

---



**Grundlagen  
der  
Konfliktklärung**

**Teilnehmerunterlage**



---

## Inhaltsverzeichnis

Ziele dieser Unterlage .....	- 3 -
1. Was sind Konflikte? .....	- 4 -
2. Merkmale und Sinn von Konflikten .....	- 5 -
3. Konfliktarten .....	- 7 -
4. Hintergründe .....	- 9 -
5. Elemente einer Organisation als Konfliktquelle .....	- 11 -
6. Spezifische Konfliktursachen und Konfliktformen in Unternehmen .....	- 12 -
7. Konfliktintensität und Dynamik .....	- 14 -
8. Dramaturgie der Konfliktbildung - „Fieberkurve“ .....	- 15 -
9. Konflikte - Aggressionen - Meinungsverschiedenheiten .....	- 16 -
10. Auswirkungen einer erfolgreichen Konfliktlösung .....	- 18 -
11. Prinzipien im Konfliktmanagement .....	- 19 -
12. Modelle menschlichen Konfliktverhaltens .....	- 20 -
13. Grundmuster der Konfliktlösung .....	- 21 -
14. Autoritäre vs. kooperative Konfliktregelung .....	- 24 -
15. Neunstufiges Phasenmodell der Eskalation .....	- 25 -
16. Konfliktreduzierende Maßnahmen .....	- 27 -
18. Zusammenfassung der typischen Konflikt-Anzeichen .....	- 28 -
19. Konfliktförderndes - Hintergründe .....	- 29 -
20. Vorbereitung zur Konfliktklärung .....	- 31 -
20.1 Konfliktanalyse - Kreative Fragen .....	- 33 -
20.2 Konfliktanalyse - Analytische Fragen .....	- 34 -
20.3 Das Konfliktgespräch .....	- 35 -
20.4 Regeln für ein kooperatives Konfliktgespräch .....	- 38 -
20.5 Konfliktgespräch in 8 Schritten .....	- 39 -
20.6 Gesprächsnachbereitung .....	- 40 -
21. Gesprächstechniken .....	- 41 -
22. Unfaire Taktiken erkennen und abwehren .....	- 44 -
22.1 Beziehungsverklammerung konkret .....	- 50 -
23. Wunde Punkte - Stress .....	- 52 -
24. Thesen zum Nachdenken .....	- 54 -
25. Quellenangabe .....	- 56 -
Übungen:	
Anlage I Was für ein Konflikttyp sind Sie? .....	- 57 -
Anlage II Selbsteinschätzung - Konflikte bewältigen .....	- 61 -
Anlage III Übungen - Entflechtung .....	- 62 -
Anlage IV Das Drama-Dreieck .....	- 68 -
Anlage V Konfliktanalyse .....	- 70 -
Anlage VI Konfliktwahrnehmung - Aufgabe .....	- 72 -

---

## Ziele

In dieser Unterlage finden Sie...

- ... Hintergrundinformationen über Konflikttypen, Konfliktenstehung und Konfliktbearbeitung geben
- ... Wissen, was ein Konflikt ist und woran Sie ihn erkennen.
- ... die positive Funktion von Konflikten und wissen um die negativen Auswirkungen nicht gelöster Konflikte.
- ... verschiedene Konfliktlösungsstrategien mit ihren Vor- und Nachteilen.
- ... einen Leitfaden zur Analyse von Konflikten.
- ... Anregungen, Ihr eigenes Konfliktverhalten kritisch zu reflektieren und Erfahrung über den Umgang mit Konflikten auszutauschen.
- ... Handwerkszeug, Fälle aus der Praxis Bearbeitungs- und Lösungsmöglichkeiten für Konflikte zu diskutieren.
- ... Möglichkeiten, erlebte Konfliktsituationen in Szene setzen und zu bearbeiten
- ... Anregungen, schwierige Gespräche mit Hilfe eines Gesprächsleitfadens vor- und nachbereiten.

# 1. Was sind Konflikte?

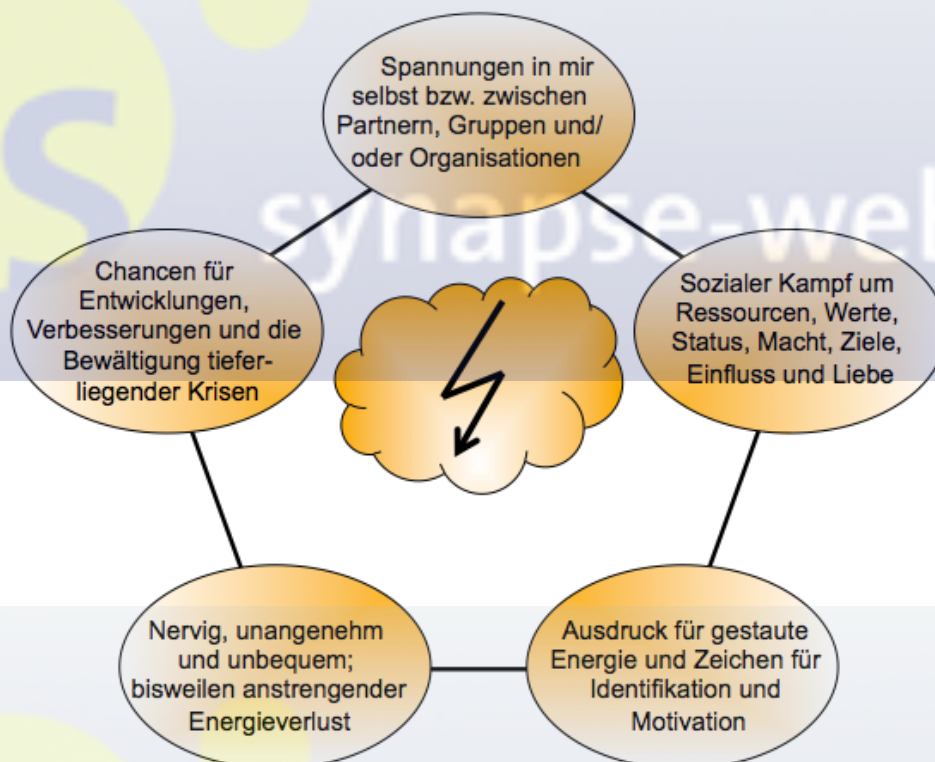
Zum besseren Konfliktverständnis

## Konflikte sind ...

- ... sozialer Kampf um Ressourcen, Werte, Status, Macht, Ziele, Einfluss und Liebe.
- ... Ausdruck für gestaute Energie und Zeichen für Identifikation und Motivation.
- ... nervig, unangenehm und unbequem, bisweilen anstrengender Energieverlust.
- ... Chancen für Entwicklungen, Verbesserungen und die Bewältigung tiefer liegender Krisen.
- ... Spannungen in mir selbst bzw. zwischen Partnern, Gruppen und/ oder Organisationen.

**Ihre Bewältigung nimmt bis zu 20% der Zeit von Managern in Anspruch.**

**Nicht der Konflikt ist gut bzw. schlecht, nur der Stil wie der Konflikt behandelt wird.**



---

**Der Sinn von Konflikten** liegt darin (nach Karl Benien, 2003),

- dass vorhandene Unterschiede zugelassen, verdeutlicht und durch konstruktive Bearbeitung fruchtbar werden können;
- dass eine Differenziertheit entwickelt wird, die der realen Komplexität Rechnung trägt, so dass die Vielfalt der Aspekte und Bedürfnisse gesehen und berücksichtigt werden kann;
- dass notwendige Veränderungsprozesse und Weiterentwicklung von Gruppen, Organisationen und Kulturen ermöglicht werden und Bestehendes auf seine Alltagstauglichkeit hin überprüft werden kann.

Wissen über die Entstehung und den Verlauf von Konflikten erleichtert die Konfliktlösung. Sobald zwei Menschen aufeinander treffen, überschneiden sich ihre Lebensräume. Diese zwischenmenschliche Überschneidung von Grenzbereichen kann Anlass für Konflikte sein. Allgemein entstehen Konflikte wenn:

- gegensätzliche Interessen und Zielvorstellungen aufeinander treffen
- die beteiligten Parteien diese Gegensätzlichkeit bewusst erleben und versuchen, die eigene Position durchzusetzen.



### 3. Konfliktarten

Konfliktarten nach „Konfliktpartner“ Was ist die Ursache? Wer hat den Konflikt?	1 Intrapersonale Konflikte (2 Seelen in der Brust)	2 Duale Partnerkonflikte (berufliche, private)	3 Konflikte in/ zwischen Projektteams und Arbeitsgruppen	4 Konflikte in/ zwischen Abteilungen, Bereichen, Organisationen	5 Konflikte in/ zwischen Firmen, Völkern und Nationen
Konfliktarten nach „Konfliktursachen“					
A Missverständnisse und unklare Situationen, Aufgaben, Kompetenzen					
B Verteilungskonflikte: Macht, Geld, Mittel, Zuwendung, Zeit, etc.					
C Unterschiedliche Ziele, Richtungen, Interessen, Methoden o. ä.					
D Persönlichkeitsstruktur (zu verschieden, zu ähnlich/ Nasenfaktor)					
E Unterschiedliche Werte, Normen, Religion o. ä.					

#### Intrapersonale Konflikte ("Zwei Seelen in der Brust")

Persönliche Konflikte sind das "Lebenselixier" der Persönlichkeitsentwicklung. Ohne persönliche Konflikte durchgemacht zu haben, wird niemand zu einer "Persönlichkeit". Persönlichkeitsentwicklung ist ein lebenslanger Prozess. Zu den inneren Konflikten, die jeder aus der individuellen Vergangenheit mit sich herumträgt, kommen Konflikte aus der Arbeitswelt und aus dem individuellen Bereich (z. B. Einzelkind/ Kooperation mit Gleichaltrigen, Geschwisterkonflikte, Spannungen mit Kollegen, Entscheidungen bei wichtigen persönlichen Problemen,...).

## 5. Elemente einer Organisation als Konfliktquelle

### Element

### Umschreibung

Identität

die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen und außen, historisches Selbstverständnis der Organisation

Policy, Strategie

langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze, Strategie und längerfristige Konzepte, Pläne

Struktur

Aufbauprinzipien der Organisation, Linien- und Stabsstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout

Menschen, Gruppen, Klima

Wissen, Können der Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht, Betriebsklima

Einzelfunktionen, Organe

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten

Prozesse, Abläufe

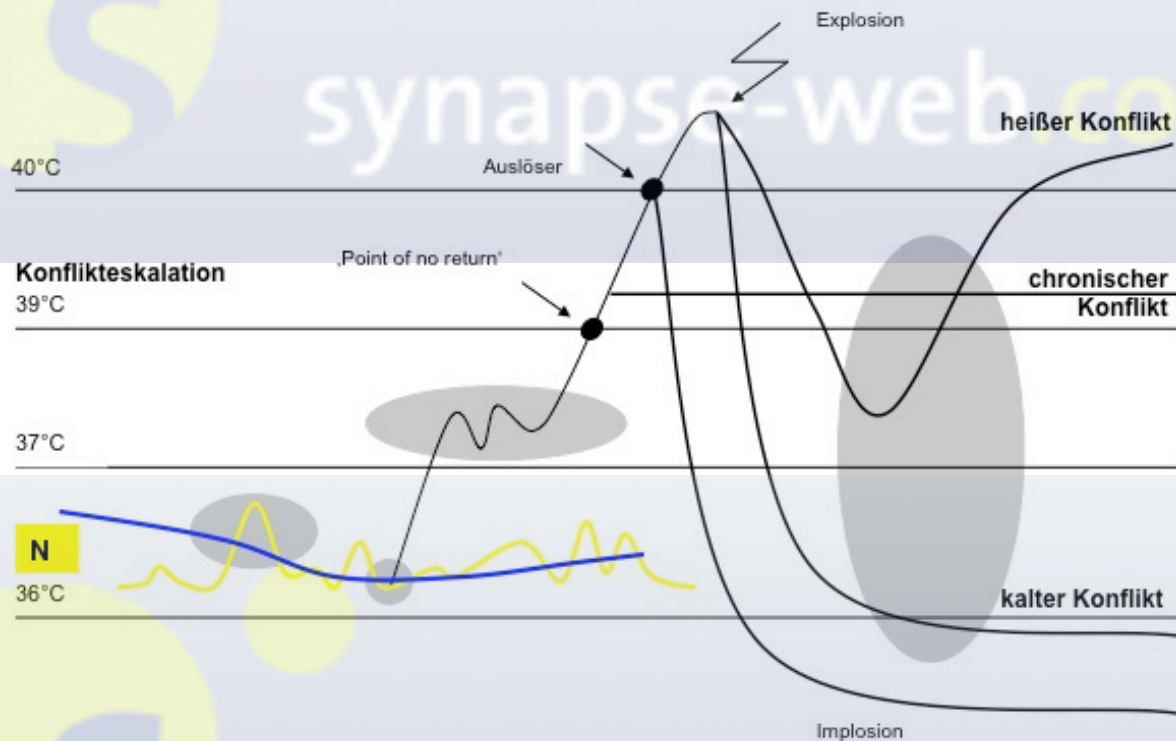
Arbeits-, Informations-, Entscheidungs-, Planungs- und Steuerungsprozesse

Physische Mittel

Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel

*(nach Glasl, Konfliktmanagement, 1990)*

## 8. Dramaturgie der Konfliktbildung - „Fieberkurve“



### 1. Diskussion

Entstehung eines Konfliktes im Zusammenhang mit Sachfragen. Es bestehen unterschiedliche Interessen, Meinungen, Anschauungen, Bedürfnisse...

### 2. Überlagerung

Die Auseinandersetzung wird durch Wert-, Beziehungs-, und Personenfragen überlagert. Emotionen kommen ins Spiel

### 3. Eskalation

Kränkung und Gefühl der Verletzung von Würde und Integrität. Kommunikation wird abgebrochen. Man versucht den „Gegner“ zu isolieren und ihm Schaden zuzufügen.

Die Eskalation beruht auf drei Mechanismen:

1. Emotionen liefern in gewaltigem Umfang Energie – hohes Engagement.
2. Das Geschehene vollzieht sich nicht mehr auf der Ebene der Sachlogik - Verlust von rationaler Kontrolle.
3. Selektive Wahrnehmung auf beiden Seiten; wahrgenommen wird, was die Vorurteile gegen über dem Gegner bestätigt.

### 4. Verhärtung.

Abkühlung der heißen Konfliktsituation und Übergang in einen „kalten Krieg“. Der Konflikt wird chronisch.



## 15. Neunstufiges Phasenmodell der Eskalation



### 1. Verhärtung

- Standpunkte verhärten zuweilen, prallen auseinander
- Zeitweilige Ausrutscher und Verkrampfung
- Bewusstsein der bestehenden Spannungen erzeugt Krampf
- Überzeugung: Spannungen durch Gespräch lösbar
- Noch keine starren Parteien oder Lager

### 2. Debatte

- Polarisation im Denken, Fühlen und Wollen, Schwarz-Weiß-Denken
- Taktiken: quasi-rational, verbale Gewalt
- Reden zur Tribüne über Dritte „scores“ gewinnen
- Zeitliche Subgruppen um Standpunkte
- Diskrepanz „Obertöne und Unterton“
- Überlegener gegenüber Unterlegenem, TA-Modell

### 3. Taten

- „Reden hilft nicht mehr“, Also: Taten! Strategie der vollendeten Tatsachen
- Diskrepanz verbales/non-verbales Verhalten, non-verbales Verhalten dominiert
- Gefahr: Fehlinterpretation
- „Pessimistische Antizipation“, Misstrauen, Akzeleration
- Gruppenhaut, Kohäsion, Rollenkristallisation
- Empathie verloren

---

## 20.1 Konfliktanalyse

### Kreative Fragen

- Versuchen Sie, einen Titel für Ihren Konflikt zu finden! Stellen Sie sich dabei vor, dass Ihr Konflikt Inhalt eines Buches oder eines Filmes ist. Der Titel soll möglichst aussagekräftig sein.
- Versuchen sie, Ihren Konflikt in einem Satz niederzuschreiben!
- Versuchen Sie zehn Stichworte zu finden, die Ihren Konflikt prägnant charakterisieren!
- Schreiben Sie alle Faktoren auf, die Ihnen bei der Konfliktlösung behilflich sein könnten und alle die, die sich eher hemmend auswirken könnten. Faktoren können z.B. sein: Umstände, Personen etc.
- Zeichnen Sie Ihren Konflikt! Sie wissen ja: Ein Bild ersetzt 1000 Worte. Oft sind wir nicht in der Lage, genau zu beschreiben, was wir erleben und fühlen. Das lässt sich viel besser in Bildern ausdrücken. Dazu braucht man kein Künstler zu sein. Versuchen Sie lediglich, Ihre Gefühle auszudrücken.
- Zeichnen Sie zuerst sich selbst als Person. Dann alle anderen Personen, die an diesem Konflikt beteiligt sind. Anschließend zeichnen Sie jeder Person zugeordnet Sprechblasen (wie in Komikheften) ein, in denen die Personen jeweils einen konfliktbezogenen Satz sprechen.



Ko **n**flikt

## 2. Killerphrasen

Diese Taktik zielt in der Regel darauf, ein Nachgeben zu vermeiden. Der Partner blockiert. Hierzu werden „Scheinargumente“ ins Feld geführt. Beispiele für Killerphrasen:

- „Unsere Budgets sind zurzeit zu eng, um diese Software einzuführen.“
- „Das kann ich meinem Vorgesetzten nicht verkaufen.“
- „Diese Neuerung bringt sehr viel Unruhe. Und die können wir jetzt nicht gebrauchen.“
- „Ich kenne eine Reihe von Unternehmen, da haben derartige Neuerungen zu einer Bauchlandung geführt!“
- „In meiner Abteilung geht das nicht ...!“

### Abwehrmöglichkeiten

Lassen Sie sich durch Killerphrasen niemals beeindrucken. Durchschauen Sie diese Taktik. Stellen Sie offene Fragen, um genauer die Sachargumente kennenzulernen, soweit vorhanden:

- „Herr Müller, welche Anforderungen stellen Sie an eine Software für Ihr Team?“
- „Aus Ihren Worten entnehme ich: Sie befürchten, dass Ihr Vorgesetzter mit Skepsis reagiert. Was befürchten Sie konkret?“
- „Was befürchten Sie konkret an Unruhe in Ihrer Abteilung?“
- „Sie sprachen von mangelnder Akzeptanz bei Ihren Mitarbeitern. Welche Punkte sind es konkret, die da zur Sprache kommen ...?“

Auf diese Weise haben Sie einen sachlichen Ausgangspunkt für die weitere Verhandlung.



## 22.1 Beziehungsverklammerung konkret

Reiz	Reaktion	Manipulation	Ich-Ideal	Abgewehrtes
<b>...weil Du...</b>	<b>bin ich...</b>	<b>deshalb solltest du...</b>	<b>damit ich</b>	<b>sonst würde deutlich werden,</b>
Dich so störend benimmst	abwehrend und herablassend	kooperativ werden und Dein abweichendes Verhalten aufgeben	wieder freundlich und unterstützend sein kann	wie viel Kontrolle ich brauche, um meine Angst zur Vereinnahmung zu beruhigen
alles immer in Frage stellt	abwertend und herablassend	angepasst mitmachen,	Dir überlegen fühlen kann	dass ich meinen eigenen mickrigen Teil ablehne
Deine Fähigkeiten unter Beweis stellst	abwertend und herablassend	Dich unsicher und klein zeigen	mich groß und stark fühlen kann	dass ich nicht spüre, wie viel Neid und Eifersucht in mir steckt
weil Du Dich so zurückziehst	verfolgend und eindringlich	Dich öffnen	ich das Gefühl habe, dass ich für andere attraktiv bin	wie wenig ich glauben kann, dass Du bei mir bleibst, wenn ich nicht stark bin
weil Du mir etwas nicht erzählst	verfolgend und eindringlich	Dich ganz anvertrauen	ich das Gefühl habe, dass ich gütig und verständnisvoll bin	dass ich grundsätzlich anderen nicht vertrauen kann
so in Not bist	abwehrend	mich nicht so brauchen	ich das Gefühl habe, alles unter Kontrolle zu haben	wie sehr ich mich ausgebeutet und benutzt fühle

---

## 23. Wunde Punkte - Stress

1991 begann die Medizinische Hochschule Hannover mit einer interessanten Versuchsreihe. 45 Personen, die noch nie vorher mit einem Fallschirm abgesprungen waren, wurden mit einer Apparatur bepackt, die es erlaubte, über vier Stunden alle 10 Minuten Blut in ein Röhrchen zu zapfen und gleichzeitig Herzschlag und Atemfrequenz zu messen. So ausgestattet sprangen die Versuchspersonen als Tandem mit einem erfahrenen Springer ab.

Ziel des Versuchs war es festzustellen, wie sich der Hormonhaushalt, die Psyche und das Immunsystem unter Stress gegenseitig beeinflussen. Gemessen wurde dabei der Anstieg des Adrenalins im Blut auf das Sechs- bis Siebenfache, eine stark euphorische Phase nach dem Absprung und eine Verdoppelung der natürlichen Killerzellen vom Zeitpunkt des Sprungs bis eine Stunde danach.

Was war geschehen? Die Forscher hatten einen jahrmillionen alten Überlebensmechanismus der Menschheit nachgewiesen. Denn ursprünglich waren diese Stressreaktionen im Körper dazu da, um unseren Vorfahren auf der Jagd oder auf der Flucht durch das blitzartige Umstellen des Körpers von Friedens- auf Kriegswirtschaft das Überleben zu sichern.

### Im einzelnen treten unter Stress folgende Veränderungen auf:

- Herzschlagfrequenz erhöht sich
- Blutdruck steigt an
- Skelettmuskulatur wird angespannt
- Skelettmuskulatur wird stärker durchblutet und reaktionsfähig
- Blutgefäße der Haut verengen sich, Haut wird kälter
- Atmung beschleunigt sich
  
- Pupillen erweitern sich: Steigerung der Wahrnehmungsfähigkeit
- Sexual- und Verdauungsfunktionen werden reduziert
- Fett- und Zuckerreserven werden mobilisiert und den Muskelzellen zur Verfügung gestellt
- Entspeicherung der Milz führt im zirkulierenden Blut zur Vermehrung der
  - roten Blutkörperchen: Erhöhung des Sauerstoffangebots
  - weißen Blutkörperchen: Erhöhung der Immunabwehr
  - Blutplättchen: Beschleunigung der Blutgerinnung
  - Denkblockaden reduzieren das Gehirn auf Verarbeiten der wesentlichen Informationen

## Anlage II

### Selbsteinschätzung - Konflikte bewältigen

Sich in Konfliktsituationen angemessen verhalten heißt ...

Punkte

Wo sehen Sie sich auf einer 10-ner Skala?

1. dem anderen aufmerksam zuhören

2. sich in die Gefühle und Bedürfnisse des anderen hineinzusetzen

3. die Konfliktursachen präzise zu analysieren

4. die eigenen Bedürfnisse klar und deutlich auszusprechen

5. eigene Gefühle unter Kontrolle zu halten

6. die Schwächen des Partners zu akzeptieren

7. nachgeben zu können

8. zum richtigen Zeitpunkt ein klärendes Gespräch zu führen

9. locker und mit Humor zu reagieren

10. die eigene Position fair durchzusetzen

## Anlage III

### Übungen - Entflechtung

#### Kommunikationsstörungen

Eine der häufigsten Ursachen für die Entstehung von Konflikten liegt in Störungen der zwischenmenschlichen Kommunikation. Miteinander reden (und arbeiten) bedeutet mehr, als Sachinformationen auszutauschen. Häufig spielen Gefühle eine große Rolle. Diese schwingen in Kommunikationssituationen in der Regel "unter der Oberfläche" mit.

#### Jede Nachricht hat vier Seiten

##### Mit dem Sach-Ohr

hören wir die reinen Fakten - den Sach-Anteil einer Botschaft

**Beispiel:** "Ich werde meinen Urlaub im August nehmen."

##### Mit dem Ich-Ohr

hören wir, was der andere über sich aussagt - die Ich-Anteile einer Botschaft.

**Beispiel:** "Ich bin es gewohnt, meinen Urlaub im Club Méditerranée zu verbringen."

##### Mit dem Du-Ohr

hören wir, was der andere von uns hält, wie er zu uns steht, wie er mit uns umgehen will - die Du-Anteile einer Botschaft.

**Beispiel:** "Du siehst schlecht aus, ich glaube, du hättest wirklich einen Urlaub verdient!"

##### Mit dem Appell-Ohr

hören wir, was der andere von uns will, wozu er uns auf-fordert, wozu er uns veranlassen möchte - die Appell-Anteile einer Botschaft.

**Beispiel:** "Ich erwarte von Ihnen, dass Sie Ihren Resturlaub bis April genommen haben!"

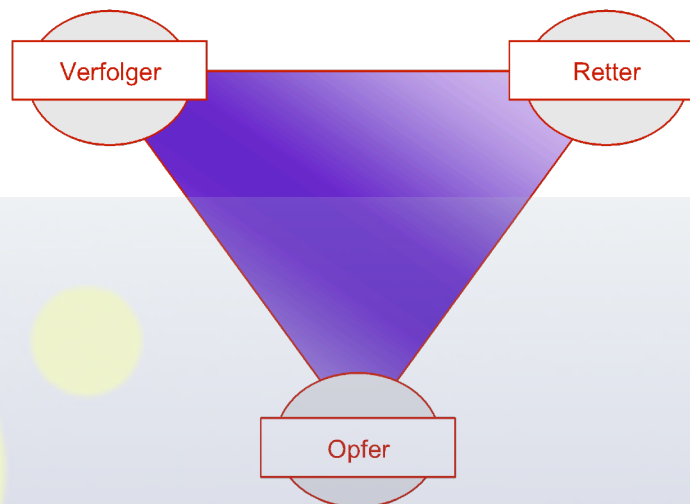
## Anlage IV

### Das Drama-Dreieck

Mit Hilfe des Drama-Dreiecks sind „Psycho-Spiele“ einfach zu erkennen und zu analysieren.

„Diese saumäßige Leistung kostet Sie Ihren Job!“

„Nun lassen Sie doch den armen Mann in Ruhe“



„Immer werde ich ungerecht behandelt“

- **Verfolger** greifen in Konfliktsituationen an, schüchtern andere ein und klagen gerne an. Sie stellen rhetorische Fragen und wecken Schuldgefühle. Sie geben genaue Vorschriften und beschränken den Handlungsspielraum anderer. Damit verhindern sie wiederum Selbständigkeit und fördern Anpassung und Passivität.
- **Opfer** sind hilflos, bedauern sich selbst und hoffen, dass sich die anderen ändern oder ein Problem sich von selbst löst. Da sie ängstlich sind, geben sie leicht nach und passen sich an. Unbewusst locken sie Retter und Verfolger an. Opfern gelingt es häufig sehr geschickt, Verantwortung von sich zu weisen. Man muss sich um Opfer fast ständig kümmern; dadurch binden sie viel Kraft und verfügen so indirekt über große Macht.

Jede Rolle kann von beliebig vielen Personen eingenommen werden, und jede Person kann die Rolle beliebig oft wechseln. Dieser Rollenwechsel erfolgt meist unerwartet. In alle drei Rollen gehen wir nicht bewusst, sondern es handelt sich meist um aus der Kindheit übernommene, unbewusste Verhaltensmuster. Die Rollen ziehen sich gegenseitig an und ohne eine Mitspielerin oder einen Mitspieler läuft man in ihrer oder seiner eigenen Rolle leer.



---

## Anlage V

### Konfliktanalyse

#### Ein brillanter Konflikt

Gerd Lindner, 27 Jahre alt und gebürtiger Kölner, hatte sein Studium an der Wirtschaftsakademie Kiel beendet und war froh darüber, aus dem Studium heraus so viele gute Kontakte geknüpft zu haben, dass er gleich eine Anstellung bei einer großen norddeutschen Lebensmittelkette gefunden hatte. Dass einer seiner früheren Studienkollegen schon seit sechs Jahren in der gleichen Firma arbeitete und offensichtlich hervorragend zurechtkam, gab Gerd Lindner ein gutes Gefühl und nahm ihm etwas von seiner Unsicherheit, die ihn während all der Bewerbungsgespräche im letzten halben Jahr befallen hatte.

Am Morgen des ersten Arbeitstages hatte er den- noch dieses Gefühl im Bauch, dass er von schwierigen Klassenarbeiten und Klausuren kannte. Doch verlief dann sein erster Vormittag ganz gut. Herr Schünemann, der stellvertretende Abteilungsleiter, führte Gerd Lindner durch die Kieler Produktionsabteilung. Der Rundgang war informativ, und Herr Schünemann, ein etwas spießig wirkender, sehr konservativ gekleideter Mittfünfziger, gab sich Mühe, Gerd Lindner überall als "ein weiterer neuer Mitarbeiter!" einzuführen. Das war nicht ganz das, was Gerd Lindner laut Einstellungsvertrag werden sollte. Immerhin war ihm nach der Einarbeitungszeit die Stelle als Assistent des Produktionsleiters zugesagt worden. Aber warum sollte er während des ersten Rundgangs auf dieser Klarstellung bestehen?

Zufällig begegneten sie nach der Mittagspause dem Abteilungsleiter Produktion. Herrn Wulff war Gerd Lindner bisher nur während des Einstellungsgesprächs begegnet. Der 1. Eindruck von Herrn Wulff: offen, ehrlich, sportlich, salopp, lässig. Die Begrüßung verlief herzlich, so als kenne man sich bereits längere Zeit, und dann wurden Bemerkungen zu den ersten Erfahrungen ausgetauscht. Nach der Verabschiedung fragte Herr Wulff noch sehr unvermittelt: "Wollen Sie bei uns Karriere machen?" Und auf Gerd Lindners spontanes "Natürlich!" konterte er mit einem Blick auf dessen rechtes Ohr: "Meinen Sie, dass es damit besser geht?", drehte sich um und ging.

#### NOTIZEN

---

## Anlage VI

### Konfliktwahrnehmung - Aufgabe

1. Welche Konflikte nehmen Sie in Ihrem Arbeitsumfeld wahr? (Konflikte an denen Sie in der einen oder anderen Form beteiligt sind, Konflikte, die Sie lediglich beobachten)
2. Beschreiben Sie kurz die Konfliktsituation (Beteiligte, Gegenstand des Konflikts, Art der Austragung, Folgen)
3. Woran machen Sie fest, dass es sich um einen Konflikt handelt?
4. Wodurch wurde der Konflikt aufgedeckt (öffentlich)?
5. Wie wurde der Konflikt behandelt (bearbeitet)? Konnte er beigelegt werden?
6. Welche anderen Reaktionsmöglichkeiten hätte es gegeben?
7. Welche Fragen stellen sich Ihnen bzw. welches Fazit ziehen Sie aus dieser Situation?