

**Habe ich einen Konflikt
- oder -
hat der Konflikt mich?**

Symposium 10. Juli 2009

Gasteig München

PD Dr. Friedrich Glasl, Salzburg
Trigon Entwicklungsberatung, Graz

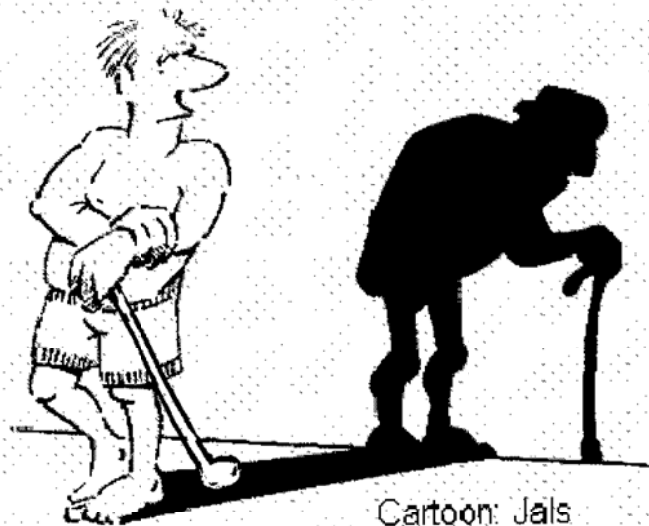
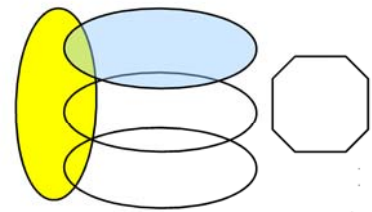
Zur Definition eines sozialen Konfliktes

**„Sozial“ = nicht nur innerseelisch
sondern zwischen zwei oder mehr Menschen**

**Unterschiedliche (bis gegensätzliche) Ziele,
Vorstellungen, Ideen, Werte
sind an sich noch keine Konflikte.**

**Es kommt darauf an,
wie wir mit den Unterschieden umgehen,
ob daraus ein sozialer Konflikt entsteht**

Perzeptionen: Selbstbild - Feindbild



Cartoon: Jais

Selbstbild: Ich bin / wir sind...

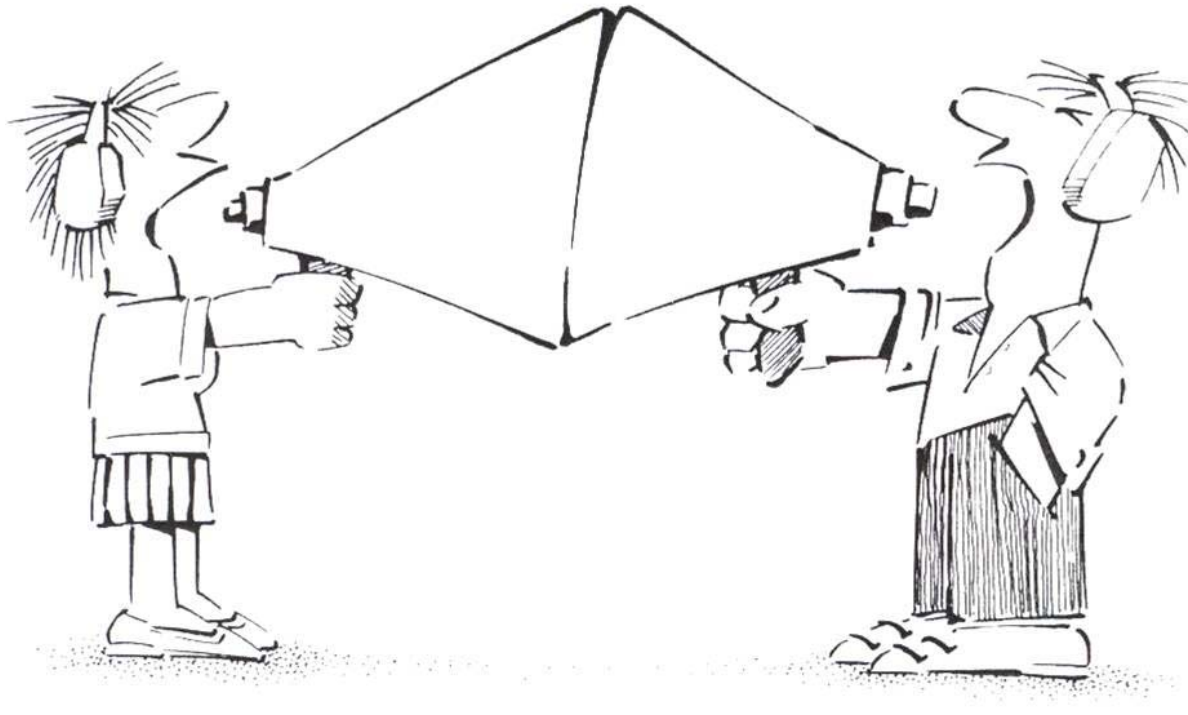
gut
stark
intelligent
ordentlich
fleißig

Fremdbild: Er ist / Sie sind...

schlecht
schwach
dumm
schlampig
faul

Bilder: verzerrt, pauschalisiert, schwarz-weiß, komplementär, fixiert

Autistisches Spiegelverhalten



Cartoon: Jals

Anton ist nur mit dem beschäftigt,
was **er**
denkt / fühlt / sagen / tun will.
Anton verschließt sich dem,
was Bruno denkt / sagt / fühlt / will.

Bruno ist nur mit dem beschäftigt,
was **er**
denkt / fühlt / sagen / tun will.
Bruno verschließt sich dem,
was Anton denkt / sagt / fühlt / will.

Eskalationsmechanismen = die Treiber der Eskalation

Mechanismen sind mit einander verkoppelt:

1.A Streitpunktlawine

Bewusst und unbewusst:

Mehr Streitpunkte kommen dazu,
stecken einander an

1.B Simplifizierung

Streitpunktlawine

ist schwer aufzunehmen:

„Es geht doch nur um dreierlei...!“

2.A Arena weitet sich aus

Unterstützung, Koalitionen, Allianzen:

Wer in den Konflikt eintritt, bringt
eigene Interessen (Streitpunkte) mit ein

2.B Personifizierung

Focus auf einige wenige „Drahtzieher“

Verlagerung von der Tat auf die
TäterIn (Projektion, Pauschalisierung)

3.A Pessimistische Antizipation

Parteien sind auf Schlimmstes gefasst

„rüsten sich“ dafür auf,

nur um nicht unterlegen zu sein

3.B Das Befürchtete wird Realität

Durch Überreaktion des Aufrüstens

wird ungewollt gegenseitig noch mehr

(verbale / physische) Gewalt provoziert

Wechselseitige = zirkuläre Kausalität der Eskalationsmechanismen



Es gibt Hilfe: Fairness-Beauftragte, Konfliktvermittler...

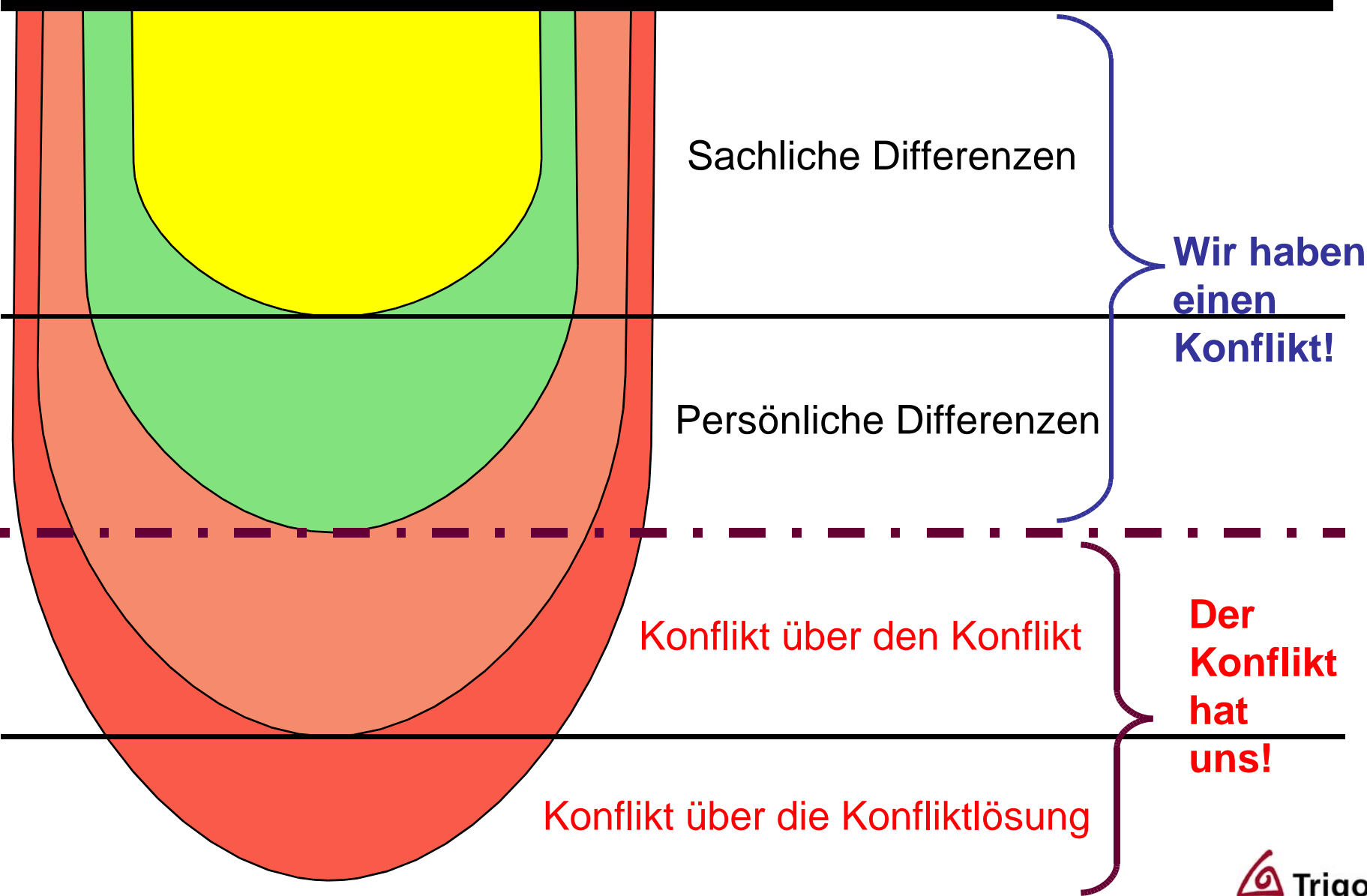


Zur Definition eines sozialen Konfliktes

Unterschiedliche (bis gegensätzliche) Ziele, Vorstellungen, Ideen, Werte sind an sich noch keine Konflikte.

Es kommt darauf an, wie wir mit den Unterschieden umgehen, ob daraus ein sozialer Konflikt entsteht

Zunehmende Selbstansteckung im Konflikt

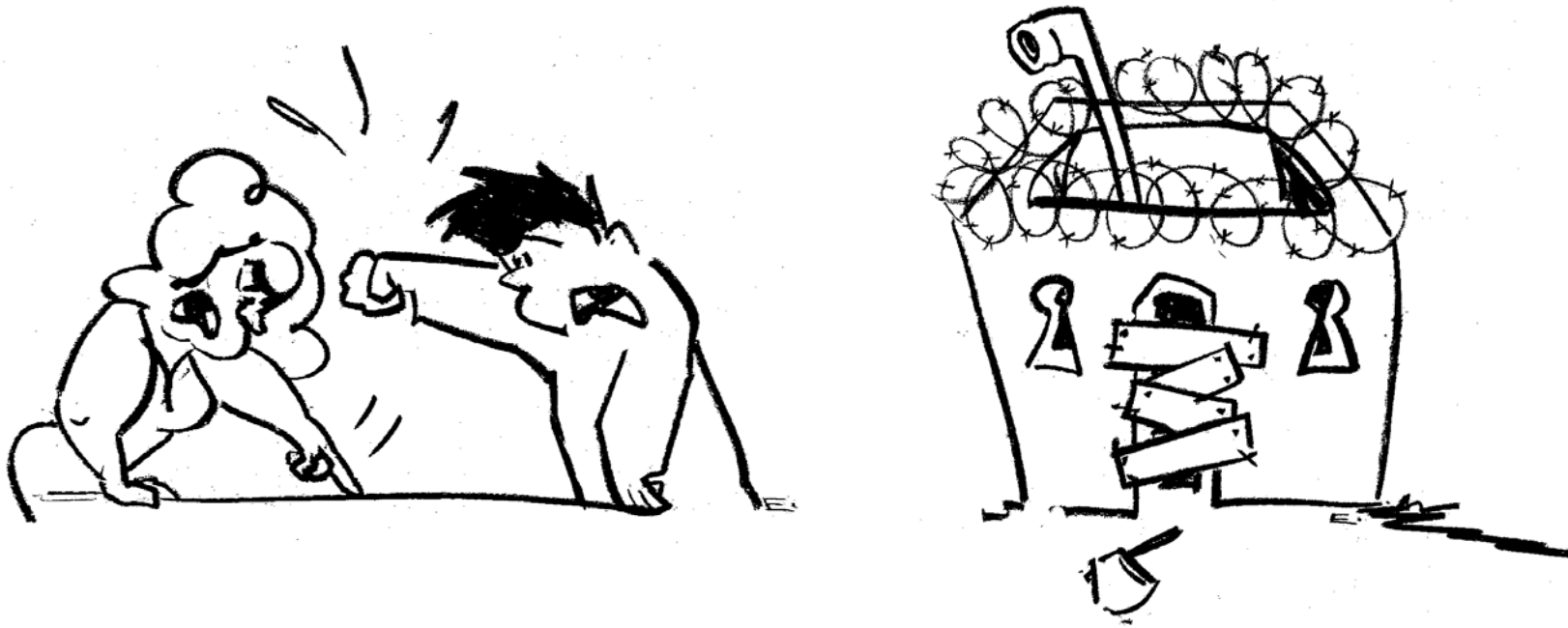


Konflikt über den Konflikt

HÄGAR DER SCHRECKLICHE



Wie werden Konflikte ausgetragen?



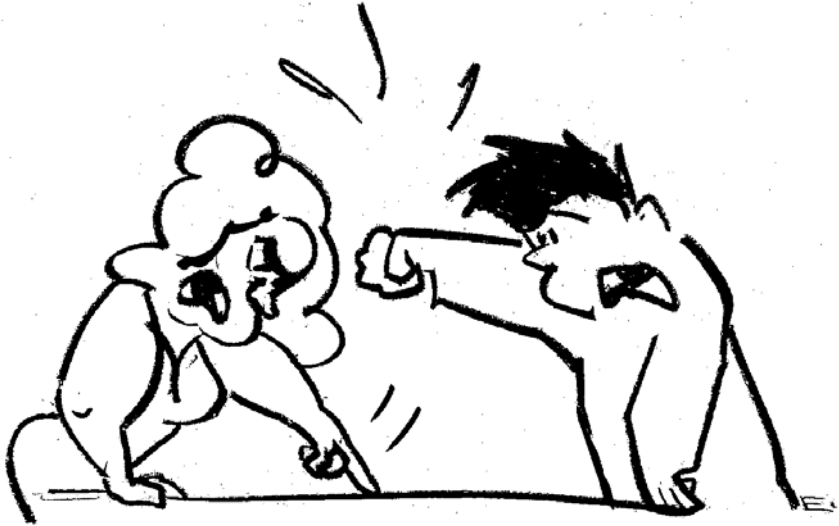
Wie ist das dominante Klima der Auseinandersetzung?

Nach welchen ungeschriebenen Spielregeln wird gestritten?

Organisationskultur = implizite Gebote, Verbote, Denkmuster:

Was ist hier erlaubt / verboten? Gewohnheitsrecht?

heiß kalt



Begeisterung für Ideen: Bekehrungseifer.
Erreichungsziele!

Gegenpartei überzeugen, Anhänger gewinnen, Eroberung, Expansion

„Explosionen“, Übereifer

Parteien suchen Reibung, Widerspruch!
„Überfüllter Marktplatz!“

Regeln und Prozeduren übergehen

**Überlegenheitsgefühl, Euphorie
Selbstüberschätzung, Siegesrausch**

Gegenseitig Begeisterung dämpfen.
Verhinderungsziele!

Gegenpartei desillusionieren, blockieren,
Abbröckeln des Zusammenhalts, Erosion

„Implosionen“, Frustration, Sarkasmus

Rückzugshaltung, Begegnung vermeiden
„Soziales Niemandsland“

Wuchern unpersönlicher Prozeduren

**Ohnmacht, kollektive Depression,
zerstörtes Selbstwertgefühl**

Was begünstigt *heiße* bzw. *kalte* Konflikte?

Persönlichkeitsstrukturen der beteiligten, maßgeblichen Kernpersonen

extrovertiert vs. **introvertiert**

2. Die **persönlichen Grundauffassungen** der Kernpersonen bez. Konflikte

„Konflikte sind prinzipiell unproduktiv – also zu vermeiden!“

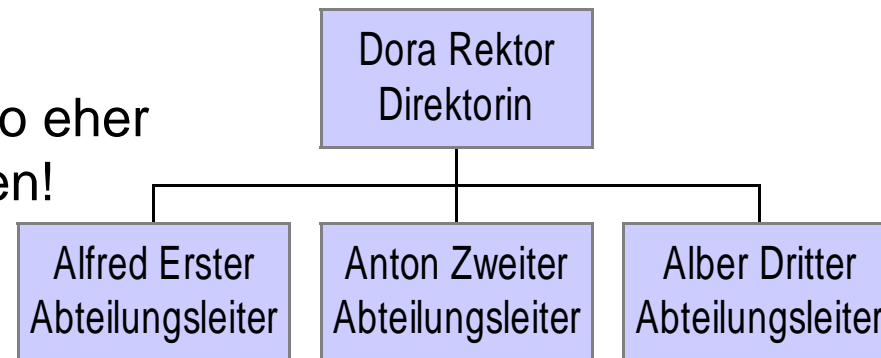
„Konflikte fördern grundsätzlich **Veränderung und Entwicklung!**“

3. Generelle **Firmenkultur** bzw. **Branchenkultur** (bzw. Teil- und Subkulturen)

4. Die subjektiv **erlebte Machtdifferenz:**

Mauk Mulder:

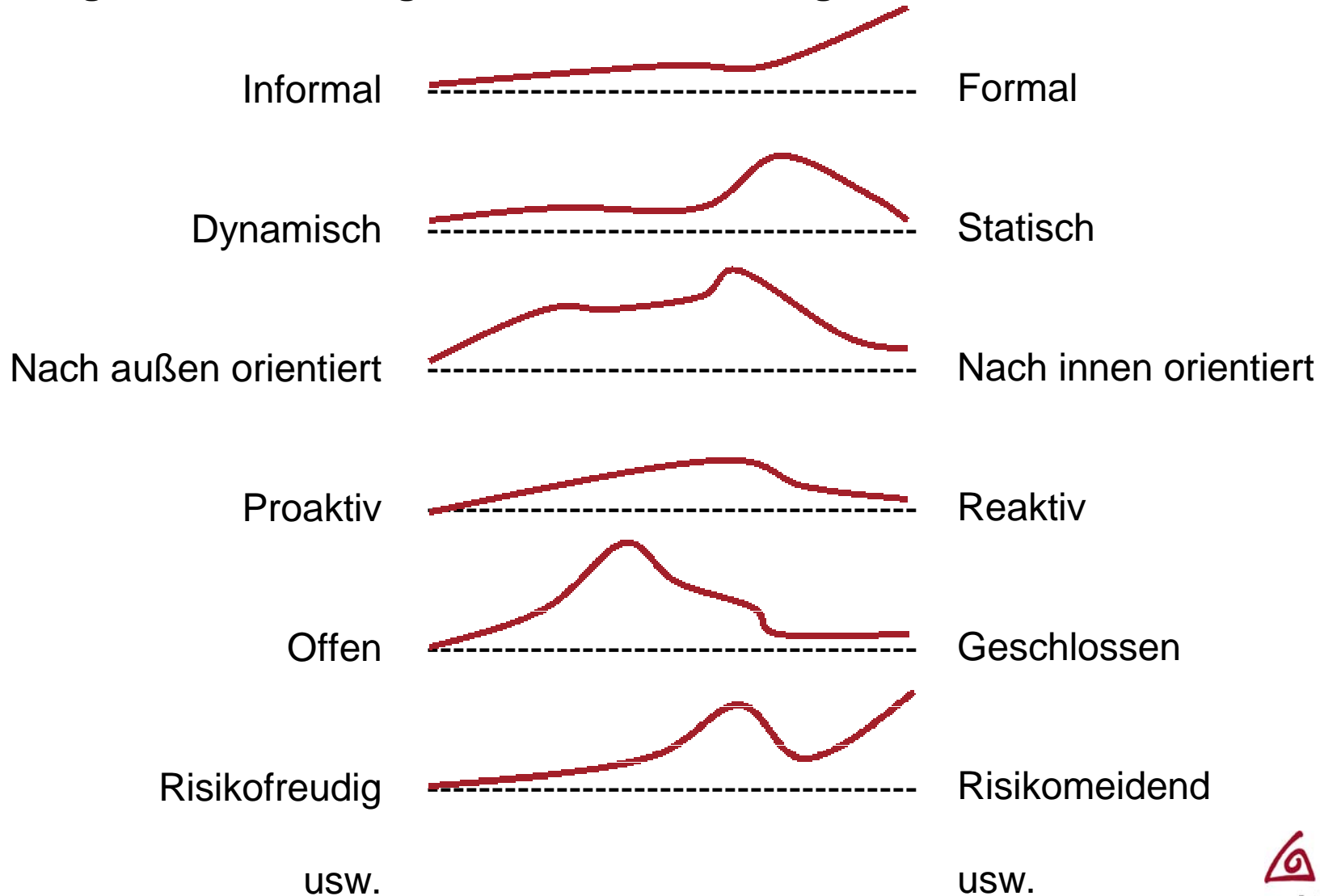
Je **größer** die formal schwächere Partei subjektiv die **Machtdifferenz** erlebt, desto eher wird der Konflikt kalt ausgetragen werden!



5. Wandel der internen bzw. externen **Machtverhältnisse**

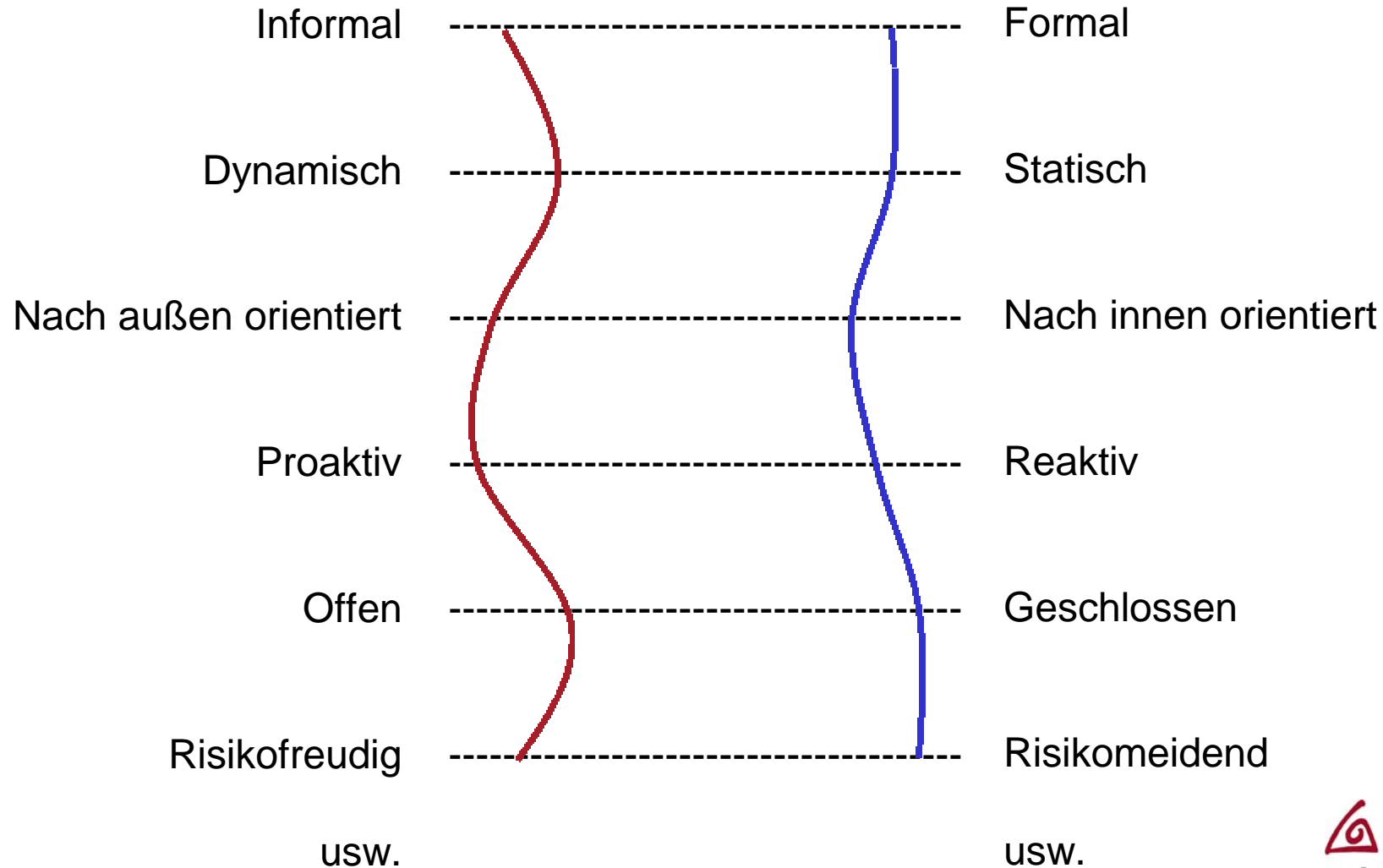
Tendenzaussagen zur Organisations-Kultur

Blitzdiagnose mit der Trigon-Methode „Summogramm“ :



Tendenzaussagen zur Organisations-Kultur

Blitzdiagnose mit der Trigon-Methode „Summogramm“ :



HERMANN von Jim Unger

Mir liegt **überhaupt nichts**
auf der Seele... und außerdem
will ich nicht darüber sprechen!



