

ARBEITSHEFTE
**FÜHRUNGS-
PSYCHOLOGIE**

BAND 15

Herausgeber
Gerhard Raab
Nicolas Crisand

Karl Berkel

Konflikttraining

Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen

15. Auflage

Die »Grüne Reihe« Arbeitshefte Führungspsychologie (AHF)

Alle Bände zeichnen sich aus durch hohe Praxisorientierung, renommierte Autoren, verständliche, wissenschaftlich fundierte Informationen und gute lernpsychologische Aufbereitung. Bisher sind erschienen:

- Psychologie der Persönlichkeit (AHF 1)
- Grundlagen der Führung (AHF 2)
- Motivation und Management des Wandels (AHF 4)
- Besprechungen zielorientiert führen (AHF 6)
- Arbeitsmethodik (AHF 7)
- Transaktions-Analyse (AHF 10)
- Psychologie der Gesprächsführung (AHF 11)
- Psychologie der Auszubildenden (AHF 12)
- Anti-Stress-Training (AHF 13)
- Konflikttraining (AHF 15)
- Erfolgreiche Teamführung (AHF 16)
- Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument (AHF 18)
- Psychologische Grundlagen im Führungsprozess (AHF 19)
- Methodik der Konfliktlösung (AHF 23)
- Führungsethik (AHF 27)
- Kommunikation macht gesund (AHF 31)
- Innovative Teamarbeit (AHF 35)
- Rhetorik und Präsentation (AHF 37)
- Neue Ideen mit System (AHF 39)
- Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (AHF 42)
- Führung braucht Coaching (AHF 45)
- Customer Relationship Management (AHF 46)
- Intervention (AHF 48)
- Führen mit Autorität – aber nicht autoritär (AHF 50)
- Effizientes Verhandeln (AHF 55)
- Talent Management (AHF 58)
- Führen in Projekten (AHF 60)
- Kreativität und Innovation (AHF 61)
- Techniken geistiger Arbeit (AHF 62)
- Positive Psychologie in der Führung (AHF 63)
- Personalbeurteilungssysteme (AHF 65)
- Selbstmotivierung und kompetente Mitarbeiterführung (AHF 66)
- Wie Menschen ticken: Psychologie für Manager (AHF 67)
- Prozessorientiertes Personalwesen (AHF 68)
- Führung ist dreidimensional (AHF 69)
- Psychologisches Kapital (AHF 70)
- Unternehmensnachfolge (AHF 71)
- Aktuelle Trends in der Personal- und Organisationsentwicklung (AHF 73)
- Erfolgreiche Mitarbeiterführung in Arztpraxen (AHF 74)
- Erfolgsfaktor Problemlösung (AHF 77)
- Wir alle sind Unternehmer! (AHF 78)
- Alphas können nicht führen (AHF 79)
- Positive Psychologie und Selbstmanagement (AHF 81)
- Positiv Führen mit Neuer Autorität (AHF 82)
- Mehr ICH wagen! (AHF 83)
- Qualitätsmanagement in der KVP-Praxis (AHF 84)
- Die Macht der Nächstenliebe (AHF 85)
- Mediation macht gesund (AHF 86)
- Mentale Stärke in bewegten Zeiten (AHF 87)
- Motivierend Führen mit Zielen – Objectives and Key Results (AHF 88)
- Teamentwicklung wirkt! (AHF 89)
- Guter Zahnarzt! Guter Chef? (AHF 90)
- Mentale Stärke und berufliche Kompetenzen durch E-Learning (AHF 91)

Die Reihe wird ständig erweitert – ein Abonnement sorgt dafür, dass Sie keinen neuen Band verpassen!

- **Abo A: Sie erhalten alle neuen Bände** sofort nach Erscheinen zum Preis von je 19,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.
- **Abo B: Sie erhalten alle neuen Bände und alle Neuauflagen** bereits veröffentlichter Bände sofort nach Erscheinen zum Preis von je 19,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.

Die Abonnements können jederzeit gekündigt und ganz einfach abgeschlossen werden:

Bitte schreiben Sie eine E-Mail an post@edition-windmuehle.de und geben Sie Ihren Namen, Ihre Postanschrift an und ob Sie Abo A oder B wünschen. Natürlich können Sie uns auch schreiben oder anrufen.

ARBEITSHEFTE
**FÜHRUNGS-
PSYCHOLOGIE**

BAND 15

Herausgeber
Prof. Dr. Gerhard Raab
Nicolas Crisand

Prof. Dr. Karl Berkel

Konflikttraining

Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen

15., überarbeitete und erweiterte Auflage 2024

ISBN 978-3-86451-099-1

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung bedarf der schriftlichen Zustimmung des Verlages. Nachdrucke, Fotokopien, elektronische Speicherung oder Verbreitung sowie Bearbeitungen – auch auszugsweise – sind ohne diese Zustimmung verboten! Verstöße können Schadensersatzansprüche auslösen und strafrechtlich geahndet werden.

© 2024 EDITION WINDMÜHLE
FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG
Postfach 73 02 40
22122 Hamburg
Telefon +49 40 679430-0
Fax +49 40 67943030
post@edition-windmuehle.de
www.edition-windmuehle.de

Satz und Gestaltung: FELDHAUS VERLAG, Hamburg
Herstellung: WERTDRUCK, Hamburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Vorwort

Das Interesse an Konflikten ist ungebrochen, sie sind ja auch Teil unseres Lebens. Wie sehr, zeigen die Anfänge der Konfliktforschung. Der kalte Krieg hat ursprünglich den Anstoß für die sozialwissenschaftliche Konfliktforschung gegeben. Das Interesse war eindeutig politischer Natur: Wie kann Entspannung gelingen, um den Ausbruch eines dritten Weltkriegs zu verhindern? Das Thema Gewalt hat sich seitdem außenpolitisch wahrlich nicht erledigt, ist aber – zumindest in Europa – in den Binnenraum der Gesellschaft (Familie, Schule) gewandert und dort nicht weniger brisant.

In den beiden letzten Dekaden sind vermehrt Verfahren der Mediation sowie Prozesse des Verhandelns, besonders im interkulturellen Kontext, in den Mittelpunkt getreten. Es hat den Anschein, als ob die Verhandlungspsychologie das Erbe der klassischen Konfliktforschung antreten würde. Immerhin ist diese Thematik im globalisierten Kontext kultur- und branchenübergreifend außerordentlich anschlussfähig.

In die 9. Auflage sind einige neuere Entwicklungen eingeflossen. Der Text ist gestrafft und teilweise anders geordnet, die Beispiele sind adaptiert, der Vorrang der Konfliktbewältigung vor der Konflikttheorie ist noch stärker herausgestellt. Zwei gewichtige Veränderungen betreffen die differenziertere Typologie der Konfliktstile und die neu konzipierten Formen der Konfliktbewältigung. Dazu zählt insbesondere der Umgang mit Wertkonflikten, die nach Einschätzung des Verfassers immer bedeutsamer werden, allerdings als »Verfahrenskonflikte« verdeckt (und damit formalisiert) bleiben. Im Literaturverzeichnis sind jene Publikationen angegeben, die der Verfasser für lesenswert hält, auch wenn er daraus nicht zitiert hat.

Die 15. Auflage wurde durchgesehen und um einen gemeinsam mit Rechtsanwalt Prof. Dr. Georg Berkel erstellten Beitrag über Mediation erweitert.

Kranzberg, im Herbst 2024

Karl Berkel

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Übungen	7
1 Konflikte verstehen	9
1.1 Konflikt – meine Einstellung	9
1.2 Konflikt – von außen gesehen	11
1.3 Einteilung von Konflikten	15
1.3.1 Seelische Konflikte	15
1.3.2 Soziale Konflikte	18
1.3.3 Organisatorische Konflikte	21
1.4 Entstehung von Konflikten	24
1.4.1 Seelische Konflikte	24
1.4.2 Soziale Konflikte	31
1.4.3 Organisatorische Konflikte	40
2 Konflikte analysieren	43
2.1 Praktische Konfliktanalyse	43
2.1.1 Beobachter und Akteur: Die doppelte Perspektive	43
2.1.2 Prozess-Analyse	50
2.1.2.1 Die Streitpunkte	50
2.1.2.2 Die Parteien	52
2.1.2.3 Die Form	54
2.1.2.4 Der Verlauf	65
2.1.2.5 Ergebnis und Folgen	70
3 Konflikte bewältigen	73
3.1 Grundsätzliches zur Konfliktbewältigung	73
3.1.1 Die konfliktfähige Persönlichkeit	74
3.1.2 Ethische Bewertung der Konfliktbewältigung	76
3.1.3 Formen der Konfliktbewältigung	79
3.2 Seelische Konfliktbewältigung	80
3.2.1 Formen seelischer Konfliktbewältigung	81
3.2.2 Entscheidungskonflikt	81
3.2.3 Rollenkonflikt	86
3.3 Organisatorische Konfliktbewältigung	89
3.3.1 Thematisches Konfliktmanagement	90
3.3.1.1 Sachkonflikte lösen	91
3.3.1.2 Beziehungskonflikte regeln	93
3.3.1.3 Wertkonflikte bändigen	96
3.3.1.4 Die Hierarchie der drei Konfliktformen	106

► Inhaltsverzeichnis

3.3.2	Strukturelles Konfliktmanagement	108
3.3.2.1	Konflikte verhindern (Prävention)	108
3.3.2.2	Konflikte stimulieren (Forcierung)	109
3.3.3	Formelles Konfliktmanagement	113
3.3.3.1	Moderation: Führende als Konfliktregler	113
3.3.3.2	Mediation: Professionelle Hilfestellung im Konflikt	117
3.4	Kooperative Konfliktbewältigung: Einigung durch die Beteiligten	125
3.4.1	Das kooperative Konfliktgespräch	126
3.4.2	Die kontroverse Verhandlung	154
4	Mit Konflikten leben	159
4.1	Konflikte transformieren	159
4.2	Konflikte ertragen	162
Anhang		
	Spiel 1: Gefangenen-Dilemma	165
	Spiel 2: Kooperative Konfliktbewältigung	169
Literaturverzeichnis		171
Stichwortverzeichnis		175
Über den Autor		177

Verzeichnis der Übungen

Übung 1: Assoziation zum Wort »Konflikt«	9
Übung 2: Mein Konfliktverständnis	9
Übung 3: Durch Konflikte Positives bewirken	15
Übung 4: Seelische Konflikte im Beruf	17
Übung 5: Wechsel der Konfliktperspektive	29
Übung 6: Kooperation entwickeln	39
Übung 7: Diagnose meines Konflikts	49
Übung 8: Strukturbedingte Streitpunkte	52
Übung 9: Die Parteien im Konflikt	53
Übung 10: Rollentausch	57
Übung 11: Mein Konfliktstil	58
Übung 12: Meine Stilpräferenzen	64
Übung 13: Seelische Konflikte bewusst machen	80
Übung 14: Mein Verhalten in Entscheidungssituationen	85
Übung 15: Verdrängen oder wüten?	131
Übung 16: Kreativität im Konflikt	136
Übung 17: Meine Emotionen im Konflikt	137
Übung 18: Wie eröffne ich ein Konfliktgespräch?	146
Übung 19: Verschlussene und offene Kommunikation	148

1 Konflikte verstehen

1.1 Konflikt – meine Einstellung

Übung 1: Assoziation zum Wort »Konflikt«

An was denken Sie, wenn Sie das Wort »Konflikt« hören? Schreiben Sie auf, was Ihnen spontan einfällt.

Ziehen Sie nun einen Saldo: Überwiegen eher positive, negative oder neutrale Assoziationen? Welche Erfahrungen kommen darin zum Ausdruck? Übrigens, bei den meisten Menschen überwiegt die negative Bilanz.

Die eigene Einstellung zum Konflikt ist von zentraler Bedeutung. Sie kommt in den beiden fundamentalen Emotionen Angst und Ärger zum Ausdruck. Wozu neigen Sie eher?

Angst	_____	Ärger
defensiv		aggressiv
reagieren		attackieren
flüchten		beschuldigen

Übung 2: Mein Konfliktverständnis

Denken Sie einmal darüber nach, wie Sie diese spezifische Konfliktreaktion entwickelt haben. Hilfreich wäre, die folgenden Fragen im Gespräch mit einem Partner zu erörtern.

- Was war die Streitkultur in meiner Familie? Wie sind meine Eltern (Vater, Mutter) mit Konflikten umgegangen?

► Konflikte verstehen

- Welche Konflikterlebnisse als Kind sind mir besonders in Erinnerung? Wie denke ich heute darüber?
- Auf welche Menschen und Situationen reagiere ich besonders stark (Angst oder Ärger)? Lässt sich ein Muster erkennen: »Immer dann, wenn ...?«
- Wie passt die Streitkultur meiner Organisation(-seinheit) zu meinen Erfahrungen? Weshalb habe ich gerade diese Firma ausgewählt?
- Welche Haltung in Konflikten wünsche ich mir künftig? Woran könnte ich merken, dass ich im nächsten Konflikt diese Haltung praktiziere?

Meine Grundhaltung gegenüber Konflikten – Flucht oder Kampf – beeinflusst

- die Wahrnehmung: Nehme ich Signale übersensibel oder realistisch wahr?
 - die Gefühle: Misstraue ich der Gegenseite oder vertraue ich ihr?
 - die Motivation: Will ich kooperieren, konkurrieren oder suche ich nur meinen Vorteil?
- ↓
- das Verhalten: Was ist mein typischer Konfliktstil?

Wahrnehmung, Gefühle und Motivation bündeln sich im Verhalten, dem bevorzugten Konfliktstil. Daraus entwickelt sich die Konfliktbewältigung. Gelingt oder misslingt sie, wirkt das wiederum auf die Einstellung zurück: Ein sich selbst verstärkender Kreislauf entsteht.

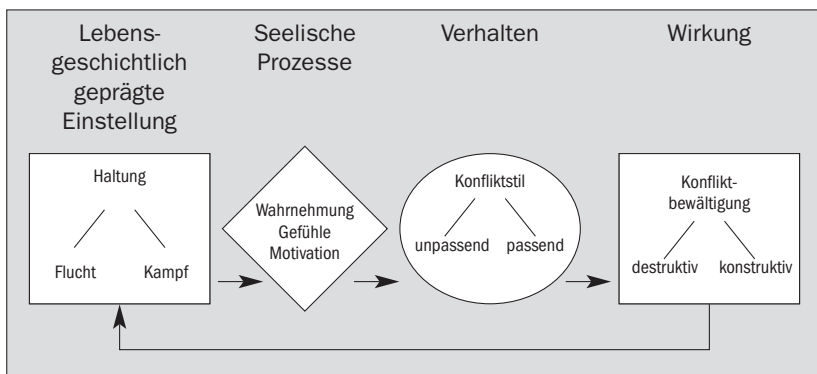


Abb. 1: Der Konfliktkreis

Der Konfliktkreis liefert die Basis für eine Diagnose, die von innen, durch die Introspektion der Parteien, wie von außen, durch die Beobachtung anderer, erfolgen kann.

- Außenstehende (Dritte Parteien, Berater) können einen Konflikt, weil unbeteiligt, meist sachlicher analysieren. Sie sind mehr am Prozess als am Ergebnis interessiert. Ein Therapeut überlässt dem Paar die Entscheidung, die Ehe weiterzuführen oder sich scheiden zu lassen. Der Vorgesetzte traut seinen Mitarbeitern zu, nach einer Auseinandersetzung selber eine Form zu finden, wie sie sich wieder arrangieren.
- Parteien sind durch den Konflikt unmittelbar betroffen. Ihnen ist das Ergebnis keineswegs gleichgültig, sie streiten ja, um ein für sie günstiges Resultat herauszuholen.

Da wir uns in der Innenschau leicht täuschen können, fordert ein umfassendes Konfliktverständnis beide Perspektiven: Die Reflektion des Erlebens muss durch die Rückmeldung der Beobachter ergänzt werden.

Die vorliegende Publikation liefert theoretische Begründungen und praktische Hilfen, um beide Perspektiven, des Beobachters und des Beteiligten, zu verstehen und einzuüben. Konflikte bei anderen diagnostizieren zu können, hilft im eigenen Fall kaum weiter; sich auf das eigene Konflikterleben zu konzentrieren, erweitert nicht unsere Kenntnisse und Fertigkeiten.

Die eingangs intuitiv vorgenommene Selbsteinschätzung soll deshalb durch die Betrachtung von außen ergänzt werden.

1.2 Konflikt – von außen gesehen

Definition: Ein Konflikt liegt dann vor, wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind.

Der neutrale Ausdruck Elemente soll anzeigen, dass die verschiedensten Inhalte in Widerstreit geraten können:

- Gedanken: Ich schaffe das schon. – Ich schaffe es doch nicht.
- Wünsche: Ich will Karriere machen. – Ich will aber nicht umziehen.
- Verhalten: Ich fahre gern Auto. – Ich trinke gern Alkohol.

► Konflikte verstehen

- Absichten: Der Mitarbeiter sucht die Nähe zum Chef. – Gleichzeitig weiß er, den Chef interessiert nur die Leistung.
- Beurteilungen: Um den Klimawandel zu stoppen, muss Energie gespart werden – Nicht sparen, sondern neue Energieformen finden, ist zielführender.
- Bewertungen: Ein Mitarbeiter hält seinen Vorschlag für durchdacht und realisierbar. – Der Vorgesetzte lehnt ihn als nicht finanzierbar ab.
- Personen: Zwei Mitarbeiter empfinden starke Abneigung gegeneinander, sie weigern sich, in der gleichen Gruppe zusammenzuarbeiten.
- Gruppen: Arbeitgeber – Arbeitnehmer, Vorstand – Betriebsrat, Verkaufsabteilung – Produktion.

Den Konflikt machen nicht die Inhalte aus, die können fast beliebig sein, sondern die formale Zuordnung, dass sie nicht gleichzeitig verwirklicht werden können, in Gegensatz zueinander stehen oder in sich unvereinbar sind. Diese Zuordnung stellen nicht die Elemente her, sondern der Mensch. Um handeln zu können, muss er aus der Vielzahl von Anreizen und Angeboten auswählen, werten, vorziehen und hintanstellen, kurz: entscheiden. Der Druck kann von außen (Forderung) oder von innen (Selbstbild) zusätzlich verstärkt werden. In beiden Fällen entspringt er dem Bedürfnis nach klarer Orientierung und zielbezogener Handlungsfähigkeit.

Der Mensch braucht beides:

- Orientierung: Eine innere Ordnung, ein Wertgefüge, das ihm erlaubt, Widerfahrnisse und Entscheidungen einzuordnen. – Schicksalsträchtige Ereignisse (schwere Krankheit, Arbeitslosigkeit, Verlust eines geliebten Menschen) stellen diese Ordnung in Frage, destabilisieren die gewohnte Sicherheit, verlangen nach einer neuen Sinngabe.
- Handlungsfähigkeit, um die täglichen Aufgaben, die das Leben stellt, fortgesetzt zu erfüllen. – Konflikte unterbrechen die Kontinuität des täglichen ziel- und aufgabenbezogenen Handelns.

Daraus folgen charakteristische Merkmale von Konflikten:

- Konflikte signalisieren Störungen: Sie unterbrechen, wenn auch nur vorübergehend, den Handlungsablauf und zwingen uns, zuerst die Orientierung wiederzugewinnen.

- Konflikte sind affektgeladen: Wir fühlen uns angespannt, stehen unter Druck, sind wütend und gereizt, voller Angst und Unsicherheit.
- Konflikte entwickeln sich dynamisch, haben die Tendenz zu eskalieren: Sie weiten sich auf mehr Menschen und Themen aus, nehmen an Intensität zu.
- Konflikte drängen auf eine Lösung: Man kann die Spannung nicht ignorieren, sie muss irgendwie »aufgelöst« werden. Erst dann können wir uns wieder dem Alltag zuwenden.

Die Eigenart von Konflikten hat Folgen für die Konfliktbewältigung.

- Wer in einen Konflikt gerät, wird emotional aufgeladen, erregt und angespannt. Wer absichtlich den Konflikt mit anderen (Partner, Vorgesetzten, Kollegen, Nachbarn) sucht, sollte nicht nur wissen, wie er vorzugehen hat, sondern auch, wie er seine Erregung – Angst oder Ärger – so weit kontrollieren kann, dass er den Konflikt im Griff hat.
- Wer gezielt Konflikte provoziert, um z. B. organisatorische Veränderungen voranzutreiben, soll sich bewusst sein, dass er damit eine Menge Emotionen freisetzt. Für sie gilt das oben Gesagte: Der Erfolg hängt nicht nur von der Strategie ab, sondern von der Fähigkeit der Beteiligten, Konflikte emotional zu bewältigen. Wo das Management dies gering schätzt, wird es mit Widerstand konfrontiert. Dies gilt auch für strukturelle (Matrixorganisation) oder politische (Streitkultur) Konzepte, die einen permanenten Konfliktaustrag als effizient oder emanzipatorisch proklamieren.
- Generelle Voraussetzung für erfolgreiche Konfliktbewältigung ist die Fähigkeit, Belastungen standhalten zu können. Eine höhere Belastbarkeit absorbiert problemlos die alltäglichen Widrigkeiten und bietet genug Rezeptionsraum, größere Konflikte alternativ und energisch anzugehen (vgl. Ekkehard Crisand & Ute Lyon, Anti-Stress-Training, in dieser Reihe).
- Das emotionale Erleben belastet die Parteien – jetzt, doch mittel- und langfristig sind sie meist dankbar, einen Konflikt gewagt und durchgegangen zu haben. Die positiven Funktionen von Konflikten sind beträchtlich, man muss sie sich häufig ins Gedächtnis rufen (Morton Deutsch, 1976, S. 17).

- Konflikte machen erst Freiheit möglich. Je mehr Widersprüche im Konflikt aufeinanderprallen, desto größer die Chance, dass sie sich gegenseitig schwächen – und damit der Person die Möglichkeit eröffnen, von ihnen frei zu werden. »Jedes Determinationsplus birgt Freiheit.« (Odo Marquard, 2007, S. 121).

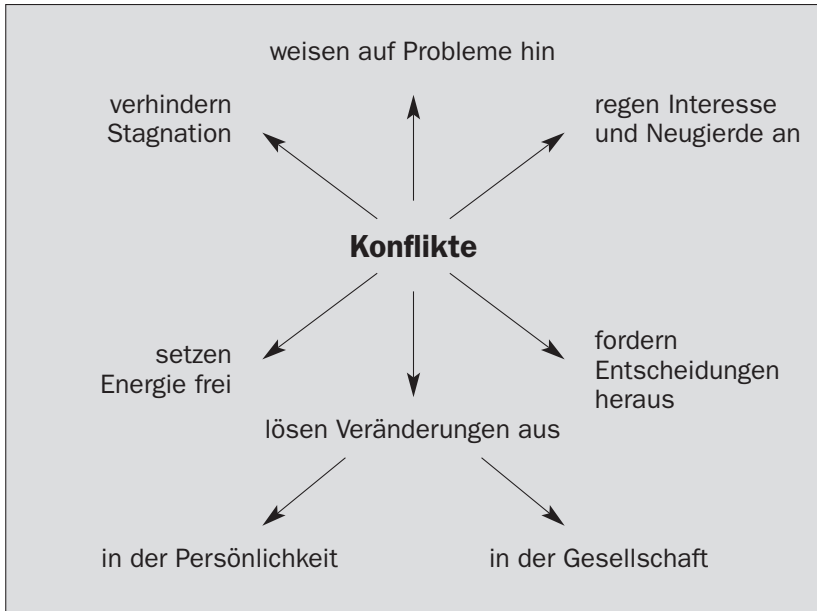


Abb. 2: Positive Funktionen von Konflikten (nach Morton Deutsch)

Spontanes Erleben und bewusste Strategie klaffen bei Konflikten auseinander. Die Parteien erleben den Konflikt in aller emotionalen Dichte und sind deshalb bestrebt, möglichst rasch aus dieser misslichen Lage herauszukommen. Beobachter überblicken einen größeren Zeitraum und vermögen besser einzuschätzen, welche erwünschten Effekte der Schmelzofen Konflikt hervorbringt. Aus noch größerer Perspektive zeigen historische Analysen tatsächlich die transformierende Kraft sozialer und politischer Konflikte. Die europäische Einigung ist ohne permanente Konflikte gar nicht denkbar. Öffentliche Auseinandersetzungen, so heftig sie zeitweise geführt werden, wirken keineswegs dysfunktional, sondern integrativ, wie die Analyse internationaler Medienberichte über heiß umkämpfte politische Themen zeigt (Barbara Berkel, 2006).

Übung 3: Durch Konflikte Positives bewirken

Erinnern Sie sich bitte an Konflikte in der Familie oder Arbeit, durch die Sie Positives bewirkt haben: Änderungen, Entwicklungen, Klärungen bei sich und anderen.

- Um was ist es (Ihnen) gegangen?
- Wie haben Sie die Situation damals erlebt? Wie haben Sie agiert und reagiert?
- Wie erklären Sie sich heute die positiven Wirkungen?
- Wie hat diese Erfahrung Ihr Verständnis von Konflikten verändert?

1.3 Einteilung von Konflikten

Eine grundlegende Einteilung unterscheidet Konflikte danach, ob sie in der Person oder zwischen Personen auftreten. Seelische und soziale Konflikte stehen in engem Zusammenhang, der am Ende dieses Kapitels näher dargelegt wird.

1.3.1 Seelische Konflikte

Die bekannteste Einteilung stammt von dem Psychologen Kurt Lewin. Er unterscheidet Konflikte danach, welche Kräftekonstellation auf eine Person einwirkt. So kommt er zu drei Konfliktypen.

Die Person steht zwischen zwei Zielen, die sie für gleich wertvoll hält, aber nicht gleichzeitig anstreben/erreichen kann.



Abb. 3: Annäherungs-Annäherungs-Konflikt

Beispiele: Ein Schulabgänger muss zwischen zwei Berufen entscheiden, die beide seinen Interessen und Neigungen entsprechen. – Ein Mitarbeiter kurz vor dem Karrieresprung erhält durch einen Headhunter ein attraktives Angebot von der Konkurrenz.

Im Annäherungs-Annäherungs-Konflikt muss die Person zwischen positiven Möglichkeiten entscheiden. Die Person kann den Konflikt lösen, indem sie auf eine Möglichkeit verzichtet. Wenn sie vom Verzicht Nachteile befürchtet, dann verwandelt sich dieser an sich harmlose Konflikt in einen (schwieriger zu bewältigenden) Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt (s. u.).

Beispiel: Ein Beamter schätzt den sicheren Arbeitsplatz, hätte aber gern das Gehalt eines Studienkollegen in der Wirtschaft. Bei einem Jahrgangstreffen wird ihm die negative Seite seiner Entscheidung für den öffentlichen Dienst schmerzlich bewusst.

Die Person muss zwischen zwei Gegebenheiten entscheiden, die sie beide als Übel ansieht.



Abb. 4: Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt

Beispiele: Bei einem Rentner wird ein Tumor diagnostiziert. Er muss zwischen einer Chemotherapie oder »der Natur ihren Lauf lassen« wählen – beides mit ungewissem Ausgang. – Ein Mitarbeiter gerät mit einer wichtigen Terminarbeit in Verzug. Sein Chef steht vor der Wahl, ihn hart anzugehen (was er scheut) oder die Arbeit am Wochenende selber zu Ende zu bringen.

Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikte kennzeichnen auch die Pflichten-kollision. Unausweichliche Konstellationen erleben wir als Dilemma, existenzielle erheben sich zur Tragik: Der Mensch kann, was immer er tut, dem Übel nicht ausweichen.

Beispiel: Ein sozial gesinnter Unternehmer hat nur die Wahl, einen Teil seines Personals zu entlassen oder Konkurs anzumelden.

Die Person steht vor einer Entscheidung, die ihr sowohl Wertvolles wie Übles bringt.



Abb. 5: Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt