

# Konflikte: bearbeiten statt ignorieren

GGG Benevol Basel, 14 Juni 2018  
Prof. em. Dr. Theo Wehner, ETH Zürich



## Inhalte des Foliensatzes

In dem Foliensatz sind lediglich die Textfolien enthalten;  
der Vortrag illustrierte diese nicht nur durch Sprache,  
sondern auch durch Bildmaterial.

Literaturwünsche, einzelne Folien im pptx.-Format  
oder auch spätere Nachfragen

formulieren Sie Bitte an:

[twehner@ethz.ch](mailto:twehner@ethz.ch)

## ...warum dieses Thema?

Organisationsmitglieder (und nicht nur Vorgesetzte!)  
müssen fähig sein:

- Konflikte zu erkennen,
- zu verstehen, worum es bei den Konflikten geht und welcher Art sie sind,
- die Bedingungen sehen, die den Konflikten zu Grunde liegen,
- sich an der Bearbeitung beteiligen, oder sie begleiten; nicht nur als Führungskräfte.

*Die Welt ist als Problem kaum  
und als Konflikt gar nicht zu lösen.*





*... die Lösungen sind  
immer einmalig*



...die nächsten 60 Minuten

**Was erwartet Sie, was erwarten Sie?**

➤ ihre Erwartungen im Überblick

**Ihre Bewertungen waren gefragt**

➤ was zeigen die Ergebnisse?

**Psychologie des Konflikts**

➤ Input mit Zwischenfragen

...die Inhalte des Referats etwas genauer

1. Was an Psychologie sollten Sie berücksichtigen
2. Was weiss die psychologische Konfliktforschung
  - Funktionalität und Dysfunktionalität
  - Kooperation & Konkurrenz
  - Konflikttypen
  - Konfliktmanagementstile
3. Hilfsmittel für später
  - Checklisten
  - Welchen Konfliktstil haben Sie?

## Die Agenda für die Zeit nach dem heutigen Abend: **Follow up!**

- Bedenkenswerte Kernsätze aus der Konfliktliteratur
- Checklisten für den Fall des Falles
- Selbst- und Fremdeinschätzung zu ihrem Konfliktstil



## Ihre Einschätzung und Bewertung zu folgenden Fragen...

Konflikte zwischen Freiwilligen und Professionellen  
nehmen in letzter Zeit zu

stimmt |-----| stimmt nicht

Bei Konflikten werde ich in meinem Team  
nicht alleine gelassen

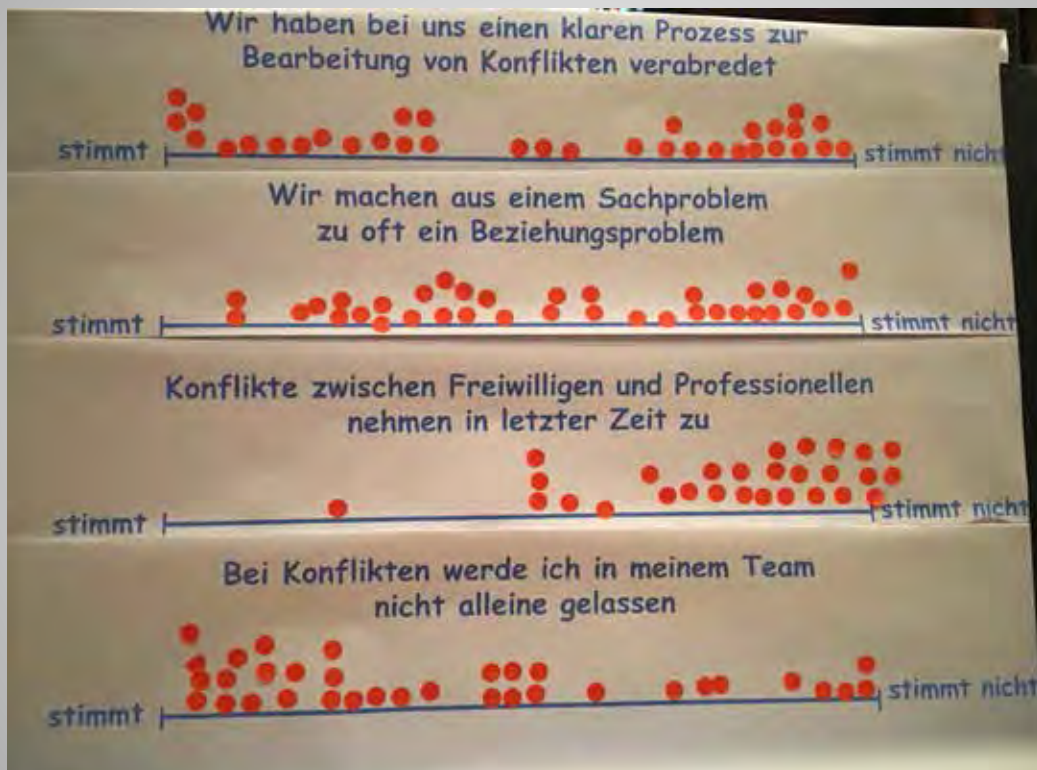
stimmt |-----| stimmt nicht

Wir machen aus einem Sachproblem  
zu oft ein Beziehungsproblem

stimmt |-----| stimmt nicht

Wir haben bei uns einen klaren Prozess zur  
Bearbeitung von Konflikten verabredet

stimmt |-----| stimmt nicht



## ...Mediation ist mehr als Allparteilichkeit



## Konfliktvorbereitungsüberlegungen



1. Welches sind meine Interessen und wie vermittele ich sie?
  - vermeidet Diskussionen auf Nebenschauplätze
2. Habe ich eine Alternative zur Verhandlung, Auseinandersetzung?
  - Hilft Emotionen zu kontrollieren
3. Kann ich für eine solche Alternative sorgen?
  - stärkt das selbstbewusste Auftreten





## Perspektivenwechsel



## Perspektivenübernahme

- Eine der wesentlichen Voraussetzungen für angemessenes Verhalten in sozialen Situationen ist, die Sichtweise eines anderen zu verstehen.
- Kompetenzen wie Empathie (Roberts & Strayer 1996), prosoziales Verhalten (Johnson 1975), moralische Entwicklung (Walker 1980) oder das Lösen von zwischenmenschlichen Konflikten (Marsh et al. 1980) werden durch die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme positiv beeinflusst.
- Das Wissen über die Entwicklung dieser Fähigkeit gibt der Person die Möglichkeit, die Behandlung anzupassen und kann zum gegenseitigen Verständnis in sozialen Situationen führen.



*„Der Klügere gibt nach!“*  
M. v. Ebner-Eschenbach  
*Eine traurige Wahrheit, sie begründet  
die Weltherrschaft der Dummheit.“*

**The winner takes it all**

ABBA, 1980

**The loser's standing small  
Beside the victory  
That's her destiny**

**Try to see it my way**

***We can work it out***

The Beatles (1965)

## Begriffsabgrenzung



## Zur Etymologie des Begriffs Konflikt

### confligere (lat.)

- „zusammenschlagen, -bringen, vereinigen, auch um des Kontrastes willen zusammenhalten sowie Streit, Widerstreit der Dinge“

(Georges 1875)

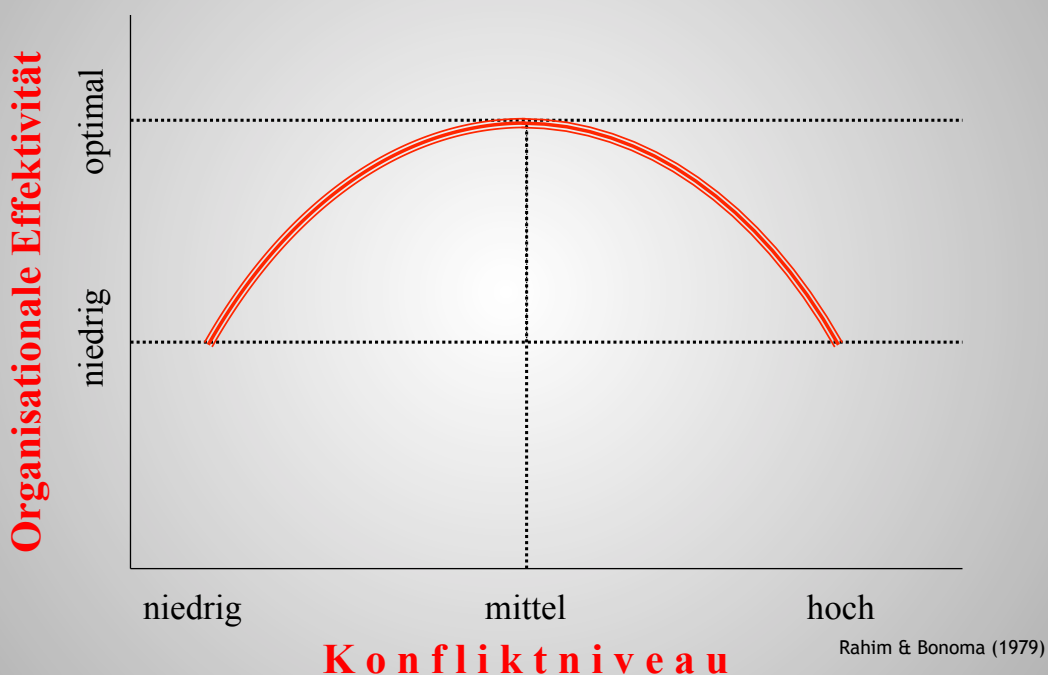
## Definitorisches: soziale Konflikte

- Ein (sozialer) Konflikt ist (lt. Glasl, 2004) eine Interaktion zwischen Individuen, Gruppen oder Organisationen, wobei wenigstens ein Akteur Differenzen, Unvereinbarkeiten etc. mit einem oder mehreren Akteuren dergestalt erlebt, dass im Handeln eine Beeinträchtigung erfolgt.
- Die subjektiv erlebten Differenzen, Widersprüche, Unvereinbarkeiten etc. zwischen den Akteuren beziehen sich auf
  - die Wahrnehmung,
  - das Denken,
  - Fühlen oder auf
  - das Wollen

## Merkmale zur Begriffsbestimmung

- Ein sozialer Konflikt spielt sich immer zwischen zwei (in der Regel aber mehr) Personen oder Parteien (Gruppen, Organisationen) ab. Innerpersönliche Konflikte sind widersprüchliche Bestrebungen in einer Person.
- Ein Konflikt existiert schon dann, wenn Parteien Pläne oder Absichten hegen, deren Verwirklichung jemand anderen beeinträchtigen würde.
- Ein Konflikt liegt auch dann vor, wenn sich eine Partei durch das Verhalten einer anderen behindert und beeinträchtigt, also frustriert fühlt (latenter Konflikt).
- Zwischen dem Stadium in dem sich ein Konflikt innerhalb einer Partei aufbaut (Latenz) und im offenen Ausbruch zwischen den Parteien liegen Hemmschwellen, die erst überwunden werden müssen.
- Konflikte sind Prozesse, haben Geschichte und Zukunft.
- Konflikte in der beruflichen Lebenswelt lassen sich nur vor dem Hintergrund der Zusammenarbeit und deren organisationalen Grundlagen verstehen.

## Beziehung zwischen Konflikt und Effektivität



# Konflikte

- ... fördern Produktivität
- ... stimulieren Kreativität
- ... führen zu verbesserten Lösungen
- ... ermöglichen Problemidentifizierung
- ... begünstigen Wandel und Innovation
- ... machen Interaktionen interessant
- ... ermöglichen psychologische Reife
- ... stärken die Selbstakzeptanz
- ... reduzieren Frustration
- ... erhöhen Sensibilität

- ... führen zu Leistungsabfall
- ... verringern die Arbeitszufriedenheit
- ... führen zu Ärger, Feindseligkeit
- ... bewirken Demotivation
- ... erhöhen Belastung/Beanspruchung/ Stress
- ... lösen Aggressivität aus
- ... führen zu Vermeidungsverhalten
- ... ziehen Vertrauensverlust nach sich
- ... sind ein Grund für Absentismus
- ... stören die Zusammenarbeit

Tjosvold & Tjosvold (1995)

## xyz-handeln als potenzieller Konfliktauslöser

...handeln bedeutet...

....handeln birgt Konfliktpotenzial

Ziele setzen oder vereinbaren	<b>Bewertungskonflikte</b>
sie auf bestimmten <b>Wegen</b> zu erreichen suchen	<b>Beurteilungskonflikte</b>
dafür <b>Ressourcen</b> beschaffen	<b>Verteilungskonflikte</b>
soziale <b>Beziehungen</b> nutzen, beeinflussen	<b>Beziehungskonflikte</b>

Rüttinger (1996)



# Konfliktsyndrom



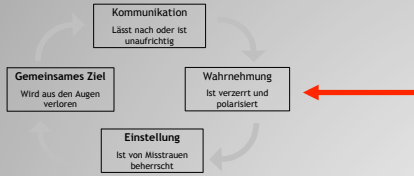
Berkel (2002)



**Kommunikation**  
Lässt nach oder ist unaufrichtig

- Informationen werden kaum oder fehlerhaft ausgetauscht
- Es wird mehr übereinander als miteinander gesprochen
- Verdeckte Drohungen und offener Druck treten an die Stelle von Argumenten und Überzeugungskraft

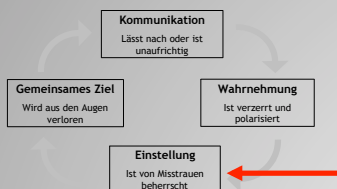
Berkel (2002)



## Wahrnehmung ist verzerrt und polarisiert

- Unterschiedliche Interessen, Meinungen und Überzeugungen werden schärfer wahrgenommen
- Die Differenzen untereinander gelten als bedeutsamer als (noch) vorhandene Gemeinsamkeiten
- Versöhnliche Gesten werden als heuchlerisch, humorvolle als ironisch, sachliche Absichten als feindselig interpretiert

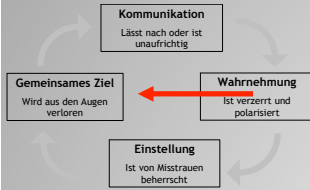
Berkel (2002)



## Einstellung ist von Misstrauen beherrscht

- Die Bereitschaft sinkt, andere zu unterstützen
- Die Fähigkeit und Bereitschaft lässt nach, andere zu verstehen und sich in sie einzufühlen
- Die Neigung nimmt zu, einander persönlich zu verletzen

Berkel (2002)



## Gemeinsames Ziel wird aus den Augen verloren

- Jeder versucht seine Ziele auf Kosten der anderen zu erreichen
- Gegenseitige Behinderungen nehmen zu
- Abstimmung (Koordination) und Arbeitsteilung unterbleiben, dadurch kommt keine Synergie zustande

Berkel (2002)

## Konfliktbearbeitungsphasen



## Kreislauf kooperativer Konfliktbewältigung



## Vorbereitungen im Konfliktfall 7 Schlüsselfragen

1. Worum geht es überhaupt?
2. Geht es um die Sache oder um die Beziehung?
3. Ist der Konflikt zur Bearbeitung reif?
4. Wofür übernehme ich die Verantwortung?
5. Was will ich?
6. Was ist erreichbar?
7. Kann ich mit dem denkbar ungünstigsten Ausgang leben?

Aus: Fritzsche, T. & Höfle, K., Erste Hilfe im Konflikt, Zürich 2008



## Konfliktmanagement auf den Punkt gebracht! (1/2)

- ✓ Gestalten Sie die (Arbeits-)Beziehungen kooperativ.
- ✓ Stimmen Sie sich über Ziele, Vorgehensweisen, Ressourcen und persönliche Beziehungen ab und stellen Sie Verbindlichkeit her.
- ✓ Machen Sie die Bearbeitung von Konflikten zu einem Thema und Lernprozess im Team.
- ✓ Institutionalisieren Sie aktives Konfliktmanagement.
- ✓ Sorgen Sie für Reflexionsschleifen über die Zusammenarbeit.

## Konfliktmanagement auf den Punkt gebracht! (2/2)

- ✓ Ringen Sie gemeinsam um eine gemeinsame „Wahrheit“ in der Sache.
- ✓ Dissens sollte nicht toleriert werden; er sollte eingefordert werden!
- ✓ Üben Sie sich im Perspektivenwechsel.
- ✓ Erwerben Sie Strategien im Umgang mit Konflikten.
- ✓ Bauen Sie sich ein kollegiales Beraternetzwerk auf.

*...wie kann ich meine Konflikt-**“Muster“**  
herausfinden?*

*...gibt es so etwas, wie einen  
fixen Konfliktstil?*

**...für interessierte ZuhörerInnen  
kann ich eine Konfliktstilanalyse  
zur Selbstanwendung  
per Email zusenden  
[twehner@ethz.ch](mailto:twehner@ethz.ch)**

*...was ist neben dem Gesagten  
noch hilfreich?*

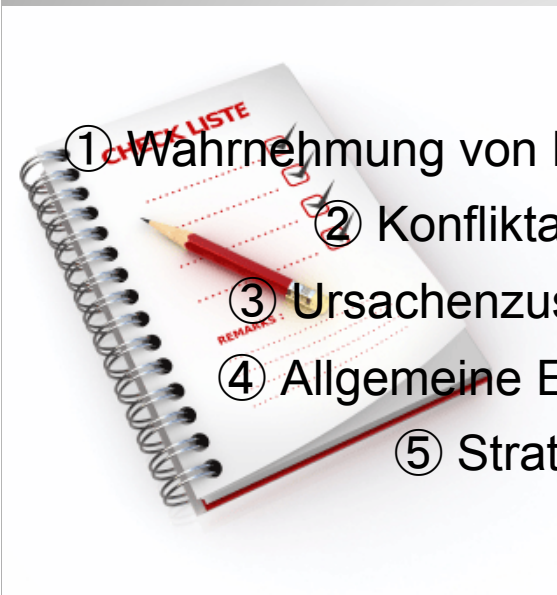
*...je einen Kernsatz für  
die nächsten Tage*

## Kernsätze zur Konfliktlösung im Beruf

(aus: Fritzsche, T. & Höfle, K., Erste Hilfe im Konflikt, Zürich 2008)

- Sagen Sie ohne überzogenen Vorwurf a) was genau Sie stört und b) welche Veränderung Sie konkret gerne hätten.
- Überlassen Sie es nicht dem Konfliktpartner, herauszufinden, was Sie von ihm wollen.
- In Gefühlen steckt Bedeutung. Also drücken Sie auch Ihre Emotionen klar und deutlich aus.
- Unkontrollierte Gefühlsäusserungen können Ihre Position schwächen, den Konflikt zur Eskalation bringen oder ihn verschleppen.
- In Konflikten sind Gefühle Stolperstein Nummer 1: Bevor Sie etwas Dummes sagen, sagen Sie besser gar nichts mehr.
- Wenn Sie in Konflikten die Unwahrheit sagen, müssen Sie damit rechnen, dass auch der andere lügt.
- Formulieren Sie Fakten als Fakten und Vermutungen als Vermutungen: Auch wer Vermutungen als Fakten tarnt, lügt.
- Bringen Sie Struktur in den Konflikt, damit er nicht chaotisch wird.

## Checklisten zur Konfliktbearbeitung (im zusätzlichen Handout)



- ① Wahrnehmung von Konflikt-Symptomen Checklist 1
- ② Konfliktanalyse Checklist 2a
- ③ Ursachenzuschreibung Checklist 2b
- ④ Allgemeine Einstellungen Checklist 3
- ⑤ Strategie Checklist 4

## Zum Ausklang...

① An dem Konfliktthema war für mich neu...

1. ....

2. ....

3. ....



## Zum Ausklang...

② Bei zukünftigen Konflikten achte ich besonders darauf, dass...

1. ....

2. ....

3. ....

## Zum Ausklang...

③ Meine Einstellung zu Konflikten muss ich überdenken resp. nicht überdenken, weil.....

.....

.....