

Konfliktmanagement

**ein Informationstext für
Führungskräfte und Mitarbeiter**

Regine Martin

Hinweis: dies ist ein verkürzter Text zum Kennen lernen (6 von 21 Seiten).
Wenn Sie den ganzen Text lesen wollen, können Sie ihn bei uns unter
info@move-and-balance.de anfordern.

Inhalt:

Konflikte erkennen – Konfliktanalyse:	3
Was ist ein Konflikt? – Definition	3
Warum ist eine Konfliktdiagnose bedeutsam?	4
Woran sind Konflikte zu erkennen? – Symptome	4
Fragen zur Konfliktanalyse:	4
Konfliktdynamik: Eskalationsstufen in Konflikten:	
Mit Konflikten umgehen – „Konfliktintervention“:	
Grundsätzliche Vorgehensweisen und Strategien	
Voraussetzungen für ein gutes Konfliktmanagement	
Konfliktgespräche	
Konfliktbehandlung aus unterschiedlichen Rollen	
Interventionen in den einzelnen Eskalations- Stufen	
Konfliktlösung durch einen neutralen Moderator, Mediator oder Schlichter	
Konflikten vorbeugen – Prävention:	
Prävention oder Intervention?	
Konfliktmanagement im Überblick:	
Konfliktmanagement als Konfliktpartei	
Konfliktmanagement als Vorgesetzter	
Konfliktmanagement als neutraler Moderator	

Konflikte erkennen – Konfliktanalyse:

Was ist ein Konflikt? – Definition

Ein echter Konflikt liegt vor, wenn Menschen unterschiedliche Ziele, Werte, Interessen, Handlungsentwürfe, kurz: Positionen haben, die für ein gemeinsames Handeln auf den ersten Blick unvereinbar sind. Dabei gibt es immer einen sachlich-rationalen und einen emotionalen Anteil an jedem Konflikt. Nicht jeder Streit ist gleich ein Konflikt, sondern meist nur ein Signal oder sichtbares Symbol für einen Konflikt.

Vordergründig geht es bei einem Konflikt oft um:

- Missverständnisse
- nicht weitergegebene Informationen
- Fehlverhalten
- unglückliche Bemerkungen

Dies ist aber in der Regel nicht der wirkliche Konflikt, sondern nur der Anlass, einen verdeckten oder dahinter liegenden Konflikt auszutragen. Oft geht es bei dem wirklichen Konfliktthema um etwas anderes, als das, was sich an der Oberfläche zeigt. Konflikte zeigen sich also häufig dadurch, dass ein recht harmlos erscheinender Anlass oder Auslöser zu einem unerwartet heftigen Verhalten führt. Eine scheinbare Nichtigkeit führt zur Überreaktion oder Eskalation.

Neben der scheinbar oder tatsächlichen sachlichen Unvereinbarkeit von Positionen gilt also für Konflikte im Alltag in der Regel:

- **Es ist nicht so, wie es scheint, d.h. der Anlass ist meist nicht die Ursache des Konfliktes,**
- **Konflikte eskalieren, d.h. sie werden sehr schnell emotional und persönlich**

Wir sind im Umgang mit echten Konflikten häufig unsicher und ungeübt. Bei den meisten Menschen richten sich Wahrnehmung und Bedürfnis eher auf Übereinstimmung, Harmonie und Bestätigung als auf Unterschiedlichkeit und Dissonanz. Wir neigen deshalb dazu, Signale für Unvereinbarkeit und Dissonanz zu übersehen oder falsch, im Sinne unserer Bedürfnisse, zu interpretieren.

Unterschiedliche Positionen, Interessen, Ziele, Einstellungen und Meinungen werden deshalb häufig erst relativ spät wirklich wahrgenommen, angesprochen und geklärt. Andererseits spüren wir oft intuitiv, dass „etwas nicht stimmt“. Diesen diffusen Eindruck beachten wir aber meist nicht so sehr. Wir vertrauen unserer Intuition nicht genügend und spüren dem, was sie uns sagt, nicht ausreichend nach. Wir sprechen auch meist nicht mit der betreffenden Person darüber. Dieses Ignorieren und Verdrängen kann dann später zu einer Konfliktsituation führen.

Mit Konflikten umzugehen bedeutet, in ein komplexes Geschehen einzugreifen. Konflikte:

- sind oft unklar und komplex, schwer nachvollziehbar und meist haben sie eine längere Vorgeschichte,
- sind niemals nur sachlich, sondern haben immer emotionale Anteile
- neigen dazu, zu eskalieren, wenn sie nicht bearbeitet werden

Warum ist eine Konfliktdiagnose sinnvoll?

- um erkennen zu können, worin der Konflikt besteht und ob die unterschiedlichen Positionen tatsächlich oder nur scheinbar unvereinbar sind
- um mehr über den Konflikt und seinen Verlauf zu erfahren, um so einer weiteren Eskalation gezielt entgegen wirken zu können.
- um zusammen mit den am Konflikt Beteiligten eine gemeinsame Analyse über die Konfliktursachen zu erarbeiten
- um zu einem gemeinsamen, verantwortungsvollen Umgang mit dem Konflikt zu kommen und, wenn möglich, eine Lösung des Konfliktes zu erreichen
- um möglicherweise als Betroffener selbst eine eigene Diagnose vor dem möglichen Eingreifen einer dritten Partei (Vorgesetzter, Neutraler, Richter) durchzuführen

Woran sind Konflikte zu erkennen? – Symptome

Im Umgang miteinander gibt es Anzeichen, die auf Konflikte hinweisen, z.B.:

- Widerstand und Feindseligkeit
- Sturheit, Erstarrung, Unbeweglichkeit, Lähmung, Stillstand
- Flucht, Desinteresse, Energielosigkeit
- Konformität, Formalität

Damit diese Symptome nicht weiter in die Konfliktdynamik führen, muss ihr Auftreten zum Anlass genommen werden, zu klären, was sich dahinter verbirgt. Es geht also darum, durch die Spiegelung und Rückmeldung der wahrgenommenen Konfliktsymptome über die möglicherweise dahinter stehenden Ursachen ins Gespräch zu kommen. Die beschriebenen Symptome sind aber nur erste Hinweise für Spannungen oder das Vorliegen von Konflikten. Was sie genau bedeuten und muss im Gespräch mit den Beteiligten geklärt werden. Wenn sich das Vorliegen einer Konfliktsituation bestätigt, sollte baldmöglichst eine Konfliktdiagnose folgen.

Fragen zur Konfliktanalyse oder Konfliktdiagnose:

Der erste Schritt im Konfliktmanagement ist die Konfliktdiagnose. Um Konflikte erfolgreich bearbeiten zu können, muss der Konfliktbearbeitung und -klärung eine möglichst gute Analyse bzw. Diagnose vorausgehen. Sonst ist die Gefahr sehr hoch:

- dass an Symptomen herumkuriert wird
- dass der Konflikt „verschlimmbessert“ wird

Aus der Sicht von Betroffenen sind folgende Fragen in einer Konfliktdiagnose hilfreich:

Fragen zu Positionen, Interessen, Inhalten und Themen

- Welche unterschiedlichen Positionen haben wir und worauf beziehen sie sich?
- Welche Interessen stehen hinter diesen Positionen?
- Worin und wobei stimmen wir überein, worin und wobei nicht?
- Was sind die jeweils wichtigsten Argumente beider Konfliktparteien?
- In wiefern sind die Argumente gleich, also die Positionen nur scheinbar unterschiedlich, in wiefern nicht?
- Welche Argumente lösen welche Emotionen bei den Konfliktparteien aus?

Fragen zur Konfliktart:

- Handelt es sich um einen schwelenden, latenten oder um einen offen ausgetragenen, heißen Konflikt?
- Was war der akute Auslöser für den Konflikt?
- Was ist die eigentliche Ursache?

Fragen zu den Konfliktparteien:

- Wer ist von dem Konflikt betroffen?
- Wer ist am Konflikt direkt aktiv beteiligt?
- Welche Beziehungen und Abhängigkeiten bestehen zwischen den Konfliktparteien?
- Wie einflussreich sind die Konfliktparteien?
- Wer unterstützt sie oder wird sie unterstützen?
- Wie stark gewichten die Parteien die Konfliktthemen?
- Wie sind die persönlichen Einstellungen der Gegenparteien zu Konflikten?
- Wie sind die am Konflikt beteiligten Persönlichkeiten bzgl. ihrer Verhaltensmuster einzuschätzen?
- Wie ist die Konfliktfähigkeit der Beteiligten einzuschätzen?
- Wie werden die Konfliktparteien vermutlich handeln?
- Gibt es eine Führungskraft und ist sie selbst betroffen oder kann sie als Vorgesetzter eine neutrale Position einnehmen?

Fragen zum Konfliktgeschehen, zur Konfliktdynamik:

- In welcher Phase der Eskalation befindet sich der Konflikt?
- Welches Ausmaß hat der Konflikt bereits angenommen?
- Wie stehe ich selbst zum Konfliktthema? Was ist meine Rolle im Konflikt? Bin ich selbst Konfliktpartei oder vom Thema als Vorgesetzter oder Kollege betroffen?
- Berührt die inhaltliche Lösung des Konfliktes meine Interessen als Vorgesetzter oder Kollege?
- Kann ich selbst die Konfliktbearbeitung begleiten oder braucht es eine neutrale Instanz zur Konfliktklärung und -lösung?
- Wen kann ich um Unterstützung bitten? Wer könnte die Rolle des neutralen Konfliktmoderators übernehmen?

Fragen zum Konfliktverlauf:

- Woran wurde der Konflikt zuerst bemerkt?
- Wann wurde der Konflikt persönlich/emotional?
- Warum hat der Konflikt gerade da eine entscheidende Wendung genommen?
- Wobei/wann hat sich der Konflikt ausgeweitet? Wodurch ist er intensiviert worden?
- Gibt es typische Schleifen und Muster im Konfliktverlauf?
- Wie hoch sind die Folgen/Kosten, die der Konflikt bisher verursacht hat?
- Welche weiteren Kosten können noch verursacht werden?
- In welchem Verhältnis stehen die bereits entstandenen und noch möglichen Folgen/"Kosten" zu dem wahrscheinlichen Aufwand, den es benötigt, um den Konflikt zu lösen?
- Was passiert, wenn nichts passiert?

Interessiert? → Kontakt aufnehmen und anfordern!

Dies ist ein Text, den wir als tool zur Unterstützung in Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter und auch zur Vorbereitung von Konfliktmediationen einsetzen, z.B.: in Führungs- und Methodentrainings, in Supervisionen, im Einzel- bzw. Führung coaching in Methodentrainings zum Thema Konfliktmanagement. Er umfasst 21 Seiten und enthält wichtige Informationen zum Thema Konfliktmanagement klar strukturiert aufbereitet und zusammengefasst

→ **siehe Inhaltsverzeichnis**

Wir nutzen für die gezielte Vor- und Nachbereitung so genannte „toolboxes“, die über unsere Website zugänglich sind und die unsere Kunden mit Hilfe eines spezifischen, individuellen Codes öffnen können. Dort finden Sie die speziell zusammengestellten Materialien, wie z.B. diesen Text, die Sie lesen und bei Bedarf herunterladen können.