



## Richtig einlenken bevor es knallt

### Optimales Konfliktmanagement durch positive Streitkultur

Das deutsche Wort Konflikt stammt aus dem Lateinischen und bedeutet übersetzt so viel wie Widerstreit oder Zusammenstoß. Tag für Tag begegnen einem solche Zusammenstöße, sowohl im privaten als auch im beruflichen Leben – oft nimmt man sie gar nicht bewusst wahr. Fakt ist jedenfalls: es prallen immer wieder ganz verschiedene Interessen und Motivationen zwischen Menschen, Gruppen oder Organisationen aufeinander.

Manchmal reicht eine zu Beginn harmlose Konversation, die sich durch Missverständnisse und Meinungsverschiedenheiten aufschauelt, bis im Bewusstsein negative Bilder entstehen, so dass die Meinungen und Sichtweisen unter ausgeprägter Beteiligung von Gefühlen kollidieren. Bis dieser schwelende Konflikt schließlich auf einer Stufe angelangt ist, die nur noch dem blinden Durchsetzungswille folgt, der ausschließlich Aggressivität und negative Handlungen hervorruft.

In der wissenschaftlichen Diskussion werden folgende fünf Konflikttypen unterschieden:

#### 1. Beziehungskonflikte

Beziehungskonflikte entstehen, wenn Persönlichkeitsstrukturen, Wertesysteme, Wahrnehmungs-, Deutungs- und Verhaltensmuster partout nicht zusammenpassen. Diese Art von Konflikt lässt sich nur lösen, wenn die Differenzen im Gespräch offen gelegt werden. Das gelingt in Konfliktsituationen allerdings nur schwer, weil das gegenseitige Vertrauen fehlt.

#### 2. Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte

Sie sind häufig dadurch gekennzeichnet, dass eine Partei zu wenig Informationen hat oder nicht bereit oder in der Lage ist, sich in die Perspektive der anderen hineinzusetzen. Zum Beispiel beurteilen Führungskräfte ein Projekt vor allem danach, wie gut es auf der nächsten Führungsebene ankommen wird. Mitarbeiter dagegen haben in erster Linie die Machbarkeit auf operativer Ebene im Blickfeld. Aufgaben und Arbeitsbelastungen werden von beiden Seiten unterschiedlich bewertet. Die wichtigste Frage zur Lösung dieser Konfliktart lautet: „Warum sieht der andere das so?“

#### 3. Rollenkonflikte

Rollenkonflikte sind darin begründet, dass jeder Mensch einer Vielzahl von Gruppen angehört, in denen er jeweils verschiedene Rollen inne hat. Die Anforderungen an die Rollen durchkreuzen und widersprechen sich vielfach (Führungskräfte in „Sandwich-Positionen“ – müssen den Erwartungen „oben und unten“ gerecht werden). Klarheit über den eigenen Standpunkt und die eigenen Interessen zu gewinnen ist Voraussetzung, um sich nicht in den widersprüchlichen Anforderungen der anderen zu verstricken.

#### 4. Verteilungskonflikte

Verteilungskonflikte ergeben sich, wenn einer mehr hat als der

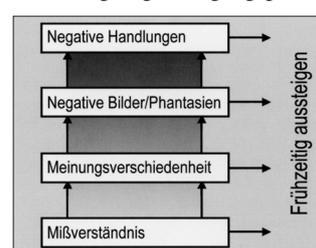
andere, was von den weniger Begüterten häufig als ungerecht empfunden wird. Beförderungen, Dienstwagenregelungen, etc. sind häufig Anlass für Neid und Missgunst. Dabei geht es meist äußerlich betrachtet, um den materiellen Vorteil. Allerdings vermissen die Neider oftmals gerade Anerkennung und persönliche Zuwendung von ihrem Vorgesetzten.

#### 5. Zielkonflikte

Zielkonflikte entstehen, wenn Parteien konkurrierende Absichten haben und gleichzeitig voneinander abhängig sind. Sie lassen sich meist durch bessere Absprachen und Koordination lösen.

Ganz entscheidend in diesem Kontext ist die Unterscheidung zwischen Konflikt und Streit, beziehungsweise Kritik. Während ein Streit häufig offensichtlich ist, liegt der Konflikt meist im Verborgenen. Kritik ist sachlich, ein Konflikt dagegen emotional. Auf der Gefühlsebene gibt es zwei Möglichkeiten, mit einem Konflikt umzugehen: Man schlüpft in die Rolle des Opfers oder des Verfolgers. Das Opfer versucht, den Konflikt zu verdrängen, zieht sich zurück in sein Schneckenhaus und frisst die Probleme in sich hinein. Während der Verfolger aggressiv voranprescht und im blinden Aktionismus zum Angriff übergeht.

Richtig brisant wird es dann, wenn der Konflikt sich destruktiv aufschauelt und die beiden Parteien in ihrem Gespräch von der Sach- auf die Beziehungsebene abrutschen: zuerst stehen sich unterschiedliche Positionen zur Sache gegenüber. Doch dann im Verlauf nehmen die negativen Gefühle zu, eigene Interessen werden auf Kosten des anderen durchgesetzt. Es herrschen Feindseligkeit und Misstrauen, viele Dinge werden unter den Teppich gekehrt. Zuletzt sind die Argumente direkt gegen Personen gerichtet, der Sachverhalt an sich spielt eine untergeordnete Rolle. Deshalb spricht man auch in einer solchen „tragischen“ Situation von negativer Streitkultur. Damit dieses „Worse-Case-Szenario“ aufgelöst werden kann, bedarf es eines Gegenkonzepts, das in der Lage ist einen völlig angstfreien Dialog, der nach den wahren Motive und den eigentlichen Problemen forscht, zu installieren. Nicht mehr Konkurrenzdenken, sondern Kooperation ist für diese positive Streitkultur angesagt. Ausgangspunkt ist dabei die Beziehungsebene, die



Stufen der Konflikteskalation

won von den Beteiligten unbedingt verlassen werden muss, damit der Konflikt auf der neutraleren Sachebene im gemeinsamen Gespräch gelöst werden kann.

Absolut notwendig ist gegenseitiges Verständnis zu schaffen: so dass beide Konfliktparteien die verschiedenen Standpunkte



gegenseitig verstehen lernen und sich in die Situation des anderen hineinversetzen können, um so eine dritte – für beide bessere – Position zu finden (Win-win- Situation). Die zentrale Frage lautet: „Was kann jeder dazu beitragen, um die Situation zu lösen?“ Im optimalen Fall entwickelt sich positive Streitkultur in fünf Phasen:

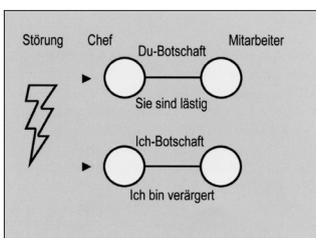
**1. Ich motiviere mich selbst**

In der Selbstmotivationsphase sollte nochmals die Konfliktsituation ganz genau analysiert werden. Dabei helfen folgende zentrale Fragen: „Wie nehme ich den Konflikt wahr?“ „Wie erlebe ich ihn, wie viel Energie, Zeit und Nerven kostet er mich?“ „Welche Beziehung habe ich zu meinem Konfliktpartner?“ „Was ist mein Ziel (min. - max.)?“ „Was will ich investieren und eventuell riskieren?“ Und absolut wichtig: „Will ich den Konflikt überhaupt lösen – auch wenn es unangenehm werden könnte“?

**2. Ich motiviere meine Partner**

Nachdem man sich dazu entschieden hat, den Konflikt konstruktiv zu lösen, muss nun überlegt werden, wie der andere oder die anderen angesprochen und motiviert werden. Priorität Nummer eins hat die Ich-Botschaft, die ganz individuell beschreibt, was ich wahrnehme. Damit erläutert man, was dieser Konflikt für einen ganz persönlich bedeutet und formuliert eigene Wünsche. Damit dieser Konflikt fair bearbeitet werden kann, stellt man dem Partner die Frage, ob er das auch möchte und macht einen Vorschlag zur Fortsetzung des Gesprächs. Um das angesprochene Thema zu veranschaulichen, sollte immer Bezug genommen werden auf eine konkrete Situation. So entsteht ein angstfreier Raum, der gleichzeitig die große Chance zur Veränderung bietet. Die Ich-Botschaft dient somit als idealer Türöffner zur Konfliktbeseitigung.

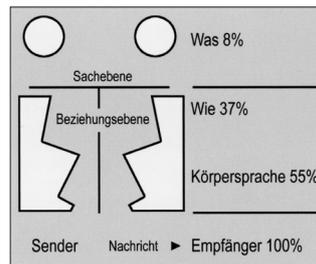
Gravierende Fehler, die in dieser Phase häufig gemacht werden: die Verwendung der falschen Ansprache, von zu vielen so genannten Du- Botschaften. Diese wirken auf den Gesprächspartner zu verallgemeinernd, moralisierend und bedeuten eine nur scheinbare Objektivität („Du tust...“), die sich beim gegenüber auf der persönlichen Beziehungsebene abspielen, und eher Kampf oder Flucht auslösen.



Zwei Arten von Konfliktbotschaften

**3. Wir bearbeiten den Konflikt**

Dabei gibt man dem Gesprächspartner die Gelegenheit, den Konflikt aus seiner Sicht zu schildern. Ganz wichtig dabei ist, dass man zuhört, den anderen aussprechen lässt, bevor man sich selbst rechtfertigt.



Kommunikationsmechanismen

Anschließend suchen beide nach Lösungsmöglichkeiten, entscheiden sich für eine der Alternativen, bevor gemeinsam konkrete Maßnahmen verabredet werden.

**4. Kontrolle und Sanktionen**

Die Kontrolle der Umsetzung und gegebenenfalls notwendige Maßnahmen zum Gegensteuern

sind absolut wichtig, um nicht vom gemeinsam gewählten Weg abzukommen.

**5. Prozessreflexion**

Eine partnerschaftliche Konfliktlösung bedeutet (siehe 3.) gemeinsames Erarbeiten und Einigen auf eine Lösung, die alle Gesprächspartner zufrieden stellt. Sobald einer gewinnt und die andere Seite verliert, wird die Konfliktlösung gar nicht oder nur kurzzeitig handlungsrelevant, und das schadet allen am Konflikt Beteiligten. Deshalb müssen letztlich folgende zentralen Fragen von allen Beteiligten gemeinsam beantwortet werden: Wie haben wir dieses Gespräch geführt? Was ist dabei deutlich geworden? Was können wir tun, um in Zukunft ähnliche Konflikte zu vermeiden?



K.O.M.® GmbH Kommunikations- und Managementberatung  
 K.O.M.® HC Human Consult & Training  
 Ein Unternehmenszweig der K.O.M.® GmbH  
 Wortflamme® Verlags- und Dienstleistungsgesellschaft mbH

Höhrenbergstraße 1  
 D-78476 Allensbach  
 Fon +49 (0) 75 33 / 93 59-00  
 Fax +49 (0) 75 33 / 93 59-29

www.kom-neun.de  
 www.kom-hc.de  
 www.wortflamme.de