

# DER KONFLIKT MANAGEMENT GUIDE

by Moreno Sgura



## Inhalte:

<u>Definition Konfliktmanagement</u>	S. 2
<u>Was ist ein Konflikt?</u>	S. 3
<u>9 Stufen der Konflikteskalation</u>	S. 4 - 5
<u>Anzeichen für ungelöste Konflikte bei Mitarbeitenden</u>	S. 6
<u>Die häufigsten Konfliktarten (und Ursachen)</u>	S. 7 - 8
<u>Voraussetzungen für die Konfliktlösung</u>	S. 9
<u>Die LEAF-Methode</u>	S. 10 - 12
<u>In 5 Schritten zur Konfliktlösung</u>	S. 13 - 16
<u>Verhaltensregeln für alle Phasen</u>	S. 17
<u>Zusammenfassung und Wiederholung</u>	S. 18 - 19
<u>Übung (aus Video-Lektion)</u>	S. 20

# DEFINITION: KONFLIKTMANAGEMENT

Konfliktmanagement involviert diverse Strategien und Schritte, um die Entstehung von Konflikten zu verringern und bereits vorhandene Konflikte zu deeskalieren.

Die beteiligten Parteien werden dazu ermutigt, in einen konstruktiven Dialog einzutreten, aus dem eine gemeinschaftlich akzeptierte Lösung entstehen kann.

Das Ziel besteht darin, sich systematisch mit den Wurzeln des Konflikts auseinanderzusetzen.

Hierdurch soll auch die Möglichkeit geschaffen werden, zukünftige Konflikte abzuschwächen - obwohl eine gänzliche Vermeidung nicht immer möglich ist.

Das Hauptaugenmerk des Konfliktmanagements liegt vielmehr darauf...

- bestehende Konfliktsituationen erfolgreich zu meistern.
- notwendige Konflikte aktiv anzugehen und zu lösen.
- unnötigen Konflikten präventiv entgegenzuwirken.



# WAS IST EIN KONFLIKT?

Immer wenn inkompatible Interessen oder Wertvorstellungen miteinander kollidieren, entsteht eine Situation des Konflikts.



An Konflikten können von zwei oder mehr Personen involviert sein.

Konflikte manifestieren sich in verschiedenen Formen, sei es durch unterschiedliche Standpunkte im persönlichen Umfeld oder auch im beruflichen Kontext.

Ganz gleich, wo Reibungen auftreten, ist es von essentieller Bedeutung, die Konfliktsituation zu adressieren und aufzulösen.

Eine Konfliktbewältigung ist wichtig: Wenn Konflikte ungelöst bleiben, können sich langfristig negative Konsequenzen sowohl für zwischenmenschliche Beziehungen als auch für berufliche Angelegenheiten ergeben.

In extremen Fällen kann eine Konflikteskalation eintreten.



# 9 STUFEN DER KONFLIKTESKALATION

nach Friedrich Glasl

Ebene 1 Win-Win	Verhärtung
	Debatte
	Taten
Ebene 2 Win-Lose	Koalitionen
	Gesichtsverlust
	Drohen
Ebene 3 Lose-Lose	Vernichten
	Zersplitterung
	Gemeinsamer Untergang



Das Phasenmodell von Friedrich Glasl veranschaulicht, dass in der ersten Ebene die involvierten Parteien noch in der Lage sind, den Konflikt zu lösen.

Ebene 1  
Win-Win

Verhärtung
Debatte
Taten

Wenn jedoch die Problematik in die zweite Ebene übergeht, verschiebt sich der Fokus dahin, die Auseinandersetzung für sich zu gewinnen.

Ebene 2  
Win-Lose

Koalitionen
Gesichtsverlust
Drohen

In den nachfolgenden Etappen – besonders in der letzten Phase – nimmt die Eskalation bis zur äußersten Stufe zu: Letztendlich kann dies zu (physischen) Schaden des Gegners führen, wie beispielsweise in einem Kampf.

Ebene 3  
Lose-Lose

Vernichten
Zersplitterung
Gemeinsamer Untergang

In dieser Situation nehmen die Beteiligten sogar Schaden für sich selbst in Kauf. Im beruflichen Umfeld kommt es üblicherweise nicht so weit. Wer jedoch ernsthaft bestrebt ist einen Konflikt zu bewältigen, sollte bereits eingreifen, bevor sich eine Abwärtsspirale entwickelt.



# ANZEICHEN FÜR UNGELÖSTE KONFLIKTE BEI MITARBEITENDEN

Personen, die nicht unmittelbar in eine Konfliktsituation involviert sind, können diese Anzeichen leicht übersehen.

Dies resultiert meist daraus, dass die beteiligten Parteien den Konflikt nicht öffentlich austragen.

Dennoch sollte das nicht darüber hinwegtäuschen, dass ungelöste Konflikte sowohl für die Betroffenen als auch für die Organisation erhebliche Schäden verursachen können:



- Mitarbeiter melden sich häufiger krank.
- Es schleichen sich häufiger Fehler ein.
- Kundenbeschwerden nehmen zu.
- Die Betroffenen machen nur noch Dienst nach Vorschrift.
- Es herrscht ein unfreundlicher Umgangston.
- Das Verhalten einzelner Mitarbeiter ändert sich deutlich.
- Es kommt zu Kündigungen.



# DIE HÄUFIGSTEN KONFLIKTARTEN

(und Ursachen)



## Beziehungskonflikte:

Zwischen Menschen können Antipathien entstehen, die Interaktion erschweren. Einfach ausgedrückt: Personen kommen nicht miteinander aus.

Was zunächst als subtile Abneigung beginnt, kann sich durch kleinere gegenseitige Angriffe verstärken.

## Kommunikationskonflikte:

Unsere Kommunikation erfolgt nicht nur verbal, sondern auch nonverbal. Wenn Sprache und Körpersprache widersprüchlich sind, können Missverständnisse entstehen.

Wenn diese nicht geklärt werden, drohen Kommunikationskonflikte.

## Verteilungskonflikte:

Hier bestehen Differenzen bezüglich der Verteilung von Ressourcen. Dies können materielle Güter sein, wie Gehälter, Dienstwagen oder Einzelbüros.

Oft betreffen Verteilungskonflikte auch Verantwortlichkeiten.



## Rollenkonflikte:

Menschen übernehmen unterschiedliche Rollen im beruflichen Umfeld. Mit jeder Rolle sind explizite oder unausgesprochene Erwartungen an die Person verbunden.

Diese Erwartungen entsprechen nicht immer der Selbstwahrnehmung der betreffenden Person. Dadurch entstehen unerfüllte Rollenerwartungen

## Wertekonflikte:

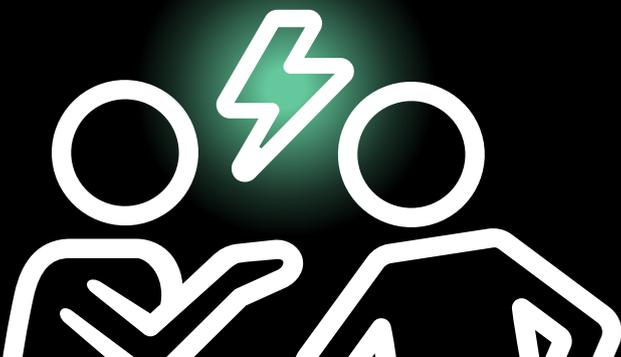
Wertekonflikte treten z.B. bei unterschiedlichen Arbeitsansätzen auf: Eine Person bevorzugt klare Strukturen, während eine andere eher spontan agiert.

Während für eine Person unethische Methoden inakzeptabel sind, könnten sie für eine andere als legitimes Mittel betrachtet werden.

## Machtkonflikte:

Stellen wir uns vor, ein Unternehmen plant aufgrund von Kosteneinsparungen die Zusammenlegung von zwei Abteilungen. Beide Abteilungsleiter möchten ihren Einfluss nicht verlieren.

So entsteht ein Machtkonflikt. Dieser bezieht sich auf die eigene Position in einer Gruppe und den Wunsch, hierarchisch auf der selben Ebene zu bleiben.



# VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE KONFLIKTLÖSUNG

Um Konflikte aufzulösen, ist die Bereitschaft der involvierten Personen nötig. Während Führungskräfte den Prozess initiieren und begleiten können, kann das Konfliktmanagement aber ins Leere laufen, wenn das Team nicht fähig ist, Konflikte zu lösen.



Hier sind die 3 "K" für eine erfolgreiche Konfliktlösung:

## Konfrontationsfähigkeit:

Die Fähigkeit, mit Konflikten umzugehen, ist oft knapp bemessen. Wenn auch nur eine Meinungsverschiedenheit in der Luft liegt, ziehen sich viele zurück, um einem Konflikt auszuweichen. Die Beteiligten müssen den Mut aufbringen, sich dem Konflikt zu stellen

## Kommunikation:

Ein Dialog ist unverzichtbar, um Auseinandersetzungen beizulegen. Wenn kein Austausch stattfindet, brodelt der Konflikt weiter, bis er eskaliert.

## Kompromissfähigkeit:

Nicht immer können beide Parteien ohne Kompromisse aus einem Konflikt aussteigen. Beide Seiten müssen einen Schritt aufeinander zumachen können. Wenn alle stur auf ihrem Standpunkt beharren, kann Konfliktmanagement nur begrenzt erfolgreich sein.



# DIE LEAF-METHODE ZUR LÖSUNG VON KONFLIKTEN IM FRÜHSTADIUM

Die LEAF-Methode bietet eine Möglichkeit, Konflikte zu bewältigen, wenn sie sich noch im Anfangsstadium befinden (gemäß dem Glasl-Phasenmodell in der ersten Ebene). Das Akronym LEAF steht für folgendes:

L I S T E N

E M P A T H I S E

A P O L O G I S E

F I X



## LISTEN = Zuhören:

Viele Konflikte entstehen durch Missverständnisse. Würde eine Partei von Anfang an aufmerksam zuhören, könnten viele Konflikte vermieden werden.



Wenn du einen Konflikt schlichten möchtest, ist es wichtig, dass du aktiv zuhörst, um zu verstehen warum dein Gegenüber verärgert ist.

Wichtig: Nicht in eine Verteidigungshaltung gehen, sondern dem anderen Raum geben, seine Sicht zu schildern.

## EMPATHIE = Sich hineinversetzen:

Indem du den Drang unterdrückst, bei jeder Gelegenheit einzuhaken, kannst du besser die Perspektive wechseln und dich in die Lage der Person versetzen.

Würdest du in derselben Situation ähnlich reagieren? Versuche aufrichtig, die Gefühle und Perspektiven des anderen zu verstehen und zeige Verständnis.



## APOLOGISE = Sich entschuldigen:

Manchmal laden Menschen ihren Ärger bei einer anderen Person ab, obwohl die eigentliche Ursache für die Frustration ganz woanders liegt.

Falls solch eine Situation vorliegt oder der Auslöser unbedeutend ist, zeige Größe, indem du dich für den Fehler entschuldigst.

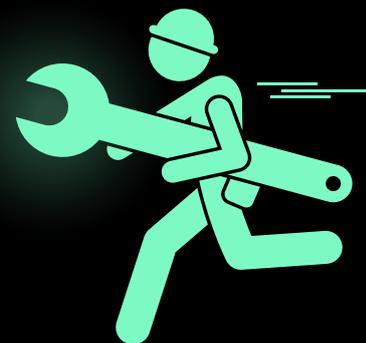
Auch wenn die andere Seite ebenfalls dazu beigetragen hat: Indem du als Leader den ersten Schritt machst, wird die Wahrscheinlichkeit hoch sein, dass dein Gegenüber ebenfalls auf dich zugeht.



## FIX = Das Problem lösen:

Biete eine Lösung für das Problem an. Falls der Fehler bei dir liegt, solltest du überzeugend darlegen können, wie du sicherstellst, dass es nicht wieder vorkommt.

Falls dir keine sofortige Lösung einfällt, kannst du dein Gegenüber nach seinen Erwartungen fragen.



# IN 5 SCHRITTEN ZUR KONFLIKTLÖSUNG

Sobald ein Konflikt besteht, löst er sich selten von selbst. Liegt bereits ein ausgewachsener Streit vor, bedarf es oft eines klärenden Gesprächs mit System (zu zweit oder - mit Moderator - zu dritt).



Dieser Prozess besteht aus 5 Phasen:

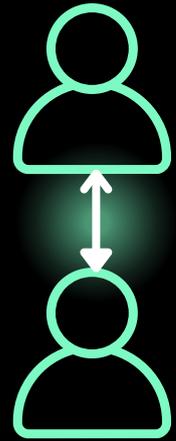
1. Auftaktphase
2. Selbsterklärungsphase
3. Dialogphase
4. Lösungsphase
5. Abschluss



## 1. Auftaktphase

Die richtige Atmosphäre und Stimmung sind entscheidend. In der Auftaktphase (auch Kontaktphase genannt) sollten beide Seiten um Objektivität bemüht sein. Beginne niemals mit Wut oder Vorwürfen. Das macht eine konstruktive Aussprache unmöglich.

Ein gewisser zeitlicher Abstand zum auslösenden Ereignis kann hilfreich sein, doch zu lange Verzögerungen sind nicht empfehlenswert.



## 2. Selbsterklärungsphase

Beide beteiligten Parteien schildern nüchtern, was den Konflikt ausgelöst hat.

- Wie kam es zu dieser Situation?
- Worin liegt der Kern des Problems?
- Welche Faktoren führten zur Eskalation?

Hierbei sollten Schuldzuweisungen, Anschuldigungen und Generalisierungen vermieden werden.

Es ist effektiver, Ich-Botschaften zu verwenden, wie beispielsweise: "Ich habe XY wahrgenommen und das hat mich verletzt."



### 3. Dialogphase

Die Dialogphase zielt darauf ab, gegenseitiges Verständnis zu fördern. Aussagen wie "Nun verstehe ich, warum du so reagiert hast" können hilfreich sein.

Es ist ratsam, unterschiedliche Perspektiven nicht in Frage zu stellen, wie etwa "Deine Sichtweise ist falsch!".

Dies würde den Konflikt nur verschärfen. Stattdessen sollten Gemeinsamkeiten herausgearbeitet werden.

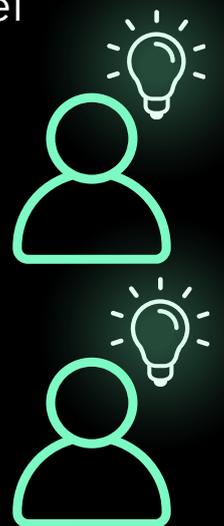


### 4. Lösungsphase

In dieser Phase werden Lösungsansätze für jeden Konfliktpunkt gesucht. Folgende Fragen sind dabei relevant:

- Was wäre eine faire Lösung für den jeweiligen Konflikt?
- Welche der vorgeschlagenen Lösungen sind realisierbar?
- Welche der machbaren Lösungen sind für beide Seiten akzeptabel?

Die Lösungsvorschläge werden bewertet, um herauszufinden, welche realisierbar und annehmbar sind. Die Gesprächspartner einigen sich auf diese Lösungen und setzen einen Zeitpunkt fest, um zu überprüfen, ob die Umsetzung erfolgreich war (oder nicht).



## 5. Abschlussphase

Zum Ende des Gesprächs werden die akzeptierten Lösungen noch einmal gemeinsam wiederholt und von beiden Seiten geprüft und bestätigt.

Der Konflikt wird abgeschlossen und im Idealfall können sich beide Parteien auf Augenhöhe die Hand reichen.



# VERHALTENSREGELN FÜR ALLE PHASEN

(deeskalierendes Verhalten)



- **Sachlichkeit bewahren:**

Es geht darum, nicht persönlich zu werden. Das entwertet dich selbst und macht das Konfliktgespräch praktisch wirkungslos. Konstruktive Lösungen sind nicht möglich, wenn unsachlich kommuniziert wird. Es ist ratsam, Ruhe zu bewahren, sowohl im Ton als auch in der Art der Argumentation, und stets souverän zu agieren – selbst wenn sich dein Gegenüber im Ton vergreift.

- **Ausreden lassen:**

Vor allem in der zweiten Phase – der Selbsterklärungsphase – geht es darum, beide Standpunkte anzuhören, ohne zu unterbrechen. Dies wäre nicht nur respektlos, sondern würde auch dem besseren Verständnis entgegenwirken.

- **Verständnis signalisieren:**

Um einen Konflikt zu entschärfen, solltest du auch signalisieren, dass du die Haltung der anderen Person nachvollziehen kannst. Das bedeutet nicht, dass du es gutheißen musst, aber du zeigst deutlich, dass du die Beweggründe verstehst.

- **Betonen von Gemeinsamkeiten:**

Während des Konfliktgesprächs solltest du dich weniger auf die Unterschiede fokussieren, sondern mehr nach gemeinsamen Elementen Ausschau halten. Oft bilden Gemeinsamkeiten die Grundlage für eine spätere Lösung



# ZUSAMMENFASSUNG UND WIEDERHOLUNG

Konfliktmanagement ist ein Prozess, der die Entstehung von Konflikten verringert und bereits vorhandene Konflikte deeskaliert.

Ein Konflikt liegt immer dann vor, wenn sich z.B. unerfüllte Erwartungen, konträre Meinungen oder unterschiedliche Wertvorstellungen begegnen.

Konflikte sind ein natürlicher Bestandteil des sozialen Miteinanders. Erst ein schlechter Umgang damit macht sie zu einer Gefahr für unsere Beziehungen.

Um es erst gar nicht zu einer Eskalation kommen zu lassen, sollten Konflikte gelöst werden, solange sie sich noch in der 1. Ebene befinden.

Ungelöste Konflikte zeigen sich z.B. durch verändertes Verhalten, häufigere Fehltage oder zunehmende Fluktuation.

Wer einen Konflikt lösen will, muss die Ursache finden. Kenntnisse über die unterschiedlichen Konfliktarten helfen dabei.

Um einen Konflikt oder Streit beizulegen, müssen beide Parteien bereit und fähig sein, sich der Situation zu stellen, konstruktiv zu kommunizieren und einen Schritt aufeinander zuzumachen.



Wer aktiv zuhört, sich in sein Gegenüber versetzt, sich entschuldigt und eine Lösung anbietet, kann einen Konflikt bereits im Frühstadium beseitigen.

Ist ein Konflikt eskaliert, hilft meistens nur ein moderiertes Gespräch (5 Phasen: Kontakt, Selbsterklärung, Dialog, Lösung, Abschluss).

In jeder Phase ist es ratsam, Ruhe zu bewahren, den anderen ausreden zu lassen, Verständnis zu signalisieren und Gemeinsamkeiten zu betonen.

Da wo Konsens herrscht, hat ein Konflikt keinen Nährboden mehr. Denn der Konflikt nährt sich aus Unterschieden, Gegensätzen und Aggressivität. In dem wir nach Überschneidungen in unseren Zielen, Ansichten und Werten suchen und diese voreinander betonen, lenken wir unseren Fokus stets Richtung Konsens und weg von unserem Ärger.

---

**“KONFLIKTE SIND NICHT DAS  
PROBLEM, SONDERN UNSER  
UMGANG DAMIT”**

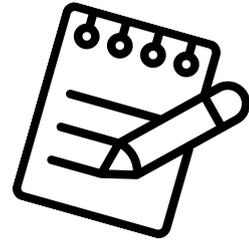
- Moreno Sgura -



# ÜBUNG

(Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg - siehe Video)

Formuliere eine konstruktive  
Konfliktkommunikation  
anhand der 4 Schritte:



1 Beobachtung

2 Gefühle

3 Bedürfnisse

4 Bitte



Du bist Führungskraft?

Du hast einen Konflikt, der dir den letzten Nerv raubt und du willst ihn so schnell wie möglich aus der Welt schaffen?

Dann buch dir hier dein [1:1 Leadership-Sparring](#) für eine 30-minütige Konflikt-Analyse.

Was du davon hast:

1. Den Konflikt in der Tiefe verstanden
2. Konkrete Ansätze für die Lösung

Ach übrigens: Es ist kostenlos.

- Dein Moreno -

