

Handout

Grundlagen

Konfliktbearbeitung /

Konfliktmanagement



Gefördert durch das Bundesministerium des Innern
im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“



Inhalt

Einführung	3
Konflikte und andere Spannungen.....	3
Systematik zwischenmenschlicher Spannungen.....	4
Stufen des Konflikts.....	5
Konfliktarten.....	6
Konfliktphänomene.....	8
Dynamische Entwicklung von Konflikten	8
Vorboten und Frühwarnsystem von Konflikten.....	9
Konkrete Merkmale zur souveränen Konfliktbeherrschung	10
Konflikte deeskalieren.....	11
Umgang mit Kritik.....	13
Konfliktstile.....	14
Chance und Nutzen von Konflikten für Veränderungen und Entwicklung	15
Haltung und Werte bei der Bearbeitung von Konflikten	16
Persönlichkeitstypen und Bedürfnisse der Typen in Konflikten	18
Externe Ursachen für Konflikte	23
Konfliktmoderation und die Bearbeitung von Konflikten	23
Konflikten vorbeugen.....	25
Konfliktprävention.....	26
Übung Konfliktstile	28
Übung Mein Konfliktverhalten.....	31
Checkliste wertebasierte Konfliktlösung.....	33
Literatur.....	34
Impressum.....	36



Einführung

Wo Menschen sich begegnen, dort treffen natürlicherweise unterschiedliche Sichtweisen, Interessen und Motivationen aufeinander. Dies kann zu Anspannungen führen oder auch zu einem Konflikt auswachsen.

Wir alle kennen das. Manchmal entbricht allein schon ein Streit darüber, dass der Büronachbar gern auch im tiefsten Winter stoßlüftet, man selbst es aber gern wohlig warm hätte und ein sperrangelweites Fenster bei Außentemperaturen unterhalb des Gefrierpunktes das Allerletzte ist, was wir wollen.

Natürlich entbrennt daraus nicht gleich ein Konflikt. Doch die Konfliktpotentiale nehmen in heutigen Kontexten ständiger Veränderungen zu. Mehr unterschiedliche Menschen treffen in interkulturellen Kontexten aufeinander. Und Organisationsveränderungen nehmen zu. Oftmals werden für erlebte Veränderungen andere schuldig gemacht, selbst wenn diese nichts dazu beigetragen haben. Daher ist das Erkennen und die Bearbeitung von Konflikten im Arbeitsalltag so wichtig.

Um Konflikte zu erkennen und rechtzeitig reagieren zu können, braucht es ein Wissen um die unterschiedlichen Stufen eines Konfliktes, Reflexion des eigenen Konfliktstils und das methodische Handwerkszeug um Konflikte gelingend zu lösen. Hierzu werden Sie in diesem Dokument pointiert und praxisorientiert Hinweise und Antworten finden.

Konflikte und andere Spannungen

Nicht jede Auseinandersetzung ist ein Konflikt. Der Begriff Konflikt leitet sich aus dem lateinischen *confligere* (lat.) ab, was zusammenstoßen, aufeinanderprallen bedeutet. Ein Konflikt zeichnet sich dadurch aus, dass:

- Die Beteiligten etwas miteinander zu tun haben und in der Regel in irgendeiner Weise voneinander abhängig sind.
- Es gibt Unvereinbarkeiten in den Interessen, Wünschen, Anliegen der Beteiligten.
- Von mindestens einer beteiligten Person wird eine emotionale Beeinträchtigung erlebt.

Unterschieden werden Sachebene und Beziehungsebene eines Konfliktes. Auf der Sachebene geht es um Zahlen, Daten Fakten. Auf der Beziehungsebene um Emotionen, Bedürfnisse, Wünsche, Selbstwertgefühl, Einstellungen und Werte.

Ein Konflikt entsteht dann, wenn eine Differenz zwischen einem Wunsch, einer Erwartung, einem Anspruch und der erlebten Wirklichkeit entsteht. Diese Differenz geht meistens mit der Verletzung des Selbstwertgefühls einher. Allerdings werden diese häufig nicht



thematisiert oder sind oft sogar tabuisiert. Das macht Konflikte wahrscheinlicher und ihre Lösung schwieriger.

Systematik zwischenmenschlicher Spannungen

Nicht jede zwischenmenschliche Spannung ist gleich ein Konflikt und bedarf einer intensiven Auseinandersetzung. Die folgende Grafik zeigt verschiedene zwischenmenschliche Spannungen in der Übersicht.

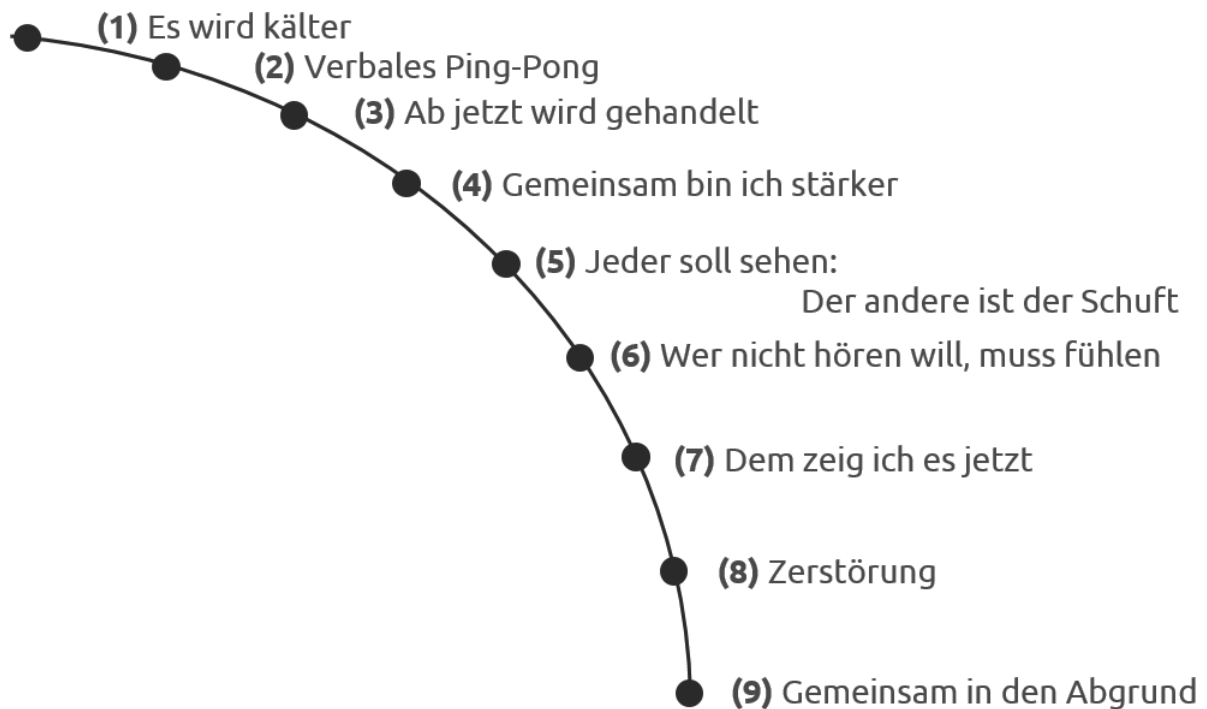
	EMOTIONALE BETEILIGUNG	ESKALATIONS-TENDENZ	EINFLUSS AUF DIE BEZIEHUNG	BESONDERHEIT EN	HANDLUNGSBE DARF
KABBELEI, FROTZELEI, STICHELEI	Eher gering	Gleich bleibend	Gering	Klingt humorvoll, hat aber einen ernsten Hintergrund	Ja Konfliktprophylaxe ist sinnvoll.
MEINUNGS-VERSCHIEDENHEIT	Verschieden: Von positiv hitzig über interessant bis negativ aggressiv	Gibt sich wieder	Hängt vom kommunikativen Geschick der Gesprächspartner ab	Lässt sich inhaltlich nicht lösen. Der Umgang damit kann aber verbessert werden.	Sinnvoll. Verbesserung der kommunikativen Kompetenz
ARGUMENTATIVE AUSEINANDERSETZUNG	Verschieden: Von positiv hitzig über interessant bis negativ aggressiv.	Wendet sich oft zu einer Lösung	Hängt vom kommunikativen Geschick der Gesprächspartner ab.	Eine inhaltliche Lösung ist möglich	Richtiges Argumentieren erhöht den Spaß und den Erfolg: Argumentationstraining
STREIT	Meist hitzig-negativ, hitzig-aggressiv	Der Pulverdampf verzieht sich	Negativ. Im Moment bedrohlich.	Nach dem Streit oft in Ordnung, aber Vorsicht: Kurzschluss-handlungen sind möglich!	Streit ist oft die Eskalation von Meinungsverschiedenheiten. Dort mit der Prophylaxe beginnen.
RESSOURCEN-/TERRITORIAL-KONFLIKTE	Falls daraus ein interpersonaler Konflikt entsteht: Meist sehr starke affektive Beteiligung	Falls daraus ein interpersonaler Konflikt entsteht: Langanhaltend	Negativ	Werden oft nicht offen kommuniziert.	Ja
KONFLIKT	Hoch bis sehr hoch	Verschlimmerung	Sehr hoch	Geringer Glaube an eine mögliche Lösung.	Konfliktbearbeitung dringend notwendig.

Abbildung 1: Systematik zwischenmenschlicher Spannungen (Quelle: Jiranek & Edmüller 2015, S. 19)



Stufen des Konflikts

Ein Konflikt verläuft in der Regel in Stufen. Nicht immer kommt es zum großen Streit oder zur großen Eskalation. Gemeinhin werden neun Stufen des Konfliktes unterschieden.



Jede Stufe hat typische Anzeichen und Merkmale. Daran können wir erkennen, wo im Konflikt wir uns gerade befinden.

Phasen zunehmender Eskalation	Besondere Merkmale
Phase 1: Es wird kälter	▪ Die Stimmung verschlechtert sich. ▪ Affektive Beteiligung tritt an die Stelle von humorvoller Frotzelei. ▪ Beteiligte tauschen sich zunächst im engsten Freundeskreis aus. ▪ keine offene Konfliktaustragung
Phase 2: Verbales Pingpong	▪ „Argumentationskarussell“ ▪ Es geht darum, Recht zu haben. ▪ Man ist nicht bereit, den Standpunkt des anderen sachlich zu betrachten. ▪ Man redet aneinander vorbei, hört nicht zu. ▪ Man kreist um ewig gleiche Themen.



Phase 3: Ab jetzt wird gehandelt!	▪ Vermeidungsstrategie ▪ Körperliche Abwehrhaltungen ▪ missbilligende Kommentare, nun auch in aller Öffentlichkeit ▪ Informationen werden bewusst vorenthalten.
Phase 4: Gemeinsam bin ich stärker	▪ Lästern im Kollegenkreis ▪ Gedanken/Gespräche diesbezüglich auch im privaten Umfeld ▪ umfassende, gezielte Sympathisantengewinnung, die der Bestätigung der eigenen Person dient ▪ selektive Wahrnehmung in das Bild passender Eigenschaften/Ereignisse bei dem Kontrahenten
Phase 5: Jeder soll sehen, was der andere für ein Schuft ist	▪ Der Kontrahent wird als ganze Person infrage gestellt. ▪ Psychologisieren des Verhaltens/der Persönlichkeit des Kontrahenten ▪ bewusste, öffentliche Diffamierung des Gegenspielers
Phase 6: Wer nicht hören will, muss fühlen	▪ offen ausgesprochene Drohungen ▪ Sanktionen werden angekündigt. ▪ Sanktionen setzen denjenigen, der sie ausspricht nur weiter unter Druck.
Phase 7: Dem zeige ich es jetzt	▪ Umsetzung mit „Denkzettel“-Charakter ▪ Zufügen von Schaden ▪ Suchen der empfindlichsten Stelle
Phase 8: Zerstörung	▪ bewusste Schadenszufügung ▪ gezielte „Vernichtung“ des Gegners ▪ Schadensmaximierung ▪ durch Vernichtung gewinnen wollen
Phase 9: Gemeinsam in den Abgrund	▪ Schadenszufügung um jeden Preis (bis zum Tode!) ▪ Illusion des Gewinnenkönnens wird aufgegeben ▪ Totalverlust wird in Kauf genommen

Tabelle 1: Erkennungsmerkmale der Konfliktstufen (nach Glasl 1997, S. 5)

Konfliktarten

Nicht jeder Konflikt ist gleich und hat einen ähnlichen Auslöser. Manche Konflikte treten zwischen Menschen auf, wieder andere sind als innere Konflikte zu bezeichnen und drittens gibt es Konflikte von „struktureller“ Natur.



Sozialer Konflikt	Innerer Konflikt	Struktureller Konflikt
Unvereinbarkeit im Denken, Fühlen, Wollen und Handeln von Menschen oder Gruppen.	Unvereinbarkeit innerhalb einer Person. Zwei Impulse stehen miteinander in Konflikt.	Der Konflikt ist verursacht durch Aufbau und Abläufe einer Organisation. Daher spricht man auch von organisationsbedingten Konflikten.
Mindestens eine Partei erlebt dies als Beeinträchtigung.	Etwa berufliche Entwicklung vs. Familie.	

Tabelle 2: Übersicht über die basalen, klassischen Konfliktarten

Um Konflikte zu lösen, ist es wichtig, dass die Konflikte richtig eingeschätzt werden. Es muss also zunächst eine Art von Diagnose und Reflexion stattfinden. Die Unterscheidung der einzelnen Konfliktarten ist in der Praxis jedoch häufig recht schwierig. Vor allem, wenn man die weiteren Konfliktarten betrachtet, die verdeutlichen, dass Konflikte ganz unterschiedliche Ursachen kennen. Die nachfolgende Tabelle deutet bereits an, wie sich die unterschiedlichen Konfliktarten möglichst auflösen lassen.

Art des Konflikts	Beschreibung	Lösungsansatz
Verteilungskonflikt	Ungerecht empfundene Verteilung von Ressourcen. Gefühl der Benachteiligung, Mangel an Anerkennung und Wertschätzung.	Auf emotionale Verletzungen eingehen und „Ausgleiche“ schaffen.
Zielkonflikt	Zwei Parteien verfolgen gegensätzliche Ziele. Etwa aufgrund unterschiedlicher Rollen oder auch Vorgaben.	Ziele und Bedürfnisse der Konfliktparteien transparent machen.
Beurteilungskonflikt	Das Ziel ist klar, aber der Weg zum Ziel, das Vorgehen zur Zielerreichung ist strittig.	Ausführlicher und differenzierter Austausch der Beobachtungen und Wahrnehmungen.
Beziehungskonflikt	Spannungen aufgrund von Antipathien und persönlichen Abneigungen. Ursachen können Werte und Persönlichkeitsstrukturen oder Erfahrungen sein.	Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstreflexion entscheidend.
Rollenkonflikt	Unterschiedliche Erwartungen aufgrund der Funktion einer Person, was als innerer Konflikt erlebt wird.	Unterschiedliche Anforderungen bewusst machen und Prioritäten setzen.

Tabelle 3: Weitere Konfliktarten und ihre möglichen Lösungswege



Konfliktphänomene

Konfliktsituationen machen etwas mit uns. In Konfliktsituationen fällt es uns schwer rational und beherrscht zu sein. Wenn Menschen in Konflikten stecken, zeigen sich verschiedene „Phänomene“, die letztlich dazu führen, dass die Lösung eines Konfliktes in der Regel eher erschwert wird. Diese Phänomene zu kennen und bei sich selbst prüfen, ob man diesen Phänomenen selber erliegt, ist ein erster wichtiger Schritt zur Konfliktlösung.

Konfliktphänomen	Beschreibung
Emotionale Beteiligung	Was vorfällt beschäftigt einen zunehmend, lässt einen nicht mehr los. Man kreist um das Konfliktgeschehen. Gefühle um Konflikte sind stark, andauernd und wiederkehrend.
Beziehung	Anders als bei einem Streit führen Konflikte zu einem „Knacks“ auf der Beziehungsebene. Man glaubt der Schaden ist nie wieder gut zu machen. Unvoreingenommenheit ist undenkbar.
Wahrnehmung	Der „Farbregler“ wird weggedreht und es gibt nur noch Schwarz und Weiß. Wir betrachten alles nur noch mit diesem Schweinwerfer. Grübeln führt zu Uminterpretationen von Verhalten.
Absichten & Ziele	Es muss einen Gewinner und einen Verlierer des Konflikts geben. Mittel und Ziele werden verknüpft. Wenn der Gewinner feststeht, so glaubt man, ist der Konflikt gelöst.
Verhalten	Die Beteiligten gehen sich aus dem Weg, meiden sich. Teilweise kommt es auch zu ganz gezieltem Handeln und Unterlassen (etwa Zurückhalten von Informationen).
Sachlichkeit	Ein Wald von Argumenten tarnt in der Regel Absichten, Wünsche und Emotionen. An die wirklichen Konfliktursachen ist nur durch das Durchschreiten des Waldes zu gelangen.

Tabelle 4: Zentrale Konfliktphänomene

Dynamische Entwicklung von Konflikten

Wie oben gesagt, beginnen Konflikte nicht im Eskalationsstadium. Sondern Konflikte entwickeln sich dynamisch nach einer recht typischen Abfolge.



Phase 1: Irritation	Durch bestimmte Verhaltensweisen anderer, welche die eigenen Interessen und Bedürfnisse beeinträchtigen, entstehen negative Gefühle (Irritation, Frustration oder Ärger). Der andere ist der Schuldige. Wir blenden Dinge aus. Das eigene Verhalten und Handeln bleibt unreflektiert.
Phase 2: Verzerrte Wahrnehmung	Die Ursachen der Probleme werden auf der Gegenseite gesucht. Der Farbreger angeschmissen. Konflikte sorgen für Stresshormonausschuss, wodurch der Körper auf Flucht- oder Kampfverhalten programmiert wird. Dadurch entsteht ein Tunnelblick (kognitive Kurzsichtigkeit).
Phase 3: Soziale Ansteckung	Man sucht Verbündete, um sich zu bestärken. Grüppchen und Cliquen bilden sich. Es wird übereinander, aber nicht miteinander geredet.
Phase 4: Verlust von Empathie	Durch die Grüppchenbildung wird man in den eigenen Ansichten bestärkt. Hineinversetzen in den anderen ist kaum mehr möglich. Das Einfühlungsvermögen geht verloren. Es entsteht letztlich ein Panzer der Unempfindlichkeit.

Tabelle 5: Die 4 Phasen der Konfliktentwicklung

Vorboten und Frühwarnsystem von Konflikten

Ob ein Konflikt bald wahrscheinlich ist, lässt sich anhand von einigen Vorboten erkennen. Wenn man die folgenden vier Dinge im Blick behält, kann man gut gegensteuern und einen Konflikt möglicherweise noch vermeiden.

Vorbote	Erläuterung
Störungen sind vorhanden, werden aber geleugnet	Das, was die Leistungsfähigkeit des Teams beeinflusst, muss auf den Tisch. Jemanden schonen heißt ihn zu entmündigen. Ein Mangel an Kommunikation und Meta-Kommunikation beschleunigt Konflikte. Das Jeder-weiß-es-aber-keiner-spricht-es-an-Syndrom.
Kampf statt Austausch	Kampf-Kommunikation nimmt zu. Das Hin und Her von Argumenten eskaliert und die Parteien beginnen sich im Kreis zu drehen. Die Auseinandersetzung bleibt so stehen, wird unter den Tisch gekehrt, Konsequenzen bleiben aus.
Fraglosigkeit	Wenn Fragen wie „Wie sehen Sie das?“, „Können Sie das mittragen?“, „Wo sehen Sie Schwachstellen?“ etc.



	ausbleiben, wird der Austausch arm und störanfällig.
Schweigen und Rückzug	Wenn Personen in Meetings kaum mehr etwas sagen, obwohl sie sonst nicht verschlossen sind, dann stimmt etwas nicht. Das „Sich-nicht-mehr-mitteilen“ sind Indizien für einen Konflikt oder einer Entwicklung hin zu einem Konflikt.

Tabelle 6: Vorboten und Frühwarnsystem von Konflikten

Konkrete Merkmale zur souveränen Konfliktbeherrschung

Verschiedene Ansatzpunkte helfen bei der Konfliktlösung. Darunter zählt vor allem, dass man die Konfliktverstärker soweit es geht verringert. Also Zirkularität aufbricht, Irritationen, Frustration oder Ärger anspricht, die Verzerrung der eigenen Wahrnehmung bedenkt und soziale Ansteckung von anderen vermeidet.

Vermeiden von und umgehen mit...	Erläuterung
Zirkularität	Den eigenen Anteil erkennen. Feedback vom Gegenüber einholen. Bereitschaft sich in den anderen hineinzusetzen. Die Wahrnehmung des anderen neben der eigenen akzeptieren. Den ersten Schritt tun. Gemeinsam Auswege suchen. Eigene Änderungsmöglichkeiten suchen und auch umsetzen.
Irritation, Frustration, Ärger	Formulieren der eigenen negativen Gefühle ohne den anderen zu verletzen (Ich-Botschaften).
Verzerrte Wahrnehmung	Bewusstsein, dass die eigene Wahrnehmung nicht „wahr“, sondern getrübt und gefärbt ist. Andere Wahrnehmungen entstehen durch unbewusste Wahrnehmungsunterschiede, nicht durch bewusstes Lügen und Verdrehen.
Soziale Ansteckung	Miteinander, statt übereinander reden. Konflikte austragen, anstatt sie zu vertuschen oder gar hinten rum zu thematisieren. Kurzfristig Dampf abzulassen löst den Konflikt nicht. Notwendigkeit erkennen, sich aus der eigenen Gefangenschaft zu befreien und einen Perspektivenwechsel vornehmen.

Tabelle 7: Ansatzpunkte zur Konfliktlösung



Ein weiteres wesentliches Element um einen Konflikt besser zu steuern und in den Griff zu bekommen, ist das eigene Kommunikationssystem zu prüfen. Habe ich Interesse am Anderen, zeige ich Interesse und leiste ich tatsächlich einen Beitrag.

Element des Kommunikationssystems	Positive Ausprägung	Negative Ausprägung
Interesse haben	Die Beteiligten haben Interesse aneinander oder an den Informationen der anderen Beteiligten.	Der Zustand der Interesselosigkeit.
Interesse zeigen	Die Beteiligten zeigen das Interesse aneinander (etwa durch Fragen).	Der Zustand der Informationsverweigerung.
Beitrag leisten	Die Beteiligten dienen mit Informationen oder leisten durch Sprechhandlungen einen Beitrag.	Der Zustand der verbalen Handlungsverweigerung.

Tabelle 8: Überprüfung des eigenen „Kommunikationssystems“

Konflikte deeskalieren

Um zu verstehen, wie man Konflikte deeskalieren kann, hilft es, wenn man sich zunächst anschaut, wie sich in der Kommunikation Konflikte noch weiter verschlimmern. Was also lässt einen Konflikt noch weiter eskalieren?



Abbildung 2: Elemente durch die ein Konflikt eskaliert



Ein Konflikt eskaliert vor allem dann, wenn wir etwa in einem kritischen Feedback verallgemeinernde, negative Aussagen über den anderen machen. Im Gegensatz dazu können wir Konflikten vorbeugen, wenn wir die sog. „SAG-ES“-Formel konsequent beachten. Ein Konflikt löst sich demnach vor allem dann konstruktiv, wenn der Fokus auf die eigene Sichtweise gewendet wird. Es werden die eigenen Sichtweisen, Wahrnehmungen, Interpretationen und Gefühle geschildert. Ich-Botschaften stehen dabei im Zentrum.



Abbildung 3: Konflikte deeskalieren und lösen mit der SAG-ES-Formel

Dieser Mechanismus ist zentral für die Bearbeitung eines Konfliktes. Mehr dazu finden Sie im Abschnitt Konfliktmoderation weiter unten. Der Konfliktmoderator versucht die wirklichen, oftmals tieferliegenden Ursachen zu ergründen um darauf aufbauend eine Lösung herbeizuführen. Dies bedeutet für das hier dargestellte Konfliktgespräch, dass sich die Gesprächspartner auch authentisch und offen gegenüber dem Anderen zeigen. Ansonsten werden keine wirklichen Lösungen erzielt. Sonst bleibt man oberflächlich und wundert sich dann später, warum vermeintlich längst geklärte Dinge doch wieder auftauchen.

Die klassische Referenz für die Verhandlungsführung und damit auch für das Führen von Konfliktgesprächen ist das Harvard-Konzept. Dieses Konzept benennt fünf Phasen im Konfliktgespräch, die man konstruktiv gestalten kann.



Vorbereitung	▪ Eigene Gefühle, Bedürfnisse und Ziele klären ▪ In Konfliktpartner hinein versetzen ▪ Rahmen gestalten (Wo und wann den Konflikt ansprechen)
Einstieg	▪ Kontakt herstellen ▪ Anlass und Ziel des Gesprächs nennen ▪ Vorgehensweise abstimmen
Klärung	▪ Konflikt konstruktiv ansprechen (SAG ES!) ▪ Auf Konfliktpartner eingehen (offen fragen, aktiv zuhören) ▪ Verlangsamten Dialog führen (Verstehen sicherstellen)
Lösungen	▪ Wünsche und Bedürfnisse äußern ▪ Lösungsideen sammeln ▪ Vereinbarungen treffen
Abschluss	▪ Klären, ob alles besprochen wurde ▪ Das Gespräch reflektieren ▪ Positiven Abschluss finden

Tabelle 9: Fünf Phasen des Konfliktgesprächs nach dem Harvard-Konzept

Umgang mit Kritik

Kritik hören wir nicht gern. Wir wollen unseren Selbstwert erhalten und möglichst steigern. Dafür ist Kritik denkbar ungeeignet. Aber Kritik oder – allgemeines – Feedback helfen uns dabei, uns in unserer eigenen Wirkung auf Andere besser zu verstehen und auch die Beziehung zu anderen zu verbessern. Ohne dass uns jemand anderes eine Rückmeldung gibt, werden wir immer nur bei unserem Selbstbild bleiben und bei dem, was wir irgendwie schon immer wussten. Konfliktbewältigung und Umgang mit Konflikten beginnt damit, dass wir versuchen zu verstehen, was die jeweiligen Konfliktparteien bereits von sich und vom Anderen wissen.

Das *Johari-Fenster* zeigt uns, dass uns Kritik in gewissem Sinne bereichert, denn es führt uns zu der Sichtweise von Anderen. Das Johari-Fenster kennt vier verschiedene Felder. Einerseits gibt es Informationen über uns, die nur wir kennen und niemand sonst. Dies ist die Privatperson. Dann gibt es die Dinge die mir über mich bekannt sind und die auch andere kennen. Das ist die öffentliche Person. Dann gibt es Dinge, die kennen Andere, aber ich kenne sie nicht. Das ist mein blinder Fleck. Und wenn dann noch Dinge existieren, die weder mir noch anderen bekannt sind, so handelt es sich um Unbewusstes.

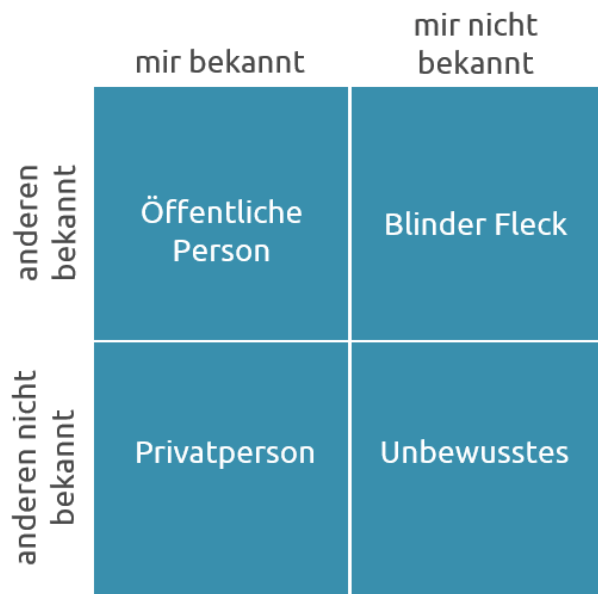


Abbildung 4: Das Johari-Fenster

Der „Blinde Fleck“ ist interessant in Konflikten. Ich erfahre im Feedback etwas über mich, über meine Wirkung auf andere. Kritik durch andere ist für mich eine Chance und es zeigt, dass der andere die Hoffnung hat, dass sich etwas ändert. Dadurch kann ich meine blinden Flecken verringern. Dies gelingt mir, wenn ich den anderen nicht unterbreche, mich nicht rechtfertige und

Kritik nicht einfach verharmlose oder gar abtue. Blinde Flecken decke ich vielmehr auf, wenn ich aktiv zuhöre, nachfrage und Feedback wertschätze.

Konfliktstile

Nach Kenneth W. Thomas (2002) lassen sich fünf verschiedene Konfliktstile unterscheiden. Das Modell unterscheidet zwischen zwei Dimensionen. Erstens der Orientierung an den eigenen Bedürfnissen und zweitens der Orientierung an den Bedürfnissen anderer.

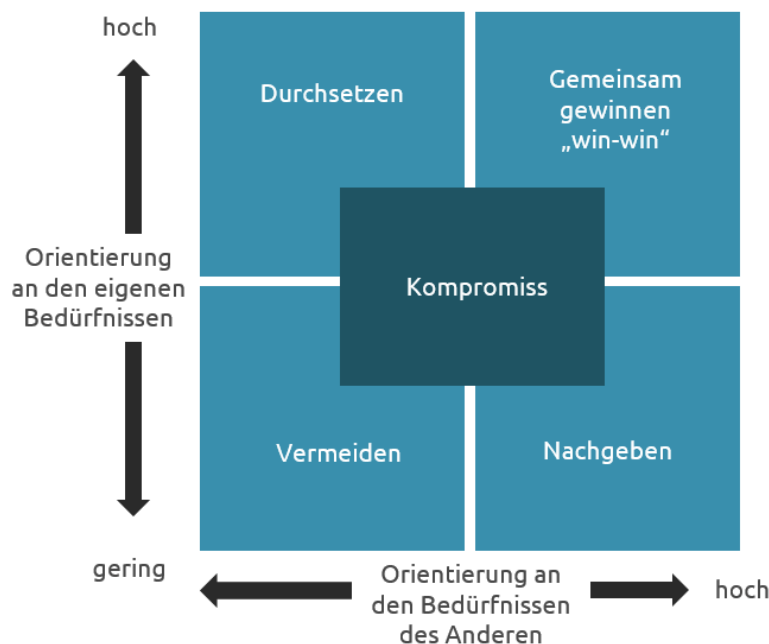


Abbildung 5: Konfliktstile nach Kenneth W. Thomas (2002)



Orientiert sich jemand im Konflikt einzig an den eigenen Bedürfnissen und beachtet die Bedürfnisse, Wünsche und Interessen der anderen gar nicht, so lässt sich der Konfliktstil als „durchsetzungsorientiert“ beschreiben. Orientiert sich jemand umgekehrt nur an den Bedürfnissen der anderen, dann gibt dieser im Konflikt stark nach. Deshalb wird dieser Konfliktstil auch mit „Anpassen“ oder „Nachgeben“ bezeichnet.

Ist jemand weder an den eigenen noch an den Bedürfnissen der anderen interessiert, dann geht dieser dem Konflikt aus dem Weg. Dieser Konfliktstil ist also als Vermeidung zu charakterisieren. Wenn man die Bedürfnisse von beiden Parteien versucht zu berücksichtigen und daran interessiert ist, dass man sich irgendwo in der Mitte treffen sollte, dann suche man einen „Kompromiss“. Und wenn jemand davon ausgeht, dass ein Konflikt kein Nullsummenspiel ist, sondern dass es möglich ist, dass beiderlei Interessen und Wünsche gleichermaßen erfüllt werden können, dann geht es darum gemeinsam zu gewinnen und einen Konfliktstil des „win-win“ zu pflegen.

Chance und Nutzen von Konflikten für Veränderungen und Entwicklung

Oftmals möchten wir Konflikten aus dem Weg gehen und verdrängen Spannungen. Letztlich führt dies aber niemals zur Konfliktbewältigung. Vielmehr gilt, dass Konfliktvermeidung eine Form von Ignoranz dem Gegenüber bedeutet. Dies ist nicht wertschätzend und respektvoll und die Situation wird dadurch in der Regel verschlimmert. Es kann daher sinnvoll sein sich immer wieder vor Augen zu halten, welche Chancen und welchen Nutzen erfolgreich gelöste Konflikte bedeuten.

Weiterentwicklung	Konfliktvermeidung bedeutet Stillstand. Bequemlichkeit ist häufig ein Grund. Konflikte sind Motor jeder Weiterentwicklung und Veränderung.
Abbau von Spannungen	Durch die Konfliktbewältigung wird die gebundene Energie freigesetzt.
Grenzen setzen	Das Ansprechen von Konflikten setzt Grenzen gegenüber anderen und ich zeige damit, was ich akzeptiere und was nicht.
Sich besser kennenlernen	Kenne ich die Grenzen des anderen, wird er für mich greifbarer. Die Auseinandersetzung bringt mich dem anderen näher.
Wahrung der eigenen Interessen	Nur durch das Eingehen von Konflikten kann ich meine eigenen Interessen wahrnehmen und mich auch durchsetzen. Das heißt nicht, dass ich die Interessen des anderen nicht wahre.



Selbstreflexion	Ein Konflikt ist eine Chance zur Selbstreflexion. Ich kann mein Verhalten und meine Emotionen überdenken.
Selbstvertrauen gewinnen	Erfolgreich bewältigte Konflikte stärken das Selbstvertrauen.
Beseitigung von Missständen	Nur durch das Eingehen von Konflikten können Missstände beseitigt werden (siehe Weiterentwicklung).
Bessere Problemlösung	Nur wenn Fehler und Probleme gemeldet und nicht zurückgehalten werden, können dafür Lösungen gefunden werden (Fehlerkultur).
Abgrenzung	Konflikte helfen bei der Entwicklung einer eigenen Identität und der Abgrenzung von Individuen und Gruppen (etwa Pubertät).
Gesundheit	Nicht gelöste Konflikte machen krank. Zur Erhaltung des Wohlbefindens und der Gesundheit ist die Bewältigung von Konflikten unerlässlich.

Tabelle 10: Chancen und Nutzen von Konfliktlösungen (Lewrick, Link & Leifer 2017)

Haltung und Werte bei der Bearbeitung von Konflikten

Einige Vertreter betonen, dass es für eine gute Konfliktlösung eine klare Wertebasis braucht. Klare Werte, die mit entschlossenem Handeln umgesetzt werden, sind die unverzichtbare Voraussetzung für professionelle Konfliktlösung. Wertebasierte Konfliktlösung sichert dauerhafte und tragfähige Konfliktlösungen und sorgt zudem für den Aufbau und die Pflege einer stabilen Selbstachtung.

So ist etwa Ungerechtigkeit ein zentraler Demotivator. Ungerechte Entscheidungen wiegen schwerer als Unhöflichkeit oder schlechte räumliche Bedingungen. Gerechte Konfliktlösungen, auch wenn sie unbequem sind, werden besser akzeptiert und umgesetzt als erkennbar ungerechte. Eine faire Vereinbarung hilft über die unbequeme Umsetzung hinweg. Ein Abweichler würde die eigene Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit aufs Spiel setzen. Letztlich fördert jede faire Konfliktlösung das Vertrauen im Team und bringt ein Stückchen mehr Sicherheit und Verlässlichkeit in die tägliche Zusammenarbeit.

Vor allem vier Kernwerte sind zu beachten und helfen dabei eine Basis für alle Konfliktparteien für die Bearbeitung zu schaffen.



Selbstverantwortung	Jeder erwachsene Mensch kann, darf und muss im Konfliktprozess Selbstverantwortung übernehmen. Die anderen dürfen ihn darin nicht beschneiden. Wünsche, Interessen, Ängste müssen kommuniziert und akzeptiert werden. Beteiligte müssen in die Lösungsfindung und -umsetzung eingebunden werden. Vertrauen in den Willen der anderen und in Fairness.
Gleichberechtigung	Unterschiedliche Hierarchieebenen sind oft ein Fakt. Allerdings müssen dennoch Standpunkte, Anliegen und Kernanliegen aller gleichermaßen zu ihrem Recht kommen. Interessen müssen letztlich verhandelt werden; dazu gehört der Mut die jeweiligen Interessen zu gewichten.
Ehrlichkeit	Keine unehrlichen Kuschellösungen zulassen! Und in jedem Schritt ehrlich die Sichtweise darlegen und auch wirklich den Kern zu entfalten und nicht Nebenschauplätze vorschieben. Nur durch Ehrlichkeit kann offengelegt werden, worum es in dem Konflikt wirklich geht und die Relevanz dieser Gründe geklärt werden.
Klarheit	Den Beteiligten klarmachen, wie das Vorgehen bei der Konfliktbearbeitung ist. Sie müssen wissen, auf was sie sich einlassen. Auch müssen ggf. die jeweiligen Rollen in der Konfliktbearbeitung klar herausgestellt werden.

Tabelle 11: Wertebasis der Konfliktlösung (Jiranek & Edmüller 2015)

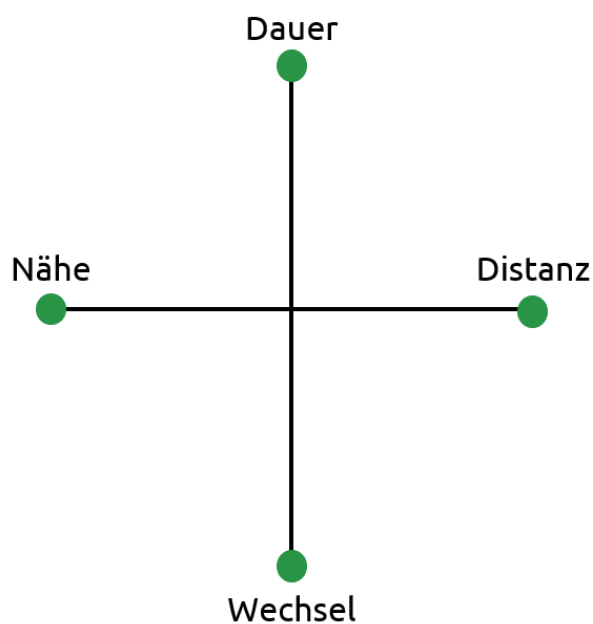
Anhand der folgenden Übung können Sie einen aktuellen Konflikt prüfen. Haben Sie eine gute Strategie zur Konfliktlösung gewählt?

- Hatte jede Konfliktpartei ausreichend Zeit, ihren Standpunkt zu beziehen und zu begründen?
- Wurden die Anliegen hinter jedem der Standpunkte klar herausgearbeitet und benannt?
- Wurden die jeweiligen Kernanliegen klar erkannt und benannt? Wurde geklärt, welche dieser Anliegen bzw. Kernanliegen auch tatsächlich relevant bzw. berechtigt sind?
- Wurde ausreichend Zeit für die Suche nach Lösungsideen gegeben, die zu den jeweiligen Anliegen passten?
- Wurde tatsächlich eine Lösung gewählt, die zu den Anliegen bzw. Kernanliegen eines jeden Beteiligten passte? (Quelle: Jiranek & Edmüller 2015)



Persönlichkeitstypen und Bedürfnisse der Typen in Konflikten

Persönlichkeitstypen helfen uns dabei den anderen einzuschätzen. Sie werden aber oft auch missverstanden, weil wir vermeintlich jemand anderen damit „fixieren“, in eine Schublade stecken, so dass dieser in seinen Handlungsfreiräumen radikal eingeschränkt wird. Ein bekanntes Modell sind die Persönlichkeitstypen anhand des Wertekreuzes nach Riemann. Es ergeben sich anhand des Wertekreuzes vier verschiedene Persönlichkeitstypen, die entlang verschiedener Attribute einigermaßen deutlich festgemacht werden können.



Nähe-Tendenz:

Kontaktfreudig, ausgleichend, verständnisvoll und akzeptierend. Wichtig ist gutes Arbeitsklima. Freundlich warmherzig, schenkt und genießt Vertrauen. Empathisch. Konfliktvermeidung.

Distanz-Orientierung:

Sachlich, kühl, distanziert, arbeitet am liebsten alleine. Klar umrissene Aufgabenbereiche. Abgrenzungsfähigkeit. Sachlich-kritisch, unabhängig. Wirkt unpersönlich und abweisend.

Dauer-Orientierung:

Ordentlich, gewissenhaft, strukturiert. Perfektes Zeitmanagement. Struktur, Sicherheit, Pünktlichkeit. Veränderungen werden skeptisch gesehen. Konservatismus, Dogmatismus, Prinzipien.

Wechsel-Mensch:

Kreativ, phantasievoll, flexibel. Oft auch chaotisch. Spontaneität. Begeisterungsfähigkeit, liebt das Risiko, das Neue und Unkonventionelle. Innovativ. Weicht Verpflichtungen, Vorschriften Regeln aus.

Abbildung 6: Persönlichkeitstypen anhand des Wertekreuzes von Riemann

Im Rahmen von Konflikten benötigen die jeweiligen Typen völlig unterschiedliche Umgangsformen, denn sie haben ganz verschiedene Bedürfnisse in Konflikten.

Nähe	▪ Benötigt das Gefühl, dass nicht seine Person kritisiert wird, sondern Themen und Verhaltensweisen. ▪ Möchte bei Spannungen das Gefühl erhalten, geschätzt und gemocht zu werden. ▪ Wichtig, dass das Gegenüber auf die eigenen Gefühle und Bedürfnisse eingeht. ▪ Wünscht sich, dass auch das Gegenüber die Gefühle und Bedürfnisse offenbart (Vertrauen).
Distanz	▪ Kann sachlich vorgetragene Kritik akzeptieren.



	▪ Mag nicht, wenn andere um den heißen Brei herumreden. ▪ Es soll Tacheles geredet werden. ▪ Kann nicht ertragen, wenn der andere versucht seine Gefühle und Bedürfnisse zu ergründen. ▪ Möchte nach der Aussprache in Ruhe gelassen werden für die Klärung mit sich selbst.
Dauer	▪ Wichtig, dass Konfliktthemen strukturiert durchgesprochen werden, nicht vom Hundertsten aufs Tausendste kommen. ▪ Konkrete Beispiele, Daten und Fakten untermauern Vorwürfe um akzeptiert zu werden. ▪ Braucht klare und konkrete Vereinbarungen und zuverlässige Einhaltung dieser.
Wechsel	▪ Braucht Freiraum und möchte nicht festgenagelt werden. ▪ Braucht Raum für seine Emotionen. Gefühle müssen ausgelebt werden dürfen ohne dafür verdammt zu werden. ▪ Wichtig ist die Möglichkeit für offene und ungewöhnliche Problemlösungen.

Tabelle 12: Bedürfnisse von Persönlichkeitstypen in Konflikten

Ein außerdem sehr verbreitetes Modell ist das sog. Antreibermodell. Jeder kennt das: wir haben manchmal einen kleinen Mann im Ohr, der uns zu sagen scheint, was in Ordnung ist und was nicht. Dieser kleine Mann im Ohr wird als Antreiber bezeichnet. Diese Antreiber sind Anforderungen, die wir – oft unbewusst – in uns tragen und, die wir an uns selbst richten. Sie sind ständige Begleiter, aber sie treten insbesondere in Belastungssituationen, wie etwa Konflikten auf. Antreiber erlernen wir häufig in unserer Sozialisation und sie zeigen sich in persönlichen Glaubenssätzen. Wenn Sie ihren persönlichen Antreiber herausfinden wollen, so schauen Sie doch einmal im Internet. Dort gibt es sehr viele „Antreiber-Fragebögen“.

Antreiber	Beschreibung
Sei-perfekt Antreiber	▪ Verlangen nach Perfektion, Vollkommenheit und Gründlichkeit in allem, was man tut. ▪ Alles muss bis ins kleinste Detail absolut fehlerlos sein. ▪ Diese Fehlerlosigkeit und Perfektion wird von uns selbst und von anderen erwartet. ▪ Jeder Fehler wird als Bloßstellung empfunden. ▪ Der Antreiber zeigt sich in übermäßig präziser Sprache und umfangreichen, manchmal wissenschaftlich detaillierten Präsentationen und präventiven Rechtfertigungen.



Sei-stark-Antreiber	▪ Sich keine Blöße geben. ▪ Bemühen darum Vorbild zu sein, Haltung zu bewahren, eiserne Konsequenz zu zeigen, möglichst alle Probleme selbst zu lösen. ▪ Jede Situation unter Kontrolle haben und Überlegenheit demonstrieren. ▪ Leitsätze sind etwa: „Ein Indianer kennt keinen Schmerz.“ ▪ Ständig auf der Hut und wachsam, um bloß keine Schwäche zu zeigen, dies resultiert ein wenig in Unnahbarkeit. ▪ Die Angst davor, dass jemand anderes bei ihnen eine Schwäche aufdecken könnte, macht das Leben zur permanenten Anstrengung.
Sei-gefällig-Antreiber	▪ Der Andere ist immer wichtiger als man selbst. ▪ Fühlen sich verantwortlich dafür, dass sich alle wohlfühlen. ▪ Dem Anderen entgegenkommen, man möchte vom Gegenüber geschätzt werden und beliebt sein. ▪ Scheu vor Konflikten. ▪ Bloß keine eigenen Bedürfnisse anmelden. ▪ Leitsätze sind etwa: „Nur nicht auffallen.“ oder „Sei immer freundlich und höflich zu den anderen!“ ▪ Oftmals übermäßige Kundenorientierung.
Beeil-dich-Antreiber	▪ Alles muss rasch erledigt werden, rasch muss geantwortet werden, gesprochen werden und gegessen werden. ▪ Sind ständig in Eile, wollen möglichst viel schaffen. ▪ Wollen mehrere Aufgaben gleichzeitig bewältigen. ▪ Ruhepausen führen zu einem schlechten Gewissen. ▪ Gefahr des Verzettels und keine Schwerpunkte (inhaltlich oder zeitlich) setzen können. ▪ Gefühl des permanenten Verpassens. ▪ Leitsätze sind etwa: „Man muss im Leben alles mal erlebt haben.“ ▪ Stürzt andere häufig in Stress und Hektik. ▪ Können Dinge schwer genießen oder ordentlich erledigen.
Streng-dich-an-Antreiber	▪ Aus jedem Auftrag wird ein Jahrhundertwerk gemacht. ▪ Andere sollen sich in gleicher Intensität einbringen. ▪ Es zählt nur das, was mit viel Mühe und Anstrengung erreicht wurde; einfache Erfolge haben gefühlt externe Ursachen. ▪ Leitsätze sind etwa: „Nur nicht locker lassen!“ oder „Ohne Fleiß kein Preis!“ ▪ Andere erleben diese Personen als „jammer-anfällig“.

Tabelle 13: Übersicht über die fünf Antreiber (Quelle: Stättler, Förster, Saller & Studer 2011)



Man kann nun versuchen herauszufinden, welches die eigenen Antreiber sind. Dabei helfen die Antreiber uns aber auch dabei in Konflikten unser Gegenüber ein Stück weit besser zu verstehen. Dem Antreiben kann man dann auch durchaus sog. „Erlauber“ gegenüberstellen. Die folgende Tabelle zeigt Ihnen ein paar Tipps, wie man Antreiber bändigen kann.

Umgang mit...	Hinweise
Sei-perfekt Antreiber	▪ Geben Sie sich selbst bewusst die Erlaubnis, eine Aufgabe nicht zu 100% zu erfüllen. ▪ Nutzen Sie das Pareto-Prinzip (80:20). ▪ Akzeptieren Sie, dass auch sie Fehler machen. Begreifen Sie Ihre Fehler als Lernchance und lernen Sie, sachlich mit ihnen umzugehen. ▪ Achten Sie auf eine starke sprachliche Strukturierung, konzentrieren Sie sich auf wesentliche Kernaussagen, versuchen sie Inhalte auf wenige Sätze zu reduzieren. ▪ Holen Sie Feedback hinsichtlich Ihrer sprachlichen Präzision ein. ▪ Achten Sie bei Präsentationen darauf, Ihr Auditorium nicht mit Fakten zu überfordern. Trainieren Sie die Kunst des Weglassens, versuchen Sie beispielsweise, eine Präsentation um ein Drittel zu kürzen. ▪ Üben Sie, täglich einen kleinen, belanglosen Fehler einzubauen.
Sei-stark-Antreiber	▪ Geben Sie sich selbst bewusst die Erlaubnis, in einer schwierigen Situation auch einmal Schwäche zu zeigen. ▪ Reflektieren Sie die Signale, mit denen Ihr Körper Ihnen zeigt, wenn er überfordert ist. ▪ Lernen Sie, ein Übermaß an Arbeit bewusst abzulehnen. ▪ Erarbeiten Sie sich einfache, weniger anstrengende Vorgehensweisen.
Sei-gefällig-Antreiber	▪ Geben Sie sich selbst bewusst die Erlaubnis „Nein“ zu sagen. ▪ Trainieren Sie Ihr Selbstvertrauen in Rollenspielen (z.B. in Ihrem privaten Umfeld). ▪ Stellen Sie sich gelegentlich bewusst in den Mittelpunkt. ▪ Üben Sie, eigenständig zu handeln und Verantwortung zu übernehmen.
Beeil-dich-Antreiber	▪ Geben Sie sich selbst bewusst die Erlaubnis, Dinge langsam zu tun. ▪ Reflektieren Sie, was konkret passiert, wenn Sie hektisch werden.



	▪ Erlernen Sie Entspannungstechniken. ▪ Holen Sie Feedback ein. ▪ Drosseln Sie bewusst Ihr Tempo beim Sprechen, Essen, Laufen.
Streng-dich-an-Antreiber	▪ Geben Sie sich selbst bewusst die Erlaubnis, ein Projekt abzuschließen, ohne am Ende Ihrer Kräfte zu sein. ▪ Reflektieren Sie, wo Sie für eigene Anstrengungen schwärmen und reduzieren Sie die Begeisterung dafür konsequent. ▪ Gönnen Sie sich auch schnelle Erfolge („Quick Wins“). ▪ Führen Sie sich Situationen vor Auge, in denen wenig Anstrengung zu einem großen Erfolg geführt hat („auf das Ergebnis kommt es an, nicht auf die Anstrengung“). ▪ Erarbeiten Sie sich einfache und effektive Vorgehensweisen.

Tabelle 14: Produktiver Umgang mit den Antreibern (Quelle: Stattler, Förster, Saller & Studer 2011)

In der Regel sind Persönlichkeitstypen zwar spannende Modelle für die Analyse von Konflikten, doch häufig geben Sie zu wenig her für die echte Bearbeitung von Konflikten, wie wir weiter unten auch noch sehen werden. Man könnte schnell in einen Modus des „Er ist halt so“ verfallen. Doch dies wäre sehr wenig förderlich und keine gute Basis für eine Konfliktbearbeitung.

Konfliktbewältigung braucht immer, und wie sehr dies gelingt, hat auch mit dem eigenen Typ zu tun, die Übernahme von Eigenverantwortung für den Konflikt. Und dabei haben zwei Faktoren eine besondere Rolle:

- **Reaktanz:** Reaktanz meint Reaktionen aufgrund einer erlebten Einschränkung der Handlungsfreiheit gegen den eigenen Willen. Beleidigung, jemandem den Mund zu verbieten oder in seinen Rechten zu verletzen, forciert Reaktanz. Aber auch strukturelle Änderungen in Unternehmen stellen Menschen zunächst vor eine erlebte Einschränkung der Handlungsfreiheit. Reaktionen aufgrund von Reaktanz sind etwa aggressives Verhalten, subtile Sabotage oder der Sleeper-Effekt. Letzterer meint, dass nicht sofort eine Reaktion aufgrund von Reaktanz erfolgt, sondern die Reaktion zunächst unterdrückt wird, sich dann aber an anderer Stelle – und dies meist heftiger – entlädt.
- **Selbstwertschutz:** Eine weitere wesentliche Komponente ist der Schutz des Selbstwertes einer Person. Häufig kommt es in Konflikten zu Schuldzuweisungen, negieren von eigenen Anteilen am Konflikt, Schwarz-Weiß-Denken und Wahrnehmungsverzerrungen. Dabei werden häufig Informationen weggelassen oder hinzugefügt, um den eigenen Selbstwert zu schützen. Soll der Selbstwert geschützt werden, so werden Informationen selektiv gesucht (nur solche werden zugelassen,



die den eigenen Selbstwert schützen), Vergleiche finden nach „unten“ hin statt (in Leistungssituationen kommt es zum Vergleich mit denen, die noch schlechter sind), selbstwertdienliche Erklärungen von Erfolgen und Misserfolgen (Misserfolg wird mit externen Faktoren erklärt, Erfolge führt man auf die eigene Leistung zurück).

Externe Ursachen für Konflikte

Die psychologischen Faktoren und die verschiedenen Typen lassen erahnen, dass viele Konflikte aus der Psychologie heraus zu betrachten sind. Allerdings wäre dies allein als Erklärung zu platt. Konflikte sind vielfältig und komplex und so braucht es noch die Betrachtung von externen Faktoren, wie etwa der Organisationsform, wenn es um Konflikte in Organisationen geht.

- **Informationsweitergabe:** Wenn Teams zusammenarbeiten müssen und diese Teams gleichrangig in der Hierarchie sind, dann kommt es immer wieder zu kleineren oder größeren Konflikten. Insbesondere dann, wenn eine Abteilung erst weitermachen kann, wenn eine andere fertig ist und Unklarheiten über den aktuellen Stand herrschen.
- **Hierarchien:** Wenn übergeordnete Instanzen Anweisungen, Verordnungen oder Sanktionen gegenüber anderen Abteilungen und Teams aussprechen können, werden diese häufig als Eingriffe wahrgenommen. Empfindungen von Missbrauch und Macht, unkluge Entscheidungen aufgrund von unzureichendem Wissen etc. forcieren Auseinandersetzungen.
- **Organisationsform:** Ein Beispiel: Eine Organisation aus der Kreativbranche hat in der Regel Strukturen, die auf Autonomie und hohe Freiheitsgrade ausgerichtet sind. Damit käme eine Bank viel weniger zurecht. Kooperieren nun Abteilungen oder Organisationen miteinander, die unterschiedlich ticken, so verstehen sich diese in den seltensten Fällen und es kommt zu Konflikten. Oder kommen neue Führungskräfte in die Organisation, die mit Vorgaben gegen die vorherrschende Kultur bzw. Organisationsform verstoßen, so werden diese auch mit Widerstand rechnen müssen.

Konfliktmoderation und die Bearbeitung von Konflikten

Müssen Konflikte bearbeitet werden, so braucht es ein klares Vorgehen. Der Moderator bleibt dabei in der Regel überparteilich und steuert den Prozess nach wertebasierten Kriterien der Selbstverantwortung, Gleichberechtigung, Ehrlichkeit und Klarheit. In der folgenden Tabelle ist die Abfolge der Konfliktmoderation dargestellt.



Schritt	Beschreibung
(1) Standpunkte der Beteiligten klären	Herausarbeiten der offiziellen Konfliktsicht. Worum geht es? Was ist vorgefallen? Wann gab es das erste Mal eine Konfrontation? Wie ging es dann weiter? Wie ging es ihnen dabei? Warum? Paraphrasieren des Verstandenen. Die Ernsthaftigkeit der eigenen Störung muss dem anderen deutlich werden.
(2) Die Anliegen hinter den Standpunkten offen legen	Welche Interessen, Wünsche, Ängste, Hoffnungen haben die Beteiligten? Was steckt hinter der offiziellen Konfliktsicht? Was ist Ihnen wichtig? Worauf schauen Sie bei Ihrer Arbeit?
(3) Die Kernanliegen herausarbeiten: Worauf kommt es wirklich an?	Weg von Hypothesen und Annahmen. Im Dialog: „Sind diese Argumente alles, was Ihnen wichtig ist?“ Sehr deutliches Verständnis erzeugen von der Sicht und Position des anderen. Wichtig: Zusammenfassung des Moderators um Missverständnissen vorzubeugen. Ziel bis hierhin: Die Konfliktparteien verstehen sich nun besser als zu Beginn.
(4) Die Relevanz bzw. den Status der Anliegen klären	Gegencheck der Kernanliegen. Sind das tatsächlich die relevanten und wichtigen Anliegen. Gegenseitig – für beide Konfliktparteien – muss dieses Verständnis klar sein.
(5) Anliegenbasierte Lösungen entwickeln	Entwickeln von Lösungen für die Kernanliegen. Meist entwickeln sich noch im Nachgang zur ersten Ideensammlung weitere Ideen. Funktioniert aber nur gut, wenn (3) und (4) tatsächlich klar sind. Erst dadurch wird Energie für Lösungen freigesetzt.
(6) Die beste Lösung wählen	Verabreden der Umsetzung. Und die Wahrscheinlichkeit, dass die Umsetzung tatsächlich erfolgt, ist nur dann hoch, wenn die wesentlichen Anliegen beider Konfliktpartner berücksichtigt werden.

Tabelle 15: Schritte der Konfliktmoderation

Konfliktgespräche sind oft unvermeidlich, wenn die wesentlichen Dinge angesprochen werden sollen. Ein gutes Konfliktgespräch ist gut vorbereitet, folgt einem strukturierten



Ablauf, hält bestimmte Kommunikationsregeln ein und lebt davon, dass die Fähigkeit ausgebildet ist, mit möglichen Angriffen des Gesprächspartners gekonnt umzugehen.

Für die Moderation in Konflikten gibt es ein paar goldene Regeln. Die Beachtung dieser Regeln hilft uns durch Konflikte zu navigieren (von der Linde & von der Heyde 2010, S. 202ff.):

- **Regel 1:** Erhöhen Sie die subjektiven Kosten für die Aufrechterhaltung des Konflikts. Je schmerzhafter der Konflikt für die Parteien wird, desto wahrscheinlicher wird die ehrliche Bereitschaft für eine Lösung.
- **Regel 2:** Seien Sie neutral, was die Inhalte betrifft. Seien Sie parteiisch im Prozess. Ein Moderator muss also in hohem Maße den Prozess steuern. Inhaltlich hält er sich heraus. Würde der Moderator inhaltlich einer Partei den Vorzug geben, so hat die andere Seite kein Vertrauen mehr. Oder aber die Konfliktparteien verbünden sich sogar gegen den Moderator.
- **Regel 3:** Legen Sie den Konflikt offen. Das dumpfe, emotionale und wenig greifbare Knäuel des Konfliktes muss entzerrt und transparent gemacht werden. Die Facetten müssen voneinander unterschieden und für alle deutlich werden.
- **Regel 4:** Gehen Sie keinen Schritt ohne das ausdrückliche Mandat aller Parteien. Ein Konfliktmoderator kann nicht gut voranschreiten, wenn nicht alle Konfliktparteien auch den nächsten Schritt wollen. Daher ist immer, auch für noch so kleine Prozessschritte im Konfliktlösungsprozess, das Mandat aller Parteien einzuholen, so dass diese gemeinsam die Lösung, das ausgehandelte weitere Vorgehen oder den vereinbarten Umgang miteinander tragen werden.

Konflikten vorbeugen

Oft könnten wir ganz bewusst Konflikte vermeiden. Nochmal: Es geht vor allem darum, dass Konflikte überhaupt erstmal als solche auch benannt werden. Beachten Sie die folgenden Punkte um gar nicht erst in Konflikte zu geraten, denn Konfliktvorbeugung ist die beste Form des Konfliktmanagements.

- Dinge beim Namen zu nennen ist keine Unhöflichkeit. Wichtig ist möglichst entschlossen und rechtzeitig Stimmungen und Beobachtungen anzusprechen. Vielleicht hat man sich getäuscht, aber vielleicht klärt man auch etwas, das sonst größer als nötig werden würde.
- Ein gutes Gespräch ist immer von Wert. Ist durch gute Gespräche Vertrauen aufgebaut, so kann immer mehr „auf Zuruf“ rückgemeldet werden.
- Wichtig ist eine gute Gesprächsatmosphäre. Es muss Raum für persönlichen Austausch geschaffen und gepflegt werden. So können persönliche Anliegen,



Bewertungen, Befürchtungen und Wünsche wertgeschätzt und sachlich sowie lösungsorientiert bearbeitet werden.

- Ein anlassfreies und regelmäßiges gemeinsames Gespräch bietet die Chance sich auszusprechen und sich mitzuteilen. Dabei kommt zur Sprache, was einen bewegt, was motiviert und was weniger.
- Für Gruppen bieten regelmäßige „Konferenzen“ die Gelegenheit ein Gruppenverständnis zu erzielen und eine offene Kommunikationskultur zu entwickeln.
- Regelmäßige Workshops und Rückblicke auf vergangene Arbeitsprozesse dienen ebenso einer offenen Kommunikationsstruktur. Dies sind Momente des bewussten Innehaltens, wo Themen zur Sprache kommen können, die im Alltagstrubel häufig untergehen.

Konfliktprävention

Durch offene Kommunikation lassen sich viele Konflikte schon im Keim ersticken. Um diese offene Kommunikation zu leben, gibt es im Folgenden ein paar praktische Empfehlungen. Die Fragen des folgenden Fragebogens können auch ganz leicht als Aussagen formuliert werden, so dass Sie als Handlungsempfehlungen dienen.

Handlungsempfehlungen/Fragebogen Konfliktprävention	Aktuelle Einschätzung		
	Immer	Gelegentlich	selten
Hören sie auf Ihr Gefühl bei atmosphärischen Störungen („es liegt etwas in der Luft“)?	☐	☐	☐
Institutionalisieren Sie einen entsprechenden Austausch?	☐	☐	☐
Priorisieren Sie wichtige Gespräche und halten Sie sich an Termine?	☐	☐	☐
Bereiten Sie sich stets auf Gespräche und Meetings jeder Art vor?	☐	☐	☐
Hören sie aufmerksam und konzentriert zu und fragen Sie nach?	☐	☐	☐
Schildern Sie mit eigenen Worten die Sicht des Gegenübers und lassen sie sich von ihm bestätigen, dass Sie ihn richtig verstanden haben?	☐	☐	☐
Machen Sie sich Notizen, nur so können Sie Veränderungen dokumentieren?	☐	☐	☐



Lassen Sie zu, dass der Gegenüber über Persönliches – Emotionen, Eindrücke, Stimmungen – spricht, aber fordern Sie nicht oder drängen ihn gar dazu?	☐	☐	☐
Sehen Sie offene subjektive Wertungen als wichtige Informationsquelle für Konfliktpotential und nicht als Vorwurf oder gar Schwäche?	☐	☐	☐
Nehmen Sie Befürchtungen und Wünsche ernst?	☐	☐	☐
Zeigen Sie Verständnis?	☐	☐	☐
Unterstützen Sie keine Opferhaltung?	☐	☐	☐
Schildern Sie Ihre eigene Sichtweise und persönliche Anliegen – auch Sie haben Wünsche, Erwartungen, Befürchtungen!	☐	☐	☐
Üben Sie sich in Geduld?	☐	☐	☐
Überlassen Sie Ihrem Gegenüber auch mal die Priorisierung der Gesprächsthemen?	☐	☐	☐
Sichern Sie sich das Einverständnis Ihres Gegenübers?	☐	☐	☐
Haben Sie Mut zur Metakommunikation – fragen Sie nach der Zufriedenheit bzgl. der Gesprächsverläufe, legen Sie Reflexionsstopps ein?	☐	☐	☐
Bedanken Sie sich stets für die offene Rückmeldung Ihres Gegenübers?	☐	☐	☐
Fassen Sie die wichtigsten Punkte/Vereinbarungen/Maßnahmen abschließend immer noch einmal (schriftlich) zusammen?	☐	☐	☐

Tabelle 16: Handlungsempfehlungen zur Konfliktprävention (Jiranek & Edmüller 2015, S. 326)



Übung Konfliktstile

Es gibt fünf verschiedene Formen, Konflikte zu lösen. Der folgende Selbsteinschätzungsbogen hilft Ihnen dabei Ihren eigenen Konfliktstil zu betrachten. Bitte treffen Sie ihre Einschätzungen spontan. Wenn Sie sich nicht entscheiden können, dann geben Sie dennoch bitte eine Tendenz an.

1. 10 min Ausfüllen des Fragebogens

Füllen Sie den Fragebogen aus und treffen Sie möglichst spontane Einschätzungen!

2. 5 min Auswertungsbogen ausfüllen

Sie erhalten nach Ausfüllen des Fragebogens einen Auswertungsbogen. Füllen Sie diesen nun aus!

3. 30 min Ggf. Austausch im Zweier- oder Dreierteam

Tauschen Sie sich in Zweier- oder Dreierteams zu den folgenden Fragen aus (je 10 Minuten pro Person):

- Welche Punkte an meinem Ergebnis überraschen mich?
- Welche Fragen ergeben sich daraus für mich?
- Welche Entwicklungsperspektiven zeigen sich dadurch für mich auf?
- Welche Ideen zur Entwicklung haben auch die anderen in der Gruppe?

	Aussage	Eher ja	Eher nein
1	Der Spatz in der Hand ist besser als die Taube auf dem Dach.		
2	Der Klügere gibt nach.		
3	Der Satz „Der Stärkere gewinnt im Leben.“ trifft größtenteils zu.		
4	Die meisten Konflikte lösen sich in der Regel von selbst auf, wenn man eine Weile wartet.		
5	Die meisten Menschen lassen sich zu viel gefallen.		
6	Ich habe schon mehrfach die Erfahrung gemacht, dass es eine Beziehung bereichert, einen Konflikt ausgetragen zu haben.		
7	Ich mag es nicht, wenn Menschen in Konflikten gleich emotional werden.		
8	In Auseinandersetzungen sollte man versuchen, sich möglichst in der Mitte zu treffen.		
9	In der Regel macht es keinen Sinn, sich mit seinem Chef auseinanderzusetzen.		



10	In Diskussionen fällt es mir eher schwer, meine Meinung zu vertreten.		
11	Ich kann in Konflikten auch meinem Gegenüber eine gewisse Wut zugestehen.		
12	In Spielen und Wettkämpfen möchte ich immer gewinnen.		
13	Selbst, wenn mir mein Anliegen wichtig ist, versuche ich stets, meinem Gegenüber Zugeständnisse zu machen.		
14	Mir fällt es eher leicht, einen Konflikt anzusprechen.		
15	Mir fällt es eher schwer, „Nein“ zu sagen.		
16	Mir ist es nicht so wichtig, meinen Kopf durchzusetzen.		
17	Mir macht es Spaß, mich durchzusetzen.		
18	Selbst wenn einen etwas stört, muss man nicht jeden kleinen Konflikt gleich ansprechen. Man muss auch mal fünfse gerade sein lassen.		
19	Wenn es einen Konflikt gibt, bin ich neugierig, die Wahrnehmung meines Gegenübers zu erfahren.		
20	Wenn man einen Konflikt vernünftig bespricht, findet man in der Regel eine Lösung, mit der alle Seiten leben können.		
21	Oft merke ich es gar nicht, dass es um mich herum einen Konflikt gibt.		
22	Wenn es in Auseinandersetzungen hart auf hart kommt, kann ich für andere auch mal ungemütlich werden.		
23	Wenn es Streit gibt, habe ich oft instinktiv das Gefühl, etwas falsch gemacht zu haben.		
24	Wenn ich mich über das Verhalten eines Freundes geärgert habe, teile ich ihm meinen Ärger mit.		
25	Wenn jeder ein Stück weit auf den anderen zugeht, lassen sich fast alle Probleme lösen.		

Auswertungsbogen

- Jede Aussage ist einem Konfliktstil zugeordnet: A, B, C, D und E (siehe Spalte 1 in der Tabelle unten). Damit Sie erkennen können, wie stark die jeweiligen Konfliktstile bei Ihnen ausgeprägt sind, schauen Sie in der Tabelle nach, welche Aussage welchem Konfliktstil zugeordnet ist (Spalte 2).
- Zählen Sie zusammen, wie häufig Sie bei den Aussagen des jeweiligen Konfliktstils „eher ja“ angekreuzt haben und tragen Sie diese Anzahl in der Tabelle in die dritte Spalte ein.
- Multiplizieren Sie die Anzahl ihrer jeweiligen Ja-Antworten mit 20. Dadurch erhalten Sie die jeweilige Punktzahl. Bitte tragen Sie diese in die vierte Spalte ein.
- Um Ihr Profil nun sichtbar zu machen, übertragen Sie ihre jeweiligen Prozentwerte auf die Prozent-Leiste in der fünften Spalte („Ihr Konfliktlösungsprofil“) ein. Zeichnen Sie bei jedem Konfliktstil einen waagerechten Balken ein, so dass Ihr Konfliktlösungsprofil deutlich wird.



Konfliktstil	Aussage	Anzahl „eher ja“	x 20	Ihr Konfliktlösungsprofil				
				20	40	60	80	100
A: Durchsetzungsorientiert	3, 5, 12, 17, 22		%					
B: Anpassen/Nachgeben	2, 10, 15, 16, 23		%					
C: Vermeidung	4, 7, 9, 18, 21		%					
D: Kompromiss	1, 8, 13, 20, 25		%					
E: Win-Win	6, 11, 14, 19, 24		%					



Übung Mein Konfliktverhalten

Gruppe mit 2-20 Personen

Die folgende Übung hilft im Rahmen eines Zweiergesprächs berufliche Konflikte zu besprechen und eigene Anteile an Konflikten herauszuarbeiten. Außerdem arbeiten die Teilnehmenden die eigenen Stärken und Schwächen im Umgang mit Konflikten heraus.

1. 5 min Einführung

Bei dieser Übung geht es um zwei Dinge. Zum einen sollen Sie sich darüber auszutauschen, welchen Bezug Sie zum Thema Konflikt haben, welche Erfahrungen Sie mit Konflikten im Beruf gemacht haben und wie Sie mit diesen umgegangen sind. Es geht darum, dass Sie sich ein Bild machen, was Ihnen im Umgang mit Konflikten gut gelingt und was Sie vielleicht dazulernen möchten. Zum anderen sollen Sie sich auch mit Ihren persönlichen Lernzielen auseinandersetzen.

2. 30 min Austausch im Zweierteam

Tauschen Sie sich bitte nun in Zweierteams zu den folgenden Fragen aus (je 15 Minuten pro Person):

- **Welche beruflichen Konflikte hatte ich in der zurückliegenden Zeit?** (Welche Situationen fallen mir spontan ein? Vielleicht sind das Situationen, die schon länger zurückliegen, vielleicht gibt es auch Konflikte die andauern. Es kann auch sein, dass Ihnen kein konkretes Beispiel einfällt, dass Sie als echten Konflikt bezeichnen würden. Vielleicht gibt es aber Situationen, wo eher unterschwellig Spannungen zu spüren waren oder in denen Sie etwas gestört oder geärgert hat.)
- **Wie sind die Konflikte abgelaufen und wie habe ich mich in diesen Konflikten verhalten?** (Hier ist die Frage, wie Sie möglicherweise auch selbst dazu beigetragen haben, dass der Konflikt entstanden und vielleicht auch eskaliert ist? Was würden eventuell andere dazu sagen, was Ihr Anteil an den Konflikten war?)
- **Was ist daran typisch für mich?** (Was betrachten Sie als Ihre Stärken und Schwächen im Umgang mit Konflikten?)
- **Wo würden Sie sich gern entwickeln?** (Was sind Fragen und Anliegen bzw. Entwicklungsthemen?)

3. 10 min Anliegen und Entwicklungsthemen sammeln

Jeder notiert für sich nochmals die Anliegen und Entwicklungsthemen und schreibt pro Thema eine Moderationskarte. Versuchen Sie möglichst die



Themen als Bilder dazustellen.

4. **5-15**
 min

Bericht im Plenum

Alle Teilnehmenden stellen kurz die skizzierten Entwicklungsthemen vor.



Checkliste wertebasierte Konfliktlösung

Die folgende Checkliste hilft Ihnen einzuschätzen, ob der Konflikt entlang der vier wesentlichen Werte für eine gute Konfliktlösung bearbeitet worden ist

(Quelle: Jiranek & Edmüller 2015).

Selbst- verantwortung	☐ Konnte jede der Konfliktparteien ihren Standpunkt, ihre Interessen und Anliegen ohne Bevormundung formulieren und vertreten? Welchen Einfluss hatte das auf die Konfliktlösung? ☐ Wurden die Konfliktparteien so weit wie möglich in Lösungsfindung und Umsetzung einbezogen? Welchen Einfluss hatte das auf die Konfliktlösung? ☐ Hat der Moderator die Konfliktparteien vor allem dabei unterstützt, selbst eine Lösung zu finden und umzusetzen? Welchen Einfluss hatte das auf die Konfliktlösung? ☐ Gab es genug Zeit, um eine Lösung für den Konflikt auszuhandeln? Welchen Einfluss hatte das auf die Umsetzung der erarbeiteten Lösung? ☐ War die erarbeitete Lösung bequem oder unbequem? Welchen Einfluss hatte das auf die Umsetzung der erarbeiteten Lösung? ☐ Haben tatsächlich alle Beteiligten der Lösung zugestimmt? Welchen Einfluss hatte das auf den Erfolg der Umsetzung?
Gleich- berechtigung	☐ Wurden die legitimen Anliegen aller Konfliktparteien auch als gleichgewichtig bzw. gleichberechtigt behandelt? Welchen Einfluss hatte das auf die Konfliktlösung? ☐ Wurden alle ungerechtfertigten bzw. irrelevanten Anliegen auch tatsächlich aus der Verhandlung ausgeschlossen? Welchen Einfluss hatte das auf die Konfliktlösung?
Klarheit	☐ Waren jedem Beteiligten die Rolle des Moderators, die Struktur des Vorgehens, die Spielregeln, die Anliegen und ihre Begründung klar? Welchen Einfluss hatte das auf die Konfliktlösung?
Ehrlichkeit	☐ Wurden bei der Lösungsfindung Abstriche bei der Ehrlichkeit zugunsten der Bequemlichkeit gemacht? Welchen Einfluss hatte das auf den Erfolg der Konfliktlösung? ☐ Wurde der eigentliche Konfliktkern im Verlauf der Lösungssuche klar und deutlich benannt und offengelegt? Welchen Einfluss hatte das auf den Erfolg der Konfliktlösung? ☐ Wurden alle nicht veränderbaren Rahmenbedingungen erkannt und in die Lösungssuche miteinbezogen? Welchen Einfluss hatte das auf die Konfliktlösung? ☐ Wurde genug Zeit investiert, um eine Atmosphäre aufzubauen, die einen ehrlichen Austausch über den eigentlichen Konfliktkern ermöglichte? Welchen Einfluss hatte das auf die Konfliktlösung?

Tabelle 17: Checkliste wertebasierte Konfliktlösung (Jiranek & Edmüller 2015)



Literatur

Glasl, F. (1997): Konfliktmanagement: Ein Handbuch zur Diagnose von Konflikten für Organisationen und ihre Berater. Verlag Freies Geistesleben: Stuttgart.

Jiranek, Heinz & Edmüller, Andreas (2015): Konfliktmanagement – Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen, Freiburg/München: Haufe

Lewrick, Michael; Link, Patrick & Leifer, Larry (2017): Das Design Thinking Playbook – Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren, München: Vahlen

Motamedi, Susanne (1999): Konfliktmanagement – Vom Konfliktvermeider zum Konfliktmanager, Offenbach: Gabal

Schmidt, Thomas (2009): Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten, Bonn: ManagerSeminare Verlag

Stattler, Johannes; Förster, Lars; Saller, Thomas; Studer, Thomas (2011): Führen – Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken, Planegg/München: Haufe.

Thomas, Kenneth W. (2002): Introduction to Conflict Management: Improving Performance using the TKI, Consulting Psychologists Press.

Von der Linde, Boris; von der Heyde, Anke (2010): Psychologie für Führungskräfte, Planegg/München: Haufe



Notizen

Impressum



Herausgeber: EFAS Evangelischer Fachverband für Arbeit und soziale Integration e. V.,
Fachverband der Diakonie Deutschland, Gottfried-Keller-Straße 18 c, 70435 Stuttgart

Im Rahmen des Projekts „Teges - Durch Teilhabe gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken“.

Text und Layout: Björn Schmitz, Philiomondo, Bruchhäuser Weg 2/1, 69124 Heidelberg

Gefördert durch das Bundesministerium des Innern
im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“

