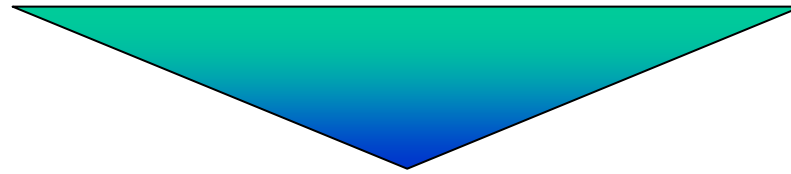


# *Konfliktmanagement*

---

# *Konflikte*



können entstehen durch:



Unterschiedliche Erfahrungen



Unterschiedliche Wertvorstellung



Unterschiedliche Methoden

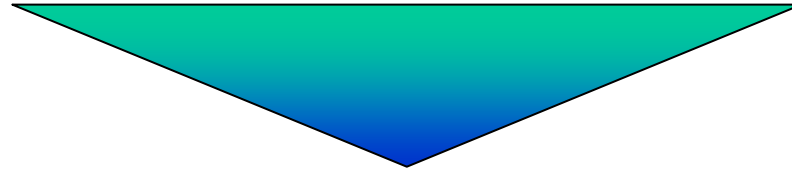


Zwischenmenschliche Beziehungen



Informationsmangel

# *Konfliktarten*



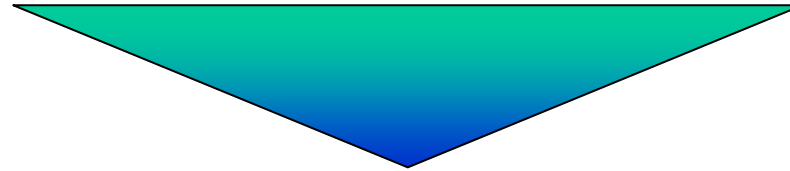
Interessen- & Verteilungskonflikt

Beziehungskonflikt

Beurteilungskonflikt

Einstellungs - Werte - Zielkonflikt

# Konfliktentwicklung



**Vorgefuhl**



unbewusst

**Differenz**



bewusst

**Diskussion**



offen

**Auseinander-  
setzung offen**



aussprechend

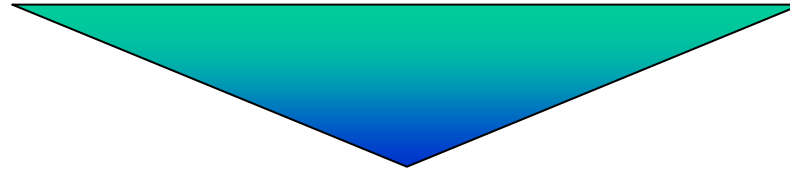
**Konfliktbe-  
wältigung**



Konsens

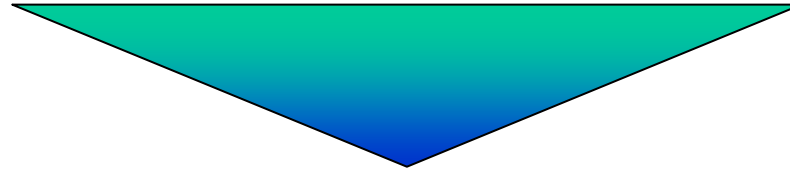
Phasen

# Konfliktbehandlung



- ✦ Ansage des Themas → neutral halten  
z.B. nein, ich habe keine Probleme,  
möchte gerne etwas effektiver  
im Team arbeiten
- ✦ Aktiv zuhören
- ✦ Verständnis → emotional  
z.B. Ich verstehe.....
- ✦ Gemeinsamkeit betonen und Unterstützung anbieten
- ✦ Entgegenkommen signalisieren
- ✦ Gemeinsame Lösungen verabreden

# Konfliktmanagement



**Sobald zwei Menschen zusammenkommen, treffen individuelle Wünsche, Erwartungen, Bedürfnisse, Wertvorstellungen und Sichtweisen aufeinander, die, sofern kein Angleichen der Sichtweisen möglich ist, zu Auslösern von Konflikten werden.**

**Der Begriff Konflikt, wurde im 18.Jahrhundert dem lateinischen Wort conflictus entlehnt, was Zusammenstoß, Widerstreit, Zwiespalt oder Kampf bedeutet.**

**Konflikte werden daher meist als störend, bedrohlich und destruktiv erlebt. Daher versuchen die meisten Menschen Konflikten auszuweichen. Ist dies nicht möglich und wird der Konflikt schließlich ausgetragen, so kommt es nicht selten zu Eskalationen in Form von persönlichen Beschimpfungen oder aufreibenden Machtkämpfen.**

# Eskalationsstufen von Konflikten



**Tatsächlich ist ein Konflikt fast nie ein persönliches Ereignis.  
Die Anfänge sind jedoch unauffällig und scheinbar harmlos.  
Der Konflikt entwickelt sich dann in bestimmten  
Eskalationsstufen (Kellner 2000)**

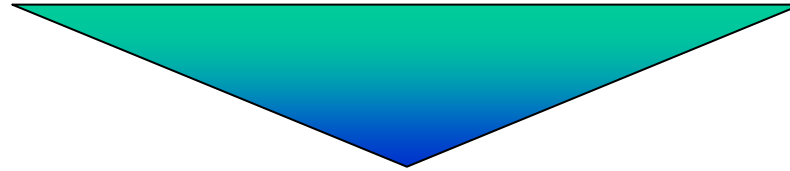
## **1.) Potentieller Gegensatz oder unterschiedliche Zielvorstellungen (Diskrepanz)**

Verstimmung aufgrund persönlicher oder struktureller Gegensätzlichkeiten. Dies sind häufig völlig banale Ereignisse (z.B. fühlt sich jemand übergangen, weil ein anderer um Rat gefragt wurde), die in der Regel auf unterschiedliche Erfahrungen, Wünsche, Bedürfnisse, Werte und Interessen zurückzuführen sind und einen Spannungszustand hervorrufen.

## **2.) Wahrnehmung des Konflikts:**

Erst in dieser Phase werden die potentiellen Gegensätzlichkeiten oder unterschiedlichen Zielvorstellungen von den Kontrahenten wahrgenommen. Es entwickelt sich eine Konkurrenzsituation, in der sich die Kontrahenten ihrer Gegnerschaft bewusst werden.

# Eskalationsstufen von Konflikten

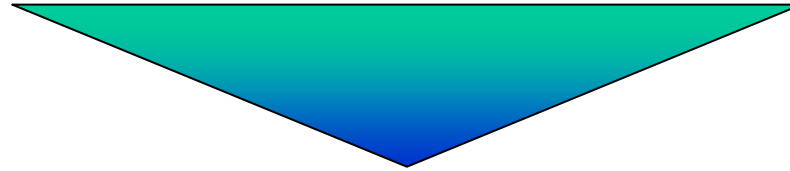


## ★ 3.) Reaktionen auf den wahrgenommenen Konflikt:

Die Gegner entwickeln unterschiedliche Strategien (z.B. Aggression und Zwang, Wettbewerb, Rückzug, Kompromiss, Kooperation) um den Konflikt beizulegen. Es kann bereits zu klärenden Gesprächen kommen, oder aber der Kontakt mit dem Konfliktgegner wird gemieden. Möglicherweise werden bisher unbeteiligte Dritte in den Konflikt einbezogen (z.B. durch Bildung von Koalitionen ). Leider suchen diese unbeteiligten dritten nicht immer Möglichkeiten, den Konflikt zu lösen, sondern beteiligen sich an der Suche nach Lösungs-bzw. Rachstrategien, den Gegner zu blockieren oder zu besiegen. Mehrdeutig formulierte Beleidigungen, Demütigungen und die Demonstration von Stärke finden im Umfeld scheinbar sachlicher Diskussion statt. Dabei geht es allein darum, den Gegner verbal niederzuschmettern, ihn vor anderen bloßzustellen und ihn einzuschüchtern, An dieser Stelle kann es auch zu offenen Drohungen und Auseinandersetzungen kommen.



# Eskalationsstufen von Konflikten

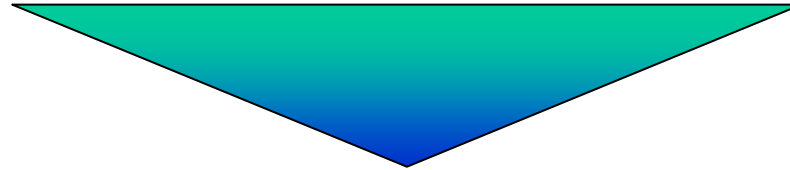


## ★ 4.) Konfliktlösungsmechanismen (Konsens oder Dissens):

In dieser Phase wird der Konflikt durch den Einsatz der Strategien und Taktiken beendet. Dies kann dann entweder zu Sieg oder Niederlage führen, oder die Gegner haben beide einen Nutzen.

Auf jeder der Eskalationsstufen kann der Konflikt durch geeignete Maßnahmen gelöst werden. Dafür ist die Kenntnis der bereits beschriebenen Phasen eines Gruppenprozesses notwendig.

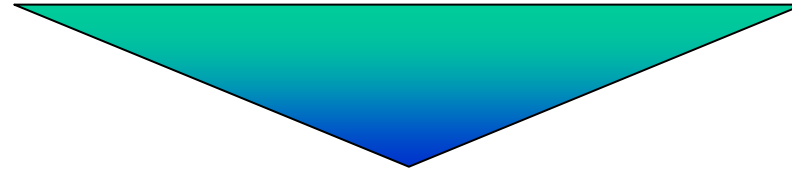
# Konfliktlösungsstrategien



Traditionell wird in unserem Kulturkreis versucht, durch Argumentieren Konflikte beizulegen. Dieses Vorgehen hat sich aufgrund einer auf Gegensätzlichkeiten und Polarisierung beruhenden Denkweise entwickelt, die denjenigen als Gewinner hervorgehen lässt, der die stärkeren Argumente (Zwang und Nachgeben) hat. Eine mögliche Alternative ist das auf gegenseitiger Toleranz beruhende Verhandeln.

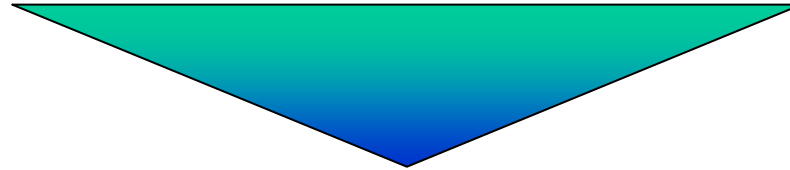
Dabei bewegen sich die Kontrahenten in abgesteckten Abgrenzungen und erarbeiten einen Kompromiss. Die Ursachen des Konflikts bleiben jedoch wie beim Argumentieren bestehen. Der Konflikt wird nur verschoben.

# Konfliktlösungsstrategien



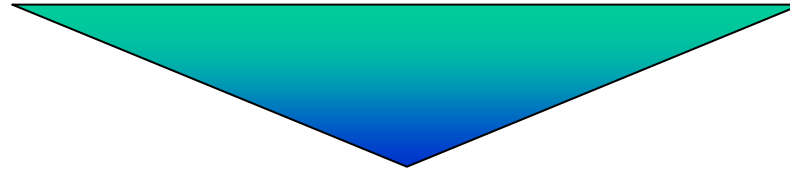
<b>Wunsch nach Befriedigung eigener Interessen</b>	hoch	<b>Wettbewerb</b> (Zwang)		<b>Kooperation</b> (Problemlösen, Entwerfen von Lösungen))
			<b>Kompromiss</b> (Verhandeln)	
	niedrig	<b>Rückzug</b> (Verzicht)		<b>Anpassung</b> (Nachgeben)
		niedrig		hoch
<b>Wunsch nach Befriedigung gemeinsamer Interessen</b>				

# Konfliktlösungsstrategien



Für eine konstruktive Konfliktlösung ist das Entwerfen von neuartigen (zukunftsorientierten) Lösungen eine Methode beider die Kontrahenten gemeinsam nach neuen Lösungen für ihr Problem suchen und dabei einen unparteiischen ,Dritten wird dabei sowohl die sachliche als auch die emotionale Dimension des Konflikts einbezogen. Das bedeutet, dass die Bedürfnisse, Wünsche, Erwartungen, Werte und Interessen aller Kontrahenten berücksichtigt und in die Konfliktlösung einbezogen werden.

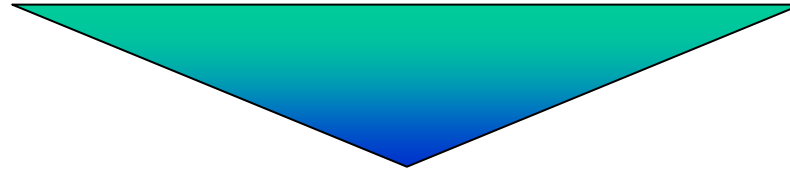
# Konfliktmanagementtechnik



**Die Aufgabe des Konfliktmanagements liegt dabei einerseits in der Ermittlung der Ursachen der Entstehung und der Auswirkung von Konflikten und andererseits in der Entwicklung von Maßnahmen zur Zielorientierten, bewussten Gestaltung sowie Steuerung von Konfliktfeldern.**

**Dabei dienen Gestaltungsmaßnahmen der Schaffung einer Organisationsstruktur, durch die Konfliktursachen reduziert, bzw. aufgehoben werden und unvermeidbare Konflikte austragbar gemacht werden. Demgegenüber dienen Steuerungsmaßnahmen der direkten Verhaltensbeeinflussung bei Konfliktprozessen**

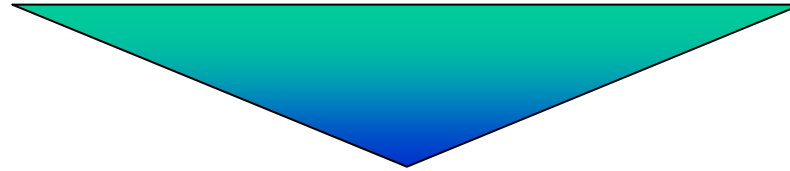
# Konfliktmanagementtechnik



**Mit Hilfe der Konfliktmanagementtechnik:**

- können die den Konflikten innewohnenden Chancen genutzt werden
- Kann durch die methodische Vermittlung eines unparteiischen Dritten der Eskalationsprozess unterbrochen werden,
- Kann der Wettkampf um Sieg-Niederlagen-Kategorien in eine gemeinsame Problemlösung zum gegenseitigen Nutzen geführt werden,
- Werden im Gegensatz zu autoritären Konfliktlösungen Wünsche, Bedürfnisse Interessen usw. der Kontrahenten in die K-Lösung einbezogen, so dass neben den aktuellen Schwierigkeiten auch zukünftige entschärft werden.
- Wird die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern sowie zwischen den Mitarbeitern verbessert und der Zusammenhalt gefördert.

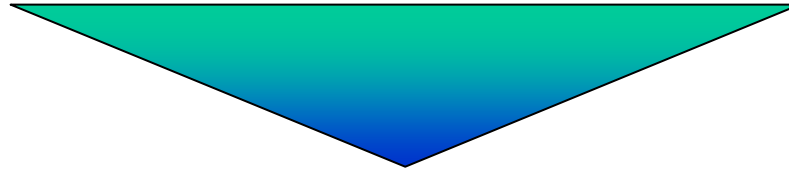
# Konfliktmanagementtechnik



**Mit Hilfe der Konfliktmanagementtechnik:**

- **Werden Ressourcen für die eigentlichen Aufgaben frei, so dass die Produktivität und Zufriedenheit gleichzeitig gesteigert werden können**
- **Werden die Probleme transparent, Zusammenhänge klarer und Ziele können deutlicher formuliert werden.**
- **Wird durch die methodische Konfliktaustragung aufgrund der positiven Erlebnisse bei den Beteiligten Konfliktfähigkeit entwickelt und die Kooperation verbessert**

# *Konflikte*



## Beim Projektmanagement:

Da das Projektmanagement auf die erfolgreiche Zielerreichung ausgerichtet ist, besteht ein großer Teil der Arbeit darin, Zielartkonflikte zu bewältigen.

Hier zeigt sich die Unabdingbarkeit der exakten ZIEL-DEFINITION, damit die Erreichung dieser Ziele während der Projektausführung genau überwacht werden kann.

### Beispiele:

Terminverletzung: Auf Grund von Ausfall eines/mehrerer Mitarbeiter kann der Vorgang nicht rechtzeitig abgeschlossen werden.

Kostenzielverletzung: Bei Anordnung von Mehrarbeit erhöhen sich die Kosten.