

Konflikte und Konfliktmanagement

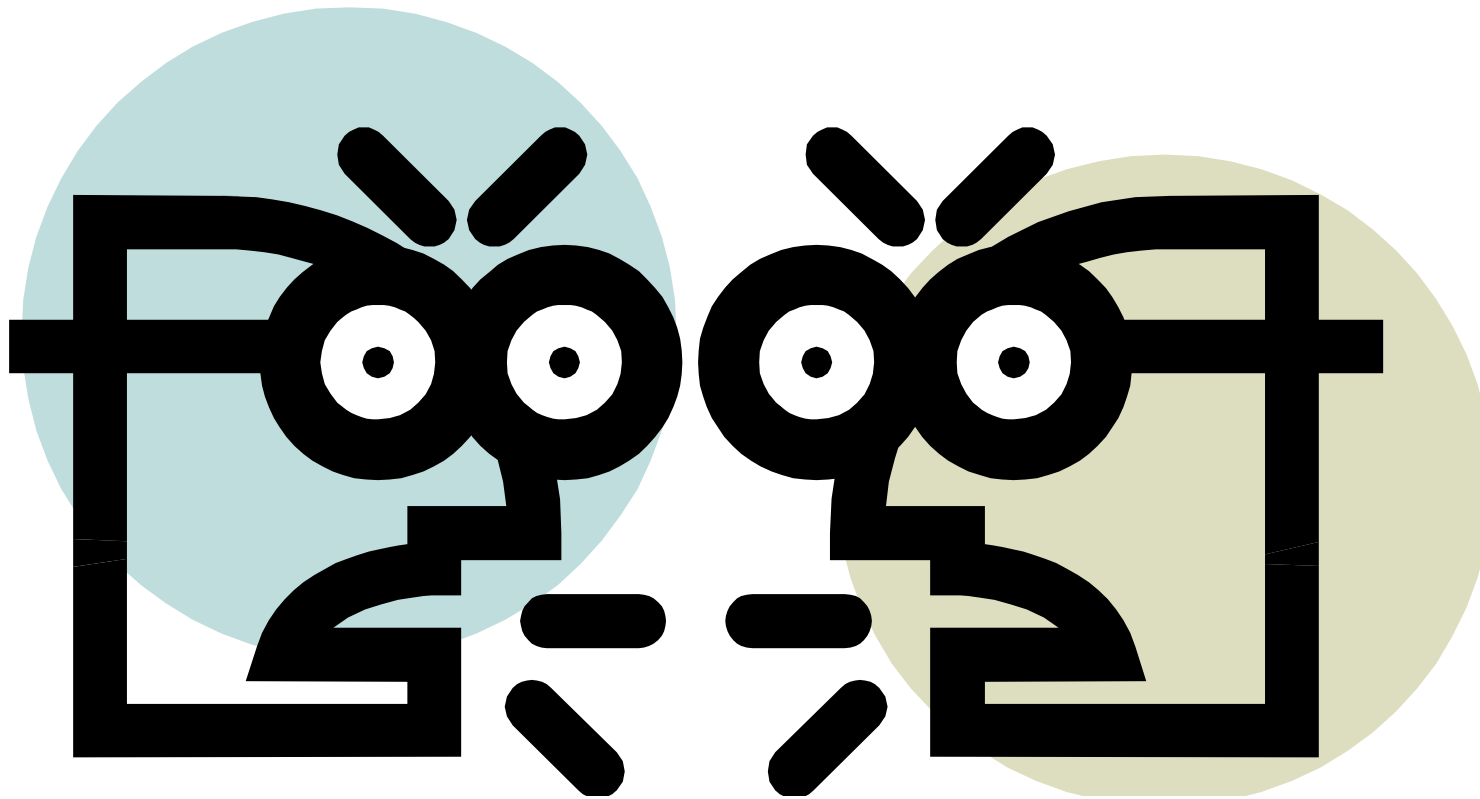
Michael Günnewig, RbP

Pflegegutachter/Pflegesachverständiger

Lehrer für Pflegeberufe

Fachkrankenschwester für Intensivpflege und Anästhesie

Konfliktmanagement- Management von Widerständen



Grundlagen:

Gründe für die Zunahme von Konflikten

- Anpassung an globale Märkte führt zu internen Widersprüchen und Spannungen
- Hierarchische Strukturen verlieren ihre Bedeutung
- Der Aufstiegskampf zwischen den Mitarbeitern wird härter
- Teamarbeit wird wichtiger; im Team müssen unterschiedliche Perspektiven zusammengeführt werden



Grundlagen:

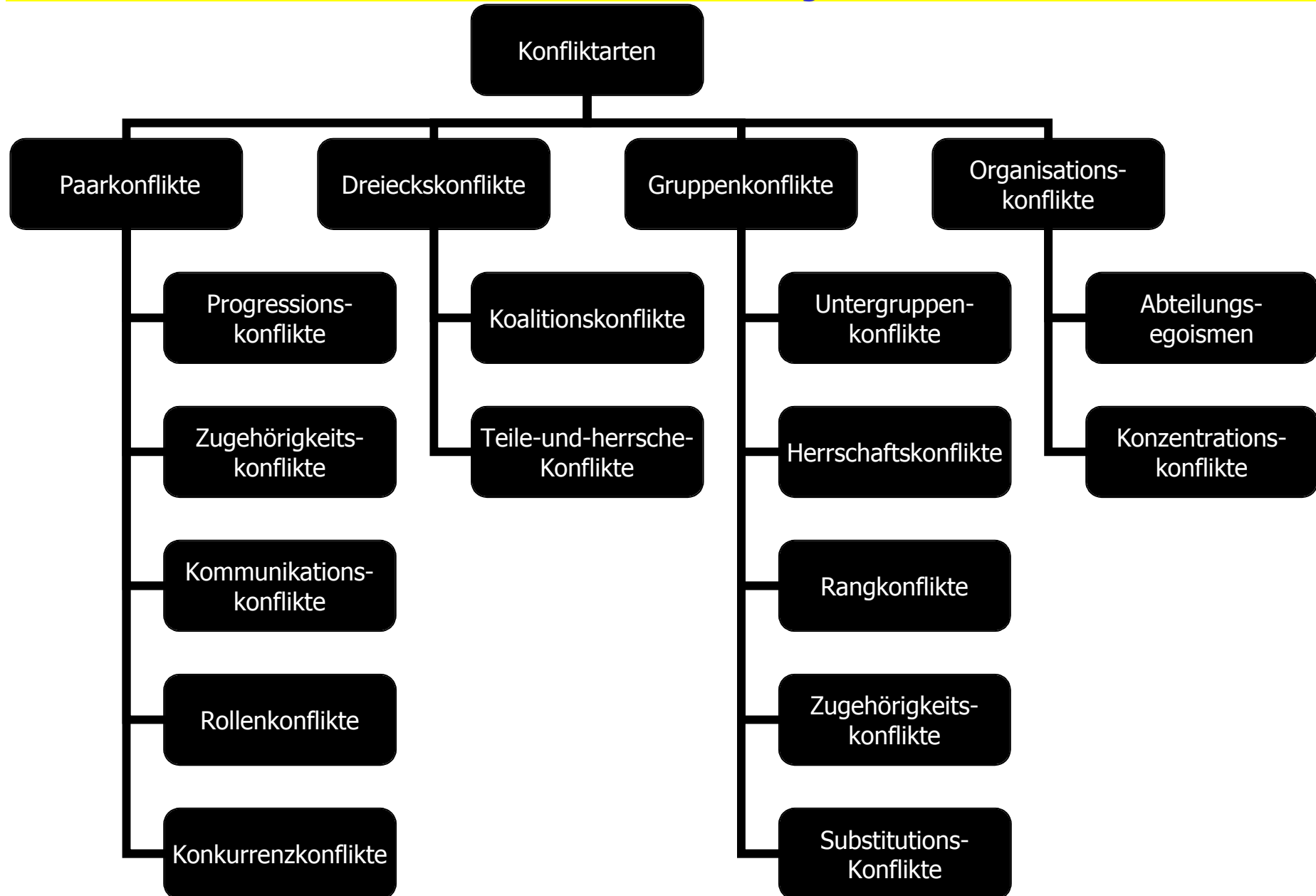
Konstruktives Verhalten in Konflikten

Nicht in einen blinden Aktionismus verfallen

- Eigene Emotionen kontrollieren
- Streit nicht sofort beseitigen, sondern zunächst die Situation analysieren
- Nach Analyse Lösungsmöglichkeiten suchen



Konflikte und Konfliktmanagement



Definition: Konflikt

- Begriff entstammt dem lateinischen Terminus "conflictus" und meint "Zusammenprallen"
- Es prallen mindestens zwei Tendenzen bzw. Akteure zeitgleich zusammen, wollen Unvereinbares verwirklichen und erzeugen Handlungsdruck.

Definition: Konflikt

- Ein Konflikt ist nicht objektiv vorhanden, sondern nimmt im subjektiven Erleben seinen Ausgang und zeigt sich als Prozeß im sozialen Verhalten.

Schlüsselkompetenz: Konfliktfähigkeit

- Fähigkeit, auf einen Konflikt einzugehen und mit ihm umzugehen.
- Ziel von Konfliktfähigkeit:
 - Konflikte frühzeitig erkennen
 - Konflikte nach Art und Eskalationsgrad erfassen
 - Eigene und fremde Beiträge zum Konfliktverlauf erkennen und danach handeln

Konfliktfähigkeit: Voraussetzungen

- Bereitschaft und Wollen
 - Vier grundlegende Bereitschaften:
 1. Es gilt, mutig zu sein, dem Konflikthaften begegnen zu wollen
 2. Es gilt, neugierig zu sein
 3. Es gilt, offen zu sein, das Konflikthafte benennen zu wollen
 4. Es gilt, konzilient [lat. conciliare „(sich) geneigt machen"] zu sein

Konfliktfähigkeit: Voraussetzungen

- Mentalität, Einstellung, Überzeugung
 - Ein Konflikt ist weder gut noch böse, sondern fruchtbar oder unfruchtbar, je nachdem, was die Beteiligten aus der Situation machen.
 - Ein Konflikt wirkt als so gut oder böse, wie die Beteiligten seine Chance nutzen.

Konfliktfähigkeit: Voraussetzungen

- **Verhalten**
 - Wenn wir den Konflikt prinzipiell als eine Möglichkeit betrachten, etwas Neues und Besseres zu tun, sind wir kommunikations- und streitlustiger, offener im Gespräch und offener für die Bedürfnisse des anderen.
 - Wir sind flexibler im Fühlen, Denken und Handeln.

Konfliktfähigkeit: Voraussetzungen

- **Beziehungsgeflecht: Bereitschaft, Einstellung, Verhalten**
 - Je unterschiedlicher die grundlegenden Haltungen gegenüber dem Konflikt an sich ausfallen, desto schwieriger ist es, eine gemeinsame "Wellenlänge" zu finden.
 - Insbesondere entgegengesetzte Grundeinstellungen zum Konflikt erschweren es, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten.

Konfliktarten:

- **Innere Konflikte:**
 - Annäherungs-Annäherungskonflikt
 - Annäherungs-Vermeidungskonflikt
 - Vermeidungs-Vermeidungskonflikt
- **zwischenmenschliche und soziale Konflikte:**
 - Interessenkonflikt
 - Zielkonflikt
 - Rollenkonflikt
 - Strukturkonflikt
 - Wertkonflikt
 - Beziehungskonflikt
 - Beurteilungskonflikt
 - Verteilungskonflikt

Innere Konflikte

Innere Konflikte

- Was verstehen wir unter einem inneren Konflikt?
- Welche Merkmale hat ein innerer Konflikt?
- Wann tritt ein innerer Konflikt auf?

Innere Konflikte: Ursachen

- Ursachen innerer Konflikte: Tiefenpsychologien
 - Bsp: Sigmund Freud
 - Entstehung aus dem Kampf zwischen Trieb- und Lustimpulsen des ES einerseits und der Erziehung zur Selbstkontrolle und Disziplin durch ICH und ÜBER-ICH andererseits.

Dieser Grundkonflikt ist Mutter aller inneren Konflikte.

Innere Konflikte

- Wodurch eskalieren innere Konflikte?
- Worin zeigt sich diese Eskalation?
- Wie können innere Konflikte konstruktiv genutzt werden?

Sozialer Konflikt

Definition

Ein sozialer Konflikt liegt vor, wenn

- Mindestens drei Parteien interagieren,
- die Parteien an eine wechselseitige Abhängigkeit und somit an einen Handlungszusammenhang glauben,
- mindestens eine Partei Unvereinbarkeiten oder Unverträglichkeiten in den Bereichen Denken und Wahrnehmen, Fühlen und Wollen und/oder im Handeln empfindet,
- diese Partei in der Realisierung ihrer Absichten beeinträchtigt wird.

Woran erkennen wir soziale Konflikte?

- Grüppchenbildung.
- "Wir-Ihr"-, "Ich-Ihr"- oder "Freund-Feind"-Spaltung.
- Wechselseitiges Herabsetzen von Leistungen, Verhalten, Personen, Argumenten.
- Mangelnde Bereitschaft, in die gleiche Richtung zu gehen.
- Vertrauensschwund.
- Gespannte Atmosphäre.
- Strategische und hochselektive Kommunikationsflüsse.
- Der Koordinationsaufwand in Gruppen nimmt zu.
- Blockieren von Aktionen, Entscheidungen, Initiativen.

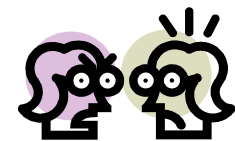
Konfliktquellen in der Gruppe

- 1. Führungsfunktionen**
- 2. Machtausübung**
- 3. Normentwicklung und Konformität**
- 4. Entscheidungsprozesse**
- 5. Kontrollprozesse**

Zwischenmenschliche

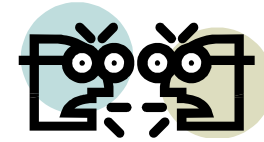
Konfliktarten: Paarkonflikte I

- **Paarkonflikte** entstehen aus dem Widerspruch, die eigenen Interessen zu wahren und die Paarbeziehung gleichzeitig über geeignete Kompromisse weiterentwickeln zu wollen
- **Progressionskonflikte** entstehen in der Arbeitswelt, wenn die pers. Entwicklungen zwischen den Beteiligten zu groß werden



Konfliktarten:

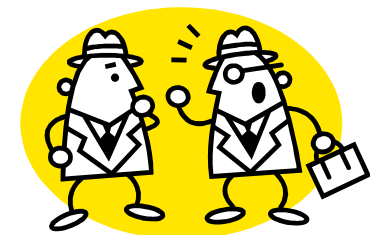
Paarkonflikte II



- **Zugehörigkeitskonflikte** entstehen aus mitgebrachten Unterschieden zwischen Beteiligten
- **Kommunikationskonflikte** entstehen, wenn zwei Menschen auf unterschiedlicher Ebene miteinander sprechen (z.B.: Mitarbeiter-Vorgesetzten-Ebene)

Konfliktarten: Paarkonflikte III

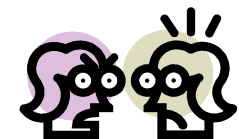
- **Rollenkonflikte** entstehen dadurch,
 - dass an eine Person bestimmte Rollenerwartungen gestellt werden, die sie unter-/überfordern können
 - dass sich die Rolle verändert
- **Konkurrenzkonflikte** entstehen in Konkurrenzsituationen, z.B. bei der Ermittlung des „besseren“ Mitarbeiters



Konfliktarten:

Dreieckskonflikte I

- **Dreieckskonflikte** entstehen dadurch,
 - dass es drei Beziehungen gibt, die Veränderungen unterliegen
 - dass sich durch die hinzukommende Verbindung die (vorherige) Beziehung verschlechtert / verschlechtern kann
- **Koalitionskonflikte** entstehen dadurch, dass sich bei Konflikten i.d.R. die Situation zwei gegen einen ergibt

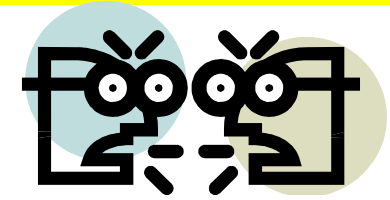


Konfliktarten:

Dreieckskonflikte I I

- **Teile-und-herrsche-Konflikte**
entstehen durch das Stören der direkten Kommunikation zwischen den Mitarbeitern durch den Vorgesetzten, der z.B. Informationen nur in Einzelgesprächen gibt oder aufnimmt.





Konfliktarten:

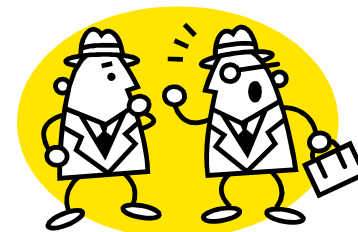
Gruppenkonflikte I

- **Gruppenkonflikte** finden in sozialen Einheiten, die mehr als drei Personen umfassen, statt.
- **Untergruppenkonflikte** entstehen durch kleine soziale Einheiten innerhalb einer Gruppe.
 - ⇒ Untergruppen können Gruppen spalten und damit auflösen.
 - ⇒ Gruppen sind bestrebt, Untergruppen zu unterdrücken.

Konfliktarten:

Gruppenkonflikte II

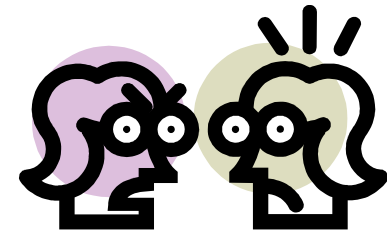
- **Herrschaftskonflikte** entstehen, wenn der Einfluss- und Kompetenzbereich einer Gruppe (auch nur scheinbar) bedroht wird.
- **Rangkonflikte** entstehen in einer Gruppe, wenn die alte Rangordnung gefährdet ist, z.B. wenn eine neue Person in die Gruppe kommt.



Konfliktarten:

Gruppenkonflikte III

- **Zugehörigkeitskonflikte** entstehen, wenn Jemand neu in die Gruppe kommt, neue Beziehungen geknüpft werden müssen und zusätzlich Althergebrachtes infrage gestellt wird.
- **Substitutionskonflikte** sind dadurch gekennzeichnet, dass der Konflikt auf einer anderen Ebene ausgetragen wird.



Konfliktarten:

Organisationskonflikte I

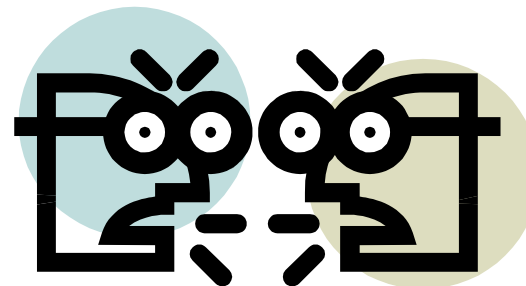
- **Organisationskonflikte** entstehen durch Konfrontationen zwischen den Teilgruppen, aus denen sich die Organisation zusammensetzt.
- **Abteilungsegoismen** entstehen zwischen Abteilungen / Unternehmensbereichen, die unterschiedliche Interessen verfolgen.



Konfliktarten:

Organisationskonflikte II

- **Konzentrationskonflikte** sind Streitigkeiten zwischen der Zentrale und ihren Außenstellen



Konflikttypen I

Die Konflikttypen werden nicht abhängig von der Anzahl der beteiligten Personen unterschieden, sondern orientiert an der Art und Weise, wie der Konflikt insgesamt ausgetragen wird:

-Heißer Konflikt

-Kalter Konflikt



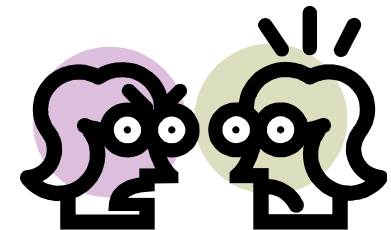
Konflikttypen: Heißer Konflikt

- **Heiße Konflikte**
 - explosive Auseinandersetzungen mit deutlich sichtbarer Aktivität
 - Gegner soll von eigenen Idealen überzeugt werden
 - Keine Hinterfragung eigener Ideale, Mithilfe von Dritten wird abgelehnt
 - Tendenz, einzelne Personen als Führungspersönlichkeiten herauszubilden, die als Sprachrohr für die eigenen Ideale dienen



Konflikttypen: Kalter Konflikt

- **Kalte Konflikte:**
 - Parteien sind von Frustration und Desillusionierung gekennzeichnet
 - Eigene Ideale nicht mehr vorhanden
 - Selbstwertgefühl geschwächt
 - Gefühl, dass das eigene Handeln nicht beeinflusst
⇒ Anwendung von indirekter Konfrontation
 - Ziel: Blockierung der anderen Seite
 - Erliegen der direkten Kommunikation; meist nur noch schriftliche Kommunikation
 - Hilfe durch Dritte wird abgelehnt
 - → wenig Aktionismus in kalten Konflikten



Zwischenmenschliche Konflikte

Was ist das?

- Konflikt zwischen zwei Personen

⇒ interpersoneller Konflikt

(im Gegensatz zu intrapersonell [in einer Person, z.B. Rollenkonflikt])

Zwischenmenschliche Konflikte

Wodurch eskalieren sie?

Die vier Ebenen der Entstehung

- **erste Ebene: Dissonanzen in der Sache**
- **zweite Ebene: Dissonanzen in der Beziehung**
- **dritte Ebene: Konflikt über den Konflikt**
- **vierte Ebene: Konflikt über die Konfliktlösung**

Die drei Phasen (neun Stufen) der Eskalationsdynamik nach F. Glasl:

1. Phase: Win-Win ist noch wahrscheinlich

- Verhärtung
- Debatte und Polemik
- Taten statt Worte

2. Phase: Tendenz zu Win-Lose

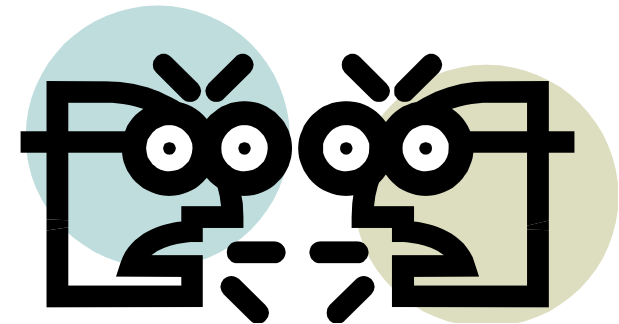
- Images und Koalitionen
- Gesichtsverlust
- Drohstrategien

3. Phase: Tendenz zu Lose-Lose

- Begrenzte Vernichtungsschläge
- Zersplitterung des Feindes
- Gemeinsam in den Abgrund

Die neun Stufen der Eskalation

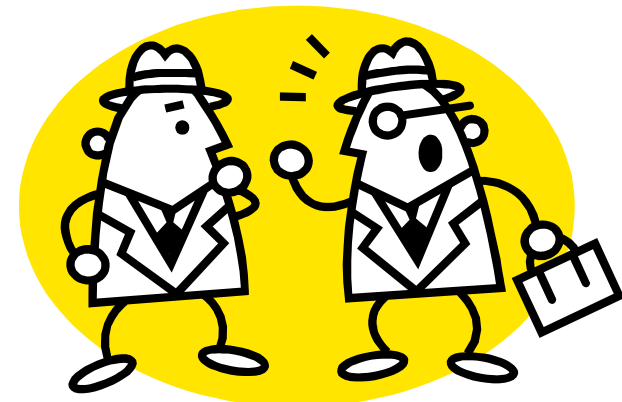
- 1. Stufe: Verstimmung und Verhärtung
- 2. Stufe: Debattieren
- 3. Stufe: Taten
- 4. Stufe: Images
- 5. Stufe: Gesichtsverlust
- 6. Stufe: Drohung und Gegendrohung
- 7. Stufe: Begrenzte Vernichtungsschläge
- 8. Stufe: Zersplitterung
- 9. Stufe: Gemeinsam in den Abgrund



Die neun Stufen der Eskalation:

1. Stufe Verstimmung und Verhärtung

- Leichte Spannungen treten auf, die sich nicht durch Offenheit und Ehrlichkeit im Umgang miteinander lösen lassen
- z.B. Streit wegen Zigarettenrauch im Nichtraucherbüro



Die neun Stufen der Eskalation:

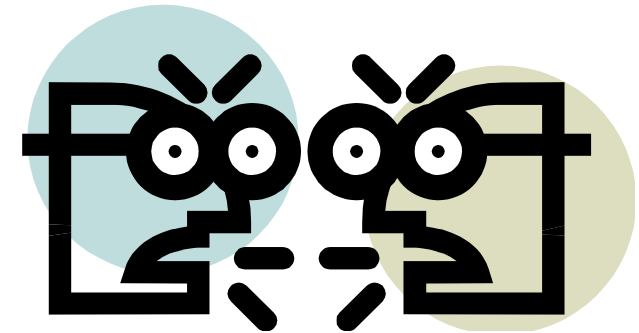
2. Stufe Debattieren



- Verhärtete Lagen zwischen den Parteien
- Überheblichkeit und Konkurrenz stehen im Vordergrund. Es gibt deutlich direktere und verletzendere Äußerungen
- Kompromissbereitschaft gilt als schwach
- Gespräche arten in Debatten aus, in denen dem Gegner Fehler nachgewiesen werden sollen
- Eine evtl. vorige Beziehung soll erhalten bleiben
- Eine gütige Lösung wird angestrebt
- Parteien können Probleme selbst lösen

Die neun Stufen der Eskalation:

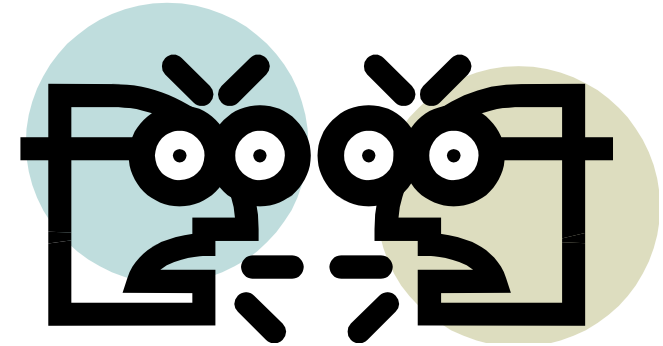
3. Stufe Taten



- Parteien sehen Reden nicht mehr als möglichen
- Lösungsweg \Rightarrow Worten folgen Taten
- Projektionsmechanismus
- Nach außen gibt man sich stark und zielstrebig
- Nonverbales Verhalten dominiert
- Blockierung des Gegners \Rightarrow genereller Stillstand
- Schuld wird nur auf Gegenseite gesehen
- Die Konfliktparteien wissen, dass der Konflikt beendet werden könnte, wenn beide Seiten Zugeständnisse machten
- Lösung aus eigenem Antrieb ist unwahrscheinlich

Die neun Stufen der Eskalation:

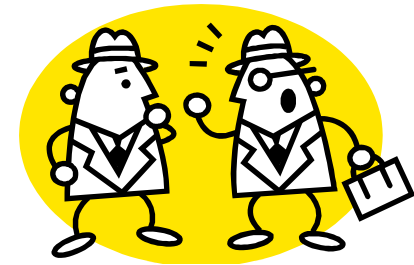
4. Stufe Images



- Gewinner-Verlierer-Situation: Eigener Sieg und Unterwerfung des Gegners als Ziel
- Feindseliges Verhalten
- Realitätsferne Rollenzuweisungen, das Selbstbild wird glorifiziert, Fremdbild ohne jeden Glanz
- Entscheidungsdimensionen: Wahrheit oder Lüge, Recht oder Unrecht
- Gegenseite erscheint immer inkompetenter; Aufwertung der eigenen Position erfolgt
- Außenstehende Verbündete werden gesucht

Die neun Stufen der Eskalation:

5. Stufe Gesichtsverlust



- Endgültige Personalisierung des Konflikts
- Man will Gegner Gesichtsverlust zufügen
- Moralische Aspekte zur Rechtfertigung des eigenen Handlungszwanges
- Ein ideologisches Gut-Böse-Bild wird entworfen
- Gar kein Vertrauen mehr zwischen den Konfliktparteien
- Gegner soll verbannt und ausgestoßen werden
- Parteien sind überzeugt, den Konflikt nie lösen zu können

Die neun Stufen der Eskalation:

6. Stufe Drohung und Gegendrohung

- Androhungen von Gewalt, Strafen und Vergeltungsmaßnahmen nehmen zu
- Parteien können Kontrolle über den Konflikt nur schwer behalten
- Drohungen führen zu wachsenden Ängsten (Ziel)
- Streit zunehmend auf emotionaler Ebene, rationales Verhalten im Hintergrund
- Handeln nicht mehr selbstbestimmt, nur noch reagieren auf die Aktivitäten des Gegners
- Gewalt soll eigentlich nicht angewendet werden

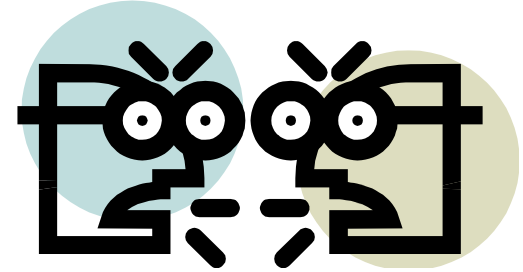
Die neun Stufen der Eskalation:

7. Stufe Begrenzte Vernichtungsschläge

- Anwendung von Gewalt gilt als legitimes Mittel im Konflikt
- Lösung des Konflikts wird als möglich empfunden, wenn man keine Kompromisse mehr eingeht
- Streit wird als beendet angesehen, wenn eine Partei ihren Einfluss komplett verloren hat
- Der Gegner wird als lebloses Objekt gesehen und behandelt
- Das Ergebnis soll ein glorreicher Sieg oder ein ehrenvoller Untergang sein

Die neun Stufen der Eskalation:

8. Stufe Zersplitterung

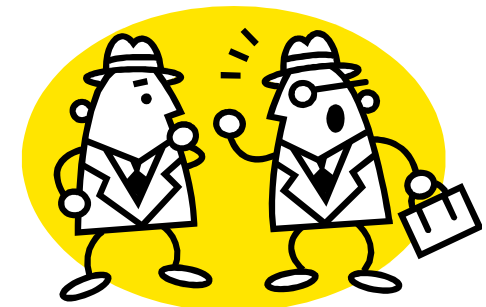


- Entscheidung, die Existenzgrundlage des Kontrahenten zu vernichten
- Das Risiko, das eigene Überleben zu gefährden, wird bewusst eingegangen
- Der Sieg ist gleichbedeutend mit der Garantie des eigenen Überlebens
- Der totale Vernichtungsschlag wird noch vermieden, um nicht selbst Stärke zu verlieren
- Eigenes Überleben scheint noch möglich

Die neun Stufen der Eskalation:

9. Stufe Gemeinsam in den Abgrund

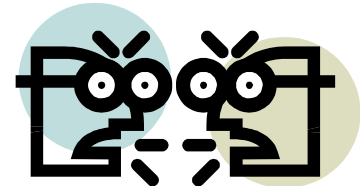
- Ein Zurück ist für die Gegner nicht mehr möglich
- Ziel ist die endgültige Vernichtung der anderen Partei um den Preis der eigenen Existenzaufgabe
- Keine Seite kann mehr gewinnen



Ansätze zur Lösung von Konflikten

Lösungsmöglichkeiten

(aus der Position des Vorgesetzten heraus)



1. Wo liegt das Problem?

Emotionale Erregungen unterdrücken; den Parteien offen die Kooperation anbieten; erkennen und definieren des Problems.

2. Mögliche Lösungen entwickeln

Lösungsvorschläge der Mitarbeiter ernst nehmen; nicht gleich bewerten; eigene Lösungsvorschläge entwickeln.

3. Lösungen rational bewerten

Pro und Kontra sammeln; Gefühle der Mitarbeiter beachten; nicht auf eigene (sachlich ungerechtfertigte) Vorschläge beharren.

4. Entscheidung für die beste Lösung

Lösung auswählen und genau beschreiben; nachfragen, ob die Mitarbeiter sie akzeptieren.

Raster zur Diagnose und Konfliktbehandlung:

- Konflikt-Parteien: Wer streitet und in welcher Beziehung stehen die Kontrahenten?
- Grundeinstellung zum Konflikt: Wie begegnen die Parteien dem Konflikt, zu welchen Verhaltensweisen sind sie bereit um den Konfliktverlauf mitzugestalten, wie definieren sie das Ende des Konflikts, was sind sie dafür zu tun bereit?
- Konflikt-Inhalte: Um was geht es?
- Konflikt-Verlauf: Wie beschreiben die Parteien den aktuellen Stand und die Geschichte des Konflikts?

Zwischenmenschlicher Konflikt

Wie nutzt man ihn konstruktiv?

- **Moderation von Konfliktgeschehen**
- **Auflisten gemeinsamer und strittiger Punkte, um**
 - **das Anliegen des Anderen**
 - **Verbindendes und**
 - **Trennendes ganz klar zu machen**

Zwischenmenschliche Konflikte

□ Basis für kreative Lösungswege

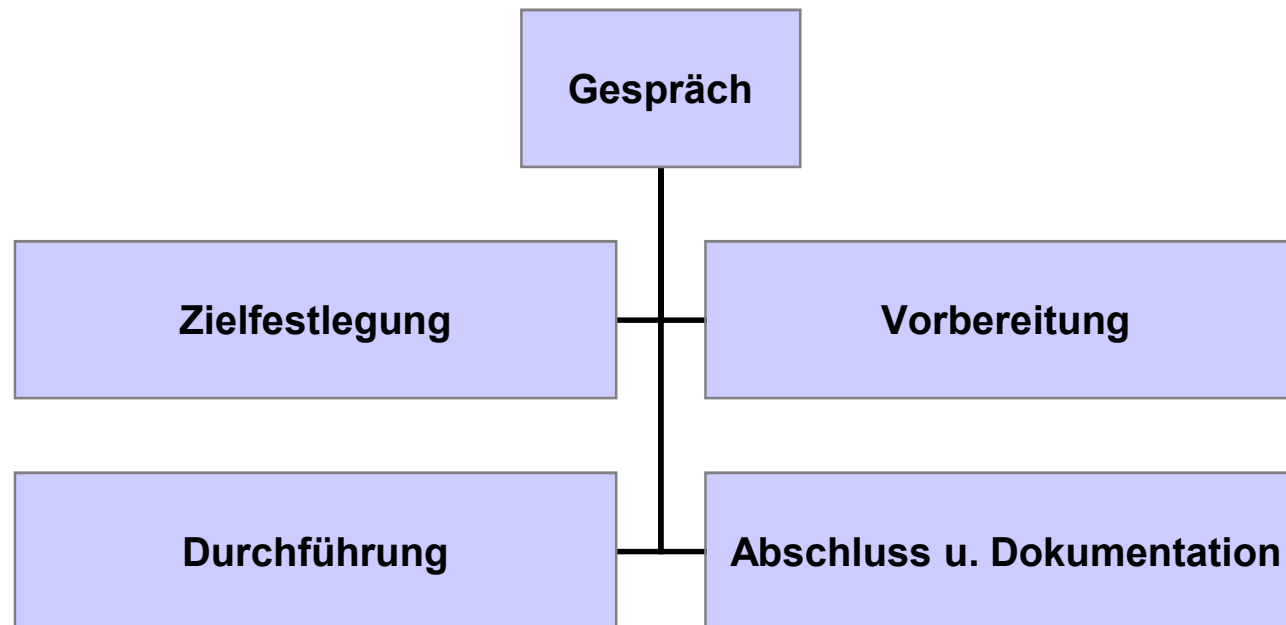
■ Moderation von Konfliktgeschehen

- Die wichtigen Punkte werden auf Karten notiert und an eine Pinwand geheftet**
- Erläuterung der Stichworte**
- Aktives Zuhören der anderen Partei, nur Verständnisfragen**
- Gruppierung der Karten nach Themen**
- Definition der Rangfolge**
- Brainstorming ...**
- Einigung**

Non-verbale Kommunikation

- Körperhaltung, Gestik und Mimik
- Beispiele von Körpersprache aus dem beruflichen Alltag

„Gespräche richtig führen“



„Gespräche richtig führen“

Durchführung

- => Einteilung in 4 Gesprächsphasen:
 - Gesprächseröffnung**
 - Zielorientierung**
 - Argumentation**
 - Abschluss**

„Gespräche richtig führen“

Moderation in Konfliktsituationen

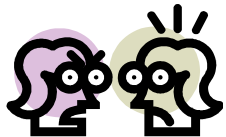
- Gesprächsstrategien
- Kompetentes Verhalten in schwierigen Situationen

Probleme der Konfliktlösung

- Schwarz-Weiß- Denken
- Projektionsmechanismus
- Ausweitung des „Schlachtfeldes“
- Rückzug ins Schneckenhaus

Grundlagen: „**Richtiges**“ Kommunizieren zur
Vermeidung (unnötiger) Konflikte

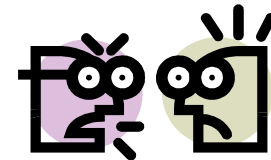
- Ich-Botschaften benutzen
- Wenn man Fragen stellt, sollte man erklären, warum man fragt
- Man sollte den Gesprächszweck nicht aus dem Blickfeld verlieren
- Die Aussagen des Gegenübers nicht gleich bewerten; zwischen Fakten und Interpretation trennen
- Auf die Reaktion des Gesprächspartners achten



Grundlagen:

Entstehen von Konflikten

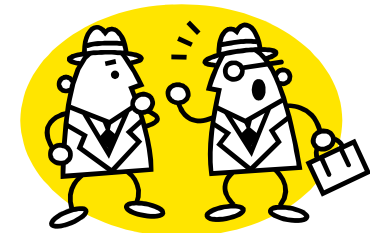
- Ein Konflikt kann zwischen Individuen,
- Gruppen und Organisationen entstehen,
- wenn mindestens ein Beteiligter
- Unvereinbarkeiten im
 - Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und / oder
 - Fühlen und /oder
 - Wollen
 - mit den anderen Beteiligten erlebt.



Grundlagen:

Konflikte sind wichtig

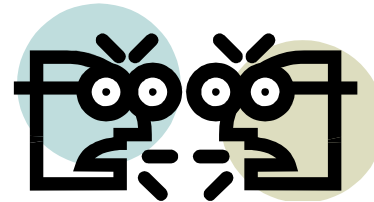
- !! KONFLIKTE SIND WICHTIG !!
 - Konflikte helfen, vorhandene Unterschiede zu verdeutlichen, zu überwinden und die Gruppe wieder zu vereinen
 - Konflikte erlauben eine vielseitige Visualisierung von Problemen
 - Konflikte garantieren Gemeinsamkeit
 - Konflikte stehen für Veränderung
 - Konflikte erhalten die Gruppe



Grundlagen:

Konflikte sind wichtig- müssen aber gelöst werden !

- Ungelöste Konflikte dämpfen die Stimmung
- Ungelöste Konflikte beeinflussen die Leistung



Grundlagen:

Was passiert in Konflikten?

- Informationsmängel wecken Misstrauen
- Einseitige Perspektiven verengen das Blickfeld
 - Einengung der Zeitperspektive
 - Einengung des Konfliktstoffes und des Konfliktgeschehens
- Einengung des Selbst- und Fremdbilds



- Unterschiedliche Meinungen treffen zusammen

Literatur

- Gommlich, F.; Tieftrunk, A. (1999): Mut zur Auseinandersetzung: Konfliktgespräche. Gesprächsmodelle, Körpersprache und Rhetorik, Lösungsmöglichkeiten. Niedernhausen/Ts: Falken
- Lumma, K. (1988): Strategien der Konfliktlösung: betriebl. Verhaltenstraining in Theorie und Praxis. Hamburg: Windmühle GmbH
- Webers, Th. (2004): Konfliktmanagement. In: Geißler/v. Landsberg/Reinartz: Handbuch Personalentwicklung. Köln: Verlag Deutscher Wirtschaftsdienst