

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

gibt es konfliktfreie Zusammenarbeit? Nein, das ist nicht möglich, und so manche*r würde eventuell noch ein „leider“ hinzufügen. Konflikte gehören im Arbeitsalltag einfach dazu. Die Komplexität, die manche Konflikte entwickeln, kann schwindelerregend sein. Nicht umsonst füllt die Literatur über Konfliktmanagement ganze Regalreihen. Umso schöner, dass sich viele Konflikte im beruflichen Alltag relativ einfach lösen lassen – jedoch nur, wenn sie zeitnah bearbeitet werden.

Das vorliegende Heft lässt sich als Hausapotheke für alltägliche und wenig eskalierte Konflikte verstehen. Sie finden hier methodische Hinweise und Tools, wie Sie in einem Konfliktfall konkret vorgehen können, sowie theoretische Grundlagen zum Konfliktmanagement. Diese helfen Ihnen, besser zu verstehen, worin genau der unvereinbare Gegensatz besteht, der den jeweiligen Konflikt ausgelöst hat, und wie die Dynamik des Konfliktes einzuordnen ist. Reale Fallbeispiele aus unserer beruflichen Erfahrung veranschaulichen den Bezug zum Kita-Alltag. Sie wurden aber verfremdet, sodass eine Zuordnung zu konkreten Fällen nicht mehr möglich ist.

Neben seiner Funktion als Hausapotheke für den Akutfall trägt das Heft dazu bei, die eigene Standfestigkeit im Konfliktfall zu steigern, sodass sich Leitungskräfte und Mitarbeitende in der Lage sehen, die zahlreichen kleineren Konflikte im Alltag schnell und nachhaltig

aufzulösen. Auch für eine nachträgliche Analyse eines Konflikts lassen sich die Inhalte des Hefts nutzen. Derartige Reflexionen helfen, ein tiefer gehendes Verständnis für konflikthafte Begebenheiten und deren Dynamik aufzubauen. Behandelt werden hier ausschließlich Konflikte zwischen Erwachsenen.

Was Sie in diesem Heft nicht finden, sind Rezepte zur Konfliktbearbeitung. In der Regel berühren Konflikte (tiefe) menschliche Interessen, Bedürfnisse oder Wertvorstellungen. Kein Konflikt gleicht dem anderen! Jeder einzelne erfordert einen individuell zugeschnittenen Bearbeitungs- und Lösungsweg. Zugleich sei darauf hingewiesen, dass es in manchen Fällen, beispielsweise bei hoch eskalierten Konflikten oder einem Mobbingverdacht, notwendig ist, die begrenzten Möglichkeiten dieses Hefts anzuerkennen und externe Unterstützung einzubeziehen.

Bei der Auswahl der Themen haben wir uns an der Vielzahl der Konflikterfahrungen orientiert, die Leitungskräfte in unseren Coaching- und Weiterbildungsangeboten geschildert haben.

Wir wünschen Ihnen einen respektvollen und zuversichtlichen Umgang mit den verschiedensten Konflikten des beruflichen Alltags.

Birgit Thurmman & Inga Hansen



Birgit Thurmman

Diplom-Pädagogin, ist Oberstudienrätin an der Fachschule für Sozial- und Heilpädagogik sowie im Aufbaubildungsgang Sozialmanagement an der Elly-Heuss-Knapp-Schule in Neumünster tätig.



Inga Hansen

Sozialwissenschaftlerin (M. A.), ist als Studienrätin an der Fachschule für Sozialpädagogik und im Aufbaubildungsgang Sozialmanagement an der Elly-Heuss-Knapp-Schule in Neumünster tätig.

„Konflikte brauchen
nicht zwingend
einen Konsens, aber immer
einen Dialog.“

Helmut Glasl

Inhalt

I. Grundlagen	3
1. Ohne Konflikte geht es nicht	3
2. Was genau ist ein Konflikt?	3
3. Was Konflikte so anstrengend macht	4
4. Konfliktmuster und Streittypen	5
5. Konfliktfähigkeit	7
6. Konflikte im Arbeitskontext	8
II. Konfliktodynamiken verstehen	10
1. Eskalationsstufen	10
2. Die Wahrnehmung verändert sich	16
3. Konflikte und ihre Erscheinungsformen	17
4. Konfliktanalyse anhand eines Beispiels	25
III. Konflikte bearbeiten	26
1. Konflikte und Probleme konstruktiv ansprechen	26
2. Interventionen in Gesprächen	27
3. Konfliktgespräche moderieren	27
4. Konfliktklärung zwischen Gruppen	30
5. Konflikte konstruktiv beenden	31
IV. Herausfordernde Situationen erfolgreich handhaben	32
1. Umgang mit Kritik	32
2. Bedürfnisse hinter der Kritik erkennen	33
3. Eingreifen – ja oder nein?	34
4. Umgang mit Wut und Ärger	35
5. Double-Bind: zwei Inhalte, eine Nachricht	36
6. Dramadreieck und manipulative Konfliktmuster	37
7. Umgang mit Passivität	41
8. Sonderfall Mobbing	41
V. Konfliktprävention – Modelle, Übungen und Reflexionsanregungen	43
1. Verschiedenheit nutzen	43
2. „Drei-Karten-Feedback“	45
3. Gut vorbereitet für den Konfliktfall	46
Literatur	47
Dank	48
Impressum	48



I.

Grundlagen

1. Ohne Konflikte geht es nicht

Konflikte sind unvermeidbarer Bestandteil des sozialen Lebens. Sie entstehen, wenn Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Interessen, Rollen und Werten aufeinandertreffen – und das ist insbesondere im Arbeitsleben der Normalfall. Diese Tatsache zu akzeptieren ist ein erster und wichtiger Schritt in Richtung Konfliktkompetenz. Allerdings werden Konflikte in vielen Fällen als unangenehm und stressauslösend empfunden, man würde sie daher am liebsten vermeiden. Dabei wird leicht der Aufforderungscharakter übersehen, der in vielen Konflikten steckt. Konflikte zeigen unmissverständlich auf, dass Dinge nicht rund laufen und dass man sich darum kümmern muss. Insofern können sie

als Auslöser für notwendige Veränderungsprozesse oder Beziehungsklärungen konstruktiv genutzt werden.

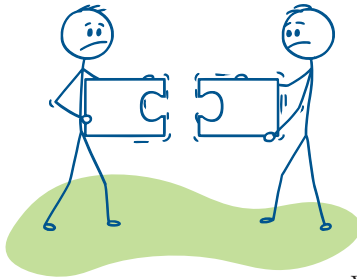
Grundsätzlich müssen Auseinandersetzungen so geführt werden, dass es nicht zu unbeabsichtigten Eskalationen kommt und wechselseitige Verletzungen möglichst vermieden werden. Wie das gelingen kann, davon handeln die folgenden Seiten.

2. Was genau ist ein Konflikt?

Nicht jede Meinungsverschiedenheit ist bereits ein Konflikt. Solange Differenzen auf der Sachebene ausgetragen und gelöst werden können, spricht man von einem Problem. Allerdings verändert sich die Lage, sobald das

Problem von mindestens einer beteiligten Person mit beziehungsbelastenden Emotionen aufgeladen wird. In einem solchen Fall entwickelt sich das Problem zu einem Konflikt (vgl. Besemer 2002, S. 17).

Eine einfache, aber für die Praxis hilfreiche Definition beschreibt einen Konflikt als einen unvereinbaren Gegensatz. Eine Vorstellung oder ein Handlungswunsch der einen Person/Gruppe schließt die Vorstellung oder den Handlungswunsch einer anderen Person/Gruppe aus. Im Konflikt geht es um „entweder – oder“. Damit aus einem Gegensatz tatsächlich ein Konflikt erwächst, muss das Durchsetzen der eigenen Vorstellung zusätzlich für mindestens eine der beteiligten Parteien als bedeutungsvoll eingestuft werden.



Unvereinbare
Gegensätze

Eine Lösung kann nur unter Berücksichtigung der relevanten Gegensatzpaare gelingen. Insofern ist das Herausfiltern der unvereinbaren und beziehungsbelastenden Gegensätze der erste Schritt in Richtung Konfliktlösung!

Fallbeispiel

Merle ist aufgefallen, dass einige Kinder immer wieder ungesunde Lebensmittel in ihrer Frühstücksbbox mitbringen. Aus diesem Grund möchte sie gern zweimal pro Woche ein gesundes Frühstück mit viel Obst und Gemüse anbieten. Kollegin Anna scheut den zusätzlichen Aufwand des Einkaufs und der Zubereitung; sie möchte lieber die betreffenden Eltern um gesunde Lebensmittel in der Frühstücksbbox bitten. Merle und Anna tauschen sich über Vor- und Nachteile beider Ideen aus. Solange der Austausch offen und ohne beziehungsbelastende Untertöne geführt wird, handelt es sich um ein Problem. Die beiden Fachkräfte können dafür auf der Sachebene Kompromisse aushandeln. Konflikthaft könnte die Zusammenarbeit werden, wenn Merle oder Anna das Gefühl bekommen, dass eine von beiden mit deutlich erhöhtem Nachdruck die eigene Idee verfolgt

und von der anderen erwartet, dass sie nachgibt. Der Gegensatz besteht dann nicht mehr nur darin, ob die Fachkräfte das Frühstück vorbereiten oder die Kinder es selbst mitbringen, sondern es geht dann zusätzlich darum, wer bestimmen darf und wer sich unterordnen muss. Man kann nicht gleichzeitig den Ton angeben und sich unterordnen – das wäre ein weiterer unvereinbarer Gegensatz. Eine Lösung dieses Konfliktes ließe sich nicht mehr ausschließlich auf der Sachebene anstreben („Frühstück mitbringen/Frühstück vorbereiten“), sondern der emotional besetzte und beziehungsbelastende Aspekt („Wer bestimmt?“) müsste bei der Konfliktbearbeitung mitbedacht werden.

3. Was Konflikte so anstrengend macht

Bei den meisten Menschen lösen Konflikte Stress aus, den sie am liebsten vermeiden oder zumindest schnell wieder loswerden würden. Warum ist das so? Bei vielen Konflikten entwickeln die Beteiligten das Gefühl, die gegenseitige Anerkennung sowie der respektvolle Umgang mit (grundlegenden) Bedürfnissen seien gefährdet. Die stressauslösende Wirkung entfaltet sich zum Beispiel dadurch, dass

- man sich in besonderem Maße für die Erfüllung der eigenen Interessen und Bedürfnisse einsetzen muss,
- das Bedürfnis nach wechselseitiger Resonanz („Ich verstehe dich, du verstehst mich“) gestört, eventuell sogar unterbrochen wird,
- das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und damit akzeptierter Teil einer sozialen Gruppe zu sein, infrage gestellt wird,
- dass der Wert bzw. das Ansehen der eigenen Person grundsätzlich infrage gestellt wird (von anderen oder sich selbst),
- die berufliche Kompetenz oder Rolle der eigenen Person infrage gestellt werden.

Die eigene Einstellung zu Konflikten aufspüren

Leitungskräfte sind hohen Belastungsfaktoren ausgesetzt (s. Kap. I.6). Sie werden durch ihre Leitungsrolle möglicherweise mit entsprechenden Handlungserwartungen konfrontiert und/oder sie stellen oftmals kaum erfüllbare Ansprüche an sich selbst. Um die eigene Einstellung zu Konflikten aufzuspüren, kann es hilfreich sein, die Reflexionsfragen im neben-

Definition „Konflikt“

„Ein Konflikt besteht aus einem offenen oder verborgenen Gegensatzpaar, welches für mindestens eine Partei von Bedeutung ist“ (Nowak 2021, S. 17).

stehenden Kasten zu bearbeiten. Achten Sie dabei möglichst auf Ihre ersten, sehr spontanen Antworten. Sie liefern am wahrscheinlichsten Einblicke in Ihre tief verankerten Vorstellungen über Konflikte jenseits der sozialen Normen. Da Menschen dazu neigen, unter Stress auf biografisch sehr früh erworbene Handlungsmuster zurückzugreifen, lohnt es sich, diese zu kennen und zu überprüfen, ob sie aus heutiger Perspektive möglicherweise einer Überarbeitung bedürfen.

4. Konfliktmuster und Streittypen

Um den Konfliktstress möglichst schnell wieder loszuwerden, neigen Menschen zu übereilt und impulsiv gesteuerten Reaktionen. Diese fallen in ihrer individuellen Ausprägung sicherlich unterschiedlich aus, dennoch kann eine Kategorisierung nach „Streittypen“ hilfreich sein, um sowohl das eigene als auch das Verhalten der anderen sowie die sich daraus ergebenden Wechselwirkungen besser verstehen zu können.

Eine anschauliche Kategorisierungsmöglichkeit liefert die metaphorische Zuordnung zu „Streittieren“ (vgl. Limmer et al. 1995, S. 2). Keines der aufgeführten „Streittiere“ ist besser als ein anderes. Die beschriebenen Vorstellungen und Reaktionsmuster erfolgen jeweils impulsiv, unreflektiert und greifen auf biografisch erworbenes Verhalten zurück. Es liegt auf der Hand, dass derartige Reaktionen untauglich sind, einen Konflikt konstruktiv und in gegenseitigem Respekt zu bearbeiten.

Löwe

- **Konfliktmuster Angriff:** Ich muss auf jeden Fall Macht und Kontrolle behalten und meine Position verteidigen. Ich darf keine Schwäche zeigen oder Fehler machen. Es geht immer um Sieg oder Niederlage. Ich wende viel Energie auf und „kämpfe“ für meine Überzeugungen und dafür, dass ich in jedem Fall recht habe. Außerdem werde ich auf diese Weise gesehen und gehört.
- **Subjektiver Vorteil:** Selbstschutz und das Gefühl von Überlegenheit, Macht und Unangreifbarkeit.
- **Gefahr:** Nachhaltige bzw. schwerwiegende Verletzung der Konfliktpartner. Menschen in der Umgebung ziehen sich zurück oder sprechen aus Angst Probleme nicht



Reflexionsfragen

- Was sind Ihre spontanen Assoziationen, wenn Sie an einen Konflikt denken, der Sie tief berührt oder lange beschäftigt hat?
- Welche allgemeinen Ansichten über Konflikte haben Sie aus dieser Erfahrung abgeleitet?
- Was haben Sie in einem vergangenen Konflikt als hilfreich, was als belastend erlebt?
- Was haben Sie in Ihrem bisherigen Leben über Konflikte gelernt? Welche Vorbilder hatten/haben Sie in Bezug auf Konflikte und Konfliktverhalten?
- Welche Vorstellungen haben Sie davon, wie sich Führungskräfte bei Konflikten verhalten sollten?
- Wenn Sie an einen konkreten Konflikt aus Ihrem Arbeitsalltag denken, wie hoch würden Sie dann Ihren Stresslevel einschätzen und inwiefern erkennen Sie biografisch erworbene Konfliktmuster?

mehr an. In der Folge kommt es zur Entstehung „blinder Flecken“, weil das Feedback von außen ausbleibt.

Schnecke

- **Konfliktmuster Paralyse:** Konflikte sind bedrohlich und ich muss mich schützen. Die anderen sind stärker als ich. Wenn ich meine Interessen oder Gefühle offen zeige, mache ich mich noch angreifbarer. Deshalb baue ich einen Panzer auf und lasse mir von außen nicht anmerken, wie es in mir aussieht und welche Bedürfnisse ich habe. Die anderen um mich herum können so viel Energie aufwenden, wie sie wollen, ich reagiere darauf nicht.
- **Subjektiver Vorteil:** Selbstschutz und die Schonung eigener Energiereserven. Das Gefühl von Unangreifbarkeit, wenn andere versuchen, durch den Panzer zu dringen und sich an diesem abzuarbeiten.
- **Gefahr:** Der Rückzug ins Schneckenhaus wirkt auf die Konfliktpartner*innen unter Umständen provokativ und ignorant, weil sie sich nicht gesehen und gehört fühlen. Diese verstärken den Druck, was wiederum den Konfliktstress erhöht. Zudem besteht keine Chance, aktiv etwas zu gestalten und eigene Bedürfnisse und Interessen konstruktiv auszudrücken.



Igel

- **Konfliktmuster Verteidigung:** In Konfliktsituationen versuche ich vor allem, mich zu schützen. Ich igele mich ein und versuche dabei, die Schwachstellen bei anderen zu finden. Wenn sie mich weiter attackieren, fahre ich meine Stacheln aus und steche dahin, wo es richtig wehtut. Dabei gehe ich auch manchmal in Deckung und warte auf den richtigen Moment.



- **Subjektiver Vorteil:** Selbstschutz und Selbstaufwertung („Die anderen sind auch nicht perfekt“), das Gefühl von Überlegenheit und Kontrolle, wenn man andere unvorbereitet im richtigen Moment schmerzhaft trifft.

- **Gefahr:** Ich bin für andere schwer einschätzbar, da die Verteidigungsreaktion von Konfliktpartner*innen häufig als überraschender Angriff wahrgenommen wird. Das kann Unsicherheit und den Verlust von Vertrauen sowie Distanz und Rückzug zur Folge haben.

Reh

- **Konfliktmuster Flucht:** Konflikte bedeuten grundsätzlich eine Gefahr, denn ich kann nicht einschätzen, was passiert. Ich habe Angst, dass die anderen stärker sind als ich, und verlasse lieber die Situation, als mich einer womöglich gefährlichen Auseinandersetzung zu stellen. Wenn ich nicht mehr anwesend bin, laufen die anderen mit ihrem Anliegen ins Leere, können mich nicht mehr verletzen und ich habe wieder meine Ruhe.
- **Subjektiver Vorteil:** Selbstschutz und kurzfristige Entlastung, Verdrängung des Problems.

- **Gefahr:** Wer sich entzieht, kann Konflikte nicht bearbeiten, sodass sie möglicherweise chronisch werden oder weiter eskalieren. Die Gefahr der Eskalation besteht vor allem dann, wenn die Konfliktpartner*innen das Gefühl haben, mit ihren Bedürfnissen und Emotionen nicht wahrgenommen und alleingelassen zu werden. Wer sich Konflikten entzieht, verliert unter Umständen das Gefühl von Handlungsfähigkeit und Selbstwirksamkeit.



Treffen nun bestimmte Konflikttypen in einem Konfliktfall aufeinander, müssen sie besonders achtsam agieren. Gerät zum Beispiel ein „Löwe“ (Konfliktmuster Angriff) an ein „Reh“ (Konfliktmuster Flucht), dann sind beide enorm gefordert. Beide müssen ihr jeweiliges impulsiv gesteuertes Reaktionsmuster im Zaum halten, um eine konstruktive Konfliktlösung nicht unnötig zu gefährden. Je ausgeprägter die oben beschriebenen Verhaltensweisen ausgelebt werden, umso schwieriger wird es, einen Konflikt konstruktiv zu bearbeiten. Gleichzeitig zeugen alle impulsiv gesteuerten Reaktionen wie Herumbrüllen, Schweigen, Weglaufen oder Türen knallend den Raum verlassen von einem dysfunktionalen Versuch, sich selbst zu schützen. Ein derartiges Verhalten veranlasst andere gern dazu, die Person in ihrer Gesamtheit abzuwerten: „Wer sich so verhält, mit dem will ich nichts mehr zu tun haben!“ Sobald aber anerkannt wird, dass sich hinter solchem Verhalten möglicherweise Verletzungen und ein dysfunktionaler Versuch des Selbstschutzes verbergen, gelingt es leichter, zwischen Person und Verhalten zu trennen: „Du als Person bist okay, auch wenn dein Verhalten gerade wenig zur Konfliktlösung beiträgt.“

Reflexionsfragen

- Welche der vier genannten Streittypen erscheinen mir besonders vertraut?
- Mit welchen Streittypen habe ich es in meinem Arbeitsalltag häufiger zu tun?
- Mit welchen Mustern kann ich leicht, mit welchen schwer umgehen?
- Welche Trigger führen dazu, dass ich die Reaktionsmuster meines „Lieblingsstreittieres“ aktiviere?
- Was würden ich gern im Hinblick auf mein eigenes Konfliktverhalten verändern und was würde mir dadurch leichter fallen?

Die folgenden Fragen können helfen, unproduktive Verhaltensweisen aufzudecken und die am Konflikt Beteiligten einzuladen, wieder Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen.

- „Finden Sie das Verhalten, das Sie gerade zeigen, hilfreich, um das Problem zu lösen?“
- „Was brauchen Sie, damit wir Ihr und/oder mein Anliegen in Ruhe und offen besprechen können?“