

Conflict Management

Ein Konflikt ist eine mindestens von einer Seite als emotional belastend und/oder sachlich inakzeptabel empfundene Interaktion, die durch eine Unvereinbarkeit der Verhaltensweisen, der Interessen und Ziele sowie der Annahmen und Haltungen der Beteiligten gekennzeichnet ist.

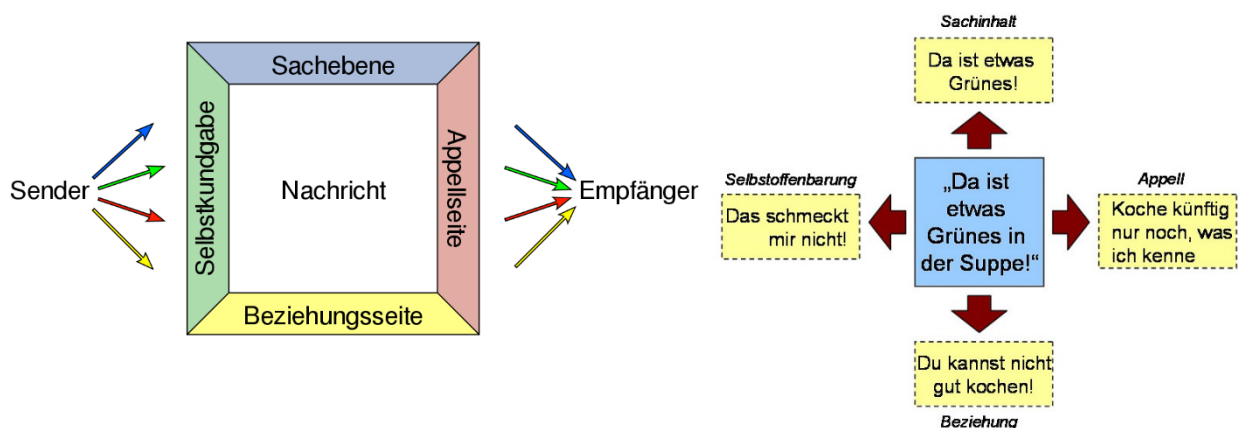
Bei einem Konflikt treffen unterschiedliche Einstellungen, Erwartungen, Interessen, Meinungen, Wertvorstellungen oder Ziele aufeinander.

- ➔ Ein Konflikt wird oft als eine Auseinandersetzung oder eine Differenz von Interessen oder Meinungen zwischen zwei oder mehreren Parteien definiert. Es kann auch als eine Art von Spannung oder Unstimmigkeit betrachtet werden, die zwischen Personen, Gruppen oder Organisationen entsteht.
- ➔ Konflikt entsteht durch
 - das Vorkommen von gegensätzlichen, unvereinbaren Interessen / Handlungen;
 - jede Partei glaubt recht zu haben
 - Konfliktparteien hängen in irgendeiner Weise voneinander ab (wollen / brauchen was vom anderen)

Sichtbarkeit von Konflikten:

- Es ist nicht zwingend erforderlich, dass alle Parteien einen Konflikt erkennen, oftmals können Konflikte auch unsichtbar oder untergründig existieren, ohne dass alle Beteiligten sich dessen vollständig bewusst sind. Es ist möglich, dass ein Konflikt erst dann offensichtlich wird, wenn er an die Oberfläche kommt und von den beteiligten Parteien erkannt wird.

Schultz von Thun – Vier Seiten einer Nachricht



- ➔ Oft sind Konflikte auch schon im Entstehen, wenn die Kommunikation falsch läuft bzw. Aussagen falsch verstanden / kommuniziert werden.
Bsp.: Auf Sachebene klar / auf Beziehungsebene -> Konflikt

Konflikte durch Rollen in Teams

- ➔ Konflikte können in Teams durch unterschiedliche Erwartungen an die jeweiligen Rollen entstehen. Sind gewisse Rollen / Aufgaben nicht klar definiert und erfüllt eine Person nicht die Erwartungen der anderen Personen kann es zu einem Konflikt kommen.
Bsp.: Wenn ein Teammitglied seine Rolle als Projektleiter nicht erfüllt und dadurch die Erwartungen der anderen Teammitglieder nicht erfüllt werden.

Umgang mit Konflikten

- ➔ Ignorieren / Verleugnen:
Eine Meinungsverschiedenheit, etc. wird ignoriert oder verleugnet
-> Nicht-Ansprechen und Vermeiden eines Konfliktes
Kurzfristig -> Vermeidung von Eskalation und Konfliktsituation
Langfristig -> Ungelöste Probleme, versteckte Spannung, keine konstruktiven Lösungen
- ➔ Problem-orientiert:
Identifikation und Analyse der Ursachen des Problems / Konflikts und anschließende Erarbeitung einer Lösung.
Bedeutend sind Kommunikation, Zuhören und Verständnis -> Kompromisse
Kann zu konstruktiven und nachhaltigen Lösungen führen -> Berücksichtigung aller Bedürfnisse
- ➔ Lösungs-orientiert:
Fokus auf Such einer gemeinsamen Lösung -> Berücksichtigung der Bedürfnisse der Parteien
Wichtig -> Zusammenarbeit und Kreativität -> Findung neuer Wege
Findung nachhaltiger Lösungen und Stärkung der Beziehung zwischen den Parteien.

Reaktionen auf Konflikte

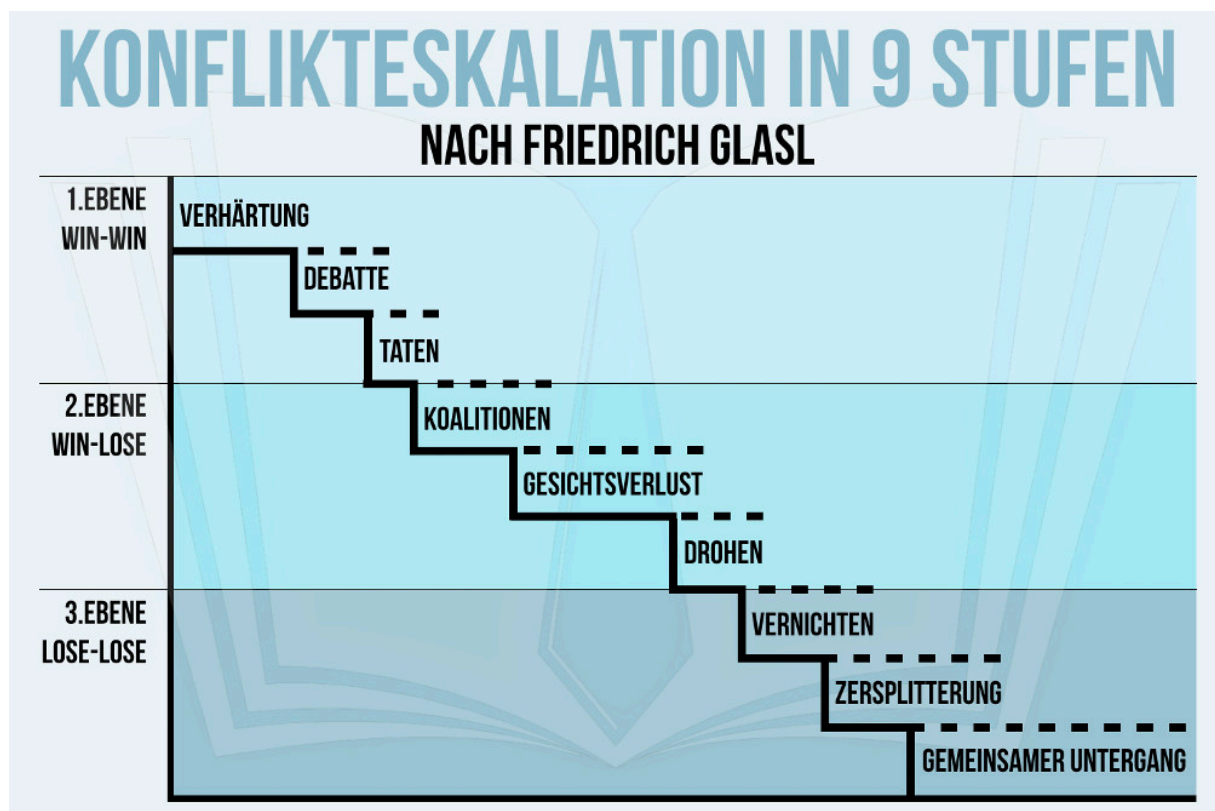
- Flucht: Diese Reaktion beinhaltet das Ausweichen oder Rückzug aus dem Konflikt, indem man ihn vermeidet oder sich aus der Situation entfernt. Es kann in einigen Fällen kurzfristig helfen, die Konfrontation zu vermeiden, aber es löst das Problem nicht und kann zu ungelösten Spannungen führen.
- Kampf: Diese Reaktion beinhaltet das aggressive oder konfrontative Verhalten, um den Konflikt zu lösen oder zu gewinnen. Es kann zu einer Eskalation des Konflikts führen und die Beziehung zwischen den beteiligten Personen belasten.
- Unterordnung: Diese Reaktion beinhaltet das Nachgeben oder Unterwerfen, um den Konflikt zu beenden oder zu vermeiden. Es kann kurzfristig zu einer scheinbaren Lösung führen, aber es kann auch dazu führen, dass eigene Bedürfnisse und Interessen nicht berücksichtigt werden und zu einem Ungleichgewicht in der Beziehung führen.
- Delegation: Diese Reaktion beinhaltet das Übertragen des Konflikts an eine andere Person oder eine höhere Autorität, um ihn zu lösen. Es kann in einigen Fällen hilfreich sein, wenn es um komplexe Konflikte geht, die spezielle Fachkenntnisse erfordern, aber es kann auch dazu führen, dass die beteiligten Personen sich nicht aktiv mit dem Konflikt auseinandersetzen und die Verantwortung an andere abgeben.

- **Kompromiss:** Diese Reaktion beinhaltet das Aushandeln einer Lösung, bei der alle Parteien Zugeständnisse machen, um eine Einigung zu erzielen. Es kann in vielen Fällen eine praktikable Lösung sein, um einen Konflikt zu lösen, aber es kann auch bedeuten, dass nicht alle Bedürfnisse und Interessen vollständig erfüllt werden.
- **Konsens:** Diese Reaktion beinhaltet das gemeinsame Treffen einer Entscheidung, bei der alle beteiligten Personen zustimmen und ihre Bedenken und Interessen berücksichtigt werden. Es kann eine effektive Methode sein, um eine langfristige und nachhaltige Lösung zu finden, bei der alle Parteien mit der Entscheidung einverstanden sind.

Konfliktlösung -> Findung einer nachhaltigen Lösung mit Adressierung des grundsätzlichen Problems (Kompromiss / Konsens)

Konfliktregelung -> Maßnahme zur Eindämmung der Auswirkungen eines Konflikts. Lösen nicht Ausgangsproblematik (Flucht, Kampf, Unterordnung, Delegation)

Einordnung von Konflikten & Konfliktlösung nach Glasl



➔ Das Eskalationsmodell nach Friedrich Glasl beschreibt neun Stufen, die in einem Konfliktverlauf auftreten können:

1. **Verhärtung:** In dieser Stufe sind die Positionen der Konfliktparteien stark verhärtet. Es gibt wenig Bereitschaft zur Kommunikation und zur Suche nach Lösungen. Bsp.: Zwei politische Parteien können sich nicht auf einen Kompromiss in Bezug auf eine umstrittene Gesetzesänderung einigen und verhärten ihre Positionen.

2. Debatte: In dieser Stufe beginnen die Konfliktparteien, ihre Standpunkte offen zu kommunizieren und ihre Meinungsverschiedenheiten auszutauschen. Bsp.: Eine Gewerkschaft und ein Unternehmen führen Verhandlungen über Lohn- und Arbeitsbedingungen.
3. Taten: In dieser Stufe treten die Konfliktparteien in Aktion und ergreifen Maßnahmen, um ihre Interessen durchzusetzen. Bsp.: Proteste und Demonstrationen von Aktivisten für Klimaschutz, die auf die Straße gehen, um für Maßnahmen gegen den Klimawandel zu kämpfen.
4. Koalitionen: In dieser Stufe suchen die Konfliktparteien nach Unterstützung von Dritten, um ihre Positionen zu stärken. Bsp.: Ein Land bildet eine Allianz mit anderen Ländern, um politischen Druck auf eine andere Nation auszuüben.
5. Gesichtsverlust: In dieser Stufe geht es um den Verlust des Ansehens oder der Würde in der Öffentlichkeit. Bsp.: Politiker oder Prominente, die in einen Skandal verwickelt sind und versuchen, ihren Ruf wiederherzustellen.
6. Drohen: In dieser Stufe werden Drohungen eingesetzt, um Druck auf die Gegenseite auszuüben und Forderungen durchzusetzen. Bsp.: Ein Land droht mit wirtschaftlichen Sanktionen gegenüber einem anderen Land, um politische Zugeständnisse zu erlangen.
7. Vernichten: In dieser Stufe werden bewusst Schäden zugefügt oder Ressourcen zerstört, um der Gegenseite zu schaden. Bsp.: Ein bewaffneter Konflikt zwischen zwei Ländern, bei dem Bombardierungen oder Angriffe auf Infrastrukturen stattfinden.
8. Zersplitterung: In dieser Stufe spalten sich die Konfliktparteien in kleinere Gruppen auf und verlieren den Überblick über den Konfliktverlauf. Bsp.: Eine politische Partei spaltet sich in mehrere Fraktionen aufgrund interner Meinungsverschiedenheiten.
9. Gemeinsamer Untergang: In dieser Stufe wird deutlich, dass der Konflikt keine Gewinner haben wird und alle Konfliktparteien Verluste erleiden werden. Bsp.: Eine Wirtschaftskrise, die mehrere Länder betrifft und zu einem globalen wirtschaftlichen Abschwung führt, bei dem alle beteiligten Länder Verluste hinnehmen müssen und keine Seite als Gewinner hervorgeht.

➔ **Es ist wichtig zu beachten, dass das Eskalationsmodell nach Glasl keine lineare Reihenfolge darstellt und Konflikte nicht zwangsläufig alle Stufen durchlaufen müssen. Konflikte können auch auf bestimmten Stufen stecken bleiben oder direkt von einer Stufe zur anderen eskalieren.**

LOSE-LOSE (beide Parteien verlieren):

- Flucht
- Kampf

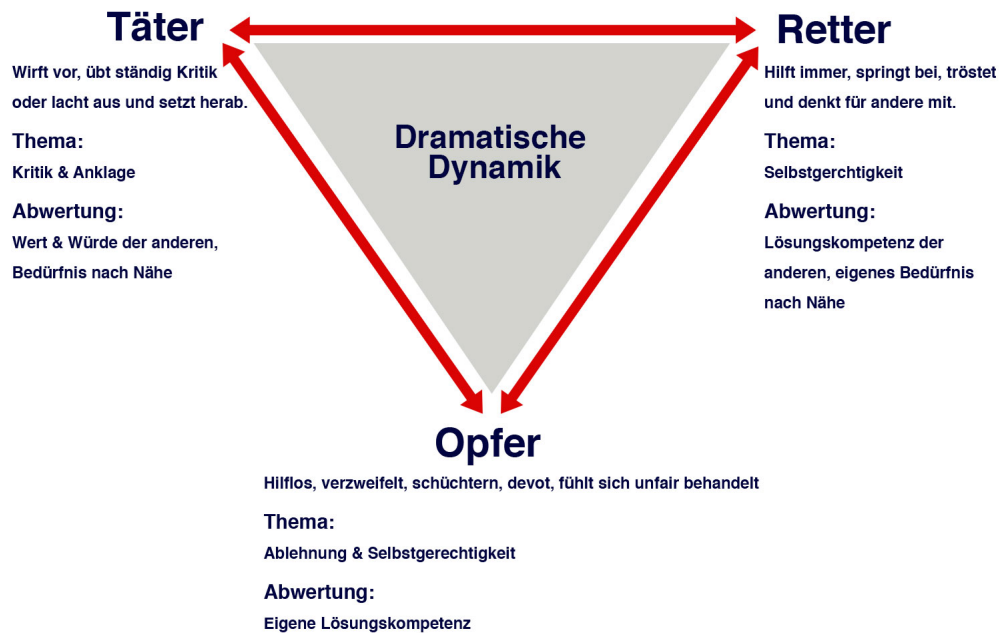
WIN-WIN (beide Parteien gewinnen):

- Kompromiss
- Konsens

WIN-LOSE (eine Partei gewinnt, eine verliert):

- Unterordnung
- Delegation

Dynamik von Konflikten nach Karpman – Drama Dreieck



Das Drama-Dreieck ist ein Konzept aus der Transaktionsanalyse und beschreibt typische Muster und Dynamiken von Konflikten.

Es besteht aus drei Rollen: dem **Opfer**, dem **Täter/Verfolger** und dem **Retter**.

- **Das Opfer:** Das Opfer fühlt sich hilflos, ohnmächtig und benachteiligt. Es gibt die Verantwortung für die Lösung des Problems an andere ab und sucht nach Mitleid und Unterstützung von außen.

Bsp.: Eine Person, die von Naturkatastrophen betroffen ist und sich als hilfloses Opfer fühlt und auf Hilfe von Hilfsorganisationen oder der Regierung angewiesen ist.

- **Der Täter / Verfolger:** Der Täter ist jemand, der die Kontrolle übernimmt und anderen die Schuld gibt. Er handelt aggressiv, kritisiert oder beschuldigt andere und versucht, Macht über sie auszuüben.

Bsp.: Ein Politiker, der öffentlich andere politische Parteien oder Personen angreift und beschuldigt, um von eigenen Fehlern oder Problemen abzulenken.

- **Der Retter:** Der Retter ist jemand, der versucht, anderen zu helfen und Lösungen anzubieten. Er fühlt sich verantwortlich für die Probleme anderer und versucht, sie zu unterstützen oder zu retten.

Bsp.: Eine Wohltätigkeitsorganisation, die sich für eine bestimmte Sache einsetzt und versucht, Opfern von Naturkatastrophen oder sozialen Problemen zu helfen und sie zu retten.

Das Drama-Dreieck kann sich dynamisch verändern, da die Rollen wechseln können.

Zum Beispiel kann das Opfer zum Retter werden, der Täter kann sich als Opfer darstellen oder der Retter kann in die Rolle des Täters schlüpfen. Diese **Dynamik** kann dazu führen, dass **Konflikte** sich **weiter verschärfen** und in einem Teufelskreis gefangen bleiben. Es ist wichtig zu erkennen, dass das Drama-Dreieck nicht zu einer konstruktiven Lösung von Konflikten führt, sondern die Konflikte oft weiter anheizt.

Einfluss der Persönlichkeit auf Konflikte nach Berne

Die Transaktionsanalyse teilt Persönlichkeit in drei „Ich-Zustände“:

<i>Positiv empfundene Eigenschaften</i>	<i>Ich-Zustand</i>	<i>Negativ empfundene Eigenschaften</i>
Beschützend, Halt gebend	Eltern-Ich	Regulierend, bestrafend
Frei entscheidend, Rechte genießend	Erwachsenen-Ich	Verantwortung tragend, Pflichten wahrnehmend
Spontan, unbekümmert	Kinder-Ich	Angepasst, hörig

Personality influences conflicts by Berne

Transaction Analysis divides a person into three „Ego-States“:

<i>Positive-experienced attributes</i>	<i>Ego-State</i>	<i>Negative-experienced attributes</i>
Protecting, keeping grounded	Parent State	Regulating, punishing
Freely desiding, enjoying rights	Adult State	Bearing responsibility, fulfilling obligations
Spontaneous, carefree	Child State	Adjusted, be a slave to so.

Die Transaktionsanalyse ist eine psychologische Theorie und Methode, die von Eric Berne entwickelt wurde und sich mit der Analyse von Kommunikation, Persönlichkeit und Verhalten beschäftigt. Sie teilt die Persönlichkeit in drei "Ich-Zustände" ein:

1. Eltern-Ich: Dieser Ich-Zustand umfasst positiv empfundene Eigenschaften wie beschützend und haltgebend, aber auch negativ empfundene Eigenschaften wie regulierend und bestrafend. Es repräsentiert die internalisierten Stimmen der Eltern oder anderen Autoritätspersonen, die in der Kindheit erlernt wurden. (**Dreieck -> Täter**)
2. Erwachsenen-Ich: Dieser Ich-Zustand wird mit positiv empfundenen Eigenschaften wie frei entscheidend und rechte genießend assoziiert. Er repräsentiert das rationale und verantwortungsvolle Denken und Handeln in der Gegenwart, unabhängig von den Einflüssen der Vergangenheit. (**Dreieck -> Retter**)
3. Kinder-Ich: Dieser Ich-Zustand umfasst positiv empfundene Eigenschaften wie spontan und unbekümmert, aber auch negativ empfundene Eigenschaften wie angepasst und hörig. Es repräsentiert die emotionalen und impulsiven Reaktionen, die in der Kindheit erlernt wurden. (**Dreieck -> Opfer**)

- ➔ Die Transaktionsanalyse untersucht, wie diese drei Ich-Zustände miteinander kommunizieren und in Konflikten oder Interaktionen im Alltag auftreten können. Sie ermöglicht ein besseres Verständnis für das individuelle Verhalten und die Persönlichkeitsdynamiken in zwischenmenschlichen Beziehungen.

Beispiel: Dialog-Lehrer:

Eine Lehrkraft möchte eine überbordende Hausübung bis morgen geben; morgen ist jedoch auch eine mehrstündige Schularbeit angesetzt.

*Wie schaut der Dialog aus, wenn der/die Klassensprecher*in aus den verschiedenen Ich-Zuständen heraus antwortet? Welche Konfliktstufe wird jeweils daraus resultieren, wie kann konkret damit umgegangen werden?*

- ➔ Eltern-Ich -> Vorwurfsvoll / Abwehrend / Verurteilend

"Das ist zu viel! Wir haben schon so viel zu tun. Das ist unfair! Die Schularbeit morgen wird schon stressig genug sein!"

-> "LOSE-LOSE" oder "WIN-LOSE" => Lehrer fühlt sich angegriffen, Schüler verweigert evtl.

- ➔ Erwachsenen-Ich -> Sachlich – klare Kommunikation

"Ich verstehe, dass die Hausübung wichtig ist, aber morgen ist auch die Schularbeit. Das wird eine große Belastung für uns alle sein."

-> "WIN-WIN" oder "WIN-LOSE" suchen nach realistischen Kompromiss für beide Seiten

- ➔ Kind-Ich -> untergeordnet

"Ja, wir machen das, wie Sie sagen, wir werden alles tun, was Sie uns aufgetragen haben."

-> "LOSE-LOSE" -> fix verloren

E – Lösungsmöglichkeiten für eigene Konfliktsituation

Konflikt: Zusammenarbeit in einem Software-Entwicklungsteam; ein Teammitglied liegt weit unter Qualifikationsniveau der anderen und liefert so keine brauchbaren Ergebnisse. Team leidet darunter; Person sieht es aber nicht ein sich zu verbessern/sich zu bemühen.

- ➔ Eltern-Ich -> Schlüpfung in Rolle eines Mentors -> Angebot von Unterstützung Schulungen,
- ➔ Erwachsenen-Ich -> Setzung von Objektiven Fristen, zur Aufweisung des Mangels; Zuteilung von realistisch schaffbaren Arbeitspaketen.
- ➔ Kind-Ich -> Kooperative und freundliche Kommunikation und Überzeugung durch Gespräch!