

Konfliktgespräch

Definition Konflikt:

Ein Konflikt oder synonym auch eine Auseinandersetzung, kann sowohl in einer Person (intraindividuell) oder zwischen zwei oder mehr Personen (intrapersonell) ablaufen (Regnet, 2000).

Beide Arten von Konflikten sind in der Psychologie von grosser Bedeutung.

Ein interindividueller Konflikt entsteht zwischen mindestens zwei Personen oder Gruppen, welche sich durch verschiedene Interessen, Meinungen, Einstellungen, Werte, Handlungspläne oder Ziele unterscheiden und diese nicht vereinbaren können. Dabei wird der Konflikt immer subjektiv erlebt und kann folgende, meist multifaktorielle und nicht klar abgrenzbare, Ursachen haben (Regnet, 2000):

- Eigenschaften der Konfliktparteien → Beziehungskonflikte
- Unterschiede in den Zielen, Einstellungen, Werten oder Normen → Bewertungskonflikte
- Kommunikationsdefizite, unterschiedlicher Informationsstand → Beurteilungskonflikte
- Sachzwänge und strukturelle Aspekte → Verteilungskonflikte

Konflikte werden auf unterschiedliche Weisen ausgetragen. Dabei wird zwischen Einzelnen vs. Gruppenkonflikt, offen vs. verdeckt und komplementär (auf verschiedenen Ebenen) vs. symmetrisch (auf gleicher Ebene) unterschieden (Regnet, 2000).

Destruktive Kommunikation:

- Schuldzuweisungen *"Du machst mich wütend"*
- Verleugnen *"Das habe ich nicht gesagt"*
- Rechtfertigen *"Ich habe es doch gut gemeint"*
- Verallgemeinerungen *"Nie hörst du mir zu!"*
- Befehlen *"Halten Sie endlich die Klappe"*
- Sarkasmus, Zynismus
- Stumme Aktionen wie Rückzug mit Türenknallen, Schmollen etc.

Nonverbale Signale:

- Abgewandte & geschlossene Körperhaltung
- Augen verdrehen & Herabblicken
- Angehobenes Kinn oder Kinn vorgeschoben
- Hämisches Grinsen
- Kopfschütteln
- Grobe, laute Sprache
- Starkes Gestikulieren

<http://web.utanet.at/stanglyc/psychoblogger/2006/06/destruktive-kommunikation.html> (05.11.17)

Diese destruktiven, d.h. einer Konfliktregelung nicht förderlichen Beiträge erzeugen bei unserem Gegenüber fast zwangsläufig Abwehr und Widerstand. Der Konflikt eskaliert. Jedem von uns kann einmal eine solche Bemerkung rausrutschen. Auf dem Weg zu einer positiven Konfliktbewältigung sollten Sie sie jedoch bewusst vermieden werden.

Konfliktarten:

siehe Anhang PDF → Konfliktarten

- Zielkonflikt
- Beurteilungskonflikt
- Verteilungskonflikt
- Wertekonflikt
- Beziehungskonflikt
- Emotionaler Konflikt

http://www.germanistik-kommprojekt.uni-oldenburg.de/sites/3/3_02.htm (5.11.17)

http://www.gswsemire.de/konfliktmanagement_-_konfliktarten.aspx (5.11.17)

Konstruktive Kommunikation:

Die Beziehung soll positiv gestaltet werden. Das heisst:

1. Die Gesprächspartner müssen sich **akzeptieren**. Man soll niemanden abwerten und sich selbst sowie dem Anderen Fehler zugestehen.
2. Die Gesprächspartner müssen Verantwortung übernehmen. Also keine Schuldzuweisungen machen, sondern **gemeinsam** nach Lösungen suchen.

Erst wenn wir die Beziehung positiv gestalten und von der Stimmungslage des Partners ausgehen, haben wir die Chance, für unsere Argumentationen ein offenes Ohr zu finden.

▪ Klarheit und Verständlichkeit

Wir müssen dafür sorgen, dass der Gesprächspartner die Äusserung so verstehen kann, wie man sie verstanden haben will → **Selbstreflexion**: Kritisch das eigene Verhalten reflektieren.

Explizite Aussagen machen, aber gleichzeitig Wertschätzung signalisieren:

- Ich- Aussagen verwenden, im Aktiv formulieren; Gründe liefern *Explizit ≠ unhöflich!*
Sichergehen, dass man den Gesprächspartner auch richtig verstanden hat: Paraphrasieren, nachfragen, **zuhören!**
- Signale der Körpersprache und des Sprechausdrucks zu einem gewissen Grad bewusst steuern um eine Eskalation zu vermeiden.

(Pawlowski & Kresin, 2005)

Das Eisbergmodell der Kommunikation:



Die Spitze des Eisberges, welche über der Wasseroberfläche sichtbar ist, stellt die Sachebene dar. Hier nehmen wir die sachlichen Inhalte einer Botschaft wahr, also die gesprochenen Fakten, Zahlen und Informationen. Alles was direkt beobachtbar und hörbar ist, befindet sich auf dieser Ebene.

Der Grossteil des Eisberges (80%) liegt verdeckt unter der Wasseroberfläche. Er stellt die Beziehungsebene der Kommunikation dar. Wenn wir kommunizieren, geben wir nicht nur sachliche Inhalte weiter, sondern senden oft unbewusst Gefühle, Stimmungen, Erwartungen oder Erfahrungen mit. Diese sind oft nicht unmittelbar beobachtbar und wirken im Verborgenen. Durch Gestik, Mimik oder Tonfall erhält man manchmal Zugang zu dieser unbewussten Ebene.

Die Ebenen können interagieren und die jeweilige Interpretation der Sachlage beeinflussen.

ZHAW, Modelle der Kommunikation:

https://moodle.zhaw.ch/pluginfile.php/307289/mod_resource/content/0/Kommunikations_Modelle.pdf (4.11.17)

<http://www.gehrconsulting.de/wp-content/uploads/2015/11/Eisberg3.jpg> (4.11.17)

Positive Konflikaspekte:

Konflikte

- zeigen auf, wo Veränderungen notwendig sind.
- erzeugen den notwendigen Druck um Veränderungen vorzunehmen.
- geben Anstoß, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen.
- lassen uns und andere besser kennen lernen.
- fördern die Persönlichkeitsentwicklung.
- vertiefen zwischenmenschliche Beziehungen.
- können einen Zusammenhalt festigen.

Universität Köln, Einführung in positives Konfliktmanagement: www.hf.uni-koeln.de/data/eso/File/weitz/konfliktmanagement.pdf (6.11.17)

Das 5-Phasenmodell des kooperativen Konfliktgesprächs (Keller, 2004)

1. Eigene Selbstklärung	Vorbereitung auf Konfliktgespräch, Emotionsregulation, Beleuchtung der zuvor erlebten Konfliktsituation
2. Vertrauensaufbau	Beziehung zwischen Konfliktparteien wichtig, offene Kommunikation, subjektive Konfliktgegenstände im Mittelpunkt
3. Dialogische Lösungserarbeitung	Argumentationsphase, Blick in Zukunft gerichtet, Konkretisierung von Ideen
4. Sicherung Nachhaltigkeit	Fixierung der erarbeiteten Lösung, verbindliche Regeln und Vereinbarungen treffen
5. Innere Verarbeitung	Emotionale Verarbeitung, Reflexion

Je nach Konfliktsituation müssen nicht alle 5 Phasen durchlaufen werden, um einen Konflikt zu lösen. Bei bedeutsamen, schwierigen Konflikten ist es jedoch ratsam.

Lösungsstrategien:

Für eine Konfliktbewältigung ist das Engagement von allen beteiligten Personen notwendig.

Die individuelle Vorbereitung der Konfliktparteien auf ein gemeinsames Gespräch ist sinnvoll. Dabei ist es wichtig, seine Emotionen zu kontrollieren und sich Gedanken über die Ursachen des erlebten Konfliktes zu machen. Das Konfliktgespräch sollte in einem neutralen Raum geführt werden und die beteiligten Personen sollten einander höflich und respektvoll begegnen. Die Konfliktparteien sollten aus der Ich-Perspektive sprechen und einander aktiv zuhören. Ausserdem ist es wichtig, dass die Problemlösung im Mittelpunkt des Gesprächs steht und der vergangene Konflikt nicht weitergeführt wird.

Bei schwierigen Konflikten besteht ausserdem die Möglichkeit, sich Hilfe durch eine ausserstehende Person zu holen, die die Konfliktparteien während dem Konfliktgespräch unterstützt.

www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/konflikte-problemloesung.php (3.11.17)

Quellenverzeichnis:

- Regnet, E., (2000). Konflikt, *Spektrum Akademischer Verlag Heidelberg*, www.spektrum.de/lexikon/psychologie/konflikt/8035 (6.11.17)
- Keller, M., Das Modell des kooperativen Konfliktgesprächs Kurzdarstellung, Universität St.Gallen www.bwz-rappi.ch/upload/download/kooperatives_Konfliktgespraech_Kurzdarstellung.pdf (25.10.17)
- www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/konflikte-problemloesung.php (3.11.17)
- Pawlowski, K., & Kresin, R. (2005). *Konstruktiv Gespräche führen: Fähigkeiten aktivieren, Ziele verfolgen, Lösungen finden* (4., aktualisierte Aufl). München: Reinhardt.
- ZHAW, Modelle der Kommunikation: https://moodle.zhaw.ch/pluginfile.php/307289/mod_resource/content/0/Kommunikations_Modelle.pdf (4.11.17)
- Abbildung: <http://www.gehrconsulting.de/wp-content/uploads/2015/11/Eisberg3.jpg> (4.11.17)
- Universität Köln, Einführung in positives Konfliktmanagement: www.hf.uni-koeln.de/data/eso/File/weitz/konfliktmanagement.pdf (6.11.17)
- <https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/konflikte.php> (5.11.17)
- <https://www.altenpflegeschueler.de/psychologie/die-3-kommunikationsformen/> (5.11.17)
- http://www.germanistik-kommprojekt.uni-oldenburg.de/sites/3/3_02.htm (5.11.17)
- http://www.gswsemire.de/konfliktmanagement_-_konfliktarten.aspx (5.11.17)
- <http://web.utahnet.at/stanglyc/psychoblogger/2006/06/destruktive-kommunikation.html> (05.11.17)

Konfliktarten

Definition

- ▶ Konflikte sind gekennzeichnet durch eine Spannungssituation, an der zwei oder mehr Personen beteiligt sind, die von einander abhängig sind und mit Nachdruck versuchen, unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.
- ▶ Die Grundlage für einen Konflikt ist der Zusammenprall verschiedener widerstrebender Kräfte. Erst wenn der Handlungsplan des einen den Handlungsplan des anderen massiv behindert oder gar unmöglich macht, wird aus dieser Situation ein Konflikt.

Sachebene

Zielkonflikte

- ▶ Gegensätzliche Ziele und Interessen
- ▶ Ein Zielkonflikt am Arbeitsplatz entsteht, wenn verschiedene Ziele im Widerspruch zueinander stehen. Klare Zielbeschreibungen und Zielvorgaben können dabei helfen, Zielkonflikte schnell zu entdecken und mögliche Entscheidungen zu ihrer Lösung zu treffen.

Beurteilungskonflikt

- ▶ Unterschiedliche Informationen, Erfahrungen und Methoden
- ▶ Bei einem Beurteilungskonflikt herrscht zwar Einigkeit über das Ziel, nicht aber über den Weg, wie es erreicht werden kann.

Strategien zur Senkung von Beurteilungskonflikten:

- ▶ Betriebsangehörige regelmäßig und rechtzeitig über Entscheidungen informieren
- ▶ Ausreichende Informationen geben und Querinformationen beachten
- ▶ Mitarbeiter zu Rate ziehen

Verteilungskonflikt

- ▶ Weniger verfügbare Mittel als vorhandene Ansprüche
Verteilungskonflikte entstehen immer dann, wenn um Gelder, Räume, Personal oder Posten gerungen wird.

Strategien zur Senkung von Verteilungskonflikten:

- ▶ Regeln klar und eindeutig formulieren
- ▶ Regeln dürfen sich nicht widersprechen
- ▶ Regeln sollten allen Beteiligten bekannt sein
Beachten bzw. Übertreten von Regeln sollte Konsequenzen haben
Regeln sollen nicht in so starkem Ausmaß die Interessen einer Partei verletzen

Wertekonflikt

- ▶ Unterschiedliche religiöse, politische, soziale Werte
- ▶ Wertekonflikte entstehen, wenn die Beteiligten wegen ihrer persönlichen Werte mit anderen oder mit den Zielen des Betriebs in Widerspruch geraten.

Beziehungskonflikt

- ▶ Abneigung, Misstrauen, Vorurteile, bedrohtes Selbstwertgefühl
- ▶ Beziehungskonflikte entstehen, wenn eine Partei die andere verletzt, missachtet oder herabwürdigt.

Strategien zur Senkung von Beurteilungskonflikten:

- ▶ Ein allgemeines Klima von Vertrauen, Offenheit und Fairness besteht und gepflegt wird
- ▶ Explizite Kompetenzen oder schriftlich fixierte Entscheidungs- und Tätigkeitsbefugnisse so genau bestimmt werden, dass sie möglichst wenig Raum für Interpretationen im Sinne persönlicher Interessen lassen
- ▶ Ungeeignete Regeln, die sich "stillschweigend" entwickeln, so bald wie möglich zurückgewiesen werden