das eigene Selbstbild ist beschädigt und findet in einer noch stärkeren Abwertung der Gegenpartei Entlastung. Die Hauptenergie der Konfliktparteien ist auf Destruktion konstruktiver Ansätze der Gegenseite gerichtet.



## Konfliktentwicklung

### **Stufe 1: Unbewusste Gegensätze (latenter Konflikt)**

Die potentiell konfliktauslösenden Gegensätze werden von den Betroffenen (noch) nicht wahrgenommen. Das für Unbeteiligte offensichtliche Konfliktpotential wird oftmals sogar entschieden bestritten.

### **Stufe 2: Bewusste, aber nicht geäußerte Gegensätze (wahrgenommener Konflikt):**

Die Existenz von Gegensätzen ist den Beteiligten bewusst, aber sie sprechen nicht darüber. Sie warten auf einen "günstigen" Moment, hoffen vielleicht, dass sich das Problem von selbst erledigt oder haben schlicht Angst vor der Auseinandersetzung.

### **Stufe 3: Formulierte Gegensätze (erlebter Konflikt)**

Die unterschiedlichen Auffassungen werden ausgesprochen. Der Konflikt kommt auf den Tisch, durchaus auch emotional. Es gab sie in jedem fortgeschrittenen Konflikt, diese Phase der Diskussion um unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse.

### **Stufe 4: Überlagerter Konflikt**

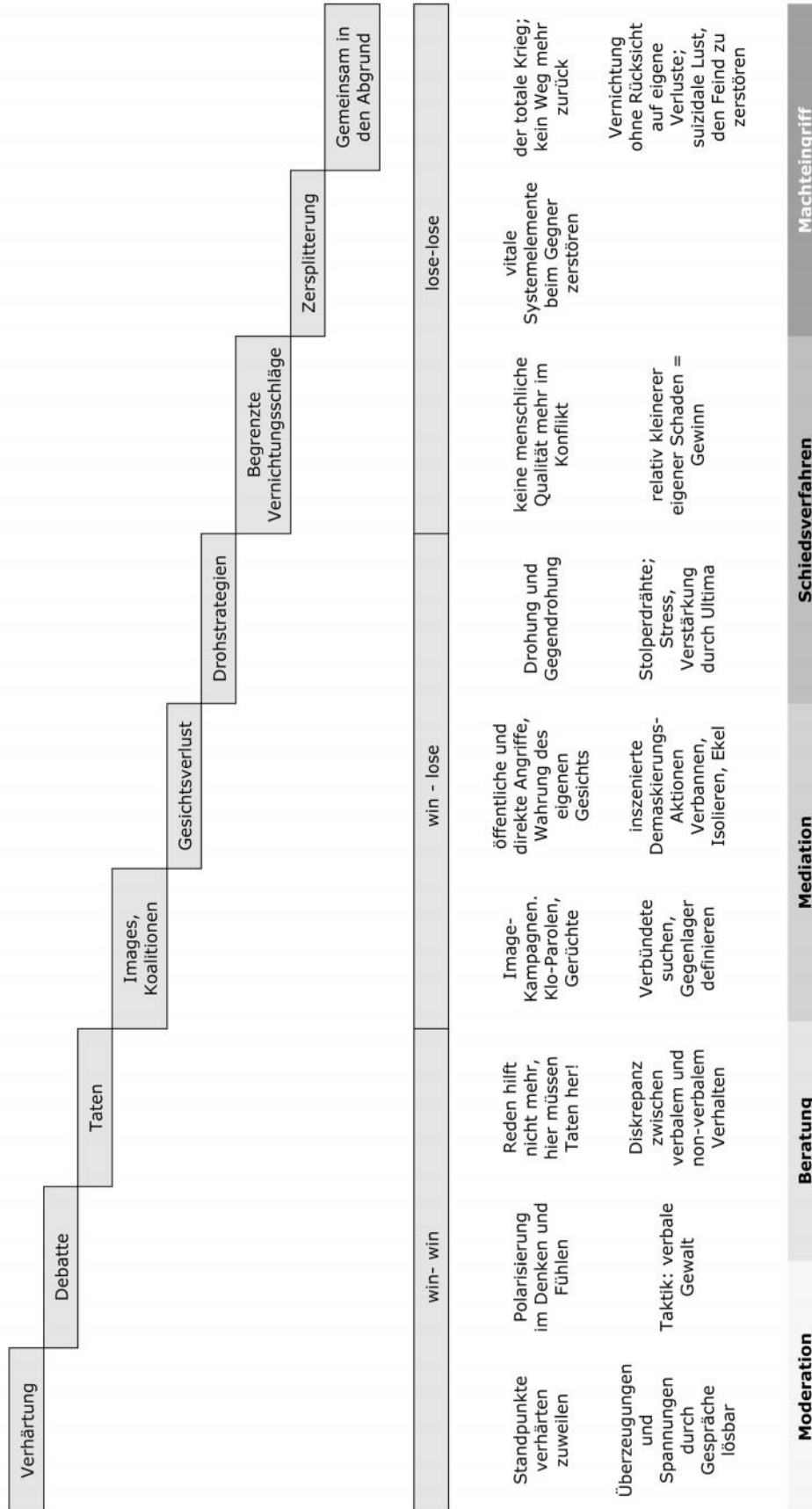
Die Konfliktparteien unterstellen sich zunehmend unlautere Motive und verdeckte Absichten, wie Eigennutz, Taktik und Unaufrichtigkeit. Das Sachproblem wird überlagert durch Wert- und Beziehungsfragen. Die Emotionen nehmen an Heftigkeit zu. Die Kontrahenten fühlen sich abgewertet und ihre Bedürfnisse nicht ernst genommen.

### **Stufe 5: Eskalierter Konflikt**

Fühlen sich die Beteiligten zunehmend in ihrer Würde und Integrität verletzt reagieren sie mit Wut und Empörung. Sie gehen zum "berechtigten" Gegenangriff über. Die Auseinandersetzung ist geprägt von hoher Emotionalität und Wahrnehmungstrübung. Registriert wird nur noch, was die eigene Sichtweise bestätigt und die Angriffshandlungen rechtfertigt.



# Stufen der Konflikt-Eskalation (nach F. Glasl)





## Möglichkeiten einer konstruktiven Konfliktbeendigung:

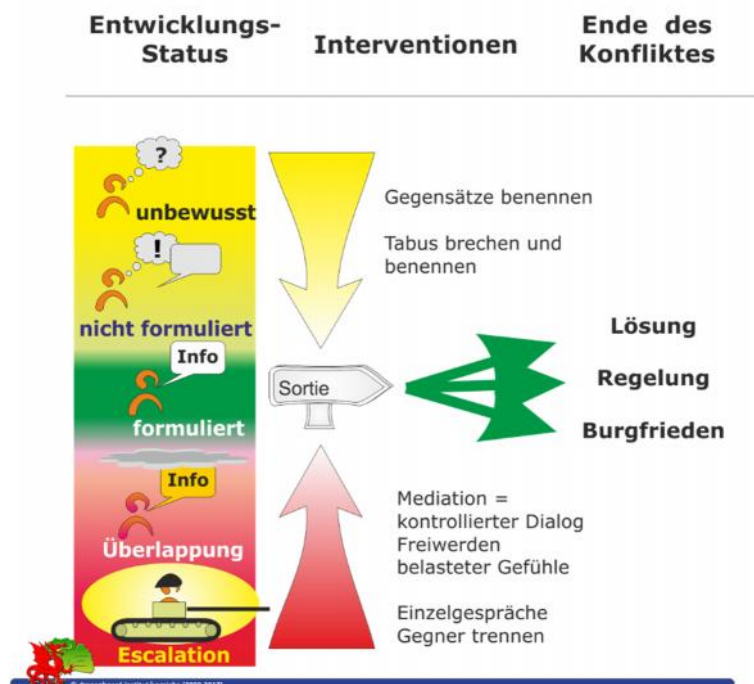
### Konfliktlösung:

Darunter verstehen wir eine völlige Angleichung der ursprünglich gegensätzlichen Standpunkte. Die Interessen beider Seiten finden volle Berücksichtigung. Wo echte Konfliktlösungen (Win-Win-Ergebnisse) erreicht werden können, ist eine deutlich verbesserte Basis für die Bewältigung zukünftiger Konflikte gegeben.

### Konfliktregelung:

Darunter verstehen wir einen Kompromiss, bei dem ein gerechter Interessenausgleich stattfindet. Konfliktregelungen sind nicht mit "faulen" Kompromissen zu verwechseln. Diese wären dadurch gekennzeichnet, dass sich die Beteiligten um des Friedens willen oder aufgrund äußeren Drucks jeweils etwas entgegenkommen, in Wirklichkeit aber unverändert auf ihren ursprünglichen Standpunkten beharren und auf eine günstige Gelegenheit warten, diese doch noch (ohne Abstriche) durchzusetzen.

## Konfliktbeendigung



### „Burgfriede“

Darunter verstehen wir die Rückführung eines Konflikts aus dem Stadium der Diskussion oder Eskalation in das Stadium der bewussten, aber nicht geäußerten Gegensätze. Dies kann durch ein „Machtwort“ eines Vorgesetzten geschehen, aber auch durch Obereinkunft der Beteiligten, wenn sie befürchten, dass andernfalls negative Folgen eintreten könnten, die schwerer wiegen als die von den einzelnen Konfliktbeteiligten bestenfalls erzielbaren Vorteile.

### Destruktive Konfliktbeendigung → Verhärtung:

Der Konflikt ist „chronisch“ geworden, es herrscht „kalter Krieg“. Dieses Stadium kann Jahre oder gar Jahrzehnte überdauern. Tatsächlich oder vermeintlich erlittenes Unrecht wird nicht vergessen. Es bleibt als dauerndes Konfliktpotential für die Zukunft bestehen. Die Energie ist weniger auf die Durchsetzung eigener Ziele, sondern vielmehr auf die





Verhinderung der Ziele der Gegenseite gerichtet. Es kann dabei zu kleineren Eskalationen mit Siegern und Verlierern kommen, die jedoch nicht zu einer Klärung führen.

(Selbst-) Destruktion: Die Energie richtet sich auf die psychische, physische oder materielle Schädigung oder gar Vernichtung des Gegners. Das Prinzip lautet. Du oder Ich! In letzter Konsequenz schrecken die Beteiligten auch nicht vor selbstschädigendem Verhalten zurück (Gemeinsam in den Untergang!).

## Konfliktentwicklung und Intervention

Das Ziel aller Interventionen besteht darin, die Konfliktparteien in die Phase 3 (Diskussion) zu bringen:

### Von Phase 1 nach Phase 2:

- Gegensätze benennen
- Indikatoren definieren, wann die Gegensätze zum Konflikt werden
- Ggf. Frühwarnsystem installieren
- Beispiele aus anderen Kontexten erläutern (Tayloring)
- Regeln zum Umgang mit Konflikten vereinbaren

### Von Phase 2 nach Phase 3:

- Konflikt offen ansprechen; Tabu brechen
- Folgen eines Fortbestands des Konflikts verdeutlichen
- Feedback moderieren
- Verdecktes Interview (Konfliktbeteiligte beantworten vorgegebene Fragen schriftlich auf entgegengesetzten Seiten einer Pinwand.)

### Von der Verhärtung nach Phase 5:

- Mit beiden Parteien getrennte Vorgespräche führen um zu klären, ob eine Bereitschaft zur direkten Auseinandersetzung besteht
- Inhalt der Gespräche transparent machen
- Ich-Position klären helfen
- Bereitschaft zur Übernahme der Du-Position ermitteln
- Folgen des Fortbestands der Situation deutlich machen
- Hierarchischer Druck

### Von Phase 5 nach Phase 4:

- Raum geben für Emotionen
- Ggf. mit Ärger-Ritualen arbeiten

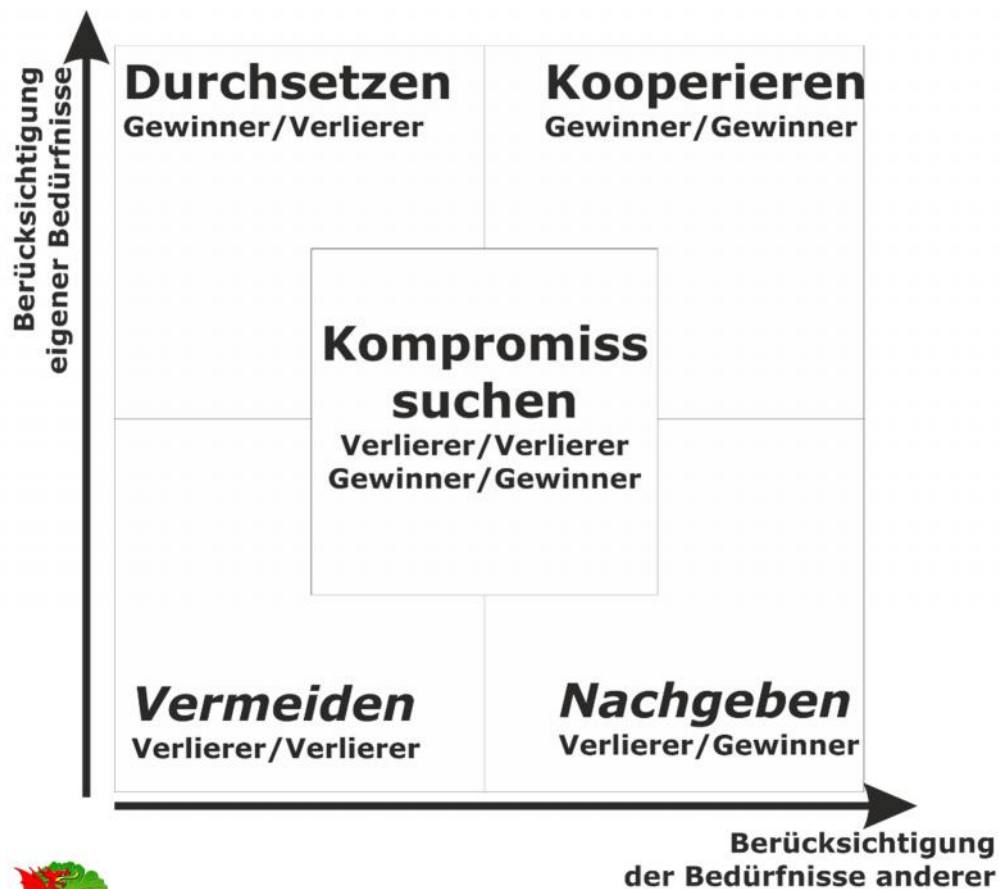


- Negative Gefühle akzeptieren nicht dramatisieren
- Auf Ich-Botschaften achten
- Ein-Wort-Dialog

#### Von Phase 4 nach Phase 3:

- Kontrollierter Dialog, um die gegenseitigen Vorurteilssysteme auszuräumen
- Zum Perspektivwechsel (DU- und Meta-Position) auffordern
- Direkten Blickkontakt zwischen den Kontrahenten herstellen
- Die unterschiedlichen Bezugsrahmen offen legen
- Übertragungen und Projektionen transparent machen

## Konfliktbearbeitungsstrategien





## Wahrnehmungspositionen in Beziehungen / Konflikten

(nach Peschanel, 1993)

"Wenn du etwas verstehen willst, brauchst du mindestens drei verschiedene Perspektiven. «

*Leonardo da Vinci*

Die folgenden Wahrnehmungspositionen beziehen sich auf grundlegende Standpunkte und Blickwinkel in Beziehungen.

So durchlaufen auch alle ernst zu nehmenden Strategien zur Konfliktbearbeitung diese drei Positionen. Die Unterschiede liegen lediglich in den jeweiligen methodischen Zugängen.

### 1. "Ich- Position":

Hier sind Sie assoziiert mit sich selbst und sehen die Welt aus Ihren eigenen Augen. Sie formulieren Ihre Bedürfnisse, Ansichten und Forderungen und sind von deren Richtigkeit überzeugt. In dieser Position spricht man sinnvoller Weise in „Ich-Botschaften“.

### 2. "Du- Position":

Hier fühlen Sie sich in die Sichtweise des Anderen ein, in seine Standpunkte, Perspektiven, Gefühle und Bedürfnisse. Sie sehen die Welt durch seine Augen. Der Perspektivenwechsel wird unter anderem durch die Gesprächstechnik des Paraphrasierens unterstützt.

### 3. „Meta-Position“:

Hier befinden Sie sich in einer Position außerhalb von "Ich" und "Du". Sie sprechen hier so über die beiden, als wären sie ein unbeteiligter Beobachter. Sie verstehen, worum es eigentlich geht, sehen die gegenseitigen Bedürfnisse und suchen nach Lösungen. In dieser Position spricht man in der Regel in der 3. Person, z.B.: "Er will...", "Sie denkt, dass ...", "Die beiden sehen aus, als ob sie...", "Was die beiden brauchen, ist..."

Wichtig ist, dass Gefühle jeweils in der "Ich"- bzw. "Du"- Position verbleiben. Die Meta-Position ermöglicht, Ressourcen und Lösungswege für die Bewältigung eines Konflikts zu finden.

Die „Meta-Position“ kann gegebenenfalls auch von einer externen Moderatorin übernommen werden, wobei sie den Beteiligten gleichzeitig hilft, die jeweilige "Ich" bzw. "Du"- Position einzunehmen.

*nach Prof. Dr. C. Nowak: Konfliktmanagement*