



# DH || DUALE SH || HOCHSCHULE SH

Staatlich anerkannte Hochschule für angewandte Wissenschaften  
in Trägerschaft der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH

# Kommunikation

## Schlüsselkompetenzen II

DH | DUALE  
SH | HOCHSCHULE SH

Staatlich anerkannte Hochschule für angewandte Wissenschaften  
in Trägerschaft der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH

# Kommunikation

## Konflikte in der Kommunikation

DH | DUALE  
SH | HOCHSCHULE SH

Staatlich anerkannte Hochschule für angewandte Wissenschaften  
in Trägerschaft der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH

## Definition Konflikte

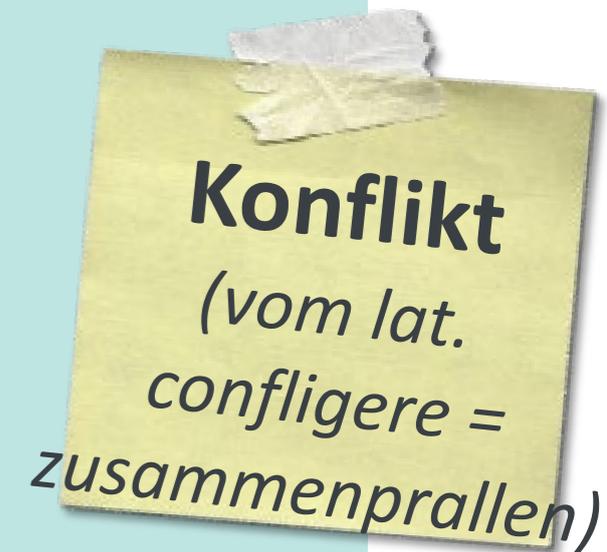
### Definition

Konflikte sind **Interaktionen**...

... zwischen **Akteuren** (Individuen, Gruppen, Organisationen...), wobei wenigstens **einer der Akteure eine Differenz** bzw. Unvereinbarkeiten

- im Wahrnehmen, Denken bzw. Vorstellen,
- Fühlen, Wollen und im Handeln

... mit mindestens **einem anderen Akteur** in der Art erlebt, dass beim **Verwirklichen der eigenen Interessen eine Beeinträchtigung** durch einen anderen Akteur erfolgt.



### Merkmale

- Bestehen einer **Interaktion**, d. h. eine aufeinander bezogene Kommunikation oder ein faktisches Handeln
- entsteht, wenn einer der Akteure eine **Unvereinbarkeit / Beeinträchtigung** empfindet (eine objektive Beurteilung ist nicht möglich) und subjektiv dementsprechend handelt
- Tendenz zu **eskalieren**

## Konfliktebenen

---

### Individuelle Ebene

- intrapersoneller Konflikt (in der Person)
- interpersoneller Konflikt (zwischen Personen)

Diese Ebenen sind entscheidend für die Entstehung von Konflikten jeglicher Art.

### Gruppen

- Intragruppenkonflikt (in Gruppen)
- Intergruppenkonflikt (zwischen Gruppen, Zusammenhalt innerhalb der Gruppe wird grösser)

### Organisation

- Intraorganisationskonflikte (innerhalb der Organisation)
- Interorganisationskonflikt (zwischen Organisationen)



Konflikte: Kommunikativ konstruierte Gegensätzlichkeit

## Konfliktarten (Differenzierung nach Streitgegenständen)

### ■ **Interessenkonflikt**

Unterschiedliche Wünsche und Bedürfnisse der Beteiligten

### ■ **Zielkonflikt**

Wenn Interessen auf unterschiedliche Ziele hinweisen

### ■ **Beurteilungskonflikt**

Konsens über das Ziel, aber Uneinigkeit über den Weg dorthin und die Beurteilung der derzeitigen Situation

### ■ **Verteilungskonflikt**

Uneinigkeit über die Verteilung knapper Ressourcen

### ■ **Rollenkonflikt**

Erwartungen, die an eine bestimmte Rolle gestellt werden

### ■ **Beziehungskonflikt**

Persönliche Aspekte stehen im Vordergrund

### ■ **Wertkonflikt**

Unterschiede in den Anschauungen, Werten und Normen



## Soziale Konflikte

---

### Merkmale

drei oder mehr Akteure sind beteiligt

- interaktionale Prozesse spielen eine wichtige Rolle im Konfliktverlauf, z. B.
  - Koalitionsbildung
  - Auswirkungen von Konkurrenz bzw. Rivalität
  - soziale Einflussnahme und Kontrolle
  - Auswirkungen von Kooperationen

Häufig anzutreffende **Arten** sozialer Konflikte

- Beziehungskonflikte
- Beurteilungskonflikte
- Verteilungskonflikte
- darüber hinaus auch die weiteren zuvor skizzierten Konfliktarten

# Ursachen & Auslöser von Konflikten

## Psychologisch-soziale Ebene

## Sachebene



## **Verletzung der Grundbedürfnisse kommunizierender Menschen**

---

- Gegensätzliche Ziele und Interessen
  - Unterschiedliche Informationen
  - Unterschiedliche Informationsverarbeitung
  - Unterschiedliche Präferenzen bei der Zielerreichung
  - Diskrepanz zwischen benötigten und verfügbaren Ressourcen
- **Sie können in der Moderationen und Verhandlung gestützt werden („Friedensdialektik“)**
- **Sie können in Moderationen und Verhandlung angegriffen / missachtet werden („Kampfdialektik“).**

## Konflikte: Kommunikativ konstruierte Gegensätzlichkeit

# Grundbedürfnisse kommunizierender Menschen

---

- Wunsch nach Wertschätzung
  - Wunsch nach Zugehörigkeit
  - Wunsch nach Eigenständigkeit
  - Wunsch nach Anerkennung des Status
  - Wunsch nach Anerkennung der Rolle
- **Sie können in der Moderationen und Verhandlung gestützt werden („Friedensdialektik“)**
- **Sie können in Moderationen und Verhandlung angegriffen / missachtet werden („Kampfdialektik“)**

Quelle: Portner (2010): Besser verhandeln. Das Trainingsbuch. Offenbach: Gabal: 56

## **Normen & Orientierungen in kommunikativen Austauschbeziehungen**

---

- **Reziprozität**  
(Wechselseitigkeit oder Vergeltung / Wunsch nach Ausgleich)
- **Commitment und Konsistenz**  
(Beständigkeit oder Konsequenz im Verhalten)
- **Soziale Bewährtheit**  
(was andere vormachen, wird wohl richtig sein)
- **Sympathie**  
(Sympathieträgern wird mehr Glaubwürdigkeit zugeschrieben)
- **Autorität**  
(wer das Sagen hat, weiß, was richtig ist)
- **Knappheit**  
(was rar ist, ist wertvoll)

# Kommunikation

Konflikte: Gruppen als kommunikativ konstruierte soziale Einheit

DH | DUALE  
SH | HOCHSCHULE SH

Staatlich anerkannte Hochschule für angewandte Wissenschaften  
in Trägerschaft der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH

## Gruppe und Gruppenverhalten

---

### Definition Gruppe:

beliebige Ansammlung von Menschen aus einem bestimmten Grund

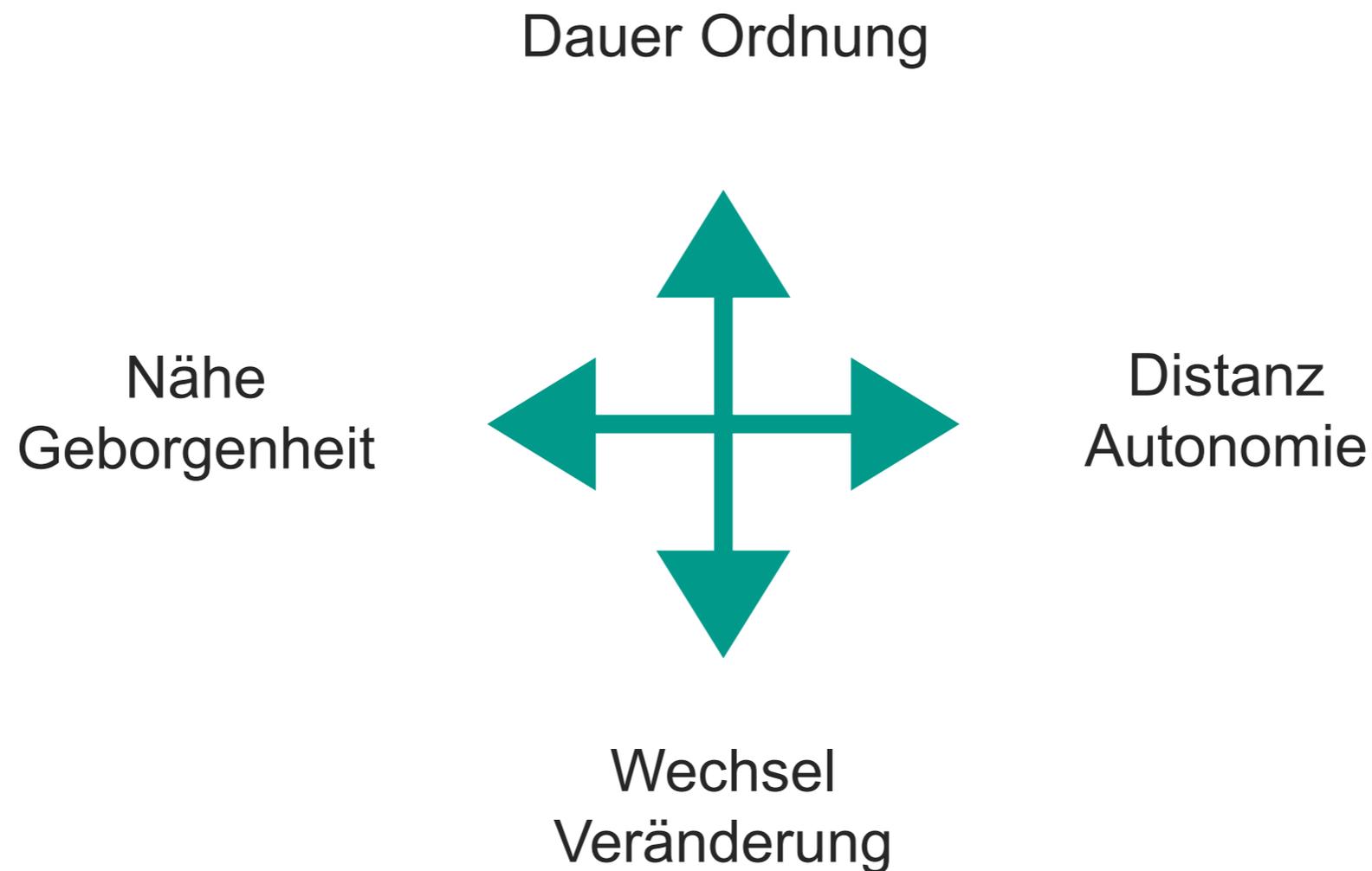
### Sozio-dynamische Gruppe (Merkmale):

- zwei oder mehrere Personen, deren Gesamtzahl aber so gering ist, dass jede Person mit jeder anderen in direkten Kontakt („face-to-face“) treten kann
- tatsächliches Auftreten solcher Kontakte (Interaktionen) über ein gewisses Mindestmaß hinaus
- Aufrechterhaltung dieser Kontakte über eine längere Zeitspanne
- ein gemeinsames Wollen und Tun
- ein Zugehörigkeitsgefühl zur Gruppe („Wir-Gefühl“)

## Individuelle Präferenzen in Gruppen

### Dimensionen der Gruppenstruktur

Das Riemann-Thomann-Kreuz („Präferenz-Typen“ bzgl. der Attraktivität von Gruppen)



## Phasen des Gruppenprozesses

---

### Formierungsphase (forming):

- Gegenseitiges Kennenlernen, „**Abtasten**“
- Prüfen der Gruppenmitglieder auf **Gemeinsamkeiten & Unterschiede**, Sympathie & Antipathie
- Erste Orientierungen, da Unsicherheit groß ist

### Sturmphase (storming):

- Aus der Reserve heraustreten, Unterschiede deutlich machen, **Dominanzansprüche** anmelden, **Koalitionspartner** suchen
- Kritische Phase: führt auch oft zum Zerfall einer Gruppe

## Phasen des Gruppenprozesses

---

### Normierungsphase (norming):

- Positionen beginnen sich zu **festigen**
- Harmonie und das Streben nach **Konformität** stehen im Vordergrund
- Zunehmende Einigkeit über Rollenverteilung in einer Gruppe und Erfüllung von Erwartungen
- Die Gruppe kooperiert zunehmend als **Team**

### Reifephase (performing):

- **Konzentration** der Gruppenkraft auf die Erreichung gemeinsamer Ziele
- Interaktionen laufen jetzt nach den **automatisch** gebildeten Mustern ab

## Rollen in Gruppen

---

### Gruppenformation und -entwicklung:

### Rollenstruktur – Rollendifferenzierung in der Gruppe:

Bildung von **informellen** Rollen nach:

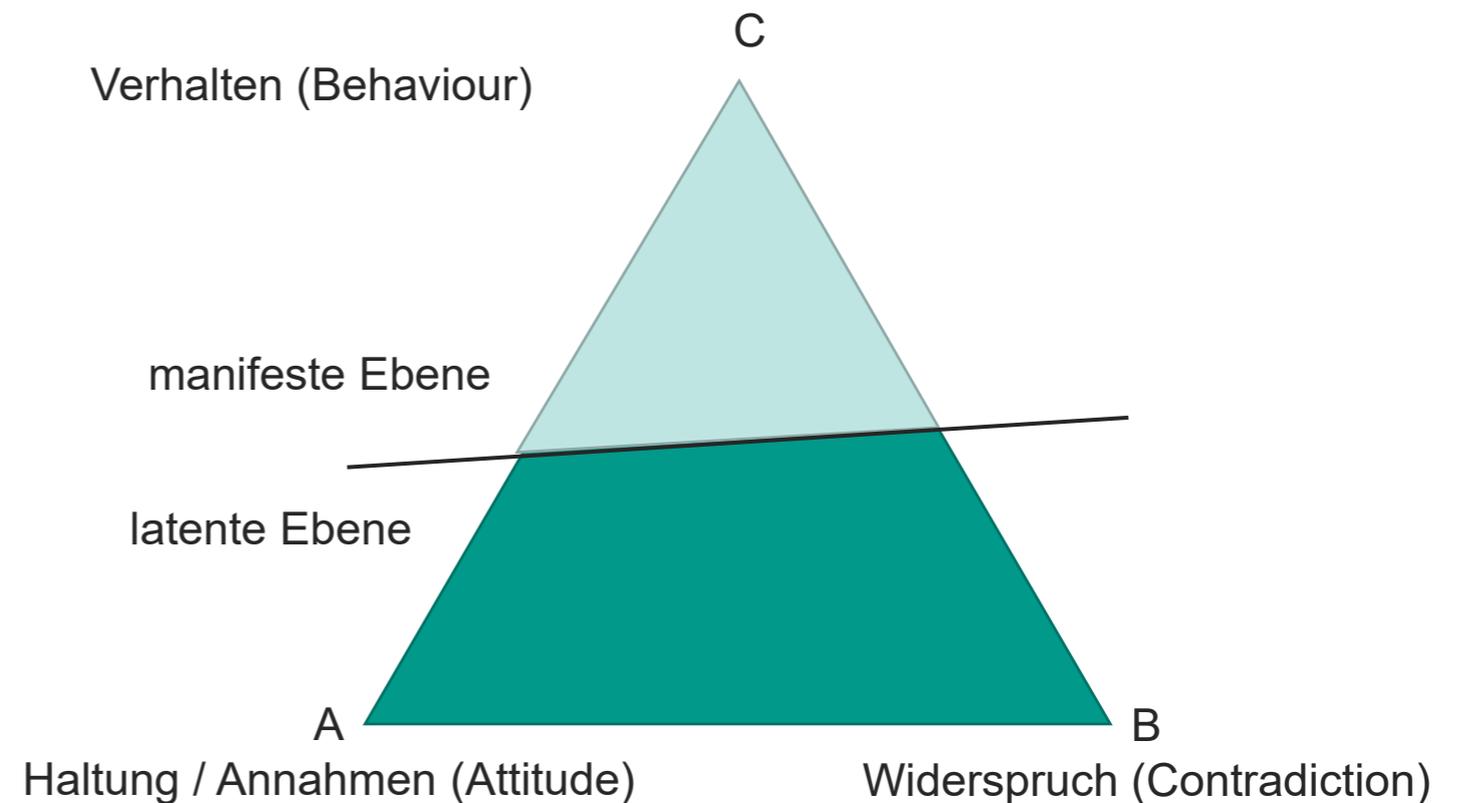
- der Dauer der Zugehörigkeit zur Gruppe: Von den „Neuen“ wird ein anderes Verhalten erwartet als von den „Alten“
- Gruppenfunktionen:
  - Rolle des Sprechers, die die Verbindung zur „Außenwelt“ der Gruppe regeln soll
  - Rolle des Schlichters, die durch Konfliktabwehr und –beseitigung den Bestand der Gruppe sichern soll
  - Rolle des sozio-emotionalen Führers, die die Kohäsion sichern soll
  - Rolle des Aufgabenspezialisten, die die erfolgreiche Erfüllung der Gruppenaufgabe regeln soll
  - Rolle der Vaterfigur, die über Identifikation das Lernen von Rollen erleichtern soll
  - Rolle des Sündenbocks, die eine Bündelung der Aggressionen mit sich bringt

# Kommunikation

## Konflikte: Konfliktentstehung

## Konfliktdreieck nach Johan Galtung

- Nur durch den Konflikt hervorgerufenenes Verhalten wird wahrgenommen
- Widersprüche sowie Haltungen und Annahmen bleiben zunächst im Dunkeln
- Zwischen den drei „Ecken“ eines Konflikts besteht ein unauflöslicher Zusammenhang
- „objektiver“ Widerspruch der Konfliktparteien reicht allein nicht aus, um Konflikt zu begründen.
- Mindestens eine Partei muss ihn subjektiv wahrnehmen und Unvereinbarkeit in ihrem Verhalten und ihrer Haltung anzeigen (z. B. Unvereinbarkeit der Ziele)
- Mögliche Reaktionen sind Verdrängung, Flucht und Angriff
- Idealfall:  
Bemühungen, den Konflikt zu verstehen, sich mit den anderen Konfliktparteien zu verständigen und eine konstruktive Lösung herbeizuführen.



## Konfliktentwicklung

---

- Der Ablauf eines Konfliktes ist häufig durch eine Eigendynamik beeinflusst.
- Verhalten der Konfliktpartien kann verschiedenen Mustern folgen.
- Es gibt verschiedene Konfliktphasen: Konflikteskalation

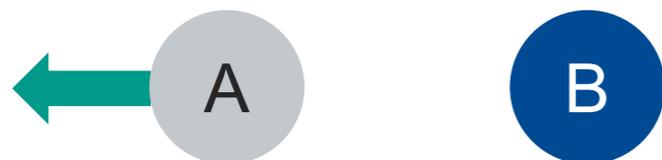
## Verhaltensmuster in Konfliktsituationen (1)

### Flucht / Rückzug

Die Schwächere Seite entzieht sich:



oder



### Vernichtung / Durchsetzung

Die stärkere Seite setzt sich durch:

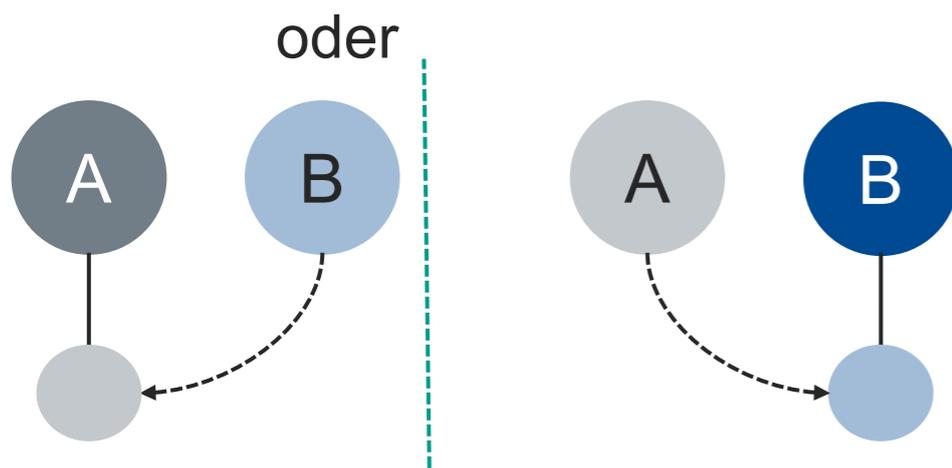


oder



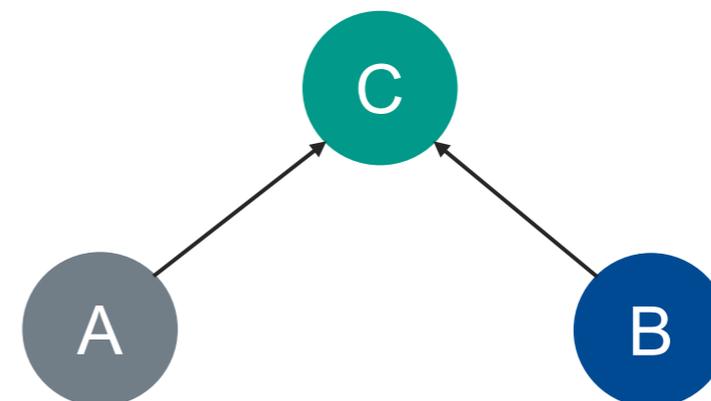
### Unterordnung / Anpassung

Die schwächere Seite gibt nach:



### Delegation

Die Konfliktlösung wird an eine Dritte Person (z. B. Mediator) übertragen:

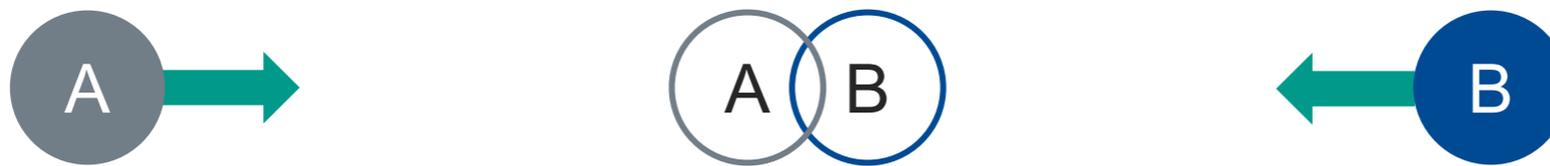


## Verhaltensmuster in Konfliktsituationen (2)

---

### Kompromiss

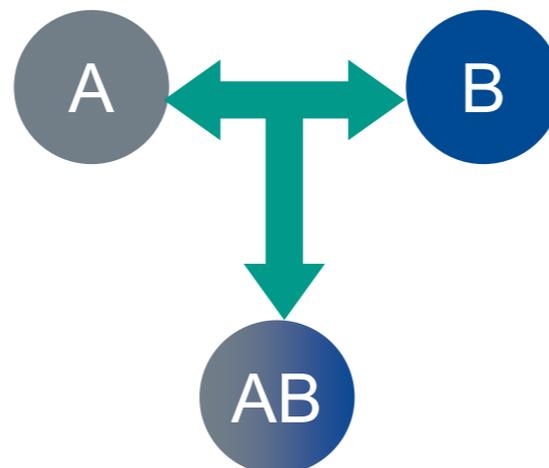
Es wird eine Lösung gefunden, in der beide Parteien ein gleiches Opfer bringen.



---

### Konsens / Zusammenarbeit

Es wird eine Lösung gefunden, in der beide Interessen gleichermaßen erfüllt werden.



## 1. Phase: Win-win

Wenn in dieser Phase ein Wendepunkt eintritt / der Konflikt gelöst wird, gibt es keine irreversiblen Schäden. Der Konflikt lässt sich in dieser Phase in der Regel gut durch Moderation bewältigen.

### 1. Stufe: Verhärtung

- Einfache Meinungsverschiedenheit mit Starrheit
- Spaltung der Gruppe
- Konflikte durch Gespräche lösbar

### 2. Stufe: Debatte und Polemik

- Entstehung einer Konkurrenzsituation durch Verhärtung
- Polarisierung und Überheblichkeit
- Sachliches Misstrauen

### 3. Stufe: Taten statt Worte

- Konfrontation
- Pessimistische Erwartungen wegen Misstrauens

## **2. Phase: Win-lose**

In dieser Phase ist das Erreichen eines Wendepunkts / lösen des Konfliktes ohne externe Hilfe kaum möglich. Konfliktbewältigung durch Prozessbegleitung / Mediation ist nötig.

### 4. Stufe: Sorge um Image und Koalition

- Verschiebung des Konfliktes auf die Beziehungsebene
- Einbindung Außenstehender
- Stigmatisierung der Gegenpartei

### 5. Stufe: Gesichtsverlust

- Bloßstellen und Verteufelung der Gegenpartei
- Generalisierter Hass

### 6. Stufe: Drohstrategien

- Unterschiedliche Drohart
- Stress und Enge

### **3. Phase: Lose-lose**

In dieser Phase ist der entstandener Schaden ist bereits zu groß um einen Wendepunkt zu erreichen. Hier ist in der Regel die Konfliktbewältigung durch ein Schiedsverfahren oder ein Machteingriff von Nöten.

#### 7. Stufe: Begrenzte Vernichtungsschläge

- Verlust des Sicherheitsgefühls
- Entstehung eines Ohnmachtsgefühls
- Zerstörungslust

#### 8. Stufe: Zersplitterung

- List und Tücke
- Sicherung der eigenen Existenz

#### 9. Stufe: Gemeinsam in den Abgrund

- Akzeptanz der Selbstzerstörung
- Zusätzliche Zerstörung Unbeteiligter möglich

# Kommunikation

## Konflikte: Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung

## Konflikteskalation nach Glasl

### Stufen der Konflikteskalation

Verstimmung und Verhärtung

Polarisation und Debatte

Taten statt Worte

Sorge um das Ansehen

Gesichtsverlust

Gewaltandrohung

Begrenzte Vernichtungsschläge

Zersplitterung

Gemeinsam in den Abgrund

Win-win

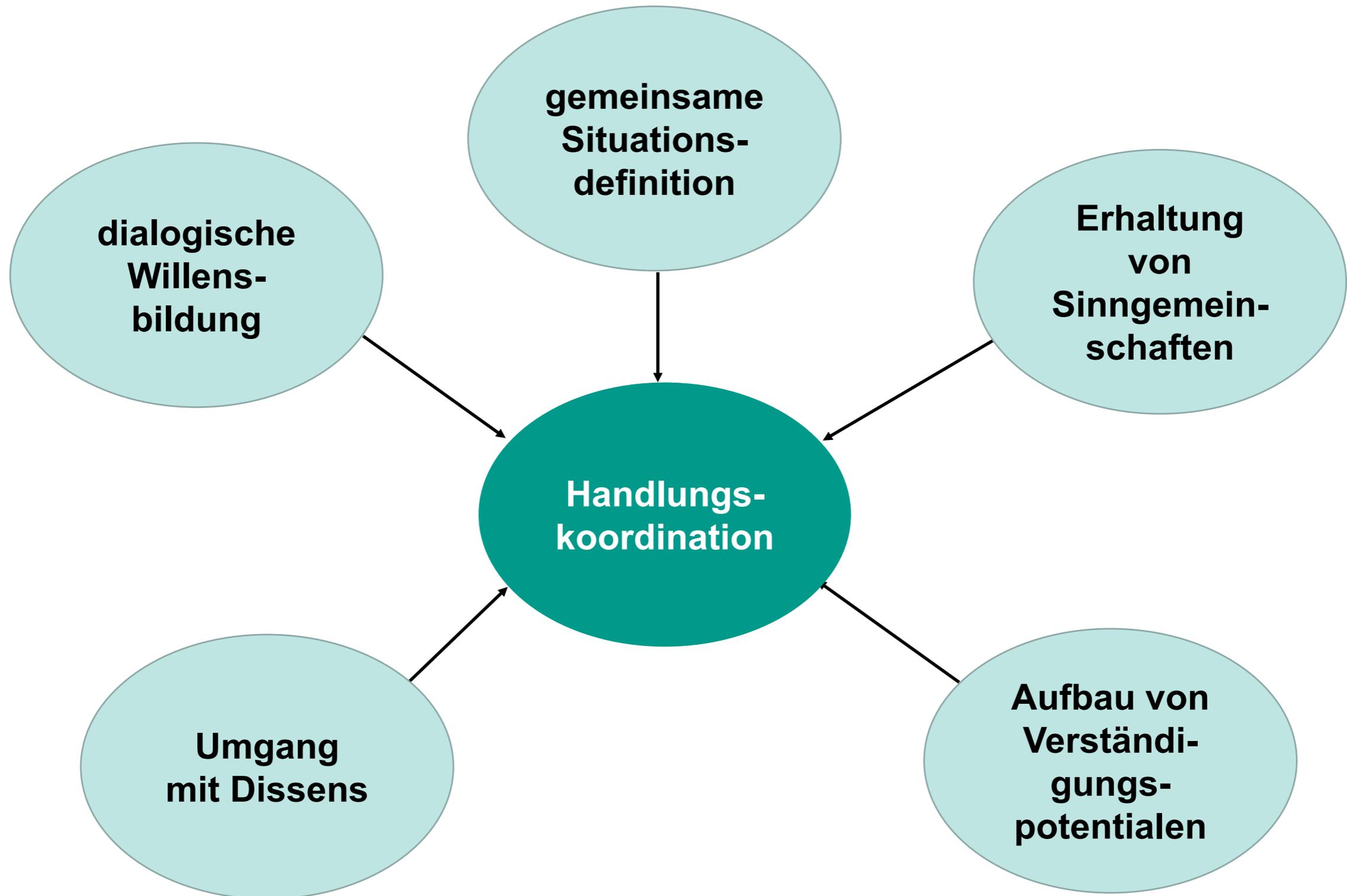
Win-lose

Lose-lose

### Strategien der Deeskalation

- 1-3 eigene kommunikative Beilegung oder Moderation
- 3-5 Prozessbegleitung
- 4-6 sozio-therapeutische Prozessbegleitung
- 5-7 Vermittlung / Mediation
- 6-8 Schiedsverfahren / gerichtliches Verfahren
- 7-9 Machteingriff

## Grundprämissen zur Bearbeitung von Konflikten



### Trennung von Position und Interesse

- Vorgetragen wird eine (Verhandlungs)**Position**.
- Liegen die Positionen aber gegensätzlich zueinander vor, wird es nur unter erschwerten Bedingungen zu einer Lösung kommen.
- Das Blockademoment liegt dann aber im **Interesse**, nicht in der **Position**.
- Die Herausarbeitung der Interessen hilft zu erkennen, wo eine Lösung liegen kann.
- Die Verletzung eines Interesses führt zur Verhinderung einer Lösung.
- Das Erkennen und **Anerkennen** wechselseitiger **Interessen** führt erst zur Schaffung einer grundsätzlichen Verhandlungssituation.

## Verhandlungsstile (1)

### Welche Rolle würden Sie im Feilschen um Positionen übernehmen?

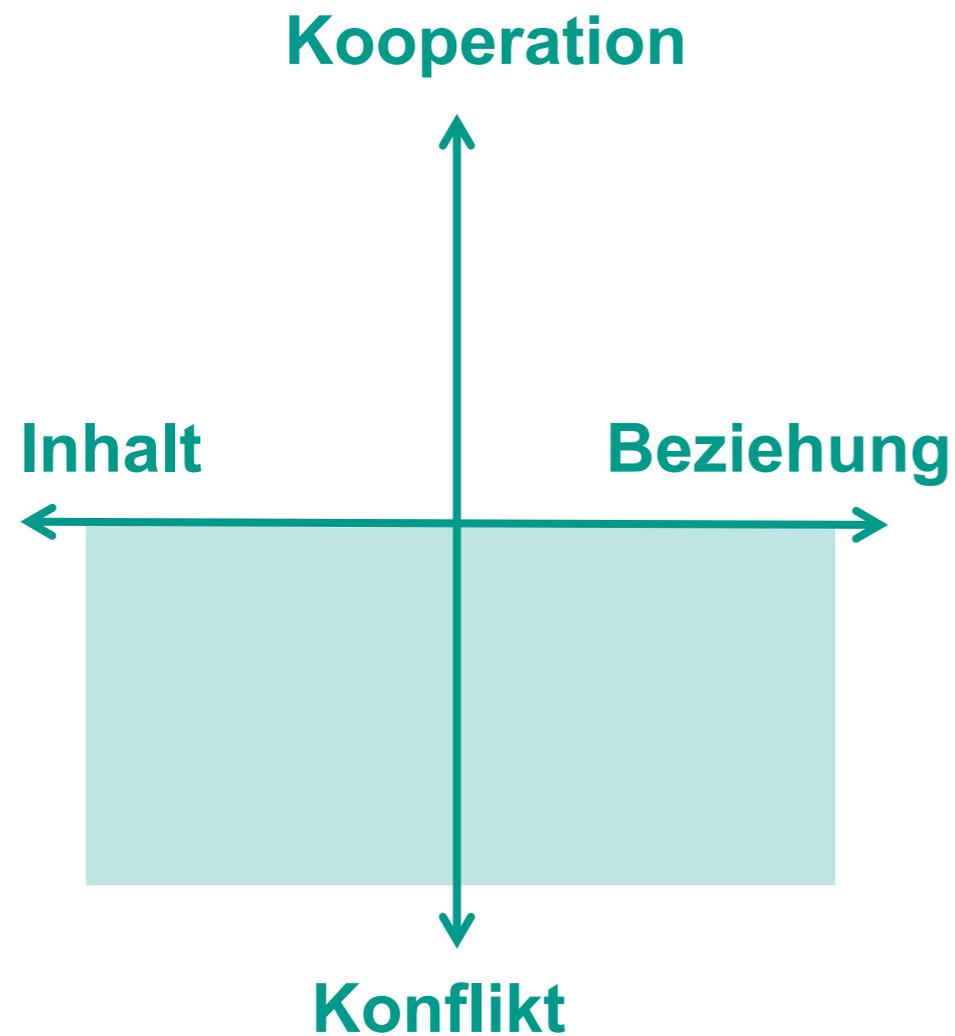
Weich	Hart
Die Teilnehmer an der Verhandlung betrachten einander als Freunde	Die Teilnehmer sehen sich als Gegner
Ziel ist eine Übereinkunft mit der Gegenseite	Ziel ist der Sieg über die Gegenseite
Konzessionen werden zur Verbesserung der Beziehung gemacht	Konzessionen werden zur Voraussetzung der Beziehung selbst
Gütliche Einstellung zu den Menschen und Problemen	Harte Einstellung zu den Menschen und Problemen
Vertrauen zu den anderen	Misstrauen gegenüber den anderen
Bereitwillige Änderung der Position	Beharren auf der eigenen Position
Angebote werden unterbreitet	Es erfolgen Drohungen

Quelle: nach Fisher, R., Ury, W.; Patton, B. 2015: 42

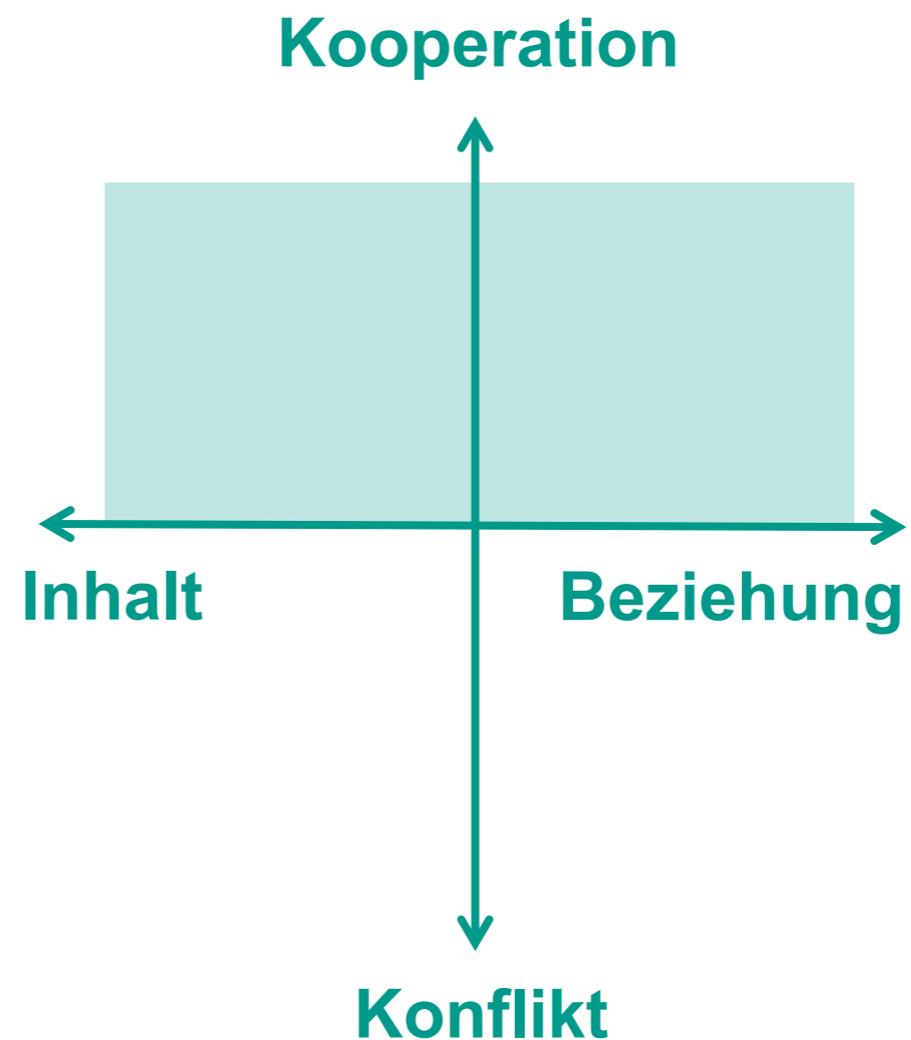
# Konflikte: Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung

## Verhandlungsstile (2)

Der harte Verhandlungsstil sucht Konflikt in Inhalt und Beziehung.



Der weiche Verhandlungsstil sucht Kooperation in Inhalt und Beziehung.

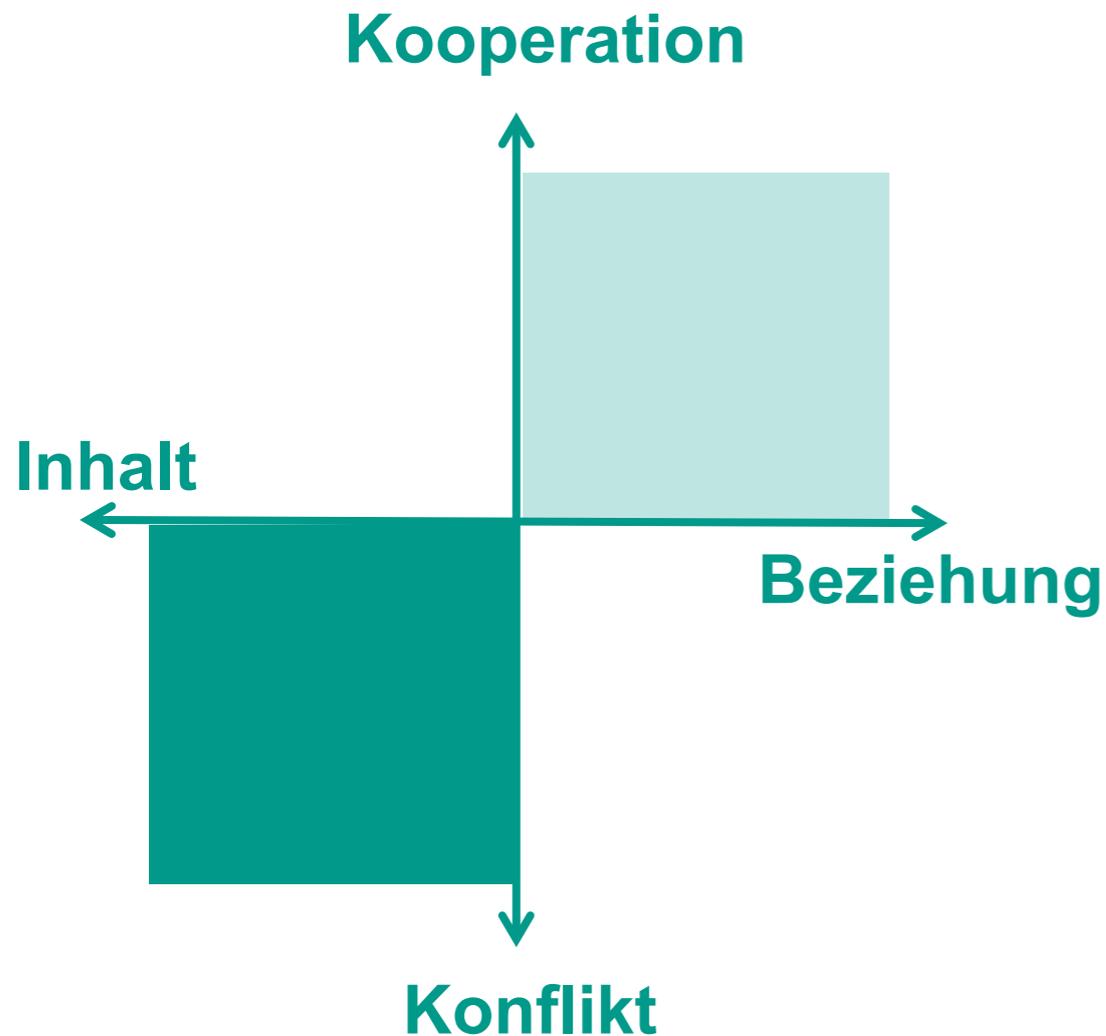


Quelle: Erbacher (2009)

# Konflikte: Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung

## Verhandlungsstile (3)

### Verhandlungsstil nach der Harvard-Methode



- sucht Konflikt im Inhalt und Kooperation in der Beziehung
- „Gleichgewichtssinn“ der Harvard-Methode besteht aus der Anwendung von Prinzipien der Menschlichkeit und Vernunft
- selbst vernünftig argumentieren und keinen unfairen Druck ausüben
- unfaiern Druck des Gegenübers nicht nachgeben, aber für eine vernünftige Argumentation der Gegenseite offen sein
- Ziel: faire Verfahrensweise gewährleisten, die zu einer vernünftigen Einigung führt

Quelle: Erbacher (2009) / Fisher, R.; Patton, W.; Ury, B. (2015)

## Die vier Grundsätze nach dem Harvard-Konzept

### 1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln

- eine gute Beziehung herstellen
- die Sachfrage gemeinsam angehen

### 2. Auf Interesse konzentrieren

- Interessen herausfinden
- mit Interessen umgehen

### 3. Optionen entwickeln

- Win-Win-Situation schaffen
- Brainstorming

### 4. Neutrale Beurteilungskriterien vereinbaren

- Vergleichswerte, an denen sich Angebote und Forderungen orientieren können
- können ihre Wirkung nur entfalten, wenn sie von beiden Seiten akzeptiert sind

# Konflikte: Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung

## Vorgehensmodell nach dem Harvard-Konzept



In Anlehnung an: Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. (2015): Das Harvard-Konzept. Frankfurt / New York, S. 112.

## Problemlösungen nach Wirkungsgraden (Alternativensuche)

### Härter

- Sachliche Einigung
- Dauerhafte Einigung
- Umfassende Einigung
- Endgültige Einigung
- Bedingungslose Einigung
- Bindende Einigung
- Übereinkunft zur Einigung

### Weicher

- Einigung über das Verfahren
- Vorläufige Einigung
- Partielle Einigung
- Prinzipielle Einigung
- Bedingte Einigung
- Nicht bindende Einigung
- Übereinkunft zur Meinungsverschiedenheit

## Problemlösungen nach Interessenlagen (Alternativensuche)

### Die eine Partei interessiert sich mehr für:

- Form
- Wirtschaftliche Überlegungen
- Innere Betrachtungsweise
- Symbolik
- Die nahe Zukunft
- Unmittelbar Ergebnisse
- Nackte Tatsachen
- Fortschritt
- Frühere Vorfälle
- Prestige und guten Ruf
- Politische Kontakte

### Die andere Partei interessiert sich mehr für:

- Substanz
- Politische Überlegenheit
- Äußere Betrachtungsweise
- Praxis
- Die ferne Zukunft
- Gute Beziehungen
- Ideologie
- Respekt vor der Tradition
- Den vorliegenden Fall
- Ergebnisse
- Das Wohl der Gruppe



## Moderation

---

Allen Verfahren gemein ist der Einsatz einer Drittpartei. Je nach Eskalationsstufe bieten sich unterschiedliche Verfahren an

In den **Phasen 1-3** können Konfliktparteien generell noch **selber lösen**. Der Übergang zur **Stufe 4** markiert das **Ende der Einsatzmöglichkeiten** der **Moderation**

- Der Moderator verstärkt die „**Selbsteilungskräfte**“.
- Der Moderator nimmt eine **neutrale Position** ein, um einen konstruktiven Gesprächsverlauf zu ermöglichen.
- **Methodisches Ziel:** Strukturierter Ablauf des Konfliktgespräches
- Durch Intervention werden Konflikte selbst gelöst.
- Die Gespräche werden strukturiert.
- Unterschiedliche Wahrnehmungen werden sichtbar gemacht.

## Prozessbegleitung

---

Konflikte in den **Stufen 4 und 5** meist **nicht** mehr durch **Beteiligte lösbar**.

**Prozessbegleitung** einsetzbar bis zur **Stufe 5**

- Neben der Klärung von Sachfragen steht die **Klärung** auf der **Beziehungsebene** im Vordergrund
- Fokus liegt auf Änderung der Verhaltensweisen
- Vermittlung von Methoden zur zukünftigen Konfliktbewältigung
- Anwendung: in festgefahrenen Situationen

### Methodische Ziele:

- Erlernen von konstruktiven Konfliktlösungsverhalten für die Zukunft
- Aufweichung starrer Feindbilder
- Vermittlung eines klaren Blickes auf die Situation  
→ Schaffung eines beiderseitigen Einverständnisses über die zu erreichenden Ziele

## Vermittlung

---

einsetzbar für die **Stufen 5-7**

- **Akzeptanz des Vermittlers** aufgrund seiner Kompetenzen, Fähigkeiten durch beide Seiten **notwendig**
- Herausarbeitung der behandelbaren Konfliktpunkte und Trennung von unlösbaren Themen
- Informationen werden getrennt erhoben
- **Lösungsvorschläge** von **beiden Seiten werden getrennt** erhoben
- **Vermittler erläutert** im Erstgespräche seine Einschätzung der **Erfolgsaussichten**
- Vermittler muss **strikte Einhaltung der Vereinbarungen sicherstellen** und kann ggf. mit seinem Rücktritt drohen

## Mediation als Sonderform

---

- **Grundgedanke:** Zuhilfenahme eines neutralen Dritten als Vermittler
- freiwilliges, **strukturiertes Verfahren** zur Beilegung oder Vermeidung von Konflikten
- Mediator trifft keine Empfehlungen, Vorschläge oder Entscheidungen
- **Ziel:** Schaffung eines **sicheren Rahmens zur Besprechung** und selbständigen Erarbeitung einer **Lösung des Konfliktes**
  - Herausarbeitung der Standpunkte der Parteien
  - Gemeinsame Agenda erreichen
  - Konsenslösung oder Win-Win-Lösung
- **Anwendungsfelder:** Vermeidung rechtlicher Auseinandersetzung auf vielen Feldern, innerbetriebliche Vermittlung, interkulturelle Vermittlung etc.

## Weitere Verfahren

### Schiedsverfahren

- Eine neutrale Partei wird hinzugezogen
- Das Ergebnis wird vorgegeben

### Machteingriff

- Beendigung des Konflikts
- Das Verhängen von Sanktionen ist möglich