

Konfliktmanagement –

Die Aufspaltung einer Gruppe verhindern

Jan Langer

Jan.Langer@f-i.de

9604068

Laurick Peter

Laurick.Peter@f-i.de

7806193

Seminararbeit im Fach Consulting – Teil 1

Kurs: WWI16AMB

August bis November 2018

Dozentin: Dr. Christa Weißel

DHBW Mannheim – Studiengang Wirtschaftsinformatik

Mannheim, 18.10.2018

Zusammenfassung

Konflikte gehen mit der menschlichen Natur einher. Diese richtig erkennen und lösen können, ist eine wichtige Kompetenz im Alltag und Berufsleben.

Die vorliegende Seminararbeit beschäftigt sich mit dem Thema Konfliktmanagement anhand des Films „Der Herr der Fliegen“. Zwei Consultants bereiten Ralph, den Anführer einer Gruppe Kadetten, auf ein Konfliktgespräch mit seinem Konfliktgegner Jack vor. Dieser möchte eine eigene Gruppe bilden und anführen. Damit die Erfolgchance für das Gespräch steigt, entwerfen Ralph und die Consultants einen Gesprächsleitfaden und identifizieren wichtige Erfolgsfaktoren. Zudem überlegen sie geeignete Maßnahmen bei einer Eskalation des Konfliktgesprächs.

Um zu dieser Lösungsmöglichkeit zu gelangen, erklären die Consultants anfangs was Konflikte sind, welche Arten es gibt und wie sie eskalieren. Außerdem stellen sie geeignete Lösungsmöglichkeiten nach Gerhard Schwarz vor. Im Folgenden analysieren sie den vorliegenden Konflikt, indem sie den Konflikt einordnen und mithilfe von Ralph die Beteiligten charakterisieren. Das Persönlichkeitsmodell DISG dient dabei als Anhaltspunkt. Abschließend bereitet Ralph sich mithilfe der Consultants auf das Konfliktgespräch mit Jack vor. Dabei entwickelt Ralph einen Leitfaden für das Gespräch und überlegt sich, wie er auf besonders kritische Gesprächssituationen reagieren wird.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	I
1 Einleitung	1
1.1 Szenario	1
2 Konflikttheorien und -modelle	3
2.1 Der Sinn von Konflikten	3
2.2 Konfliktarten	4
2.3 Konflikteskalation	5
2.4 Lösungsmöglichkeiten für einen Konflikt	8
3 Analyse des Konfliktes	10
3.1 Strukturierung des Konfliktes	10
3.2 Einordnung des Konfliktes	12
3.3 Charakterisierung der Beteiligten	13
4 Lösung des Konfliktes	16
4.1 Vorbereitung auf das Konfliktgespräch	17
4.2 Maßnahmen bei einer Eskalation des Gespräches	19
5 Diskussion	20
5.1 Reflexion	20
5.2 Übertrag in die Praxis	21
5.3 Fazit und Ausblick	22
Literaturverzeichnis	III
Ehrenwörtliche Erklärung	IV

1 Einleitung

Diese Seminararbeit ist im Rahmen des Seminars Consulting an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim entstanden. Die Arbeit ist ein Bestandteil des Bachelor-Studienganges Wirtschaftsinformatik. Die Autoren Laurick Peter und Jan Langer betrachten das Themengebiet des Konfliktmanagements und setzen die erlernten Inhalte des Seminars Consulting, sowie das Wissen externer Literatur um.

Die Fähigkeit, Konflikte analysieren und lösen zu können, gehört zu den alltäglichen Aufgaben einer Führungskraft. Die schnelle und faire Lösung eines Konfliktes kann das Team weiter bringen als das Ignorieren eines aufkommenden Konfliktes. Oftmals verpassen die Beteiligten jedoch den richtigen Zeitpunkt für eine faire Lösung und der Konflikt verhärtet sich. Ist die Führungskraft nicht mehr in der Lage einen verhärteten Konflikt zu lösen, droht das Team auseinanderzubrechen. In diesem Falle ist die Beauftragung eines externen Beraters¹ sinnvoll. Diese Seminararbeit behandelt eine solche Situation, in der das Team vor dem Auseinanderbrechen steht. Anhand einer Szene aus dem Film „Herr der Fliegen“ stellen die Autoren einen möglichen Ausweg aus einem verhärteten Konflikt dar. Dabei beschreiben sie, wie ein externer Berater sein Wissen im Bereich Consulting einsetzen kann, um die Führungskraft bei der Lösung des Konfliktes zu unterstützen.

1.1 Szenario

Das Szenario dieser Seminararbeit ist an den Film „Herr der Fliegen“ aus dem Jahr 1990 angelehnt. Dabei handelt es sich um die Verfilmung des gleichnamigen Romans von William Golding aus dem Jahr 1954.

Bei einem Flugzeugabsturz strandet eine Gruppe junger Militärskadetten zusammen mit zwei Geschäftsreisenden auf einer unbewohnten Südseeinsel.

¹ Die hier verwendeten Personen- und Berufsbezeichnungen sind, auch wenn sie nur in einer Form auftreten, gleichwertig auf beide Geschlechter bezogen.

Während die Militärskadetten auf der Rückreise von einer Exkursion sind, sind die Geschäftsreisenden auf dem Weg zu einer Weiterbildung. Die beiden jungen Berater haben ihr Studium im Fach Consulting kurz zuvor abgeschlossen und möchten sich im Anschluss an die Weiterbildung selbstständig machen.

Auf der Suche nach Nahrung findet die Gruppe am Morgen nach ihrer Ankunft Wasser und Früchte sowie ein wildes Schwein. Bei einer ersten Versammlung wählt die Gruppe den Jungen Ralph als Anführer. Unter seiner Führung bauen die Kinder ein Camp auf und entzünden mithilfe der Brille eines der Jungen ein Feuer, um Schiffe und Flugzeuge auf ihren Verbleib aufmerksam zu machen. Verschiedene Teilgruppen wechseln sich ab, damit das Feuer rund um die Uhr brennt. Jack, der älteste der gestrandeten Kinder bildet später eine Jägergruppe, um das wilde Schwein zu fangen. Am Lagerfeuer erzählt Jack den jüngeren Kindern Gruselgeschichten. Während Ralph die Hoffnung auf eine schnelle Rettung hat, möchte sich Jack auf einen langfristigen Verbleib auf der Insel einrichten. Durch die verschiedenen Ansichten distanziert sich Jacks Jägergruppe zunehmend von Ralph. Vor allem Piggie, ein übergewichtiger Junge und enger Vertrauter von Ralph, wird dabei zunehmend zum Ziel von Hänseleien. Jack, der als Ältester von Beginn an nicht mit der Wahl Ralphs zum Anführer einverstanden war, äußert zunehmend Bedenken an Ralphs Führungsstil.

Als einige Zeit später am Horizont ein Hubschrauber erscheint, eskaliert die Situation. Obwohl Jack zusammen mit der Jägergruppe die Aufsicht über das Feuer hat, jagen sie das wilde Schwein und das Feuer erlischt. Ralph versucht vergeblich, den Hubschrauber auf sie aufmerksam zu machen. Bei einer darauffolgenden Versammlung äußert Ralph seine Vorwürfe. Gereizt verkündet Jack die Gründung seines eigenen Lagers im Wald und will mit der Jägergruppe die Versammlung verlassen. In der darauffolgenden Diskussion kann Ralph die Gruppe um Jack zunächst mit Mühe davon abhalten, zu gehen. Ralph überzeugt Jack, am nächsten Tag über die Ereignisse zu sprechen. Jack hat allerdings seinen Entschluss gefasst und will sich im Gespräch nicht von seiner

Meinung abbringen lassen. Für ihn stellt die Vereinbarung eine unnötige Aufschiebung des Konfliktes dar.

Nach der Versammlung wendet sich Ralph an die beiden Geschäftsreisenden, um mit ihnen über das bevorstehende Gespräch zu reden. Diese haben bis zur Versammlung im Hintergrund gehalten und kleinere Aufgaben übernommen. Ralph hat die Hoffnung, dass diese ihm helfen können, die Gruppe zusammenzuhalten. Die Consultants erklären sich bereit, Ralphs Auftrag anzunehmen. Sie wenden die aus ihrem Studium erlernten Methoden an, um ein zielgerichtetes Management des Konfliktes zu gewährleisten. Ralphs Auftrag beginnt mit der Vorbereitung des Gespräches mit Jack. Im Anschluss soll eine weiterführende Beratung Ralphs stehen, um die Gruppeneinheit wiederherzustellen und einen erneuten Konflikt dieser Art zu verhindern.

2 Konflikttheorien und -modelle

2.1 Der Sinn von Konflikten

Ein zielgerichtetes Konfliktmanagement setzt die nähere Betrachtung des Konfliktes allgemein voraus. Als Konflikt lässt sich eine Auseinandersetzung beschreiben in der es um Werte, Ziele und Interessen geht. Diese Auseinandersetzung kann sowohl offen als auch verdeckt stattfinden.² Bei der Untersuchung eines Konfliktes spielt aber auch das Bewusstsein über den Sinn der Konflikte eine große Rolle.³ Dieser besteht im vorliegenden Szenario unter anderem darin, Unterschiede innerhalb der Gruppe zu erkennen und für sich zu nutzen. In der Situation der Militärskadetten im Film sind diese Unterschiede im für die Aufteilung der Aufgaben von Bedeutung. Um eine Arbeitsteilung herzustellen, muss die Gruppe die Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder einschätzen können. Um die verschiedenen Aufgaben entsteht also eine

2 Vgl. Weßel (2017a), S. 70.

3 Vgl. Schwarz (2014), S. 15f.

Konkurrenz, die zu Meinungsverschiedenheiten und somit auch zu Differenzen bezüglich verschiedener Werte, Interessen und Ziele führt. Eine solche Differenz ist besonders zwischen Ralph und Jack zu beobachten, die für den weiteren Verbleib auf der Insel von Grund auf unterschiedliche Pläne haben. Mit einem guten Konfliktmanagement kann die Führungskraft solche Auseinandersetzungen für das Weiterkommen der Gruppe nutzen und letztendlich ihre Einheit stärken.⁴

2.2 Konfliktarten

Für eine zielgerichtete Analyse des Konflikts ist es für die Consultants wichtig, den vorliegenden Konflikt einordnen zu können. Das Erkennen der Konfliktart gibt Aufschluss über mögliche Ursachen und Wirkungen des Konflikts. Die Consultants orientieren sich dabei an Gerhard Schwarz (2014), der insgesamt vierzehn unterschiedliche Konfliktarten identifiziert hat. Im Rahmen dieser Arbeit stellen die Consultants zwei der Konfliktarten vor, den Gruppenkonflikt und den Paarkonflikt.⁵

Um den Gruppenkonflikt beschreiben zu können, ist es zunächst wichtig zu erklären, wodurch eine Gruppe sich nach Schwarz auszeichnet. Eine Gruppe ist durch eine Ausrichtung auf eine gemeinsame emotionale Einstellung gekennzeichnet.⁶ Bezogen auf das vorliegende Szenario versucht Ralph die Gruppe auf das Entkommen von der Insel einzustellen. Seine Handlungen sind allein auf das übergeordnete Ziel ausgerichtet und er versucht die Gruppe dem anzupassen. Ein Gruppenkonflikt entsteht dann, wenn sich die emotionale Einstellung in der Gruppe verändert. Oft entstehen dabei unterschiedliche Einstellungen, die im Gegensatz zueinanderstehen.

Eine Abgrenzung vom Gruppenkonflikt ist der Paarkonflikt. Nach Schwarz ist ein Paar eine Zweierkonstellation, die etwas Gemeinsames miteinander zu tun

4 Vgl. Schwarz (2014), S. 17f.

5 Vgl. Schwarz (2014), S. 97ff.

hat. Der Begriff „Paar“ gilt dabei nicht nur im Sinne von Liebesbeziehungen zwischen zwei Menschen, sondern auch für kurzfristige und längerfristige Verbindungen im privaten und beruflichen Bereich. Ein Konflikt entsteht vor allem durch Individualität. Wenn eine oder beide Parteien auf ihrer Individualität beharren, besteht die Gefahr von Differenzen. Diese Differenz gefährdet wiederum die Beziehung. Auf der anderen Seite ist zu wenig Individualität einer oder beider Parteien ebenso wenig förderlich für die Paar-Beziehung. Nach Schwarz entsteht dadurch eine Gefahr für die Entwicklung der individuellen Persönlichkeit.⁷ Im Film „Der Herr der Fliegen“ lässt sich die Gruppe Ralph und Jack ebenfalls als Paar bezeichnen. Ralph ist der gewählte Anführer, den Jack als Ältester in beratender Funktion unterstützen sollte. Nur wenn beide gut zusammenarbeiten, ist der Erfolg der Gruppe gewährleistet.

2.3 Konflikteskalation

Ungelöste Konflikte führen zu Eskalationen zwischen den Konfliktparteien. Nach Friedrich Glasl (2002) durchlaufen diese Eskalationen mehrere Phasen. Die Phasen orientieren sich an dem jeweiligen Verhaltensmuster der Beteiligten. Um Eskalationen erkennen und analysieren zu können, hat Glasl das Modell der „Neun Stufen der Konflikteskalation“ entworfen. Das Modell zeigt drei Ebenen, auf denen die Konfliktstufen sich befinden. Auf der ersten Ebene haben beide Konfliktparteien die Möglichkeit, zu gewinnen. Auf der zweiten Ebene gewinnt eine Konfliktpartei und auf der dritten Ebene verlieren beide Parteien.⁸

6 Vgl. Schwarz (2014), S. 160ff.

7 Vgl. Schwarz (2014), S. 131ff.

8 Vgl. Glasl (2002), S. 234f.

Ebene 1- „Win-Win“

Stufe 1- „Verhärtung“⁹

Bevor ein Konflikt startet, gibt es Spannungen zwischen zwei Parteien. Diese kommen im Alltag oft vor und müssen nicht zum Konflikt führen.

Stufe 2- „Debatte“¹⁰

In dieser Stufe versuchen beide Parteien, den anderen von ihrer Meinung zu überzeugen. Da die Konfliktparteien die jeweils andere Meinung als falsch ansehen, kommt es hierbei oftmals zum Streit.

Stufe 3- „Taten“¹¹

Die Debatte ist bereits festgefahren, sodass die Konfliktparteien den jeweils anderen nicht mehr überzeugen können. Gleichzeitig findet keine verbale Kommunikation mehr statt und der Konflikt verschärft sich weiter.

Ebene 2- „Win-Lose“

Stufe 4- „Koalitionen“¹²

In dieser Stufe geht es allein um das Gewinnen des Konflikts. Es spielt keine Rolle mehr, wer letztendlich im Recht ist. Stattdessen versuchen die Konfliktparteien andere von ihrer Meinung zu überzeugen. Dadurch erhoffen sich die Beteiligten eine „Übermacht“ zu generieren.

Stufe 5- „Gesichtsverlust“¹³

Die Konfliktparteien arbeiten mit Unterstellungen, um den anderen zu denunzieren. Die Glaubwürdigkeit der Beteiligten geht verloren.

9 Vgl. Glasl (2002), S. 234ff.

10 Vgl. Glasl (2002), S. 239ff.

11 Vgl. Glasl (2002), S. 249ff.

12 Vgl. Glasl (2002), S. 256ff.

13 Vgl. Glasl (2002), S. 266ff.

Stufe 6- „Drohstrategien“¹⁴

Die Konfliktparteien versuchen den anderen mit Drohungen einzuschüchtern und zum Aufgeben zu bewegen. Der Erfolg richtet sich nach der Glaubwürdigkeit der Drohung.

Ebene 3- „Lose-Lose“

Stufe 7- „Begrenzte Vernichtung“¹⁵

In dieser Stufe versuchen die Konfliktparteien sich gegenseitig zu schaden. Jeder Schaden ist dabei ein Erfolg für den Verursacher.

Stufe 8- „Zersplitterung“¹⁶

Im Gegensatz zu Stufe 7 geht es den Beteiligten um die vollständige Zerstörung des Gegners.

Stufe 9- „Gemeinsam in den Abgrund“¹⁷

Ab diesem Punkt nehmen die Beteiligten die eigene Vernichtung in Kauf, um den anderen auszuschalten.

Bei der Betrachtung des Modells fällt auf, dass höhere Ebenen nicht auf komplexere Konfliktsituationen deuten, sondern primitivere Situation darstellen. Auf das vorliegende Szenario bezogen ist es ein Vorteil für Ralph, wenn der Konflikt sich auf den Ebene 1 oder 2 befindet, da er somit als Sieger aus dem Konflikt hervorgehen kann.¹⁸ Die Consultants ordnen den Konflikt auf Stufe 4 „Koalitionen“ ein. Jack nutzt die Jagdgruppe, um eine Koalition zu bilden. Er

14 Vgl. Glasl (2002), S. 277ff.

15 Vgl. Glasl (2002), S. 292ff.

16 Vgl. Glasl (2002), S. 297ff.

17 Vgl. Glasl (2002), S. 299ff.

18 Eremit (2016), S. 65.

versucht somit eine Übermacht zu generieren und neue Anhänger zu rekrutieren.

Die Erkenntnis für Ralph, dass der Konflikt sich nach Glasl auf Ebene 2 befindet, spielt eine wichtige Rolle für Ralphs Gespräch mit Jack. Aus dem Konflikt können nicht beide als Gewinner hervorgehen. Jack hat bereits eine Anhängerschaft und ihm droht ein Gesichtsverlust, wenn er sich nach dem Gespräch zu Ralph bekennt. Andererseits zeigt eine mögliche Aufspaltung der Gruppe, dass Ralph die Gruppe nicht unter Kontrolle hat. Zudem geht ihm als Führungskraft Autorität verloren. Für den weiteren Verbleib auf der Insel ist es jedoch wichtig, dass Ralph die Aufspaltung der Gruppe verhindert. Er muss Jack davon überzeugen, dass das Überleben der Jungen wichtiger ist, als eine persönliche Win-Situation.

2.4 Lösungsmöglichkeiten für einen Konflikt

Da ein Konflikt eine individuelle Auseinandersetzung zwischen zwei Personen ist, gibt es auch eine Vielzahl an Möglichkeiten, einen Konflikt zu lösen. Eine Strukturierung dieser Konfliktlösungen zeigt Gerhard Schwarz (2014) auf. Dieser beschreibt sechs Grundmuster für die Lösung eines Konfliktes. Diese sind Flucht, die Vernichtung des Gegners, die Unterordnung, die Delegation an einen Dritten, der Kompromiss und der Konsens.

Die Flucht ist für den Menschen eine instinktive Reaktion auf einen aufkommenden Konflikt. Der Flüchtende ignoriert oder verleugnet den Konflikt zunächst, was für ihn wie eine Lösung scheint. Der Vorteil ist, dass diese Art der Konfliktlösung schmerzlos und einfach wirkt. Allerdings stellt sich häufig heraus, dass die Beteiligten den Konflikt durch die Flucht nicht lösen, sondern aufschieben. Nach einiger Zeit kommt der Konflikt in einer stärkeren Form zurück und lässt daraufhin keine weitere Flucht mehr zu.¹⁹

¹⁹ Vgl. Schwarz (2014), S. 283ff.

Die Vernichtung resultiert ebenfalls aus der menschlichen Evolution. Als Konfliktlösung wurde häufig ein Kampf ausgetragen, aus dem ein Beteiligter als Sieger hervorgeht. Auch heute ist dieses Muster noch präsent, etwa durch die Entlassung eines Mitarbeiters. Der Vorteil ist die endgültige Lösung des Konfliktes. Der Nachteil ist, dass ein Lernprozess durch diese Lösungsmöglichkeit ausbleibt.²⁰

Die Unterwerfung entstammt aus dem Verzicht auf die Tötung eines unterlegenen Gegners. Heute fallen Methoden wie Überzeugung, Manipulation oder auch Abstimmung unter diese Kategorie. Diese Konfliktlösung ermöglicht ein hierarchisches System und ermöglicht so die Arbeitsteilung. Durch die ausbleibende Vernichtung des Gegners können die Konfliktparteien voneinander lernen.²¹

Eine weitere Konfliktlösungsstrategie stellt die Delegation dar. Dabei übertragen die Konfliktparteien die Entscheidungskraft an einen nicht beteiligten Dritten. Dieser vermittelt zwischen den Beteiligten und versucht, eine Lösung herbeizuführen. Der Vorteil der Delegation ist die Objektivität des Vermittlers, der den Konflikt auf sachlicher Ebene analysiert und dann entscheidet. Dadurch gibt es bei dieser Konfliktlösung keinen Sieger und keinen Verlierer. Das Risiko ist, dass sich beide Konfliktparteien unter Umständen nicht mit der vorgeschlagenen Lösung identifizieren können.²²

Der Kompromiss ist eine teilweise Einigung der Konfliktgegner. Da es sich dabei nur um eine Teileinigung handelt, besteht das Risiko darin, dass wichtige Kontroversen nicht Bestandteil des Kompromisses sind. Damit besteht die Gefahr, dass der Konflikt nicht endgültig gelöst ist. Das eigentliche Ziel eines Kompromisses ist daher der Konsens.²³

20 Vgl. Schwarz (2014), S. 286ff.

21 Vgl. Schwarz (2014), S. 289ff.

22 Vgl. Schwarz (2014), S. 293ff.

23 Vgl. Schwarz (2014), S. 304.

Wenn alle bisherigen Lösungsmuster versagt haben, entsteht eine Ausweglosigkeit, die Schwarz anhand eines Zielkonfliktes mit drei Eigenschaften beschreibt. Es gibt zwei sich widersprechende Behauptungen, die beide wahr sind und ihre Berechtigung haben. Jedoch sind beide auch voneinander abhängig, denn nur wenn eine Behauptung wahr ist, kann es auch die andere sein. Dieses Dilemma lässt sich nicht durch eine der vorgenannten Grundmuster lösen, denn eine Entscheidung zugunsten einer der beiden Behauptungen ist nicht möglich, da die zweite Behauptung von ihr abhängt. Eine Konfliktlösung bedarf hier eines Entwicklungsprozesses, dessen Resultat beide Gegensätze einbezieht. Dabei kann die Lösung keinen der beiden Standpunkte unterordnen oder vernichten. Ein Konsens setzt das Bewusstsein der Beteiligten über den Zielkonflikt voraus. Die Konfliktgegner müssen daher alle Grundmuster der Konfliktlösung von der Flucht bis zum Kompromiss durchlaufen und ausgeschlossen haben. Im Rahmen des Entwicklungsprozesses nähern sich die entgegengesetzten Standpunkte so lange einander an, bis beide Parteien merken, dass ihre Ansichten nicht mehr so verschieden sind. An diesem Punkt entsteht dann der Konsens.²⁴

3 Analyse des Konfliktes

3.1 Strukturierung des Konfliktes

Die Beratung von Ralph beginnt mit einer Strukturierung des Konfliktes. Anhand einer Analysemethode aus dem Journalismus hat Christa Weßel (2017b) dazu die 8+1 W-Fragen entwickelt.²⁵ Ralph hat die Aufgabe, jede dieser Fragen zu beantworten, sodass alle Beteiligten einen genaueren Überblick über die Situation haben. Die Berater nutzen die Beantwortung der Fragen für ihre weitere Arbeit mit Ralph. Im Folgenden sind die Ergebnisse der ersten

24 Vgl. Schwarz (2014), S. 304ff.

25 Vgl. Weßel (2017b), S. 16f.

Besprechung mit Ralph aufgeführt.

Wozu?

Das übergeordnete Ziel ist das Überleben der gesamten Gruppe. Eine Lösung des Konfliktes ist für die Erreichung des Ziels unausweichlich.

Was?

Ralph analysiert den Konflikt und bereitet sich unter Hilfe der Consultants auf das Gespräch mit Jack vor. Diese zeigen ihm Methoden für den Umgang mit dem Konflikt auf.

Wer?

Als gewählter Anführer der Gruppe muss Ralph das Zusammenleben auf der Südseeinsel organisieren. Sein Stand als Anführer der Gruppe ist umstritten, da Jack der älteste unter den Militärskadetten ist und gegen ihn arbeitet. Ralph muss also seine Fähigkeiten als Führungsperson beweisen, um das Überleben der Kinder sicherzustellen.

Warum?

Ralph fordert die Hilfe der Berater ein, weil er im bevorstehenden Gespräch mit Jack richtig handeln möchte. Eine professionelle Beratung erhöht die Chancen, eine Aufspaltung der Gruppe zu verhindern und die Gruppeneinheit zu stärken.

Für wen?

Ralph trägt als Führungskraft die Verantwortung für alle Personen, die sich auf der Insel aufhalten. Im Vordergrund steht zunächst die Kommunikation mit Jack.

Wie?

Ein erfolgreiches Gespräch mit Jack stellt den Anfang der Konfliktbewältigung dar. Die Consultants bieten Ralph für die weitere Zeit auf der Insel eine ganzheitliche Beratung an. Unter Anwendung verschiedener Methoden wird Ralph die Situation und die Beteiligten Personen genau analysieren und sich so individuell auf das bevorstehende Gespräch vorbereiten.

Wann?

Jack gibt die Gründung seines eigenen Lagers auf der Insel bei einer Versammlung aller gestrandeten Kinder bekannt. Ralphs letzte Chance, die Abspaltung zu verhindern ist das Gespräch mit Jack. Dieses findet am Folgetag statt. In der Zwischenzeit lässt sich Ralph von den Consultants beraten.

Wo?

Die beschriebene Versammlung findet am Strand der Insel im Lager der gestrandeten Kinder statt. Für ein Gespräch mit Jack sollte Ralph den Ort des Geschehens jedoch verlassen.

Woher? (+1)

Bereits in den ersten Tagen auf der Insel zeichnet sich ein Konflikt zwischen Ralph und Jack ab. Jack hat als Ältester die Wahl zum Anführer verloren und möchte sich auf einen langfristigen Verbleib auf der Insel vorbereiten. Ralph dagegen hält die Hoffnung auf eine schnelle Rettung aufrecht.

3.2 Einordnung des Konfliktes

Der vorliegende Konflikt ist beiden bereits vorgestellten Konfliktarten zuzuordnen. Der Konflikt wirkt sich zum einen auf die ganze Gruppe aus und zum anderen auf Ralph und Jack.

Ralph versucht der Gruppe seine Überzeugung zu vermitteln und von dem Ziel, die Insel zu verlassen, zu überzeugen. Dies gelingt ihm anfangs und die Gruppe arbeitet zusammen, um ein Leuchtfeuer zu entfachen und brennen zu lassen. Es fällt auf, dass alle die gleiche Einstellung haben. Ein Wendepunkt verdeutlicht sich, als ein vorbeifliegender Hubschrauber die Kadetten übersieht und später das Feuer erlischt. Einen großen Anteil hat Jack, der mit Absicht das Feuer vernachlässigt, da er mit der Jagdgruppe ein Schwein verfolgt. Ab diesem Moment verliert ein Teil der Gruppe die emotionale Einstellung, die Ralph versucht zu vermitteln. Zudem spaltet Jack die Gruppe durch Gruselgeschichten, die den Überlebensinstinkt der Kadetten wecken sollen.

Dementsprechend entsteht eine neue emotionale Einstellung in der Gruppe. Diese richtet sich allein auf das Überleben und gegen das Zusammenarbeiten, um von der Insel zu entkommen.

Der Konflikt ist jedoch ebenso als Paarkonflikt zu bewerten. Ralph und Jack arbeiten zu Beginn zusammen und Jack fördert Ralphs Führung als Berater. Zwar hat Jack auch das Verlangen die Gruppe zu führen, dennoch sieht er in Ralph eine Person, die den Respekt der anderen Jungen erlangt hat und einen fähigen Anführer darstellt. Dies leitet Jack dazu, Ralph zunächst zu unterstützen. Das Problem an diesem „Paar“ zeigt sich jedoch später, als Jack von Ralphs Entscheidungen enttäuscht ist und sich entscheidet, auf eigene Faust zu handeln. Ab dem Moment funktioniert die partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht mehr. Jack fängt an, auf seiner Individualität zu beharren. Dies zeigt sich, als er aufhört, Ralphs Ziel zu unterstützen und sein eigenes Ziel verfolgt. Zudem handelt er gegen Ralph, indem er die Aufforderung missachtet, das Leuchtfeuer zu bewachen.

3.3 Charakterisierung der Beteiligten

Um Ralph bei dem vorliegenden Konflikt gut beraten zu können, beschäftigen sich die Consultants zunächst mit den Eigenschaften von Ralph und Jack. Dazu gehört, dass sich Ralph selbst und ebenfalls Jack beschreibt. Die Selbstreflexion bietet Ralph die Möglichkeit, sich besser einschätzen zu können und ein Gefühl dafür zu bekommen, wie andere ihn wahrnehmen. Die Beschreibung von Jack gibt Ralph die Gelegenheit, Jacks Verhalten und Aktionen zu verstehen.

Um die beiden Charaktere einordnen zu können, greifen die Consultants auf das Persönlichkeitsmodell DISG zurück. Das Modell beruht auf einer Entwicklung der Universität von Minneapolis. DISG steht dabei für die vier Verhaltensdimensionen „Dominant“, „Initiativ“, „Stetig“ und „Gewissenhaft“. Hinter den Begriffen stehen jeweils Ziele, Bedürfnisse, Ängste und Motivation

der einzelnen Verhaltensdimension.²⁶ Die Erkenntnisse aus Ralphs Charakterisierungen und Eindrücke der Consultants fließen in die Einordnung in das Persönlichkeitsmodell ein und sehen wie folgt aus:

Ralph beschreibt sich als eine Person, die sich für Andere einsetzt und Benachteiligte unterstützt. Zu sehen ist dies im Umgang mit dem Jungen Piggie. Für Jack nimmt Piggie die Rolle eines Opfers ein und er behandelt ihn dementsprechend. Wenn Ralph dies bemerkt, stellt er sich vor ihn und beendet die Hänseleien. Den Consultants ist bei Beobachtungen aufgefallen, dass Ralph sich autoritär verhält. Er setzt sich für klare Regeln in der Gemeinschaft ein und tadelt Personen, die gegen seine Anweisungen handeln. Er nutzt außerdem ein Muschelhorn, das bei Versammlungen zum Einsatz kommt. Derjenige, der das Horn hält, darf reden. Im Film ist das Muschelhorn ein Symbol für Demokratie und Ordnung. Dies zeigen die demokratischen Prinzipien, die Ralph verfolgt und durchsetzen will. Generell ist Ralph ein positiver Mensch, der sich allein auf sein Ziel konzentriert und auftretende Probleme stets lösen will. Sein übergeordnetes Ziel ist das Entkommen von der Insel. Probleme, wie das ausgehende Feuer, sind für ihn keine Gründe, sein Ziel zu ändern oder aufzugeben.

In Jack sieht Ralph einen „Bully“, also jemanden, der Andere hänselt. Jacks Opfer ist Piggie, den er wegen seines Aussehens und Gewichts in die Opferrolle steckt. Jack wirkt aggressiv und impulsiv. Dies zeigt sich vor allem, wenn er auf andere Meinungen und Ansichten als seine trifft. Dies betrifft ebenso andere Ziele. Jacks übergeordnetes Ziel ist das Überleben auf der Insel. Er hat sich damit abgefunden, dass die Gruppe die Insel nicht mehr verlässt. Durch dieses Ziel entsteht ein Widerspruch zu Ralphs übergeordnetem Ziel und somit Konfliktpotenzial zwischen den beiden. Um andere auf seine Seite zu bringen, setzt Jack auf Manipulationen. Er erzählt abends gruselige Geschichten über Monster auf der Insel. Er setzt bei den anderen damit den Fokus auf das Überleben und nicht auf das Verlassen der Insel. Dazu versucht er andere mit

²⁶ Vgl. Schödelbauer (2013), S. 144.

Geschenken auf seine Seite zu bringen und an sich zu binden.

Den Consultants fällt hierbei besonders auf, dass Jack und Ralph ihren Führungsstil auf zwei unterschiedliche Arten aufbauen. Jacks Basis für Führung ist Manipulation, hingegen ist Ralphs Basis seine Überzeugung und Motivation. Er versucht andere zu inspirieren, indem er sein Handeln und Denken allein auf sein übergeordnetes Ziel ausrichtet. Bezogen auf das DISG-Modell sind beide Charaktere dominante Persönlichkeiten, die ihr Umfeld formen und Ergebnisse erzielen wollen. Durch ihre Motivation wollen sie sich Respekt verschaffen, wobei vor allem Jack sich durchsetzen will und mit anderen messen möchte. Dagegen ist die Motivation von Ralph erfolgreich zu sein und zu zeigen, was er kann.²⁷

Neben der dominanten Persönlichkeit zeigt Ralph einen stetigen Charakter. Dies zeichnet sich dadurch aus, dass Menschen mit dieser Eigenschaft Harmonie in einer Gruppe anstreben.²⁸ Das Einbinden der Consultants, um die Gruppe wieder zusammen zu bringen, ist ein prägnantes Zeichen für Ralphs Harmoniebedürfnis. Im negativen Sinne zeigt sich Stetigkeit allerdings, indem Ralph Kritik aus dem Weg, um die Harmonie in der Gruppe nicht zu gefährden.²⁹ Vor allem Jack äußert regelmäßig Kritik an Ralphs Führungsstil. Durch das Nicht-Eingehen auf die Kritik wächst Jacks Unzufriedenheit, bis es zu einer Eskalation kommt.

Im Gegensatz zu Ralph zeigt Jack einen initiativen Charakter. Diese Eigenschaft ist bei Menschen zu sehen, die auf eine emotionale Art und Weise kommunizieren und ihre Gefühle oft zum Ausdruck bringen. Ebenfalls versuchen initiative Persönlichkeiten ihre Mitmenschen mithilfe von Emotionen von ihrer Meinung zu überzeugen.³⁰ Jack macht dies, indem er Gruselgeschichten erzählt, die das Gefühl der Angst bei der Gruppe erzeugen.

27 Vgl. Ott et al. (2006), S. 162.

28 Vgl. Ott et al. (2006), S. 162.

29 Vgl. Ott et al. (2006), S. 162.

30 Vgl. Ott et al. (2006), S. 162.

Angst wiederum erzeugt das Bedürfnis nach Sicherheit. Bezogen auf Jacks Ziel auf der Insel zu überleben, bringt er somit die Gruppe dazu, sich diesem Ziel anzuschließen.

Aus den herausgearbeiteten Erkenntnissen schließen die Consultants und Ralph, dass dieser einige wichtige Dinge im Gespräch mit Jack beachten muss. Ein wichtiger Aspekt ist die initiative Persönlichkeit von Jack. Ralph muss darauf achten, dass er das Gespräch auf einer sachlichen Ebene führt und selbst beruhigend auf Jack eingeht, um seine impulsive Art zu unterdrücken. Auch deshalb müssen die Consultants überlegen, ob sie Ralph im Gespräch unterstützen, falls er nicht in der Lage ist, ruhig zu bleiben. Ein anderer Aspekt ist, dass zwei dominante Persönlichkeiten im Gespräch aufeinandertreffen. Jack ist nicht daran interessiert, auf Augenhöhe miteinander zu kommunizieren. Er möchte Ralph „herausfordern“ und ihm zeigen, dass er überlegen ist. Ralphs Harmoniebedürfnis ist dabei eine Hilfe, um zu verhindern, dass er auf diese Herausforderung eingeht. Allerdings muss er darauf achten, dass er stets auf Jacks Augenhöhe bleibt und sich nicht unterordnet.

4 Lösung des Konfliktes

Nach der Analyse des Konfliktes entwickeln die Berater zusammen mit Ralph eine Lösungsstrategie für den Konflikt. Sie erklären Ralph die sechs Grundmuster der Konfliktlösung und zeigen, dass eine Aufspaltung der Gruppe eine Form der Flucht ist. Aufgrund der begrenzten Ressourcen auf der Insel würden beide Gruppen jedoch zwingend aneinandergeraten. Unter diesen Umständen ist eine weitere Eskalation des Konfliktes und eine daraus folgende Lose-Lose-Situation wahrscheinlich. Eine Lösung durch Vernichtung einer Teilgruppe wäre hier eine mögliche Konsequenz. Ralph muss Jack in seinem Gespräch davon überzeugen, dass eine Vernichtung keine aussichtsreiche Lösung ist. Erst wenn sich beide dessen bewusst sind, können sie eine passende Lösung finden. Um Jack dies bewusst zu machen, bereitet Ralph sich zusammen mit seinen Beratern auf das bevorstehende Gespräch vor.

4.1 Vorbereitung auf das Konfliktgespräch

Für die Vorbereitung auf das Gespräch mit Jack ist zunächst die Auswahl des richtigen Ortes sehr wichtig.³¹ Eine ruhige und ungestörte Umgebung sorgt für eine angenehme Atmosphäre. Für die Beteiligten ist es sinnvoll die Orte des Geschehens gezielt zu verlassen. Dazu zählt zum einen das Lager der Jungen, wo die Versammlung stattgefunden hat und zum anderen die Anhöhe, an der das Signalfeuer brannte. Ralph entscheidet sich für einen Strandabschnitt außerhalb des Camps. In Vorbereitung auf das Gespräch reflektiert Ralph noch einmal seine eigene Position in der vorliegenden Konfliktsituation.³² Dabei geht es vor allem um seine eigenen Interessen und seine Gefühle im Hinblick auf die drohende Aufspaltung der Gruppe. Die Consultants empfehlen Ralph auch eine Einschätzung von Jacks Situation.³³ Der Schwerpunkt liegt hier auf Jacks Sicht auf die Gründung seiner eigenen Gruppe. Trotz des professionellen Coachings sollte sich Ralph auch überlegen, wie er auf ein Scheitern des Gespräches reagieren würde. Da Jack dem Gespräch nur widerwillig zugestimmt hat und sich daraus keinen Mehrwert verspricht ist es wichtig, auch die Möglichkeit des Scheiterns zu berücksichtigen.

Zur Vorbereitung auf das Gespräch erstellt Ralph zudem einen Gesprächsleitfaden. Als Führungskraft ist er für die Moderation des Gespräches zuständig. Dieser Leitfaden hilft ihm, ein strukturiertes und zielorientiertes Gespräch mit Jack zu führen, um die Wahrscheinlichkeit eines Erfolges zu erhöhen. Ralph nimmt sich vor, sich im Rahmen der Gesprächseröffnung für Jacks Bereitschaft für das Gespräch zu bedanken. Er betont zudem die Notwendigkeit des Gespräches und erklärt Jack, warum es für ihn wichtig ist, dass die Gruppe zusammenbleibt.³⁴ Es folgt eine Beschreibung der Situation

31 Vgl. Alter (2018), S. 43.

32 Vgl. Alter (2018), S. 43.

33 Vgl. Alter (2018), S. 43.

34 Vgl. Alter (2018), S. 43.

aus Ralphs Sicht. Dabei sollte er Jack bitten, ihn nicht zu unterbrechen. Hier kann Ralph bereits zu einer Einschätzung von Jacks Gesprächsbereitschaft kommen. Durch die Betonung des gemeinsamen Ziels und die Erklärung der Notwendigkeit des Gesprächs möchte Ralph Jack von dem Gespräch überzeugen. Ist Jack gesprächsbereit, sollten beide zu der Vereinbarung kommen, das Gespräch weiterzuführen.³⁵ In diesem Falle sollten sich beide einig sein, dass eine Konfliktlösung durch Vernichtung oder durch Unterordnung nicht zielführend ist. Beide sollten dann einen Kompromiss anstreben. Lehnt Jack ab, ist es sinnvoller, das Gespräch zunächst abubrechen und seine Pläne für ein Scheitern des Gespräches hervorzuholen.

Im Erfolgsfall bittet Ralph seinen Gegenüber um die Beschreibung des Konfliktes aus seiner Sicht. Dabei hört er Jack aufmerksam zu und fragt ihn am Ende seiner Ausführung nach seinen Lösungen und Wünschen in der vorliegenden Situation.³⁶ In der Folge zeigt Ralph zunächst die Unterschiede in den Sichtweisen und Interessen der Beteiligten auf und hält ebenfalls die Gemeinsamkeiten der beiden fest. Dadurch kann Ralph die Konfliktsituation präzise beschreiben und das Kernproblem festhalten.³⁷ Dieses Kernproblem dient dann als Ausgangslage für die Suche nach einem Lösungsweg. Dabei versucht Ralph eine konstruktive Diskussion der beiden Gesprächspartner zu ermöglichen. Das Ziel der Diskussion ist zunächst ein Kompromiss, der für beide Gesprächspartner fair und sinnvoll ist. Darüber hinaus legen beide die notwendigen Schritte für die Erreichung der Lösung fest und holen sich jeweils das Einverständnis des Gegenübers ein. Sind beide mit der Lösung und der weiteren Vorgehensweise einverstanden, halten sie dies verbindlich fest („We have a deal“). Abschließend beendet Ralph das Gespräch und signalisiert seine Hoffnung, dass beide die Situation meistern können.³⁸

35 Vgl. Alter (2018), S. 43.

36 Vgl. Alter (2018), S. 43.

37 Vgl. Alter (2018), S. 43.

38 Vgl. Alter (2018), S. 44 oder Weßel (2017a), S. 73.

4.2 Maßnahmen bei einer Eskalation des Gespräches

Ralphs Gesprächsleitfaden stellt den optimalen Verlauf des Gespräches dar. Da es sich hier um einen verhärteten Konflikt handelt, ist ein Erfolg des Gespräches unsicher. Ralph muss sich also auch überlegen, wie er auf eine Eskalation des Gespräches reagiert. Überwiegen die Emotionen, ist es meist sinnvoll, das Gespräch zu pausieren. Im Notfall kann Ralph auch die Berater als Vermittler einsetzen.³⁹ Diese könnten dann im Gespräch direkt eingreifen und auf sachlicher Basis auf eine Eskalation reagieren. Die Verfasser beschreiben an dieser Stelle einige Handlungsmöglichkeiten für eine vermittelnde Person.

Im Laufe des Gespräches kann es zu einem Wortgefecht zwischen Jack und Ralph kommen. Da in diesem Falle auch Ralph zu emotionalen Aussagen neigen kann, ist die Anwesenheit der Berater in diesem Falle angebracht. Diese können den verbalen Schlagabtausch zunächst einmal laufen lassen, unter der Voraussetzung, dass keiner der Beteiligten persönlich wird. Sind beide Konfliktgegner dann „erschöpft“, so kann der Vermittler sie nach ihrer Einschätzung zu dieser Situation fragen. Jack und Ralph werden womöglich zu der Einsicht kommen, dass ein solches Verhalten kontraproduktiv ist und versuchen, den weiteren Verlauf des Gesprächs produktiver zu gestalten.⁴⁰

Kommt es im weiteren Verlauf erneut zu einer Aufheizung der Stimmung, sollten die Berater Jack und Ralph nochmals zu einem respektvollen Umgang aufrufen.⁴¹ Um eine weitere Eskalation zu verhindern, kann ein Vermittler die Beteiligten auch bitten, den Ort des Gespräches für einen kurzen Spaziergang zu verlassen. Ein solcher Spaziergang ermöglicht den Spannungsabbau, sodass es für beide im Anschluss möglich sein sollte, klarere Gedanken zu fassen.⁴²

39 Vgl. Alter (2018), S. 44.

40 Vgl. Koschany-Rohbeck (2015), S. 126.

41 Vgl. Koschany-Rohbeck (2015), S. 126.

42 Vgl. Koschany-Rohbeck (2015), S. 127.

Die dargestellten Handlungsmöglichkeiten stellen Maßnahmen dar, um eine Eskalation des Gespräches zu verhindern. Die Vermittler sind dabei neutral und tragen zunächst nicht auf inhaltlicher Ebene zum Gespräch bei. Es ist Ralphs Aufgabe, das Gespräch zu führen und zusammen mit Jack an einer Lösung zu arbeiten. Ist diese gefunden und wie beschrieben festgehalten, müssen beide Beteiligten die Einhaltung der Lösungsvereinbarung beobachten. Die Berater werden Ralph im Rahmen ihrer ganzheitlichen Beratung in der Folgezeit dabei unterstützen, ein erneutes Aufkommen des Konfliktes zu verhindern.

5 Diskussion

5.1 Reflexion

In einer abschließenden Reflexion beschreiben die Autoren den Verlauf der Erstellung dieser Seminararbeit. Die erste Überlegung, einen Film als Szenario für die Arbeit zu wählen, kommt von dem großen Filminteresse der Autoren. Beiden ist bei vielen Filmen aufgefallen, dass auftretende Konflikte fast ausschließlich eskalieren, bevor ein Held am Ende das ausweglose Problem löst. Daher kommt die Idee, eine kritische Szene im Film zu beleuchten und eigene Lösungsansätze zu finden. Mit „Der Herr der Fliegen“ haben die Autoren schnell einen passenden Film gefunden.

Um einen geeigneten Lösungsansatz zu finden, war es anfangs notwendig, zu verstehen, wie und warum Konflikte auftreten, welche Konfliktarten es gibt und wie Konflikte eskalieren. Bei diesem Vorgehen zeigte sich schnell, dass ein Film ein gutes Mittel ist, um eine Thematik zu verdeutlichen. Die Konflikttheorie konnten die Autoren stets auf den Film beziehen, wodurch immer der Bezug zur Praxis vorhanden war.

Durch die Analyse des Konfliktes konnten die Autoren den Projektauftrag der Consultants konkretisieren und ein deutliches Verständnis der Konfliktsituation vermitteln. Durch die Charakterisierung von Jack und Ralph zeigte sich zudem,

wie wichtig es ist, mit verschiedenen Persönlichkeiten umgehen zu können.

Die vorgestellten Lösungsmöglichkeiten aus der Theorie verdeutlichen, dass viele Lösungen auf der Natur des Menschen beruhen und eben kaum das Miteinander reden berücksichtigen. Gerade diesen Weg zu gehen, zeigt den noch jungen Militärschülern eine schwerere, aber effektivere Lösungsmöglichkeit, die sie in ihrer persönlichen Entwicklung positiv beeinflussen kann. Durch Ralphs umfassende Vorbereitung auf das Konfliktgespräch hat Ralph eine gute Basis für ähnliche Situationen in Zukunft erworben.

5.2 Übertrag in die Praxis

Bei der Erstellung dieser Seminararbeit hatten die Autoren anfangs den Gedanken, dass das Szenario fernab der Realität ist. Militärschülern, die nach einem Flugzeugabsturz auf einer einsamen Insel überleben müssen, klingt nicht nach einer „klassischen“ Konfliktsituation. Dennoch zeigt gerade dieses Szenario, dass Führungskonflikte nicht in der Arbeitswelt entstanden sind. Vielmehr ist es etwas, das aus der menschlichen Natur stammt. Schon zu Beginn ihrer Evolution haben Menschen denjenigen als Anführer gewählt, der am besten für das Überleben der Gruppe sorgen konnte. Konnte dieser das Überleben nicht gewährleisten, machten ihm andere die Führungsposition streitig.

Im Film „Der Herr der Fliegen“ zeigt sich diese menschliche Natur. Die Gruppe wählt Ralph als Anführer, weil sie ihn für denjenigen hält, der den Erfolg der Gruppe gewährleisten kann. Ralph hat die innere Motivation, um jeden Preis von der Insel zu entkommen. Stattdessen hat Jack die Motivation, das Überleben auf der Insel zu sichern. Diese inneren Überzeugungen geraten aneinander und es kommt zum Konflikt. Im weiteren Verlauf des Films wählt Jack die Lösungsmöglichkeit der Vernichtung von Ralph. In der letzten Szene versucht Jack mit seiner Gruppe Ralph aus seinem Versteck zu locken, um ihn zu töten. Da der Film fernab der Zivilisation spielt, kommt diese Lösungsmöglichkeit zum Einsatz.

In der Arbeitswelt geraten zwar keine menschlichen Instinkte wie das Überleben aneinander, jedoch haben alle Mitarbeiter und Führungskräfte eigene Werte, Überzeugungen und Motivationen. Diese stehen nicht immer in Einklang zu anderen. Im Gegensatz zum Film sollte eine Konfliktlösung stets durch Kommunikation stattfinden. Deshalb ist die Auseinandersetzung mit Konfliktgesprächen und eine gute Vorbereitung auf diese eine wichtige Kompetenz, auf die jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft im Arbeitsalltag angewiesen ist.

5.3 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Seminararbeit hat den Autoren gezeigt, dass es wichtig ist, Konflikte frühzeitig erkennen und richtig behandeln zu können. Aus diesem Grund ist ein gut organisiertes Konfliktmanagement in Unternehmen ein wichtiger Bestandteil. Ignorierte oder nicht gelöste Konflikte stellen eine Gefahr für die Zusammenarbeit in einem Team dar und somit für das ganze Unternehmen.

In der Seminararbeit haben sich die Autoren auf das Konfliktmanagement beschränkt. Themen, wie „Leadership“ oder „Teamentwicklung“ haben sie entweder nur kurz angeschnitten oder außer Acht gelassen. Für diese Themen können mögliche Folgearbeiten dienen. In dem Szenario haben die Consultants Ralph auf sein Konfliktgespräch vorbereitet. Bei einem Erfolg bieten sich die Consultants an, um Ralph in Sachen Führung und Teamentwicklung zu beraten.

Für die Zukunft entnehmen die Autoren aus der Seminararbeit das Wissen über Konflikte und deren Lösungen. Da beide Autoren erst seit wenigen Jahren im Arbeitsleben sind, ist die Auseinandersetzung mit Konflikten ein Thema, das beide mit großer Wahrscheinlichkeit in ihrem Beruf beschäftigen wird. Durch die Erkenntnisse dieser Arbeit wird es den Autoren leichter fallen, mit zukünftigen Konfliktsituationen umgehen zu können.

Literaturverzeichnis

- Alter, U. (2018):** Grundlagen der Kommunikation für Führungskräfte: Mitarbeitende informieren und Führungsgespräche erfolgreich durchführen. 2. Auflage. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Eremit, B.; Weber, K. (2016):** Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Glasl, F. (2002):** Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8. Auflage. Haupt Verlag, Bern.
- Koschany-Rohbeck, M. (2015):** Praxishandbuch Wirtschaftsmediation. Grundlagen und Methoden zur Lösung innerbetrieblicher und zwischenbetrieblicher Konflikte. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Ott, L.; Wittmann, R.; Gay, F. (2006):** Das DISG-Persönlichkeitsprofil. In: Simon, W. (Hrsg.): Persönlichkeitsstile und Persönlichkeitstests. S. 159-178.
- Schödlbauer, C. (2013):** Persönlichkeit: Entwicklung und Selbstmanagement. In: Landes M., Steiner E. (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft. Springer VS, Wiesbaden.
- Schwarz, G. (2014):** Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 9. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Weßel, C. (2017a):** Elche Fangen ... Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte. Band 2: Menschen – Lassen Sie uns zum Äußersten greifen ... reden wir miteinander. Weidenborn Verlag, Frankfurt a. M.
- Wessel, C. (2017b):** Elche Fangen ... Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte. Band 3: Werkzeuge – Von 8+1 W bis Smarte Ziele. Weidenborn Verlag, Frankfurt a. M.