

# Vorwort

**Liebe Leserinnen, liebe Leser,**

gibt es konfliktfreie Zusammenarbeit? Nein, das ist nicht möglich, und so manche\*r würde eventuell noch ein „leider“ hinzufügen. Konflikte gehören im Arbeitsalltag einfach dazu. Die Komplexität, die manche Konflikte entwickeln, kann schwindelerregend sein. Nicht umsonst füllt die Literatur über Konfliktmanagement ganze Regalreihen. Umso schöner, dass sich viele Konflikte im beruflichen Alltag relativ einfach lösen lassen – jedoch nur, wenn sie zeitnah bearbeitet werden.

Das vorliegende Heft lässt sich als Hausapotheke für alltägliche und wenig eskalierte Konflikte verstehen. Sie finden hier methodische Hinweise und Tools, wie Sie in einem Konfliktfall konkret vorgehen können, sowie theoretische Grundlagen zum Konfliktmanagement. Diese helfen Ihnen, besser zu verstehen, worin genau der unvereinbare Gegensatz besteht, der den jeweiligen Konflikt ausgelöst hat, und wie die Dynamik des Konfliktes einzuordnen ist. Reale Fallbeispiele aus unserer beruflichen Erfahrung veranschaulichen den Bezug zum Kita-Alltag. Sie wurden aber verfremdet, sodass eine Zuordnung zu konkreten Fällen nicht mehr möglich ist.

Neben seiner Funktion als Hausapotheke für den Akutfall trägt das Heft dazu bei, die eigene Standfestigkeit im Konfliktfall zu steigern, sodass sich Leitungskräfte und Mitarbeitende in der Lage sehen, die zahlreichen kleineren Konflikte im Alltag schnell und nachhaltig

aufzulösen. Auch für eine nachträgliche Analyse eines Konflikts lassen sich die Inhalte des Hefts nutzen. Derartige Reflexionen helfen, ein tiefer gehendes Verständnis für konfliktartige Begebenheiten und deren Dynamik aufzubauen. Behandelt werden hier ausschließlich Konflikte zwischen Erwachsenen.

Was Sie in diesem Heft nicht finden, sind Rezepte zur Konfliktbearbeitung. In der Regel berühren Konflikte (tiefe) menschliche Interessen, Bedürfnisse oder Wertvorstellungen. Kein Konflikt gleicht dem anderen! Jeder einzelne erfordert einen individuell zugeschnittenen Bearbeitungs- und Lösungsweg. Zugleich sei darauf hingewiesen, dass es in manchen Fällen, beispielsweise bei hoch eskalierten Konflikten oder einem Mobbingverdacht, notwendig ist, die begrenzten Möglichkeiten dieses Hefts anzuerkennen und externe Unterstützung einzubeziehen.

Bei der Auswahl der Themen haben wir uns an der Vielzahl der Konflikt erfahrungen orientiert, die Leitungskräfte in unseren Coaching- und Weiterbildungsangeboten geschildert haben.

Wir wünschen Ihnen einen respektvollen und zuversichtlichen Umgang mit den verschiedensten Konflikten des beruflichen Alltags.

**Birgit Thurmann & Inga Hansen**



**Birgit Thurmann**

Diplom-Pädagogin, ist Oberstudienrätin an der Fachschule für Sozial- und Heilpädagogik sowie im Aufbaubildungsgang Sozialmanagement an der Elly-Heuss-Knapp-Schule in Neumünster tätig.



**Inga Hansen**

Sozialwissenschaftlerin (M. A.), ist als Studienrätin an der Fachschule für Sozialpädagogik und im Aufbaubildungsgang Sozialmanagement an der Elly-Heuss-Knapp-Schule in Neumünster tätig.

*„Konflikte brauchen  
nicht zwingend  
einen Konsens, aber immer  
einen Dialog.“*

*Helmut Glasl*

# Inhalt

<b>I. Grundlagen</b>	<b>3</b>
1. Ohne Konflikte geht es nicht	3
2. Was genau ist ein Konflikt?	3
3. Was Konflikte so anstrengend macht	4
4. Konfliktmuster und Streittypen	5
5. Konfliktfähigkeit	7
6. Konflikte im Arbeitskontext	8
<b>II. Konfliktdynamiken verstehen</b>	<b>10</b>
1. Eskalationsstufen	10
2. Die Wahrnehmung verändert sich	16
3. Konflikte und ihre Erscheinungsformen	17
4. Konfliktanalyse anhand eines Beispiels	25
<b>III. Konflikte bearbeiten</b>	<b>26</b>
1. Konflikte und Probleme konstruktiv ansprechen	26
2. Interventionen in Gesprächen	27
3. Konfliktgespräche moderieren	27
4. Konfliktklärung zwischen Gruppen	30
5. Konflikte konstruktiv beenden	31
<b>IV. Herausfordernde Situationen erfolgreich handhaben</b>	<b>32</b>
1. Umgang mit Kritik	32
2. Bedürfnisse hinter der Kritik erkennen	33
3. Eingreifen – ja oder nein?	34
4. Umgang mit Wut und Ärger	35
5. Double-Bind: zwei Inhalte, eine Nachricht	36
6. Dramadreieck und manipulative Konfliktmuster	37
7. Umgang mit Passivität	41
8. Sonderfall Mobbing	41
<b>V. Konfliktprävention – Modelle, Übungen und Reflexionsanregungen</b>	<b>43</b>
1. Verschiedenheit nutzen	43
2. „Drei-Karten-Feedback“	45
3. Gut vorbereitet für den Konfliktfall	46
<b>Literatur</b>	<b>47</b>
<b>Dank</b>	<b>48</b>
<b>Impressum</b>	<b>48</b>



# I.

## Grundlagen

### 1. Ohne Konflikte geht es nicht

Konflikte sind unvermeidbarer Bestandteil des sozialen Lebens. Sie entstehen, wenn Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Interessen, Rollen und Werten aufeinander treffen – und das ist insbesondere im Arbeitsleben der Normalfall. Diese Tatsache zu akzeptieren ist ein erster und wichtiger Schritt in Richtung Konfliktkompetenz. Allerdings werden Konflikte in vielen Fällen als unangenehm und stressauslösend empfunden, man würde sie daher am liebsten vermeiden. Dabei wird leicht der Aufforderungscharakter übersehen, der in vielen Konflikten steckt. Konflikte zeigen unmissverständlich auf, dass Dinge nicht rund laufen und dass man sich darum kümmern muss. Insofern können sie

als Auslöser für notwendige Veränderungsprozesse oder Beziehungsklärungen konstruktiv genutzt werden.

Grundsätzlich müssen Auseinandersetzungen so geführt werden, dass es nicht zu unbeabsichtigten Eskalationen kommt und wechselseitige Verletzungen möglichst vermieden werden. Wie das gelingen kann, davon handeln die folgenden Seiten.

### 2. Was genau ist ein Konflikt?

Nicht jede Meinungsverschiedenheit ist bereits ein Konflikt. Solange Differenzen auf der Sachebene ausgetragen und gelöst werden können, spricht man von einem Problem. Allerdings verändert sich die Lage, sobald das