# Konfliktmanagement

# Einstieg in das Thema Konflikte

- https://www.youtube.com/watch?v=bHR_aU1TKZ8

# Definition

- aus dem Lateinischen „confligere“
  - zusammentreffen, kämpfen
- Unterschiede von
  - Interessen, (Nutzen)
  - Zielsetzungen (Erwartungen)
  - Wertvorstellungen (unterschiedliche „innere Landkarten“ und „Programme“)

**Konfliktmanagement befasst sich mit Lösungsansätzen und Strategien zur Entwicklung konstruktiver Konfliktkultur.**

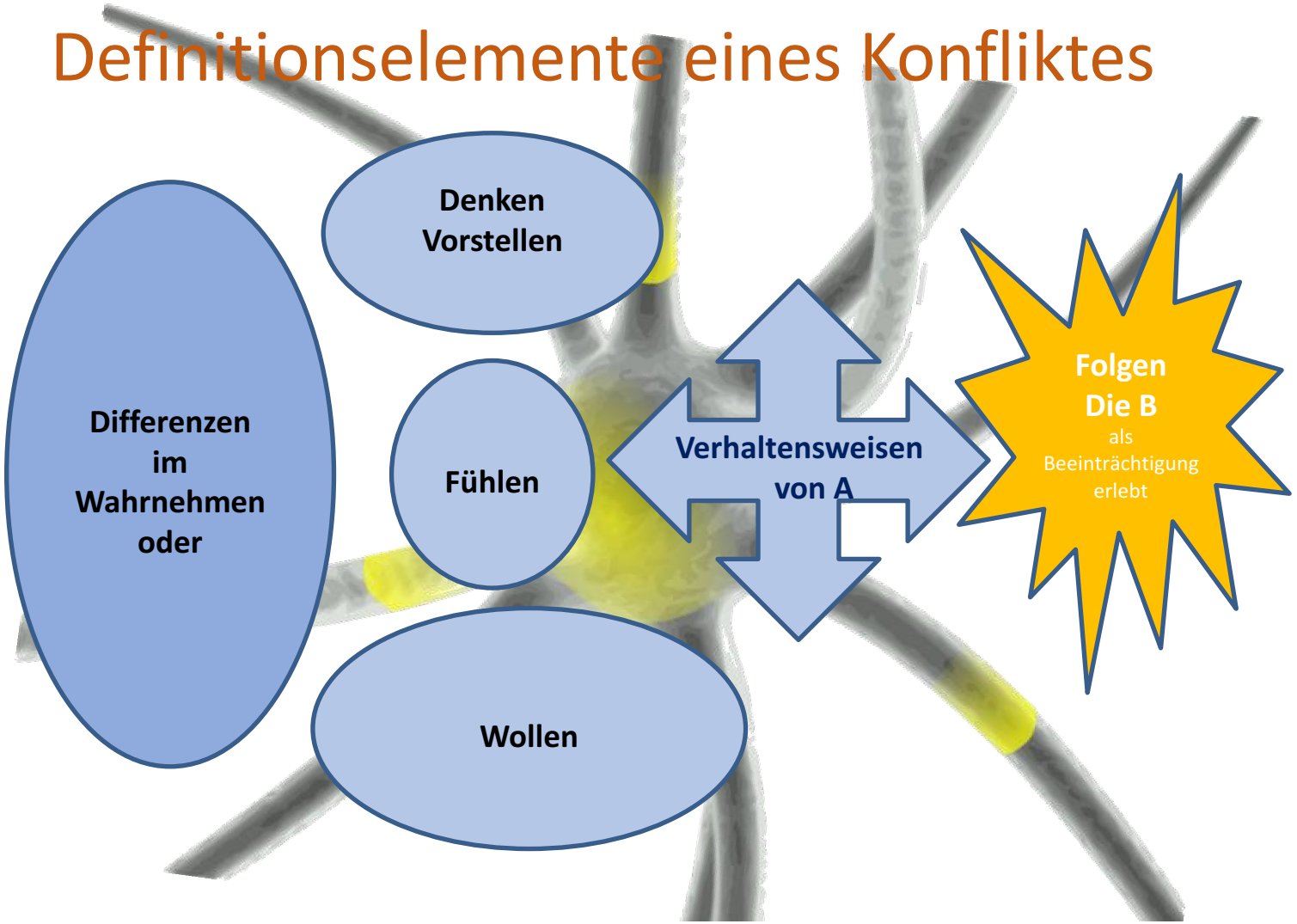
Phase 1

Phase 2

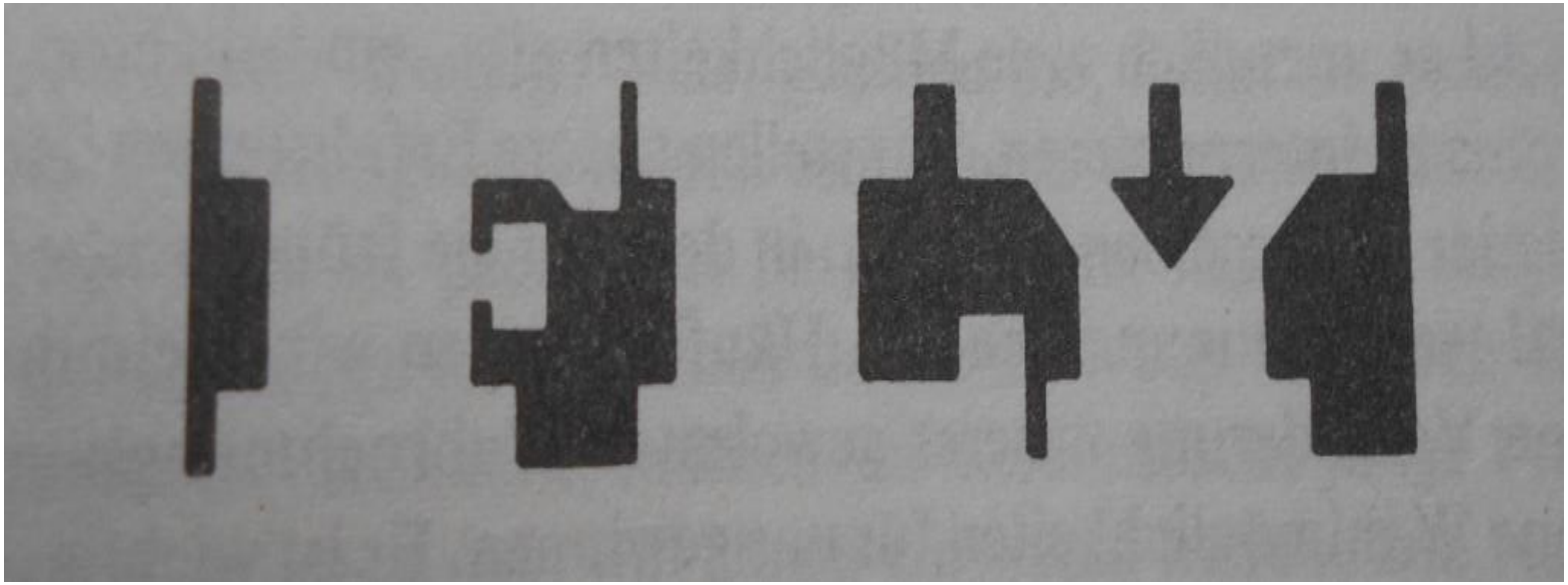
Phase 3

Phase 4

# Definitionselemente eines Konfliktes



# Experiment



# Sinn und Nutzen von Konflikten

- Unterschiede werden bearbeitet und nutzbar gemacht
- Einheitlichkeit einer Gruppe wird hergestellt
- Komplexität wird ent-wickelt
- Vielfalt der Individualitäten
- Ressourcen werden erkannt und genutzt
- Gemeinsamkeit wird hergestellt
- Veränderung wird ermöglicht
- Das positiv bestehende wird erhalten

# Wie erkenne ich überhaupt einen Konflikt?

**Widerstand:**

- Häufiges Widersprechen
- Trotzreaktion, Verhindungs- oder Verzögerungstaktik
- Aufbauschen von Differenzen
- Betonen von Schwierigkeiten

**Verdeckter Widerstand:**

- Auflaufen lassen oder Querschießen
- Häufige Beschwerden
- Flucht
- Vermeiden von Kontakt und Gespräch
- Hohe Fehlzeiten
- Bitte um Versetzung
- Kündigung

# Konflikte in Organisationen

Denken Sie an Konflikte im Arbeitsalltag

Welche Umstände haben diese Konflikte begünstigt?

(15 Minuten Gruppendiskussion Fehlerkarussell)

# Konfliktursachen

| Konfliktursachen | Konfliktarten |
| --- | --- |
| unterschiedliche Ziele und / oder Werte | Zielkonflikte |
| begrenzte Ressourcen | Verteilungskonflikte |
| wahrzunehmende Rollen | Rollenkonflikte |
| Identifikation, Unfairness, Umweltveränderungen etc. | usw. usf. |

# Eigenes Konfliktverhalten

- Wie nehmen Sie sich selbst war, wenn Ihre Meinung, Ihre Sichtweise nicht gehört oder kritisiert wird?
- Wie gehen Sie selbst mit Unterschiedlichkeiten im Team um?
- Geben Sie den Vorschlägen und Ideen anderer Raum?
- Denken Sie an den letzten Konflikt und beobachten Sie sich selbst aus der Metaebene: Welches Konfliktmuster ist typisch für Sie?

# Konstruktiver Umgang mit Konflikten

- Zielkonflikt
- Wegkonflikt
- Beurteilungskonflikt
- Verteilungskonflikt
- Beziehungskonflikt
- Wertekonflikt

# Typische Rollen in Konflikten

# Konflikttypologien

Nach dem **Streitgegenstand** unterteilt man in:

- **Substantieller Konflikt** = Sachfragen sind zu klären (Sachebene)

- **Affektiver Konflikt** = störende Eigenschaften oder Verhaltensweisen der Konfliktparteien sind zu behandeln (Beziehungsebene)

# Konflikttypologien

Nach der **Erscheinungsform** unterteilt man in:

- **Latent** = die Positionen der Parteien und ihre Ziele sind unterschiedlich, führen jedoch nicht zu feindseligem Verhalten

- **Manifest** = der Konfliktgegenstand, das Verhalten einer Partei hat für die Gegenseite bereits benachteiligende Wirkung

# Konflikttypologien

Nach den **Eigenschaften** der **Konfliktparteien** unterteilt man in:

- **Symmetrische Konflikte** = Die Beteiligten befinden sich in einer gleichwertigen Position

- **Asymmetrische Konflikte** = Machtungleichgewicht in der Position der Parteien (Chef – Mitarbeiter, Betreuer – Kunde)

# Konflikttypologien

Nach dem **Konfliktrahmen** unterteilt man in:

- **Mikrosozialem Konflikt**: zwischen zwei und mehreren Einzelpersonen oder einer kleineren Gruppe
- **Mesosozialem Konflikt**: Konflikt in einem Unternehmen, einer Verwaltungsbehörde oder einer Schule
- **Makrosozialem Konflikt**: zwischen einer Verwaltungsbeörde, einem Gemeinderat oder Parteigremien

# Konflikttypologien

Nach der **Reichweite** unterteilt man in:

- **Friktion, Reibungskonflikt**: Sachdiskussionen werden hart geführ,t aber man respektiert, dass man zueinander in einem festen Positionsverhältnis steht.
- **Positionskampf**: Bestimmte Mitarbeiter oder Abteilungen möchten über gewisse Angelegenheiten befragt werden bzw mitentscheiden
- **Systemveränderungskonflikt**: hier wird eine Änderung des Gesamtrahmens zur Diskussion gestellt bzw eine Änderung soll abgewehrt werden

# Konflikttypologien

Nach der **Äußerungsform** unterteilt man in:

- **Formgebundener Konflikt**: hier wird auf Institutionen, Prozeduren und Kampfmitteln zurückgegriffen, die bereits anerkannt sind (Gerichte, Schiedsgerichte)
- **Formfreier Konflikt**: hier bedient man sich keiner bestimmten Form

# Konflikttypologien

Nach der **Verhaltensform im Konflikt** unterteilt man in:

- **Heißer Konflikt**: Überaktivität, Überempflindlichkeit – Angriff und Verteidigung ist hier meist sichtbar

- **Kalter Konflikt**: Frustration und Hassgefühle werden „hinuntergeschluckt“. Auseinandersetzungen finden nur indirekt statt

# heiße Konflikte

**Abkühlen**

Analyseergebnisse, strukturiert an alle
Direkte Konfrontation mit Spielregeln

Drittpartei:  Ist die Spielregelinstanz
Beginn der Arbeit im
„hier und jetzt“ möglich

Hauptprinzip:

Distanzieren, verzögern, begrenzen
Vergangenheit  erlösen –
danach ins „hier und jetzt“

# kalte Konflikte

**Anwärmen**

Ergebnisse getrennt, parteiintern
Arbeit an der Selbststärkung –
Lösbarkeit

Drittpartei: Garant für Schutz

Hauptprinzip:

Nähe herstellen, auflockern,
Bewegung anregen

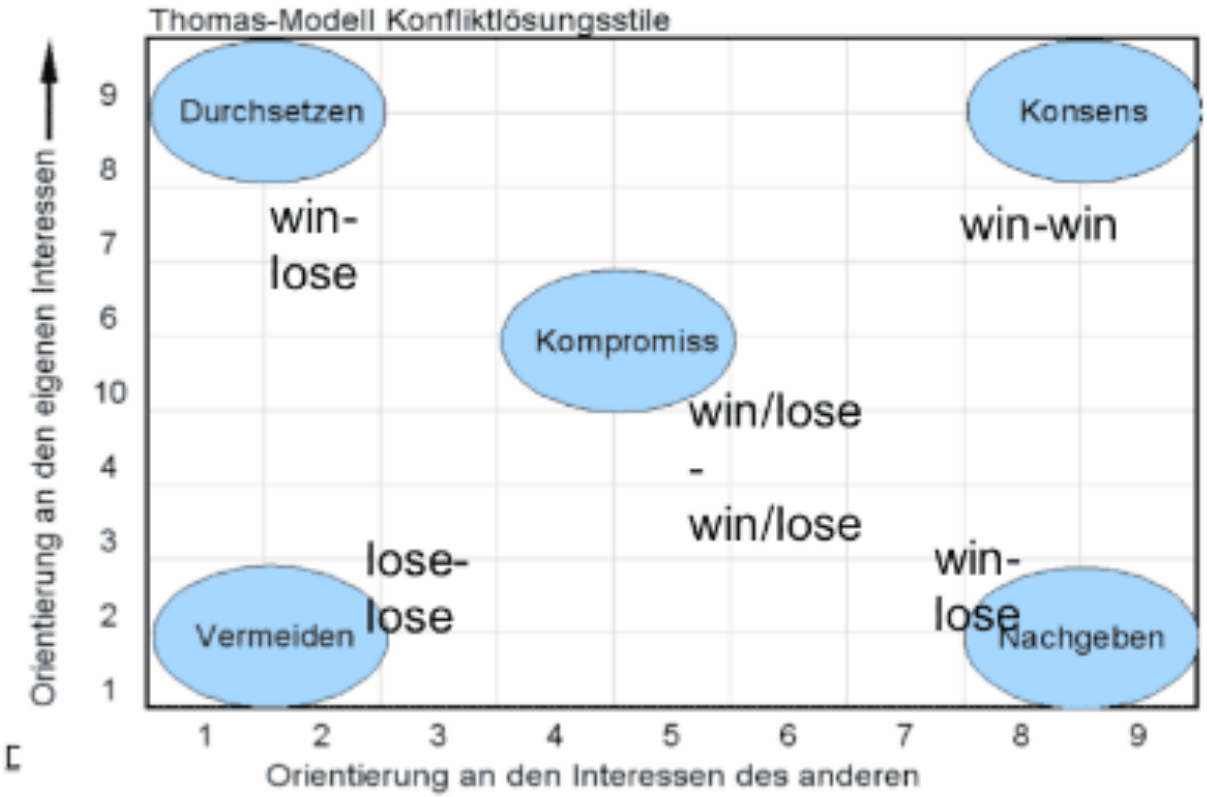
# Orientierung finden im Konflikt

- Streitpunkte, Streithemen
- Geschichte und Eskalationsstufen des Konfliktes
- Die Konfliktparteien (Wer ist beteiligt? aktiv + passiv)
- Die Beziehungen zw. den Parteien
- Organisation als Konfliktpotenzial
- Grundeinstellungen zum Konflikt
- Lösungsbilder

# Grundmodelle der Konfliktbewältigung

Kompromiss
Flucht
Konsens
Entscheidung delegieren
Unterwerfung
Kampf
Vernichtung

# Thomas Modell Konfliktlösungsstile



# Phasenmodell der Eskalation (F.Glasl)

- Welche persönlichen Voraussetzung sind wichtig, damit ein Konflikt gelöst werden kann?

Gruppendiskussion

# Persönliche Voraussetzungen zur Konfliktlösung (Walker 1995)

- Achtung vor sich selbst und anderen
- Bereitschaft zum Zuhören und Verständnis
- Einfühlungsvermögen
- Selbstbehauptung
- Zusammenarbeit in der Gruppe
- Aufgeschlossenheit und kritisches Denken
- Phantasie, Kreativität und Spaß

# Die Harvard Methode

Das "Harvard -Konzept" erschien erstmals in der amerikanischen Originalfassung 1981 unter dem Titel "Getting to Yes". Bereits 1983 erschien es in zehn Sprachen.

- Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
- Auf Interessen konzentrieren und nicht auf Positionen
- Entscheidungsmöglichkeiten entwickeln zum beiderseitigen Vorteil
- Anwendung objektiver Kriterien