



Technische  
Universität  
Braunschweig

# Der Konfliktverlauf

*Häufig wird unterbewusst gehandelt. Eine **Sensibilisierung** für typische Aspekte soll bei der Erkennung und Auflösung von Konflikten helfen.*

Konflikt...

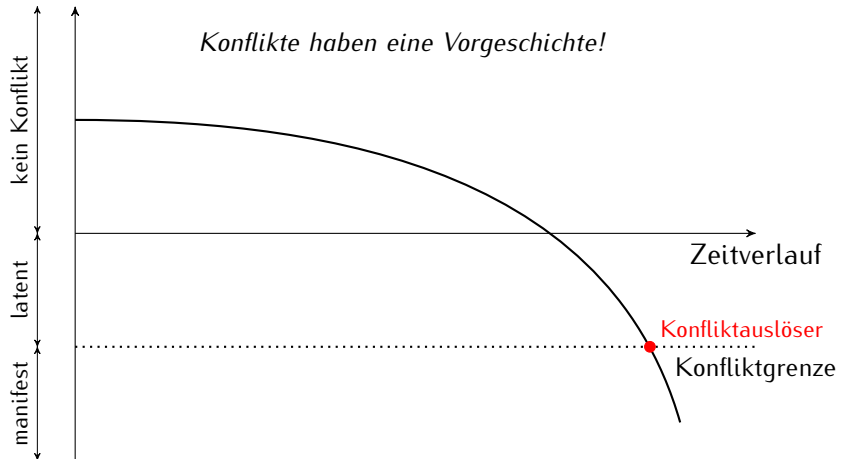
...Auslöser

...Symptome

...Ursachen

...Dynamik

# Vom latenten zum manifesten Konflikt



## Im Gespräch

- Widerspruch
- Desinteresse, Ablenkung
- Wiederholung
- pauschales "Ja/Nein"
- keine eigenen Vorschläge
- offensichtliches Unbehagen
- Beschwichtigungsfloskeln

## Im Gespräch

- Widerspruch
- Desinteresse, Ablenkung
- Wiederholung
- pauschales "Ja/Nein"
- keine eigenen Vorschläge
- offensichtliches Unbehagen
- Beschwichtigungsfloskeln

## Im Verhalten

- Abweichung vom üblichen
- Abspaltung (z.B. Mittagessen)
- verminderte  
Hilfs-/Kooperationsbereitschaft

## Keinen Ärger aufstauen

Sondern kleine Vorfälle offen ansprechen.

⇒ Konflikte im Keim ersticken!

## Konstruktive Kommunikation

Sichtweisen der Gegenseite ermitteln

*dazu:* offene Fragen stellen

*aber:* Wertung vermeiden

- Subjektive Wichtigkeit entscheidet. *Beispiel: Religion*
- Konflikttherd “Arbeitsplatz”
- Menschen sind unterschiedlich

- Subjektive Wichtigkeit entscheidet. *Beispiel: Religion*
- Konfliktherd “Arbeitsplatz”
- Menschen sind unterschiedlich

*Ursachen (er)kennen, um einen Konflikt zu lösen.*



## Beziehungskonflikt

Persönliche Abneigungen,  
Antisympathie

## Beziehungskonflikt

Persönliche Abneigungen,  
Antisympathie

## Verteilungskonflikt

Ungleiche, ungerechte  
Ressourcenverteilung

## Beziehungskonflikt

Persönliche Abneigungen,  
Antisympathie

## Verteilungskonflikt

Ungleiche, ungerechte  
Ressourcenverteilung

## Zielkonflikt

Beispiel: Berufswahl

# Konfliktarten I

## Beziehungskonflikt

Persönliche Abneigungen,  
Antisympathie

## Verteilungskonflikt

Ungleiche, ungerechte  
Ressourcenverteilung

## Zielkonflikt

Beispiel: Berufswahl

## Beurteilungskonflikt

Meinungen über die **Umsetzung**  
eines Zieles divergieren.

## Wertekonflikt

Beispiel: Arbeitseinstellung

## Wertekonflikt

Beispiel: Arbeitseinstellung

## Strukturkonflikt

Beispiel: Kundenzuständigkeit im Vertrieb

## Wertekonflikt

Beispiel: Arbeitseinstellung

## Strukturkonflikt

Beispiel: Kundenzuständigkeit im Vertrieb

## Rollenkonflikt

Gegenläufiges Verhalten z.B.  
privat ↔ beruflich

# Warum Konflikte eskalieren

- Kommunikationsfähigkeit lässt nach
- Verallgemeinerung  $\Rightarrow$  Ausweitung auf andere Themen
- Einbeziehung Dritter



# Warum Konflikte eskalieren

- Kommunikationsfähigkeit lässt nach
- Verallgemeinerung  $\Rightarrow$  Ausweitung auf andere Themen
- Einbeziehung Dritter
- Erwartungshaltung  $\Rightarrow$  Selbsterfüllende Prophezeiung
- Unterbewusstsein
- Kognitive Dissonanz

# Warum Konflikte eskalieren

- Kommunikationsfähigkeit lässt nach
- Verallgemeinerung  $\Rightarrow$  Ausweitung auf andere Themen
- Einbeziehung Dritter
- Erwartungshaltung  $\Rightarrow$  Selbsterfüllende Prophezeiung
- Unterbewusstsein
- Kognitive Dissonanz

## Innehalten in der Konfliktdynamik

Eine Selbstreflektion kann ein weiteres Eskalieren des Konflikts verhindern.

# Die Hauptphasen der Konflikteskalation

win-win

Einigung durch Selbsthilfe möglich.

# Die Hauptphasen der Konflikteskalation

## win-win

Einigung durch Selbsthilfe möglich.

## win-lose

Nur die eigene Seite soll gewinnen. Konfliktlösung benötigt Hilfe von außen.

# Die Hauptphasen der Konflikteskalation

## win-win

Einigung durch Selbsthilfe möglich.

## win-lose

Nur die eigene Seite soll gewinnen. Konfliktlösung benötigt Hilfe von außen.

## lose-lose

Verluste der Gegenseite werden gegen die eigenen aufgewogen.

# Die neun Eskalationsstufen win-win

## 1. Verhärtung

- Differenzen bewusst
- *z.B. tägliche  
Streitigkeiten*

# Die neun Eskalationsstufen win-win

## 1. Verhärtung

- Differenzen bewusst
- z.B. *tägliche Streitigkeiten*

## 2. Debatte

- Polarisation
- Recht behalten
- kognitive Dissonanz

# Die neun Eskalationsstufen win-win

## 1. Verhärtung

- Differenzen bewusst
- z.B. *tägliche Streitigkeiten*

## 2. Debatte

- Polarisation
- Recht behalten
- kognitive Dissonanz

## 3. Taten statt Worte

- Trotzreaktionen
- z.B. *Dienst nach Vorschrift*



# Die neun Eskalationsstufen win-lose

## 4. Soziale Ausweitung

- “Luft machen”
- Feindbilder
- Selbsterfüllende  
Prophezeiung

# Die neun Eskalationsstufen win-lose

## 4. Soziale Ausweitung

- “Luft machen”
- Feindbilder
- Selbsterfüllende  
Prophezeiung

## 5. Gesichtsverlust

- Bloßstellen
- “point of no return”
- *z.B. Kündigung  
androhen*

# Die neun Eskalationsstufen win-lose

## 4. Soziale Ausweitung

- “Luft machen”
- Feindbilder
- Selbsterfüllende  
Prophezeiung

## 5. Gesichtsverlust

- Bloßstellen
- “point of no return”
- *z.B. Kündigung  
androhen*

## 6. Drohstrategien

- Forderungen,  
Drohungen
- Gegendrohungen
- Handlungszwang

# Die neun Eskalationsstufen lose-lose

## 7. Begrenzte Vernichtungsschläge

- Drohungen  
umsetzen
- Schaden zufügen

# Die neun Eskalationsstufen

## lose-lose

### 7. Begrenzte Vernichtungsschläge

- Drohungen umsetzen
- Schaden zufügen

### 8. Zersplitterung

- Steigerung der Angriffe
- Zunehmend persönlich

# Die neun Eskalationsstufen

## lose-lose

### 7. Begrenzte Vernichtungsschläge

- Drohungen umsetzen
- Schaden zufügen

### 8. Zersplitterung

- Steigerung der Angriffe
- Zunehmend persönlich

### 9. Gemeinsam in den Abgrund

- "Hauptsache die Gegenseite trifft es härter."

# Tipps zur Selbsthilfe

- Zuhören
- Kritik nicht persönlich nehmen, sondern verhaltensbezogen
- Kritik zur Selbstreflektion nutzen
- Nicht vorschnell reagieren, Bedenkzeit ansprechen
- “Ausgleichende” Gegenkritik vermeiden
- ~~“Ja, aber...”~~ ⇒ “Ja, und...”

- Frühzeitig ansprechen
- Fokus auf die spezifische Situation, keine Verallgemeinerung!
- Konkretes Fehlverhalten **wertfrei** beschreiben
- Ich-Form  $\Rightarrow$  subjektive Äußerung
- Du-Form vermeiden  $\Rightarrow$  Vorwurfshaltung
- Erwartungen, Wünsche, Anregungen formulieren