

# Konfliktgespräche

## Definition eines Konfliktes

Bevor man sich mit Konflikten und deren Behandlung auseinandersetzt, sollte geklärt werden, was überhaupt als Konflikt angesehen wird.

Laut "Duden" ist ein Konflikt eine schwierige Situation, die »durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o.Ä.« entstanden ist und zum Zerwürfnis führen kann.

## Merkmale

Ein Konflikt entwickelt sich häufig aus einer Irritation heraus. Die aus der Irritation folgende eingeschränkte und verzerrte Wahrnehmung sowie die ständige Verstärkung durch die soziale Ansteckung und dem zunehmenden Verlust von Empathie eskaliert zu einem Konflikt.

Es ist relativ leicht anhand des Sozialverhaltens innerhalb einer Gruppe zu erkennen, wann die Phase der sozialen Ansteckung beginnt.

So wird in der Phase der sozialen Ansteckung versucht Dritte in den Konflikt einzubeziehen: »Heute hat sich der Heinz aber mal wieder völlig egoistisch verhalten oder was meinst Du?«.

## Arten:

- Soziale Konflikte:  
... sind durch die Unvereinbarkeit im Denken, Fühlen, Wollen und Handeln von Menschen oder Gruppen gekennzeichnet.
- Strukturelle Konflikte:  
... werden durch die Abläufe und den Aufbau innerhalb eines Unternehmens verursacht, aber auch innerhalb von Vereinen oder sonstigen gesellschaftlichen Organisation möglich.
- Innere Konflikte:  
... entstehen, wenn zwei Impulse einer Person miteinander unvereinbar sind.

## Ausprägungen:

- Ein Zielkonflikt sowie ein Verteilungskonflikt sind ursächlich meist ein struktureller Konflikt.
- Der Beurteilungskonflikt hat seinen Ursprung auf der Sachebene.
- Ein Beziehungskonflikt ist dem sozialen Konflikt zu zuordnen.
- Der Rollenkonflikt entsteht aus der Auseinandersetzung mit sich selbst.

## Ursachen von Konflikten

Konflikte können aus vielerlei Gründen entstehen. Im Alltag sind die Anfänge eines Konflikts, also die Phasen, in denen es zu Irritationen kommt, häufig klassische Kommunikationsstörungen.

Nimmt man als Beispiel ein Telefongespräch mit mäßiger Übertragungsqualität so

kommt es dabei durchaus zu Gesprächslücken. Diese Gesprächslücken werden in vielen Fällen durch interpretierte Informationen ersetzt. Das Ergebnis kann dabei sein, dass Rückschlüsse auf das Gemeinte gezogen werden, die aber falsch sind und in der Umsetzung zu einem Konflikt führen.

Es sind jedoch nicht immer technische oder den Umgebungsgeräuschen geschuldete Gründe, die zu Konflikten führen.

In vielen Fällen führt das Verständnis über den Inhalt einer Botschaft zu einem Missverständnis, welches dann zu einem Konflikt führt.

Als Beispiel kann hier das "Vier-Seiten-Model" von F. Schulz von Thun angeführt werden. Dieser hat die vier Seiten einer Nachricht erläutert und die gesendete Botschaft der empfangenen gegenüber gestellt. Ergebnis ist der vierohrige Empfänger.

Die Ursachen von Konflikten sind vielschichtig, hier beispielhaft angeführt sind die schon erwähnten fünf Ausprägungen:

#### **Beziehungskonflikt:**

Viele zwischenmenschliche Konflikte ergeben sich aber auch aus persönlichen Abneigungen. Der Konflikt ist dann die „positive“ Bestätigung der unbewussten Abneigung dem anderen gegenüber. Damit dreht sich die Eskalationsspirale weiter und die verzerrte Wahrnehmung des anderen erhält zusätzliches Futter.

#### **Beurteilungskonflikt:**

Es herrscht zwar Einigkeit über das Ziel aber nicht darüber wie dieses erreicht werden soll. Verschärft in Richtung Beziehungskonflikt wird dieser, wenn die soziale Prägung und Entwicklung zu einer bestimmten Einstellung geführt hat, die bei einer Einigung in Frage gestellt werden würde.

#### **Zielkonflikt:**

Er entsteht, wenn gegensätzliche Ziele oder Zielvorgaben aufeinandertreffen und nicht alle Gruppenmitglieder auf das gleiche Ziel hinarbeiten. Diese Konfliktform wird auch bewusst herbeigeführt um kreative Lösungen für bestehende Probleme zu finden.

#### **Verteilungskonflikt:**

Ergibt sich meist aus den nur beschränkt vorhandenen Ressourcen innerhalb einer Organisation und der sich ändernden Priorisierung von Projekten durch das Management. Dadurch stehen dem Einzelnen ggf. weniger Ressourcen zur Verfügung (zeitlich oder materiell) als zur vollständigen Aufgabenerfüllung vorgesehen.

#### **Rollenkonflikt:**

Stellt sich z.B. als eine innere Vielschichtigkeit dar, die in einer gewissen Situation eine „andere“ Vorgehensweise erfordert wie die, die diese Person selber in der Öffentlichkeit hinterlassen möchte. Aber auch eine unklare Rolle in einer Gruppe oder in einer bestimmten Funktion führt dazu.

Der Konflikt kann in **Eskalationsstufen** eingeteilt werden. Eine übliche Einteilung ist eine 9-stufige Skala.

- Die Stufen 1 – 3 können von den Konfliktparteien noch selber gelöst werden.
- Bei den Stufen 4 – 6 ist bereits die Intervention einer unabhängigen dritten Person notwendig.

- Ist ein Konflikt einmal in den Stufen 7 - 9 so kann nur noch eine externe "Macht" den Konflikt durch eine Entscheidung lösen. In diesen Stufen gibt es nur noch eine richtige Entscheidung jedoch keine gerechte mehr.

## **Das Konfliktgespräch / die Gesprächsführung**

Ein Konfliktgespräch folgt den 8-Phasen eines Gespräches, wobei einige Hinweise beachtet werden sollten.

Bei der Beschreibung des Gesprächszieles kann entgegen der guten Absicht eine Verhärtung der Fronten eintreten, wenn man einige Gebote mißachtet.

Ich – Botschaften nutzen: „Aus meiner Sicht ... , Was ist Deine Zielsetzung?“

Den Gesprächspartner auf jeden Fall mit einbeziehen! Keine verbalen

Übergriffe: „Wir sind hier heute ...“ !

Bei der Diskussion des Konfliktthemas sollte man auf einen ausgewogenen Redeanteil achten.

Zeit zum Ausreden geben.

So sachlich wie möglich – so emotional wie nötig – um den Gegenüber auf allen Ebenen zu erreichen.

Sofern in dem Gespräch eine Lösung gefunden wurde sollte diese am Ende nochmals zusammengefasst und mit Messkriterien unterlegt werden.

Zum Abschluß des Gespräches sollte noch Zeit auf den Schluss-Small-Talk verwendet werden.

Aber darauf achten nicht versehentlich das Ergebnis zu entwerten, „Es war doch alles gar nicht so ...“.

Für die **Gesprächsführung** soll versucht werden folgende Punkte zu beachten:

### **1. Vermeiden von Reizworten:**

Reizworte und Formulierungen, die den anderen erst recht provozieren, sollen im Dialog nicht fallen. Beobachten Sie den anderen auf eine überraschende Reaktion hin, dies kann ein Indiz für ein versehentlich genutztes Reizwort sein.

### **2. Vermeiden von persönlichen Angriffen:**

Persönliche Angriffe führen im Normalfall zu einer stärkeren Emotionalisierung im Konflikt. Auch versehentlich geführte Angriffe sind im Nachhinein schwer vom eigentlichen Inhalt zu trennen.

### **3. Vorsicht mit Schuldzuweisungen:**

Schuldzuweisungen, selbst wenn gerechtfertigt, führen zu Verteidigungsverhalten. Besser durch gezieltes Fragen dem Gegenüber die Schuld selbst erkennen lassen.

### **4. Vorsicht bei Schuldübernahmen:**

Ein Konflikt lässt sich selten durch eine schnelle einseitige und vollständige Schuldübernahme lösen. Strategisch wesentlich besser, wenn ein begründbarer Anteil der Schuld bewusst übernommen wird. Im

Sinne einer sachlichen Klärung muss auch den anderen Konflikt-Faktoren nachgegangen werden.

**5. Frühes Versachlichen hilft nicht:**

Es ist nicht sinnvoll die Emotionen außen vor zu lassen. Dennoch ist es gut die Gefühle und die Sache zu trennen. Indem man zuerst auf die Gefühle und damit die Emotionalität eingeht und sich dann der Sachebene zuwendet.

**6. Beachten Sie den Interessenausgleich:**

Die eigenen Interessen sowie die Interessen des anderen aber auch der Sache ist die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken.

**Zusammenfassend:**

- Konflikte entwickeln sich schrittweise, von einer Irritation über eine verzerrte Wahrnehmung und die soziale Ansteckung zum Verlust der Empathie – es „knallt“.
- Belastend wird ein Konflikt, wenn er sich zu einem sozialen Konflikt entwickelt.
- Die Konfliktgesprächsführung sollte auf der Analyse der Kommunikationsvorgänge basieren. Wer sagt was zu wem, wie und mit welchem Effekt?

Quellen:

- Die Kunst der Kommunikation, P. Flume, 1. Auflage, 2017
- <https://wortwuchs.net/vier-ohren-modell/>
- <https://de.wikipedia.org/wiki/Vier-Seiten-Modell>
- <https://de.wikipedia.org/wiki/Konflikt>
- <https://gedankenwelt.de/11-formen-verzerrter-wahrnehmung-die-unser-leben-bitter-machen/>