



Konflikttypen

Konflikte aktiv und authentisch führen

Woran denken Sie, wenn Sie an einen Konflikt denken? Ist für Sie «Streitkultur» etwas, das in Büchern gelehrt wird, in der rauen Wirklichkeit aber nicht vorkommt? Wenn Ihnen Konflikte «passieren» und Sie sie «irgendwie» hinter sich bringen, dann schlagen Sie ab heute einen anderen Weg ein.

Was ist typisch?

Die obigen Fragen haben es vielleicht bereits gezeigt: Wir denken häufig negativ über Konflikte. Wir vermeiden sie, vermuten Böswilligkeit beim anderen, meinen, keine Zeit «dafür» zu haben, wehren die Standpunkte des anderen schroff ab, befürchten unfaires Verhalten und Eskalation.

Je nach Typ und (Vor-)Erfahrung reagieren wir anders auf einen drohenden Konflikt:

- **Kämpfer** setzen sich durch. Sie wehren die Standpunkte des anderen ab und scheuen sich nicht, zur Not auch schroff ihren Weg zu gehen.
- **Vermeider** machen sich aus dem Staub. Sie nehmen ihren eigenen Standpunkt nicht ernst, setzen sich aber auch nicht mit dem des anderen auseinander.
- **Anpasser** schauen in gewisser Weise zum anderen hoch: Sie stellen die persönlichen Interessen zurück - des lieben Friedens willen.
- **Kompromissler** neigen zur schnellen Lösung: Sie treffen sich gern auf der Hälfte und nehmen hin, dass sie damit nicht das Optimum erreichen - nicht für sich und nicht gemeinsam.
- **Kooperative Streiter** haben «Streitkultur»: Erst, nachdem sie die Interessen des anderen erkundet und ihre Interessen vertreten haben, ringen sie um eine Lösung, bei der beide Seiten gewinnen.

Typisierungen entsprechen nie der Wirklichkeit. (siehe Checkliste 1 - Konflikttypen) Hilfreich sind Ihnen beim Thema Konflikttyp vielleicht dennoch zwei Punkte:

1. Überlegen Sie, welcher der fünf genannten Konfliktstile für Sie typisch ist. Fragen Sie sich dann: Welche Vorteile hat dieser Stil für Sie? Und welche Nachteile bringt er mit sich?
2. Erkennen Sie den Konflikttyp Ihres Gegenübers? Fragen Sie sich dann: Was bedeutet das aktuelle Konfliktverhalten Ihres Gegenübers für den bestehenden Konflikt, für Ihr Verhalten und für Ihre Steuerung des weiteren Gesprächs?

Achtung: Weder Sie selbst noch der andere streiten immer nach demselben Muster (es ist sogar hilfreich, sich das ganze Repertoire der Möglichkeiten zunutze zu machen). Dennoch zeigt die Erfahrung, dass ein oder zwei Konfliktstile typisch für uns sind.

Was passiert bei einem Konflikt?

Im Arbeitsleben beginnen die meisten Konflikte im Zusammenhang mit einer Diskussion um eine Sache. Kommt es nicht zu einer Einigung, steigt die Heftigkeit (heisser Konflikt) oder die Abwehr (kalter Konflikt). Die Parteien entfernen sich dabei voneinander - das bedeutet dann: Sie hören dem anderen nicht mehr wirklich zu, sondern fühlen sich zunehmend von dem anderen angegriffen. Dies ist der Punkt, an dem der Konflikt emotional wird - Folge: Abwertungen, Verurteilungen, Missverständnisse. Führt man sich hier nicht auf eine sachliche Schiene zurück, droht die Situation zu eskalieren - der Konflikt verhärtet sich, Gesichtsverlust droht, Win-Win-Lösungen sind nicht mehr zu erzielen.

Was zeigt diese Darstellung der Schlacht? Wir brauchen ein Verständnis von unserem Konfliktverhalten und von dem unseres Mitstreiters. Nur mit einem gründlichen Verständnis können wir eingreifen und wieder aktiv an einer Lösung arbeiten. Eine lohnende Sache!

Wunde Punkte

In der heutigen Arbeitslandschaft bewegen sich haufenweise Menschen,

- die Kommunikationstrainings besucht haben,
- die bereits durch Videoaufzeichnungen wissen, dass sie keineswegs so hart oder so unsicher wirken, wie sie sich fühlen,
- die wissen, was aktives Zuhören und kooperatives Verhandeln ist.

Aber: Unser Verhalten wird nicht nur durch den Kopf ausgelöst. Unser Verhalten ist zum Teil sehr alt, und es wird gesteuert durch Reaktionen, die auf frühe Erfahrungen zurückzuführen sind. Den Beteiligten ist meist nicht bewusst, dass ihr Verhalten auch aus Kindheitserfahrungen und Traumata befeuert wird - frühe Kränkungen, negative Erfahrungen

Autorin



Monika Radecki
Kommunikationsberatung,
D-Heidelberg

Gelernte Kauffrau; Studium (Germanistik/Sprachwissenschaft, Soziologie, Psychologie), DAAD-Auslandsstipendium, Abschluss M. A.; Bertelsmann-Auslandsstipendium; Aus- und Weiterbildungen im Trainingsbereich. Als Lektorin/Produktmanagerin in der Verlagsgruppe Beltz und als freie Kommunikationsberaterin tätig.

Weitere Informationen erhalten Sie [hier](#).

[E-Mail an die Autorin.](#)

mit machtvollen Personen, Ohnmachtsgefühle & Das hat in einem Konflikt natürlich Auswirkungen.

Oft kann man solches Verhalten nur durch gründliche Reflektion (sehr hilfreich mit einem erfahrenen Coach oder Therapeuten) und in einem längeren Prozess ändern. Das hat man in einem Konflikt nicht in der Hand - man sollte aber wissen, dass man bei sich und anderen auf wunde Punkte stossen kann.

Lädt dieser Gedanke nicht zur Selbsterforschung und -veränderung ein? Wer seine unterbewussten Verhaltensweisen kennt, wird von ihnen nicht in einem unpassenden Moment überrascht werden.

Führen Sie Ihren Konflikt - Ihrem Typ entsprechend

Ein Konflikt bedeutet, dass der andere an Ihnen interessiert ist - sonst würde er sich ja mit Ihnen nicht streiten. Sie werden gewohnt sein, im Konfliktfall auf eine bestimmte Weise zu reagieren. Egal, welchem der oben genannten Typen Sie sich zuordnen und wie Sie die Interessen von sich und anderen auszugleichen vermögen - auf drei Säulen sollte Ihr Konfliktthema stehen: (1) der sachlichen Beschreibung Ihres Standpunktes, (2) dem Respekt vor dem anderen, (3) der Akzeptanz seines Standpunktes (Siehe Checkliste 2 - Konflikttypen). Einige Tipps aus der Gesprächsführung werden Ihnen bei der Steuerung des Konflikts helfen:

- Vermeiden Sie Unterstellungen: Spekulieren Sie nicht darüber, was jemand denkt, fühlt, zu tun versucht.
- Bleiben Sie bei dem einen aktuellen Thema.
- Stopp: Wärmen Sie keinesfalls alte Geschichten aus der Vergangenheit auf.
- Weichen Sie nicht auf andere Themen aus, die im Augenblick irrelevant sind.
- Hacken Sie nicht auf Nebensachen herum.
- Fassen Sie die Ergebnisse zusammen, auch wenn es unterschiedliche Meinungen gibt.

Die Moral von der Geschichte': Bleiben Sie aktiv im Gespräch, auch dann, wenn Sie sich durch einen Konflikt bedroht, genervt, blockiert fühlen. Ein Konflikt trägt eine grosse Chance in sich: Sie erfahren in einem aktiv geführten Konflikt nicht nur viel über sich selbst, sondern auch sehr viel über den anderen - fachlich wie menschlich.

Nutzen Sie diese Chance! Die Qualität Ihrer eigenen Manpower, Ihres Teams, Ihres Produkts & wird noch steigen.

Literatur

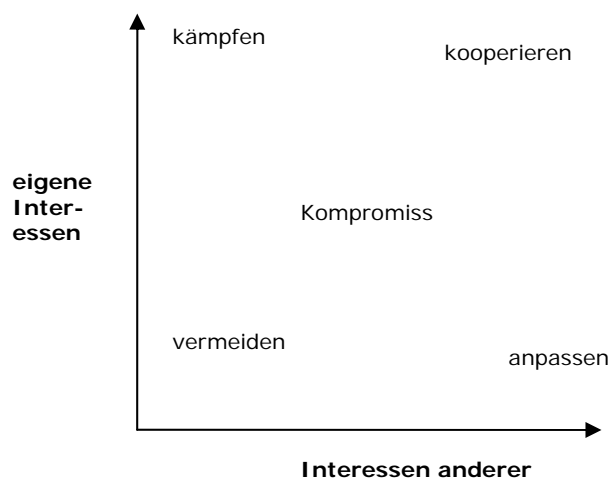
- Altmann, Fiebiger, Müller (1999).
Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen. Weinheim: Beltz.
- Radecki (2007).
Nein sagen. Die besten Strategien. Planegg bei München: Haufe.

Checkliste 1: Konflikttypen

Typisierungen entsprechen nie der Wirklichkeit. Hilfreich sind Ihnen beim Thema Konflikttyp vielleicht dennoch zwei Punkte:

1. Überlegen Sie, welcher der fünf genannten Konfliktstile für Sie typisch ist.
Fragen Sie sich dann: Welche Vorteile hat dieser Stil für Sie? Und welche Nachteile bringt er mit sich?
2. Erkennen Sie den Konflikttyp Ihres Gegenübers.
Fragen Sie sich dann: Was bedeutet das aktuelle Konfliktverhalten Ihres Gegenübers für den bestehenden Konflikt, für Ihr Verhalten und für Ihre Steuerung des weiteren Gesprächs?

Achtung: Weder Sie selbst noch der andere streitet immer nach demselben Muster (es ist sogar hilfreich, sich das ganze Repertoire der Möglichkeiten zunutze zu machen). Dennoch zeigt die Erfahrung, dass ein oder zwei Konfliktstile typisch für uns sind.



Konflikt ist Bewegung

Aus dem Diagramm lässt sich erkennen, dass der Ursprung eines Konfliktes in der unterschiedlichen Richtung der eigenen Interessen und der Interessen anderer begründet ist. Am weitesten davon entfernt ist der Zustand der Kooperation: das Ideal, die Win-Win-Situation.

- Erstickt der Konflikt nicht schon in der Vermeidung, was meist keine Verbesserung der Situation bedeutet, führt der kürzeste Weg zur Lösung über den Kompromiss.
- Der Kompromiss kann die bestmögliche Lösung sein. Doch Vorsicht; ist es ein „fauler“ Kompromiss, dann bleibt dies der Anstoß für den Fortbestand des Konfliktes.
- Wird zunächst der Weg des reinen Kämpfens eingeschlagen, so heißt es zurückrudern, um die Kooperation zu erreichen.
- Startet man mit dem Weg des Anpassens, wird es schwer sein, die gemachten Zugeständnisse wieder zurückzunehmen.

Mit der Kenntnis der Konflikttypen der beteiligten Parteien und dem Erkennen der Position wie auch der Richtung des Prozesses eines Konfliktes hat man die Möglichkeit der aktiven Steuerung zur möglichst optimalen Lösung. Welcher Weg und welches Ergebnis als optimal zu bewerten ist, bestimmen Sie mit Ihren persönlichen Zielen. Das ist ein anderes Thema.

Checkliste 2: Aktiv bleiben im Konflikt

Nehmen Sie einen Konflikt nicht hin. Und versuchen Sie erst gar nicht, ihm aus dem Weg zu gehen – man sagt nicht ohne Grund: Störungen haben Vorrang. Bleiben Sie aktiv – versuchen Sie, Ihren Konflikt zu „führen“.

Wichtig sind dabei: Respekt vor dem anderen und Akzeptanz seines Standpunktes.

- Was ist klar? Was ist noch offen?

- Finden Sie (möglichst gemeinsam) heraus: Worin sind wir einig? Was unterscheidet uns?

- Überlegen Sie für sich oder gemeinsam: Welche Themen ergeben sich daraus für uns?

- Fragen Sie: Was müssen wir jetzt klären?

- Und: Wie gehen wir mit den restlichen Themen um?

- Sprechen Sie aus: Dies sind meine Ziele und Bedürfnisse ... Was sind die Ziele und Bedürfnisse des anderen?

- Was möchten/müssen Sie in Ihrem konkreten „Fall“ noch berücksichtigen?
