

Einführung in Präventives Konfliktmanagement



Einführung in die Sozialwissenschaften / Ringvorlesung WS06/07
Vortrag: 30. Januar 2007 / Referentin: **Dipl.-Päd. J. von Luckwald**
Wissenschaftliche Mitarbeiterin / Projektleiterin Career-Center S&A /
Wirtschaftswissenschaft und ihre Didaktik / Lehrstuhl: Prof. Dr. Weitz

Inhalte der Vorlesung

- **Konfliktdefinitionen**
- **Konflikteinteilungen & -arten**
- **Eisbergmodell**
- **Konfliktverlauf**
- **Konfliktanalyse**
- **Konstruktiver Umgang mit Konflikten**
- **Konfliktbewältigung**



Allgemeine Konfliktdefinition (nach Berkel, K.)

Von einem Konflikt spricht man dann, wenn zwei Elemente gleichzeitig, gegensätzlich oder unvereinbar sind.

In einem Konflikt können sich die verschiedensten Elemente gegenüberstehen:

- Personen**
- Gruppen**
- Emotionen**
- Absichten**
- Meinungen**



Definition: Sozialer Konflikt (Glasl, F. 1997)

Sozialer Konflikt ist eine **Interaktion**

zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen)

wobei wenigstens ein Akteur

Unvereinbarkeiten

- **im Denken / Vorstellen / Wahrnehmen**
- **und / oder Fühlen**
- **und / oder Wollen**

mit dem anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt,

dass im Realisieren eine Beeinträchtigung

durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge.



Einteilung von Konflikten

- **Seelische Konflikte = intrupersonale Konflikte**
- **Zwischenmenschliche Konflikte / soziale Konflikte
= interupersonale Konflikte**
- **Organisatorische Konflikte**



Positive Konfliktaspekte

Konflikte:

- **zeigen auf, wo Veränderungen notwendig sind.**
- **erzeugen den notwendigen Druck um Veränderungen vorzunehmen.**
- **geben Anstoß, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen.**
- **lassen uns und andere besser kennen lernen.**
- **fördern die Persönlichkeitsentwicklung**
- **vertiefen zwischenmenschliche Beziehungen**
- **können einen Zusammenhalt festigen.**



Was versteht man unter `Konfliktfähigkeit`

`Konfliktfähigkeit` zeigt sich darin,

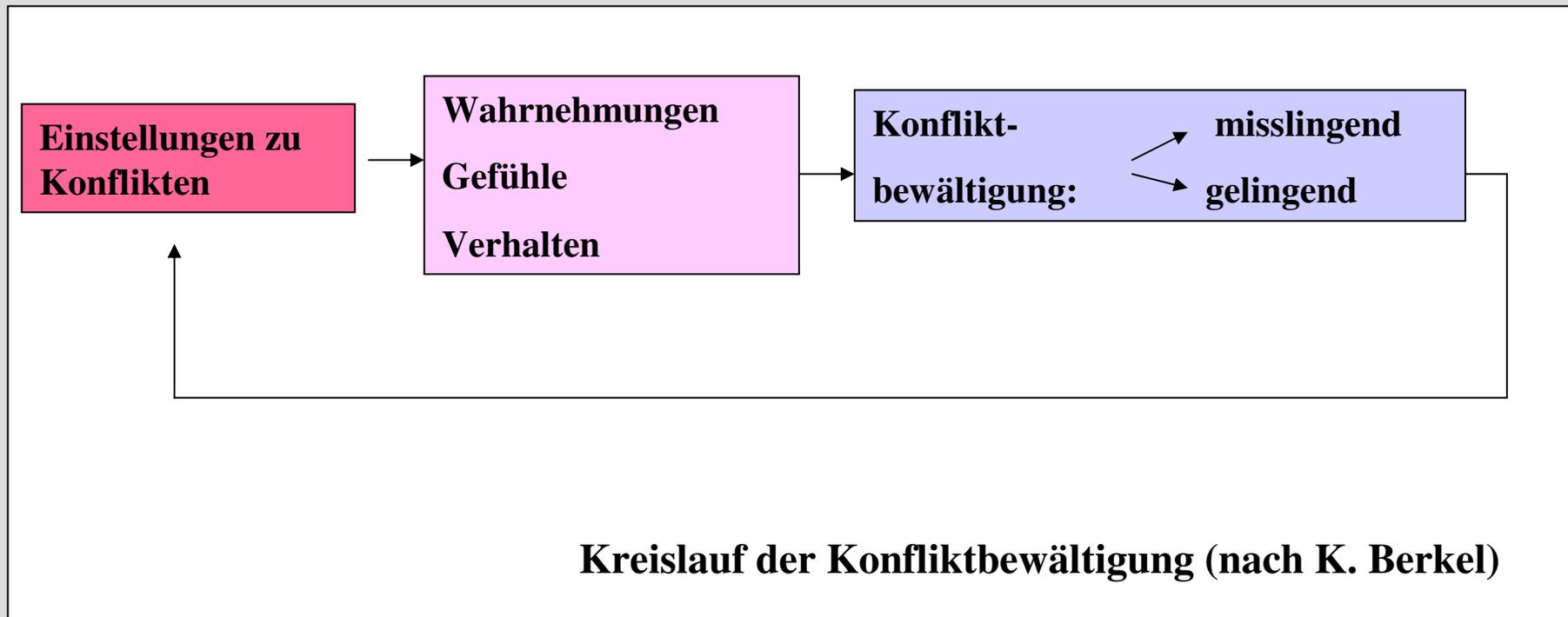
- dass Sie eine positive Einstellung zu Konflikten besitzen.
- dass Sie Konfliktphänomene in Ihrer Person und in Ihrer Umgebung möglichst früh und deutlich wahrnehmen und konstruktiv darauf reagieren.
- dass Sie verstehen, welche Mechanismen zur Eskalation von Konflikten beitragen.
- dass Sie Wege und Mittel anwenden können, die zur Klärung von Standpunkten und Situationen beitragen.
- dass Sie verschiedene Methoden anzuwenden in der Lage sind, um Konflikte konstruktiv bewältigen zu können.
- dass Sie erkennen, wo die Grenzen Ihres Wissens und Könnens liegen und Sie sich deshalb um Hilfe von außen bemühen sollten.



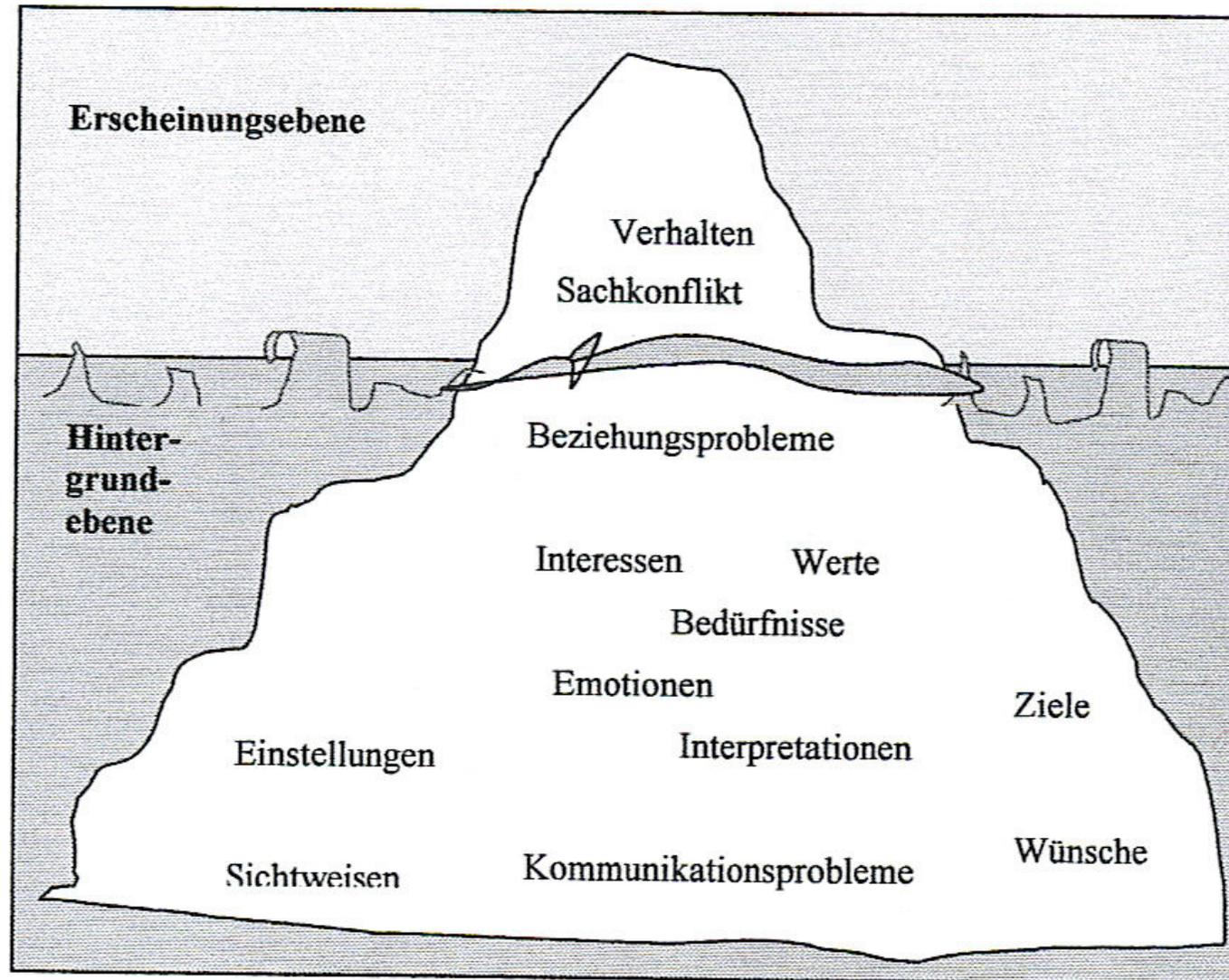
Einstellung zu Konflikten

Die eigene Einstellung zum Konflikt beeinflusst:

- die Wahrnehmung
- die Gefühlslage
- das Verhalten



Eisbergmodell von Konflikten



Konfliktarten

Sachkonflikte

Treten auf, wenn Parteien zwar ein gemeinsames Ziel verfolgen, aber über den Weg – die Art der Mittel, den Einsatz der Ressourcen, die Wahl der Methoden u. a. - uneins sind.

Wertkonflikte

Treten auf, wenn unvereinbare Ziele, Prinzipien, Grundsätze selbst vertreten werden.

Beziehungskonflikte

Entstehen, wenn eine Partei die andere verletzt, demütigt oder / und missachtet. Diese nimmt es „persönlich“, weil sie die Absicht merkt und ist verstimmt.

Verteilungskonflikte

Stellen sich überall ein, wo Ressourcen knapp und begehrt sind.

Entscheidungskonflikte

Zu Entscheidungskonflikten kommt es, wenn eine Person eine wichtige und weitreichende Entscheidung zu treffen hat, die ihr bekannten Alternativen aber als unbefriedigend empfindet.

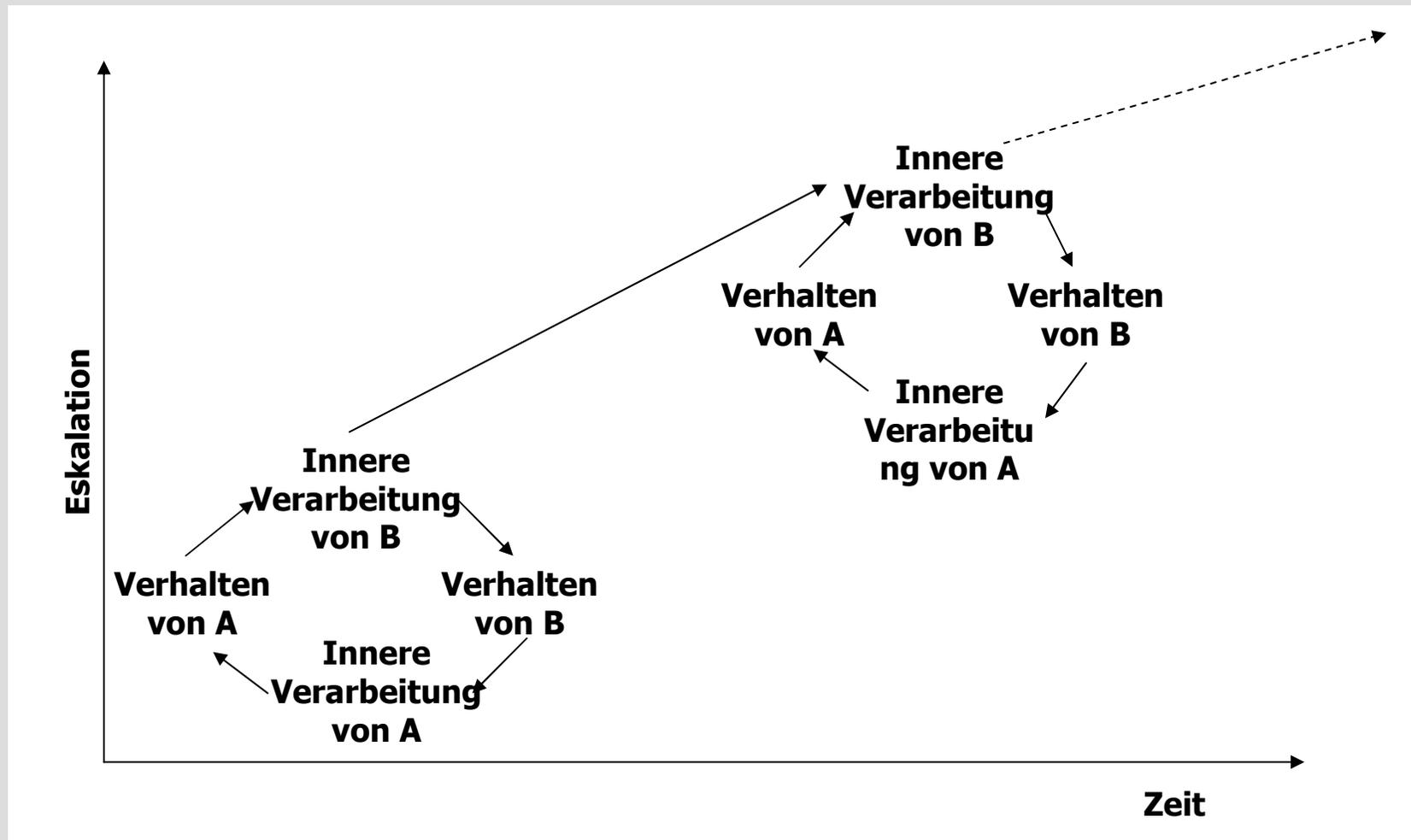
Unterscheidung von Konflikten

Heiße und kalte Konflikte		
	Heißer Konflikt	Kalter Konflikt
Merkmale	<p>Die Parteien</p> <ul style="list-style-type: none"> • sind übermotiviert • erhitzen sich für ihre Ziele • fühlen sich überlegen • suchen die direkte Konfrontation mit der Gegenpartei • wollen die andere Seite partout überzeugen • empfinden Regeln und Prozeduren als hinderlich • explodieren im Kontakt untereinander • suchen Anhänger zu gewinnen 	<p>Die Parteien</p> <ul style="list-style-type: none"> • sind voneinander enttäuscht und desillusioniert • zweifeln an sich selbst • blockieren sich • äußern sich zynisch über die Gegenpartei • empfinden tiefe Aversionen gegeneinander • gehen einem direkten Kontakt aus dem Weg • ziehen sich auf unpersönliche Formalien und Regeln zurück

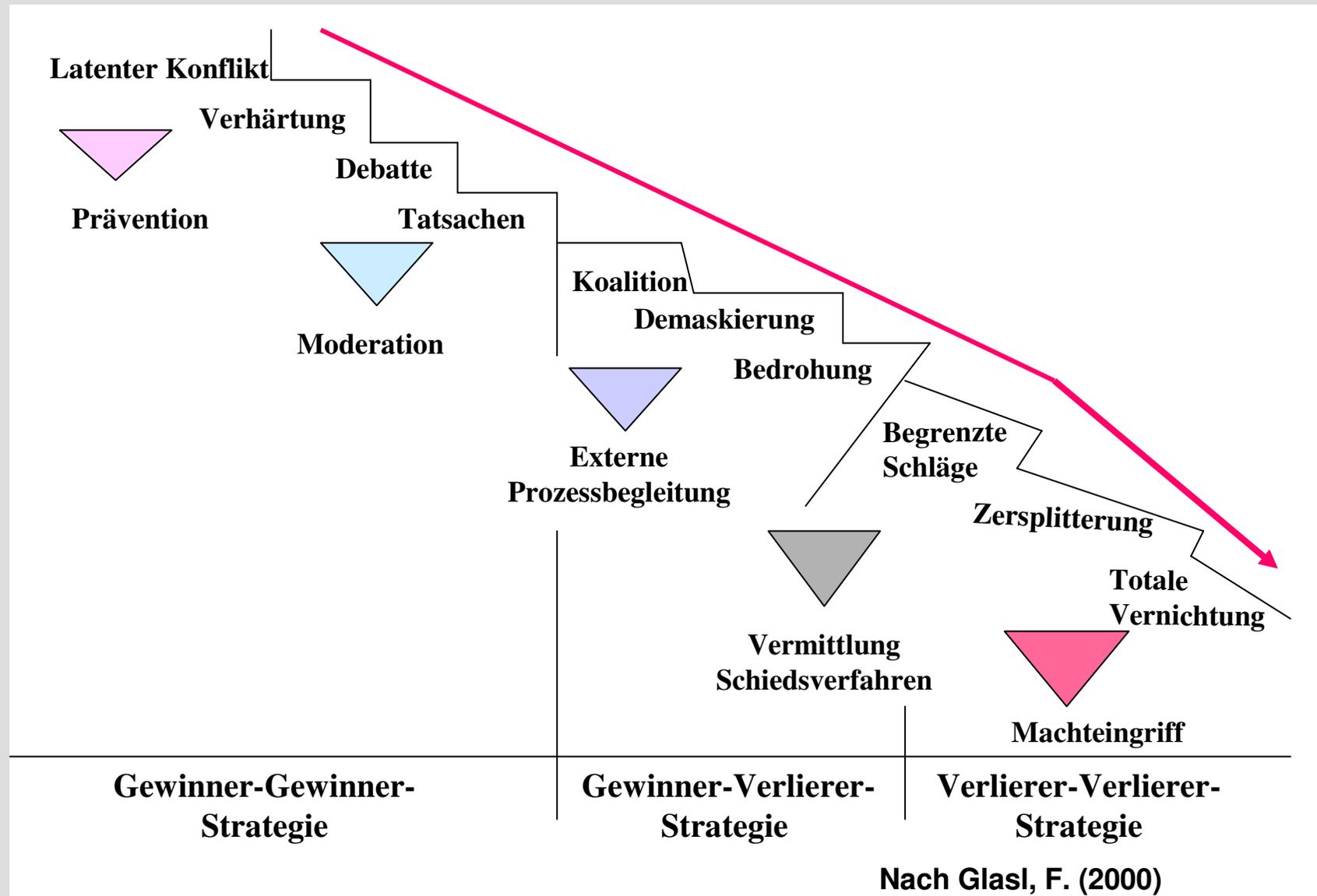


Eigendynamik von Konflikten

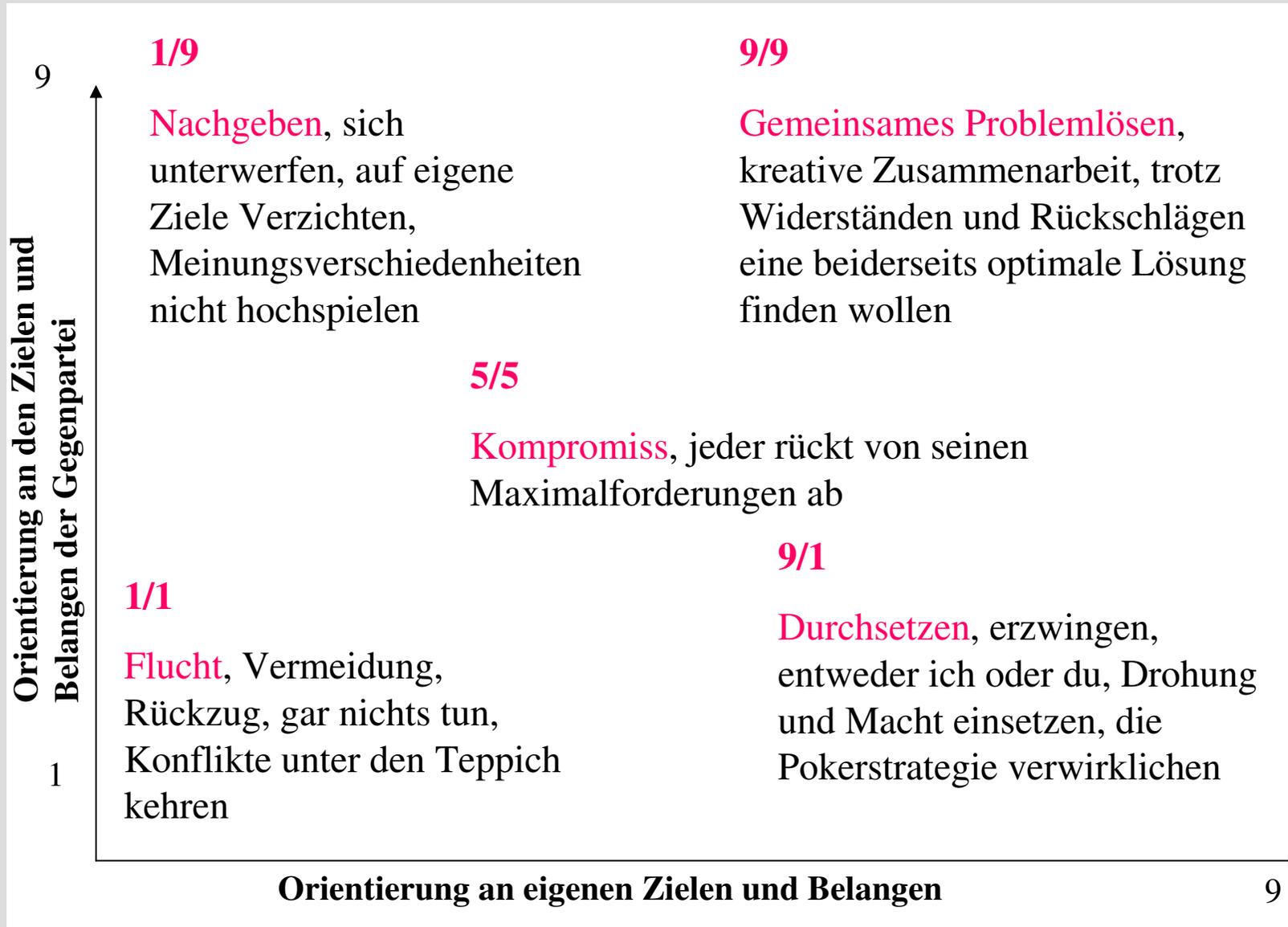
Tendenz zur Eskalation – Der zwischenmenschliche Teufelskreis



9-Stufenmodell von Konfliktverläufen

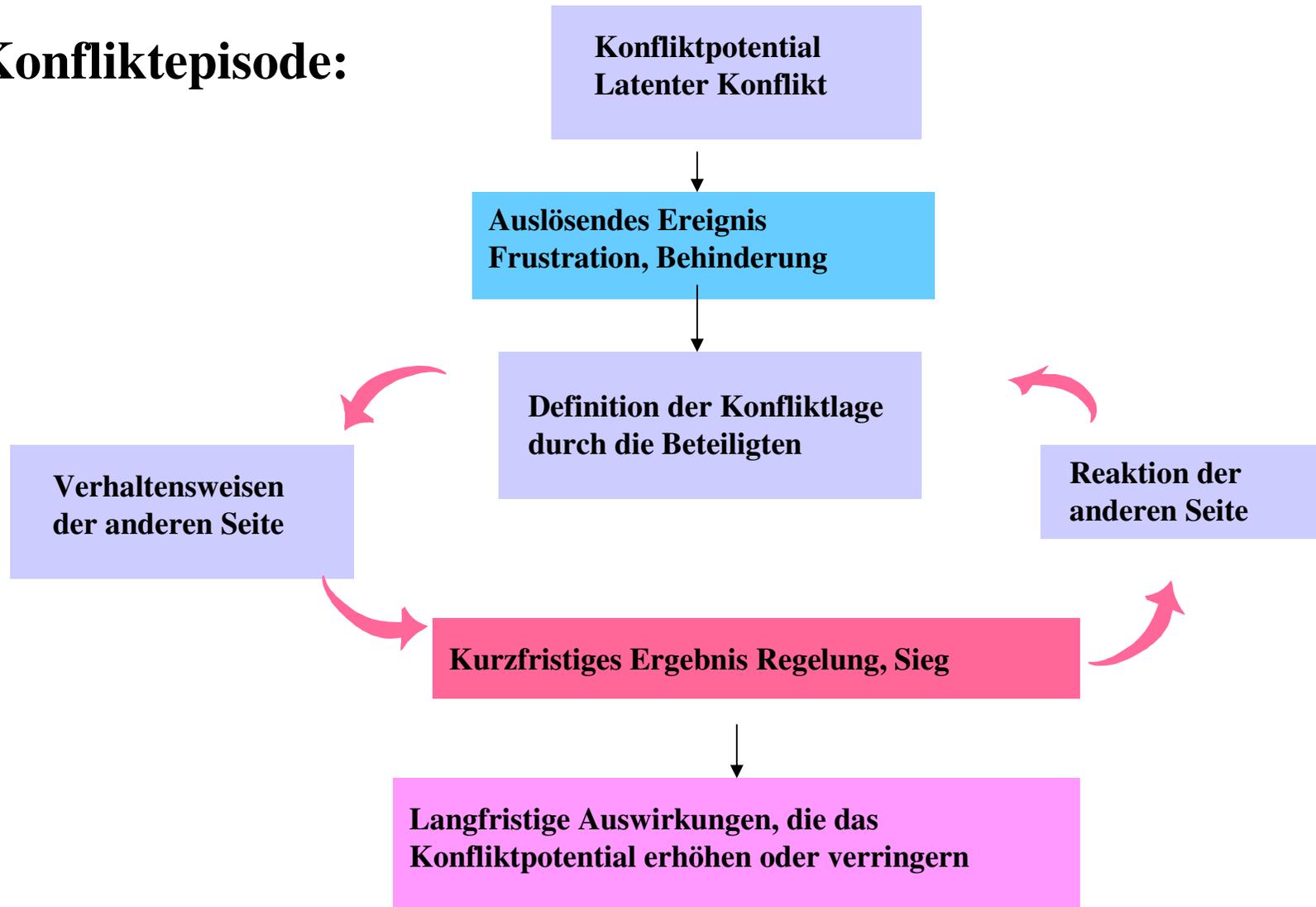


Konfliktstile



Konfliktanalyse: Konflikte als Prozess

Konfliktepisode:



Konfliktanalyse: Konflikte als Struktur

Konfliktanalyse:

- 1. Die Streitpunkte:** Worum geht es?
- 2. Die Parteien:** Wer steht im Konflikt gegeneinander?
- 3. Die Form:** Wie äußert sich der Konflikt?
- 4. Der Verlauf:** Wie hat sich der Konflikt entwickelt?
- 5. Das Ergebnis:** Was hat der Konflikt gebracht?



Die Form: Wie äußert sich der Konflikt?

Die Form des Konflikts entsteht durch das Zusammenwirken von:

Emotionen

die im
Konfliktaustrag
vorherrschen

- „heiße“ - „kalte“ -
Emotionen

Einstellungen

mit der die Parteien
den Konflikt angehen

- Strategien -

Verhaltensmuster

die die Parteien
bevorzugt praktizieren

- Stile -

Zusammen ergibt dies das



Das zwischenmenschliche Konfliktsyndrom

Konstruktiver Umgang mit Konflikten

1. Grundregel: **Den Konflikt ernst nehmen – Akzeptanz -**
2. Grundregel: **Die Mitteilungen des Gesprächspartners verstehen lernen - Spiegeln -**
3. Grundregel: **Das Anliegen konkretisieren - Konkretisierung -**
4. Grundregel: **Eigene Ziele und Verhalten verdeutlichen machen - Transparenz -**



Bewältigungsstrategien

- **Nehmen Sie sich Zeit, um in Ruhe den Konflikt zu reflektieren.**
- **Behandeln Sie Menschen und Probleme getrennt von einander.**
- **Legen Sie das Problem offen.**
- **Betonen Sie gemeinsame Interessen.**
- **Konzentrieren Sie sich auf Interessen nicht auf Positionen.**
- **Entwickeln Sie Lösungen / Alternativen zum beiderseitigen Vorteil.**



Fragetechniken für einen konstruktiven Konfliktumgang

❖ Tauchen Sie mit Weil-Fragen in Ihren Konflikt

Um genauer herauszubekommen, warum Sie und Ihr Konfliktpartner so reagieren, wie Sie reagieren, setzen Sie einfach ein „weil“ an jede Aussage und überlegen, welche Erklärung Ihnen einfällt.

❖ Lernen Sie Spontaneität mit der 5-Finger Fragetechnik

- **Kleinfingerfrage:** „Was ist die schönste Erklärung, die ich mir vorstellen kann?“
- **Daumenfrage:** „Was ist die schlimmste Erklärung, die ich mir vorstellen kann?“
- **3-Mittelfingerfrage:** „Welche 3 Erklärungen sind am wahrscheinlichsten?“



Bewältigungsstrategie: Vereinbarungen treffen

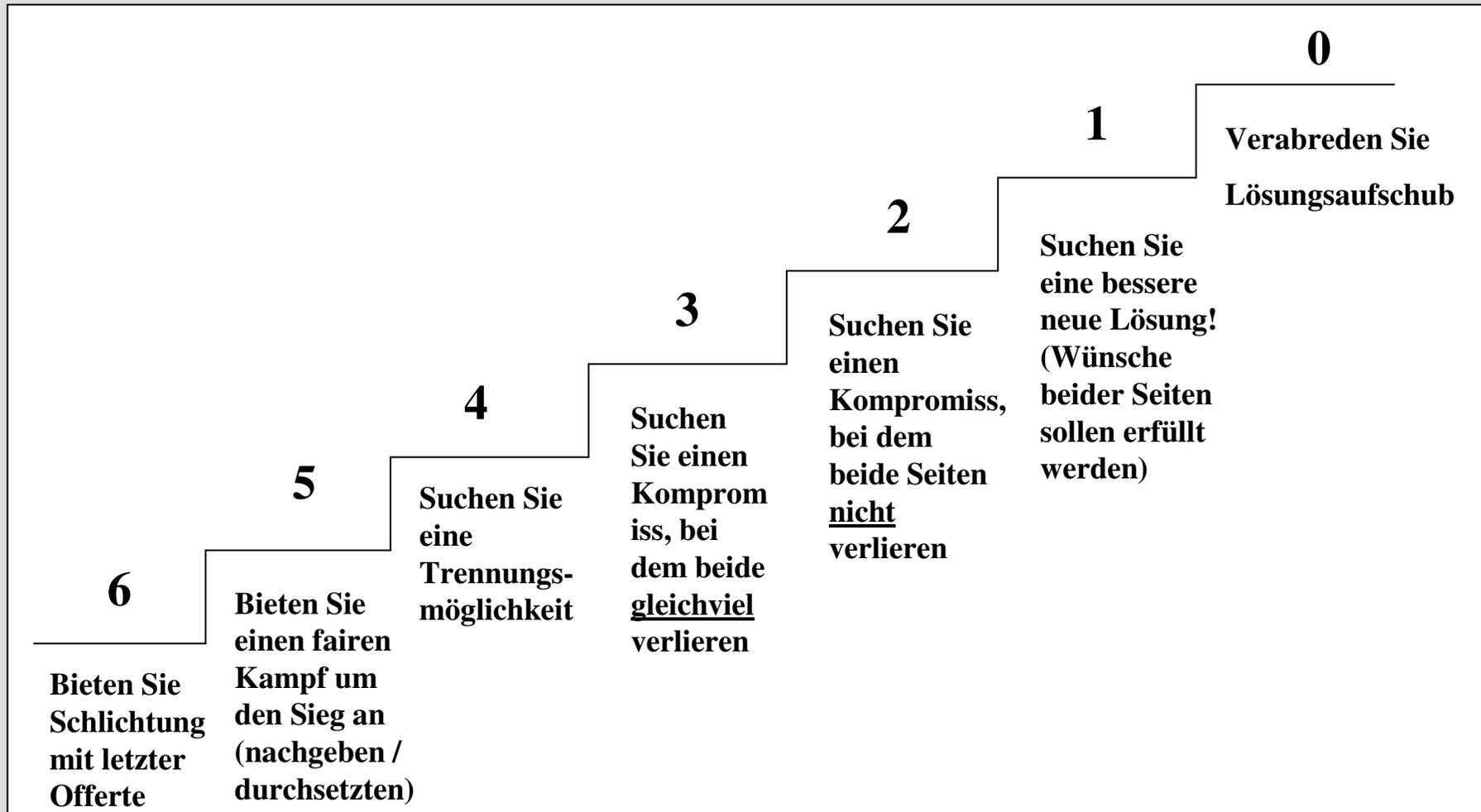
Vereinbarungen und Regeln werden eher eingehalten, wenn Sie die folgenden Merkmale berücksichtigen:

1. Sie sind nicht gegen zentrale Interessen oder Grundlegende Vorstellungen einer Partei gerichtet.
2. Zwischen der Konfliktparteien besteht ein gewisses Maß an Vertrauen.
3. Die Vereinbarung sind klar, deutlich und widerspruchsfrei formuliert.
4. Die Vereinbarung sind auch anderen bekannt.
5. Sie legen fest, was jede Seite zu tun oder zu unterlassen hat.
6. Werden die Vereinbarung nicht eingehalten, ist mit Sanktionen zu rechnen.
7. Die Beachtung der Regelung belohnt durch eine ungehinderte und störungsfreie Arbeitsbeziehung.



Exkurs: „Not“-Ausstieg aus Konflikten

Was sie tun können, wenn keine Einigung zu Stande kommt:



Konfliktbewältigung: Persönlich verarbeiten

Die Konfliktbewältigung findet eigentlich erst in der Person ihren Abschluss, nämlich dann, wenn sie selbst rückblickend sagen kann, dass der Konflikt so zu Ende gekommen ist, dass sie sich nicht mehr weiter an ihm stört, dass sie mit den getroffenen Vereinbarungen leben kann.



Zusammenfassung:

Wege einer konstruktiven Konfliktbewältigung

- ❖ **Positive Konflikteinstellung haben.**
- ❖ **Frühzeitige Konfliktwahrnehmung ernst nehmen.**
- ❖ **Kommunikationstechniken einsetzen:**
Aktiv zuhören / Ich-Botschaften senden / Fragetechniken einsetzen.
- ❖ **Eigenes Befinden zum Ausdruck bringen.**
- ❖ **Anregen zur gemeinsamen Lösungsfindung geben.**
und diese durch zeitlich begrenzte Abmachungen festhalten.
- ❖ **Kreativität walten lassen.**
- ❖ **„win-win“ – Lösungen anstreben.**
- ❖ **Konstruktives Feedback geben.**
- ❖ **Bewältigungsstrategien ÜBEN!**



Literaturempfehlungen

- ❖ **Fisher, R. (1990):** Das Harvard-Konzept. Campus-Verlag, Frankfurt/New York.
/ **Ury, W.**
- ❖ **Glasl, F. (2000):** Selbsthilfe in Konflikten. Haupt-Verlag, Stuttgart.
- ❖ **Höher, F. & P. (2000):** Konfliktmanagement. Haufe-Verlag, Freiburg.
- ❖ **Regnet, E. (2001):** Konflikte in Organisationen.
Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen.

