

# Konfliktmanagement

## **Episode 2: Konflikthandhabung**

Dr. Ina Ehnert  
Fachbereich 7 Universität Bremen

# Übersicht der Lerneinheit

**Episode 1:**  
**Konflikt-diagnose**

**Episode 2:**  
**Konflikt-handhabung**

**Episode 3:**  
**Interview mit der Dozentin**

## **Lernziele der Episode:**

### **Lernziel 1:**

Sie können verschiedene Konfliktbehandlungsstile beschreiben und erklären, welcher Stil in welchen Situationen zu bevorzugen ist.

### **Lernziel 2:**

Sie kennen die Eskalationsstufen eines Konfliktes nach Glasl und können Deeskalationsstrategien bestimmen.

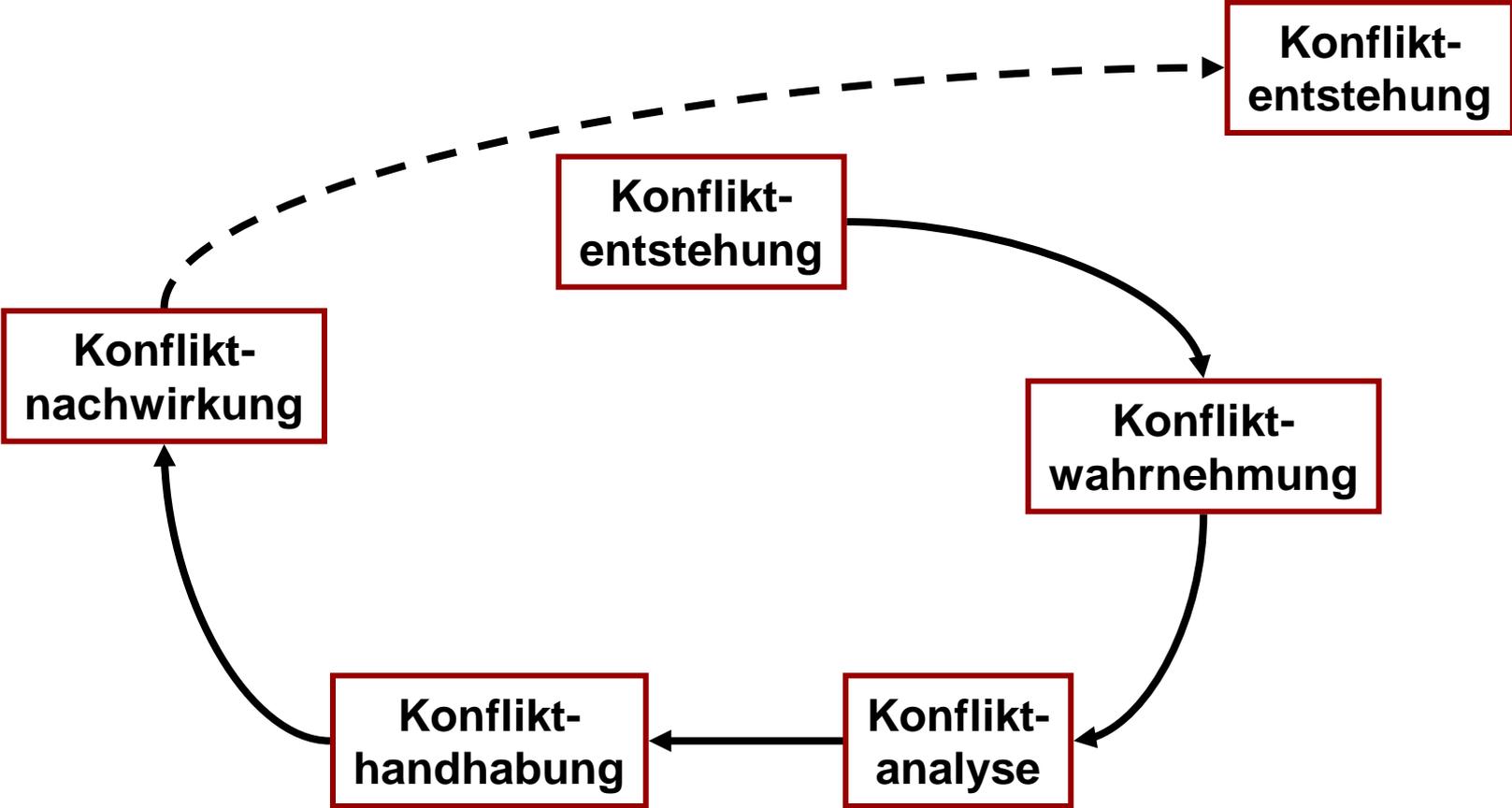
### **Lernziel 3:**

Sie können die Konfliktbehandlung nach der Harvard-Methode beschreiben und deren Grenzen aufzeigen.

## **Gliederung dieser Episode:**

- **Konflikt als Prozess (Whl.)**
- **Konflikthandhabungsstile**
- **Eskalationsstufen nach Glasl**
- **Konflikthandhabung**
- **Übungsaufgaben**
- **Literatur**

# Konflikt als Prozess



# Konfliktbehandlungsstile

<b>Orientierung an den Zielen und Belangen der Gegenpartei</b>	<b>hoch</b>	<b>1/9</b> <b>Anpassung</b> (nachgeben, sich unterordnen)		<b>9/9</b> <b>Win-Win</b> (Kooperation; optimale Lösung)
			<b>5/5</b> <b>Kompromiss</b> (brauchbare Lösung; jeder gibt etw. nach)	
	<b>gering</b>	<b>1/1</b> <b>Rückzug</b> (vermeiden, ignorieren, Flucht)		<b>9/1</b> <b>Durchsetzen</b> (erzwingen, Machtstrategie)
		<b>gering</b>		<b>hoch</b>
		<b>Orientierung an den eigenen Zielen und Belangen</b>		

[urspr. nach Thomas 1976; später nach empirischer Untersuchung von Berkel 1980; Berkel 1995]

## Konflikthandhabungsstile

Wird in der Praxis tendenziell gewählt, wenn...

**1/1**  
**Rückzug**  
(Vermeidung, ...)

... ein Konfliktthema unwichtig ist  
... keine Chance zur Durchsetzung besteht  
... ein Beziehungsabbruch in keinem Verhältnis zu einer möglichen Lösung steht  
... Konflikte chronisch sind

**1/9**  
**Anpassung**  
(nachgeben, sich unterordnen)

... eine Partei erkennt, dass sie im Unrecht ist.  
... Harmonie und Stabilität besonders wichtig sind.  
... man nicht mehr gewinnen kann (Verluste minimieren)  
... ein Konfliktthema für eine Seite viel wichtiger ist als für die andere

## Konflikthandhabungsstile

Wird in der Praxis tendenziell gewählt, wenn...

**5/5**  
**Kompromiss**  
(abrücken von  
Maximalforderung)

- ...trotz eines wichtigen Zieles die Beziehung nicht aufgegeben werden soll
- ... die Konfliktgegner die gleiche Macht besitzen
- ... wenn vorläufige/begrenzte Regelungen angestrebt werden
- ... wenn Problemlösen oder Durchsetzen erfolglos war
- ... wenn unter Zeitdruck akzeptable Lösungen gefunden werden müssen

## Konflikthandhabungsstile

Wird in der Praxis tendenziell gewählt, wenn...

**9/1**  
**Durchsetzen**  
(erzwingen,  
Machtstrategie)

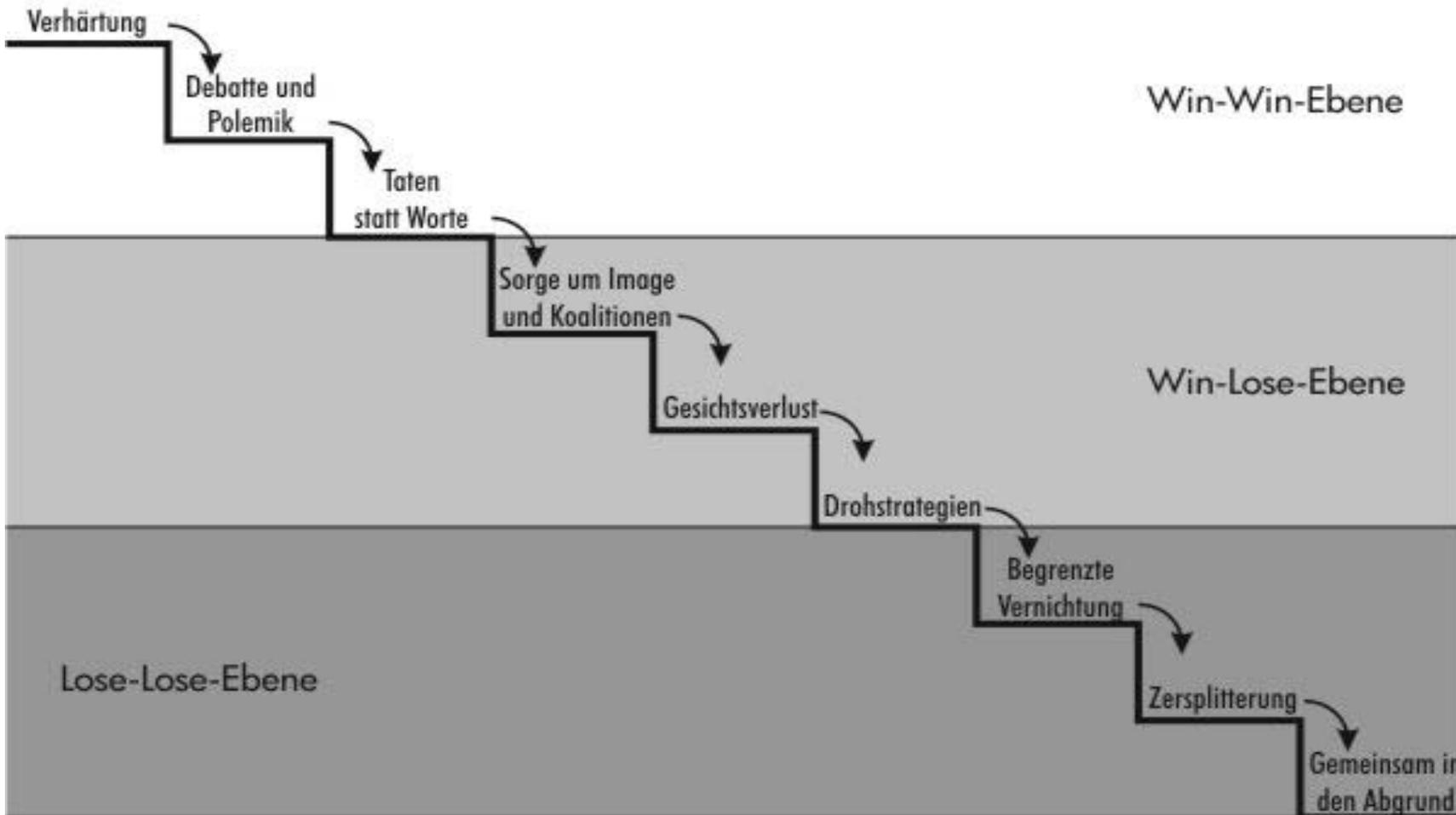
... im Unternehmen nur eine Lösung verwirklicht werden kann  
... schnelles, entschiedenes Handeln notwendig ist  
... starke Wertabweichungen bestehen, die eine Einigung unmöglich machen

**9/9**  
**Problemlösen**  
(Kooperation,  
gemeinsamer  
Nutzen)

...ein Konfliktthema sehr wichtig ist und gemeinsame Interessen bestehen  
...gute Ideen aus verschiedenen Lösungsansätzen berücksichtigt werden sollen  
... Gefühle berücksichtigt werden müssen  
... die Bereitschaft zur gemeinsamen Konfliktbewältigung besteht

**Problemlösung bevorzugen!**

# Eskalationsstufen eines Konfliktes nach Glasl (2002)



## Konflikt-handhabung auf verschiedenen Eskalationsstufen

### Stufe 1-3: Win-Win-Ebene

- **realistische Möglichkeit, Konflikt aus der Welt zu schaffen**
- **Glaube an eine Lösung**
- **Eingestehen der Eigenverantwortung**

**Ansatzpunkt: interne Lösung des Konfliktes**

### Stufe 4-6: Win-Lose-Ebene

- **kein gemeinsamer Nenner mehr, sondern Schuldzuweisungen**
- **Leugnung der Eigenverantwortung**
- **Wunsch als Sieger aus Konflikt hervorzugehen**

**Ansatzpunkt: externe Begleitung des Konfliktes**

## Konflikt-handhabung auf verschiedenen Eskalationsstufen

### Stufe 7-9: Lose-Lose-Ebene

- **Es geht nicht mehr um den ursprünglichen Konflikt, sondern**
- **Darum, dem Gegner um jeden Preis existentiellen Schaden zuzufügen**
- **Dies ist wichtiger als eigener Nutzen**

**Ansatzpunkt: Schlichtung, Einsatz von Macht**

### Probleme:

- **Abwärtsdynamik der Konflikteskalation**
- **Immer weitere Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten**
- **Wirksamkeit der Intervention abhängig vom Konflikt und Kontext (Situation)**

## Konflikthandhabung durch deeskalierende Intervention (Glasl, 2002)

### **Stufe 1–3:**

**Moderation (Selbstregelung, kein inhaltlicher Einfluss)**

### **Stufe 3–5:**

**Prozessbegleitung (Strategie der günstigen Beeinflussung des Konfliktverlaufes)**

### **Stufe 5–7:**

**Vermittlung / Mediation (Aussenstehender beteiligt sich auch an Lösungsfindung)**

### **Stufe 6–8:**

**Schiedsverfahren / Gerichtliches Verfahren**

### **Stufe 7–9:**

**Machtinstanz (Maßnahmen gegen Willen der Beteiligten)**

## Konflikt-handhabung durch Win-Win Strategie (Harvard Methode)

### Verhandlungskriterien

- Unterscheidung zwischen Sachinhalt und Verhandlungsführung bzw. zwischen Interessen und den Menschen
- Konzentration auf Interessen und nicht vordergründige Positionen
- Entwicklung von möglichst vielen Entscheidungsoptionen (Auswahlmöglichkeiten) und erst spätere Bewertung und Entscheidung
- Heranziehung von objektiven Beurteilungskriterien (z.B. Gesetze, ethische Normen)



**Win-Win-  
Strategie**

Fisher, Roger; William Ury; Bruce Patton: *Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik*, Frankfurt, 2009

## Konflikt-handhabung durch Win-Win Strategie (Harvard Methode)

### Ziel und Verhandlungsergebnis

- **guten Beziehungen der Parteien bleiben erhalten**
- **Beide sollen bekommen, was sie benötigen (z.B. fair teilen)**
- **Zeiteffizientes, sachliches Verhandeln (nicht auf Positionen**
- **Keine ‚faulen Kompromisse‘, sondern ‚beste Alternativen‘ anstreben**
- **Keine ‚faulen Tricks‘ (ggf. Gegenüber darauf hinweisen)**
- **Sich nicht unter Druck setzen lassen (ggf. Verhandlung abbrechen)**
- **Schwer annehmbare Forderungen hypothetisch akzeptieren und inakzeptable Konsequenzen erläutern (ggf. Mediator hinzuziehen)**



**Win-Win-  
Strategie**

Fisher, Roger; William Ury; Bruce Patton: *Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik*, Frankfurt, 2009

## Grenzen der Win-Win Strategie (Harvard Methode)

- **Doppelsieg-Strategie**  
alle Beteiligten erzielen einen Nutzen
- **Funktioniert nur bei ähnlichen Interessen**  
und nicht bei Verteilungskonflikten
- **Kompromisse führen zu Folgekonflikten**
- **Es geht um eine dauerhafte Konfliktlösung**



### Theoretische Grundlagen:

- Trennung von Inhalts- und Beziehungsebene
- Trennung von Beobachtungs- und Bewertungsprozessen

**Erfordert hohe Kommunikationskompetenz, Empathie  
und Selbstreflexion (Interessensartikulation)**

Konfliktarten	Konfliktlösung/–prävention (Beispiele)
<b>Bewertungskonflikt (Zielkonflikt)</b>	<b>Begründungen Gemeinsame Zielsetzungen Belohnung von kooperativem Verhalten</b>
<b>Beurteilungskonflikt (Mittelkonflikt)</b>	<b>Erklärungen Förderung der Informationsweitergabe und -transparenz</b>
<b>Verteilungskonflikt</b>	<b>Verteilungsregeln Transparente Regeln, nach denen die Ressourcen verteilt werden</b>
<b>Beziehungskonflikt</b>	<b>Wertschätzung Förderung von Kommunikation und Interaktion Bestrafung von sozial inkompetentem Verhalten</b>
<b>Rollenkonflikt</b>	<b>Legitimierungen von Trade-offs</b>

## Konflikt-handhabung durch Konflikt-prävention

- **Idee: Konfliktausbruch vermeiden**

### Ansatzpunkte

- **Frage nach möglichen Störungen**
- **Schulung z.B. in Kommunikation, Umgang mit Stress, Druck**
- **Schaden begrenzen (z.B. Haftungs-begrenzung)**

## Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Recherchieren Sie nach den Wirkungsweisen und Grenzen der Deeskalationsstrategien (Moderation, Prozessbegleitung, Schlichtung etc.).**
- 2. Gehen Sie von Glasls Eskalationsstufen aus und beschreiben Sie einen Konflikt in einem Unternehmen. Leiten Sie aus den Deeskalationsstrategien für jede Stufe konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis ab.**
- 3. Neben der deeskalierenden Intervention beschreibt Glasl für bestimmte Konflikte auch eskalierende Interventionen. Analysieren Sie, wann (de)eskalierende Interventionen sinnvoll sind und beschreiben Sie wie sie umgesetzt werden können.**

## Literatur und weiterführende Quellen

1. **Glasl, F.: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Haupt Verlag: Bern u.a., 2002, 7., überarbeitete und ergänzte Auflage.**
2. **Fisher, R.; William U.; Patton, B.: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, Frankfurt, 2009, 23. Auflage.**
3. **Regnet, E.: Konflikte in Organisationen. 2., überarb. Aufl. Hogrefe-Verlag für Angewandte Psychologie: Göttingen, 2001.**
4. **Staehe, W. H.: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München: Vahlen, 1999, S. 389-398.**
5. **Von Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.) Führung von Mitarbeitern. 5. Aufl. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 2003, S. 116ff., 397ff.**