



**NEUE
SERIE**

Lass uns streiten!

Konfliktmanagement – Motor für neue Wege

Teil 1: Konfliktbewusstsein

Überblick über die 5-teilige Serie

- Teil 2: Selbsterkenntnisse
- Teil 3: Konfliktpotenziale
- Teil 4: Mediationskompetenz
- Teil 5: Gesunde Streitkultur

Konflikte fristen ein tristes Dasein und werden als Belastung empfunden. Dabei bergen sie immer auch eine Chance, vorausgesetzt, man erkennt den Kern des Problems und betrachtet eine Auseinandersetzung als kreativen, positiven Lösungsweg. Um Konflikte bewältigen zu können, ist es zunächst wichtig, überhaupt ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, kritische Situationen erkennen zu lernen und sie dann einzuschätzen.

Konflikte laufen tatsächlich nach einem bestimmten Schema ab. Erst ist man irritiert, weil etwas z.B. nicht klar kommuniziert wurde, es folgt Ärger und Stress, danach kommt der Tunnelblick, bei dem sich die Wahrnehmung der Situation verzerrt. Am Anfang lässt sich die Situation noch über Gespräche konstruktiv lösen. Hat der Streit jedoch schon ein mittleres Eskalationsniveau erreicht, ist die Kommunikation deutlich schwieriger. Je schneller ein Konflikt also erkannt wird, desto leichter ist es, ihn zu lösen. Für ein erfolgreiches Konfliktmanagement ist es deshalb wichtig, die Situation, das Pro-

blem oder den Konflikt selbst ganz bewusst wahrzunehmen. Dazu gehört auch, sich seine eigenen Gefühle und Bedürfnisse bewusst zu machen und die Position des Gegenübers genau zu betrachten und zu hinterfragen.

Konflikte sind allgegenwärtig, unvermeidbar und eine zwangsläufige Erscheinung im Zusammenleben von Menschen. Sie sind eine enorme Herausforderung für uns. Je mehr unterschiedliche Interessen es zusammenzubringen gilt, desto schwieriger wird es, einen Konsens zu finden. Darum ist es gut zu wissen, nach welchem Muster Konflikte ablaufen.

Konfliktphasen

Die Entstehung von Konflikten folgt einem Schema. Heyse/Erpenbeck teilen den Ablauf in fünf Phasen:

Phase 1: Engagierte Diskussionen und Debatten mit unterschiedlichen Standpunkten verhärten sich. Die Kommunikation wird schwieriger.

Phase 2: Die Gegensätze nehmen zu, Unterschiede werden betont und Abgrenzungen nehmen zu. Ärger, Enttäuschung und Ungeduld häufen sich.

Phase 3: Die Positionen verhärten sich zunehmend, die Argumente werden unversöhnlicher und härter. Es kommt zum Schlagabtausch und zu verbalen Entgleisungen. Harte Forderungen und Ultimaten werden gestellt. Verbündete werden gesucht. Man geht davon aus, dass der Konflikt von den gegenwärtigen Konfliktpartnern nicht mehr allein gelöst werden kann.

Phase 4: Der letzte Glaube an eine gemeinsame Konfliktlösung schwindet zunehmend. Es besteht gegenseitiges Misstrauen und eine weitere Abgrenzung ist die Folge. Gegenseitiges Drohpotenzial wird aufgebaut, Sanktionen werden angekündigt und auch Dritten mitgeteilt. Die Auseinandersetzungen können dann eskalieren.

Phase 5: Der Konflikt geht in einen offenen Kampf über. Das aufgebaute Drohpotenzial wird realisiert. Rückzugswegen sind nicht vorgesehen. Der Konflikt wird mit aller Rücksichtslosigkeit und Härte bis zum bitteren Ende ausgetragen.

In der ersten und zweiten Phase sind Konflikte noch allein lösbar. Ist der Streit erst in der dritten oder sogar vierten Phase angekommen, ist in der Regel ein unparteiischer Konfliktmanager not-

wendig, um wieder in ruhigeres Fahrwasser zu gelangen. Der unparteiische Dritte kann versuchen, die Standpunkte jeder Seite sachlich zu betrachten, und genau hinterfragen, um welche Interessen es den Parteien eigentlich geht.

Beide Seiten des Konfliktes betrachten

Betrachtet man politische Entwicklungen, wie z.B. Konflikte zwischen Deutschland und anderen EU-Staaten, wird das deutlich. Deutschland wird im SPIEGEL (Nr. 13 vom 21.3.2015) als „The German Übermacht“ einerseits bewundert (Made in Germany), andererseits – aus Sicht der EU-Staaten – als zu dominant betrachtet, da es zu den extrem hohen Exportüberschüssen auch noch die Regeln für Europa aufstellen will. Dennoch sollte Europa in der Lage sein, diese Konflikte zu lösen, da letztendlich Europa als Wirtschaftsmacht mit den USA mithalten kann. Laut Bodo Hombach (Handelsblatt Nr. 110 vom 12.6.2015) misst das Eurobarometer der EU-Kommission Erschreckendes: Zwischen 2007 und 2013 stieg in den sechs größten Mitgliederstaaten das den Demoskopen gestandene Misstrauen des Volkes um enorme Prozentsätze. Weitere Konfliktbereiche sind vorprogrammiert.

Während der Dauer eines Konfliktes fühlen sich viele Beteiligte subjektiv bedroht, eingeschränkt oder ausgeliefert. Der produktive Weg vor einer Lösung kann von der jeweils anderen Seite nicht nachempfunden werden. Zu einem Konflikt gehören immer zwei Lager, die unterschiedliche Interessen vertreten. Ein eigenes Konfliktbewusstsein, die eigene Einstellung zu Auseinandersetzungen, Streitigkeiten und Konflikten ist dabei von elementarer Bedeutung. Mit der Einschätzung, wie Sie den Konflikt wahrnehmen, ist der erste Schritt getan. Dabei ist es auch wichtig zu wissen, ob Sie Interessenkonflikte als Chance oder als Belastung begreifen (siehe Abb.1). Wenn Sie Ihre Einstellungen reflektiert haben, ist der nächste Schritt, sich bewusst zu machen, wie unterschiedlich sich andere Menschen und Sie selbst bei Auseinandersetzungen verhalten.

Konfliktverhalten kennen

Das jeweilige persönliche Verhalten bei einem Konflikt ist individuell sehr unterschiedlich. Um die Situation besser

einschätzen zu können, muss man nicht nur realisieren, wie man selbst tickt, sondern auch erkennen, wie der Kontrahent die Sache sieht. Nach Blickle/Solga gibt es unterschiedliche Strategien, wie man sich in einer Konfliktsituation verhalten kann:

Jeder Konflikt hat zwei Seiten	
Funktionale Seite	Dysfunktionale Seite
Konflikte sind für das Fortbestehen sozialer Systeme unentbehrlich, da sie	Konflikte, wenn sie durch die Beteiligten nicht geregelt werden, können
1. als Motor zur Weiterentwicklung betrachtet werden können	1. übermäßig viel Zeit und Energie zur Konfliktaustragung in Anspruch nehmen
2. zu neuen Sichtweisen und Einsichten führen	2. zu Ängsten, Krankheiten, Rückzug, Illoyalität und Sabotage führen
3. die Verarbeitung komplexer u. widersprüchlicher Informationen u. Situationen ermöglichen	3. Kündigungen und innere Kündigungen von Betroffenen bewirken
4. Aggressionen ableiten und somit den Zerfall einer Organisation verhindern	4. zum Absinken von Arbeitsmotivation und Leistung führen
5. den Einzelnen und Gruppen eine relative funktionsnotwendige Autonomie sichern	5. immensen Gruppendruck aufbauen
6. die Wandlungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit einer Organisation sichern	6. die Existenz einer Organisation gefährden

Abbildung 1: Konfliktseiten: Darstellung von Karl Drack nach Heyse/Erpenbeck (leicht verändert)

Vermeiden: Bei dieser Strategie zieht sich eine Seite zurück, ignoriert dabei das Problem komplett, schiebt ein klärendes Gespräch auf und wendet sich Dingen zu, die mit dem Konflikt nichts zu tun haben.

Anpassen und Nachgeben: Hier versucht man, den Forderungen der Gegenseite zu entsprechen. Durch Anpassung weicht man dem Konflikt aus und macht einseitige und bedingungslose Zugeständnisse. Das erfordert ein hohes Maß, sich unterzuordnen. Dadurch sinkt aber auch das eigene Anspruchsniveau.

Kompetenzatlas

P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungsfähigkeit	Integrationsfähigkeit	Akquisitionsfähigkeit	Problemlösungsfähigkeit	Wissensorientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptionsstärke	Organisationsfähigkeit
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft	Projektmanagement	Folgebewußtsein	Fachwissen	Marktkennntnisse
Beziehungsmanagement	Anpassungsfähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

Abbildung 3: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Erpenbeck. In: Faix, G.W.: Kompetenz 2012 – KODE ©*

Kompromisse schließen: Schrittweise werden die eigenen Forderungen reduziert und Kontrahenten gedrängt, dasselbe zu tun.

Durchsetzen: Eine andere Möglichkeit den Konflikt zu lösen ist, mit Rückzug oder Bestrafung zu drohen, wenn die eigene Position nicht beachtet wird. Dabei legt man sich auf unveränderliche Positionen fest und versucht, die Gegenseite im eigenen Sinne zu manipulieren. Dabei wird überredet, geblufft, falsch informiert oder es werden Intrigen geschmiedet. Um sich durchzusetzen, werden häufig auch Koalitionen mit Gleichgesinnten gebildet.

Problemlösen: Eine weitere Konfliktlösungsstrategie ist es, ganz offen über die Bedürfnisse und Interessen beider Parteien zu sprechen und kreativ nach möglichen Lösungen zu suchen, die allen Seiten beziehungsweise Beteiligten ein Stück weit gerecht werden. Dazu ist es erforderlich, dass beide Seiten Zugeständnisse machen.

Das konkrete Verhalten einer Person in Konflikten ist laut Blickle/Solga eine komplexe Mischung aus vielen der eben genannten Punkte. Tendenziell am effektivsten scheint es zu sein, zuerst for-



Kommunikation, Führungs- u. Sozialkompetenz sind für Problemlösungen besonders relevant

dernd und konfrontativ zu agieren (Durchsetzen) und anschließend partnerschaftlich-konstruktiv weiterzumachen (Problemlösen). Der Politiker Richard von Weizsäcker sagte einmal: „Demokratie lebt vom Streit, von der Diskussion um den richtigen Weg. Deshalb gehört zu ihr der Respekt vor der Meinung des anderen.“

Konflikte kompetent lösen

Konfliktkompetenz ist die Bereitschaft und die Fähigkeit, erfolgreich mit unterschiedlichen Konflikten umzugehen. Dazu gehört einerseits die Fähigkeit, Konflikte zu erkennen, zu analysieren, zu steuern und zu lösen. Es bedeutet aber auch, Konflikte zuzulassen, auszutragen und sie als Chance zu begreifen. Konflikte sind normale Bestandteile in jeder Organisation. Die Konfliktkompetenz und Qualität der Führung entscheidet darüber, wie erfolgreich Konflikte erkannt, analysiert und gelöst werden. Wer offen und konstruktiv mit Konflikten umgeht, trägt dazu bei, Streitpunkte positiv zu nutzen. Die Konfliktlösungsfähigkeit ist nach Heyse/Erpenbeck auch eine zentrale Führungsaufgabe.

Abbildung 2 zeigt dazu vier Grundkompetenzen in einem sogenannten Kompetenzatlas:

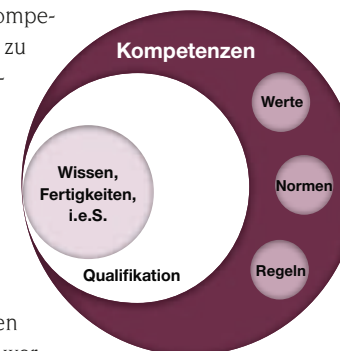
- Die Personale Kompetenz (P),
- Die Sozial kommunikative Kompetenz (S),
- Die sogenannte Fach- und Methodenkompetenz (F),
- Und die Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A).

Jede dieser Grundkompetenzen wird in weitere 16 Teilkompetenzen unterteilt. Somit ergeben sich insgesamt 64 Teilkompetenzen. Kompetenzen zum Erkennen, Analysieren und Lösen von Konflikten zählen zu den sogenannten Soft Skills. Besonders relevant für eine Problemlösung sind hierbei die Fähigkeit zur Kommunikation sowie die Führungs- und Sozialkompetenz.

Offen reden

Konfliktmanagement hat sehr viel mit diplomatischer und einfühlsamer Kommunikation zu tun. Das erfordert sprachliches Geschick genauso wie eine offene Art, die Dinge beim Namen zu nennen. Um Konflikte zu erkennen und herauszufinden, warum es sie gibt, ist auch ein hohes Maß an Führungskompetenz notwendig. Eine Führungskraft muss zum einen auftretende Konflikte selbst lösen können und zum anderen als Schlichter die unterschiedlichen Interessen auf einen Nenner bringen können.

Im Umgang mit Konflikten ist bei Führungskräften besonder Sozialkompetenz gefragt. Interessenkonflikte zu behandeln, zu lösen oder zumindest einen für beide Seiten akzeptablen Kompromiss zu finden – das macht ein erfolgreiches Konfliktmanagement aus. Konfliktkompetenz ist als eine Teildisziplin von sozialer Kompetenz zu verstehen. Nach Heyse (2014, S. 14) „fundieren Kompetenzen auf Werten und werden durch Erfahrungen konsolidiert. Werte werden erst dann wirksam, Erfahrungen erst relevant, wenn sie als Emotionen und Motivationen verinnerlicht sind“. Konfliktlösungsfähigkeit, permanente Lernbereitschaft, Offenheit für Veränderungen, Entscheidungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Belastbarkeit/Resilienz oder Entscheidungsfähigkeit sind sehr wichtige Teil- beziehungsweise Schlüsselkompetenzen in puncto Zukunftsorientierung und Konfliktmanagement. Durch gezielte Kompetenzentwicklung lassen sich zahlreiche Konflikte vermeiden und „funktional“ (siehe Abbildung 1 auf Seite 48) positiv lösen.



Karl Drack

Literatur:
 Sprenger, R. K.: Radikal führen, 2012
 Blickle, G./Solga, M.: Einflusskompetenz, Konflikte, Mikropolitik, in: Schuler, H./Kanning, U. P.: Lehrbuch der Personalpsychologie, 2014
 Höher, P./Höher, F.: Konfliktmanagement, 2004
 Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenztraining, 2009
 Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.: Handbuch der Kompetenzmessung, 2007
 Malik, F.: Führen – Leisten – Leben, 2006
 Keim, S./Wittmann, P.: Instrumente zur Kompetenzermittlung und -messung, in: Faix, W. G./Auer, M. (Hrsg.): Talent, Kompetenz, Management, 2009
 Heyse, V.: Aufbruch in die Zukunft, 2014



Karl Drack | Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, ist langjähriger Geschäftsleiter und hat seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings durchgeführt. Seit 1998 ist er Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: www.emkarltrack.de

Bestellhotline
+49 (0)721 165-668

Bestellfax
+49 (0)721 165-103

Bestell-E-Mail
shop@health-and-beauty.com

shop.bodylife.com

+49 (0)721 165-668

Health and Beauty Business Media GmbH
 Karl-Friedrich-Str. 14-18 · 76133 Karlsruhe
 Tel: +49 (0)721 165-163
 Fax: +49 (0)721 165-103
 Registergericht Mannheim,
 HRB 106183 Mannheim
 USt-ID: DE 813859129
 Geschäftsführer: Jürgen Volpp

body LIFE
Europe's No.1

