

# Konflikte

## in der Projektarbeit

### *nutzen*

Juni 2002

*Trainer*

*Leo Baumfeld*

**ÖAR-Regionalberatung GesmbH**



Fichtegasse 2

A-1010 Wien

Tel. ++43/1/512 15 95-17, Fax DW 10

Mobil ++43/664/43 17 302

e-mail: [Baumfeld@oear.co.at](mailto:Baumfeld@oear.co.at)

[www.oear.at](http://www.oear.at)

# Inhaltsverzeichnis

Konflikt in Projekten .....	3
Konfliktfelder in der Projektarbeit .....	7
Persönlichen Grundorientierung.....	7
Die Ebene Gruppe oder Projekt-Teams .....	10
Die Teamentwicklung .....	12
Dimensionen und Faszinationen der Teamarbeit .....	13
Keine Konflikte sind hingegen folgendes Verhalten .....	14
Wie können Konflikte oder Probleme in Projekten gelöst werden? .....	15
Fragenkatalog zur Problemlösung:.....	18
Weitere Instrumente der kreativen Problemlösung:.....	19
Die Ebene Projektteam – Organisation .....	20
Auftragsklärung .....	20
Abstimmung mit dem Auftraggeber .....	21
Ermittlung der passenden Projektorganisation .....	21
Die Ebene Projektgruppe und Netzwerk .....	23
Die Prozeßarchitektur.....	23
Verhaltenskontexte.....	25
Die Typen von TeilnehmerInnen berücksichtigen.....	26
Konflikte bearbeiten .....	27
Konfliktdiagnose .....	27
Das Modell eines Konfliktgespräches.....	29
Leitfragen im Konfliktgespräch: .....	30
Wir verhandeln für eine (neue) Kooperationsbasis.....	31
Konflikte nutzen .....	32
Konfliktbearbeitungsmethoden .....	36
Die Konflikteskalationsstufen .....	38
Konfliktmanagement .....	41
Grundannahmen für die Kommunikation.....	42
Literatur zu Konfliktmanagement .....	43

# Konflikt in Projekten

Konflikte sind in Projekten fast unvermeidlich. Damit aber Konflikte vermieden werden, werden Regeln für die Projektarbeit eingeführt. Aber auch das ist keine Garantie, dass es keine Konflikte gibt. Vielmehr sind Konflikte natürliche Auseinandersetzungen zwischen Menschen, Gruppen und Organisationen um ihre Interessen und Bedürfnisse. Deshalb können Konflikte auch als Quelle für Innovation und Entwicklung gesehen werden. Die unterschiedlichen PerspektiventrägerInnen bei Projekten sehen gemeinsam mehr als einzelne Personen oder Systeme.

## Der Sinn von Konflikten

In der Projektarbeit, insbesondere in komplexen Situationen, sind die Voraussetzungen für Konflikte ideal. Konflikte haben einen Sinn:

- Sie zeigen Unterschiede auf und machen diese bearbeitbar.
- Sie stellen die Einheitlichkeit der Gruppe bzw. des Projektteams her.
- Sie ermöglichen es, auf die Komplexität des Teams und dessen Umfeld eine angemessene Antwort zu finden.
- Sie ermöglichen Veränderung und Innovation.
- Sie ermöglichen Klarheit darüber, was bewahrt werden soll.

## Die Nicht-Bearbeitung von Konflikten

hat hingegen destruktive Wirkung:

- Konflikte binden Ressourcen (nach einer Studie der American Management Association haben die dort befragten Manager etwa 20% ihrer Arbeitszeit mit der Handhabung von Konflikten zugebracht)
- Hervorrufen von Instabilität in der Organisation und Stress und Unzufriedenheit beim Individuum
- Sinken des Klimas, Motivation und Leistungsbereitschaft
- Funktionsstörungen im Organisationsablauf, Störungen der Kommunikation und Kooperation, Vergeudung von Ressourcen
- Führt zu Wahrnehmungsverzerrungen und Stereotypenbildungen
- Abnahme an Rationalität und Aufbau von Emotionalität

Konflikte, die nicht sinnvoll bearbeitet werden, bilden den berühmten "Sand im Getriebe" und kosten viel Zeit. Investitionen in die Konfliktbewältigung lohnen daher fast immer.

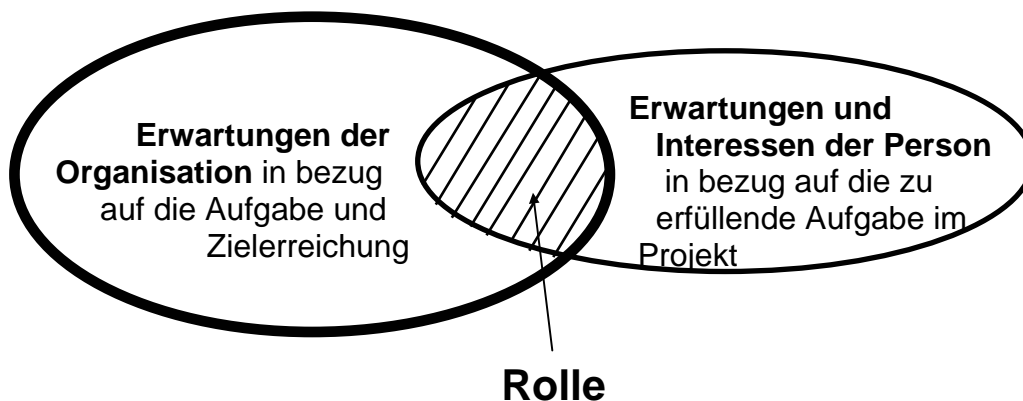
## Konfliktarten

Im folgenden werden einige in Projekten und projektorientierten Unternehmen/Organisationen vorkommende Konfliktarten aufgezählt:

- Rollenkonflikte
- Nähe-Distanzkonflikte
- Entwicklungskonflikte
- Konkurrenzkonflikte
- Territorialkonflikte
- Rangkonflikte
- Führungskonflikte
- Gruppenkonflikte
- Veränderungskonflikte
- U.a.m.

### Rollenkonflikte

Die speziellen Rollen, die sich durch die (bewußte oder unbewußte) Abstimmung zwischen den Erwartungen der Organisation und der einzelnen ProjektmitarbeiterInnen ergeben, werden als Stärke für das gesamte Team betrachtet. Sie werden von allen als ein spezifischer Beitrag der Einzelnen für das Gelingen des Ganzen verstanden.



Merkmale konstruktiver Rollen sind die Lust und Neugier an der Arbeit und dem Projekt und hohe Identifikation mit der Aufgabenstellung.

Konflikte können auftreten,

- wenn die gegenseitige Rollenerwartung nicht übereinstimmt bzw. zu weit abweicht,
- einmal eingeübte Rollenaufteilungen einseitig verändert werden
- wenn Rollen zugewiesen oder „zuschrieben“ werden, mit dem der/die RollenträgerIn nicht einverstanden ist.
- Die Rollenziele unklar sind oder ein Rollenträger damit nicht einverstanden ist.

### Nähe-Distanzkonflikte

Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse in Bezug auf Nähe und Distanz zu anderen Personen. Diese Unterschiedlichkeit ändert sich auch in der Biografie von Menschen. Es gilt die angemessene Nähe und Distanz in der Beziehung zw. den Projektmitgliedern und dem Projekt und dem Auftraggebersystem herzustellen.

### **Entwicklungskonflikte**

Menschen oder Gruppen/Teams entwickeln sich in unterschiedlichen Geschwindigkeiten weiter. Die Nicht-Anerkennung dieser Entwicklung kann zu Konflikten führen.

### **Konkurrenzkonflikte**

Konkurrenz ist in einer arbeitsteiligen und marktorientierten Gesellschaft notwendig. Sie sind, im Rahmen von Spielregeln ein positiver Konflikt, der auch zur Auslotung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit führt. In Dreiecksverhältnissen führen Konkurrenzkonflikte zu Rivalität, in Gruppen und Organisationen können sie sich zu Rangkonflikten entwickeln. Die Grundfrage ist immer, wer ist der/die „Bessere“ bzw. „Schlechtere“

### **Territorialkonflikte**

Territorialkonflikte zählen neben den Rangkonflikten zu den häufigen Konflikten innerhalb von Gruppen. Territorien sind Symbole für die Frage des Einflusses. Über welches Territorium jemand „herrscht“ ist nicht unwesentlich, da Territorien die Bedingungen des „Über-Lebens“ garantieren (Ressourcenzugang, Qualität der Ressourcen, Anzahl von MitarbeiterInnen udgl.) Territorialkonflikte werden häufig durch Regeln, die ausverhandelt werden müssen (oder vorgegeben werden) im Zaum gehalten.

### **Rangkonflikte**

Die Festlegung von Rangpositionen ist Ordnungs- und Stabilitätsbildend. Mit dem Rang werden auch Rollen zugeschrieben, womit eine Erwartung in Bezug auf das Verhalten verbunden wird. Wird das Verhalten nicht angeboten, kann es zu Konflikten kommen. Zum Beispiel wird von einem Projektleiter ein Leitungsverhalten erwartet. Bietet er dieses nicht an, kommt es zur Verunsicherung.

Der Rang wird entweder gegeben und mit äußerer Symbolik versehen (sehr deutlich beim Militär oder Feuerwehr) oder er wird erarbeitet. In der Regel wird jenen Menschen ein höherer Rang bzw. größere Autorität zugeschrieben, deren Verhalten der ganzen Gruppe den meisten Erfolg bringt. Probleme treten daher dort auf, wo die gegebenen Autorität und die erarbeitete Autorität nicht in Deckung sind. Z.B. jemand der nicht Abt. Leiter ist, bringt auf Dauer mehr Vorteile für die ganze Gruppe, als der Abt. Leiter.

### **Führungskonflikte**

Die Kernfrage ist, wer führt und wie wird geführt. Man kann zwei Typen von Führung unterscheiden „alle mir nach“ (die eher väterliche Variante) und „mach deinen Weg“ (die eher mütterliche Variante). Häufig werden in Organisationen beide Führungstypen durch verschiedenen Personen repräsentiert. Man kann diese beiden Typen auch als zielorientierte Variante und die gruppenorientierte Variante interpretieren. Konflikte treten dann auf, wenn die Vertreter der beiden Typen sich in die Haare geraten oder wenn zwei Führungskräfte den gleichen Führungs-Typen repräsentieren. Auch hier gilt als konfliktfördernd, wenn die formale und informale Führung nicht in Deckung ist.

### **Gruppenkonflikte**

Ein wesentliches Kennzeichen von Gruppen ist die „emotionale Partizipation“, das ist der Versuch, die Gruppenmitglieder emotional auf eine gleiche Einstellung zu bringen. Dies bezieht sich vor allem auf Fragen der Zugehörigkeit, Loyalität und

Gemeinsamkeit. Gruppen entwickeln Rituale, Belohnungs- und Bestrafungssysteme oder aber auch einen Namen oder ein Leitbild. Gruppen haben gleichmachende Tendenzen, sie verabschiedet sich von Langsamere und bremst Schnellere.

Typische Gruppenkonflikte sind:

- + Konflikte die sich aus der Ausdifferenzierung ergeben (Wachstum)
- + Territorial- und Rangkonflikte (siehe oben)
- + Normkonflikte, das ist die Uneinigkeit über Regeln
- + Zugehörigkeitskonflikte, wer darf dabei sein unter welchen Bedingungen
- + Führungskonflikte (siehe oben)
- + Reifungs- und Ablösekonflikte (eine Form der Ausdifferenzierung)
- + Ersatzkonflikte, d.h. heikle Fragen werden nicht direkt angegangen, sondern auf ein anderes Thema das „leichter“ zu bearbeiten ist, verschoben.

### **Veränderungskonflikte**

Veränderungskonflikte können als Aussage über Lernmuster von Gruppen oder Organisationen verstanden werden. Der Erfolg eines Systems kann daran gemessen werden, wie weit und rasch es sich in angemessener Weise auf veränderte Umweltbedingungen anpassen kann. Wie Flexibel ist ein System in der Lage innere Normen und Regeln den neuen Verhältnissen anzupassen? Konfliktfelder sind beispielsweise

- + die unterschiedliche Interpretation der Umweltbedingungen
- + die unterschiedliche Deutung der Richtung des Anpassungsbedarfs
- + die unterschiedlichen Wege der Anpassung
- + die zu späte Anpassung
- + die zu rasche Veränderung (was seltener vorkommt)

# Konfliktfelder in der Projektarbeit

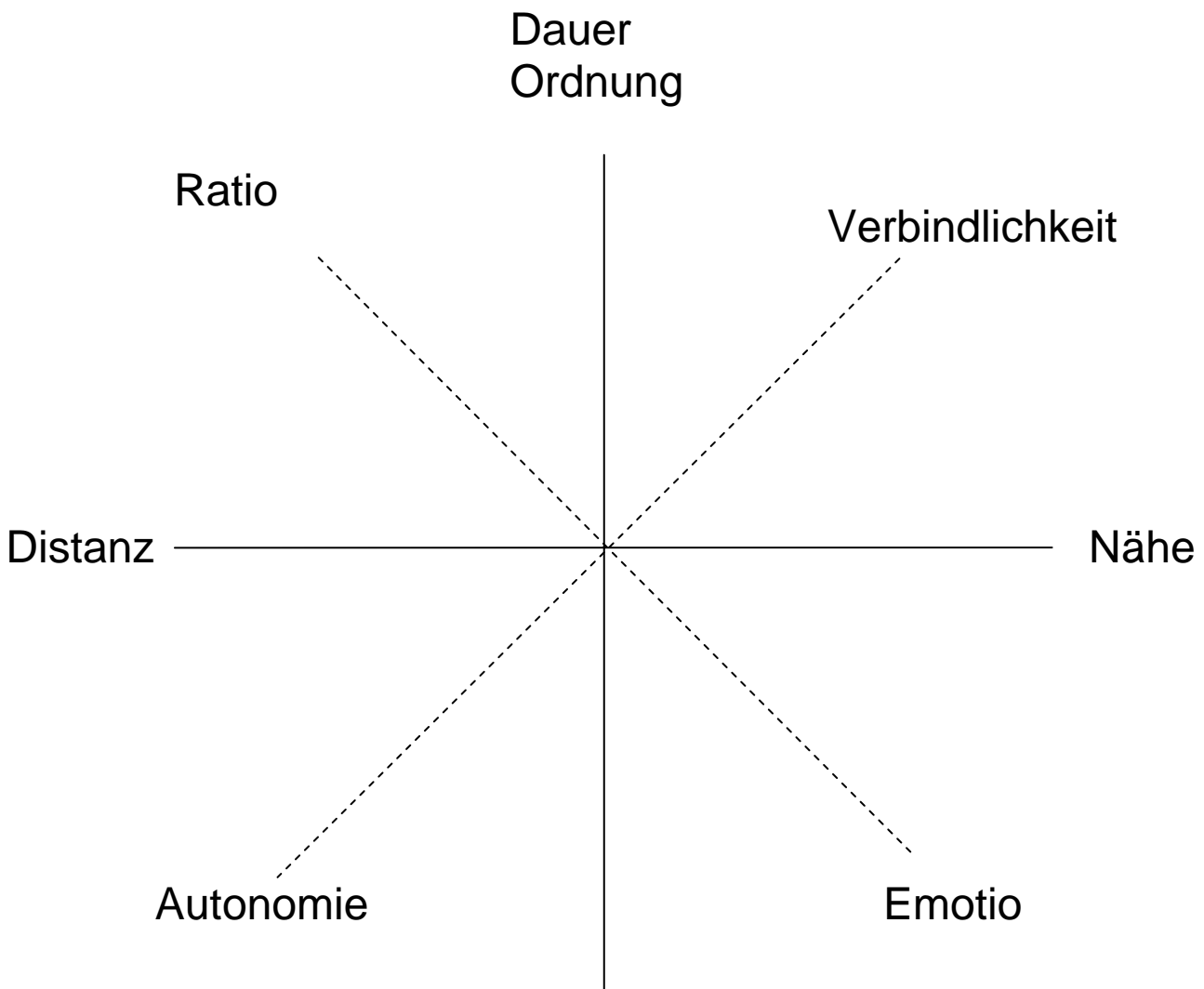
Um die Ebenen, auf denen sich ein Konflikt beziehen kann darzustellen, wird hier auf mögliche Konfliktfelder bezug genommen, die in der Projektarbeit relevant sind. Es sei erwähnt, dass es eine Fülle von Modellen, geistigen Landkarten und Konzepten gibt. Hier wird eine Auswahl getroffen, wobei vor allem die Bedeutung für und in der Projektarbeit als Auswahlkriterium herangezogen wurde.

- ⇒ Die Ebene der Persönlichen Grundorientierung
- ⇒ Die Ebene der Gruppe oder des Projekt-Teams
- ⇒ Die Ebene Projektteam-Organisation
- ⇒ Die Ebene Projektgruppe und Netzwerk

## Persönlichen Grundorientierung

### Grundstrebungen der Persönlichkeit

Die beiden Konfliktfelder Veränderung-Bewahren auf der einen Seite und Nähe-Distanz auf der anderen Seite, hat Fritz Riemann auch als Ausgangspunkt für seine „Grundformen der Angst“ interpretiert.



Man kann diese vier Grundorientierungen zusammenfassen in

### **Verstandesorientierung**

#### **Stärken:**

Sachlichkeit, Logik  
Vernunftgebrauch,  
Beobachtungsgabe  
Kritikfähigkeit

#### **Schwächen:**

Misstrauisch, kontaktarm  
Wenig Emotionalität  
Leicht kränkbar

#### **Kampfmittel:**

Zynismus, Distanz  
Rationalisieren, argumentieren

#### **Vermeidung:**

Nähe, Gefühle, Hingabe

### **Ordnungsorientierung**

#### **Stärken:**

Ordnungssinn, Stabilität  
Ausdauer, Pflichtgefühl  
Genauigkeit

#### **Schwächen:**

Zwanghaft, übervorsichtig  
Rigid, uneinsichtig  
Autorität, machtorientiert

#### **Kampfmittel:**

Formalismus (Berufung auf Gesetze,  
Ordnung, Moral,...)  
Macht (Druck, Sanktionen,...)

#### **Vermeidung:**

Unruhe, Veränderung, Chaos  
Risiko, Unvorhersehbares

### **Veränderungsorientierung**

#### **Stärken:**

Risikofreude, Spontaneität  
Unternehmungslust,  
Aufgeschlossenheit für Neues,  
Kontaktfreude

#### **Schwächen:**

Selbstbezogen, unverlässlich, leicht  
kränkbar, wenig Ausdauer

#### **Kampfmittel:**

Szenen machen (dramatisieren,  
intrigieren)

#### **Vermeidung:**

Ordnung, Dauer, Bindung,  
Verpflichtung

### **Gefühlsorientierung**

#### **Stärken:**

Einfühlsamkeit, Verständnis,  
Pflichtgefühl, Geduld,  
Zuwendungsbereitschaft

#### **Schwächen:**

Konfliktscheu, Dulderhaltung,  
Angst vor Allein sein, wenig  
Selbständigkeit

#### **Kampfmittel:**

Emotionale Erpressung (Hilflosigkeit,  
Abhängigkeit zeigen, Schuldgefühle  
wecken,...), Moralische Überlegenheit  
demonstrieren


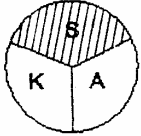

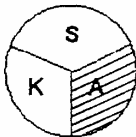

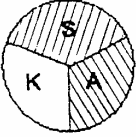

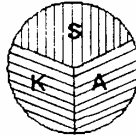
#### **Vermeidung:**

Trennung, Eigenständigkeit



# STRESSKOMMUNIKATIONSMUSTER

(nach Virginia Satir)

Kommunikationsstil	Stellungnahme zu den Erfahrungsbereichen S = selbst A = andere K = Kontext	Botschaften über das Selbst	Erscheinungsbild	Worte
<b>Beschwichtiger</b>  	  Bekommt Selbstwert durch die andere Person.	Versteckt Bedürfnisse vor sich selbst.  Ich bin wie Du; ohne Dich bin ich tot; ich komme mir wie ein Nichts vor.	Versucht stets Erwartungen anderer zu erraten und zu erfüllen, selbst wenn sie diskrepant sind. Ständiges Bemühen um Anerkennung und Liebe. Wagt nicht, Entscheidungen zu treffen. Wagt nicht, Ärger zu äußern.	Zustimmend: "ich tue ja alles für Dich". Spricht in einschmeichelnder Art, entschuldigt sich häufig; Ja-Sager.
<b>Anklager</b>  	  Ganz zartes, scheues Selbstwertgefühl.	Verbirgt Bedürfnisse vor anderen.  Ich bin einsam und erfolglos; ich bin anders wie Du, aber wehe Du bist anders wie ich.	Angriff, Attakierung, Disqualifizierung, Vergeltung, gegenseitige Verletzung, führt zu Aufruhr. Hat nur sich als Bezugspunkt. Versuchen ständig ihre Sichtweise zu beweisen, hören nicht auf andere, unterbrechen oft.	Nicht zustimmend, tadelnd. "Du bist schuld". Generalisierungen wie "immer", "nie wieder" usw. "Ja aber". Schlüsselwort ist "Du".
<b>Rationalisierer</b>  	  Ganz zartes, scheues Selbstwertgefühl.	Verleugnet emotionale Bedürfnisse vor sich selbst und vor anderen.  Ich fühle mich ausgeliefert.	Sehr wenig Bewegung. Abstand wird gehalten. Die Person beobachtet mehr, als daß sie erlebt, Sprache ist monoton. Reden werden gehalten.	Überaus vernünftig, rationalisierend, "man", "es" allein zählt.
<b>Ablenker</b>  		Ignoriert emotionale Bedürfnisse und verbirgt jede Beziehung zu Zeit, Ort und Ziel.  Niemand macht sich etwas aus mir, ich gehöre nirgendwo hin.	Häufiger Thema- und Akzentwechsel. Vermeidung alles Konkreten. Ablenken. Nichts wird abgeschlossen. Wo etwas beendet und geregelt erschien, wird plötzlich neu aufgenommen. Es wird auf die Worte reagiert, nicht auf die Aussage.	Ablenkend, ohne Beziehung, belanglos, unsachlich.

In Stresssituationen verlassen sich Menschen auf bewährte Lösungsmuster, die sie in ihrer Vergangenheit „erarbeitet“ haben. Nicht immer sind diese Verhaltensmuster in jeder Stresssituation der beste Weg. Virginia Satir hat die häufig beobachtbaren Stresskommunikationsmuster zusammengefasst, wobei sie vor allem das Ausmaß des Selbstwertes in den Mittelpunkt ihrer Beobachtung stellte. Demnach liegt die Lösung in der Hebung des Selbstwertes in der für den Typus angemessenen Weise.

# Die Ebene Gruppe oder Projekt-Teams

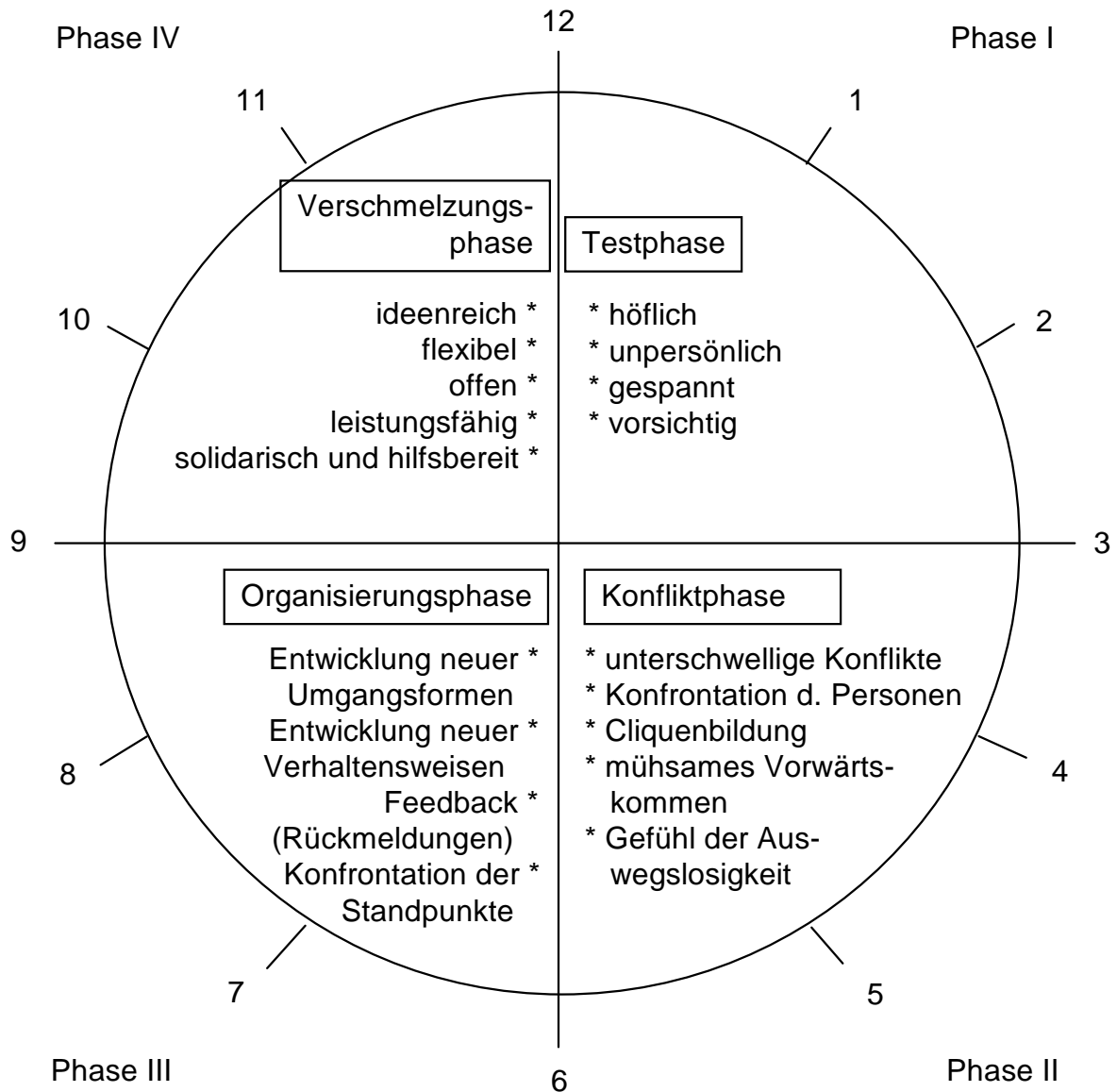
Projekte durchlaufen Phasen, während dessen es immer wieder zu Konflikten kommen kann.

Phase	Kernaufgabe	Konfliktquellen
<b>Projektstart-Phase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitraum von der Erteilung des Projektauftrags bis zum Beginn einer ersten <b>Abwicklungsphase</b></li> <li>• Schaffung der notwendigen Strukturen und Voraussetzungen</li> <li>• Schwergewicht liegt auf dem in Gang setzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Auftragsklärung</b> unklar</li> <li>• <b>Projektziele</b> zu unterschiedlich definiert</li> <li>• Ressourcenknappheit</li> </ul>
<b>Projekt-abwicklungs-Phasen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassen hauptsächlich die <b>inhaltliche Bearbeitung</b> der Aufgabenstellung des Projekts</li> <li>• Planungs- und Durchführungsaufgaben des Managements</li> <li>• Schwergewicht liegt auf der Differenzierung (Zerlegung und Verteilung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Die Wege</b> der Planung Umsetzung sind unterschiedlich</li> <li>• Technische Probleme</li> <li>• Administration zu aufwendig</li> <li>• <b>Beziehungen</b> unter den Projektteammitgliedern</li> <li>• Mangelnde (Kenntnis der) Planungsinstrumente</li> </ul>
<b>Projekt-koordinations- und Änderungsphasen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenführungen von Zwischenergebnissen sowie die Zwischenaudits und die Behandlung von Änderungen</li> <li>• <b>Controlling- und Steuerungsaufgaben</b></li> <li>• Schwergewicht auf der Integration (Zusammenführung und Korrektur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verteilung</b> von Aufgaben und Ressourcen</li> <li>• Kosten- und Qualitätsziele</li> <li>• Verschiedene <b>Beurteilungen</b> der Zwischenergebnisse</li> </ul>
<b>Projekt-abschluss-phase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geregelt Beendigung des Projekts und Entlastung der Verantwortlichen</li> <li>• Schwergewicht dieser Phase liegt auf Beendigung und Bewertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn der Auftraggeber nicht zufrieden ist.</li> <li>• Kein ritualisiertes Ende (kann in den Köpfen nicht abgeschlossen werden).</li> </ul>

Projektteams durchwandern verschiedene Phasen bis sie zu ihrer höchsten Leistungsfähigkeit kommen:

## In welcher Qualität haben wir die Teamphasen bewältigt?

### Die Teamentwicklungsuhr



Fragen:

Welchen Entwicklungsverlauf hast DU SELBST gemacht?

Was waren die WENDEPUNKTE?

Wo steht die GRUPPE?

ÖAR-Regionalberatung GesmbH

n:\usr\leo\pmfoli\teamarb\teamuhr.ppt

# Die Teamentwicklung

## Lebensabschnitte eines Teams

Wie alles Lebendige durchläuft auch das Team einen Lebenszyklus - mit dem Unterschied allerdings, dass es als soziales Konstrukt ihm nicht zwangsläufig unterworfen ist. aus den Untersuchungen in der Sozialen Gruppenarbeit (Bernstein/Lowy) bietet sich folgendes Phasenschema an:

**1. Orientierungs- bzw. Testphase** - Im Anfangsstadium nehmen die Teammitglieder vorsichtig miteinander Kontakt auf. Sie bedienen sich dabei konventioneller und persönlicher Routinen. Sie versuchen zu orten, wer wer ist, wer was kann, wem welche Position im Team zugetraut werden kann, um damit ihre eigene Stellung zu definieren. Verbleibt das Team in dieser Phase konventionellen Umgangs miteinander, kommt es nicht zu einem Zusammenspiel seiner Kräfte.

**2. Nahkampf- bzw. Konfliktphase** - Wenn die Teammitglieder sich etwas besser kennen, entwickeln sich Auseinandersetzungen um Ränge, Einflusszonen, Mittel, Anerkennung u.ä., die Gruppe sucht dabei nach ihrer Struktur, den verpflichtenden Normen und Regeln, der angemessenen Kultur. Wenn die Teamleitung solche Auseinandersetzungen unterdrückt bzw. durch vorzeitige Organisationsangebote kanalisiert, bleibt das Team in seinem Wachstum stecken.

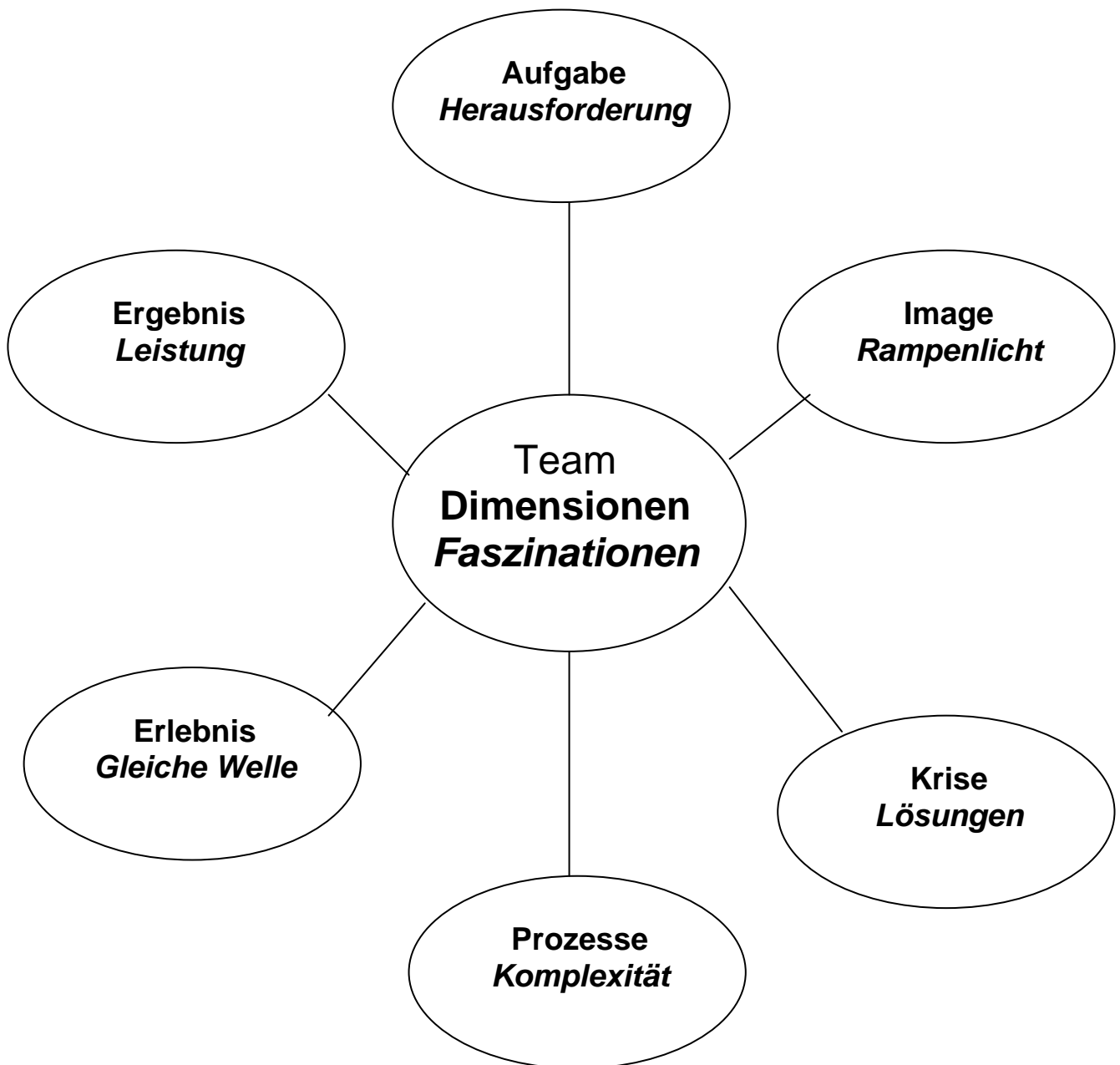
**3. Organisationsphase** - In den Auseinandersetzungen schält sich eine lebbare effektive Gestalt des Teams heraus. Die Mitglieder ordnen sich ein, respektieren die Leistungen der anderen, achten auf die Einhaltung der "Spielregeln". Strukturen werden gewissenhaft befolgt, meist aber noch als "auswendig" erlebt.

**4. Verschmelzungsphase** - Nun kommen die Zugehörigkeitswünsche der einzelnen Mitglieder voll zum Tragen. Das Team trifft sich zum Beispiel auch außerhalb der Arbeitszeiten. Es bilden sich Wünsche nach gemeinsamem Leben aus. Die Synergie der einzelnen Leistungen wird als sehr beglückend erlebt. Strukturen sind verinnerlicht. Die Teammitglieder neigen zu einer Überschätzung der Qualitäten des Teams. Die symbiotischen Beziehungen überspielen die realen Differenzen. Insofern trägt diese Phase den Keim der nächsten schon in sich.

**5. Differenzierungs- oder Ablösungsphase** - Im günstigen Fall der Entwicklung lernen die Teammitglieder, Rolle und Person deutlich zu differenzieren, die unterschiedlichen Fähigkeiten der Einzelnen wahrzunehmen und zu achten. Gerade die Unterschiedlichkeit wird nun als Pluspunkt der Teamarbeit erfahren. Die einzelnen Mitglieder fühlen sich freier, ihre Autonomiebedürfnisse kommen eher zur Geltung. Es ist allerdings durchaus auch möglich, dass die Vielfalt und die Unterschiedlichkeit für einzelne Teammitglieder nicht erträglich ist und eine Abwanderung von Teammitgliedern erfolgt. Entweder löst sich das Team dann auf, oder es entsteht durch den Eintritt neuer Mitglieder ein neues Team, das den Wachstumszyklus erneut durchlaufen muss.

Die Bewältigung der Phasen entscheidet wesentlich mit, ob in Projektteams Konflikte konstruktiv oder destruktiv genutzt werden.

## Dimensionen und Faszinationen der Teamarbeit



Projektteams brauchen Faszinationen, um zu Spitzenleistungen zu kommen. Sind diese Faszinationen nicht geteilt, können sie zu erheblichen Konflikten im Team führen. Diese Faszinationen sind auch sogenannte Tauschelemente, die Teammitglieder eintauschen. Sie tauschen Attraktivität gegen Engagement. Haben die Teammitglieder das Gefühl, dass sie ein „schlechtes Geschäft“ machen, fördert dies auf Dauer Konflikte im Team.

Nicht jedes kritische Verhalten in Teams ist jedoch schon ein Konflikt oder dessen Beginn. Auf der folgenden Seite sind „gesunde“ und teamfördernde Verhaltensweisen dargestellt.

## Keine Konflikte sind hingegen folgendes Verhalten

In Projektteams bilden sich Funktionen heraus, die von unterschiedlichen Personen wahrgenommen werden können. Manches davon kann vorschnell als Konflikt diagnostiziert werden. Muß es aber nicht sein. Projektteams steuern sich zu einem guten Teil selbst. Im folgenden sind die wichtigsten Steuerungsfunktionen zusammengefasst. Diese Steuerungsfunktionen sind wichtig für die Gruppe bzw. das Team und sollen auch gefördert und anerkannt werden.

### Steuerungsfunktionen im Team

<p><b>zielorientierte Funktionen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele definieren</li> <li>• Methoden festlegen</li> <li>• Vorgehen planen</li> <li>• Initiative ergreifen</li> <li>• Information geben und suchen, sammeln und ordnen</li> <li>• Meinungen äußern und einholen</li> <li>• auf anderen Beiträgen aufbauen</li> <li>• Aufgaben verteilen, koordinieren</li> <li>• Zusammenfassen, entscheiden</li> <li>• Kontrollsysteme vereinbaren</li> </ul>	<p><b>gruppenerhaltende Funktionen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zuhören und verstehen</li> <li>• aufmuntern, ermutigen</li> <li>• Spannungen ausgleichen, vermitteln</li> <li>• Konflikte ansprechen, austragen</li> <li>• Gefühle ausdrücken</li> <li>• Dominierende bremsen, niemanden übersehen</li> <li>• Außenstehende reinholen MitarbeiterInnen einbeziehen</li> <li>• Widerstände ernst nehmen, bearbeiten</li> <li>• Anerkennung geben</li> <li>• Regeln festlegen</li> <li>• Einhaltung der Regeln beobachten</li> </ul>
<p><b>analytische Funktionen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beiträge bewerten und kritisch einordnen</li> <li>• Ist-Soll-Vergleiche anregen, erstellen</li> <li>• Angemessenheit des Vorgehens überprüfen</li> <li>• Einigkeit von Beschlüssen hinterfragen</li> <li>• fehlende Funktionen feststellen, sie wahrnehmen</li> <li>• nach Motiven von inhaltlichen Beiträgen fragen</li> <li>• die Situation des Teams diagnostizieren</li> </ul>	<p><b>individuelle Funktionen (Dysfunktionen)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dagegen sein</li> <li>• sich „wichtig machen“ (Selbstdarstellung)</li> <li>• beichten (Selbstbezeichnung)</li> <li>• herumblödeln, witzeln</li> <li>• konkurrieren</li> <li>• unengagiert dabei sitzen</li> </ul>

Nach Peter Heintel

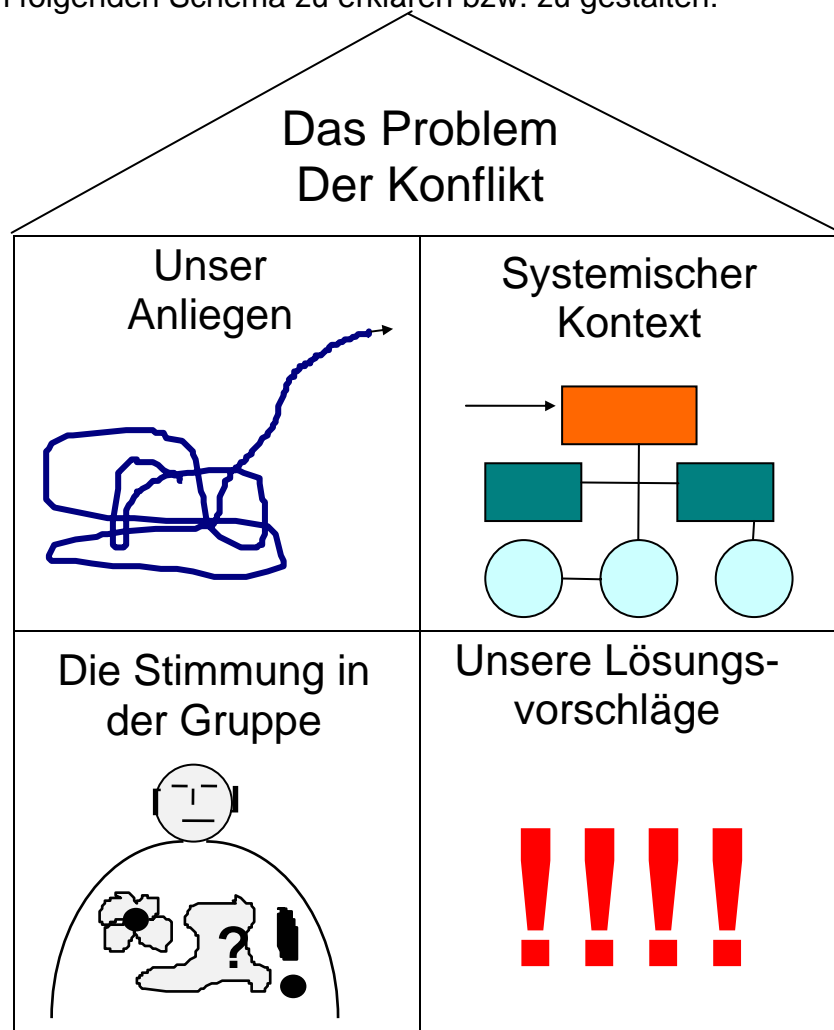
# Wie können Konflikte oder Probleme in Projekten gelöst werden?

Wir unterscheiden hier zwei Arten von Problemen/Konflikten für die jeweils ein methodischer Vorschlag dargestellt wird.

- Probleme/Konflikte, die sich auf unterschiedliche Interessen oder Lösungen beziehen.
- Probleme/Konflikte, die durch technische Lösungsansätze gelöst werden können.

## Eine Methode die sich auf Probleme unterschiedlicher Interessen oder Lösungen beziehen.

Die Teammitglieder werden eingeladen, das Anliegen, Interesse oder Problem der Gruppe nach folgendem Schema zu erklären bzw. zu gestalten:



Der Teamleiter zeichnet dieses „Haus“ auf einen Bogen Flip, in den Feldern des Hauses kann dann die Beschreibung erfolgen (auch in Form von Bildern - wie im Muster hier dargestellt).

### 1. Schritt: Das Problem

Das Team versucht das Problem aus seiner Sicht auf den Punkt zu bringen, um dann eine Überschrift zu finden. Ist dies am Anfang noch schwer, versucht man die

vier Felder zu bearbeiten und probiert dann nochmals, die treffende Überschrift zu finden.

## **2. Schritt: Unser Anliegen**

Das Team versucht sein Anliegen klar zu formulieren: „Wir wollen, daß...“, „Wie können wir dies oder jenes erreichen?“, „Uns ist wichtig, daß...“, „Wir wollen vermeiden, daß...“, Dabei werden Übereinstimmungen und Widersprüche identifiziert.

## **3. Schritt: Systemischer Kontext**

Das Anliegen hat sicher auch einen Hintergrund. Dies kann sein, daß es einen Bezug hat zu einem größeren ganzen Bedeutungszusammenhang. Es ist aber auch in ein Beziehungsfeld mit anderen Akteuren eingebettet. Das Team versucht dies darzustellen. Am besten geht dies durch eine Zeichnung.

## **4. Schritt: Die Stimmung in der Gruppe**

Wie geht es uns, wenn wir unser Anliegen betrachten. Was fühlen wir? Welche Gedanken kommen uns? Das Team notiert seine Gedanken.

## **5. Schritt: Unsere Lösungsvorschläge**

Bei der Entwicklung der Lösung, gilt es die Aufmerksamkeit darauf zu legen, eine Lösung für das Team bzw. im Sinne der Aufgabe des Teams zu finden.

Wenn wir an die Teammitglieder und an die Aufgabe des Teams denken, welche Lösungsideen kommen uns dann? Gibt es verschiedenen Varianten von Lösungen? Braucht das Problem überhaupt eine (endgültige) Lösung, genügt eine Regelung, mit der die Teammitglieder leben können?

## **6. Schritt: Verhandlung über die Lösungsvorschläge**

Jetzt soll über die Lösungen verhandelt werden. Ein möglicher Einstieg ist, die Punkteabfrage. Jedes Teammitglied bekommt 3 Punkte mit unterschiedlicher Farbe (es können auch Filzstifte sein), womit er/sie für sich beurteilt,

- welche Lösungsvariante die beste wäre (z.B. grüne Farbe)
  - welche Lösungsvariante die zweitbeste wäre (z.B. blaue Farbe)
  - welche Lösungsvariante auf keinen Fall akzeptabel wäre (z.B. rote Farbe)
- Dadurch ergibt sich ein Stimmungsbild. In der Regel kann man dann schon einige Vorschläge ausfiltern.

Nun muß verhandelt werden. Hilfsfragen dazu sind:

- Handelt es sich um eine Lösung, wo alle Teammitglieder einverstanden sein müssen, oder genügt ein mehrheitliches Einverständnis? Klären bevor weiter verhandelt wird!
- Welche Vor- und Nachteile haben die noch im Rennen befindlichen Lösungsvarianten?
- Welche Bedingungen müssen gegeben sein, daß die jeweiligen Lösungen auch als Lösungen wirksam sind?
- Sind wir bereit die Verantwortung für die jeweiligen Lösungen zu übernehmen? Jene Lösung, die die meiste Zustimmung erfährt, sollte dann in die engere Wahl kommen. Was kann jenen Personen als Ausgleich angeboten werden, die gerade mit dieser Lösung Schwierigkeiten haben?

Eine zweite Variante dieser Methode ist, daß das Team nicht ein gemeinsames „Haus“ entwickelt, sondern jedes Teammitglied ein eigenes Flip zu diesen vier Aspekten erstellt. Die Überlegungen der einzelnen Personen werden dann im Plenum diskutiert und zu einem gemeinsamen „Haus“ zusammengefaßt.



## Eine Methode mit einem „technischen“ Lösungsansatz

<b>“Problemlösungsstufenplan“ (3-4-3-FOLGE)</b>		
<b>1. STUFE: Probleme erkennen</b>		
<b>SCHRITT 1:</b>	<b>Problem Empfinden und Beschreiben</b>	Die Gruppenmitglieder beschreiben auf ein Flip das, was sie als Problem wahrnehmen. Es ist auch möglich analog zu arbeiten, in dem das Problem gezeichnet wird, oder als Metapher beschrieben wird „Das Problem ist wie,...“
<b>SCHRITT 2:</b>	<b>Problemursachen feststellen oder Vermutungen (Hypothesen) darüber aufstellen</b>	Welche Faktoren haben vermutlich Einfluß auf das Problem (Ort, Zeit, Wetter, Auftraggeber, techn. Einrichtung,...) Hypothesen darüber anstellen, auf welche Weise die Faktoren auf das Problem gewirkt haben, bzw. für deren Entstehung gesorgt haben. Manchmal ist eine chronologische Beschreibung hilfreich.
<b>SCHRITT 3:</b>	<b>Problemauswirkungen Beurteilen</b>	Auf welche Faktoren hat das Problem Auswirkungen. Diese Frage ist eine Annäherung an kurzfristige Lösungen. Wie wirkt sich das Problem aus? Wie wichtig ist die Auswirkung auf das zu erreichende Ziel?
<b>2. STUFE: Probleme lösen</b>		
<b>SCHRITT 1:</b>	<b>Problem definieren und abgrenzen</b>	Was wird nun gemeinsam als Problem definiert? Was gehört nicht zum Problem? Welche Informationen fehlen noch um Gewißheit zu haben? Wer besorgt welche Informationen?
<b>SCHRITT 2:</b>	<b>Zielsetzungen formulieren</b>	Welches Ziel soll mit der Problemlösung erreicht werden? Welche Auswirkungen werden vom gelösten Problem gewünscht. Was wird nach der Lösung anders sein?
<b>SCHRITT 3:</b>	<b>Lösungsideen entwickeln und Lösungskonzept ausarbeiten</b>	Lösungswege auflisten. Die gegenseitige Wirkung der Lösungswege einschätzen. Aufwand und Kosten der Lösungswege einschätzen.
<b>SCHRITT 4:</b>	<b>Lösungsalternativen beurteilen</b>	Bewertung der Lösungsalternativen nach Effizienz der Zielerreichung und Aufwand und Kosten. Prioritäten setzen.
<b>3. STUFE: Lösung realisieren</b>		
<b>SCHRITT 1:</b>	<b>Lösung ausgestalten</b>	Welche Maßnahmen und Absicherungen müssen für die gewählten Lösungswege gesetzt werden?
<b>SCHRITT 2:</b>	<b>Verwirklichung planen</b>	Projektmanagementmäßige Planung der Lösungswege.
<b>SCHRITT 3:</b>	<b>Einführung unterstützen und Erfolg beurteilen</b>	Den Support für die Umsetzung der Lösungsmaßnahmen organisieren. Bei längeren Lösungswegen, Meilensteine definieren und deren Ergebnis reflektieren und beurteilen.

## Fragenkatalog zur Problemlösung:

- Wie kann das Problem in ein oder zwei Sätzen auf den Punkt gebracht werden?
- Läßt sich das Problem in mehrere inhaltliche Schwerpunkte unterteilen?
- Wo liegen (vermutlich) die Ursachen für das Problem?
- Welche Auswirkungen hat das Problem auf die Arbeit im Projekt?
- Was soll erreicht werden? Welches Ziel wird verfolgt?
- Was sind die Schlüsselfaktoren zur Lösung des Problems?
- Welche Aspekte des Problems können durch die Projektteilnehmer beeinflusst werden, welche sind mehr oder weniger von außen vorgegeben?
- In welchem systemischen Zusammenhang muß das Problem betrachtet werden (Analyse des Projektumfeldes)?
- Welche Personen könnten bereits Erfahrungen mit derartigen Problemen haben und als Berater hinzugezogen werden?
- Welche Lösungen sind kurz-, mittel- und/oder langfristig denkbar?
- Welchen zeitlichen, personellen und finanziellen Aufwand erfordern diese Lösungsvarianten?
- Welche Akzeptanz gibt es hinsichtlich der einzelnen Lösungsvorschläge in der Projektgruppe?
- Was sind die Vor- und Nachteile der Lösungsvarianten, welche Bedingungen müssen zu ihrer Realisierung gegeben sein?
- Welche Lösung bzw. welches Bündel von Lösungen wird realisiert? Welche begleitenden Maßnahmen sind erforderlich?
- ....

## Weitere Instrumente der kreativen Problemlösung:

### Das Brain storming

Diese Methode ist im Kapitel „Projektgruppen moderieren“ etwas genauer beschrieben. Sie kann schnell und unkompliziert angewendet werden. Und ist vor allem in einer Kreativphase angebracht.

### Das Brain writing

Es handelt sich um eine Variation des Brain storming. Hier sind die Teilnehmer aufgefordert selbst auf einer großen Pin-Wand ihre Ideen zu schreiben oder zu zeichnen.

### Die Umfeldanalyse

Auch die Umfeldanalyse (siehe dort in diesem Leitfaden) kann schnell angewendet werden, wenn sich das Team in einem Netz von verschiedenen Interessen verstrickt sieht. Es hilft Klarheit schaffen und gibt die Basis der Interventionsrichtung.

### Morphologischer Kasten

Um in Situationen, in denen von vornherein mehr Variationen denkbar sind einen Überblick und damit eine Entscheidungshilfe zu haben schneller voran zu kommen, bietet sich der morphologische Kasten als Instrument an.

Beim folgenden Beispiel handelt es sich um die Festlegung der Arbeitsweise eines Arbeitskreises:

Aspekte		Auswahlmöglichkeiten		
1	Dauer der Funktionsperiode	<b>zwei Jahre</b> (dann bei einer Generalversammlung neu bestätigen)	keine Festlegung (d.h. die Dauer des Programms, restlichen 7 Jahre)	
2	Häufigkeit	<b>regelmäßig</b> <b>mind. zweimonatlich</b>	unregelmäßig <b>bei Bedarf zusätzlich</b>	
3	Dauer	<b>3 Stunden</b> <b>„normales Treffen“</b>	<b>1 Tag</b> <b>eine Klausur/Jahr</b>	
4	Ort	<b>im Haus</b>	<b>außerhalb d. Hauses</b>	
5	Räumliche Ausstattung	<b>Mit Moderationsutensilien</b>	ohne Moderationsutensilien	
6	Art des Protokoll	<b>Beschlußprotokoll</b>	Mitschrift der Aussagen	Persönliche Notizen
7	ProtokollführerIn	<b>bestellte/r</b> <b>SchriftführerIn</b> <b>auf Zeit</b>	bei jedem Treffen neu bestellt	keine/n
8	Entwicklung der Tagesordnung <sup>1</sup>	<b>Die Mitglieder</b> <b>melden sie vorher an</b>	Der Vorsitzende gibt sie vorher bekannt	Sammeln beim Treffen direkt
9	Regeln für Entscheidungsfindung	ausführliche Geschäftsordnung	<b>einfache Geschäftsordnung</b>	keine Geschäftsordnung
10	Reflexionen des AK über sich selbst	<b>Kurzes Blitzlicht</b> <b>nach jedem Treffen</b>	<b>Jährliche Klausur</b> <b>von einem Tag mit Themen und Reflexion über sich selbst</b>	keine

Die **fettgedruckten** Aussagen stellen das Ergebnis der Entscheidungsfindung dar.

# Die Ebene Projektteam – Organisation

## Auftragsklärung

### Auftragsklärung mit AuftraggeberIn

Sobald das Diskussionspapier steht, sollte der/die ProjektleiterIn mit dem Auftraggeber über die voraussichtlich erforderlichen Geld- und Personalressourcen verhandeln.

Bei der Projektplanung hat der/die Projektleiter drei Instrumente zur Verfügung, um Klarheiten über Zuständigkeiten und Kompetenzen (im Sinne von DÜRFEN) herzustellen. Es sind dies die Instrumente:

- ◆ Rollenbeschreibung des/der ProjektleiterIn und des/der AuftraggeberIn (Für den Fall das die Standardbeschreibung im Leitfaden nicht genau oder passend genug ist)
- ◆ Kompetenz- und Aufgabenverteilung
- ◆ Steuerungsteamtreffen zu den Meilensteinen (bei größeren und komplexeren Projekten)

Die genannten Instrumente müssen mit dem/der AuftraggeberIn vereinbart werden.

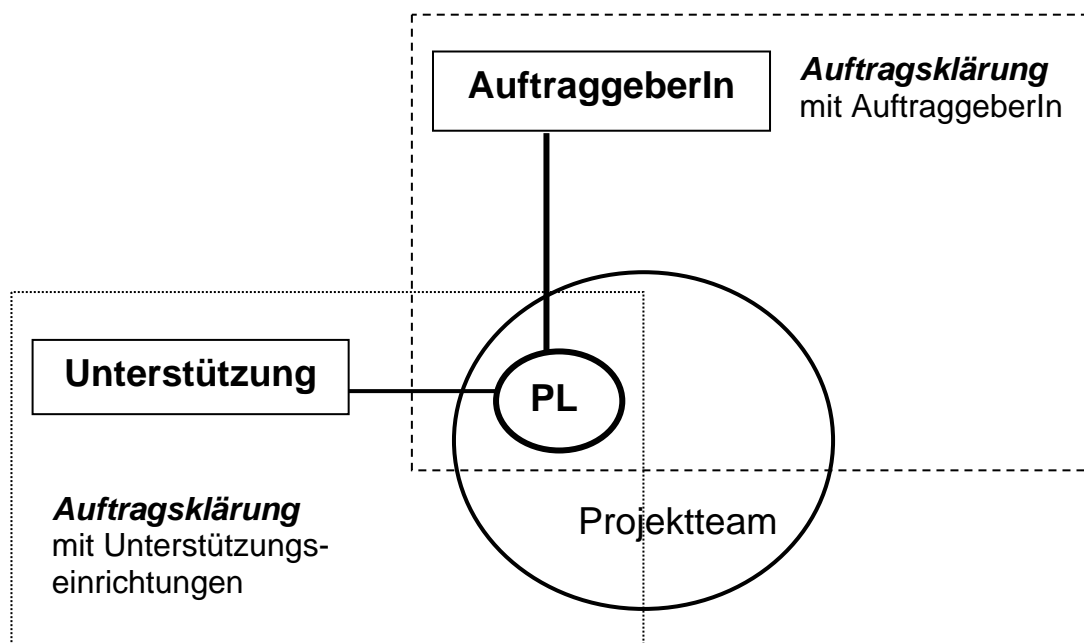
### Auftragsklärung mit Unterstützungseinrichtungen

Projektleiter brauchen zur Realisierung Ihrer Arbeit Unterstützung durch Dritte. Das sind Unterstützungsarbeiten in bezug auf

- ◆ Organisationsarbeit (z.B. einer Veranstaltung)
- ◆ Unterstützung bei Projektworkshops
- ◆ Öffentlichkeitsarbeit
- ◆ udgl.

Diese Leistungen sind in den Sekretariaten einer Stammorganisation oder eines Auftraggebers vorhanden und abrufbar.

Für diese Leistungen muss der/die ProjektleiterIn eine Vereinbarung mit den jeweiligen Stellen bzw. den Vorgesetzten des Unterstützungspersonals verhandeln.



## Abstimmung mit dem Auftraggeber

Projekte brauchen die regelmäßige Abstimmung mit dem Auftraggeber. Dabei wird

- über den Stand des Projektes berichtet
- der Auftrag eventuell abgeändert,
- Meilensteinentscheidungen getroffen
- Gemeinsam aus den Erfahrungen gelernt

Findet diese Abstimmung nicht, oder zuwenig statt, wird eine Quelle für Mißverständnisse gepflegt. Scheint der Auftraggeber von sich aus wenig am Fortgang des Projektes interessiert, kann dieses Treffen, oder eine Stellungnahme zu einem Bericht erbeten werden.

## Ermittlung der passenden Projektorganisation

An dieser Stelle sei hier erwähnt, dass die Projektorganisation ein wesentlicher Faktor für Konflikte sein kann.

Dabei sind zwei Aspekte zu berücksichtigen, hier eine Auswahl:

- Wenn das Projekt innerhalb einer Stammorganisation abgewickelt wird, muss die Form der Einbindung des Projektes in dieses geklärt sein. Dabei gibt es mehrere Möglichkeiten:
  - + Matrix-Projektorganisation, dabei bleiben die Projektteammitglieder hierarchisch der Stammorganisation zugeordnet, sind aber für die Projektarbeit „freigestellt“. *Konfliktquelle: Kompetenzen und Zeitressourcen*
  - + Für große Vorhaben könnte durchaus auch die reine Projektorganisationsform angemessen sein. Dabei werden die Projektteammitglieder aus der Stammorganisation raus genommen (oder nicht hineingegeben) und sind hierarchisch dem/der Projektleitung unterstellt. *Konfliktquelle: Das Projekt bleibt isoliert*
  - + Die Poolorganisation, dabei ist die Organisation ausschließlich in Projekten organisiert. Die MitarbeiterInnen befinden sich in einem virtuellem Pool und werden den verschiedenen Projekten zugeordnet. Ist ein Projekt zu Ende, wird er/sie einem anderen Projekt zugeordnet. Dabei können die MitarbeiterInnen mehreren Projekten parallel zugeordnet werden. *Konfliktquelle: wenig Ordnung und Orientierung im Gesamtorganisation*

## Welche Form bewährt sich wann?

Das Kerngeschäft des Unternehmens besteht in der erfolgreichen Abwicklung von Projekten.	Reine Projektorganisation Poolorganisation
Das Unternehmen wickelt nur wenige aber sehr große Projekte ab	Reine Projektorganisation
Das Unternehmen wickelt viele mittlere und kleinere Projekte ab	Matrix-Projektorganisation

- Jede Projektorganisation muß zwei Dimensionen integrieren können.  
+ die fachliche Dimension und die  
+ soziale Dimension

Je nach Breite und Tiefe der fachlichen Fragen, die beantwortet werden müssen, muß die Projektorganisation die angemessene Beteiligung der WissensträgerInnen berücksichtigen.

Je nach Anzahl der Anspruchsgruppen muß die Projektorganisation deren Beteiligung im Ablauf des Projektes berücksichtigen (siehe auch Projektarchitektur). Dabei geht es darum ein gutes Mix aus Struktur und Prozeß zu entwerfen. Nicht alle müssen immer beteiligt sein, aber alle sollen in der ihnen angemessenen Form beteiligt werden können.

*Konfliktquelle:*

- Anspruchsträger fühlen sich nicht ausreichend anerkannt und blockieren das Projekt.
- Zu große Leitungsteams, weil alle hineinwollen, was die Arbeitsfähigkeit erschwert.

# Die Ebene Projektgruppe und Netzwerk

Für Projekte, die in Netzwerken oder in intermediären Kontexten (Zwischen Öffentliche Hand, Selbstorganisation und Markt) eingebunden sind, sind neben der Klarheit der Projektorganisation auch die Projektarchitektur von entscheidender Bedeutung.

## Die Prozeßarchitektur

In der Prozessarchitektur werden folgende Gestaltungsdimensionen verknüpft<sup>1</sup>:

- *Sachliche Dimension*  
Durch die Definition der Aufgabenstellung wird vieles implizit mitentschieden, wie z.B. der Typ des Projektes, die voraussichtliche Dauer, die Arten der Beteiligungen udgl. Das Ausmaß des fachlichen Integrationsbedarfs bestimmt die Organisationsform wesentlich mit.
- *Soziale Dimension*  
Für die Architektur selbst ist diese Dimension am Bedeutendsten. Es wird dadurch definiert, wer in welcher Form am jeweiligen Teil-Prozess zu welchen Arbeitsschritten beteiligt sein soll. Das Ausmaß des Integrationsbedarfs von unterschiedlichen Interessen bestimmt das Ausmaß der Treffen, die Anzahl und Größe der beteiligten sozialen Systeme. Formen dafür sind:
  - Einzelarbeit (Auftrag an Experten)
  - Einzel oder Gruppeninterviews zur Informationsgewinnung
  - Themengruppen oder Regionalgruppen (Gruppenaufträge zur Themenbearbeitung, Entscheidungsfindungen aufbereiten, udgl.)
  - Großgruppen oder Sounding board (zur Organisation von Rückmeldungen, udgl.)

Weiters sind die verschiedenen Systeme, die im jeweiligen Prozess eine Funktion haben, in ihrer Aufgabe verknüpft. Es sind dies

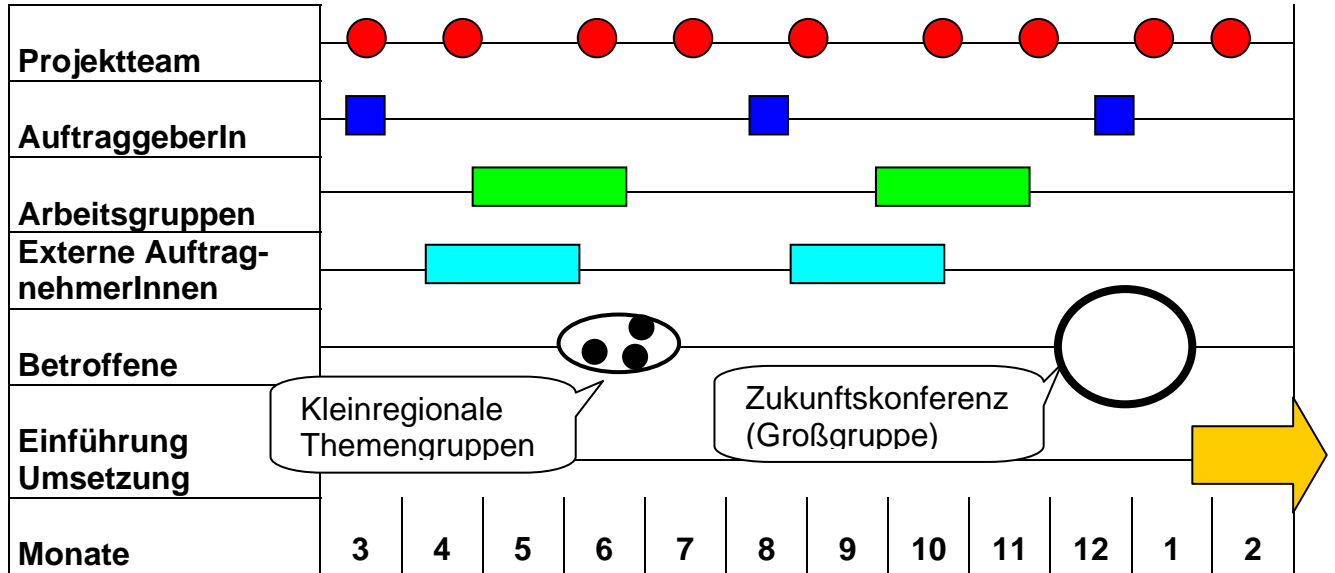
- Das Auftraggebersystem
  - Das Projektteam
  - Die Steuergruppe, in der Regel Auftraggebersystem und Projektleitung
  - Experten bzw. Expertenteams
  - Betroffenenengruppen
- *Zeitliche Dimension*  
Je nach Aufgabenstellung werden die Arbeits- und Entscheidungsphasen in einen zeitlichen Ablauf gebracht und durch die Beteiligung der entsprechenden sozialen Systeme bereichert. Der zeitliche Ablauf ermöglicht auch die Beschleunigung und Verlangsamung von Prozessen.
  - *Räumliche Dimension*  
Eine meist vernachlässigte Dimension, die aber implizit eine sehr kontextgestaltende Wirkung hat. Sie bezieht sich auf den Ort von Veranstaltungen (innerhalb oder außerhalb der Örtlichkeit des arbeitenden Systems), auf die

---

<sup>1</sup> KÖNIGSWIESNER R. und EXNER A., 1998, Systemische Interventionen, Klett-Cotta  
**ÖAR-Regionalberatung GesmbH**  
Leo Baumfeld

Sitzordnungen bzw. Ermöglichung oder nicht Ermöglichung von spontanen Gestaltung von Sitzordnungen.

Diese Dimensionen können in einem Architekturdiagramm grafisch dargestellt werden:





# Verhaltenskontexte

## Die Eigenlogiken von Systemen

Projekte, die in ein Netzwerk oder einem intermediären Kontext eingebunden sind, haben es mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu tun. Diese Anspruchsgruppen repräsentieren für die dazugehörigen Menschen jeweils eigene Interessen. Vor allem kann man davon ausgehen, dass diese jeweiligen Systeme, sei es ein Gemeinderat, eine politische Partei, ein Verband, ein Fördergebersystem usw. jeweils seine eigene spezifische Perspektive hat, an die Dinge und damit auch an das jeweilige Projekt heranzugehen. Man spricht von der Eigenlogik des Systems, welches für die einzelnen Mitglieder verhaltensprägend ist. Es sind dies Verhaltenskontexte, die auch im Alltag ständig gewechselt werden. Beispielsweise sind wir im Laufe eines Tages in der Familie, dann in der Arbeit, einmal als ProjektleiterIn, dann als ProjektmitarbeiterIn in einem anderen Projekt, dann als TeilnehmerIn bei einem Halbtagesseminar. Am Abend geht man ins Theater und dann noch was Essen mit Freunden. In allen diesen Verhaltenskontexten wird die eigenen persönliche Prägung an die jeweiligen Erfordernisse angepasst, bis hin zur Kleidung als sichtbares Zeichen nach außen. Alle diese Verhaltenskontexte erfordern ein bestimmtes Verhaltensrepertoire, das sich nach einer ihr eigenen Logik verhält, daher nennt man sie auch Eigenlogik eines Systems, da man in diesen Verhaltenskontexten jeweils Mitglied eines Systems ist (Familie, Projektteams, Seminargruppe, Theater, Freundeskreis).

Wir haben in der Regel gelernt, wie man sich in diesen Verhaltenskontexten verhält, so wie wir gehen gelernt haben. Wenn wir aber mit unbekanntem Verhaltenskontexten konfrontiert sind, ist es hilfreich zu wissen, wie man Verhaltenskontexte entschlüsselt, d.h. deren Eigenlogiken (Werte, Normen, Regeln) als „Grammatik“ des Verhaltens ermittelt um sich entsprechend „anschlußfähig“ verhalten zu können.

### Konflikte treten häufig dann auf, wenn

- nicht wahrgenommen wird, dass es sich um Eigenlogiken handelt und diese nicht „entschlüsselt“ werden
- wenn nicht akzeptiert wird, dass es eben unterschiedlichen Eigenlogiken gibt,
- sich diese Eigenlogiken nicht kombinieren lassen,
- Personen sich zwanghaft nur nach einer Eigenlogik (oder geringe Variantenfähigkeit) verhalten können.

### Die Vorgangsweise:

1. Einen Kontext auswählen:
2. Den Kontext konkretisieren, kurz beschreiben
3. Ansprüche und Interessen verdeutlichen  
Rollen einnehmen!
4. Erfolgsmerkmale für diesen Kontext ermitteln.  
Was ist Erfolg für wen?  
Macht dieses Erfolgsmerkmal einen Sinn?
5. Ermitteln der häufigsten Verhaltensmuster in den jeweiligen Verhaltenskontexten.

6. Ermitteln des bevorzugten persönlichen Verhaltensrepertoire in den Verhaltenskontexten.
7. Konsistenz – Prüfung:  
Eigenes (bevorzugte) Verhalten mit den Erfolgsmerkmalen prüfen.
8. Was wären hilfreiche und nützliche Regeln für diesen Verhaltenskontext?

## Die Typen von TeilnehmerInnen berücksichtigen

Steve de Shazer (ein amerikanischer Experte für Kurzzeittherapie) hat drei Typen von Teilnehmern in einem Seminar/Training/Workshop udgl. identifiziert.

### Die Besucher:

Das sind Personen, die sich die Sache mal anschauen wollen und später entscheiden, ob sie sich aktiv beteiligen wollen.

Die Stärke der Besucher ist die *Beobachtung*, daher sollte diese Stärke auch für das Seminar genutzt werden in dem man ihnen Beobachtungsaufgaben anbietet. Jedenfalls ist es anerkennenswert, daß sie überhaupt da sind!!

### Die Beschwerdeführer:

Das sind Personen, die dem Thema, der Veranstaltung, dem Trainer oder dem Veranstalter skeptisch gegenüberstehen und durch provokante Fragen, gelegentlich durch Vorwürfe oder durch Aufzeigen von Inkompetenz des Trainers zeigen wollen, daß sie sich engagieren und auch glauben, daß durch die Beschwerde ihr Beitrag für das Thema oder Anliegen ausreichend geleistet ist.

Die Stärke der Beschwerdeführer ist die *Energie*, die sie in die Gruppe hineinbringen. Das vermeintliche Engagement dieser Personen braucht Anerkennung und es empfiehlt sich, das Anliegen genau heraus zu arbeiten (vor allem dann, wenn die Beschwerde allgemein und diffus vorgebracht wird), damit diese Energie in „Aktionen“ umgesetzt werden kann. Bei Beschwerdeführer gelingt die konstruktive Beteiligung häufig durch Anerkennung geben, Anliegen ernst nehmen und präzisieren, Beobachtungsaufgaben und manchmal auch durch Handlungsaufgaben (kleine Arbeitspakete überantworten).

### Die Kunden

Die Kunden sind Teilnehmer, die für die Teilnahme am Seminar ein klares Ziel haben, deren Art der Teilnahme darauf konzentriert ist, möglichst viel heraus zu holen und die deshalb daran interessiert sind, die Erfahrungen des Trainers und jene der anderen Teilnehmer zu nutzen.

Die Stärke der Kunden ist deren *Bereitschaft zum TUN* und durch das Tun zu lernen. Mit ihnen kann man in der Regel beteiligungsorientiert arbeiten. Sie sind die Träger des Handelns.

Vor einem Workshop sollte sich der/die Moderatoren bzw. LeiterInnen ein Bild machen, welche Typen von Teilnehmer in welchem Ausmaß voraussichtlich vertreten sein werden.

# Konflikte bearbeiten

## Konfliktdiagnose

Hier wird ein Fragenkatalog für eine generelle Konfliktdiagnose vorgestellt.

Der erste Schritt zur Lösung eines Konfliktes ist eine umfassende Diagnose. Die folgenden Fragen können dabei als Anleitung dienen.

### Zuordnung des Konfliktes:

- 1) **Wer** ist am Konflikt unmittelbar, wer am Rand **beteiligt**? Welche Personen, Gruppen, Organisationen? Ist der Konflikt allen Konfliktpartnern bewußt? Anerkennen alle Beteiligten den Konflikt als gemeinsamen Konflikt?
- 2) Ist es ein notwendiger Konflikt oder handelt es sich um eine Panne, die sich durch bewährte Ordnungsmaßnahmen reibungslos beseitigen läßt?
- 3) Worum geht es mir/meinem Konfliktpartner?  
vordergründig/wirklich  
Wie würde ich/mein Konfliktpartner den Konflikt definieren?  
Wie würde mich mein Konfliktpartner beschreiben?  
Um welche **Sache** geht es?  
Welche **emotionalen** Bedürfnisse, Interessen stehen dahinter?  
(Persönliches versachlichen, Sachliches verpersönlichen)
- 4) Welche sozialen Hintergründe (Gruppen, Organisationen) spielen für den Konflikt eine Rolle?

### Konfliktstärke:

- 5) Wie wichtig ist der Konfliktgegenstand für mich/meinen Konfliktpartner?  
(Mit der Wichtigkeit steigt die Motivation)
- 6) Welches Machtverhältnis besteht zwischen mir und meinem Konfliktpartner?  
(Gleichrangigkeit, Über-/Unterordnung)
- 7) Wie groß ist meine/seine Bereitschaft, nach gemeinsamen Alternativlösungen zu suchen?

### Annäherung an die Lösung:

- 8) Wieviel Zeit steht zur Konfliktlösung zur Verfügung?
- 9) **Wie** haben wir den Konflikt **bisher ausgetragen**?
- 10) Welche Verhaltensrituale haben sich bisher eingespielt?

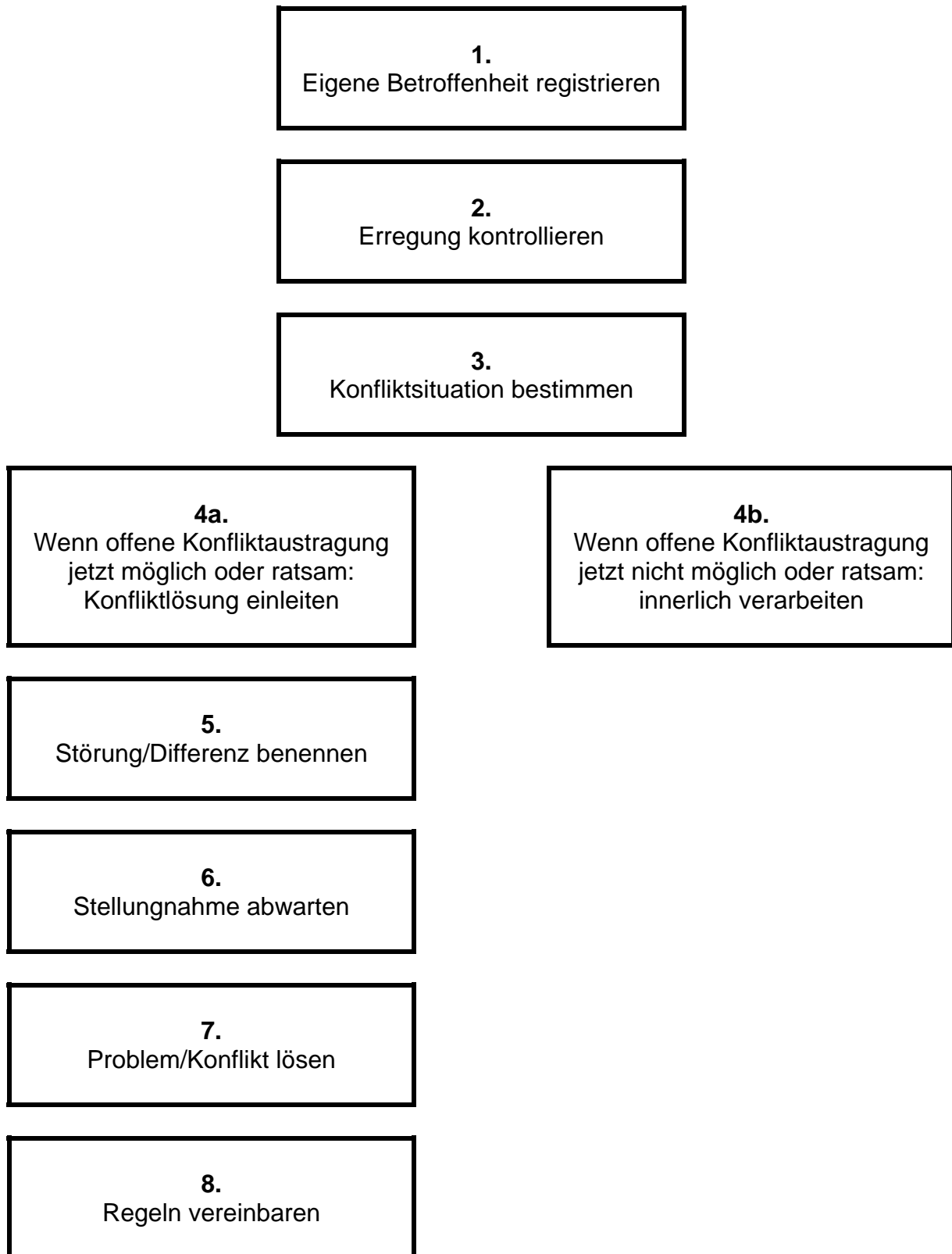
- 11) Habe ich ähnliche Konflikte schon öfter gehabt?
- 12) Was müsste ich/mein Konfliktpartner bei einem Rollentausch alles bedenken?
- 13) Wie stelle ich mir/stellt mein Konfliktpartner sich die **ideale Lösung** vor?
- 14) Wie könnte eine für uns beide **befriedigende Lösung** aussehen?

**Einbeziehung der Umwelt:**

- 15) Wie und mit wem habe ich/hat mein Konfliktpartner bisher darüber gesprochen?
- 16) Wer unterstützt mich/meinen Konfliktpartner im Konflikt?
- 17) Wer könnte eventuell vermitteln, weil er uns beide versteht und/oder mag?

# Das Modell eines Konfliktgespräches

Ein Konfliktlösungsgespräch kann in folgender Weise ablaufen:



## Leitfragen im Konfliktgespräch:

1. Wer oder was stört/behindert mich? Wie intensiv/schwerwiegend ist diese Störung für mich?  
Manchmal stellt sich bei der Beantwortung dieser Fragen schon heraus, daß die empfundene Störung gar nicht so wichtig ist, um sie überhaupt anzusprechen.
2. Was oder wer hilft mir, meine Erregung unter Kontrolle zu halten?  
Die Kontrolle der eigenen Erregung ermöglicht eine konstruktive Lösung des Konflikts.
3. Wer ist mein Konfliktpartner? Was sind seine Absichten?  
In welcher Situation befinden wir uns? Allein? Mit anderen?  
Ist eine Klärung sofort erforderlich bzw. ratsam?  
Vielleicht ist es zieldienlicher das Konfliktgespräch später bzw. unter anderen Bedingungen zu führen.
- 4b. Wie kann ich meine Einstellung zur Störung ändern?  
Wie kann ich meine Reizbarkeit und Empfindlichkeit im Moment abbauen?  
Wann kann ich mit meinem Konfliktpartner über die Konfliktsituation sprechen, wenn eine Klärung erforderlich ist?  
Wenn eine Klärung des Konfliktes (im Moment) nicht möglich ist, ist es hilfreich, sich vom Konflikt zu lösen.
- 4a. Konfliktlösung einleiten
5. Ist mein Konfliktpartner bereit, jetzt ein Konfliktgespräch zu führen?  
Wie genau ist meine Befindlichkeit? Was ist mein eigener Beitrag zum Konflikt?  
Welche konkrete Verhaltensweise meines Konfliktpartners stört/ärgert mich?  
Das Ansprechen der eigenen Befindlichkeit und eine möglichst genaue Beschreibung der Störung ermöglichen es dem Konfliktpartner, sich auf ein Konfliktgespräch einzulassen und nicht gleich in eine Verteidigungshaltung zu gehen.
6. Wie ist die Erklärung meines Konfliktpartners für sein Verhalten? Was war seine Absicht?  
Durch die Erklärung des Verhaltens kann sich die Intensität der Störung verändern.
7. Was genau ist unser Streitpunkt? Betrifft er Ziele/Werte, Aufgaben/Tätigkeiten, Verhaltensweisen? Wie können wir unser Problem lösen?  
Wann wäre die Lösung für uns beide optimal? Welche Mindestvoraussetzungen muss die Lösung enthalten?  
Beide Konfliktpartner suchen nach einer Lösung, die ihren jeweiligen Zielen entspricht.
9. Was ist das Ergebnis? Wie können wir es verbindlich machen?  
Wie können wir die Einhaltung überprüfen?  
Die klare Vereinbarung von Regeln unterstützt beide Konfliktpartner, in Zukunft derartige Konfliktsituationen zu vermeiden.

## Wir verhandeln für eine (neue) Kooperationsbasis

In Projekten die in vielen Anspruchsgruppen eingebunden sind, empfiehlt es sich die Kooperation auszuverhandeln. Häufig genügt es lediglich Wünsche zu äußern, wenn ein System dabei ist seine Arbeitsfähigkeit zu verlieren. Beginnende Konflikte, die sich in Vorwürfen manifestieren, sind meist ein Zeichen dafür, dass „vergessen“ wurde, dass man sich auch etwas wünschen darf.

Auf der folgenden Seite ist ein Ablauf dargestellt, der es sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen untereinander erlaubt, Wünsche zu äußern und zu bearbeiten. In diesem Ablauf wird empfohlen, daß die Akteure mit dem beginnen, was sie auch anerkennen möchten. Damit fällt es den Akteuren sowohl leichter, Wünsche zu formulieren als auch Wünsche anzunehmen.

Wenn Gruppen untereinander verhandeln, sollen sie ihre Anerkennung und Wünsche auf ein Flip visualisieren. Wenn Personen verhandeln, dann ist es ausreichend, wenn der Moderator die Äußerungen auf ein Flip mitschreibt.

### Wir verhandeln für eine (neue) Kooperationsbasis

#### Runde 1

- ◆ Was möchten wir anerkennen? Wofür möchten wir wem danken?

Anerkennen, Danke	An wen

- ◆ Was (Verhalten, Ressourcen,...) wünschen wir uns von wem?

Wünsche	An wen

#### Runde 2

Sie bearbeiten jetzt die Wünsche, die an Sie gerichtet sind:

- ◆ Was sind wir bereit zu geben und welche Bedingungen brauchen wir dafür?  
Realistisch bleiben!!  
Z.B. Verhalten (Offenheit,...)  
Beteiligung (Einbezug in Entscheidungsprozesse,...)  
Ressourcen (Geld, Personenleistungen,...)

Wir sind bereit zu geben	Bedingungen

#### Runde 3

Detailverhandlungen zu einzelnen Wünschen bzw. Bedingungen.

## Konflikte nutzen

In einer Organisation sind Konflikte durchaus normal, allgegenwärtig und -produktiv nutzbar. Konflikte nur als schädliche Störfaktoren zu sehen, kann daher die kreative Nutzung geistiger Kräfte für die weitere Entwicklung hemmen.

**Die häufigsten Gründe für das Auftreten von Konflikten sind:**

**a) äußere Störfaktoren:**

- Lärm
- beengte Räumlichkeiten
- Handy-Läuten
- Rauchen

**b) innere Störfaktoren:**

- unterschiedliche Wertvorstellungen
- unterschiedliche Ziele
- unterschiedliche Motivation
- gestörte zwischenmenschliche Beziehungen durch Mangel an Vertrauen, persönliche Autonomie udgl.

**c) Kontextuelle Störfaktoren**

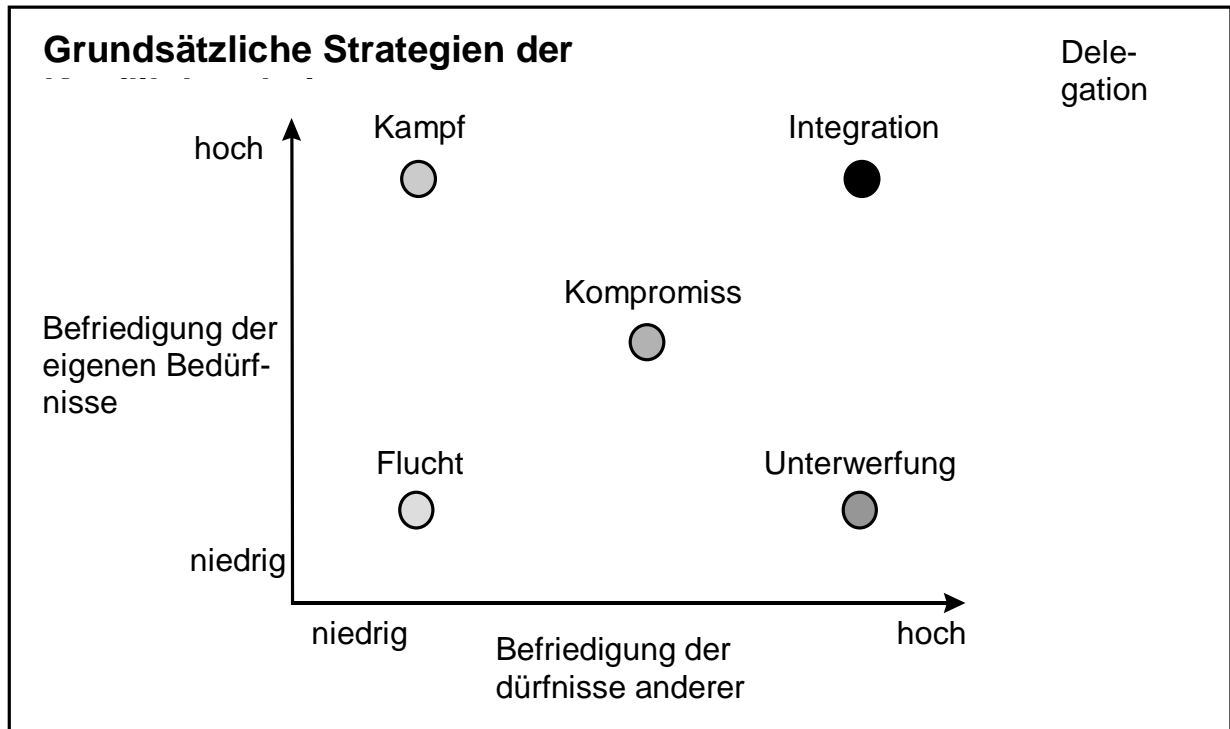
- unterschiedliche Informationen
- unterschiedliche Methoden der Planung und des Vorgehens
- unklarer Auftrag
- unklare Einbindung des Projektes in eine Stammorganisation oder Auftraggebersystem



**In Projektteams werden Konflikte wahrscheinlicher**



- je schwächer die formale Stellung des Projektleiters gegenüber den Projektmitarbeitern ist,
- je verschiedenartiger die fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen der Projektmitarbeiter sind,
- je unklarer die Rollen, Funktionen und Kompetenzen für die Projektbeteiligten sind,
- je weniger die Projektziele von den Projektmitarbeitern verstanden werden.







Es lassen sich folgende Strategien zur Konfliktbearbeitung unterscheiden:







<b>Flucht, Vermeiden, Umgehen</b>	
<p>Umgehung oder Vermeidung sind Formen der Flucht. Wenn es eine Sache nicht „Wert“ ist, wird dieses Verhalten gewählt. Wenn Lösungsversuche Beziehungen schädigen könnten und dadurch zu noch größeren Konflikten führen würden, wird vermieden oder umgangen. Flucht bedeutet aufgeben, ignorieren, kneifen, schweigen, leugnen udgl.</p>	
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Lösungen (längerfristig)</li> <li>• Schlechtes Gefühl bleibt</li> <li>• Persönliche Ziele bleiben zurück</li> <li>• Keine Weiterentwicklung des Projektes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertagen auf günstigeren Zeitpunkt</li> <li>• Vermeiden von radikalen Abbrüchen</li> <li>• Schmerzlos</li> <li>• Rasches unmittelbares Weiterkommen</li> </ul>

<b>Kampf (bis zur Vernichtung)</b>	
Der Kampf wird aufgenommen. Beide Parteien sind überzeugt gewinnen zu können. Verhalten ist meist: ausschalten, auflösen, hinauswerfen, Rufmord, Intrige, Mobbing, Kränkung, Zerstören udgl.	
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht mehr korrigierbar</li> <li>• Inhuman</li> <li>• Weiterentwicklung ist gefährdet</li> <li>• Löst Angst und Schrecken aus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründliche Dauerlösung</li> <li>• Unkompliziert</li> <li>• Anspruchslos</li> <li>• Unter Umständen überlebt wenigstens einer</li> </ul>

<b>Unterwerfung</b>	
Die Bedürfnisse anderer stehen in überzeichneter Weise Vordergrund. Typisches Verhalten ist Kapitulation, Entschuldigungen, Strafe entgegennehmen, Demutsgesten, totales Nachgeben, Überanpassung, Voreiliger Gehorsam, Identifikation mit dem „Aggressor“ udgl.	
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ewiges Elend</li> <li>• Fixierte Rollenzuschreibungen</li> <li>• Abhängigkeiten</li> <li>• Verhärtungen</li> <li>• Keine Weiterentwicklung durch Mangel an Konfrontation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheit und Überleben wird geboten</li> <li>• Klare Rollen- und Arbeitsteiligkeit</li> <li>• Unter Umständen Umkehrbarkeit</li> <li>• Hierarchie schafft Klarheit</li> </ul>

<b>Kompromiss</b>	
Kompromisse werden oft als die Zweitbeste Lösung akzeptiert. Typisches Verhalten sind: Teilzugeständnisse, Machtaufteilung, Teilung von Posten und Kompetenzen, arrangieren,	
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur Teilzufriedenheit erzielbar</li> <li>• Kompromiß steht auf schwachen Füßen, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern</li> <li>• Loyalitätsgefährdend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teileinigung</li> <li>• Prestige (oder das Gesicht) wahren</li> <li>• Verhinderung grundlegender und damit Projektgefährdender Konflikte</li> </ul>

<b>Delegation</b>	
<p>Wenn Interessen gegensätze nicht mehr auflösbar sind, wird der „Fall“ zur Entscheidung weg delegiert. Er kann beispielsweise nach „oben“ delegiert werden. Vorgesetzte (oder Auftraggeber) müssen ein „Machtwort“ sprechen. (das kann bis hin zum Richter gehen)</p> <p>Andere Formen der Delegation ist der Zufall, wie Münze werfen. Oder es werden neue Kriterien gefunden, nach denen dann beurteilt wird (Mitgliedschaft, Alter u.a.m.)</p>	
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Identifikation mit dem Ergebnis</li> <li>• Kann lange dauern, bis entschieden wird</li> <li>• Beteiligte werden „entmachtet“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikovermeidung</li> <li>• Rechtsverbindlichkeit</li> <li>• Sicherheit durch übergeordnete Entscheidung</li> <li>• Sachlichkeit</li> </ul>

<b>Integration</b>	
<p>Die Bedürfnisse der Konfliktparteien werden grundsätzlich als legitim anerkannt. Es wird nach einer neuen Deutung des Problems gesucht. Meist gelingt dies, indem genau ermittelt worüber Einigkeit herrscht und wo die Abweichungen beginnen. Es führt weg von „Entweder-Oder“ zum „Sowohl- Als auch“ indem z.B. über das grundlegende Bedürfnis Einigkeit gesucht wird, die Lösungen (Formen) aber vielfältig sein können.</p> <p>Typische Verhalten ist: Anerkennung unterschiedlicher Bedürfnisse und Interessen, das Bemühen um Genauigkeit, spielerischer Umgang mit Möglichkeiten, Bemühen um die Erweiterung des Verhaltensrepertoires, Überprüfen der Wirkung von Lösungen udgl.</p>	
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann (zu) lange dauern</li> <li>• Kann umständlich sein</li> <li>• Schwierig und anstrengend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle sind zufrieden</li> <li>• Qualität der Lösung angepasst</li> <li>• Nachhaltigkeit der Lösung</li> </ul>

# Konfliktbearbeitungsmethoden

## 1. Gewinner-Gewinner-Strategie

In der Integrations-Strategie wird der Konflikt direkt angegangen. Die widersprechenden Meinungen werden diskutiert, gegeneinander abgewogen und neu formuliert. Es wird kooperativ eine Problemlösung angestrebt, die für alle Beteiligten annehmbar ist. Man spricht darum auch von einer konstruktiven Konfliktlösung. Die Parteien verhalten sich vornehmlich problemorientiert. Sie verstehen den Konflikt als Problem, das sie gemeinsam zu lösen haben.

Die Gewinner-Gewinner-Strategie stellt hohe Anforderungen an die Konfliktparteien. Voraussetzungen für eine konstruktive Konfliktlösung sind: gegenseitiges Vertrauen, ungezwungene Meinungsäußerung, freier Zugang zu den erforderlichen Informationen und partizipative Entscheidungsfindung.

## 2. Gewinner-Verlierer-Strategie

Die Gewinner-Verlierer-Strategie geht davon aus, dass jede Partei nur so viel gewinnen kann, wie die andere verliert. Jeder Gewinn der einen Partei führt unweigerlich zu einem Verlust für die andere Partei. Diese Strategie wird auch Nullsummenspiel genannt, weil die Summe aus Gewinn und Verlust immer gleich Null ist.

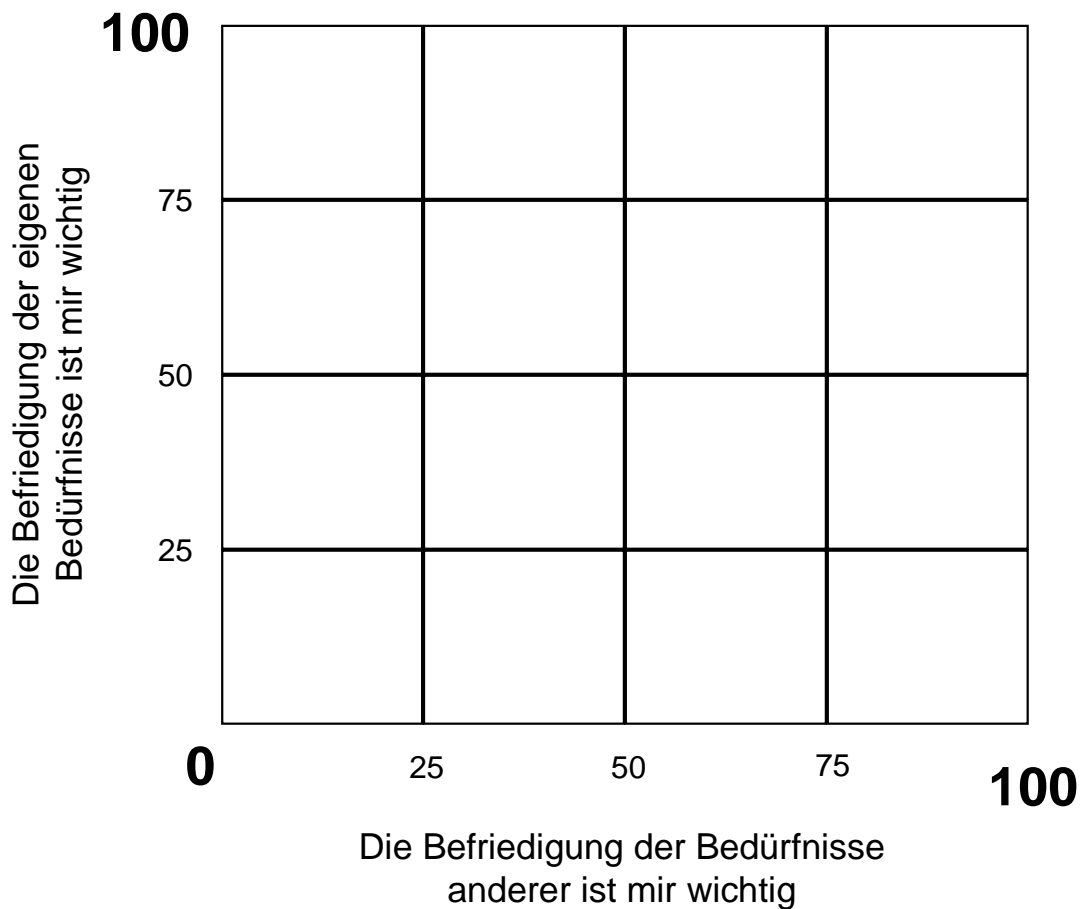
Als Beispiel sind der **Kampf** (Machtanwendung) und die **Unterdrückung** zu erwähnen. Bei der Machtanwendung setzt eine Partei auf Kosten der anderen ihren Standpunkt durch. Oft ist eine solche Situation charakteristisch durch ein Konkurrenzdenken. Die Machtanwendung ist nur dann vertretbar, wenn die Konfliktbewältigung in kürzester Zeit erfolgen muss. Bei der Unterdrückung vermeidet oder spielt man die Differenz herunter und hebt die positiven Seiten oder die übereinstimmenden Punkte hervor.

## 3. Verlierer-Verlierer-Strategie

Sie bringt beiden Parteien einen Verlust ein. Weder die eine noch die andere Partei erreicht genau das, was sie erreichen wollte. Beide Parteien müssen sich mit einem Teil des Gewollten begnügen.

Zur Verlierer-Strategie sind vor allem die **Flucht** und der **Kompromiss** zu zählen. Bei der Flucht wird einer potentiellen oder tatsächlichen Meinungsverschiedenheit ausgewichen. Einen Kompromiss schließen bedeutet, zu einem Vergleich, einer Übereinkunft oder einem Ausgleich zu kommen. Das geschieht in der Praxis durch gegenseitiges Verhandeln und Aushandeln, wobei jeder Beteiligte Zugeständnisse macht.

# KONFLIKTE



1. Wie schätze ich mich selbst bei einem Konflikt ein?  
Mein dominierendes Verhalten bei einem Konflikt in einem Team (einer Gruppe), in dem ich mitarbeite
2. Wie schätze ich die anderen ein?
3. Einigung im Arbeitskreis auf eine Positionierung von jedem (ev. auch erwähnen: wenn....., dann.....)
4. Punkte sammeln --> tendentielles Konfliktverhalten der Gruppe

# Die Konflikteskalationsstufen

## nach Dr. Fritz Glasl

Nach Fritz Glasl eskalieren Konflikte nicht unbemerkt dahin. Er identifiziert sogenannte Eskalationsstufen, die jeweils auch "Wendepunkte" im Konfliktverlauf darstellen. Die Konfliktparteien können sich häufig an die Wendepunkte auch erinnern. Die Wendepunkte stellen auch Schwellen dar, die, wenn sie bewusst gemacht werden, die Verantwortung der Konfliktparteien nochmals mobilisieren können.

Glasl hat die Eskalationsstufen in neun Etappen eingeteilt (siehe nächste Seite), die er wieder in drei Hauptgruppen unterteilt (siehe übernächste Seite).

Darüber hinaus wird auch der Hinweis auf die Strategie- und Rollenmodelle bei der Konfliktbehandlung gemacht. Je nach Eskalationsstufe sind unterschiedliche Lösungsstrategien und Helfertypen angemessen.

## Die Phasen der Konfliktbehandlung

Glasl unterscheidet in der Konfliktbehandlung drei große Phasen:

- Die Orientierungsphase,
- die eigentliche Konfliktbehandlungsphase,
- die Konsolidierungsphase

### Die Orientierungsphase

Die wichtigsten Ziele der Orientierungsphase sind:

- die Drittpartei (Helfer) verschafft sich ein Bild der Situation, der Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktbehandlung,
- die Konfliktparteien können sich neu auf ihre Situation einstellen, Innehalten und die Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung überdenken, sowie ihre eigene Bereitschaft der Konfliktregelung und Ziele neu definieren,
- die Konfliktparteien ermitteln mit dem Helfersystem die Ziele, Möglichkeiten, eigene Bereitschaft und Grenzen der Konfliktbearbeitung.

### Die eigentliche Konfliktbehandlungsphase

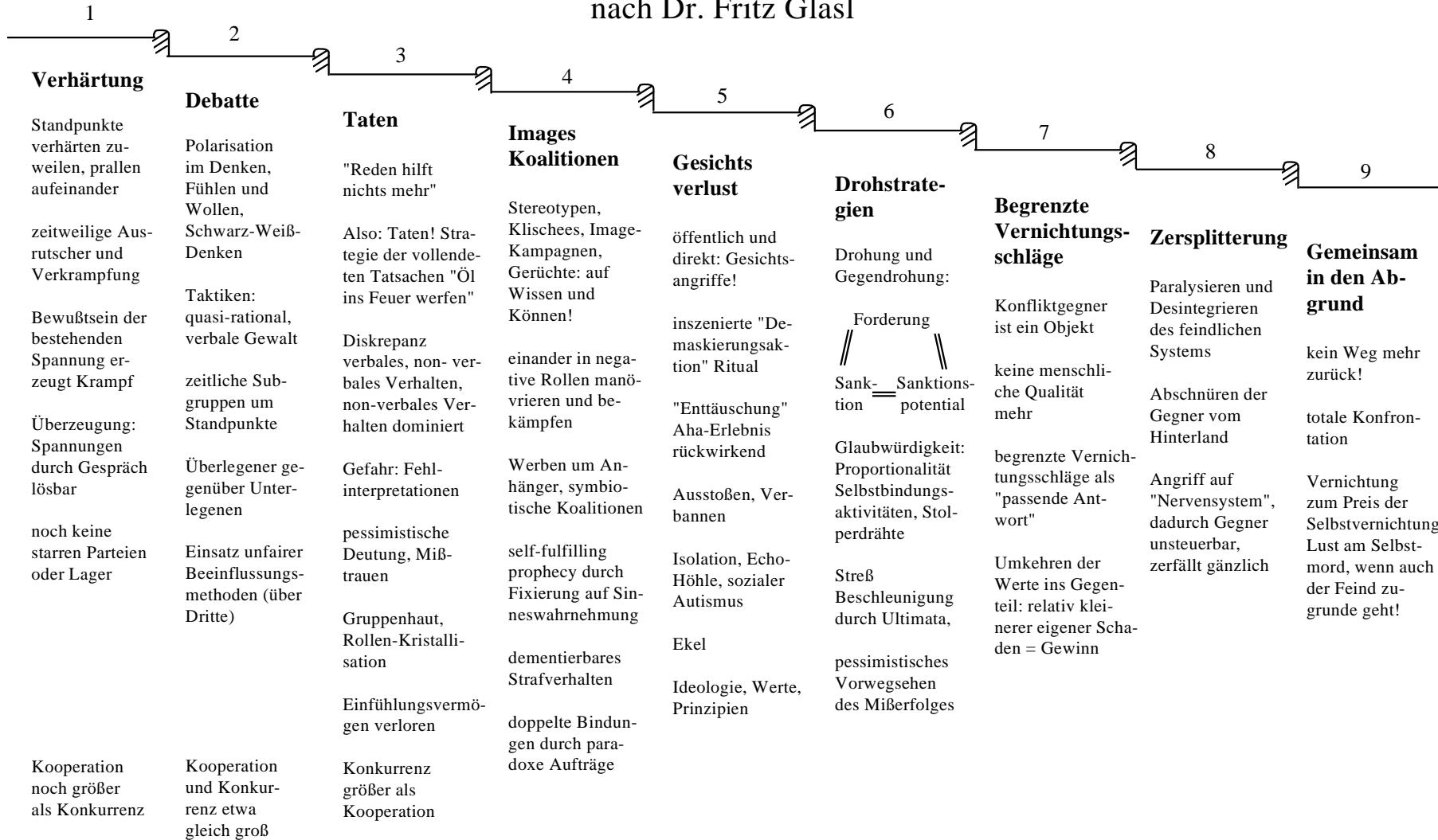
Die Konfliktbehandlung umfaßt die spezifische Interventionsstrategie des Helfers (Moderator, Prozessbegleiter, Vermittler, usw.). In dieser Phase kann die Diagnose des Konfliktes vertieft werden aber auch direkt an den gewünschten Zielzuständen gearbeitet werden. Die unterschiedlichen Strategien hier zu beschreiben, würde den Rahmen sprengen.

### Die Konsolidierungsphase

Für die Konsolidierungsphase ist es wichtig, dass Merkmale für die ausgearbeiteten Lösungen und Regelungen gefunden werden, an denen der Erfolg der Vereinbarungen abgelesen werden kann. Die Regelungen können sowohl neues Verhalten, als auch strukturelle Maßnahmen, neue Austauschqualitäten udgl. betreffen. Für Konflikte, ab der 4. Eskalationsstufe ist eine Begleitung der Erfolgskontrolle durch ein Helfersystem angebracht, um über ev. Abweichungen der Vereinbarten Maßnahmen nicht sofort wieder in eine neue Eskalationsdynamik zu geraten.

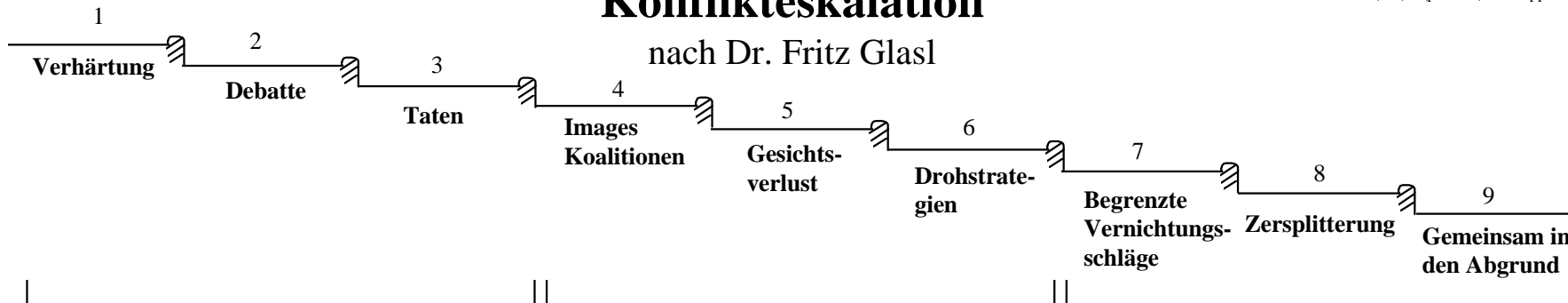
# Konflikteskalation

nach Dr. Fritz Glasl



# Konflikteskalation

nach Dr. Fritz Glasl



Die Sache steht im Vordergrund. Die Regeln werden äußerlich akzeptiert. Gereiztheit, Spannung

Die Konfliktparteien sind sich der Spannungen und Gegensätze bewußt und bemühen sich auf rationale Weise, sie zu lösen. Aber auch die mißlungenen Lösungsversuche tragen zur Vertiefung der Spannungen bei. Dennoch bemüht sich jede Seite noch, um mit der Gegenpartei an der Bewältigung der Konflikte zu arbeiten.

Die Akteure stehen im Vordergrund. Klärungsversuche werden selbst zum Konfliktthema. Ein-ander in Rollen drängen und fixieren, sanktionieren. Heiß-Kalt.

Jetzt rücken die subjektiven Faktoren in den Vordergrund, die gegenseitigen Beziehungen. In dieser Phase treten stark die Mechanismen der sich selbsterfüllenden Prophezeiung auf. Der psychische Abstand nimmt erheblich zu. Die Parteien meinen dann auch, daß sie miteinander die Konflikte nicht mehr lösen können. Auf diesen Stufen ist zumeist eine externe Hilfe unumgänglich.

Die Kosten des Rückzuges scheinen höher zu sein als die der Kollision. Normen werden abgelehnt. Angriff

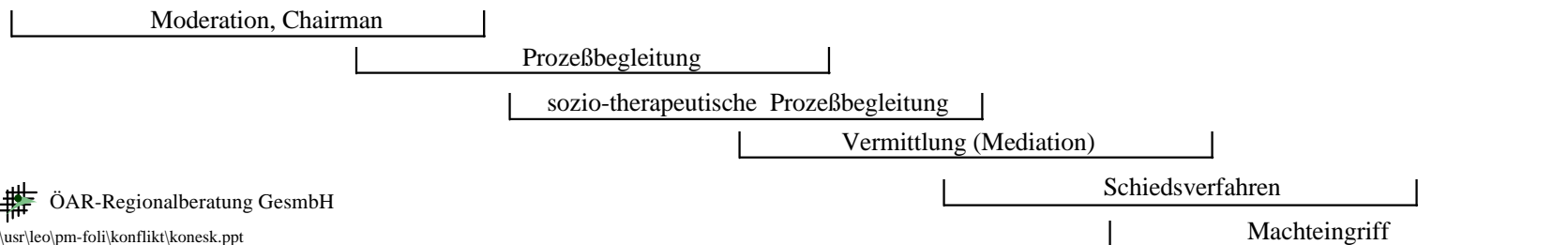
Mit den vorhergehenden Eskalationsstufen hat eine ungeheure Radikalisierung stattgefunden. Die Konfliktparteien behandeln einander jetzt nur noch als ein "Ding", sie rechnen hauptsächlich mit quantitativen Größen. Jede Seite hat den Glauben an die menschliche Würde des Gegners über Bord geworfen.

**Gewinnen - Gewinnen**

**Gewinnen - Verlieren**

**Verlieren - Verlieren**

## Strategie- und Rollenmodelle bei der Konfliktbehandlung





# Konfliktmanagement

Unter Konfliktmanagement kann man den situationsspezifischen Einsatz von Methoden und Instrumenten verstehen, um die positiven Effekte von Konflikten zu nützen und die destruktiven Aspekte zu minimieren.

*Folgende wesentliche Methoden sind dabei zu berücksichtigen:*

## ◆ *Konfliktvermeidung*

Sie wirkt präventiv, indem sie Konflikte zu vermeiden trachtet; Ziel der Konfliktvermeidung ist, Konflikte nicht entstehen zu lassen bzw. sie frühzeitig aus dem Weg zu räumen.

## ◆ *Konfliktvorsorge*

Sie wirkt antizipativ, indem sie gegen eintretende Konflikte bereitstehende Vorsorgemaßnahmen bereitstellt; Ziel ist die Ausarbeitung vorausschauender Methoden und Maßnahmen, die bezwecken sollen, daß bei Auftreten von Konflikten sofortige, vorher gemeinsam festgelegte und ausgehandelte Konfliktlösungsprozesse von selbst in Gang gesetzt werden.

## ◆ *Konfliktanalyse*

Sie wirkt aktiv auf die weitere Projektarbeit, da sie stattgefundenere Ereignisse und Prozesse reflektiert: Ziel ist die saubere Zerlegung des Konfliktes in Konfliktebenen, Konfliktarten, Konfliktursachen, Verlauf des Konfliktes, Wahrnehmung des Konfliktes, Wirkung des Konfliktes und Umgang mit dem Konflikt. Sie dient als Grundlage für die Konfliktbewältigung.

## ◆ *Konfliktbewältigung*

Sie ist reaktiv, da sie erst eingesetzt wird, nachdem der Konflikt ausgebrochen ist. Sie beinhaltet die:

- Konfliktbegrenzung  
Ziel ist die Begrenzung des Schadens
- Konfliktlösung  
Ziel ist die vollständige Auflösung der Konfliktursachen
- Konfliktverlagerung  
Ziel ist die Übertragung des ursprünglichen Basiskonfliktes auf eine andere Ebene zum Zwecke der Lösung bzw. Begrenzung.

## *Konflikt Follow-up*

Er wirkt aktiv auf die weitere Projektarbeit, indem er Lernen ermöglicht; Ziel ist die Aufarbeitung der stattgefundenen konfliktären Prozesse und das Lernen am Konflikt, um die Konfliktvorsorge, -vermeidung und -bewältigung in Zukunft erfolgreicher zu gestalten. Der Konflikt Follow-up gewährleistet den Reflexionsprozeß nach Auftreten von nicht wünschenswerten Projektzuständen und -prozessen.

<b>Grundannahmen für die Kommunikation</b>		<b>Quellen</b>
1.	<b>Jedes Verhalten ist Kommunikation.</b>	Bateson, Perls, Satir, Erickson
2.	<b>Körper und Geist sind Teile desselben kybernetischen Systems.</b>	Bateson, Perls, Satir, Erickson
3.	<b>Menschen besitzen bereits alle Ressourcen, die sie für eine Veränderung benötigen.</b>	Perls, Satir, Erickson
4.	<b>Menschen orientieren sich an ihren kognitiven Landkarten, ihrem „Modell der Welt“ und nicht an der Welt selbst.</b>	Korzybsky
5.	<b>Eine Landkarte ist nicht das Gebiet, das sie darstellt, sondern hat, wenn sie genau ist, eine dem Gebiet ähnlich Struktur, worin die Brauchbarkeit begründet ist.</b>	Korzybsky
6.	<b>Menschen treffen die beste Wahl aus dem, was ihnen an Wahlmöglichkeit zur Verfügung steht.</b>	Satir
7.	<b>Wahlmöglichkeit ist besser als keine Wahlmöglichkeit.</b>	Satir
8.	<b>Hinter jedem Verhalten steckt eine positive Absicht.</b>	Satir
9.	<b>Die Bedeutung einer Kommunikation ist die Reaktion, die sie hervorruft, und nicht die Absicht des Kommunikators.</b>	Erickson
10.	<b>Widerstand ist ein Kommentar über den Kommunikator.</b>	Erickson
11.	<b>Wenn das, was du tust, nicht funktioniert, tu etwas anderes.</b>	Erickson
12.	<b>Es gibt keine Fehler, nur Feedback.</b>	Erickson
13.	<b>Das flexibelste Systemelement kontrolliert das System.</b>	Kybernet. „Gesetz der erforderlichen Vielfalt“
14.	<b>Alles was ein Mensch kann, kann modelliert werden</b>	Bandler, Grinder

Grundannahmen des NLP. Aus „Abenteuer Kommunikation“ von Wolfgang Walker, Klett-Cotta 1996, Seite 111

## Literatur zu Konfliktmanagement

Buchtitel	Autor	Verlag
<b>Selbsthilfe in Konflikten</b>	Friedrich Glasl	Haupt, Freies geistesleben, 1998
<b>Konfliktmanagement</b>	Gerhard Schwarz	GABLER, 1990
<b>Konflikt und Zugenäht</b>	Bernd M. Wittschier	GABLER, 1998
<b>Organisation gestalten</b>	Friedrich Graf Götz Hans Glatz	Beltz
<b>Lösungen</b> Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels	Paul Watzlawick J. H. Weakland R. Fisch	Hans Huber Bern/Stuttgart/ Toronto
<b>Klärungshilfe</b>	Christoph Thomann Friedemann Schultz von Thun	RORORO, 1993
<b>Projekte zum Erfolg führen</b>	Von Heinz Schelle	Dtv, 1995

***Leo Baumfeld***

**Stand: Juni 2002**