

# KONFLIKT- MANAGEMENT

Im Konfliktmanagement geht es darum, Konflikte zu entschärfen, beizulegen oder präventiv zu verhindern.

## Konfliktarten

Innere Konflikte:

- Entstehen aufgrund von Entscheidungen, Personen sind sich unsicher, ob sie die richtige Entscheidung getroffen haben
- Personen sind im Konflikt mit sich selbst

Äußere Konflikte:

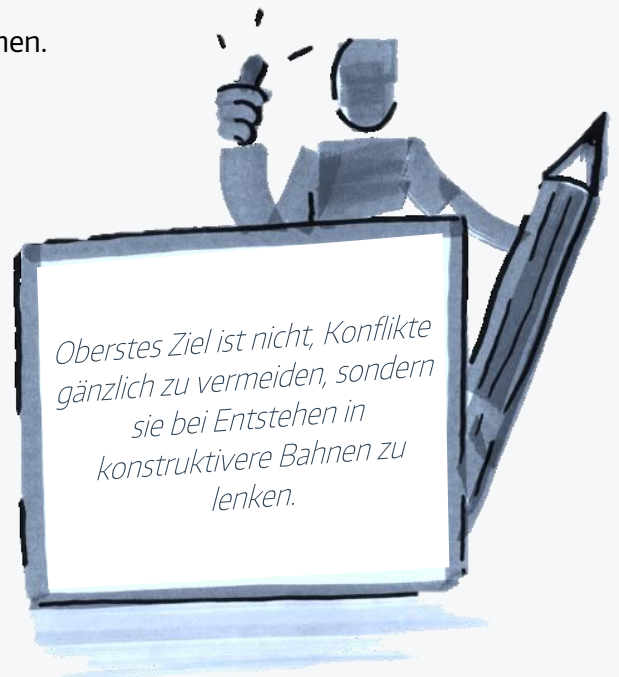
- Entstehen wenn mind. zwei Gruppen oder Personen unterschiedlicher Meinung sind
- Formen: Beziehungskonflikt, Beurteilungskonflikt, Bewertungskonflikt, Verteilungskonflikt

## Konfliktstufen

- ☹️ unterschiedliche Meinungen, sachliche Kommunikation bleibt möglich
- ☹️ Reaktion auf emotionaler Ebene, der Sachverhalt wird persönlich genommen
- ☹️ Situation eskaliert, Gespräch wird abgebrochen
- ☹️ Fronten sind verhärtet, Gespräch wird vermieden

## Konstruktive Lösung von Konflikten

1. Die am Konflikt beteiligten Personen einzeln, aber direkt ansprechen. Worin sehen Sie die Störung der Zusammenarbeit? Benutzen Sie Ich-Botschaften, um den Konflikt zu beschreiben.
2. Klärung des Hintergrundes  
Finden Sie jetzt heraus, um was es dem anderen wirklich geht und welche die (verdeckten) Motive für sein Verhalten sind. Was gibt es für Probleme, Bedürfnisse, Wünsche etc. Betrachten Sie die Probleme und den Menschen getrennt voneinander.
3. Sammeln von Lösungsmöglichkeiten / Annäherung  
Bei der Entwicklung von Lösungsvorschlägen liegt der Fokus auf den Interessen der am Konflikt beteiligten Personen. Beide Seiten bringen Argumente ein, Einwände werden sachlich geklärt. Welche Lösung stellt für beide Seiten den größten Nutzen dar? Heben Sie Gemeinsamkeiten hervor.
4. Lösungsfindung  
Bestenfalls kann eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten ermittelt werden. Ist das nicht möglich, kann zumindest die Einigung auf einen Kompromiss gelingen. Aber Vorsicht, jede Entscheidung birgt ein Risiko in sich. Legen Sie daher gegebenenfalls gemeinsam fest, was konkret beschlossen wurde und was geschieht, wenn die Vereinbarungen nicht eingehalten werden.



## WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Glasl, F. (2004). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8. aktualisierte und ergänzte Auflage, Paul Haupt. Bern Stuttgart Wien: Freies Geistesleben



## Analyse von Konflikten – Fragen zur Konfliktanalyse in der Praxis

Damit die wirklichen Gründe eines Konfliktes erkannt und damit der Konflikt nachhaltig gelöst werden kann, ist eine umfangreiche Analyse der Situation notwendig. Folgende Fragen können dazu hilfreich sein:

- Welche Personen, Gruppen und soziale Systeme sind am Konflikt beteiligt?
- Welche Gruppierungen verfolgen welche Interessen?
- Wer sieht wem beim Austragen des Konfliktes über die Schulter?
- Wem nützt der Konflikt in welchen Punkten und Zeiträumen?
- Wer hat Interesse den Konflikt aufrecht zu erhalten, und wer, ihn zu beenden?
- Wer hat in diesem Konflikt wodurch Macht?
- Wer würde durch welche Lösung Macht gewinnen oder verlieren?
- Wer hat auf den Konflikt welche Einflussmöglichkeiten?
- Worüber wird in diesem Konflikt geschwiegen?
- Wer hat vor wem und mit wem welche Geheimnisse?

## Offene und latente Konflikte – Kennzeichen und Handlungskonsequenz

Konfliktart	Kennzeichen	Aufgabe der Teamleitung / der Vorgesetzten
Offene Konflikte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt wird offen ausgesprochen</li> <li>• Konflikt wird mit verschiedenen Techniken ausgetragen</li> <li>• Häufig steigende Eskalationsstufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• besänftigend auf die Beteiligten einwirken</li> <li>• offenes Gespräch initiieren</li> <li>• Kompromisslösungen entwickeln</li> </ul>
Latente Konflikte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unbehagen und Unmut sind spürbar</li> <li>• Konflikt ist noch nicht klar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wachsam die Atmosphäre beobachten</li> <li>• wenn möglich den Konflikt vorbeugend entschärfen</li> </ul>
Verschobene Konflikte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt wird nicht offen angesprochen, sondern ein Nebenschauplatz gesucht</li> <li>• für Beobachter*innen ist der Konflikt unklar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suche nach eigentlichem Kern des Konflikts</li> <li>• möglichst ein offenes Gespräch in ruhiger Atmosphäre führen</li> </ul>

### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Glasl, F. (2004). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8. aktualisierte und ergänzte Auflage, Paul Haupt. Bern Stuttgart Wien: Freies Geistesleben