



© IS\_ImageSource/Photodisc/Gettyimages

## Konfliktmanagement – Missverständnisse harmonisch lösen

- Was ist ein Konflikt?
- Was Konflikte positiv bewirken
- Dynamik und Eskalation von Konflikten
- Typisches Verhalten in Konfliktsituationen
- Methoden zur Konfliktlösung
- Spielregeln fairer Kommunikation

# Inhaltsverzeichnis



Was ist ein Konflikt?

Seite 3



Die positive Bedeutung und Wirkung von Konflikten

Seite 4

Unterscheidung von inneren und äußeren Konflikten

• Innere Konflikte • Äußere Konflikte

Seite 5

Dynamik und Eskalation von Konflikten

Seite 8



Verhalten in Konfliktsituationen

Seite 11

Konfliktlösung

• Konfliktlösung in Phasen • Grundregeln für eine positive Konflikt-handhabung

Seite 14



Konfliktursachen und -lösung im Team

Seite 16

Werstschätzende Kommunikation

• Ich-Botschaften • Umgang mit unfairer Kommunikation, Killerphrasen und Einwänden • Umgang mit Reizwörtern und Weichmachern

Seite 17



Gesprächsförderer und -störer in der Kommunikation

Seite 21

# Was ist ein Konflikt?



© Radoslaw Korga/Shutterstock

Konflikte sind Bestandteil jeglichen Zusammenlebens. Ob sie positiv oder negativ wirken, ist entscheidend davon abhängig, wie mit ihnen umgegangen wird. Da Konflikte in der Gesellschaft oft nicht gut gelöst oder bewältigt werden, werden sie im **Allgemeinen eher als negativ bewertet**. Dabei ist die Vorstellung, dass der eigene Gewinn nur durch den gleichzeitigen Verlust des Gegners zu erzielen ist (sogenanntes Nullsummenspiel), weit verbreitet.

Das typische Verhaltensmuster in Konflikten, den eigenen Vorteil nur durch striktes Beharren auf der eigenen Position finden zu können (selbst wenn sich Misserfolge bereits abzeichnen beginnen) geht oft einher mit einer **fortschreitenden Einschränkung der Wahrnehmungs- und Entscheidungsfähigkeit**. Diese kann so stark sein, dass wir im Lauf der Ereignisse die Dinge in uns und um uns herum nicht mehr richtig sehen. Es ist so, als würde sich unser Auge immer mehr trüben. Unsere Sicht auf uns und die gegnerischen Menschen im Konflikt, auf die Probleme und Ergebnisse wird geschmälert, verzerrt und ist am Ende völlig einseitig.

## Was genau bedeutet „Konflikt“?

Der Begriff „Konflikt“ kommt aus dem Lateinischen (confligere) und bedeutet Zusammenstoßen oder Kampf. Hier zeigt sich bereits ein wesentliches Merkmal von Konflikten: **Man kann „es“ nicht alleine tun**, denn im inneren Konflikt abgesehen, sondern nur zusammen in der Auseinandersetzung mit Anderen. Es bedarf also mindestens zweier Personen, um von einem Konflikt zu sprechen.

Der österreichische Ökonom Friedrich Glasl hält folgende Aspekte für notwendig, damit von einem Konflikt gesprochen werden kann:

- Entgegengesetzte oder unvereinbare Interessen
- Die Beteiligten fühlen sich beim Verfolgen ihrer Ziele und Aktivitäten durch den jeweils anderen behindert.
- Hohe emotionale Beteiligung, Betroffene empfinden Situation als sehr belastend
- Die Konfliktparteien sind oft voneinander abhängig.
- Sehr unterschiedliche Wahrnehmung der Situation der Beteiligten
- Eine Lösung des Sachverhaltes scheint nur gegen die Interessen der anderen Partei möglich zu sein, wenn der andere sich ändert.

Die Gedanken- und Gefühlswelt gerät bei Konflikten schnell in eine Negativspirale. Feindseliges Verhalten gegenüber der anderen Seite ist die Folge. Jede Seite sieht sich im Recht und glaubt, „richtig“ zu handeln, während sich die Gegenseite gemäß dieser Sichtweise im Unrecht befindet und folglich falsch handeln muss. So ist es nicht verwunderlich, dass beide Seiten die Wahrheit für sich beanspruchen, während die jeweils andere Seite in der Illusion zu leben scheint.

Die Risiken sind:

- Eskalation und Verhärtung bis zum endgültigen Bruch
- Aufbrechen weiterer (Folge-)Konflikte
- Verschärfung durch persönliche Verletzungen

Schon deshalb sollten **Konflikte in Arbeitszusammenhängen** so schnell wie möglich bearbeitet werden, denn sie lenken von der eigentlichen Arbeitsaufgabe ab und erzeugen „Nebenkriegsschauplätze“. Viele Menschen fühlen sich in Konfliktsituationen angespannt und unter Druck gesetzt. Daher sollten Konflikte bewältigt werden, damit die Konfliktparteien wieder mit sich im Einklang sind und sich den eigentlichen Aufgaben zuwenden können.