



Prof. Dr. Anton Hahne

# **Konflikt als Chance im Leitungshandeln**

Würzburg, 24.Mai 2007

Tagung des Arbeitskreises Heimleiter im  
Verband der Blinden- und  
Sehbehindertenpädagogen (VBS)



# Ein Beispiel misslungenen Konfliktmanagements



„Auf dem Weg zur Arbeit wurde dem Abteilungsleiter von seinem ehemaligen Mitarbeiter der Weg verstellt. Dieser beschimpfte ihn, die Firma habe sein Leben und das Leben seiner Familie zerstört und nun habe er beschlossen sich zu rächen.“



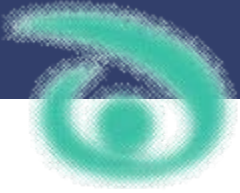
# Gliederung

1. Aktualität und Ihre Betroffenheit
2. Konfliktdefinition, -eskalation und -konstruktion
3. Ausgangsthesen und Erläuterung
4. Konfliktvermeidung
5. Konfliktgestaltung: Ihre Chance
6. Zusammenfassung
7. Quellen und zur Person



## 2. Ausgangsüberlegungen

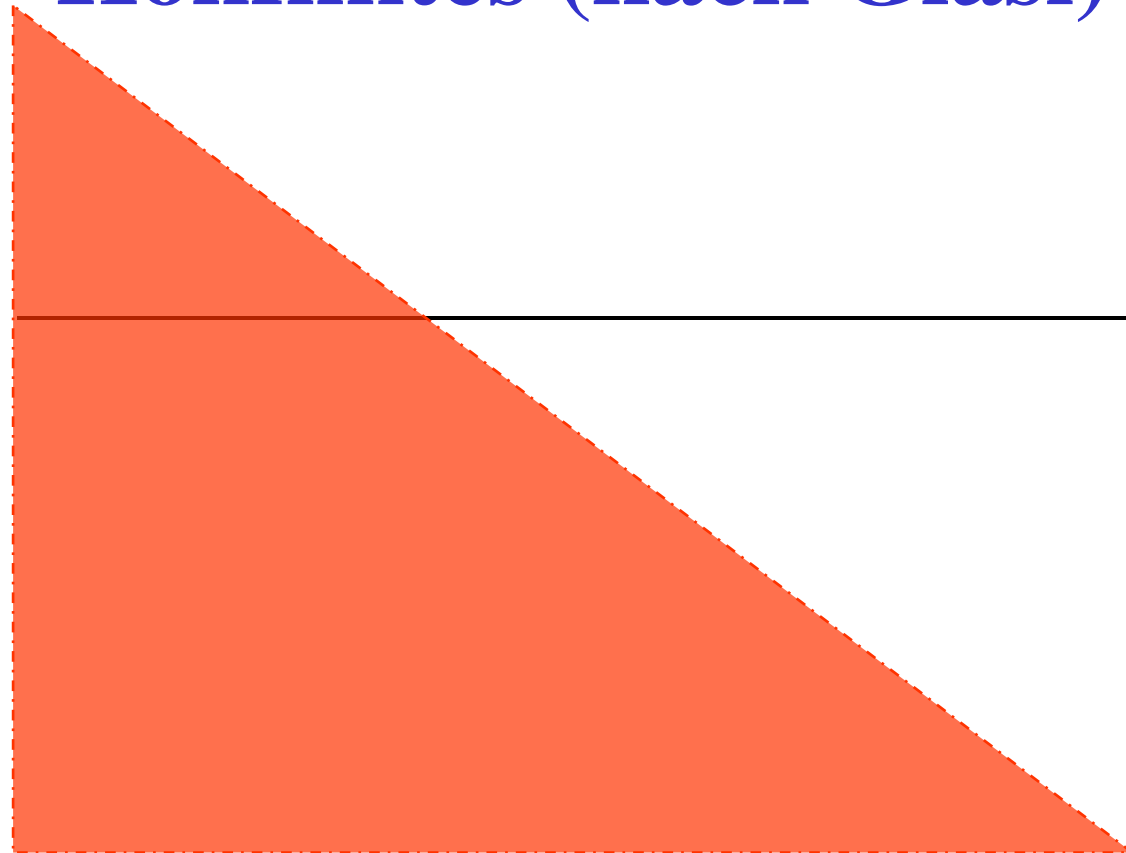
Was ist für Sie ein Konflikt?



## Eskalationsstufen

1. Verhärtung
2. Polarisation  
Debatte
3. Taten statt Worte
4. Koalitionen
5. Gesichtsverlust
6. Drohstrategien
7. Begrenzte Ver-  
nichtungsschläge
8. Zersplitterung
9. Gemeinsam  
in den Abgrund

# Eskalationsstufen eines Konfliktes (nach Glasl)

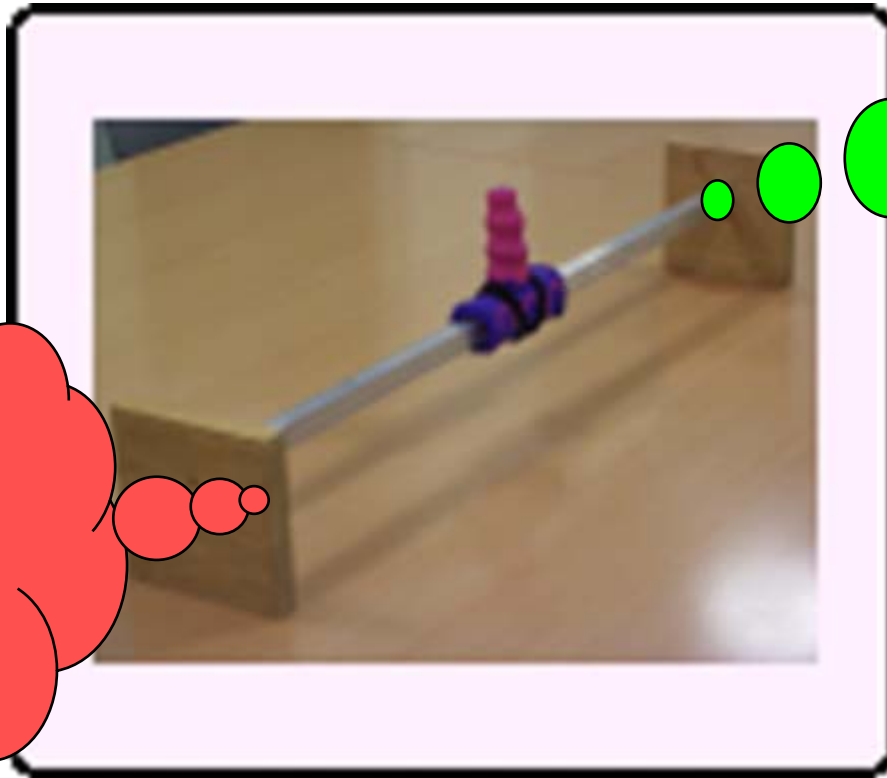




## 2. Ausgangsüberlegungen

- Was ist für Sie ein Konflikt?
- Wie konstruieren Sie sich den Konflikt?
- Wie bewerten Sie sein Vorhandensein?
- Welche Wirkung erwarten Sie?

# Ihr innerer Schieberegler



Das Ende  
jeder  
Hoffnung

Die  
Chance  
auf was  
Besseres



## 3. Ausgangsthesen

Ohne  
Konflikte  
keine  
erfolgreiche  
Führung!

Harmonie als  
Maxime des  
Leitungshandelns  
bedeutet  
Stillstand und  
Rückschritt!



# Keine Selbstverständlichkeit

Warum?



# Warum?

Die Motivation für Leitungshandeln im Sozialbereich speist sich oft aus dem **Wunsch**

- nach **zwischenmenschlicher Nähe und Harmonie**,
- nach **Gerechtigkeit**,
- nach **Teilhabe gering Privilegierter**,
- nach **christlicher Nächstenliebe** etc.

Offensichtliches **Durchsetzen persönlicher Interessen** – z.B. mittels „Oberhandtechniken“ – **ist verpönt.**



# Maximen im Alltag sozialer Arbeit

- **"nützen und schützen"**
- **"nicht schaden"**
- **"nichts ausplaudern"**
- **"den anderen als Person achten"**
- **"integer sein"**

Grundwerte der Arbeit sind  
**ein liebevolles und ein behutsames miteinander Umgehen.**



# Probleme, die sich daraus ergeben können:

- **Harmoniesucht**
  - im Gefühl eigener moralischer Überlegenheit (Helfersyndrom)
  - durch Gruppendenken und „defensive Routinen“
  
- **Konfliktscheue**
  - Blindheit für eigene persönliche Interessen
  - Abwertung mikropolitischer persönlicher Strategien
  
- **Tendenz zur Deeskalation**
  - durch Verleugnung eigener Interessen oder
  - durch Unterdrückung fremder Interessen



## 4. Konfliktvermeidung

unter der Oberfläche brodelt es...



# Unter der Oberfläche der Harmonie versteckt finden sich:

## **Pseudokonsens**

*„Bei uns gibt’s nur Einstimmigkeit.“*

## **Unterdrücken von Meinungen**

*„Das darf auf keinen Fall in die Öffentlichkeit  
durchsickern.“*



# Gruppendenken unterdrückt abweichende Meinungen:

## **Räsonieren und Scheinergebnisse**

*„Wir sind doch konfliktfähig.“*

## **Rationalisierende Verallgemeinerung**

*„Im Grunde sind wir uns doch einig...“*



# Sogenannte „defensive Routinen“ sorgen für Störungsfreiheit:

## Schönfärberei

*„Die Kuh bringen wir vom Eis“*

## Vermeidung

*„Wie gestalten wir die Weihnachtsfeier.“*

## Tabuisierung

*„Wir haben doch keine Leichen im Keller.“*



# Thesen zur Konfliktvermeidung

1. Karitativ orientierte Organisationsmitglieder vermeiden „heiße“ Konflikte.
2. „Kalte“ Konflikte chronifizieren und vergiften das Klima.
3. Strukturelle Konflikte werden so nicht gelöst und führen zu ständig wechselnden Sekundärproblemen.
4. Schwindet die Konfliktlösungskompetenz zu stark, so könnte langfristig der Bestand der Organisation gefährdet werden, sofern nicht externe Konfliktkatalysatoren zur Klärung beitragen.



# 5. Konfliktgestaltung





# Verlaufskurve des „heißen“ Konflikts





# Chancen im Neubeginn

- intern handhabbare, selbstbestimmte Gestaltung
- Eröffnung neuer Gestaltungsspielräume
- Aufbrauchstimmung
- gestaute Energie wird frei
- Entwicklung kreativer Impulse
- neues Commitment



# Die 4 Hauptkonfliktarten

1. **Weg-/Zielkonflikte**
2. **Wertekonflikte**
3. **Beziehungskonflikte**
4. **Ressourcenkonflikte**



# Vier Arbeitsgruppen

- 1. zu Weg-/Zielkonflikten**
- 2. zu Wertekonflikten**
- 3. zu Beziehungskonflikten**
- 4. zu Ressourcenkonflikten**

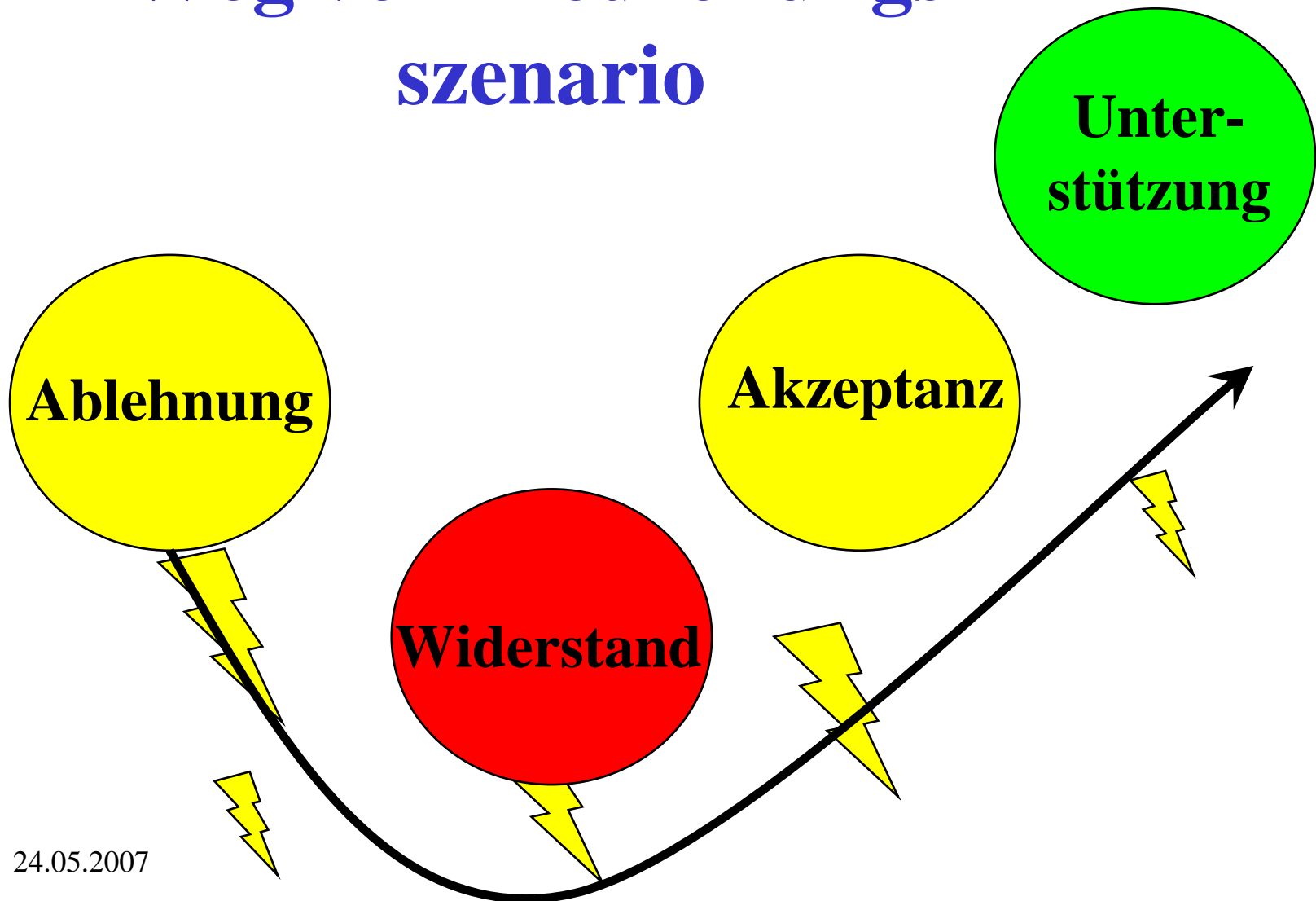


# Aufgabe

- 1. Suchen Sie Beispiele aus eigener Erfahrung.**
- 2. Diskutieren Sie die Schwierigkeiten.**
- 3. Suchen Sie die Chancen.**
- 4. Was müsste passieren, damit Sie die Chancen ergreifen?**

Pro Gruppe 1-2 Flipchart / 30 min. Zeit

# Weg vom Bedrohungs- szenario



24.05.2007



# Die 4 Konfliktarten und ihre Chancen

- **Zielkonflikte** bzw. Weg-/Zielkonflikte unter Organisationsmitgliedern sind normal und bieten die Chance, sich neu und besser zu positionieren.
- **Wertkonflikte** sind so gravierend, dass sie auf Leitungsebene offensiv angegangen, geklärt und entschieden werden müssen. Sie bieten die Chance der neuen und klaren Identität.
- **Persönliche Konflikte** sind nicht zu vermeiden und können auch nicht beseitigt werden. Um so wichtiger ist die Begrenzung durch Klärung, Aus- und Absprachen. Ihre Überwindung schweißt zusammen.
- **Ressourcenkonflikte** gehören zum (Wirtschafts)Leben und verlangen transparente Aushandlungsprozesse. Die Chance liegt u.a. in einer neu gewonnen Wertschätzung von Ressourcen und ihrem effizienten Einsatz.



# Empfohlene Vorgehensweise I

## 1. Ansprechen der Störung

- die Konfliktparteien sprechen ihr Problem an
- jeder Beteiligte äußert seine Sichtweise (und kann auch seine Gefühle mitteilen)
- die Konfliktparteien lassen erkennen, dass sie an einer gemeinsamen Lösung interessiert und demzufolge offen sind = *Minimalkonsens*

## 2. Herausarbeiten der Hintergrundbedürfnisse

- jeder Beteiligte wird sich über seine eigenen Motive und Bedürfnisse klar
- die eigenen Interessen und die der anderen Konfliktparteien werden prinzipiell akzeptiert

## 3. Finden des kleinsten gemeinsamen Nenners

- die Parteien suchen Felder der (wenigstens minimalen) Übereinstimmung (gemeinsame Interessen, Ziele, gemeinsame Historie, gemeinsame Feinde, ...)
- diese Übereinstimmungen werden als gemeinsame Basis oder kleinster gemeinsamer Nenner festgehalten.



# Empfohlene Vorgehensweise II

## 4. Umformulieren der Störungen in Wünsche (pos. Erwartungen)

- die Konfliktparteien formulieren ihren Ärger und ihre Spannungen in konkrete Wünsche um

## 5. Lösungen sammeln

- alle Vorschläge werden gesammelt aber nicht bewertet, abgewehrt oder kritisiert
- jeder Beteiligte hat das gleiche Recht, seine Lösungsideen einzubringen
- es sollten insgesamt möglichst viele Varianten zusammengetragen werden

## 6. Bewerten der Vorschläge und Ideen

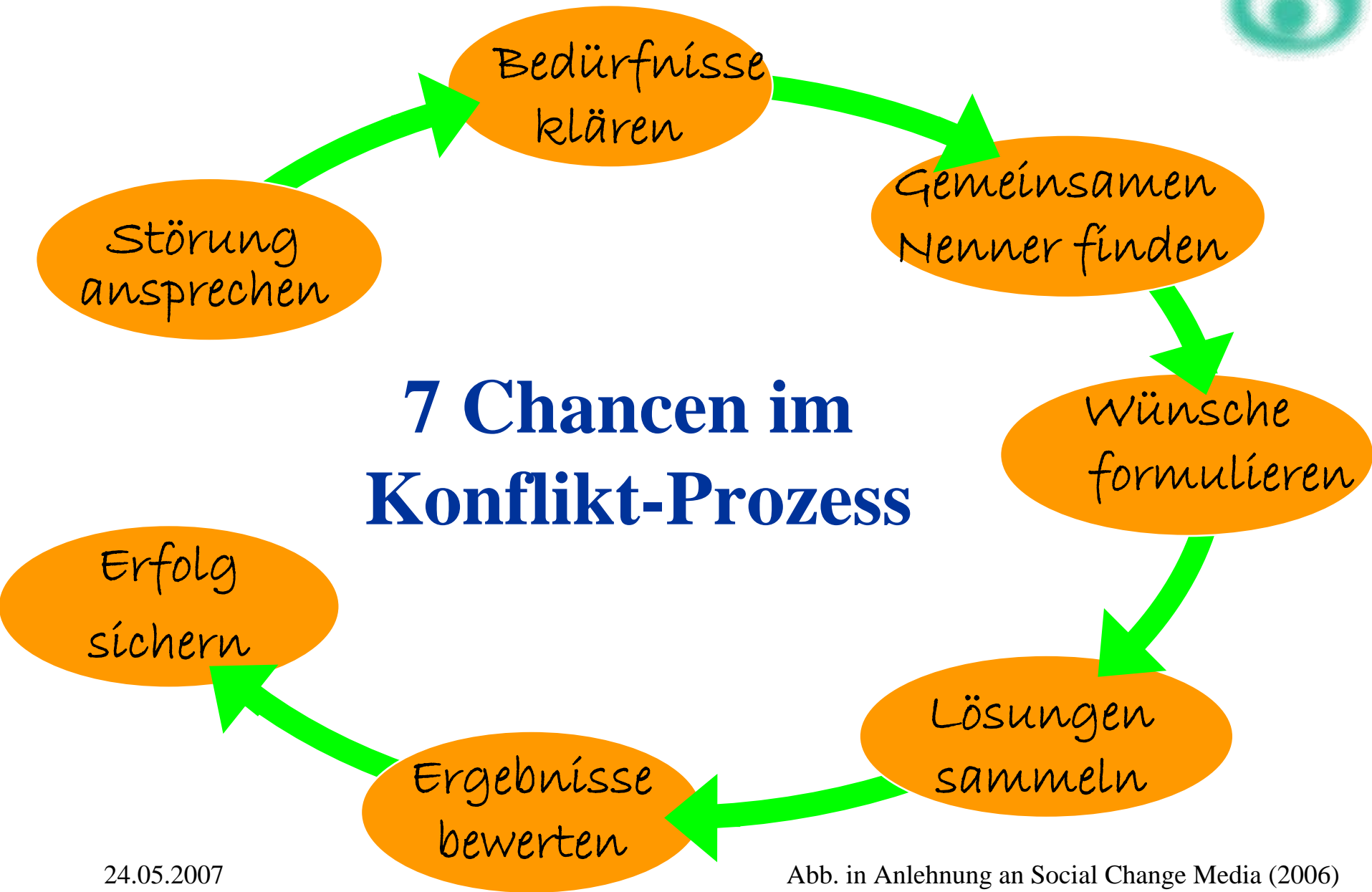
- die Konfliktparteien prüfen die gesammelten Vorschläge und bewerten sie
- dabei sollte es auf keinen Fall zu einer Interessenverletzung bei einem der Beteiligten kommen

## 7. Sichern des Gesprächsergebnisses

- im Beisein aller am Konflikt beteiligten Parteien wird das Ergebnis zusammengefasst.



# 7 Chancen im Konflikt-Prozess



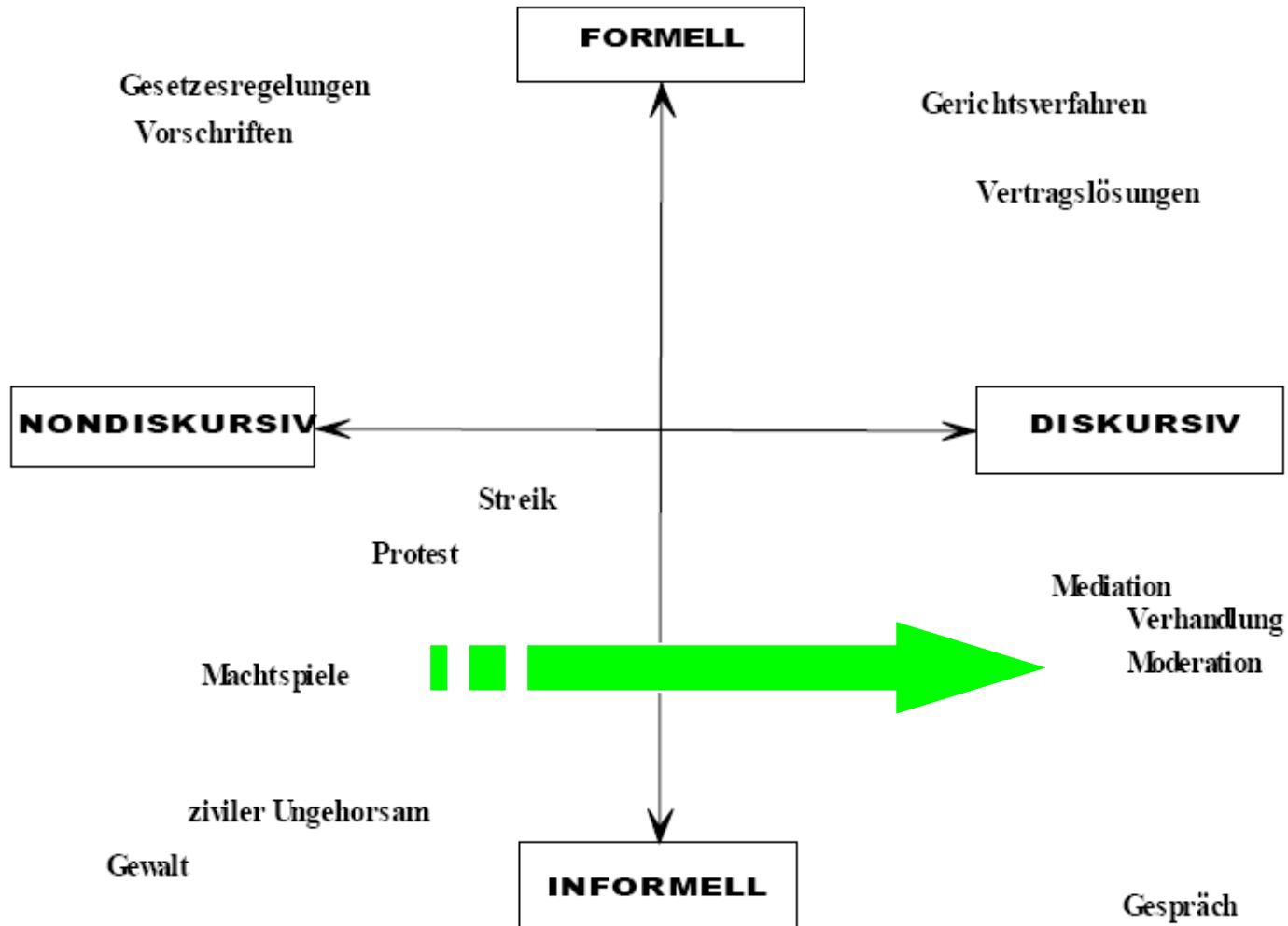


## 6. Zusammenfassung

- Die generelle Zufriedenheit und Stabilität einer Interaktion hängen ab vom Umgang mit Konflikten und vom Verhältnis der positiven zu den negativen Partnerschaftserfahrungen.
- Leitungshandeln ist immer konfliktär und erfordert Konfliktbereitschaft sowie „Standing“.
- Choleriker und Psychotiker müssen sich mit dem eigenständigen Austragen von Konflikten zurückhalten.
- Ansonsten kann das Austragen von Konflikten jedem empfohlen werden, d.h. aus dem Feld des Nondiskursiven ins Feld des Diskursiven (siehe die nächste Folie) gehen.
- Oft ist dazu aber professionelle Hilfe hilfreich (ab Eskalationsstufe 5 nach Glasl sogar zwingend erforderlich).



# Konfliktfeld





# Quellen der Kraft



24.05.2007



# nach dem Gewitter



24.05.2007



# Zusammenfassung II

- Vertrauen Sie auf das Konstruktive in Konflikten.
- Verbieten Sie anderen und sich selbst persönliche Destruktivität.
- Gruppendenken verstärkt defensive Routinen der Konfliktvermeidung und muss durchbrochen werden.
- Fördern Sie Meckerer und „schwarzen Schafe“ in ihrer Rolle als *advocati diaboli* und binden Sie sie damit ein.
- Moderatoren, Mediatoren und der ganzheitliche systemische Blick führen aus eventuellen Sackgassen.
- Konstruktiver Streit verbindet und festigt Ihre Leitungsposition.



# 7. Quellen

- Eckhardt, G. / Paidon, C.-M. (2003): Gewalt am Arbeitsplatz. In: Dertinger, R. u.a. (Hrsg.): Lexikon Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. 10.Aufl. Wiesbaden: Universum, S.560 ff.
- Fisher, R. / Ury, W. (1991): Das Harvard Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt, New York: Campus.
- Glasl, F. (2002): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8.Aufl. Bern u.a. / Stuttgart: Haupt / Vlg. Freies Geistesleben.
- Küpper, W. / Flesch, A. (2002): Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Peschanel, F.D. (1993): Phänomen Konflikt. Die Kunst erfolgreicher Lösungsstrategien. Paderborn: Junfermann.
- Redlich, A. (2000): Konfliktmoderation. Hamburg: Windmühle Vlg.
- Reiss, M.: Change Management als Herausforderung. In: Reiss, M./ Rosenstiel, L.v. / Lanz, A. (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1997. S. 5-30.
- Selter, J. (2006): Konflikte in der Hochschule, vorbeugen und kompetent bearbeiten. In: Hochschulkurs, hrsg. vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE). Download unter: [http://www.hochschulkurs.de/fk1\\_2006\\_selter.pdf](http://www.hochschulkurs.de/fk1_2006_selter.pdf) (Stand 01.10.2006).
- Steiger, Th. / Lippmann, E. (Hrsg.) (2003): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Berlin: Springer.
- Ury, W. L.(1992): Schwierige Verhandlungen. Wie Sie sich mit unangenehmen Kontrahenten vorteilhaft einigen. Frankfurt, New York: Campus.



# Zur Person

## Anton Hahne

- seit April 2004 Professor für Organisationspsychologie, Kommunikation und Beratung an der Fachhochschule im DRK Göttingen – davon Juni 2004 bis Mai 2006 auch Präsident der FH – in den Studiengängen „Pflegemanagement“ und „Sozialmanagement“
- 2000 – 2004 Professor für Soziologie/Sozialkompetenz im Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar im Studiengang „Management sozialer Dienstleistungen“
- 1994 – 2000 Unternehmensberater (Schwerpunkte Kommunikation, Personal- und Organisationsentwicklung)
- 1990 – 1994 Mitarbeiter im FB Wirtschaft am Arbeitsbereich Personalwirtschaftslehre an der Universität Hamburg
- 1984 – 1994 Studium der Germanistik, BWL und Psychologie  
bis 1984 im Erstberuf Augenoptikermeister