



# Mit Konflikten angemessen umgehen

---

Einführung in  
Konfliktmanagement im  
beruflichen Kontext



# Was ist ein Konflikt?

- Ein Konflikt entsteht, wenn unterschiedliche Interessen, Ziele oder Werte aufeinandertreffen.
- Er kann zwischen Personen, Gruppen oder innerhalb einer Person auftreten
- Konflikte sind nicht per se negativ – sie können auch zu positiven Veränderungen führen
- Wichtig ist, Konflikte frühzeitig zu erkennen und konstruktiv zu bearbeiten
- Ein gutes Konfliktmanagement verbessert das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit.

# Was ist ein Konflikt – Beispiel

Zwei Kollegen streiten sich regelmäßig über die beste Vorgehensweise bei einem Projekt. Beide haben unterschiedliche Vorstellungen, wie das Ziel erreicht werden soll. Obwohl sie dasselbe Ziel verfolgen, führt die unterschiedliche Herangehensweise zu Spannungen.

**Das ist ein typischer Beurteilungs-/Wahrnehmungskonflikt.**

# Warum Konfliktmanagement wichtig ist

- Konflikte können den Betriebsablauf stören und die Produktivität senken.
- Unbearbeitete Konflikte führen oft zu Frustration, Krankheit oder Kündigung.
- Konstruktiv gelöste Konflikte fördern Innovation und Teamgeist.
- Führungskräfte müssen Konflikte erkennen, analysieren und lösen können.
- Eine gute Konfliktkultur stärkt die Organisation langfristig.

# Warum Konfliktmanagement wichtig ist – Beispiel

Ein Mitarbeiter ignoriert die Anweisungen seiner neuen Vorgesetzten, weil er selbst auf die Position gehofft hatte.

Die Situation eskaliert, das Team leidet unter Spannungen.

**Der Vorgesetzte muss eingreifen, um den Konflikt zu deeskalieren und die Zusammenarbeit wiederherzustellen.**

# Konfliktarten

Konflikte lassen sich in verschiedene Typen unterteilen:

- Zielkonflikte: zwei Ziele widersprechen sich
- Rollenkonflikte: unklare oder widersprüchliche Erwartungen an eine Rolle
- Beurteilungs-/Wahrnehmungskonflikte: unterschiedliche Sichtweisen
- Verteilungskonflikte: Streit um Ressourcen
- Beziehungskonflikte: persönliche Differenzen

# Konfliktarten – Beispiel

Zielkonflikt: Ein Projektleiter möchte schnell Ergebnisse liefern, das Team will gründlich arbeiten.

Rollenkonflikt: Eine Führungskraft soll gleichzeitig kontrollieren und motivieren – das führt zu Spannungen.

Verteilungskonflikt: Zwei Mitarbeitende streiten um die Teilnahme an einer Fortbildung mit begrenzten Plätzen.





# Erscheinungsformen von Konflikten

- Konflikte können sich unterschiedlich zeigen – nicht alle sind sofort sichtbar.
- Latente Konflikte sind unterschwellig und oft nicht direkt erkennbar
- Manifeste Konflikte sind offen ausgetragen und für alle Beteiligten sichtbar.
- Ein latenter Konflikt kann sich jederzeit zu einem manifesten Konflikt entwickeln.
- Die richtige Einschätzung der Erscheinungsform ist wichtig für die Konfliktlösung.

# Erscheinungsformen von Konflikten

Ein Mitarbeiter fühlt sich seit Wochen übergangen, sagt aber nichts.  
Er beginnt, Aufgaben zu verzögern und Kollegen zu meiden.

**Das ist ein latenter Konflikt.**

Später kommt es zu einem offenen Streit im Teammeeting.

**Der Konflikt ist nun manifest.**



# Heiße vs. kalte Konflikte

- Heiße Konflikte sind emotional, laut und direkt – die Beteiligten kämpfen aktiv.
- Kalte Konflikte sind still, distanziert und oft passiv-aggressiv – Kommunikation ist eingefroren.
- Beide Formen können gleich belastend sein, aber erfordern unterschiedliche Lösungsstrategien.
- Heiße Konflikte sind leichter zu erkennen, kalte oft schwerer zu greifen.
- Führungskräfte müssen beide Formen ernst nehmen und gezielt bearbeiten.

# Heiße vs. kalte Konflikte – Beispiel

Beispiel heißer Konflikt: Zwei Kollegen streiten lautstark über Zuständigkeiten – es kommt zu persönlichen Angriffen.

Beispiel kalter Konflikt: Ein Mitarbeiter ignoriert systematisch die E-Mails seiner Vorgesetzten und meidet Gespräche.

**Beide Konflikte sind ernst und benötigen unterschiedliche Ansätze zur Lösung.**



# Soziale Ebenen von Konflikten

- Konflikte können sich auf verschiedenen sozialen Ebenen abspielen.
- Intrapersonale Konflikte entstehen innerhalb einer Person – z. B. bei schwierigen Entscheidungen.
- Interpersonale Konflikte entstehen zwischen zwei oder mehreren Personen oder Gruppen.
- Nicht alle Betroffenen sind direkt beteiligt – z. B. Kinder bei einem Elternkonflikt.
- Die soziale Ebene beeinflusst, wie ein Konflikt wahrgenommen und gelöst werden kann.

# Soziale Ebenen von Konflikten

Intrapersonaler Konflikt: Eine Mitarbeiterin muss sich entscheiden, ob sie eine Beförderung mit Umzug annimmt. Sie ist hin- und hergerissen zwischen Karriere und Familie.

Interpersonaler Konflikt: Zwei Teammitglieder streiten regelmäßig über Arbeitsabläufe.

Der Konflikt betrifft auch das restliche Team indirekt.



# Intrapersonale Konflikte

- Intrapersonale Konflikte entstehen innerhalb einer Person.
- Sie treten auf, wenn jemand zwischen mehreren Optionen oder Werten hin- und hergerissen ist.
- Diese Konflikte sind oft schwer zu erkennen, da sie nicht offen sichtbar sind.
- Sie können zu Stress, Entscheidungsunfähigkeit oder innerer Unruhe führen.

# Intrapersonale Konflikte – Beispiel

Eine Mitarbeiterin bekommt ein Jobangebot in einer anderen Stadt.

Positiv: bessere Bezahlung, Karrierechance.

Negativ: Umzug, Trennung von Familie.

# Interpersonale Konflikte

- Interpersonale Konflikte entstehen zwischen Personen oder Gruppen.
- Sie können durch unterschiedliche Werte, Kommunikationsstile oder Rollen entstehen.
- Diese Konflikte sind meist sichtbar und betreffen oft das gesamte Team.
- Sie können die Zusammenarbeit stark beeinträchtigen.  
Wichtig ist, frühzeitig zu vermitteln und gemeinsame Lösungen zu finden.

# Interpersonale Konflikte – Beispiel

Zwei Kollegen streiten regelmäßig über Arbeitsmethoden:

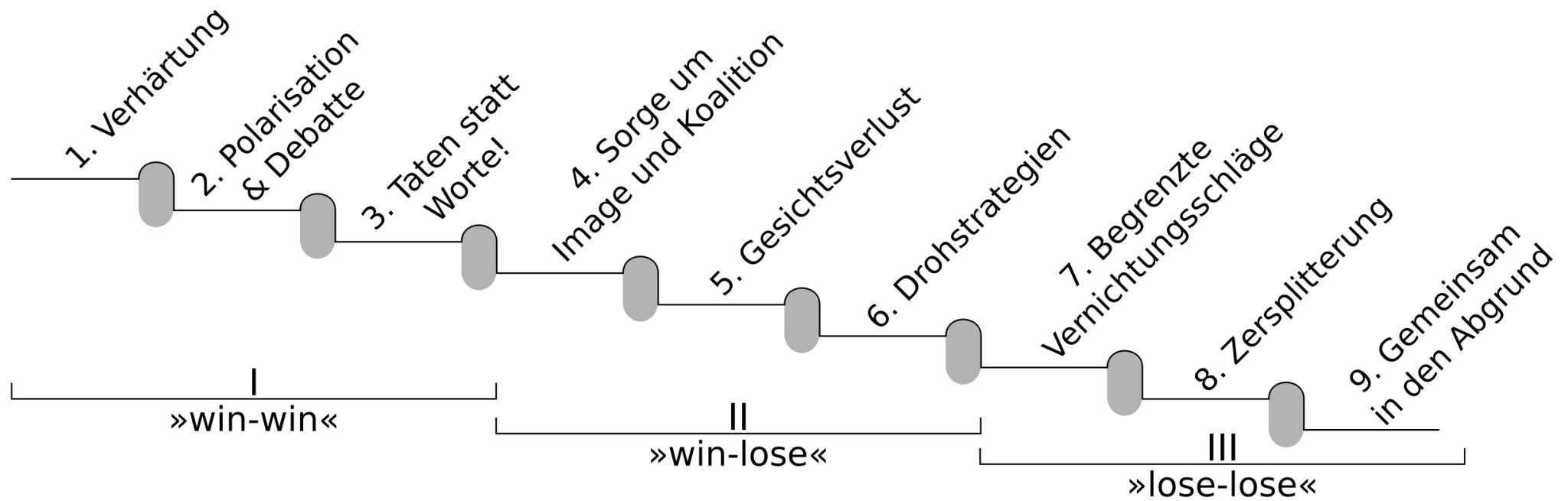
- Der eine ist detailorientiert, der andere pragmatisch.
- Die Spannungen wirken sich auf das gesamte Team aus.

**Ein klassischer Beziehungskonflikt mit Auswirkungen auf die Gruppenleistung.**



# Eskalationsmodell nach Glasl – Überblick

- Friedrich Glasl entwickelte 1980 ein neunstufiges Modell, das beschreibt, wie Konflikte sich verschärfen können.
- Das Modell hilft, den aktuellen Stand eines Konflikts zu erkennen und passende Maßnahmen zur Deeskalation zu wählen.
- Je höher die Stufe, desto schwieriger wird eine Lösung ohne externe Hilfe.
- Die Eskalation verläuft in drei Hauptphasen:
  - Win-win (Stufen 1–3)
  - Win-lose (Stufen 4–6)
  - Lose-lose (Stufen 7–9)



# Win-win (Stufen 1–3)

- **Stufe 1 – Verhärtung**

Erklärung: Meinungsverschiedenheiten entstehen. Kommunikation ist noch möglich.

Beispiel: Zwei Kollegen diskutieren regelmäßig über die beste Projektstrategie, bleiben höflich, aber stur.

- **Stufe 2 – Debatte und Polemik**

Erklärung: Diskussion wird emotionaler, Argumente werden zugespitzt.

Beispiel: Ein Teammitglied kritisiert die Vorschläge eines anderen öffentlich und sarkastisch.

- **Stufe 3 – Taten statt Worte**

Erklärung: Kommunikation nimmt ab, Aktionen ersetzen Gespräche.

Beispiel: Ein Mitarbeiter wird übergangen und hält Informationen zurück.



# Win-lose (Stufen 4–6)

- **Stufe 4 – Koalitionen**

Erklärung: Parteien suchen Verbündete, Gruppenbildung beginnt.

Beispiel: Zwei Abteilungen ziehen andere Teams in ihren Streit hinein.

- **Stufe 5 – Gesichtsverlust**

Erklärung: Ziel ist, den Gegner bloßzustellen.

Beispiel: Ein Vorgesetzter kritisiert einen Mitarbeiter vor dem ganzen Team.

- **Stufe 6 – Drohstrategien**

Erklärung: Drohungen werden ausgesprochen, Machtspiele dominieren.

Beispiel: Ein Mitarbeiter droht mit öffentlicher Bloßstellung bei Nichterfüllung seiner Forderungen.

# Lose-lose (Stufen 7–9)

- **Stufe 7 – Begrenzte Vernichtung**

Erklärung: Ziel ist Schaden für die Gegenseite, auch auf eigene Kosten.

Beispiel: Ein Team sabotiert ein Projekt, um die Leitung zu diskreditieren.

- **Stufe 8 – Zersplitterung**

Erklärung: Gegner wird als unmenschlich dargestellt, Kontakt wird abgebrochen.

Beispiel: Ein Mitarbeiter wird isoliert, Gerüchte verbreitet, Kommunikation verweigert.

- **Stufe 9 – Gemeinsam in den Abgrund**

Erklärung: Beide Seiten nehmen vollständige Zerstörung in Kauf.

Beispiel: Zwei Führungskräfte führen einen Machtkampf, der zur Spaltung des Unternehmens führt.

# Warum Glasls Modell im Berufsalltag relevant ist

- Konflikte sind Teil jeder Zusammenarbeit – entscheidend ist, wie man mit ihnen umgeht.
- Das Eskalationsmodell bietet eine klare Einteilung, um Konflikte besser zu verstehen und gezielt zu analysieren.
- Wer die Eskalationsstufen kennt, kann Konflikte früh erkennen und rechtzeitig gegensteuern – bevor sie sich verhärten oder eskalieren.
- Das Modell unterstützt ein reflektiertes, verantwortungsbewusstes Handeln im Umgang mit schwierigen Situationen.
- Durch das Verständnis von Konfliktdynamiken wird die Kommunikation im Team gestärkt und die Arbeitsatmosphäre verbessert.