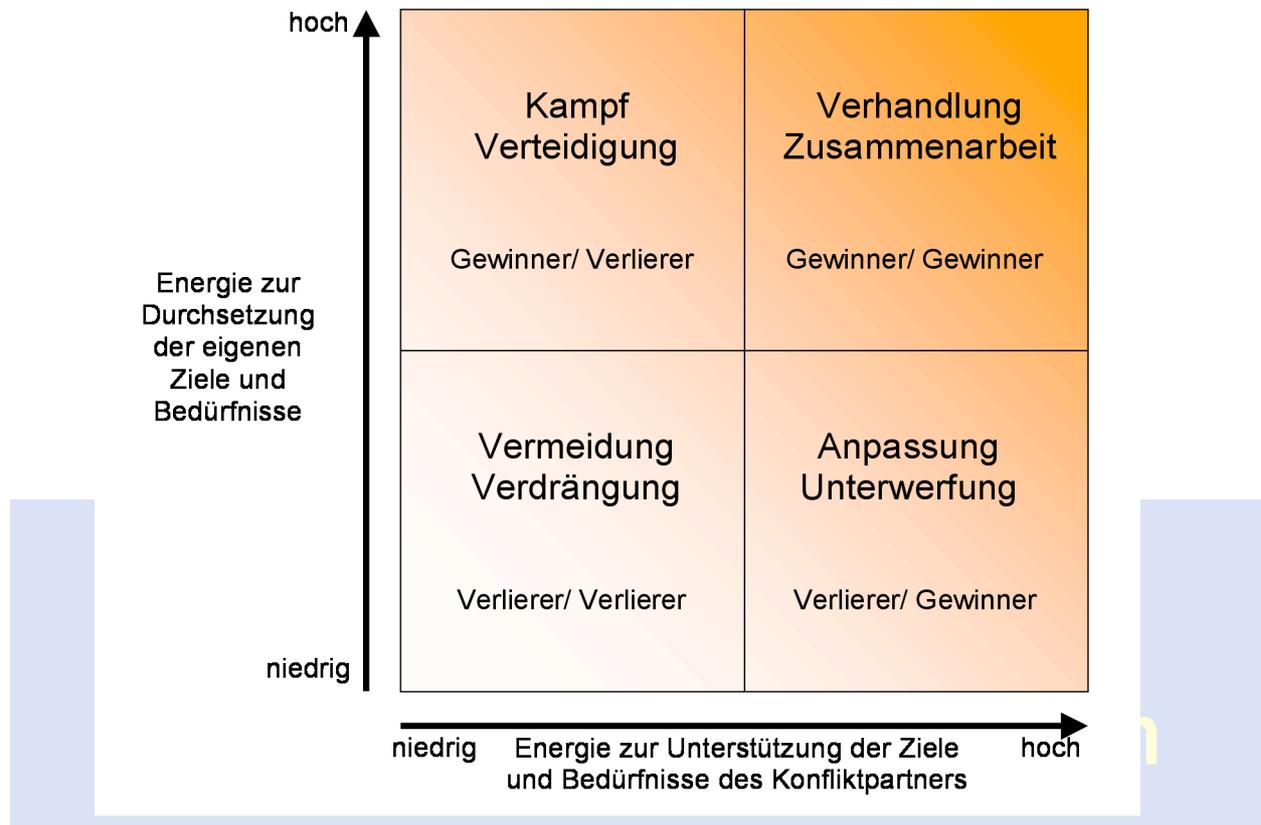


# Konflikte



## Inhalt

Inhalt	Seite
1. Was ist ein Konflikt?	2
2. Seelische Konflikte / Innere Konflikte	3
3. Zwischenmenschliche Konflikte	4
4. Konfliktarten in Organisationen	5
5. Konfliktursachen	6
6. Neun Stufen der Eskalation nach F. Glasl	7
7. Sechs Grundmuster für Konfliktlösung nach G. Schwarz	8
8. Literaturverzeichnis	9

---

## 1. Was ist ein Konflikt?

Ganz allgemein spricht man von Konflikten, wenn **zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar** sind.

Der neutrale und gleichzeitig umfassende Ausdruck „Elemente“ soll zeigen, dass sich in einem Konflikt die verschiedensten Inhalte gegenüber stehen können, zum Beispiel Gedanken, Wünsche, Verhaltensweisen, Absichten, Personen oder Gruppen. Diese Elemente können entweder nicht zum gleichen Zeitpunkt verwirklicht werden oder sie sind in sich gegensätzlich bzw. unvereinbar.

Das bloße Vorliegen gegensätzlicher Elemente macht noch keinen Konflikt aus. Zu ihm kommt es erst, wenn die Person (sich oder andere) drängt, Stellung zu beziehen. Dieser Drang kann äußeren Forderungen oder innerem Verlangen entspringen.

**Charakteristisch** für Konflikte sind folgende Punkte:

- **Konflikte sind Störungen:**  
Sie unterbrechen, wenn auch nur vorübergehend, den Handlungsablauf und zwingen dazu, sich der eigenen Orientierung zu vergewissern.
- **Konflikte sind gefühlsgeladen:**  
Sie lösen unweigerlich Gefühle aus, wir fühlen uns innerlich angespannt, unter Druck stehend, ängstlich oder gereizt.
- **Konflikte haben die Tendenz zu eskalieren:**  
Sie weiten sich aus, beziehen immer mehr Menschen und Themen ein und nehmen an Intensität zu.
- **Konflikte erzeugen einen Lösungsdruck:**  
Man kann sie nicht einfach auf sich beruhen lassen, sondern muss sie bewältigen. Erst dann kann der Mensch, mit sich in Einklang, sich wieder den täglichen Lebensaufgaben zuwenden.

**Aber Konflikte sind dennoch sinnvoll:**

1. Vorhandene **Unterschiede werden verdeutlicht** und bieten so die Möglichkeit fruchtbar gestaltet zu werden.
2. Die Vielfalt von **Sach- und Personenverhalten wird transparent.**

Konflikte **bewirken Veränderungen.**

---

## 2. Seelische Konflikte

Kurt Lewin unterscheidet hier **drei Konflikttypen**, die dadurch zustande kommen, dass auf eine Person Kräfte einwirken, die sie in verschiedene Richtungen drängen.

### 1. Der Annäherungs-Annäherungs-Konflikt

Die Person steht zwischen zwei Zielen, die sie für gleich wertvoll hält, aber nicht gleichzeitig erreichen kann.



**Beispiel:** Ein Schulabgänger muss sich für einen von zwei Berufen entscheiden, die beide seinen Interessen und Neigungen entsprechen.

### 2. Der Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt

Die Person muss zwischen zwei Gegebenheiten entscheiden, die sie beide als Übel ansieht.



**Beispiel:** Ein Mitarbeiter wird mit einer wichtigen Terminarbeit nicht fertig. Der Vorgesetzte muss ihn entweder zur Rede stellen (was er scheut) oder die Arbeit am Wochenende selber zu Ende bringen.

### 3. Der Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt

Die Person steht vor einer Entscheidung, die ihr sowohl Wertvolles wie Übles bringt.



**Beispiel:** Einem Mitarbeiter wird angeboten ein zusätzliches Aufgabengebiet zu übernehmen. Verlockend findet er das höhere Gehalt, die Möglichkeit eigenen Entscheidens, einen größeren Handlungsspielraum und noch dazu die Chance, durch gute Arbeit vielleicht befördert zu werden. Misslich daran ist aber die Verpflichtung, einige mehrtägige Ausbildungskurse mit Erfolg zu absolvieren, häufig (auch an Wochenenden) unterwegs zu sein und der eigene Zweifel, ob er diesen neuen Anforderungen und den damit verbundenen Belastungen (für sich und die Familie) gerecht zu werden.

Das dritte Beispiel macht deutlich, dass ein typischer Grundzug von Konflikten ist, dass er gleichzeitig positive und negative Gefühle in einer Person regt. Die Bewältigung eines Konflikts, im Sinne einer Entscheidung, erfordert also, dass der Mensch imstande ist auch mit den negativen Folgen seiner Entscheidung fertig zu werden. Zu keiner Entscheidung gelangt der, der meist vergeblich hofft, dass ihm diese negativen Begleiterscheinungen erspart bleiben. Konfliktbewältigung erfordert daher immer auch die Fähigkeit, mit diesen gegensätzlichen Gefühlsregungen innerlich fertig zu werden.