

Vortrag **Konfliktmanagement**

von Gerald Köstner

am 24.05.05

im Waldhotel Bächlein

Konflikt oder nicht?

Kabbeleien sind Auseinandersetzungen (oft mit wiederkehrenden Themen), die in humorvollem Stil ausgetragen werden. Sie gefährden die Beziehung in der Regel nicht, haben aber trotzdem oft einen ernsthaften Hintergrund.

Bei **Meinungsverschiedenheiten** steht subjektive Bewertung gegen subjektive Bewertung. Eine Lösung in der Sache gibt es daher nicht. Die Stimmung kann zwar kurzfristig beeinträchtigt werden, wenn aber beide den Mechanismus der unterschiedlichen Meinungen verstehen, ist die Beziehung nicht nachhaltig betroffen.

Bei **argumentativen Auseinandersetzungen** kann es schon heiß hergehen. Aber die Kommunikationspartner sind hochgradig an der Lösung eines Problems interessiert.

Konflikt oder nicht?

Beim **Streit** ist die rasche affektive Eskalation auffällig, und die „Kunst“ der Kontrahenten, „Feuermelder“ beim anderen einzuschlagen. Oft tut den Parteien später Leid, was sie alles geäußert haben.

Ressourcen- oder Territorialkonflikte erhöhen die Konfliktwahrscheinlichkeit. Entwickeln sie sich zu interpersonellen Konflikten, so gehören sie zu den schwierigsten überhaupt.

Ein **Konflikt** ist in erster Linie gekennzeichnet durch das Vorliegen scheinbar unvereinbarer Interessen mit hoher emotionaler Belastung mindestens einer der Konfliktpartner, die in der Regel eher zu- als abnimmt. Der Umgang mit dem Konfliktpartner ist ganzheitlich beeinflusst und beeinträchtigt. Die Lösung wird – wenn überhaupt – darin gesehen, dass der Andere sich oder mit ihm sich etwas ändern muss.

Konflikt oder nicht? – Außendienst

Der Leiter des Außendienstes Herr A und sein Chef Herr B unterhalten sich:

Herr A: „Wir haben dem Außendienst die letzten Jahre immer vorgegeben, wie viele Kunden sie pro Tag im Schnitt besuchen sollen. Ich finde, das sollten wir überdenken.“

Herr B: „Wieso denn das?“

Herr A: „Viele Mitarbeiter haben sich mehr auf ihren Besuchsschnitt als auf das Verkaufen konzentriert. Sie haben einfach Kunden besucht, die günstig liegen, einen guten Parkplatz haben und nett sind.“

Herr B: „Aber bei völliger Freiheit führt das doch erst recht ins Chaos. Dann macht sich´s jeder möglichst bequem. Die Mitarbeiter brauchen doch Anhaltspunkte woran sollen sie sich denn sonst orientieren?“

Herr A: „Ich denke, wir haben ja Absatz, Umsatz und Marktanteil als klare Messkriterien.“

Herr B: „Da haben Sie natürlich Recht. Nur würde der Besuchsschnitt da ja gut in das Anforderungspaket passen.“

Herr A: „Ich schlage vor, dass wir einmal die Vor- und Nachteile sammeln. Vielleicht können wir auch noch die Meinung anderer einholen oder uns erkundigen, welche Erfahrungen es in anderen Außendiensten mit den verschiedenen Modellen gibt.“

Herr B: „Ja, das ist eine gute Idee. Wir sollten dafür einen eigenen Termin vereinbaren.“

Konflikt oder nicht? – Parkplatz

„Das ist ja ein nicht zu lösender Konflikt“, sagt der Bereichsleiter. Er meint damit, dass ein Tiefgaragenplatz für seinen Bereich frei geworden ist, aber mindestens drei seiner Mitarbeiter einen gut begründbaren Anspruch darauf haben.

Konflikt oder nicht? – Kino

Paula und ihr Mann Kurt kommen aus dem Kino.

Kurt (verärgert): „Na das war wieder einmal ein Blödsinn!“

Paula: „Wieso?“

Kurt: „Na die Geschichte war von Anfang bis Ende an den Haaren herbeigezogen!“

Paula: „Ich fand´s gut!“

Kurt: „Ach ja?“

Paula: „Die Geschichte sollte ja gar nicht real sein, sondern ein Beispiel dafür, wie Menschen in verschiedenen Situationen ihres Lebens empfinden. Und da ist dem Filmmacher doch voll gelungen.“

Kurt: „Das finde ich eben nicht. Wenn so unglaubliche Situationen sich häufen, dann leidet die gesamte Aussage des Films.“

Paula: „Mir hat er gefallen.“

Kurt: „Gehen wir was essen?“

Paula: „Ja, ich hab´ einen Riesenhunger.“

Konflikt oder nicht? – Bürokrat

A und B haben Querelen miteinander. Jedes Mal, wenn es um die Frage geht, wie oft Besprechungen stattfinden sollten, geraten sie in Auseinandersetzungen:

A: „Ich weiß schon, wenn es nach dir ginge, dann müssten wir von früh bis spät in Besprechungen sitzen!“

B: „Und wenn es nach dir ginge, dann würde jeder einfach alles für sich entscheiden, ohne sich mit irgend jemand anderem abzustimmen.“

A (lacht): „Du bist ein alter Bürokrat!“

B (lacht): „Und du ein professioneller Chaot!“

Die beiden wechseln das Thema und gehen in eine Besprechung.

Konflikt oder nicht? – Urlaub

Susanne und Kurt reden über den Urlaub. Kurt schlägt vor, diesmal schon recht früh im Jahr in die Sonne zu fahren.

Da sagt Susanne: „Aber du weißt doch, dass ich die neue Stelle noch kein Jahr habe. Da kann ich doch nicht einfach drei Wochen wegfahren.“

Kurt: „Natürlich kannst du! Die Urlaubssperre gilt doch nur ein halbes Jahr.“

Susanne: „Das meine ich nicht. Irgendwie macht das doch keinen guten Eindruck.“

Kurt: „Quatsch! Du kannst machen, was dir zusteht!“

Susanne: „Nein, ich finde einfach, das gehört sich nicht!“

Kurt: „Gehört sich nicht! Wenn ich das schon höre. Die blöde Arbeit ist dir also wichtiger als der Urlaub mit mir!“

Susanne: „Sag das nicht noch einmal, dass diese Arbeit blöd ist!“

Kurt: „Sie ist immerhin so blöd, dass du uns damit den Urlaub versaust!“

Susanne: „Und was war mit dir damals, als du auf dem Hierarchietreppchen nach oben wolltest? Da musste ich auch zurückstecken.“

Kurt: „Denkst du eigentlich auch mal daran, wer die letzten Jahre Urlaube finanziert hat? Mein Treppchen, wie du es nennst, hat ja gerade dir Vorteile verschafft.“

Susanne: „Dass ich nicht lache. Es ist unglaublich, wie unfair du sein kannst.“

Kurt: „Wer ist hier unfair. Es soll wieder einmal alles nach deinem sturen Kopf gehen.“

Susanne: „Es ist mir jetzt zu blöd, das mit dir weiter zu diskutieren.“

Kurt: „Typisch!“

Susanne: „Mach was du willst!“

Susanne lässt krachend die Tür hinter sich zufliegen. Kurt setzt sich ins Auto und fährt grimmig in die Stadt.
Beim Frühstück am nächsten Morgen:

„O.K. Weißt du, es war nicht so gemeint!“

„Ja, mir tut´s auch Leid.“

Konflikt oder nicht? – Gruppenleiter

A und B sind Gruppenleiter. Sie arbeiten seit zwei Jahren in derselben Abteilung. Anfangs kamen sie noch recht gut miteinander aus. Doch immer öfter stolpern sie über Missverständnisse. A ärgert sich mehr und mehr über den schlampigen Arbeitsstil von B, B wiederum meint, dass A alles auf die Goldwaage lege und viel zu unflexibel sei. Die Atmosphäre wird nach und nach eisig. Beide beginnen, auf die Fehler des Anderen zu achten. Ohne es voneinander zu wissen, nehmen beide die angespannte Stimmung mit nach Hause und reden dort immer häufiger mit ihren Frauen über die ausweglose Situation. So sagt beispielsweise B: „Er oder ich. Es kann so nicht weitergehen.“ Auf den Hinweis seiner Frau, ob man nicht einmal miteinander reden könne: „Du weißt ja nicht, was A für einer ist. Das ist aussichtslos. Da kann ich gleich mit einer Wand reden.“ Als dann ein Mitarbeiter von B bei A auftaucht und „vertraulich“ durchblicken lässt, dass B ganz schön Hetze gegen ihn betreibt, ist A zutiefst betroffen. Das Thema lässt ihn auch nicht mehr los, immer öfter kann er schlecht schlafen. Auch die Mitarbeiter der beiden bemerken die Lage. Ebenso wie ihre Vorgesetzten reden sie kaum noch miteinander. „Man“ geht sich aus dem Weg.

Bei einem Meeting mit dem Bereichsleiter, an dem A und B teilnehmen, kommt es schließlich zum Eklat. Wegen irgendeiner Kleinigkeit schreit B A an und verlässt türekrachend den Raum.

Ein Konflikt liegt immer dann vor, wenn

- mindesten zwei Elemente (Gedanken, Wünsche, Ziele, Verhaltensweisen, Personen, Gruppen, Bewertungen, Gefühle etc.)
- gleichzeitig
- gegensätzlich und
- unvereinbar erscheinen,
- die Situation als belastend und störend erlebt wird,
- ein Lösungsdruck entsteht und
- eine Eskalationstendenz gegeben ist.

Verschiedene Arten von Konflikten

Der interpersonale Konflikt

Ein Konflikt, der sich zwischen Menschen abspielt

Der intrapersonale Konflikt

Konflikt, der sich „innerhalb“ eines Menschen abspielt

Assoziationen zu Konflikt

Meine „Feuermelder“ sind:

Konfliktfähigkeit als Kernkompetenz

Sie umfasst diese Fähigkeiten:

- unnötige Konflikte vermeiden
- Konflikte frühzeitig erkennen
- Konflikte konstruktiv zu klären und
- in nicht lösbaren Konfliktsituationen handlungsfähig zu bleiben

Dem Konflikt zuvorkommen durch

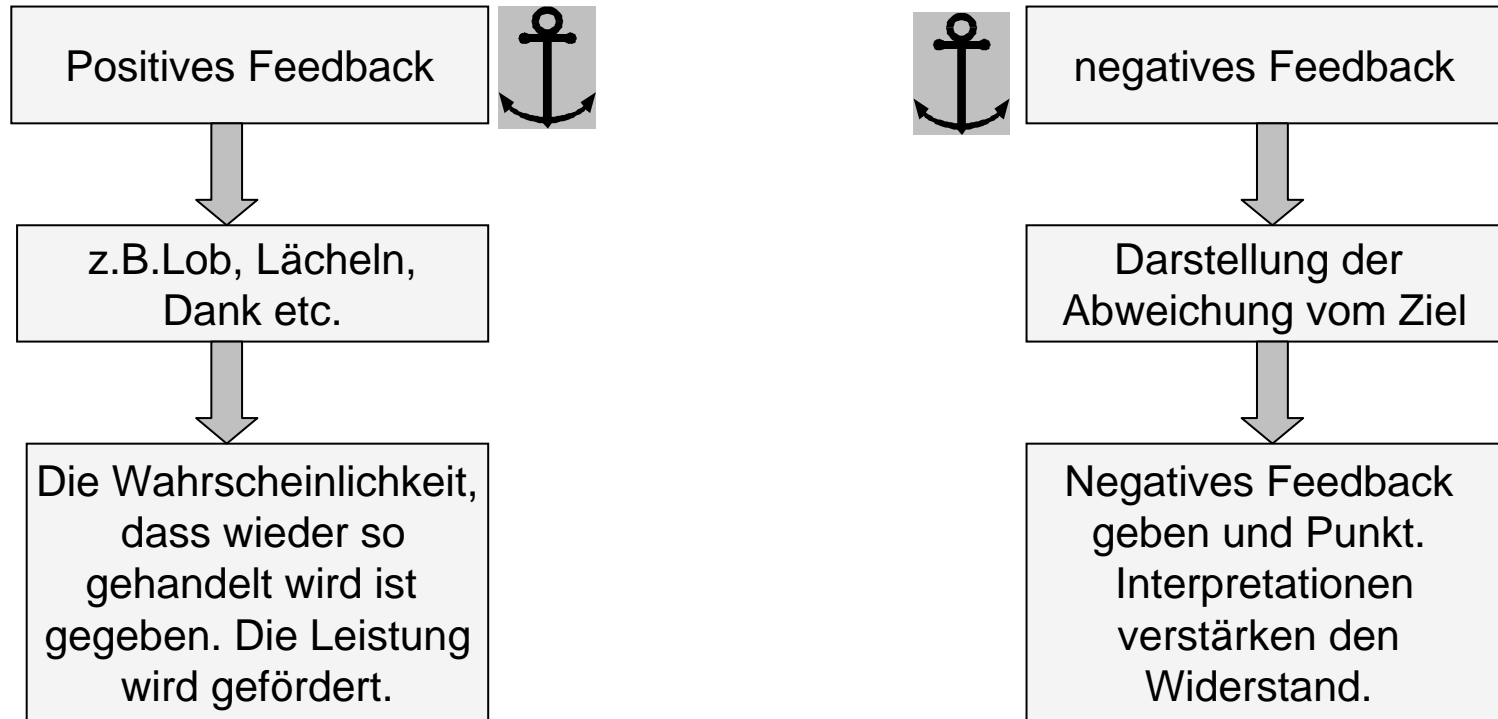
- Transparenz
- Kommunikation (Mitarbeitergespräche)
- Werte und Normen
- Feedback

Werte und Konflikt

Vier Werte für die Konfliktvermeidung und Konfliktlösung:

1. Selbstverantwortung
2. Gleichberechtigung
3. Ehrlichkeit
4. Klarheit (Transparenz)

Grundregeln für richtiges Feedback



**Positives und negatives Feedback immer trennen!
Entweder Lob und Schluss
oder negativ und Schluss!**

Grundregeln für richtiges Feedback

1. Keine Du-Botschaften, sondern Ich-Botschaften
2. Zur rechten Zeit (nicht immer sofort, besser später)
3. Beschreibend (keine Unterstellungen, keine Anklagen)
4. Konkret (beobachtbare, feststellbare Verhaltensweisen/Ereignisse)
5. Brauchbar (der Empfänger muss es ändern können)

Die Rollen des Konfliktmoderators

Initiator:

Der Initiator sorgt dafür, dass eine Konfliktlösung von den Beteiligten am Konflikt angepackt wird. Er beteiligt sich nicht an der Bearbeitung bzw. der Lösung des Konflikts.

Berater:

Der Berater leistet den Konfliktparteien wichtige Unterstützung bei der Konfliktlösung. Dies geschieht z.B. durch Beratung eines oder mehrerer Beteiligter in Einzelgesprächen. Die eigentliche Konfliktbearbeitung und –lösung überlässt er den Beteiligten.

Konfliktbegleiter:

Er übernimmt die Aufgabe, die Beteiligten bei der Konfliktlösung direkt zu unterstützen. Er moderiert eines oder mehrere Konfliktgespräche. Seine Hauptaufgabe besteht darin, für die Beteiligten die Rahmenbedingungen für ein Erfolgversprechendes Vorgehen zu schaffen.

Die Rollen des Konfliktmoderators

Konfliktmanager:

Er ist in der Regel ein Profi mit großer Erfahrung im Umgang mit Konflikten. Über die bloße Gesprächsmoderation hinaus greift er aktiv in den Lösungsprozess mit ein. Seine typischen Aufgaben sind: Analyse des Konfliktes im Vorfeld, Vorgehensweise für die Konfliktlösung entwickeln, gezieltes Feedback an die Beteiligten, eigene Lösungsvorschläge einbringen.

Schlichter:

Er wird gebraucht, wenn es den Beteiligten nicht gelingt sich auf eine Lösung für den Konflikt zu einigen. Der Schlichter sollte die Vorgeschichte, den Verlauf und die möglichen Lösungen für den Konflikt kennen.

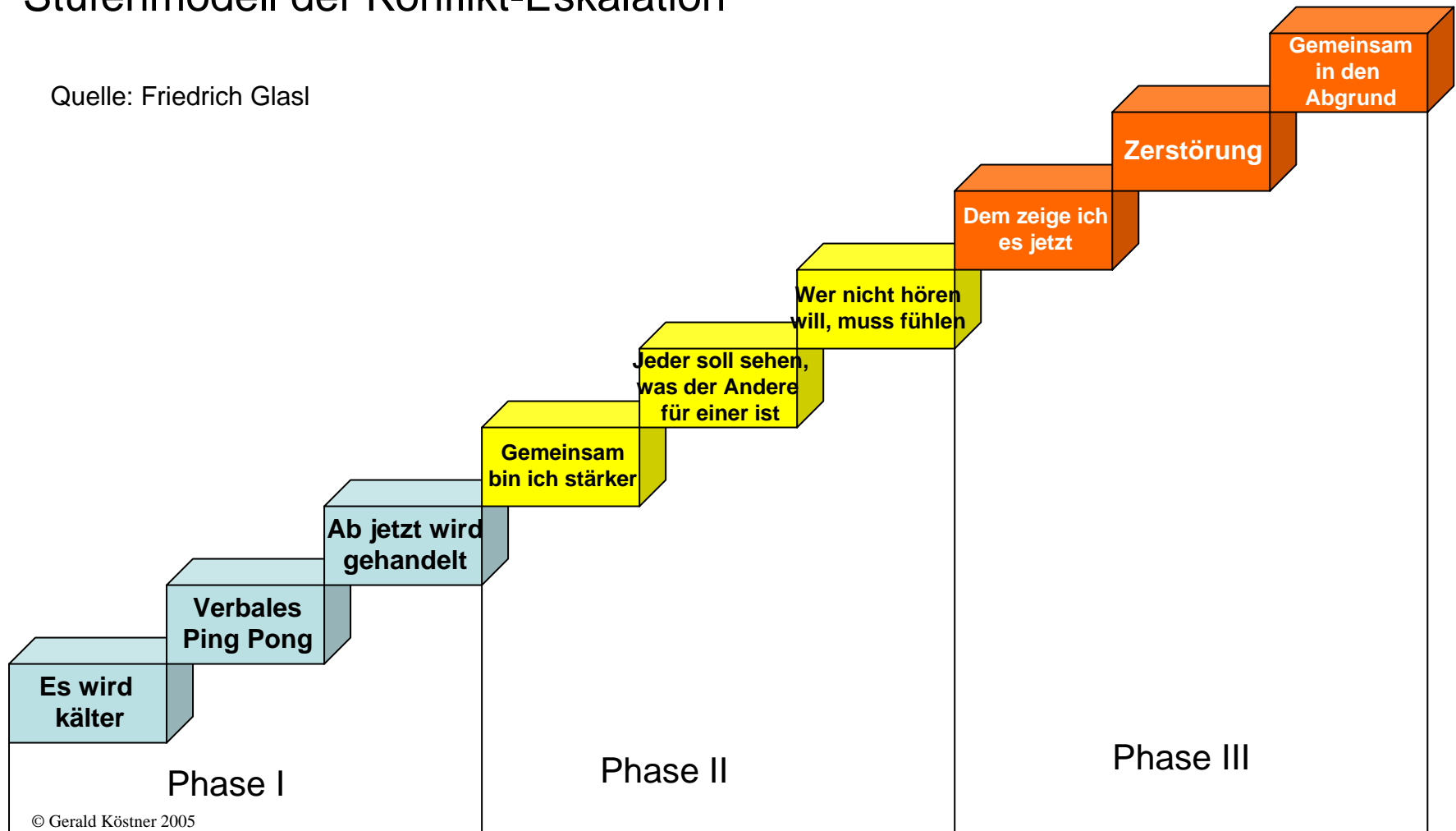
Entscheider:

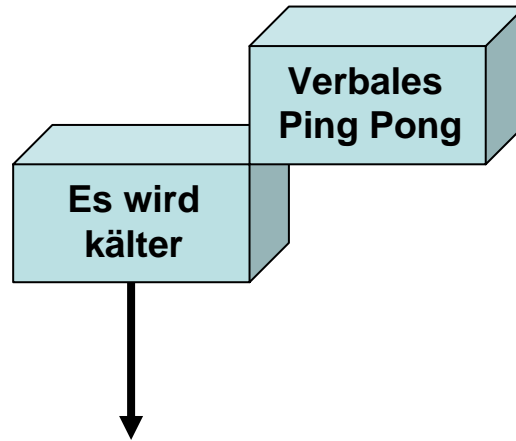
Er greift ein, wenn es den Beteiligten nicht gelingt Lösungsvorschläge für den Konflikt zu entwickeln.

Der Umgang mit Konflikten

Stufenmodell der Konflikt-Eskalation

Quelle: Friedrich Glasl

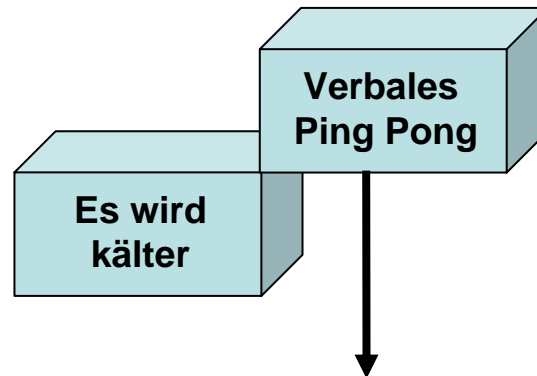




- Standpunkte verhärten und prallen aufeinander
- Zeitweilige Ausrutscher und Verkrampfung
- Bewusstsein der bestehenden Spannung bewirkt Krampf
- Überzeugung herrscht vor, Spannung sei durch Gespräch lösbar
- Noch keine starren Parteien und Lager (Neutralität)
- Kooperation ist (noch) größer als Konkurrenz

entertraining

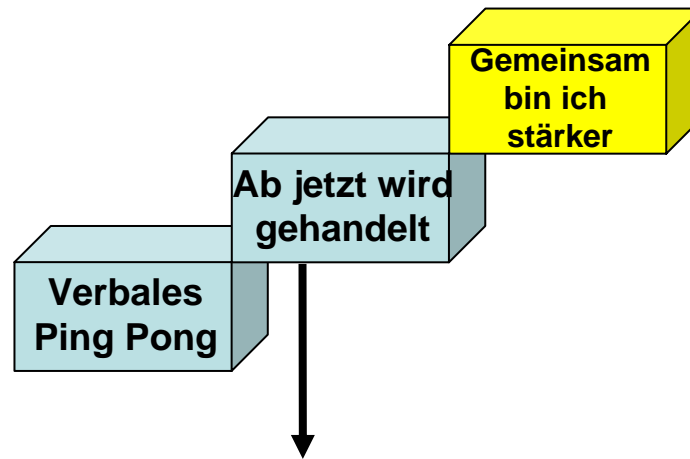
– GERALD KÖSTNER –



- Positionen werden bezogen
- Schwarz-Weiß-Denken
- Taktiken: so tun, als ob rational argumentiert würde; verbale Gewalt
- Selektives Zuhören
- über Dritte gewinnen
- erste Lager werden gebildet
- Kooperation und Konkurrenz wechseln ständig

entertraining

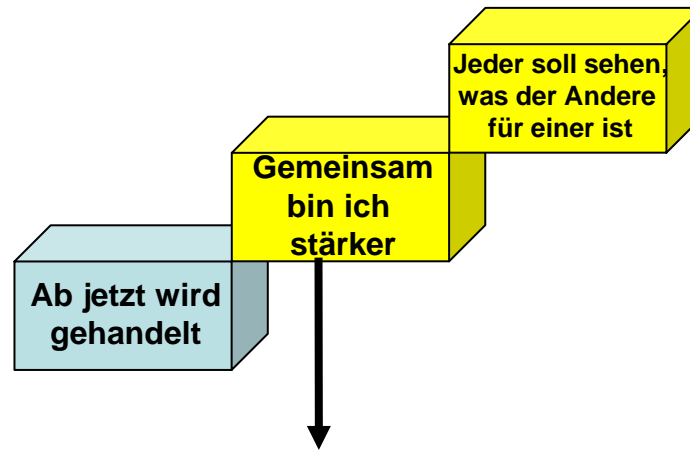
– GERALD KÖSTNER –



- Reden hilft nicht mehr, also Taten!
- Andere Partei vor vollendete Tatsachen stellen
- Diskrepanzen zwischen verbalem und non-verbalem Verhalten, Non verbales dominiert (kein Gruß mehr, Türen werden geschlossen etc.)
- Pessimistische Erwartungen aus Misstrauen bewirkt Konfliktbeschleunigung
- Einfühlungsvermögen geht ganz verloren
- Konkurrenz größer als Kooperation

entertrainment

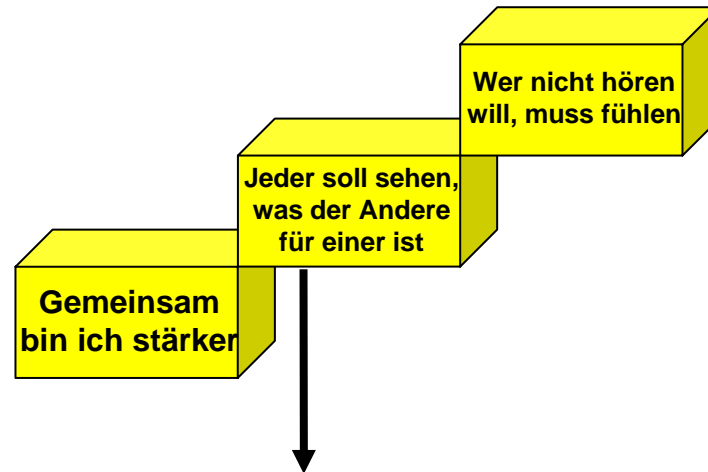
– GERALD KÖSTNER –



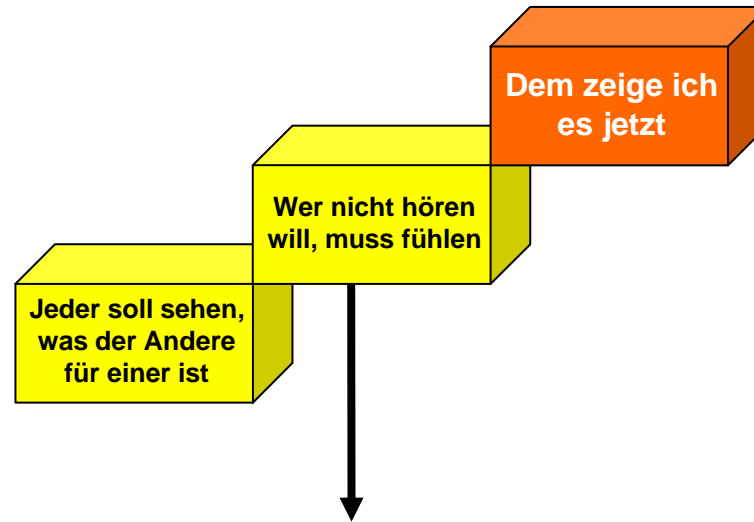
- Von der Tat zum Täter (Personifizierung)
- Klischees bezüglich Wissen und Können, Imagekampagnen, Gerüchte
- Parteien manövrieren einander in negative Rollen
- Werben um Anhänger, Verbündete (Arenaausweitung)
- Verdecktes, schwer nachweisbares Reizen, Sticheln, Ärgern
- Ab hier verlieren die Parteien sehr schnell die Kontrolle über sich selbst

entertraining

– GERALD KÖSTNER –



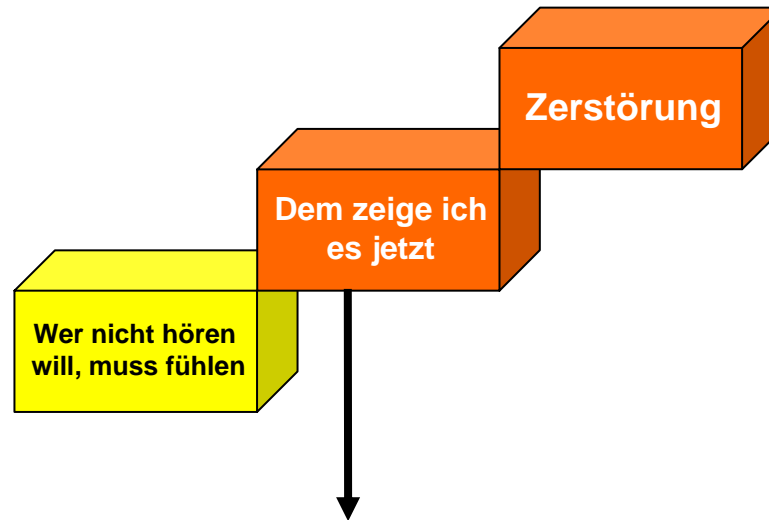
- Öffentliche, direkte persönliche Angriffe – moralische Integrität geht verloren
- Unterstellungen, Gegner bloßstellen
- Ekel, ausstoßen, verbannen
- Der Öffentlichkeit beweisen, dass der Andere ein Lügner ist
- Der Andere soll das Gesicht verlieren, Schlammschlacht
- Innere Kündigung



- Spirale von Drohung und Gegendrohung
- Entschlossenheit dokumentieren
- Sich selbst in Handlungszwang manövrieren, Verlust der Initiative
- Stressesteigerung durch Ultimatum und Gegenultimatum
- Beschleunigung des Konflikts

entertraining

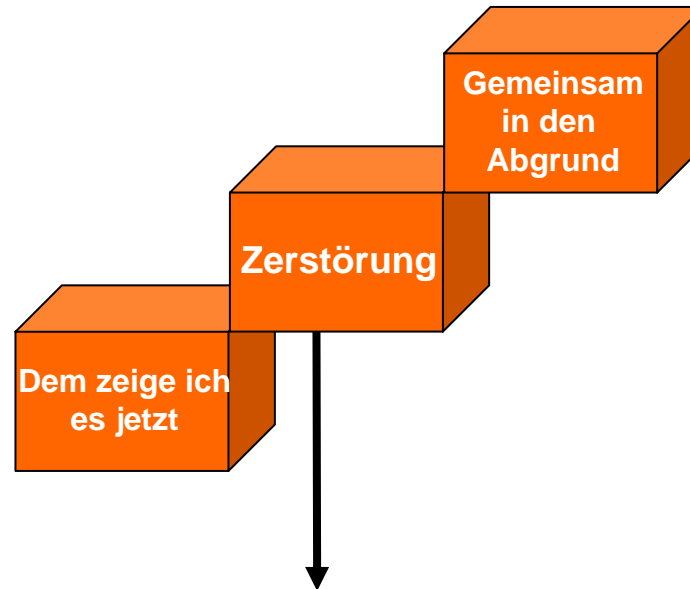
– GERALD KÖSTNER –



- Denken bewegt sich nur noch in „Ding-Kategorien“
- Keinerlei menschliche Qualitäten mehr gültig
- Begrenzte Zerstörungen als „passende Antwort“
- „Es ist ja eh Alles verloren, ich muss sowieso gehen“
- Durch das Zufügen von Schaden hat man das Gefühl dem Anderen doch noch zum Verlierer zu machen und selbst zu gewinnen

entertraining

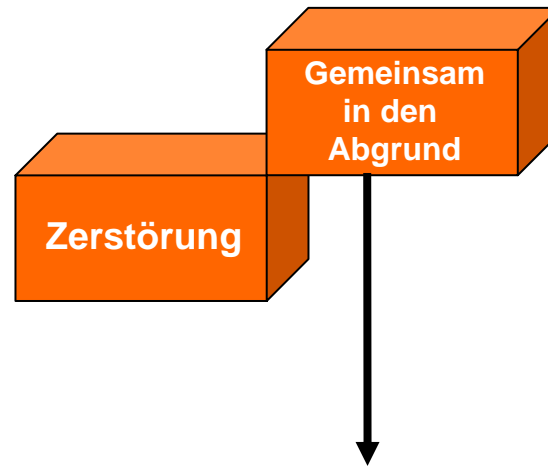
– GERALD KÖSTNER –



- Den Zusammenbruch des feindlichen Systems bewirken (ihn materiell schädigen, seinen Job verlieren)
- Gänzliche Zerstörung: physisch-materiell (wirtschaftlich) und/oder seelisch-sozial und/oder geistig (seelischer Terror wird aufgebaut)

entertraining

– GERALD KÖSTNER –



- Kein Weg mehr zurück
- Totale Konfrontation
- Vernichtung des Feindes zum Preis der Selbstvernichtung
- Lust an Selbstvernichtung-wenn nur der Feind zugrunde geht
- Bereitschaft mit eigenem Untergang auch die Umgebung bzw. Nachkommen nachhaltig zu schädigen
- Zerstörung ist das einzige Ziel

Konfliktlösungen – Eskalationsstufe 1 – 3

- **Das direkte Gespräch zwischen den Parteien soll gefördert werden. (Moderation)**
- **Das Vorgehen für alle Beteiligten transparent machen.**
- **Die gegensätzlichen Standpunkte herausarbeiten.**
- **Die dahinter liegenden Interessen aufzeigen. Die Parteien begegnen sich auf der Ebene von Positionen. Das heisst, sie kennen und vertreten ihre Lösung.**
- **Auf dieser Ebene ist es oft unmöglich, eine Einigung zu erzielen. Mögliche Fragestellung für die Lösung: „Warum ist das für Sie die richtige oder die falsche Lösung?“**
- **Darauf achten, dass die Interessen ernst genommen werden.**
- **Darauf achten, dass Beobachtungen und Tatsachen als solche mitgeteilt werden.**
- **Darauf achten, dass Vermutungen als Vermutungen dargestellt werden.**
- **Darauf achten, dass Gefühle dargestellt werden.**
- **Die Gespräche mit Pausen unterbrechen, auf Spielregeln achten.**

Konfliktlösungen – Eskalationsstufe 4 – 6

- **Vorbereitung einer gemeinsamen Gesprächsbasis durch neutraler Person.**
- **Gespräche im Vorfeld mit den Parteien getrennt führen um Vertrauen aufzubauen.**
- **Gleiches Ausmaß an Kontakten zu beiden Parteien.**
- **Inhaltlich nicht Stellung beziehen.**
- **Wenn notwendig, den Kreis der Beteiligten reduzieren.**
- **Streitpunkte und dazugehörige Positionen klar herausarbeiten.**
- **Klare Struktur für das gemeinsame Gespräch vorgeben (Themen, Ablauf, Zeit).**

Konfliktlösungen – Eskalationsstufe 7 – 9

Ein gemeinsames Gespräch ist kaum mehr möglich. Wichtig ist, den entstandenen oder befürchteten Schaden zu begrenzen. Manchmal können noch Kompromisse erarbeitet werden. Weitere Lösungsschritte können sein:

- **Begrenzung der Einflussbereiche
räumliche Trennung oder Trennung der Aufgabenbereiche**
- **Koexistenz mit Waffenstillstand**
- **Trennung im gegenseitigen Einvernehmen**
- **Im schlimmsten Fall braucht es Schiedsverfahren (Gerichte)**

Strategie zur Konfliktlösung

Schritt 6: Die beste Lösung auswählen

Schritt 5: Anliegenbasierte Lösungen schaffen

Schritt 4: Die Relevanz bzw. Status der Anliegen klären

Schritt 3: Die Kernanliegen herausarbeiten: Worauf kommt es wirklich an?

Schritt 2: Die Anliegen hinter den Standpunkten klären

Schritt 1: Standpunkte der Beteiligten klären