



Ein Ratgeber vom Büro für Berufsstrategie Hesse/Schrader

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 13

Konfliktursachen und -lösung im Team

Seite 15

Werstschätzende Kommunikation

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

Seite 16

Gesprächsförderer und -störer in der Kommunikation

Seite 20



Unterscheidung von inneren und äußeren Konflikten



Wenn Personen in sich selbst widersprechende Bedürfnisse, Wünsche, Ziele oder Gefühle erleben, so kann dies zu Spannungen innerhalb ihrer selbst führen. Man spricht dann von einem inneren oder **intrapersonalen Konflikt**. Dieser kann nur mit sich selbst ausgetragen werden. Wenn das nicht gelingt, kann es passieren, dass die Person ein Ventil innerhalb ihrer selbst sucht und den eigenen Konflikt verlagert, an einem Konfliktpartner auszutragen. Dann wird der Konflikt auf einen äußeren oder **interpersonalen Konflikt** übertragen.

Innere Konflikte

Die Ursachen innerer Konflikte können durch folgende psychologische Ansätze erklärt werden.

A. Der psychoanalytische Konfliktbegriff

Der Begründer der Psychoanalyse Sigmund Freud (1856 – 1939), entdeckte, dass vor allem tabuisierte Erlebnisse (die von moralischer, gesellschaftlich unerlaubter, sexueller oder auch aggressiver Art sind und im Widerspruch zu den eigenen Wertmaßstäben und Einstellungen stehen) verdrängt werden müssen. Die verdrängten Erlebnisse können dann die Basis für unlösbare innere Konflikte bilden, die sich unter anderem in vermehrter Krankheitsanfälligkeit äußern und so einen permanenten Leidensdruck erzeugen können.

B. Der verhaltenspsychologische Konfliktbegriff

Im Gegensatz zu Freud richtet der Sozialpsychologe Kurt Lewin (1890 – 1947) nicht von verdrängten Erlebnissen, sondern von widersprüchlichen Kräften, die auf eine Person einwirken und so innere Konflikte erzeugen können. Durch das gleichzeitige Aufeinandertreffen verschiedener Verhaltensoptionen kommt die Person in einen Zwiespalt, der schnelle Entscheidungen nicht mehr zulässt. Dadurch kommt es zu inneren Spannungen, die negative Auswirkungen auf das Denken, Handeln und die Gefühle einer Person ausüben können.

Drei Beispiele für solche inneren Konflikte:

- **Der Annäherungskonflikt („Appetenzkonflikt“)**
Eine Person steht zwischen zwei Zielen, die sie für gleich wertvoll hält, aber nicht gleichzeitig anstreben bzw. erreichen kann. Zum Beispiel: Ein Arbeitnehmer mit Karriereaussichten im Unternehmen erhält ein attraktives Angebot von der Konkurrenz.
- **Der Vermeidungskonflikt („Aversionskonflikt“)**
Eine Person muss sich zwischen zwei Dingen entscheiden, die sie beide als Übel betrachtet. Zum Beispiel: Soll ich zum Zahnarzt gehen, wovon ich große Angst habe, oder die Schmerzen weiterhin ertragen?
- **Der Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt („Appetenz-Aversionskonflikt“)**
Eine Person steht vor einer Entscheidung, die ihr sowohl Gutes wie Übles bringt. Zum Beispiel: Einer Mitarbeiterin wird ein neues Tätigkeitsfeld angeboten. Nimmt sie das Angebot an, kann sie zwar ihren Verdienst erheblich steigern, ist aber nur noch an den Wochenenden zu Hause.

C. Der entscheidungstheoretische Konfliktbegriff

Nach der Theorie des Sozialpsychologen Leon Festinger (1919 – 1990) erleben Menschen nach einer wichtigen Entscheidung einen inneren unangenehmen Spannungszustand, die so genannte „kognitive Dissonanz“. Diese tritt in Situationen auf, wenn sich jemand zwischen zwei gleichwertigen

Verhalten in Konfliktsituationen



Jeder Mensch geht abhängig von seinen Erfahrungen, Werten und seiner gesamten Persönlichkeit anders mit Konflikten um:

<p style="text-align: center;">Konfliktscheu</p> <p>Rückzug, Flucht, Abwehr Angst vor Auseinandersetzung Ärger und emotionale Äußerungen werden unterdrückt Meinungsverschiedenheiten werden vor anderen verborgen</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p style="text-align: center;">Streitlust</p> <p>Angriff, Aggression, Spaß, Reibung Emotionen werden gelebt und gezeigt Meinungsverschiedenheiten werden in der Öffentlichkeit ausgetragen</p> <p style="text-align: center;">↓</p>
<p style="text-align: center;">Fluchttendenzen</p> <p>Diese Person räumt das Feld und wertet sich selbst ab, sie ordnet eigene Interessen denen der anderen unter, sie ist ängstlich.</p> <p>Die Konfliktscheuen befürchten, dass sie durch aggressives Auftreten hilflos, kalt und unmenschlich wirken, dass sie andere zurückstoßen, verletzen oder selbst verletzt werden können. Deshalb verzichten sie auf harte Austragungsformen, unterdrücken ihre Gefühle und ziehen sich zurück.</p>	<p style="text-align: center;">Aggressionstendenz</p> <p>Diese Person überrennt, verletzt und beleidigt andere, ist egozentrisch, verfolgt nur Eigeninteressen, ist draufgängerisch, überheblich.</p> <p>Die Streitlustigen befürchten hingegen, dass sie nicht genug zu sich selbst stehen, wenn sie sich zu nachgiebig zeigen, sie hassen es, für unsicher gehalten zu werden, darum zeigen sie ihre Emotionen, handeln offensiv und nehmen lieber Wunden bei sich und den anderen in Kauf, als dass sie das Feld räumen.</p>

Gesprächsförderer und -störer in der Kommunikation



Gesprächsförderer:

- Umschreiben, mit eigenen Worten wiederholen
- Zusammenfassen
- Klären, auf den Punkt bringen
- Einschränkende Wiederholung
- Übertreibende Bestätigung
- In Beziehung setzen
- Nachfragen
- Weiterführen und Denkanstoß geben
- Wünsche herausarbeiten
- Gefühle ansprechen

Gesprächsstörer:

- Befehlen
- Überreden
- Warnen und Drohen
- Vorwürfe machen
- Bewerten
- Herunterspielen
- Nicht ernst nehmen, ironisieren und verspotten
- Lebensweisheiten zur Beute geben
- Von sich reden
- Ausfragen
- Vorschläge und Lösungen anbieten (ungebetener Ratschlag)