



WOLF I.O. GROUP
UNTERNEHMENSBERATUNG

Kompetenz Center Konfliktmanagement

Checkliste

Konfliktphasen

Checkliste

Konfliktphasen

Stadien im Konfliktverlauf

Diese Arbeitshilfe hilft Ihnen zu erkennen, an welcher Stelle des Konfliktverlaufs sich der zu analysierende Konflikt gerade befindet. Beschreibungen und Beispiele erleichtern Ihnen die Zuordnung.

Falls Sie wissenschaftliche Abhandlungen zum Konfliktverlauf lesen, werden Sie mit vielen Modellen konfrontiert, die zudem unterschiedlich viele Phasen zugrunde legen. Mit der Entdeckung von winzigen Unterschieden kommen manche Autoren auf unzählige Stufen.

Sofern Sie nicht von wissenschaftlichem Interesse geleitet sind, sondern für die tägliche Praxis Informationen benötigen, die Sie bei der Wahl der richtigen Handlungsstrategie unterstützen, sind viele dieser Feinheiten ohne Bedeutung. Wir haben die Konfliktphasen an den Anforderungen der Praxis orientiert zusammengefasst und ein pragmatisches, fünfphasiges Modell entwickelt.

Phase 1: Schwelen

Phase 2: Rauch entwickeln

Phase 3: Entflammen

Phase 4: Brennen

Phase 5: Dauerbrenner

Es müssen nicht zwingend die Kennzeichen einer Phase in Gänze erfüllt sein, um zur nächsten Phase übergehen zu können. Konflikte sind in ihrer kaum berechenbaren Dynamik auch dazu in der Lage, beim Sturm auf die Eskalationsspitze einzelne Phasen zu überspringen.

Es ist immer möglich, dass das Konfliktgeschehen auf eine vorherige Phase zurückfällt oder übersprungene Phasen nachgeholt werden. Daneben gibt es eingebettete weitere Konflikte oder andere Konflikte, die den vorliegenden Konflikt überlappen und mit ihm in Wechselwirkung treten.

Bei dieser Checkliste handelt es sich um Gedankenanstöße und hilfreiche Punkte rund um das Thema Check-up der aktuellen Situation im Rahmen der Umsetzung erfolgsorientierter Entgeltstrategien, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der Wolf I.O. Group GmbH.

Bitte kontaktieren Sie uns, wenn Sie sich über Fragen zur Entgeltfindung mit einem unserer Berater austauschen möchten.

© Wolf I.O. Group GmbH | Engelsstraße 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 4796290 | www.wiog.de. Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn die Wolf I.O. Group GmbH als Quelle genannt wird.

Konfliktphasen

Phase 1: Schwelen

Diese Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass nur wenige der Beteiligten den sich anbahnenden Konflikt bewusst wahrnehmen. Oftmals entwickelt sich lediglich bei einem Beteiligten eine Missstimmung (Irritation, Verstimmung o.ä.) in Richtung einer der Konflikttypen, zum Beispiel eine Beziehungsstörung zu einer anderen Person. Oder ein Beteiligter entwickelt das Gefühl, dass er die von ihm zum Erreichen seiner Business-Ziele geplanten Maßnahmen aufgrund von Aktivitäten einer anderen Person nicht zur Umsetzung bringen kann. Auf der Einstellungsebene ist diese Phase 1 noch durch ein Streben nach einer Win-Win-Lösung gekennzeichnet, oftmals getrieben von der Befürchtung, selbst zu verlieren.

Ihre Beurteilung des aktuellen Konflikts, Bemerkungen: _____

Phase 2: Rauch entwickeln

In Phase 2 wird mehr und mehr Beteiligten klar, dass sich ein Konflikt anbahnt. Die Konfliktparteien vermeiden dennoch, sich hierüber miteinander offen auszutauschen, bleiben auf der inhaltlichen Ebene und diskutieren sachbezogen.

Ähnlich ist es bei Konflikten zwischen Gruppen in Organisationen: In Phase 2 entsteht innerhalb einer oder mehrerer Gruppen Klarheit darüber, dass ein Konflikt ins Haus steht. Innerhalb der Gruppe fallen deutliche Worte über die andere Gruppe oder deren Gruppenmitglieder: Man spricht sich aus und heizt sich auf. Die Denkhaltung wandelt sich, man strebt eine Win-Lose-Lösung an. Die Beteiligten richten ihr Verhalten mehr und mehr darauf aus, klar und möglichst im Blitzkrieg zu gewinnen. Argumentative Munition wird vorsichtshalber zurechtgelegt, vorsorglich werden erste Barrikaden errichtet. Aber an der sichtbaren Oberfläche des Konfliktgeschehens hält man sich bedeckt, wahrt Contenance und Sachbezogenheit.

Ihre Beurteilung des aktuellen Konflikts, Bemerkungen: _____

Phase 3: Entflammen

In Phase 3 kommt emotionale Würze in das "brodelnde Konfliktsüppchen". Wird der Konflikt auf der sachlichen Ebene nicht zufriedenstellend geklärt, kommen emotionale Elemente hinzu. Bei emotional geprägten Konflikten wird ohnehin nach jeder Klärung in der vorgeschobenen Sache ein neues Thema auf die Tagesordnung gebracht und zum Streitgegenstand deklariert. Die Konfliktbeteiligten bleiben weitergehend sachbezogen, obwohl sich gleichzeitig innere emotionale Spannungen aufbauen, die spürbar nach Entladung verlangen. Diesem Bedürfnis folgend werden erste Kleingefechte ausgetragen, die emotionale Einfärbungen aufweisen. Diese sorgen oftmals dafür, dass Führungskräfte auf den Konflikt aufmerksam werden.

Der Konflikt bewegt sich in Phase 3 auf eine Ebene zu, in der der Realitätssinn der Beteiligten durch wahrgenommenen Druck, etwas unternehmen zu müssen und Emotionalitäten nahe dem Fanatismus so beeinträchtigt ist, dass sie zu einer Beilegung aus eigener Kraft zumeist nicht mehr in der Lage sind.

Ihre Beurteilung des aktuellen Konflikts, Bemerkungen: _____

Phase 4: Brennen

Irgendwann kommt dann der Punkt, an dem sich die aufgestaute Energie entlädt. Menschen sagen dazu: "Da hat der Tropfen das Fass zum Überlaufen gebracht". Der ursprüngliche und möglicherweise sachbezogene Streitgegenstand verliert völlig an Relevanz. Die Flammen schlagen hoch, die Stimmen werden laut, es fallen böse Worte, möglicherweise kommt es zu Tötlichkeiten. Ist Phase 4 erst einmal erreicht, gibt es kein Halten mehr und meist auch kein Zurück. Es bedarf energischen und machtvollen Eingriffen Dritter, um die verheerenden Wirkungen zu begrenzen.

Nur selten führt der Brand am Ende zu einer spürbaren Erleichterung und zur Lösung des Konfliktes bei offener Aussprache. Eher sind Verletzungen auf beiden Seiten die Folge: Brandwunden, die schlecht abheilen und immer wieder an die Ereignisse erinnern. Die Phase 4 steht ganz offensichtlich unter dem Zeichen eines ungehemmten Strebens nach Win-Lose-Lösungen, doch das Ergebnis ist immer ein Lose-Lose.

Ihre Beurteilung des aktuellen Konflikts, Bemerkungen: _____

Phase 5: Dauerbrenner

In Phase 5 gehen vom Konflikt gezeichneten Beteiligten einander aus der Reichweite, so sie denn können. Das ist in einem Team etwa durch Bitte um Versetzung möglich. Bereiche eines Unternehmens können sich nicht so einfach aus der Reichweite eines anderen Bereiches begeben. Bei feindlichen Unternehmensübernahmen sitzt der Sieger mittendrin und an den entscheidenden Stellhebeln.

Phase 5 ist ein Dauerbrenner, bei dem es hin und wieder auf Initiative der bzw. des Unterlegenen zu Gemetzeln kommt, zu verdeckten Widerständen und unerwarteten Angriffen (Partisanenkrieg). Verlierer kommunizieren möglichst nicht mit Gewinnern, man hat ja "ohnehin hier nichts mehr zu sagen". Die Lebens- und Arbeitsqualität leidet enorm. Mit den angestrebten Business Zielen identifiziert sich keiner der Verlierer. Sie machen fortan maximal "Dienst nach Vorschrift".

Ihre Beurteilung des aktuellen Konflikts, Bemerkungen: _____

WOLF I.O. GROUP GMBH
UNTERNEHMENSBERATUNG

Engelsstraße 6 (Villa Engels)
D-42283 Wuppertal
www.wiog.de

Tel. +49 (0)202 479629-0
Fax +49 (0)202 479629-29
Mail info@wiog.de

USt-IdNr.: DE267693528
Geschäftsführung: Diplom-Betriebswirt (FH) Yvonne Wolf
Handelsregister: HRB 22341, Amtsgericht Wuppertal