

# Konflikthandhabung Theorie und Praxis

Robin Ellerkmann, Sven Reber

4. Februar 2017

Willkommen  
in den Wissenschaften

Willkommen  
in den Wissenschaften  
der **Psychologie**

# Inhalt

- ▶ Einleitung und Definition eines Konfliktes
- ▶ Vergleich der Modelle
  - ▶ Prozessmodell
  - ▶ Strukturmodell
- ▶ Führungsstile
- ▶ Fazit

# Modelle der Konfliktthandhabung

- ▶ Modellieren Konfliktverhalten zwischen zwei Parteien
- ▶ Zwei Ansätze:
  - ▶ Prozessmodell
  - ▶ Strukturmodell

# Prozessmodell

- ▶ Beschreibt interne Dynamik eines Konfliktes als Ablauf von Phasen
- ▶ Events identifizieren und deren Bedeutung für weitere Events ermitteln
- ▶ Dyadische Konflikte laufen in Eventzyklen ab

# Abbildung Prozessmodell

<BILD: Prozessmodell>

# Frustration

- ▶ Ausgangspunkt für Konflikte: Frustration bei einer der Parteien
- ▶ Frustration kann viele Formen haben



# Wahrnehmung

- ▶ Subjektive Definition des Anliegens für beide Parteien
- ▶ Drei Dimensionen bestimmen diese Definition:
  - ▶ Egozentrik
  - ▶ Einblick in zugrundeliegende Belange
  - ▶ Größe / Wichtigkeit des Problems
- ▶ Bewusstsein über mögliche Handlungen und deren Folgen ist begrenzt

# Verhalten

- ▶ Besteht aus drei Komponenten: Orientierung, strategische Ziele und Taktiken
- ▶ Orientierung: Wie wichtig ist einer Partei die Erfüllung des eigenen Anliegens? Wie wichtig ist die Erfüllung des Anliegens der anderen Partei?
- ▶ Strategische Ziele: Anpassung der Verhaltensweisen an den Gegenüber
- ▶ Taktiken: Beschreiben bestimmte Verhaltensweisen der Parteien. Z. B. als Wettbewerbstaktik, Kooperative Taktik, Bargaining Taktik

# Interaktion

- ▶ Zwei Perspektiven: Verhaltensweisen sind selbst gewählt oder Verhaltensweisen werden durch Aktionen der anderen Partei ausgelöst
- ▶ Selbst gewähltes Verhalten: Veränderung der Wahrnehmung des Konflikts ändert Verhalten
- ▶ Ausgelöstes Verhalten: Resultiert aus psychologischen Dynamiken, z. B. Eskalation / Deeskalation

# Ergebnis

- ▶ Nachwirkungen des Konflikts
- ▶ Langzeiteffekte

# Strukturmodell

- ▶ Identifiziert Parameter, die das Konfliktverhalten der Parteien beeinflussen
- ▶ Drei Arten von Einfluss auf das Konfliktverhalten jeder Partei:
  - ▶ Verhaltensabsichten der Partei
  - ▶ Sozialer Druck auf die Partei
  - ▶ Beziehung zwischen den Interessen der Parteien

# Abbildung Strukturmodell

<BILD: Strukturmodell>

# Verhaltensabsichten

- ▶ Dominanter Stil: Primärziel, dass erreicht werden soll
- ▶ Backup Stil: Falls das Primärziel nicht erreicht werden kann werden alternative Ziele verfolgt

# Sozialer Druck

- ▶ Druck des Auftraggebers / der repräsentierten Gruppe
- ▶ Umgebender sozialer Druck durch neutrale Beobachter oder kulturelle Werte



# Beziehung zwischen den Interessen der Parteien

- ▶ Abhängig davon, ob ein Interessenkonflikt vorliegt
  - ▶ Wettbewerb: Knappe Ressourcen ermöglichen nur die Umsetzung der Interessen einer Partei
  - ▶ Gemeinsame Probleme: Fördert kooperatives Verhalten
  - ▶ Kombination aus beiden

# Führungsstile

# Führungsstile

- ▶ Vermeidung (in-action)

# Führungsstile

- ▶ Vermeidung (in-action)
- ▶ Machteinsatz (contending)

# Führungsstile

- ▶ Vermeidung (in-action)
- ▶ Machteinsatz (contending)
- ▶ Anpassung (with-drawing)

# Führungsstile

- ▶ Vermeidung (in-action)
- ▶ Machteinsatz (contending)
- ▶ Anpassung (with-drawing)
- ▶ Kompromiss (compromising)

# Führungsstile

- ▶ Vermeidung (in-action)
- ▶ Machteinsatz (contending)
- ▶ Anpassung (with-drawing)
- ▶ Kompromiss (compromising)
- ▶ Zusammenarbeit (problem solving)

# Führungsstile

- ▶ Vermeidung (in-action)
- ▶ Machteinsatz (contending)
- ▶ Anpassung (with-drawing)
- ▶ Kompromiss (compromising)
- ▶ Zusammenarbeit (problem solving)



# 5-Punkte-Modell / Diagramm

<BILD: 5-Punkte-Diagramm>

# Vermeidung

- ▶ Konflikte werden ignoriert
- ▶ Bei Konfrontation: Flucht
- ▶ Unterscheidung von kurz- und langfristiger Vermeidung

# Machteinsatz

- ▶ Saktionen
  - ▶ positiv
  - ▶ negativ
- ▶ Legitime Ansprüche
- ▶ Überzeugende Informationen

# Indirekter Machteinsatz

Zeichnet sich durch **Vermeidung** direkter Konfrontation aus.

# Indirekter Machteinsatz

Zeichnet sich durch **Vermeidung** direkter Konfrontation aus.

- ▶ Bürokratie
- ▶ Veränderung der Regeln
- ▶ Hinter anderer Rücken
- ▶ Allianzen
- ▶ Passiver Widerstand

# Indirekter Machteinsatz

Zeichnet sich durch **Vermeidung** direkter Konfrontation aus.

- ▶ Bürokratie
- ▶ Veränderung der Regeln
- ▶ Hinter anderer Rücken
- ▶ Allianzen
- ▶ Passiver Widerstand
  - ▶ *Negativismus*: Körpersprache, knappe Verbalisierung
  - ▶ *Konformität*: Skala von unkooperativ ... (geheime) Sabotage
  - ▶ *Mauern*: keine Kommentare, keine Handlung

# Direkter Machteinsatz

Sehr weites Spektrum, je nach Kontext.

## 1. Offen

- ▶ Anschreien, schupsen, streiken, schlagen, Dinge werfen, ...
- ▶ An- / Auslachen des Gegenübers
- ▶ (falsche) Behauptungen aufstellen, Beschuldigen, Beleidigen, ...

# Direkter Machteinsatz

Sehr weites Spektrum, je nach Kontext.

## 1. Offen

- ▶ Anschreien, schupsen, streiken, schlagen, Dinge werfen, ...
- ▶ An- / Auslachen des Gegenübers
- ▶ (falsche) Behauptungen aufstellen, Beschuldigen, Beleidigen, ...

## 2. Privat

- ▶ Einschmeicheln
- ▶ *überzeugende* Argumentation
- ▶ In Verlegenheit bringen
- ▶ Versprechungen machen
- ▶ ...



# Direkter Machteinsatz

Sehr weites Spektrum, je nach Kontext.

## 1. Offen

- ▶ Anschreien, schupsen, streiken, schlagen, Dinge werfen, ...
- ▶ An- / Auslachen des Gegenübers
- ▶ (falsche) Behauptungen aufstellen, Beschuldigen, Beleidigen, ...

## 2. Privat

- ▶ Einschmeicheln
- ▶ *überzeugende* Argumentation
- ▶ In Verlegenheit bringen
- ▶ Versprechungen machen
- ▶ ...

## 3. Öffentlich

- ▶ „Whistle-Blowing“
- ▶ Gericht
- ▶ Presse

# Fairer Machteinsatz

Beide Parteien erkennen (in stiller Übereinkunft) bestimmte Regeln an.

# Fairer Machteinsatz

Beide Parteien erkennen (in stiller Übereinkunft) bestimmte Regeln an.

- ▶ z. B. im Sport

# Anpassung

- ▶ Erfüllung der Wünsche der anderen Partei ohne Rücksicht auf eigene Interessen
- ▶ Kann verschiedene Gründe haben
  - ▶ Akzeptanz der (fachlichen) Überlegenheit der anderen Partei
  - ▶ Aufbau von sozialem Kredit
  - ▶ Gesichtswahrung bei Hinzuziehen eines Mediators

# Kompromiss

- ▶ Mischung aus den Führungsstilen
  - ▶ Vermeidung
  - ▶ Anpassung
  - ▶ Machteinsatz

# Kompromiss

- ▶ Mischung aus den Führungsstilen
  - ▶ Vermeidung
  - ▶ Anpassung
  - ▶ Machteinsatz
- ▶ Vorgehen daher Summe bzw. ganz ähnlicher der zuvor gen. Stile
  - ▶ Feilschen, Drohen, Kämpfen, Einlenken, ...

# Kompromiss

- ▶ Mischung aus den Führungsstilen
  - ▶ Vermeidung
  - ▶ Anpassung
  - ▶ Machteinsatz
- ▶ Vorgehen daher Summe bzw. ganz ähnlicher der zuvor gen. Stile
  - ▶ Feilschen, Drohen, Kämpfen, Einlenken, ...

↪ *Brauchbare statt opt. Lösung.*

# Zusammenarbeit

- ▶ offene Verhandlung
- ▶ Kreativität
- ▶ Inovativität

↪ neue Lösungen finden – statt in alten Strukturen verharren.



# Erreichen von Zusammenarbeit

Dies ist in der Regel sehr schwer, da Zusammenarbeit Vertrauen bedingt.

# Erreichen von Zusammenarbeit

Dies ist in der Regel sehr schwer, da Zusammenarbeit Vertrauen bedingt.

- ▶ Neue Informationen

# Erreichen von Zusammenarbeit

Dies ist in der Regel sehr schwer, da Zusammenarbeit Vertrauen bedingt.

- ▶ Neue Informationen
- ▶ Dritte Partei

# Erreichen von Zusammenarbeit

Dies ist in der Regel sehr schwer, da Zusammenarbeit Vertrauen bedingt.

- ▶ Neue Informationen
- ▶ Dritte Partei
- ▶ Mediator

# Zusammenfassung der Modelle

- ▶ Prozessmodell
  - ▶ Beschreibt interne Dynamik eines Konfliktes als Ablauf von Phasen
  - ▶ Phasen bilden abhängige Eventzyklen
- ▶ Strukturmodell
  - ▶ Beschreibt intern einen Konflikt als Mischung von Druck und Interessen von verschiedenen Parteien

# Quellen

 *Priutt Robin, 1986*

 *Scholl, 2004*

 *Thomas, 1976*

 *van de Vliert, 1994*