

---

# Typische Konflikte in Netzwerken



## Inhalte

---

- Das Phänomen Konflikt
- Wirkung von Konflikten
- Konfliktzuschreibung
- 5 Grundstrategien der Konflikthandhabung
- Arten von Konflikten
- Besonderheiten von Netzwerken
- Lösungsstrategien



## Konflikte...

---

- gehören zu einer pluralistischen Gesellschaft.
- weisen auf Probleme hin.
- erfordern Kommunikation.
- verlangen nach Lösungen.
- ermöglichen Selbsterkenntnis.
- können Gruppen festigen.
- treiben Veränderungen voran.



## Definition Konflikt

---

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen etc.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolgt.“

Glasl F. Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 2009, S.14 f



## Ursachen von Konflikten

---

- Missverständnis in der Kommunikation
- Rapportbruch und Beziehungsstörungen
- Stress-Mechanismen: eine Person verfällt in Aktionismus, die andere tritt auf die Bremse
- Persönlichkeits- und Verhaltenstypen: z.B. cholerisch – phlegmatisch oder gegensätzliche Lebensstile (Übergang zum Wertekonflikt)
- Ungeklärte Rollen- und Aufgabenverteilung
- Organisationsdesigns: Strukturmodelle haben Vor- und Nachteile aus denen organisationsbedingte Konflikte entstehen können

## Konfliktzuschreibung (1)

---

Welche Ursachen man ganz persönlich für den Konflikt ausmacht, lässt sich in vier **Sichtweisen** unterscheiden:

- **Ursachenorientiert:** Was veranlasst meinen Kontrahenten zu diesem Verhalten?
- **Zielorientiert:** Welche Ziele verfolgt mein Kontrahent?
- **Personenorientiert:** persönliche Motive, Absichten, Mängel, Ängste und Erwartungen des Kontrahenten werden als ausschlaggebend gesehen
- **Umwelt- und sachorientiert:** es wird unterstellt, dass äußere Bedingungen ausschlaggebend sind

## Konfliktzuschreibung (2)

---

- Die Art der Sichtweise bestimmt das Verhalten gegenüber dem Kontrahenten:
  - z.B. führt die personenorientierte Sichtweise dazu, dass man die Anliegen des Kontrahenten als nicht berechtigt beurteilt, weil man ihm ein rein egoistisches Verhalten unterstellt. Dementsprechend wird man selbst wenig kompromissbereit reagieren.



## Das menschliche Konfliktverhalten

---

- Unabhängig von der Sichtweise auf Konflikte, helfen Muster der Konflikthandhabung und Typologien von Verhaltens- und Kommunikationsstilen das Konfliktphänomen zu verstehen.
- Im Wesentlichen kann man fünf Grundstrategien der Konflikthandhabung unterscheiden.





## 5 Grundstrategien der Konflikthandhabung

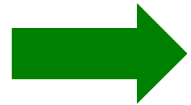
---

Ausgehend von der natürlichen Reaktion als Jäger und Sammler:

1. Fliehen: erstmal zu entgehen versuchen, nur wenn man nicht mehr ausweichen kann, folgt der Angriff.
2. Kämpfen: die Menschen wurden sesshaft und verteidigten ihr Hab und Gut.
3. Sich unterwerfen: das Pendant zum Kampf. Der Schwächere wurde Sklave.
4. Delegieren: Hilfe Dritter zur Lösungsfindung, z.B. Götter, Priester, Könige, Richter zur Entscheidungsfindung und Konfliktschlichtung
5. Suche nach Kompromiss oder sogar Konsens (z.B. durch Verhandlungen)

## Konflikthandhabung

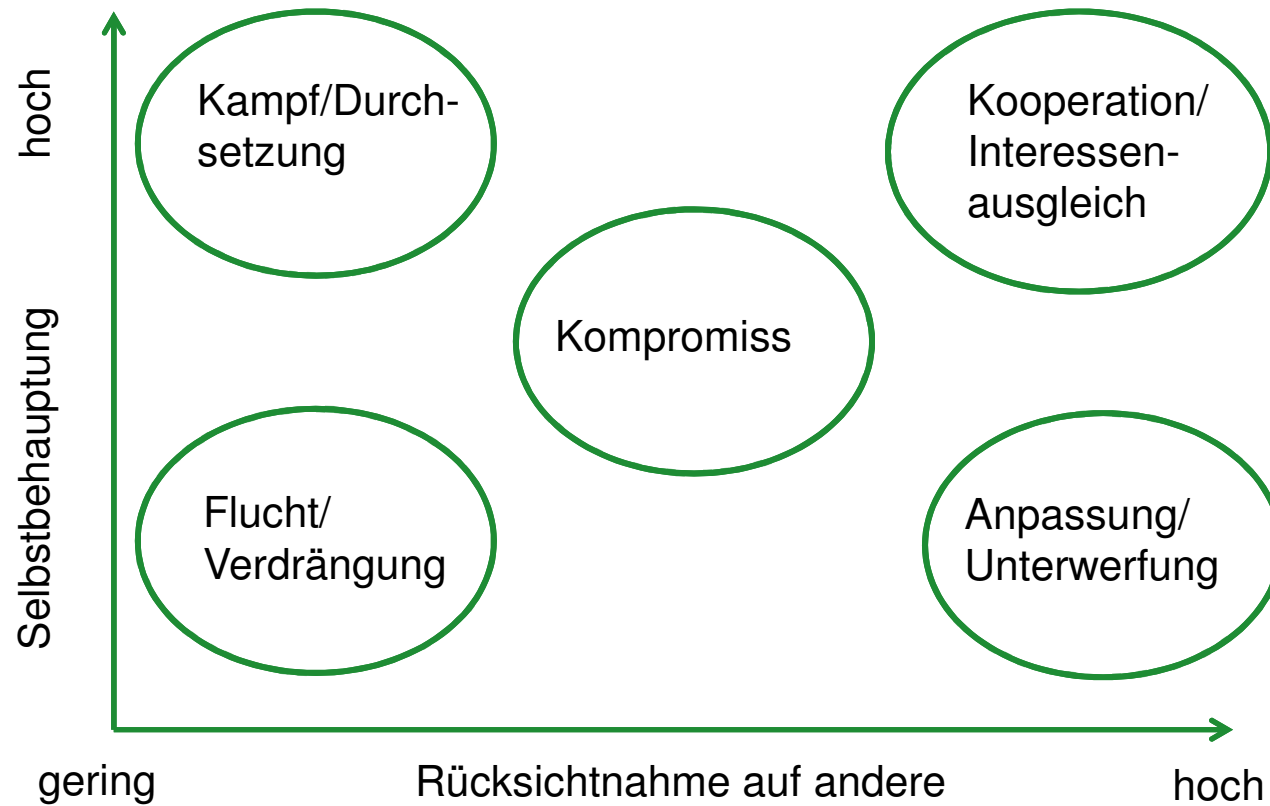
---



Die Entwicklung der unterschiedlichen Handhabungsformen von Konflikten kann im Zusammenhang mit der Entwicklung des Menschen gesehen werden.



# Grundmodell menschlichen Konfliktverhaltens



## Verhalten in Konfliktsituationen

---

Aus dem Modell menschlichen Konfliktverhaltens lassen sich Grundeinstellungen gegenüber Konflikten ableiten, die einen maßgeblichen Einfluss auf den Verlauf des Konflikts haben:

- kämpferisch-kompetitiv (rücksichtslos)
- kooperativ
- resignativ-vermeidend
- submissiv (unterwerfend, anbiedernd)
- kompromissbereit



## Fazit

---

- Die Grundeinstellung beeinflusst maßgeblich den Konfliktverlauf.
- Alle fünf Grundstrategien sind legitime Reaktionen auf einen Konflikt.
- Manchmal ist Flucht die einzig sinnvolle, lebenserhaltende Wahl.
- Verdrängung ist tiefenpsychologisch ein Schutzmechanismus, kann aber auch zu schwerwiegenden Schäden führen

## Konfliktdynamik (1)

---

- Konflikte verlaufen in Stadien.
- Meinungsunterschiede oder Unstimmigkeiten können sich zu manifesten Konflikten entwickeln.
- Existenzstrategien sind deshalb wichtige Instrumente für die Konfliktbearbeitung.
- Konflikte können die Kontrolle über eine Person übernehmen.



## Konfliktdynamik (2)

---

1. Meinungsverschiedenheiten führen zu Verstimmungen: Argumente erscheinen den Konfliktparteien als Ausweg geeignet.
2. Überheblichkeit und Arroganz prägen das Verhalten der Konfliktparteien: Wer hat den besseren Standpunkt?
3. Diskussionen werden sinnlos, nonverbale Signale und unbeherrschte Ausbrüche stehen im Vordergrund.
4. Strahlendes Selbstbild steht einem negativen Feindbild gegenüber.

## Konfliktdynamik (3)

---

5. Öffentliche Diskriminierung, persönliche Angriffe: Kontrahenten glauben, den Konflikt nicht mehr alleine lösen zu können.
6. Gegenseitige Drohungen erschweren die Kontrolle über den Konflikt.
7. Kontrahenten bedrohen gegenseitig ihre Existenz.
8. Macht- und Existenzgrundlage des Gegners völlig vernichten.
9. Genugtuung, den Feind mit in den Abgrund zu reißen, scheint der einzige Trost.



## Arten von Konflikten

---

- Es gibt zahlreiche Arten von Konflikten. Netzwerke sind naturgemäß besonders von Intra-Gruppenkonflikten betroffen.

Konflikte	Innerhalb	zwischen
<b>Individuen</b>	Intra-personelle Konflikte	Inter-personelle Konflikte
<b>Gruppen</b>	Intra-Gruppenkonflikt Intra-organisatorischer Konflikt	Inter-Gruppenkonflikt Inter-organisatorischer Konflikt

## Beispiele 1/2

---

- **Intra-personelle** Konflikte: Rollenkonflikte innerhalb der eigenen Person, z.B. zwischen Rolle in der Familie und beruflicher Rolle.
- **Inter-personelle** Konflikte: unterschiedliche Erwartungen der Bezugspartner an eine Person, z.B. Schüler, Schulbehörde gegenüber einem Lehrer.
- **Inter-Gruppenkonflikt**: Konflikt zwischen Gruppen aller Art. In der Regel liegen hier sehr komplexe Konfliktlagen vor.

## Beispiele 2/2

---

- **Intra-Gruppenkonflikt:** gruppeninterner Konflikt, der zu Untergruppen, Ausgrenzung, Spaltung und Neugründung, aber auch zu Handlungsunfähigkeit, Inaktivierung und Auflösen führen kann.



## Wirkung von Konflikten 1/2

---

- Das Netzwerk wird gelähmt
- Entscheidungen werden verschleppt
- Diskussionen drehen sich im Kreis
- Positive Impulse werden nicht aufgenommen
- Die Energie für das Netzwerk schwindet
- Ressourcen werden verschwendet
- Treffen verlaufen unbefriedigend



## Wirkung von Konflikten 2/2

---

- Bestimmte Akteure sprechen nicht mehr miteinander (nur noch übereinander)
- Es entzünden sich Diskussionen an Kleinigkeiten oder führen von den eigentlichen Inhalten weg
- Einzelne werden ausgegrenzt
- Es bilden sich Gruppen innerhalb des Netzwerks
- Aussagen von bestimmte(n) Person(en) werden grundsätzlich angezweifelt



## Besonderheiten von Netzwerken

---

- Große Freiheit der Akteure dabei zu bleiben oder zu gehen (da nicht mit Sanktionen verbunden)
- Wenig äußerer Druck, der ein Ausweichen verhindert

Aber:

- Netzwerke werden durch gemeinsame Interessen zusammengehalten, die Energie für Konfliktlösung freisetzen können.
- Netzwerke beruhen auf Beziehungen: In guten Beziehungen kann auch mal ein offenes Wort gesprochen werden.

## Konflikte konstruktiv ansprechen

---

- **S**ichtweise schildern: „Mir ist aufgefallen, dass...“
- **A**uswirkungen beschreiben: „Für mich bedeutet das,....“
- **G**efühle benennen: „Ich fühle mich...“
- **E**rfragen, wie der Andere die Situation sieht: „Wie siehst du das?“
- **S**chlussfolgerungen ziehen: „Wie könnte eine Lösung aussehen?“ oder „Ich würde mich wünschen, dass...  
Wärst du damit einverstanden?“

(SAG ES-Modell)

## Konflikttypologien in Netzwerken 1/4

---

- **Interessenskonflikt:** Unterschiedliche Priorisierung von Zielen oder unterschiedliche Vorstellung davon, welche Themen wichtig sind
- ➔ Bezug zum Leitbild herstellen, festgelegte Ziele überprüfen, nachbessern am gemeinsamen Verständnis, Verhandlungen führen (wo ist der größtmögliche Nenner, wie weit kann jeder der Beteiligten auf den anderen zugehen?)



## Konflikttypologien in Netzwerken 2/4

---

- **Vorgehenskonflikt:** Es besteht keine Einigkeit darüber, wie ein Ziel erreicht werden soll



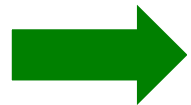
Entscheidungsfindung durch Konsensentscheid (geeignete Moderationsmethode!), Mehrheitsentscheid oder ein Expertenurteil durch externen Experten



## Konflikttypologien in Netzwerken 3/4

---

- **Persönliche Konflikte:** Durch Verletzungen, Kränkungen, Vorgeschichte, Eifersucht auf Stellung im Netzwerk etc.

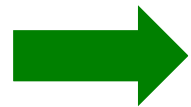


Offene Kommunikation, d.h. die Beteiligten wieder dazu bringen miteinander zu reden (z.B. SAG ES-Modell).  
Hier ist es sinnvoll sich eine externe Fachkraft (Mediator/in) hinzuzuholen.

## Konflikttypologien in Netzwerken 4/4

---

- **Konflikte auf mehreren Ebenen:** z.B. Vorschläge einer bestimmten Person werden von einer anderen grundsätzlich als Durchsetzung persönlicher Interessen bewertet und mit der Beschädigung der eigenen Interessen verbunden



Hier müssen die Konfliktarten zunächst benannt und dann nacheinander bearbeitet werden. Es ist ratsam einen Experten zur Lösung hinzuziehen.

## Zusammenfassung

---

- Konflikte sind etwas ganz Normales und müssen nicht zwangsweise negative Auswirkungen haben.
- Die Grundeinstellung gegenüber Konflikten des Einzelnen ist entscheidend für den Konfliktverlauf.
- Konflikte können an ganz unterschiedlichen Stellen entstehen.



## Impressum

Herausgegeben von Plattform Ernährung und Bewegung e.V.,  
Wallstr. 65, 10179 Berlin  
2015

mit Förderung durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft  
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages.

**Illustration:** Andreas Gärtner

### Verwendete Literatur:

- Rosner Consult Partnerschaft (2015): Umgang mit Konflikten. Unterlagen zum Seminar. München.
- Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2008): Wirkungsvolle Kommunikation. 4. Auflage, Bonn.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



[www.in-form.de](http://www.in-form.de)