

Komplettlösungen für professionelles Training

Seminarpaket Konfliktmanagement

Birgit Ramon

Fertige Trainingskonzepte zur Durchführung von

- ✓ 2-Tages-Seminaren
- ✓ Halbtagesseminaren
- ✓ 30-Minuten-Trainings
- ✓ Mikro-Trainings
- + PC-Lernquiz
- + Seminareinstiegsmethoden
- + Lerntypengerechte Folienvorlagen

Auf den folgenden Seiten finden Sie gekürzte Musterdokumente, die Ihnen einen Einblick in das Seminarpaket geben.

Die Komplettlösung für professionelles Training

Mit diesem Seminarpaket erhalten Sie komplette Trainingsmaterialien mit praxiserprobten didaktischen Konzepten und Unterlagen. Es enthält unterschiedliche Seminarformate, die den vielfältigen Anforderungen zeitgemäßer Trainingsmaßnahmen gerecht werden.

Die Seminarpakete sind als **2-Tages-Seminare** konzipiert. Ein Seminarplan schlägt einen 2-Tagesablauf vor, mit Zeitangaben und Methodenhinweisen. Er kann individuell angepasst werden.

Durch den modularen Aufbau können die vier einzelnen Module jeweils auch als **halbtägige Mini-Trainings** durchgeführt werden, unabhängig voneinander.

Jedes der vier Module enthält:

- einen ausführlichen Leitfaden für Trainer
- Unterlagen für Teilnehmer
- anschauliche Präsentationsfolien
- Übungsaufgaben für Einzel- und Gruppenarbeiten
- Fallbeispiele und Spielanleitungen für Rollenspiele
- Checklisten, Formulare und Grafiken für die Teilnehmerpraxis
- Lernerfolgstests und Transferhilfen für die Teilnehmer
- eine Materialübersicht

Ergänzt werden diese Unterlagen durch Vorlagen für die Erwartungsabfrage und Selbsteinschätzung der Teilnehmer und Evaluationsbögen für Teilnehmer und Trainer.

Weitere Schlüsselthemen sind als **30-Minuten-Bausteine** aufbereitet worden und dienen der Ergänzung des Seminarthemas. Sie können auch als eigenständige 30-Minuten-Trainings durchgeführt werden und eignen sich überall dort, wo die Zeit für Trainingsmaßnahmen begrenzt ist, insbesondere für unternehmensinterne Trainingsmaßnahmen mit möglichen Einpassungen in den Tagesablauf der Mitarbeiter. Dieses Seminarpaket beinhaltet vier 30-Minuten-Bausteine.

Jeder 30-Minuten-Baustein enthält:

- Dramaturgie zur Trainingsdurchführung
- Trainerleitfaden
- Präsentationsfolien
- Übungsaufgaben
- Teilnehmerunterlagen
- Materialübersicht

Um den Lerntrend „Kürze“ aufzugreifen, sind einzelne Lerneinheiten des Seminarpakets als 5- bis 6-minütige **Mikro-Trainings** aufbereitet worden. Die Vorlagen eignen sich für Kurzvorträge, Workshops und Anwendungen im Unternehmensalltag. Dieses Seminarpaket beinhaltet fünf Mikro-Trainings.

Zur spielerischen Abfrage des Wissens wurden aus den Fragen der Lernerfolgstests **PC-Lernquiz** erstellt. Jedes der vier PC-Lernquiz beinhaltet:

- 10 Fragen
- mit jeweils vier Antwortmöglichkeiten
- und Erläuterungen.

Verschiedene Trainingsaktivitäten werden mit **Illustrationen** visualisiert, die bereits in die Präsentationsvorlagen eingebaut worden sind. Diese Folien können individuell zur Ankündigung, zur Auflockerung und zur Visualisierung frei eingesetzt werden.

Das Seminarpaket enthält sechs Illustrationen:

- Erwartungsabfrage
- Ziele
- Diskussion
- Gruppenübung
- Präsentation
- Zusammenfassen

Zusätzlich zu den Inhalten, die für das Seminarthema selbst zur Verfügung stehen, sind dem Seminarpaket eine Auswahl von themenneutralen **Methoden, Tools und Vorlagen** beigelegt.

Die Materialien sind:

Kreative Methoden zum Seminareinstieg und zur Themeneinführung
Kreative Methoden zum Kennenlernen
Kreative Methoden zur Tagesauswertung und Wahrnehmung
Spiele zur Aufteilung von Gruppen
Vorlagen für Feedback und Einschätzung

Anwendung

Alle Materialien können von Ihnen

- direkt, ohne große Vorbereitung, eingesetzt werden
- verändert und in Ihre eigenen Unterlagen eingebunden werden
- den individuellen Bedürfnissen Ihrer Kunden angepasst werden
- im Rahmen Ihrer eigenen Seminare unbegrenzt verwendet werden

Die Lizenzbedingungen konkretisieren die Anwendungsmöglichkeiten. Bei Fragen geben wir Ihnen jederzeit gerne Auskunft.

E-Mail: info@juenger.de

Telefon: 069 83006643

Einleitung und Anwendung

Impressum

Lizenzbedingungen

Arbeitsorganisation: 2-Tages-Seminar (Module 1 – 4)

(Die einzelnen Module können als Halbtagesseminare eingesetzt werden)

- Hinweise zur Seminarplangestaltung
- Seminarplan Vorschlag und Blanko
- Vorlage „Teilnehmer-Erwartung“
- Vorlage „Teilnehmer-Verhaltenseinschätzung“
- Vorlage „Evaluationsbogen Teilnehmer“
- Vorlage „Evaluationsbogen Trainer“
- Vorlage „Aktionsplan“
- Vorlage „Lernbilanz“

Modul	Inhalte	Material
<p>Modul 1: Was ist ein Konflikt?</p>	<p>Wo kommen Konflikte vor? Was ist ein Konflikt? (Erarbeiten einer Definition) Welche Arten von Konflikten gibt es? Konflikte haben positive und negative Wirkung Was sind Konfliktsignale? Der Konfliktkreislauf Konflikte sind Prozesse: Die neun Stufen der Konflikt-Eskalation (nach Glasl)</p>	<p>Trainerleitfaden Präsentationsfolien Übungen mit Arbeitsblättern Teilnehmerunterlage Lernerfolgstest Materialübersicht</p>

Zusatzmaterial: 30-Minuten-Baustein „Rollenkonflikte“
 30-Minuten-Baustein „Das persönliche Erleben von Konflikten“
 Lernerfolgstest als PC-Quiz

<p>Modul 2: Kommunikation in Konfliktsituationen</p>	<p>Persönlich kommunizieren – Muster erkennen Das Modell der Ich-Zustände (Eric Berne) Selbstwahrnehmung und Persönlichkeit Persönlich kommunizieren – Erkennen der Ich-Zustände in Kommunikationssituationen Anwendung am Arbeitsplatz: Gute Kommunikation zur Konfliktvermeidung</p>	<p>Trainerleitfaden Präsentationsfolien Übungen mit Arbeitsblättern Teilnehmerunterlage Handouts Lernerfolgstest Materialübersicht</p>
<p>Zusatzmaterial: 30-Minuten-Baustein „Konfliktstile“ Lernerfolgstest als PC-Quiz</p>		
<p>Modul 3: Das Konfliktgespräch als Strategie der Konfliktbewältigung</p>	<p>Druck erzeugt Gegendruck – oder? Verschiedene Konfliktstrategien Die Entscheidung für das Gespräch Ein Konfliktgespräch vorbereiten Die positive Einstellung Kommunikationsregeln für Konfliktgespräche</p>	<p>Trainerleitfaden Präsentationsfolien Übungen mit Arbeitsblättern Teilnehmerunterlage Lernerfolgstest Materialübersicht</p>
<p>Zusatzmaterial: 30-Minuten-Baustein „Ein Konfliktgespräche vorbereiten“ Lernerfolgstest als PC-Quiz</p>		
<p>Modul 4: Konfliktmoderation</p>	<p>Ausgangssituation und Nutzen Anlässe für Konfliktmoderation Rolle und Aufgaben des Konfliktmoderators Vorbereitung der Konfliktmoderation Das Vorgehen bei der Konfliktmoderation Abschluss</p>	<p>Trainerleitfaden Präsentationsfolien Übungen mit Arbeitsblättern Teilnehmerunterlage Checkliste Geschichte Lernerfolgstest Materialübersicht</p>
<p>Zusatzmaterial: Lernerfolgstest als PC-Quiz</p>		

30-Minuten-Bausteine		
(Die Bausteine können auch unabhängig als eigene 30-Minuten-Trainings durchgeführt werden)		
Hinweise zum 30-Minuten-Trainingskonzept Rolle eines 30-Minuten-Trainers		
Baustein	Inhalte	Material
Rollenkonflikte	Unterschiedliche Rollen Umfang mit Rollen Reaktionsmöglichkeiten auf Rollenkonflikte	Dramaturgie Trainerleitfaden Präsentationsfolien Übung mit Arbeitsblättern Teilnehmerunterlage Materialübersicht
Das persönliche Erleben von Konflikten	Auslöser von Konflikten Signale für Konflikte Reaktionen auf Konflikte	Dramaturgie Trainerleitfaden Präsentationsfolien Übung mit Arbeitsblättern Teilnehmerunterlage Materialübersicht
Konfliktstile	Konfliktstil 1 „Der Harmonieorientierte“ Konfliktstil 2 „Der Verstandorientierte“ Konfliktstil 3 „Der Streitlustige“ Mit anderen Konfliktstilen konstruktiv umgehen	Dramaturgie Trainerleitfaden Präsentationsfolien Übung mit Arbeitsblättern Teilnehmerunterlage Materialübersicht
Ein Konfliktgespräch vorbereiten	Fünf Schritte der Gesprächsvorbereitung Positive Einstellung Kommunikationsregeln für Konfliktgespräche	Dramaturgie Trainerleitfaden Präsentationsfolien Übung mit Arbeitsblättern Teilnehmerunterlage Materialübersicht

Mikro-Trainings

(Ausgekoppelte Lerneinheiten zur Durchführung 5- bis 6-minütiger Kurzvorträge)

Einleitung

Mikro-Training „Ich-Zustände“

Mikro-Training „Kommunikationsregeln in Konfliktgesprächen“

Mikro-Training „Konfliktarten“

Mikro-Training „Konfliktkreislauf“

Mikro-Training „Konfliktlösungsstrategien“

PC-Lernquiz

(Die PC-Quiz sind eine spielerische Ausführung der Lernerfolgstests)

Anleitung

Quiz „Was ist ein Konflikt?“

Quiz „Kommunikation in Konfliktsituationen“

Quiz „Konfliktgespräch zur Konfliktbewältigung“

Quiz „Konfliktmoderation“

Methoden und Vorlagen als Zusatzmaterial

(Diese Materialien sind themenneutral und ergänzend zum Seminarthema einsetzbar)

Kreative Methoden zum Seminareinstieg, zum Kennenlernen und zur Tagesauswertung

Spiele zur Gruppenaufteilung

Illustrationen zur Visualisierung von Seminarsituationen

Feedback-Mustervorlagen

Weitere Seminarpakete und Materialien



Unser Verlag bietet weitere Seminarpakete und über 700 Methoden, Spiele, Übungen, Tools und Vorlagen für Trainings, Coaching und Personalentwicklung.

Blättern Sie online durch unseren Katalog (*einfach anklicken*) und verschaffen Sie sich einen Überblick. Die Titel sind direkt mit unserem Internetshop verlinkt. Dort erhalten Sie Produktdetails, Inhaltsverzeichnisse oder Mustermaterialien.

2-Tages-Seminare

Die Gesamtpakete sind als 2-Tages-Seminare konzipiert, deren einzelne Module auch als halbtägliche Mini-Trainings durchführbar sind, mit:

- ausführlichem Leitfaden für Trainer **(Muster)**
- Unterlagen für Teilnehmer **(Muster)**
- Seminarplänen mit Zeitangaben und Methodenhinweisen **(Muster)**
- anschaulichen Präsentationsfolien
- Übungsaufgaben für Einzel- und Gruppenarbeiten **(Muster)**
- Fallbeispielen und Spielanleitungen für Rollenspiele
- Arbeitsblätter **(Muster)**, Handouts, Formulare, Lernerfolgstests und Transferhilfen für die Teilnehmer
- Fragebögen **(Muster)** und Checklisten für die Vor- und Nachbereitung der Seminare

Titel der Veranstaltung: Konfliktmanagement	Veranstalter, Ort:		Seminar Nr.:
	Termin (von – bis):	Teiln.-Zahl:	Blatt Nr.: 1
Zeitplan: 09:00 – 11:00 / Kurzpause / 11:15 – 12:30 / Mittagspause / 13:30 – 15:00 / Kurzpause / 15:15 – 17:00			

Uhrzeiten ggf. der geplanten Seminardauer anpassen

Uhrzeiten (von – bis)	Seminarinhalte	Mod. Nr.	Methodik	Arbeitsmaterial
1. Tag				
09:00 – 09:15	Begrüßung, Einführung, Seminarorganisation,	--		
09:15 – 09:30	Lernziele Modul „Was ist ein Konflikt?“	1	Vortrag	Folie 1
09:30 – 10:00	Übung „Was ist ein Konflikt“	1	Plenum	Übung 1; Flipchart
	Definition - Was ist ein Konflikt?	1	Vortrag	Folie 2
10:00 – 10:30	Übung „Konfliktarten“	1	Einzelarbeit	Übung 2; Pinnwand
	Konfliktarten	1	Vortrag	Folie 3, 4
10:30 – 11:00	Übung „Konflikte nutzen“	1	Einzelarbeit	Übung 3; Flipchart;
	Wirkung von Konflikten	1	Vortrag	
	<i>Kurzpause</i>			
11:15 – 11:30	Konfliktsignale	1	Vortrag	
11:30 – 12:30	Konfliktkreislauf	1	Vortrag	Folie 5
	Übung „Ein gelöster Konflikt“	1	Plenum	Übung 4, Arbeitsblatt 1
	Die neun Stufen der Konflikteskalation	1	Vortrag	Folien 6, 7, 8, 9
	Übung „Konflikte eskalieren“ in 2 Schritten	1	Plenum	Übung 5, Arbeitsblatt 2
	<i>Mittagspause</i>			
13:30 – 13:45	Lernziele Modul „Kommunikation in Konfliktsituationen“	2	Vortrag	Folie 1
13:45 – 14:00	Persönlich kommunizieren	2	Vortrag	Folie 2
	Übung „Persönlich kommunizieren“	2	Plenum	Übung 1, Handout 1
14:00 – 15:00	Das Modell der Ich-Zustände	2	Vortrag	
	Das Eltern-Ich	2	Vortrag	Folie 3
	Übung „Wie ich kommuniziere“	2	Plenum	Übung 2, Handout 2
	Das Erwachsenen-Ich / Das Kind-Ich	2	Vortrag	Folie 4, 5
	<i>Kurzpause</i>			
15:15 – 15:30	Selbstwahrnehmung und Persönlichkeit	2	Vortrag	Folie 6
	Übung „Ich-Zustände bei sich selbst erkennen“	2	Abfrage	Übung 3, Arbeitsblatt 1
15:30 – 16:45	Kommunikation zur Konfliktvermeidung	2	Vortrag	
	Übung „Ich-Zustände konstruktiv nutzen“	2	Einzelarbeit	Übung 4, Arbeitsblatt 2
	Übung „Der Betriebsausflug“	2	Rollenspiel	Übung 5, Arbeitsblatt 3
	Übung „Gute Kommunikation in Konfliktsituationen“	2	Einzelarbeit, Gruppenarbeit	Übung 6
16:45 – 17:00	Tagesbilanz, Teilnehmer-Feedback, Ausblick	--	Vortrag, Blitzlicht	

Titel der Veranstaltung: Konfliktmanagement	Veranstalter, Ort:		Seminar Nr.:
	Termin (von – bis):	Teiln.-Zahl:	Blatt Nr.: 2
Zeitplan: 09:00 – 10:45 / Kurzpause / 11:00 – 12:30 / Mittagspause / 13:30 – 15:00 / Kurzpause / 15:15 – 17:00			

Uhrzeiten ggf. der geplanten Seminardauer anpassen

Uhrzeiten (von – bis)	Lehrinhalte	Mod. Nr.	Methodik	Arbeitsmaterial
2. Tag				
09:00 – 09:15	Begrüßung, Einführung,	--		
09:15 – 09:30	Lernziel Modul „Konfliktgespräch zur Konfliktbewältigung“	3	Vortrag	Folie 1
	„Faustübung“	3	Partnerarbeit	Übung 1
09:30 – 10:15	Konfliktlösungsstrategien	3	Vortrag	Folie 2
	Übung „Konfliktlösungsstrategien“	3	Gruppenarbeit	Übung 2, Arbeitsblatt 1
	alternativ: Übung „Überraschende Lösungen“	3	Gruppenarbeit	Übung 3, Arbeitsblatt 2
	Übung „9-Punkte-Rätsel“	3	Plenum	Übung 4, Arbeitsblatt 3
10:15 – 10:45	Entscheidung für das Gespräch	3	Vortrag	Folie 3
	Übung „Ein Konfliktgespräch vorbereiten“	3	Einzelarbeit	Übung 5, Arbeitsblatt 4
	Positive Einstellung	3	Vortrag	Folie 4
	<i>Kurzpause</i>			
11:00 – 12:30	Kommunikationsregeln für Konfliktgespräche	3	Vortrag	Folie 5, 6
	Übung „Ich-Botschaften in Konfliktgesprächen“	3	Einzel-/ Gruppe	Übung 6, Arbeitsblatt 5
	Übung „Aktives Zuhören“	3	Einzel-/Gruppe	Übung 7, Arbeitsblatt 6
	Übung „Visualisieren“	3	Partnerarbeit	Übung 8, Arbeitsblatt 1
	Übung „Rollenspiel Konfliktgespräche“	3	Rollenspiel	Übung 9,
	<i>Mittagspause</i>			
13:30 – 13:45	Lernziele Modul „Konfliktmoderation“	4	Vortrag	Folie 1
13:45 – 15:00	Moderation von Konfliktsituationen	4	Vortrag	Folie 2, 3
	Übung „Ziele und Herausforderung der Konfliktmoderation“	4	Gruppenarbeit	Übung 1
	Übung „Anlässe für eine Konfliktmoderation“	4	Einzel-/Gruppe	Übung 2
	Übung „Ein scheiterndes Konfliktgespräch“	4	Rollenspiel	Übung 3
	Alternativ: Übung „Ein scheiterndes Konfliktgespräch mit Vorgesetzten“	4	Rollenspiel	Übung 4
	<i>Kurzpause</i>			
15:15 – 15:45	Übung „Rolle und Aufgaben eine Moderatorin“	4	Videoanalyse	Übung 5
	Rolle und Aufgaben des Konfliktmoderators/in	4	Vortrag	Folie 4

15:45 – 16:30	Vorbereitung der Konfliktmoderation	4	Vortrag	
	Übung „Konfliktmoderation vorbereiten“	4	Fallbeispiel	Übung 6, Arbeitsblatt 1 und 2, Checkliste 1
	Übung „Perspektivwechsel“	4	Gruppenarbeit	Übung 7, Geschichte
	Das Eisberg-Modell	4	Vortrag	Folie 6
	Übung „Eisbergmodell“	4	Rollenspiel	Übung 8, Arbeitsblatt 3, Checkliste 1
16:30 – 16:45	Vorgehen bei der Konfliktmoderation	4	Vortrag	Folie 7, 8, 9
16:45 – 17:00	Teilnehmer-Feedback, Seminarbilanz, Verabschiedung	--	Blitzlicht, Vortrag	Feedbackbogen

Lernziele

Die Teilnehmer/-innen erkennen,

- wo Konflikte vorkommen, wie sie erlebt werden und was daran häufig als schwierig empfunden wird,
- was genau ein Konflikt ist und wie er definiert werden kann,
- welche Wirkung und welchen Nutzen Konflikte haben können,
- welche Konfliktarten es gibt und worin die Unterschiede bestehen,
- welche Konfliktsignale und Reaktionen zur Eskalation führen,
- wie Konflikte in verschiedenen Eskalationsstufen zur Lösung geführt werden können.

Wo kommen Konflikte vor? Überall, wo Menschen zusammenleben, entstehen Konflikte, im privaten wie auch im beruflichen Bereich, in Organisationen und Unternehmen, Verbänden, Behörden, in Familie, Politik und Wirtschaft. Konflikte gehören zum menschlichen Dasein und sind alltägliches Ereignis. Die Alternative, ob wir mit oder ohne Konflikte leben wollen, stellt sich nicht.

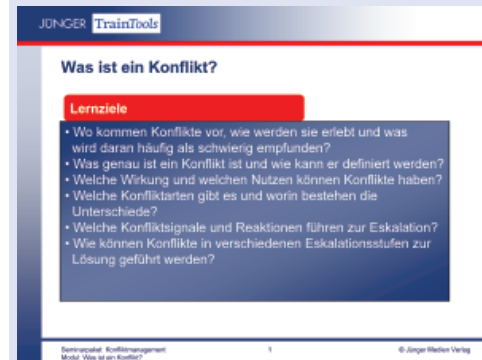
Konflikte kommen ständig vor, sind aber trotzdem für die Beteiligten und für die, die im Spannungsfeld eines Konfliktes leben und arbeiten, eine große Belastung. Viele Menschen versuchen deshalb, Konflikte zu vermeiden oder zu unterdrücken. Sie werden als etwas Schädliches angesehen, als hemmend, das Klima und die Leistung beeinträchtigend und damit als Störung im betrieblichen Ablauf.

Häufig ist es weniger der Konflikt selbst, sondern die Art und Weise, wie damit umgegangen wird, die ihn zum Problem werden lässt. Konflikte können aber unter bestimmten Voraussetzungen für den Einzelnen und auch für die Organisation positive Funktionen haben, unterschiedliche Meinungen und Interessen, wenn sie ausgesprochen, gegeneinander abgewogen und diskutiert werden, durchaus zu neuen Einsichten und kreativen Lösungen führen.

Was ist ein Konflikt?

Übung „Was ist ein Konflikt“

Lassen Sie die Teilnehmer/-innen anhand von aktuellen Konflikten der Frage nachgehen, was ein Konflikt ist.



Übung 1

Name der Übung	Was ist ein Konflikt?
Ziele der Übung	
Die Teilnehmer/-innen erarbeiten Faktoren, die zu einem Konflikt gehören. Sie erkennen den Unterschied zwischen einer Unstimmigkeit und einem Konflikt.	
Zeitbedarf	
15 Minuten im Plenum	
Übungsmaterial und organisatorische Vorbereitung	
Auswahl eines aktuellen Beispiels, Flipchart, Stifte	
Anleitung und Durchführung der Übung	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Den Teilnehmer/-innen werden Bilder oder Zeitungsüberschriften von aktuellen Konflikten gezeigt. Sie werden aufgefordert, weitere Beispiele zu nennen, die sie aus der Öffentlichkeit kennen. Sie gehen der Frage „Was ist ein Konflikt?“ nach und diskutieren die Aspekte, die Bestandteil eines Konflikts sind. 2. Sie halten wichtige Begriffe am Flipchart fest. Es entsteht ein ‚Tafelbild‘. 3. Stellen Sie auf einem zweiten Chart die Definition (vgl. Trainerleitfaden) in einem passenden Bild dar. Es wird in Bezug gesetzt zu den Aspekten, die die Gruppe gefunden hat. 4. Konfliktbeispiele, die genannt worden sind, werden nun nach den Aspekten, die zur Definition gehören, gecheckt. 	
Trainerauswertung und Reflexion	
Inhaltliche Grundlage ist die Definition nach Rüttinger (vgl. Trainerleitfaden).	

Modul: Was ist ein Konflikt?

Teilnehmerunterlage

Wo kommen Konflikte vor? Überall, wo Menschen zusammenleben, entstehen Konflikte, im privaten wie auch im beruflichen Bereich, in Organisationen und Unternehmen, Verbänden, Behörden, in Familie, Politik und Wirtschaft. Konflikte gehören zum menschlichen Dasein und sind alltägliches Ereignis. Die Alternative, ob wir mit oder ohne Konflikte leben wollen, stellt sich nicht.

Konflikte kommen ständig vor, sind aber trotzdem für die Beteiligten und für die, die im Spannungsfeld eines Konfliktes leben und arbeiten, eine große Belastung. Viele Menschen versuchen deshalb, Konflikte zu vermeiden oder zu unterdrücken. Sie werden als etwas Schädliches angesehen, als hemmend, das Klima und die Leistung beeinträchtigend und damit als Störung im betrieblichen Ablauf.

Häufig ist es weniger der Konflikt selbst, sondern die Art und Weise, wie damit umgegangen wird, die ihn zum Problem werden lässt. Konflikte können aber unter bestimmten Voraussetzungen für den Einzelnen und auch für die Organisation positive Funktionen haben, unterschiedliche Meinungen und Interessen, wenn sie ausgesprochen, gegeneinander abgewogen und diskutiert werden, durchaus zu neuen Einsichten und kreativen Lösungen führen.

Was ist ein Konflikt?

Das Wort Konflikt kommt aus dem Lateinischen. Es geht auf das Wort „conflictus“ zurück und bedeutet Zusammenstoß und Kampf. Als „arma conflagere“ wurde das Zusammenschlagen der Waffen vor einem Kampf bezeichnet. Eingesetzt wurde dies, um dem Gegner mit dem Lärm Angst einzujagen.

Obwohl der Begriff „Konflikt“ heute fast ganz und gar in die Alltagssprache eingegangen ist, können wir immer noch etwas von seinem kriegerischen Ursprung und dem damit verbundenen Imponiergehabe erahnen.

Heute definieren wir Konflikte folgendermaßen:

„Soziale Konflikte sind

- Spannungssituationen,
- in denen zwei oder mehrere Personen oder Parteien,
- die voneinander abhängig sind,
- mit Nachdruck versuchen,
- scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne oder Handlungsabsichten

Ein gelöster Konflikt

Besinnen Sie sich auf einen erlebten Konflikt, der gelöst worden ist. Gehen Sie bitte die nachfolgend gestellten Fragen durch.

Wie hat sich der Konflikt gezeigt? In welchen Äußerungen und Verhaltensweisen wurde er sichtbar?
Wie war der Konfliktverlauf? Welche Entwicklung konnte beobachtet werden? Was ist immer wiedergekehrt?
Wie ist der Konflikt gelöst worden?
Welche Reaktion, welches Verhalten war ausschlaggebend für die Lösung?

Im Folgenden finden Sie zehn Fragen zum Thema „Was ist ein Konflikt und wie ist der Prozessverlauf?“ Finden Sie die richtigen Antworten! Mehrfachnennungen sind möglich. Die Auflösung finden Sie auf der Seite 3.

01 Wo kommen Konflikte vor und wie werden sie erlebt?

- a) Konflikte kommen nur in Ausnahmefällen in Organisationen vor.
- b) Konflikte werden von den Betroffenen häufig als eine starke Belastung erlebt.
- c) Konflikte werden häufig vermieden, weil sie als Störung des Betriebsfriedens erlebt werden.
- d) Nur in Ausnahmefällen können Konflikte zu neuen Einsichten und kreativen Lösungen führen.

02 Was ist ein Konflikt?

- a) Gegensätzliche, scheinbar unvereinbare Interessen zweier Parteien oder Personen.
- b) Gegensätzliche, scheinbar unvereinbare Handlungsabsichten zweier Parteien oder Personen.
- c) Spannungssituationen, die dadurch entstehen, dass zwei oder mehrere Personen versuchen, ihre scheinbar unvereinbaren Handlungsabsichten zu verwirklichen.
- d) Gegensätzliche, scheinbar unvereinbare Zielvorstellungen in einer Person.

03 Welche Wirkungen haben Konflikte?

- a) Konflikte hinterlassen meist nur einen Scherbenhaufen, besser man vermeidet sie.
- b) Konflikte bringen neue Ideen und Lösungen zum Vorschein.
- c) Konflikte können die Selbst- und Fremdwahrnehmung fördern.
- d) Konflikte lenken den Blick auf Probleme statt auf Lösungen.

04 Welche Arten von Konflikten gibt es und wie lassen sie sich beschreiben?

- a) Man kann latente, aktuelle und manifeste Konflikte unterscheiden.
- b) Rollenkonflikte machen widersprüchliche Erwartungen an einen Rolleninhaber deutlich.
- c) Von Beziehungskonflikten spricht man, wenn es in privaten Partnerschaften Probleme gibt.
- d) Bei Entscheidungskonflikten spricht man von inneren Konflikten.

05 Was sind Konfliktsignale bei Einzelnen?

- a) Ein aggressiver Tonfall.
- b) Ironische und zynische Bemerkungen.
- c) Deutlicher Rückzug.
- d) Stellenwechsel.

06 Was sind Konfliktsignale bei mehreren?

- a) Dienst nach Vorschrift.
- b) Unterbrechen, sich gegenseitig ins Wort fallen.
- c) Wenn eine Party abgesagt wird.
- d) Nichteinhalten von Spielregeln und Vereinbarungen.

07 Welche Kennzeichen gehören zu den ersten 3 Stufen des Eskalationsmodells?

- a) Wenn Unterlagen mit wichtigen Informationen verschwinden.
- b) „Reden hilft nicht mehr!“ – Moralische Überlegenheit demonstrieren, ‚schmollen‘, boykottieren.
- c) Emotionale und leicht aggressive Gespräche.
- d) Angespanntes und verkrampftes Bemühen um Zusammenarbeit.

08 Welche Kennzeichen gehören zu den Stufen 4 bis 6 des Eskalationsmodells?

- a) Gefühle werden unterdrückt, Ärger runtergeschluckt.
- b) Es wird versucht, Dritte mit auf die eigene Seite zu ziehen.
- c) Eine pessimistische Haltung wird demonstriert, Empathie geht verloren.
- d) Man droht mit rechtlichen Konsequenzen.

09 Welche Kennzeichen gehören zu den Stufen 7 bis 9 des Eskalationsmodells?

- a) Die eigene Zerstörung wird hingenommen, wenn auch der Feind vernichtet wird.
- b) Sarkastische Bemerkungen werden fallen gelassen.
- c) Ein relativ kleiner (eigener) Schaden wird als Erfolg verbucht.
- d) Der Chef vertraut den Mitarbeitern nicht mehr.

10 Welchen Aussagen zum Prozess der Konfliktlösung stimmen Sie zu?

- a) Konflikte, die nicht unterbrochen werden, entwickeln sich eskalierend.
- b) Empathie hilft beim gegenseitigen Verstehen.
- c) Manche Konflikte lassen sich nicht direkt zwischen den Konfliktpartnern klären.
- d) Manche Konflikte lösen sich durch äußere Umstände quasi wie von selbst auf.

Lesen Sie in Ihrem eigenen Interesse die folgende Testauswertung erst, nachdem Sie sämtliche Fragen beantwortet haben.

Testauswertung

Nachstehend ist aufgeführt, welche der Alternativen die jeweilige Frage am besten beantwortet. Außerdem sind Ihnen die Gründe für diese Einstufung erläutert.

01 Antworten b) und c)

Konflikte kommen überall dort vor, wo Menschen zusammenleben und arbeiten, sie gehören zum menschlichen Dasein. Sie werden häufig vermieden, weil sie als Störung erlebt werden, können aber positive Funktionen haben, da sie zu neuen und kreativen Lösungen und Einsichten führen können.

02 Antworten c) und d)

Gegensätzliche Interessen und Handlungsabsichten zweier Parteien oder Personen können für Konflikte verantwortlich sein, wenn beide Parteien versuchen, ihre Interessen gegen die ihres Konfliktpartners durchzusetzen.

03 Antworten b) und c)

Konflikte haben – wenn eine Eskalation vermieden wird – für alle Beteiligten einen Nutzen. Sie machen auf Missstände und Verbesserungsmöglichkeiten aufmerksam. Wenn sie konstruktiv bearbeitet werden, können sie die Selbst- und Fremdwahrnehmung fördern. Das Vermeiden von Konflikten kann dazu führen, dass sie sich verschärfen und eine Lösung schwieriger wird.

04 Antworten a), b) und d)

Ein latenter Konflikt ist ein Konflikt, der zwar objektiv vorhanden ist, von den beteiligten Personen aber (noch) nicht als ein solcher wahrgenommen wird. Wenn den Beteiligten der Konflikt zwar bewusst ist, sie ihn aber unterdrücken, spricht man von einem aktuellen Konflikt. Erst wenn alles darauf hindeutet, dass der Konflikt aktiv ausgetragen wird, spricht man von einem manifesten Konflikt. Jeder Mensch hat verschiedene Rollen inne, die jeweils unterschiedliche Anforderungen an ihn stellen. Wenn diese sich durchkreuzen oder widersprechen, spricht man von einem Rollenkonflikt.

Ein Beziehungskonflikt ist ein Konflikt, bei dem Persönlichkeit und Wertesysteme zweier Parteien – z.B. auch bei Kollegen – nicht zusammenpassen. Sie sind sowohl im Privat- als auch im Arbeitsleben anzutreffen.

05 Antworten a), b) und c)

Konfliktsignale bei Einzelnen sind ein aggressiver, gereizter Tonfall, heftige oder aggressive Bemerkungen, ironische, zynische oder sarkastische Bemerkungen, abwertende Beiträge, häufige Unmutsäußerungen, deutlicher Rückzug und Langeweile oder Desinteresse. Ein Stellenwechsel kann die Folge, manchmal auch die Lösung eines Konfliktes sein. Bevor es zum Stellenwechsel kommt, tauchen o.g. Konfliktsignale bei Einzelnen auf.

06 Antworten a), b) und d)

Konfliktsignale bei mehreren sind häufiges Zu-Spät-Kommen, Nichteinhalten von Vereinbarungen und Spielregeln, vermehrte Nebengespräche und Unterbrechungen, Cliquenbildung, Übergehen von Ideen und Vorschlägen, passives Verhalten, Dienst nach Vorschrift und eine verschlossene Körpersprache.

07 Antworten b), c) und d)

Das Verschwinden von Unterlagen mit wichtigen Informationen gehört zur Stufe 7 des Eskalationsmodells (Begrenzte Vernichtungsschläge).

In Stufe 1 werden unterschiedliche oder gegensätzliche Standpunkte geäußert, ohne die Perspektive des anderen zu übernehmen. Gefühle wie Ärger und Enttäuschung sind im Spiel, werden allerdings nicht offen aus- oder angesprochen. Im Arbeitsleben werden Besprechungen schwierig, Spannungen und Verkrampfungen bestimmen die Zusammenarbeit und das Klima.

In Stufe 2 nehmen die Spannungszustände zu, das Hinnehmen von Gegensätzen und das stille Herunterschlucken von Ärger funktionieren nicht mehr. Die Gespräche sind emotional, leicht aggressiv und zynisch. Verbale Angriffe kommen vor, ebenso wie das offene – negative – Reden über Dritte.

In Stufe 3 geht es um ein Gegen- statt Miteinander. „Reden hilft nicht mehr“, nonverbales Verhalten wird als „Waffe“ eingesetzt. Man dominiert durch aggressives Verhalten oder setzt moralischen Druck ein, Verlierer „schmollen“ und machen ihren Gegnern die Arbeit durch Handlungen, weniger durch Worte schwer. Man redet aneinander vorbei, versteht sich absichtlich miss und arbeitet nicht mehr miteinander. Dienst nach Vorschrift und Misstrauen gegenüber den anderen sind an der Tagesordnung. Eine pessimistische Haltung wird demonstriert, Empathie geht völlig verloren.

08 Antworten a), c) und d)

Das Unterdrücken von Gefühlen gehört zur Stufe 1, schon in der zweiten Stufe funktioniert es nicht mehr.

In Stufe 4 werden Stereotypen und Klischees als Angriffe eingesetzt, ebenso Image-Kampagnen gegen die Feinde gefahren. Es bilden sich Kooperationen heraus, jede Partei sucht sich Verbündete. Gegenseitiges Hineinmanövrieren in negative Rollen, absichtliches Missverstehen und aktive Kämpfe nehmen zu.

In Stufe 5 werden öffentliche und direkte Gesichtsverluste als Kampfmittel eingesetzt. Die Parteien und auch Einzelne drohen sich gegenseitig mit rechtlichen Schritten. Jede Partei beginnt, Verfehlungen der anderen Seite zu suchen und diese offen anzuzeigen.

In Stufe 6 werden offene Drohungen gegen die Gegenpartei ausgesprochen. Die eigene Macht wird mit allen Mitteln demonstriert, Sanktionen werden ausgesprochen und demonstriert.

09 Antworten a) und c)

Sarkastische Bemerkungen gehören zu Stufe 2, der Vertrauensverlust des Chefs zu Stufe 5.

In Phase 7 finden Angriffe auf Sachen, Räume und Gegenstände statt, z.B. verschwinden Unterlagen. Die Energie wird auf Angriff gelenkt, kaum noch auf Verteidigung. Es zählt nur noch, der Gegenseite den größeren Schaden zuzufügen, Werte werden ins Gegenteil umgekehrt: ein relativ kleiner eigener Schaden wird als Gewinn verbucht.

In Stufe 8 ist das Ziel Vernichtung. Andere Parteien werden in den Konflikt aktiv hineingezogen, Personen und Unternehmen werden boykottiert. Firmenpleite und der Ruin einiger Beteiligter sind wahrscheinlich.

In Stufe 9 gibt es keinen Weg zurück mehr, die totale Konfrontation findet statt. Die Vernichtung zum Preis der Selbstvernichtung, die eigene Zerstörung wird hingenommen – sogar mit Lust, wenn auch der Feind zugrunde geht.

10 Alle Antworten sind richtig.

Konflikte, die nicht rechtzeitig unterbrochen werden, eskalieren häufig.

Es kommt zwar durchaus vor, dass sich Konflikte wie von selbst auflösen, doch dies ist nicht immer der Fall.

Wenn die Fronten in einem Konflikt verhärtet sind, die Konfliktparteien nicht mehr miteinander reden oder ein konstruktives Gespräch nicht mehr möglich ist, lässt sich der Konflikt nicht mehr direkt zwischen den Konfliktpartnern klären. Dann bietet sich eine Konfliktmoderation, also das Hinzuziehen eines neutralen Dritten, an.

Grundsätzlich hilft Empathie beim gegenseitigen Verstehen. Wenn ich mich in mein Gegenüber hineinversetzen kann und die Situation aus seiner Sichtweise betrachte, führt dies dazu, dass ich mein Gegenüber ebenso wie seine Denk- und Handlungsweise besser verstehe.

Ergebnisbewertung

Zählen Sie nun, wie viele Ihrer Antworten richtig waren. Zu Ihrer persönlichen Orientierung können Sie im Folgenden nachlesen, wie Ihr Punktergebnis zu bewerten ist und welche Schlüsse Sie daraus ziehen sollten.

11 bis 12 Punkte

Bravo! Sie haben ein gutes Verständnis der Funktionen vom Umgang mit Konfliktsituationen gewonnen. Wenn Sie diese Kenntnisse künftig in Ihrer Praxis anwenden, schaffen Sie sich gute Voraussetzungen für den Erfolg Ihrer Konfliktbewältigung.

8 bis 10 Punkte

Das ist ein insgesamt gutes Ergebnis. Lesen Sie sich dennoch die Begründungen der Antworten, bei denen Ihre Lösungen von den optimalen abwichen, noch einmal durch. Sicher lassen sich dadurch letzte Unklarheiten ausräumen und Sie werden für Ihre künftige Praxis die richtigen Schlüsse daraus ziehen.

4 bis 7 Punkte

Sie lagen mit Ihren Antworten relativ oft daneben. Lesen Sie sich zu den betreffenden Punkten die Fragen sowie die Beantwortungsalternativen noch einmal durch. Vielleicht hatten Sie die eine oder andere Formulierung einfach nur anders interpretiert. Andernfalls sollten Sie sich mit den Begründungen der optimalen Lösungen noch einmal gedanklich auseinandersetzen. Vielleicht helfen Ihnen auch die entsprechenden Inhalte Ihrer Seminarunterlage.

0 bis 3 Punkte

Das Ergebnis ist leider unbefriedigend. Lesen Sie sich zu den Punkten, bei denen Ihre Antworten unzutreffend waren, die Fragen sowie die Begründungen der optimalen Alternativen noch einmal aufmerksam durch. Sofern Ihnen eine Lösung nicht plausibel erscheint, sollten Sie in Ihrer Seminarunterlage nachlesen, was dort bei den diesbezüglichen Inhalten ausgeführt ist. Sicher lassen sich dadurch Ihre Zweifel beheben. Andernfalls sollten Sie Ihren Seminarleiter oder einen anderen Fachkundigen zu Rate ziehen. Keinesfalls sollten Sie resignieren und so weitermachen wie bisher. Sie dürfen sich sonst nicht wundern, wenn Sie in Konfliktsituationen manchmal nicht zum gewünschten Erfolg gelangen.

30-Minuten-Trainings

Die 30-Minuten-Trainings behandeln Schlüsselthemen, die als Ergänzung zum Gesamtpaket dienen . Sie können als eigenständige Trainings durchgeführt werden, insbesondere für die unternehmensinterne Durchführung, mit

- **Dramaturgie zur Trainingsdurchführung (Muster)**
- Trainerleitfaden
- Teilnehmerunterlagen
- Präsentationsfolien
- **Übungsaufgaben (Muster)**

Baustein: Rollenkonflikte

Dramaturgie

Trainer		Ort	
Teilnehmer/ -innen		Datum	
		Zeit	

Ziel	Arbeitsschritt	Hilfsmittel	Zeitbedarf
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> - Handouts entsprechend der Teilnehmerzahl - Kopien Arbeitsmaterial - Präsentationsmaterial: PowerPoint-Präsentation - Technik: Beamer - Blöcke und Stifte 		
1. Phase: Einstieg	<p>Rückblick auf den vorherigen Trainingsbaustein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie wurde das Fachthema aus dem letzten Trainingsbaustein in der Praxis angewendet? - Welche Erfahrungen wurden dabei gemacht? - Welche Erfolge können berichtet werden? - Sind noch Fragen offen? 	Formblatt Anwendung	5 Min.
2. Phase: Wissensvermittlung	<p>Präsentation des Bausteins Rollenkonflikte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rollenkonflikte erkennen und analysieren - Konflikte mit einer Rolle - Konflikte mit verschiedenen Rollen - Reaktionsmöglichkeiten auf Rollenkonflikte 	Präsentationsma- terial	10 Min.
3. Phase: Praktisches Üben	<p>Übung: Erwartungen an meine Rolle Alternativ</p> <p>Übung: Reaktion auf Rollenkonflikt</p> <p>Das Arbeitsblatt „Dilemma einer Führungskraft“ kann als Humoreinlage verteilt werden.</p>	Arbeitsblätter	10 Min.
4. Phase: Anwendung am Arbeitsplatz	<p>Bis wann wird jeder Teilnehmer ein konkretes Beispiel aus seinem direkten Arbeitsbereich bearbeiten?</p> <p>Für diese Bearbeitung kann je nach Ablauf die Übung 1 oder 2 genutzt werden, die Sie als Aufgabe für die Anwendung am Arbeitsplatz geben können.</p>	Formblatt Anwendung, ggf. eins der Arbeits- blätter	5 Min.

Baustein: Rollenkonflikte

Übung

Die nachfolgende Übung dient dazu, dass die Teilnehmer/-innen sich anhand von praktischen Beispielen mit dem Thema „Erwartungen an meine Rolle“ vertraut machen. Sie als Trainer/-in werden auf Schwierigkeiten aufmerksam und können in dieser Phase Fragen klären.

Name der Übung:	Erwartungen an meine Rolle
Ziele der Übung	
Unterschiedliche und gegensätzliche Erwartungen an eine Rolle erkennen; Schritte zur Konfliktklärung reflektieren	
Zeitbedarf	
10 Minuten	
Übungsmaterial und Organisatorische Vorbereitung	
Arbeitsblatt „Erwartungen an meine Rolle“ (männliche/weibliche Teilnehmer) Stifte, Blöcke, Teilnehmer-Handout	
Anleitung und Durchführung der Übung	
<p>Bitten Sie die Teilnehmer, sich auf eine aktuelle eigene Rolle aus dem Arbeitsbereich zu besinnen. Anhand des Arbeitsblatts beschreibt jeder Teilnehmer zunächst seine eigenen Erwartungen an seine Rolle. Anschließend beschreibt er die Erwartungen anderer relevanter Gruppen an diese seine Rolle.</p> <p>Manchmal ist es auch leichter, sich zunächst mit den Erwartungen anderer zu beschäftigen und erst am Schluss die eigenen Erwartungen zu benennen. Dadurch wird deutlich, dass immer ein Anpassungsprozess stattfindet.</p> <p>Diskussion in der Gruppe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wo wird Konfliktpotenzial wahrgenommen? - Wie können Konflikte vermieden werden? - Wie können Konflikte geklärt werden? <p>Alternative: Das Arbeitsblatt „Das Dilemma einer Führungskraft“ bietet eine gute Grundlage, die Rollenvielfalt und das Konfliktpotenzial von Führungskräften zu diskutieren!</p>	
Trainerauswertung und Reflexion	
<ul style="list-style-type: none"> - Was war beim Vorgehen förderlich? - Was war hinderlich? - Was soll bei der Umsetzung in der eigenen Mitarbeitergruppe beachtet werden? 	

Baustein: Rollenkonflikte**Übung**

Die nachfolgende Übung dient dazu, dass die Teilnehmer/-innen sich anhand von praktischen Beispielen mit dem Thema „Reaktionen auf Rollenkonflikte“ vertraut machen. Sie als Trainer/-in werden auf Schwierigkeiten aufmerksam und können in dieser Phase Fragen klären.

Name der Übung:	Reaktion auf Rollenkonflikt
Ziele der Übung	
Analyse eines eigenen Rollenkonflikts und Planung einer konstruktiven Reaktion	
Zeitbedarf	
10 Minuten	
Übungsmaterial und Organisatorische Vorbereitung	
Arbeitsblatt „Reaktion auf Rollenkonflikt“ Stifte, Blöcke, Teilnehmer-Handout	
Anleitung und Durchführung der Übung	
<p>Ausgangspunkt für diese Übung ist das Beispiel im Teilnehmer-Handout.</p> <p>Bitten Sie die Teilnehmer, ein ähnliches Beispiel zu nehmen, am besten eine aktuelle Situation (Rollenkonflikt) aus dem eigenen Arbeitsbereich. Anschließend bearbeitet jeder Teilnehmer anhand des Arbeitsblattes sein Beispiel und reflektiert eine konstruktive Konfliktreaktion.</p> <p>Empfehlung: Arbeiten Sie an eigenen persönlichen Beispielen der Teilnehmer, das erhöht die Motivation und das Engagement bei dieser Übung. Wenn kein aktuelles Beispiel gefunden wird, kann eins aus der Vergangenheit genommen werden, exemplarisch.</p> <p>Diskutieren Sie in der Gruppe, inwieweit die Konfliktreaktionen konstruktiv sind.</p>	
Trainerauswertung und Reflexion	
<ul style="list-style-type: none"> - Was war beim Vorgehen förderlich? - Was war hinderlich? - Was soll bei der Umsetzung in der eigenen Mitarbeitergruppe beachtet werden? 	

Mikro-Trainings

Wesentliche Kernthemen werden als 5 – 6 minütige Mikro-Trainings zur Verfügung gestellt, geeignet für Kurzvorträge, Workshops, Anwendungen im Unternehmensalltag.

- **Einleitung (Muster)**
- **Mikro-Training: Konfliktarten (Muster)**
- Mikro-Training : Kommunikationsregeln
- Mikro-Training : Konfliktkreislauf
- Mikro-Training : Konfliktlösungsstrategien

Kurze Lerneinheiten in Mikro-Trainings vermitteln

Für viele Anwendungen im Arbeitsumfeld macht es Sinn Lerninhalte und Lernerfahrungen in kleinen Trainingseinheiten zu vermitteln.

Neun wesentliche Kernthemen dieses Seminarpaketes wurden ausgekoppelt, um sie in kleinen Lerneinheiten in sogenannten Mikro-Trainings aufbereitet. Sie können im Rahmen von 5- bis 6-minütigen Kurzvorträgen einen Überblick zu den ausgewählten Themen geben und diese

- in Besprechungen
- in Workshops
- als Ergänzung von Präsenztrainings
- aufeinander aufbauend als Begleitung von Trainingsmaßnahmen

einsetzen.

Die Themen lassen sich beliebig mit den Übungs- und Arbeitsmaterialien dieses Seminarpakets ergänzen.

Praxisbeispiele:

Bei der Deutschen Bank in Frankfurt wird in "Mikro-Trainings" jeden Morgen ein kritisches Thema vor Mitarbeitern präsentiert. Jeder Kollege, der ein Thema gut beherrscht, stellt so sein Wissen dem Team im Rahmen eines Kurzvortrags zur Verfügung.

Eine Zürcher Bank bietet ihren Mitarbeitern in kurze Wissenshäppchen an zu Themen wie "Führen eines Mitarbeitergesprächs" oder "Was man beim Einstellungsinterview beachten muss." Vorteile sind die schnelle Verfügbarkeit und die zeitliche Flexibilität für die Mitarbeit.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Jünger Medien Verlag
André Jünger
Verleger

Kontakt: andre.juenger@juenger.de
www.juenger.de

Welche Arten von Konflikten gibt es?

Bei einem Konflikt kommt es zu einem Zusammenprall zweier oder mehrerer widerstrebender Kräfte. Solche Kräfte können innerhalb einer einzelnen Person vorhanden sein, z.B. zwischen Verstand und Gefühl, Wollen und Können oder zwischen zwei verschiedenen inneren Meinungen. Dann sprechen wir von **inneren Konflikten**.

Oder Konflikte treten zwischen verschiedenen Personen auf, z.B. wegen unterschiedlicher Einstellungen, Meinungen, Wünsche und Wertungen, dann handelt es sich um **äußere Konflikte**.

Konflikte sind Prozesse, keine punktuelle Handlungen. Solange sie zwar objektiv vorhanden sind, aber von den betroffenen Personen (noch) nicht als solche wahrgenommen werden, handelt es sich um **latente Konflikte**. Wenn den Beteiligten ihr Konflikt zwar bewusst ist, sie ihn aber noch unterdrücken, sprechen wir von **aktuellen Konflikten**. Deutet alles drauf hin, dass der Konflikt ausgetragen wird, handelt es sich um einen **manifesten Konflikt**.

Einige Beispiele:

Beziehungskonflikte entstehen, wenn Persönlichkeit und Wertesysteme, Wahrnehmungs-, Deutungs- und Verhaltensmuster nicht zusammenpassen. Sie lassen sich nur klären, wenn die Differenzen im Gespräch offengelegt werden. Das gelingt in akuten Konfliktsituationen allerdings nur schwer, weil das gegenseitige Vertrauen und eine gemeinsame Vision für eine Verbesserung fehlen.

Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte sind dadurch gekennzeichnet, dass eine Partei zu wenige Informationen hat oder nicht bereit oder in der Lage ist, sich in die Perspektive des anderen hineinzusetzen. Zum Beispiel beurteilt eine Führungskraft u.U. ein neues Projekt danach, wie sehr der Erfolg zum Unternehmensziel beiträgt und es auf der höheren Hierarchieebene angenommen wird. Die Führungskraft muss die Ergebnisse ihrer Abteilung nach oben verantworten. Die Mitarbeiter dagegen haben in erster Linie die Machbarkeit auf der operativen Ebene im Blick. So kommt es, dass Aufgaben und Arbeitsbelastungen von beiden Seiten sehr unterschiedlich bewertet werden. Die entscheidende Frage zur Lösung derartiger Konflikte lautet: „Warum sieht der das so?“ Dabei wird davon ausgegangen, dass das Verständnis für den anderen die Bereitschaft zur weiteren Klärung unterstützt.

Rollenkonflikte sind darin begründet, dass jeder Mensch zu einer Vielzahl von Gruppen gehört, in denen er jeweils verschiedene Rollen innehat. Die Anforderungen an die Rollen durchkreuzen und widersprechen sich vielfach. Besonders Führungskräfte in „Sandwich-Positionen“ oder Projektleiter/-innen machen solche Erfahrungen: Da sie als Vorgesetzter und Untergebener in einer Person den Erwartungen von „oben und unten“ gleichermaßen gerecht werden müssen, laufen sie Gefahr, es keinem recht zu machen. Klarheit über den eigenen Standpunkt und die eigenen Interessen zu gewinnen ist Voraussetzung, um sich nicht in den widersprüchlichen Anforderungen der anderen zu verlieren.

Verteilungskonflikte ergeben sich, wenn einer mehr hat als der andere, was von den weniger Begüterten häufig als ungerecht empfunden wird. Beförderungen, Dienstwagenregelungen, ein repräsentatives Büro oder Fortbildungsveranstaltungen sind häufig Anlass für Neid und Missgunst. Dabei geht es meist nur äußerlich betrachtet um den materiellen Vorteil. Tatsächlich kann der Neid aber Ausdruck davon sein, dass Anerkennung und persönliche Zuwendung vom Vorgesetzten vermisst werden.

Zielkonflikte entstehen, wenn Parteien konkurrierende Absichten haben und gleichzeitig voneinander abhängig sind. Prädestiniert für Zielkonflikte ist das Verhältnis zwischen Chef und Sekretärin. Während der Vorgesetzte sich über den zusätzlichen Auftrag freut und möglichst viel schaffen will, ohne auf die Uhr zu schauen, hat die Sekretärin ihre Arbeitszeit im Blick und möchte pünktlich Feierabend machen. Zielkonflikte lassen sich meist durch bessere Absprachen und Koordination lösen. Ein anderer Aspekt von Zielkonflikten: Eine Person hat innerlich den Konflikt, sich entscheiden zu müssen, welches der vielen und unterschiedlichen Ziele Priorität hat.

Dies ist dann häufig ein **Entscheidungskonflikt**. Denkbar ist auch, dass der Vorgesetzte einerseits sich über den neuen Auftrag freut, andererseits aber auch gern ins Wochenende gehen möchte. Eine persönliche Klärung mit sich selbst ist hier angesagt.