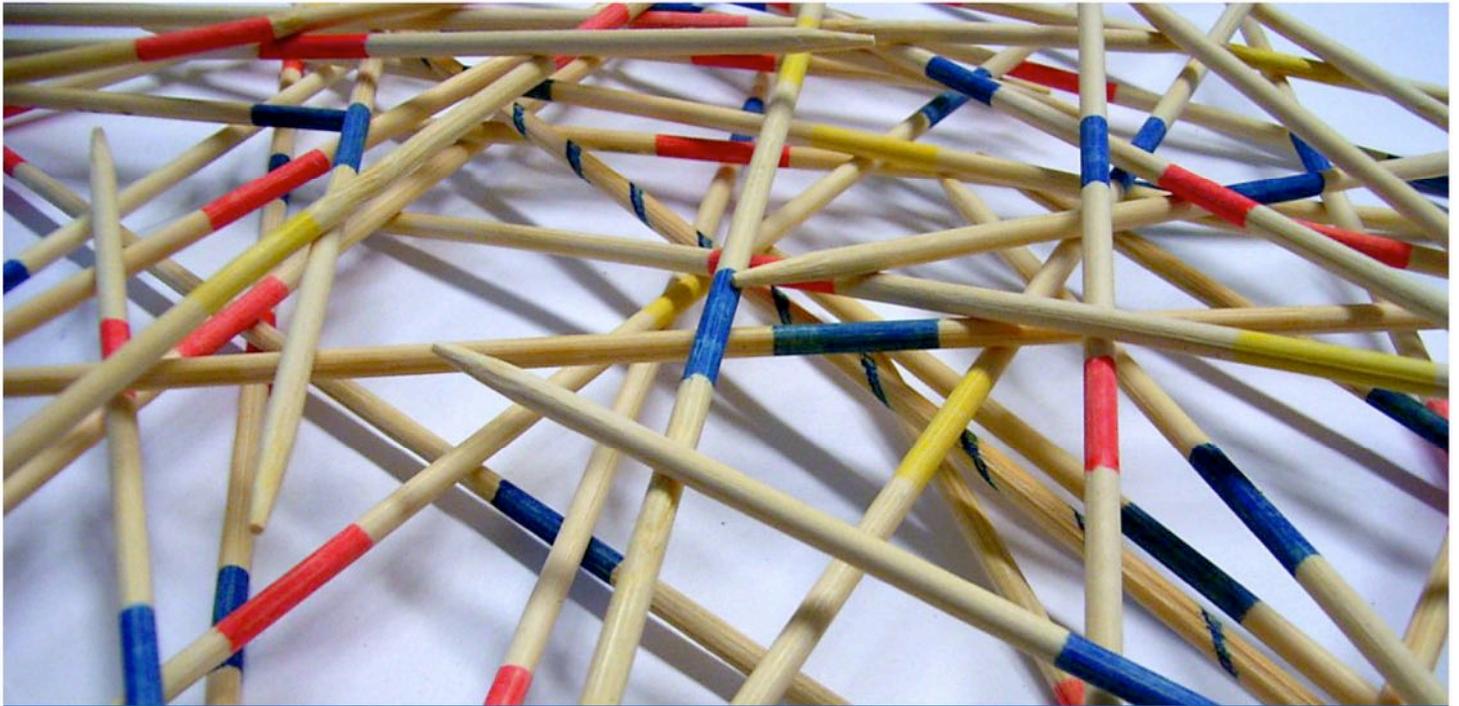


# parcon\*dispute



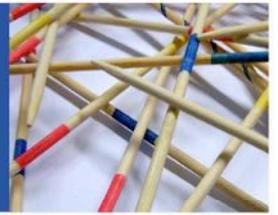
PARCON – persönlich, professionell, profiliert



## Konflikt Management

- aufgeschlossen
- diplomatisch
- fokussiert

Personalberatung  
Personalkonzepte  
Personalausbildung



«Meinungsverschiedenheiten werden zum Konflikt durch den Versuch, sich durchzusetzen...»

# Konflikt Management

Als Konflikt bezeichnen wir eine Situation, in der zwei Elemente gleichzeitig, gegensätzlich oder unvereinbar sind. Die Gegensätzlichkeit oder Unvereinbarkeit von Elementen liegt meist nicht in ihnen selbst, sondern an der Person, die dazu Stellung bezieht. Gegensätzlich oder unvereinbar können sein: Gedanken, Wünsche, Interessen, Ziele, Bewertungen, Ideologien, usw. - sowohl in einer Person selbst, als auch zwischen zwei oder mehr Menschen. Betrachtet man Wirtschaft und Gesellschaft im deutschen Sprachraum, fällt das Streben vieler Führungskräfte auf, den eigenen Status quo zu konservieren.

## Die Chancen im Konflikt

Konflikte unterbrechen die Kontinuität des täglichen ziel- und aufgabenbezogenen Handelns und zwingen zur Neuorientierung. Konflikte fördern deshalb die Persönlichkeitsentwicklung. Aus diesem Grund sind Konflikte unvermeidbar, sie gehören zu unserem täglichen (Arbeits-)Leben. Wesentlich ist, wie wir mit ihnen umgehen.

## Konflikteskalation

Das Eskalationsmodell (nach F. Glasl) unterscheidet neun Stufen. Der Konfliktverlauf erfolgt nun nicht ebenmässig, sondern in klar abgrenzbaren Stufen. Jeder Übergang von einer Stufe auf die nächst tiefere wird von den Parteien als Wendepunkt erlebt.

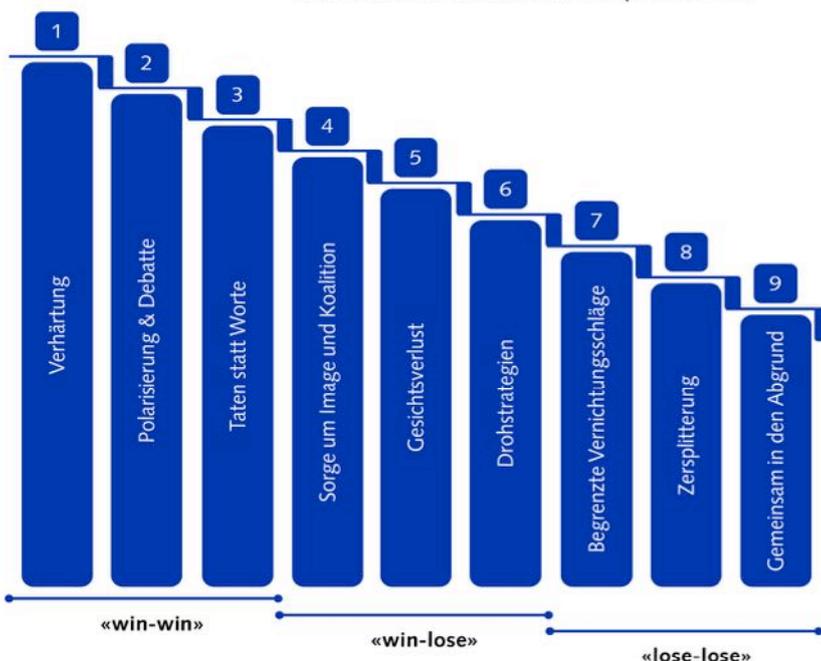
**1 ... Verhärtung:** Meinungen werden zu Standpunkten, nehmen immer starrere Formen an und prallen immer öfter aufeinander. Zeitweilige Ausrutscher bewirken Befangenheit auf beiden Seiten. Das Bewusstsein der bestehenden Spannung erzeugt Verkrampfung. Geschehnisse werden in der Wahrnehmung verzerrt. Noch herrscht die Überzeugung: die Spannung ist in gemeinsamen Gesprächen lösbar!

**2 ... Polarisierung und Debatte:** Die Gegensätze werden durch Debattieren und Dämonisieren ausgetragen. Das Polarisieren im Denken, Fühlen und Wollen prägt die Auseinandersetzung. Schwarz-Weiss-Denken beherrscht alles. Es werden trickreiche verbale Taktiken eingesetzt: man tut, als ob man rational argumentiere – wendet aber verbale Gewalt an. Durch „Reden zur Tribüne“. d.h. unter Einbezug von «Dritten», will man sich Anerkennung holen. Es kommt zum Kampf um die Überlegenheit.

**3 ... Taten statt Worte:** Reden hilft nichts mehr: also müssen Taten beweisen, worum es geht! Die Streitenden konfrontieren einander mit vollendeten Tatsachen. Diskrepanzen zwischen verbalen Aussagen und nonverbalem Verhalten treten auf. Nonverbales hat mehr Effekt als Gesprochenes. Die Gefahr der Fehldeutung der Taten schafft Unsicherheit. Pessimistische Erwartungen aus Misstrauen bewirkt Beschleunigung.

**4 ... Sorge um Image und Koalition:** es geht jetzt um Sieg oder Niederlage. Die Haltungen der Parteien sind starr, mit Neigung zu Fanatismus. In jeder Kommunikation steht ein fixiertes Bild zwischen den Parteien. Es kann durch neue Erfahrungen nicht mehr korrigiert werden. Die Konfliktparteien haben es aufgegeben, ihren Gegner als entwicklungsfähig zu betrachten.

**5 ... Gesichtsverlust:** Diese Ereignis ist äusserst dramatisch. Jetzt ist die ganze Persönlichkeit der Gegenpartei in Frage gestellt. In einem „Aha-Erlebnis“ kommt bei der blossgestellten Partei das Gefühl auf, ihren Gegner plötzlich ganz zu durchschauen. Auch alle bisher abgelaufenen Konfliktaktionen werden im Sinne eines „aha – deshalb...“ wahrgenommen. Während die Partei sich selber nur positiv sieht, wird die Gegenpartei verteufelt und als vernichtungswürdig angeschaut.



**6 ... Drohstrategien:** Man droht und wird dann mit einer Gegendrohung konfrontiert. Das Gewaltdenken und -handeln nimmt stark zu. Mit dem Drohen wird versucht, ein grösseres Gewaltmass zu verhindern.

**7 ... Begrenzte Vernichtungsschläge:** Die Parteien trauen sich nun gegenseitig alles zu. Es geht nur noch um die eigene Existenzsicherung. Gemeinsame Konfliktlösung ist für beide Seiten nicht mehr möglich. Beiden Seiten ist bewusst, dass es nur Verlierer gibt.

**8 ... Zersplitterung:** Die Zerstörungsaktionen sind jetzt auf die Zentren gerichtet. Es treten Worte wie «Ausradieren» o.ä. auf. Man möchte den Feind total eliminieren. Das kann dadurch geschehen, dass die gegnerische Partei gespalten wird.

**9 ... Gemeinsam in den Abgrund:** Es geht jetzt um die totale Vernichtung des Gegners, ohne noch Parteien und Neutrale zu unterscheiden. Wenn man schon selber auf den Abgrund zutreibt, will man auch alle andern mitreissen.

#### Deeskalations- und Konfliktlösungsstrategien

Das Modell beschreibt, wie sich zwei Konfliktparteien verhalten. Lösungen zur Deeskalation werden in diesem Modell auf den ersten Blick nicht angeboten. Insbesondere dann, wenn bei Konflikten für beide Konfliktparteien ein Verlassen der Situation nicht möglich erscheint, oder eine Partei die bewusste Konflikteskalation als strategisches Moment auswählt.

Glasl weist den verschiedenen Eskalationsstufen jedoch folgende Strategiemodelle zur Deeskalation zu:

- Stufe 1–3: Moderation
- Stufe 3–5: Prozessbegleitung
- Stufe 4–6: therapeutische Prozessbegleitung
- Stufe 5–7: Vermittlung / Mediation
- Stufe 6–8: Schieds- / Gerichtliches Verfahren
- Stufe 7–9: Machteingriff

#### Dynamik von Konflikten

Das Denken, Fühlen und Wollen von Menschen, die in einem Konflikt stehen ist verändert. Damit stellt sich eine Dynamik ein, die die involvierten Parteien immer mehr voneinander entfremdet. Folgende Mechanismen können auftreten:

- **Zunehmende Projektion:** die jeweils andere Partei wird Ursache aller Probleme. Jede weitere negative Entwicklung wird vermeintlich durch „die Anderen“ verursacht. Eigenes Fehlverhalten wird übersehen.
- **Ausweitung der Streitpunkte:** um die eigene Position zu stärken werden immer mehr Themen und Argumente eingebracht.
- **Komplexitätsreduktion:** als Gegenreaktion auf die Unübersichtlichkeit suchen die Parteien subjektiv nach der Ursache alles Übels und finden sie in radikalen stereotypen Vereinfachungen.

■ **Unfähigkeit, ambivalente Situationen zu ertragen:** Die Parteien können die eigenen Anteile am Konfliktverlauf nicht mehr wahrnehmen. Sie betrachten das eigene Verhalten als Reaktion auf das Verhalten der Gegenseite.

■ **Regression:** bei zunehmender Tiefe eines Konflikts greifen die betroffenen Personen auf Verhaltensmuster zurück, die ihrer wirklichen Reife nicht entsprechen; sie verhalten sich immer mehr in Mustern, die frühkindlich oder pubertär anmuten.

■ **Dämonisierte Zone:** neben Gewolltem wird auch immer Ungewolltes im Verhalten wirksam. Dadurch entsteht ein immer grösser werdender Bereich, für den sich keine der Parteien verantwortlich fühlt.

#### Konfliktbehandlung

Konflikte beginnen meist sehr leise, mit geringen Reibereien und Spannungen. Es ist wichtig, schon erste schwache Signale zu erkennen, ernst zu nehmen und zu reagieren. Oft hilft zu Beginn ein Gespräch; wichtig dabei ist, wie das Gespräch geführt wird (sonst ist die Gefahr gross, dass das gut gemeinte Gespräch die Reibung zu einem Konflikt werden lässt). Sehr wichtig sind Ich-Botschaften anstelle von Du-Botschaften.

Das kann im Wesentlichen so aussehen:

Richtung der Aufmerksamkeit ändern  
Weg von...

- Beurteilung der Anderen
- Was machen sie falsch?
- Was sollten sie ändern?

Hin zu...

- Fokus auf mich
- Aufzeigen, was ich wahrnehme...
- was ich fühle / benötige...

#### Seminar oder Coaching?

Ausgehend von der Beschäftigung mit Konfliktodynamik und -prozessen lernen Sie in den PARCON Workshops Konfliktlösungsstrategien und Konfliktmoderation kennen. Sie reflektieren die Umsetzbarkeit an eigenen Konfliktsituationen.

- Konfliktarten, Konfliktanteile und Konfliktstile
- Die Chance im Konflikt
- Eskalationsstufen nach F. Glasl
- Feedbackregeln, Johari-Fenster
- Elemente aus der Transaktionsanalyse
- Das Nachrichtenquadrat
- Kontrollierter Dialog / Eigene Grenzen
- Das Bewusstheitsrad (Gedanken, Interpretation, Hoffnung, Erwartungen, Wünsche, Handeln)
- Lösungsmuster und -strategien
- Ja zum konstruktiven und diplomatischen Nein
- Lösungsorientiertes Konfliktgespräch (win-win)

Gerne unterstützen wir Sie mit Beratung, Seminaren oder individuellen Coachings: fachlich, didaktisch, methodisch und persönlich!



### Zu guter Letzt ...

#### Definition Konflikt

Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Parteien, wobei wenigstens eine Partei Differenzen im

- Wahrnehmen
- und im Denken/Vorstellen/Interpretieren
- und im Fühlen
- und im Wollen

mit der anderen Partei in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was die Partei denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch die andere Partei erfolgt.

Eine Meinungsverschiedenheit ist noch kein Konflikt. Es kommt darauf an, wie Menschen eine Meinungsverschiedenheit erleben und wie sie damit umgehen.

#### Selbstmanagement

Wenn ich Spannungen mit einer anderen Person habe, äussere ich....

- was ich beobachte (ohne Bewertung!)
- wie es mir geht (Gefühl)
- was ich brauche (Bedürfnis)
- was der/die andere tun kann (Bitte/Wunsch)

#### Beziehungsmanagement

Wenn ich Spannungen mit einer anderen Person habe, versuche ich...

- mein Gegenüber zu verstehen
- mich nicht provozieren zu lassen
- Gefühle zu erspüren und zu erfragen
- Bedürfnisse erspüren und erfragen
- Handlungen zu erfragen, zu Verhandeln

## Ihre Unternehmensberatung in Personalfragen

**PARCON**  
**PERSONALTREUHAND AG**  
Auer Strasse 6a  
CH-9435 Heerbrugg  
Telefon +41 (0)71 727 11 11  
parcon@parcon.ch



**PARCON ST. GALLEN**  
**PERSONALTREUHAND AG**  
Zwinglistrasse 10  
CH-9000 St Gallen  
Telefon +41 (0)71 228 00 00  
parcon.sg@parcon.ch



**PARCON**  
**MANAGEMENT AG**  
Auer Strasse 6a  
CH-9435 Heerbrugg  
Telefon +41 (0)71 727 11 11  
management@parcon.ch

[www.parcon.ch](http://www.parcon.ch)



Redaktion: management@parcon.ch, 9435 Heerbrugg  
Ausgabe: 07/2014 · Auflage: nach Bedarf · ©PARCON®

