

# Konfliktmanagement – Konflikte erkennen, analysieren und lösen



**Musterunternehmen  
Deutschland AG**

*(Logo Ihres Auftraggebers)*

**Musterunternehmen Deutschland AG**

*(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)*

Datum

*(Datum der Seminarveranstaltung)*

LESER

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden dürfen. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter [redaktion@trainplan.de](mailto:redaktion@trainplan.de) entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	<b>5</b>
<b>Der Konfliktbegriff .....</b>	<b>6</b>
Konfliktarten .....	7
Klassifizierung .....	7
Verteilungskonflikt .....	8
Zielkonflikte .....	9
Rollenkonflikte .....	10
Wahrnehmungskonflikte .....	11
Beziehungskonflikte .....	11
Verschiedene Formen des Konfliktverhaltens .....	12
Motive des Konfliktverhaltens .....	12
Eigene Absichten durchsetzen .....	13
Nachgeben .....	13
Konflikte nicht wahrnehmen .....	14
Kompromiss aushandeln .....	14
Varianten des Konfliktverhaltens .....	15
Logisch-sachliches Verhalten .....	15
Emotionales Verhalten .....	16
Beziehungsorientiertes Verhalten .....	16
Zusammenfassung .....	16
Arbeitsblatt: Welche Verhaltens-typ sind Sie? .....	17
Kommunikation als Ausdruck der inneren Haltung .....	18
Die überhebliche Haltung .....	18
Die gleichberechtigte Haltung .....	19
Die unterwürfige Haltung .....	19
<b>Ursachen eines Konfliktes .....</b>	<b>20</b>
Anatomie eines Konfliktes .....	20
Stufen des Konfliktverlaufs .....	21
Unterschiedliche Interessen und Ziele .....	22
Gesagt ist nicht gleich verstanden .....	23
Wahrnehmungsverzerrungen .....	24
Unterschiedliche Erfahrungen .....	25
Werte und Normen .....	26
Checkliste zum Konfliktverlauf .....	28
<b>Methoden der Konfliktbearbeitung .....</b>	<b>29</b>
Strategische Vorarbeit .....	29
Die eigene Sichtweise .....	30
Die Sichtweise des Konfliktgegners .....	30
Die Sichtweise des unbeteiligten Dritten .....	31
Analyse der Gegenpartei .....	32
Wer ist der Entscheider der Gruppe? .....	32
Wer ist der Meinungsbildner? .....	32
Wo liegt die Schwachstelle? .....	32
Klare Botschaften mit Signalwirkung formulieren .....	33
Forderung .....	33
Drohung .....	34
Angebot .....	34
Das Drei-Phasen-Modell der Konfliktaussprache .....	35
Erkunden des Standpunktes der Gegenseite .....	35
Klare Vermittlung des eigenen Standpunktes .....	36
Entwickeln einer gemeinsamen Lösung .....	36
Checkliste Strategien der Konflikthandhabung .....	37
Arbeitsblatt: Gelungene Kommunikation .....	38
<b>Strategien zur Konfliktlösung .....</b>	<b>39</b>
<b>Vermeiden:</b> Die Verlierer/Verlierer-Strategie .....	40
<b>Durchsetzen:</b> Die Gewinner/Verlierer-Strategie .....	40
<b>Nachgeben:</b> Die Verlierer/Gewinner-Strategie .....	41
<b>Kompromiss:</b> Die Gewinner/Gewinner und Verlierer/Verlierer-Strategie .....	41
<b>Kooperation:</b> Gewinner/Gewinner-Strategie .....	42
<b>Mediation .....</b>	<b>43</b>

Mediation als Konfliktlösung .....	44
<b>Konfliktkultur .....</b>	<b>45</b>
Entwickeln einer Konfliktkultur .....	45
1. Stellen Sie die aktuelle Situation fest. ....	45
2. Betrachten Sie gemeinsam die bisherige Konfliktsituation. ....	45
3. Erarbeiten Sie gemeinsam Modelle für den Umgang mit zukünftigen Konflikten.....	47
4. Arbeiten Sie Konflikte im Team nach. ....	48
<b>Konflikte als Chance begreifen .....</b>	<b>49</b>
Mögliche positive Entwicklungen auf der Sach- und Inhaltsebene .....	49
Mögliche positive Entwicklungen auf der Beziehungsebene .....	49
Zusammenfassung .....	50
<b>Tages-Clearing .....</b>	<b>51</b>

Leserprobe

## EINLEITUNG

Die meisten Konflikte lassen sich gar nicht verhindern, wenn Menschen mit unterschiedlichen Interessen, Zielen, Ansichten, Gewohnheiten, Gefühlen und Wahrnehmungen aufeinander treffen:

**Konflikte sind unvermeidbar und gehören zu unserem täglichen Leben dazu. Es hängt immer von der eigenen Sichtweise ab, ob einem Konflikt grundsätzlich positiv oder negativ gegenübergestellt wird.**

**Um zukünftig in einem Konflikt besser agieren und reagieren zu können, müssen Sie erkennen, ...**

- welche verborgenen Kräfte in Ihnen wirken, wenn Sie einen Konflikt erleben,
- wie Glaubenssätze und Überzeugungen, Gefühle und Wahrnehmungen, Gedanken und Handeln zusammenspielen und sich gegenseitig bestimmen,
- welche Prozesse im Inneren und in der zwischenmenschlichen Interaktion dazu führen, dass ein Konflikt entsteht und eskaliert,
- welche Möglichkeiten der Entschärfung und Befriedung von Konflikten Sie nutzen können.



Das können Sie erleben

## DER KONFLIKTBEGRIFF

Der Begriff Konflikt kommt von den lateinischen Wörtern „Conflictus“ und „confligere“. Wörtlich übersetzt bedeutet dies „**Zusammenprallen**“.

### Definition

Zu einem **bestimmten Zeitpunkt** treffen gleichzeitig mindestens **zwei unterschiedliche Tendenzen** aufeinander. Tendenzen können verschiedene Interessen, Ziele, Ansichten, Gefühle und Wahrnehmungen sein. Diese Tendenzen **können Konflikte im Inneren auslösen** oder sich zwischen einzelnen **Personen oder Gruppen** abspielen.

Treffen diese unterschiedlichen Tendenzen aufeinander, entsteht ein **Handlungs- und Lösungsdruck**. Hat dieser Druck Auswirkungen auf das Innere eines Menschen, dann spricht man von einem **intrapersonellen Konflikt**.

### ■ Interpersoneller Konflikt

Der Streitpunkt liegt hier im zwischenmenschlichen Bereich der handelnden Personen oder Gruppen. Die Interaktion ist durch einen Konflikt gestört – ein **interpersoneller Konflikt entsteht**.

Unterschied intrapersoneller und interpersoneller Konflikt

## Konfliktarten

### Klassifizierung

Da diese Einteilung Modellcharakter besitzt, sind die Grenzen zu den einzelnen Konfliktarten fließend. Eine Konfliktart kann die andere mit bedingen.

Klassifizierung der  
Konfliktarten

#### Der Nutzen verschiedene Konfliktarten zu unterscheiden, besteht deshalb darin ...

- mit Konfliktsituationen konstruktiv umgehen zu können,
- die Aufmerksamkeit auf ausgewählte Aspekte des Konflikts legen zu können,
- Akzente in der Betrachtung des Konflikts setzen zu können.

Zusätzlich definiert die Benennung der Konfliktart sowohl den Konfliktanlass als auch das Thema. Es werden unterschieden:

- Verteilungskonflikt
- Zielkonflikt
- Rollenkonflikt
- Wahrnehmungskonflikt
- Beziehungskonflikt

## Verteilungskonflikt

Anlass und Thema bei dieser Konfliktart kreisen um Dinge, die der eine gegenüber dem anderen entweder „**erringen**“ oder an ihn „**abgeben**“ möchte. Bei den handelnden Personen oder Gruppen geht es immer um das Prinzip „**Sieg oder Niederlage**“.

Erringen oder Abgeben

### Beispiele für das „Siegen wollen“:

- Besseres Gehalt
- Mehr Aufmerksamkeit, z. B. vom Vorgesetzten
- Mehr Macht
- Erweiterten Kompetenzbereich
- Gesteigerte Wertschätzung, z. B. der eigenen Leistung

### Beispiele für das „Abgeben wollen“:

- Verantwortung
- Übermitteln schlechter Nachrichten, z. B. Kündigungen
- Fehler
- Schuldzuweisungen
- Drohende Niederlagen, z. B. ein Projekt, das kurz vor dem Aus steht

Die Lösung von Verteilungskonflikten erfolgt meist durch das Machtwort des Vorgesetzten oder durch den Rückzug einer der beiden Kontrahenten.

## Zielkonflikte

Verfolgen Menschen unterschiedliche Zielvorstellungen oder werden sie mit sich widersprechenden Zielen konfrontiert, die durch eine Sache oder eine Vorstellung miteinander vereint werden sollen, entsteht ein Zielkonflikt.

Die Ausprägungen:

- **Es werden gegensätzliche Zielvorstellungen verfolgt:**

Die Interessen der beiden Parteien, aus denen sie ihre Zielvorstellungen ableiten, sind vollkommen unterschiedlich. Diese Art des Zielkonflikts ist eine Variante des Verteilungskonflikts nach dem Motto: Wer kann seine Ziele am besten durchsetzen?

Die Lösung eines solchen Konfliktes lässt sich nur über eine Zielfusion herbeiführen.

- **Es sollen sich widersprechende Ziele erreicht werden:**

Diese Art der Widersprüchlichkeit findet man im Berufsleben und im privaten Bereich. Widersprüchlichkeit in Zielen entsteht häufig bei Projekten. Einerseits sollen durch das Projekt dringend notwendige Neuerungen durchgeführt werden, andererseits soll „Bewährtes“ nicht einfach über Bord geworfen werden.

Beispiele: Im Unternehmen z. B. soll die EDV auf den neuesten Stand der Technik gebracht werden, gleichzeitig soll jede Anwendung aber wie bisher funktionieren.

Kinder sollen zu selbständigen Menschen heranwachsen, sollen aber natürlich immer das tun, was die Eltern ihnen sagen.

Entstehung von  
Zielkonflikten

## Rollenkonflikte

Im Berufs- und Alltagsleben werden den Menschen Rollen zugeschrieben, die sie entweder erfüllen wollen oder müssen. Mit der Annahme einer Rolle übernehmen sie **Aufgaben** und **Zuständigkeiten**. Gleichzeitig werden an sie auch **Erwartungen**, **Rechte** und **Pflichten** herangetragen. Wenn sie den gestellten Anforderungen aus ihrer oder anderer Sicht nicht gerecht werden, geraten sie in einen Konflikt.

Daraus lassen sich folgende Rollenkonflikte ableiten:

- **Eine Person wird in ihrer Rolle nicht anerkannt:**  
Dieser Konflikttyp tritt häufig dann auf, wenn z. B. aus dem Kollegenkreis eine Person zum Vorgesetzten wird. Ehemalige Berufsanfänger, die mit der Zeit zu gleichwertigen Fachleuten gegenüber ihren älteren Kollegen herangereift sind, kennen diese Rollenkonflikte. Sie werden noch als „Anfänger“ gesehen und behandelt.
- **Eine Person kann sich mit der ihr zugewiesenen Rolle nicht abfinden:**  
Dieser Rollenkonflikt entsteht, wenn z. B. eine Person auf Grund ihres hohen Fachwissens zur Führungskraft wird, sich aber in dieser neuen Rolle unwohl oder überfordert fühlt. Anstatt die Führungsrolle zu übernehmen, hält diese Person lieber an ihren gewohnten Sachaufgaben fest.
- **Negative Rollenzuschreibung:**  
Bei einer negativen Rollenzuschreibung tritt häufig das Phänomen auf, dass die Personen sich zwar anfangs heftig gegen die zugeschriebene Rolle wehren, jedoch mit zunehmender Dauer unbewusst in sie hineinschlüpfen. Damit kommt der Konflikt überhaupt erst zum Tragen.

Entstehung von  
Rollenkonflikten