

---

## Konfliktkompetenz Konzept

### A<sup>3</sup>= Akzeptanz, Analyse, Assimilation<sup>©</sup>

---

Durch Weiterbildung der Mitarbeitenden soll Unternehmen oder/ und Team zunehmend **konfliktfest** gemacht werden. Führungskräfte und Teams werden in die Lage versetzt unter Anwendung des **Konzepts „A<sup>3</sup>“** Konflikte und Kontroversen eigenständig zu bewältigen.

### A<sup>3</sup> KONZEPT

**Akzeptanz:** Das 1. Wissen um erprobte und wirkungsvolle Vorgehensweisen im Konfliktmanagement, sowie 2. die Aneignung von Handwerkszeug, wie Analyse- und Gesprächstechniken, schaffen die Zuversicht, dass Konflikte strukturiert bewältigt werden können. Dies befreit von Ängsten und Negativassoziationen und erhöht die Bereitschaft Konflikte als bewältigbare Herausforderungen zu akzeptieren.

**Analyse:** Durch das Herzstück des A<sup>3</sup> Konzepts, nämlich einer strukturierten **Analyse**, werden mögliche Veränderungssignale im Konflikt aufgespürt. Eine durchgängige Transparenz während der Analysephase, unter Einbindung aller Konfliktparteien, ermöglicht eine nachfolgende konstruktive **Bewältigung** des Konflikts und befördert nachhaltiges Wachstum und/oder Stabilisierung.

**Assimilation:** Der Analyse folgt ein **Entscheidungsprozess**, inwieweit Veränderungen umgesetzt werden können oder inwieweit sie erwünscht sind – wenn möglich unter Einbindung aller Beteiligten, was die Transformation erleichtert.

Auf Grundlage des Entscheidungsprozesses wird entweder eine Veränderung oder eine Stabilisierung bestehender Verhältnisse eingeleitet. *(Die Transformation an sich gehört im Grunde nicht mehr zum Konfliktprozess selbst...und ist je nach Thema, Unternehmen, Team, Maßnahme individuell)*

Für eine kurzfristige **Befriedung** ist es häufig bereits ausreichend, wenn Veränderungsbedarf erkannt und **benannt** wird, auch wenn dieser nicht oder erst später umgesetzt wird. Nur wenn keine Veränderungssignale erkennbar sind oder als ungewollt verworfen werden, der Konflikt also als dysfunktional identifiziert ist, wird ein Prozess der **Befriedung** eingeleitet.

© Sabina Bacon

## Noch einige erklärende Inputs:

Wichtiges Merkmal des Konzepts ist die Unterscheidung zwischen funktionalen (zuträglichen) Konflikten, die nachhaltig bewältigt werden und dysfunktionalen (abträglichen) Konflikten, die befriedet werden.

**Assimilation als Bewältigung:** Es finden dauerhaft wirksame Veränderungen oder Stabilisierungen statt. Die Konfliktlösung führt entweder zu positiven Veränderungen, die neue Chancen, Wachstum oder mehr Effizienz befördern und/oder es wird eine nachhaltige Stabilisierung der bestehenden Systeme ohne weitere Reibungsverluste erreicht.

**Assimilation als Befriedung:** Ist eine Bewältigung nicht möglich, geht es darum, Reibungsverluste und Störungen zu minimieren. Dies geschieht je nach Einzelfall durch Schlichtung, Kompromissfindung, aber auch eine autoritäre Machtentscheidung kann erforderlich sein. Instrumente der Befriedung sind Techniken der Vermittlung, Versöhnung und Begütigung. Manipulation durch Bagatellisierung und Herunterspielen von Interessen sollte vermieden werden.

### Das A<sup>3</sup> Konzept geht davon aus,

- dass eine erfolgreiche Konfliktbewältigung die Einsicht voraussetzt, dass Konflikte an sich **wertfrei** sind. Es sind die Auswirkungen, die Form der Bewältigung und das Ergebnis, die negativ oder positiv gewertet werden können.
- dass Konflikte unvermeidbar sind, ihre Auswirkungen jedoch steuerbar sind. Der Fokus darf deshalb nicht auf Konfliktvermeidung liegen, sondern im Fokus steht die Steuerung der Auswirkungen

#### = Akzeptanz

- Die Auswirkungen sind abhängig von der Form der Konfliktbewältigung. Eine erfolgreiche Konfliktbewältigung ist maßgeblich durch die Konfliktfähigkeit / Konfliktkompetenz der Beteiligten bestimmt.
- Kernstück jeder erfolgreichen Konfliktbewältigung ist die Fähigkeit den Konflikt analysieren zu können. Bei der Analyse von Ursachen und Funktionen des Konflikts, kristallisiert sich heraus, welche Elemente des Konflikts funktional und welche dysfunktional sind. Funktionale Elemente sind Signale für Veränderungsbedarf. Sie verweisen auf mögliche Potenziale und Chancen und sie bergen Vorteile für den Einzelnen, das Team, das System und die Organisation. Dysfunktionale Elemente werden bei der Analyse als lediglich störend identifiziert, sie sind in keiner Weise dem Team, der Organisation noch dem System dienlich.

#### = Analyse

- Veränderungssignale, die in einem Konflikt identifiziert werden, werden auf ihre Umsetzbarkeit überprüft. Dabei werden Chancen und Potenziale, aber auch Risiken, Zeit und Aufwand in Betracht gezogen.
- Ein Entscheidungsprozess, ob, wann, wie und in welchem Umfang Veränderungen umgesetzt werden, sollte für alle Konfliktparteien transparent sein, bzw. diese möglichst mit einbeziehen. So wird nicht nur eine für alle Seiten befriedigende Konfliktbewältigung erreicht, sondern es können sich auch neue Potenziale und Stärken erschließen.
- Für eine kurzfristige Befriedung ist es häufig bereits ausreichend, wenn Veränderungsbedarf erkannt und benannt wird.

#### = Assimilation

Ziel ist es gemäß dieser These, Konflikte nicht zu vermeiden, sondern einen möglichst hohen Grad an Steuerbarkeit von Konflikten zu erreichen. Daraus ergibt sich der Schluss, dass Strategien, die auf eine Vermeidung oder Verringerung von Konflikten setzen, nicht zielführend sind. Im Gegenteil, erst eine Akzeptanz von Konflikten oder Konfliktpotential ermöglichen eine Analyse der zugrundeliegenden Faktoren und eine daraus resultierende Strategie zu einer nachhaltigen Konfliktbewältigung.