

Dieser Fragebogen wurde konstruiert, um Ihnen Informationen über einen wichtigen Aspekt Ihres Verhaltens zu geben: Ihre typische Vorgehensweise in Konflikten. Sie können diese Informationen nutzen, um Ihre bestehenden Verhaltensweisen zu bestätigen oder zu bestärken, oder aber um Gebiete und Möglichkeiten zu erkennen, wo Sie dazulernen möchten. In beiden Fällen werden die Ergebnisse Ihnen helfen, mehr über sich selbst und Ihre Verhaltensweisen in diesem kritischen Bereich zu erkennen.

Aufbau des Fragebogens:

Der Fragebogen besteht aus vier Teilen. Jeder Teil besteht aus drei Fragen, die Konflikte unter einem speziellen Blickwinkel beleuchten. Zu jeder Frage haben wir fünf verschiedene Möglichkeiten beschrieben, die betreffende Situationen zu handhaben. Diese Möglichkeiten stellen typische Verhaltensweisen dar, die sich untereinander in wichtigen Punkten unterscheiden. Ihr Ergebnis im Fragebogen hängt davon ab, welche dieser Antwortmöglichkeiten Sie jeweils vorziehen. Bitte lesen Sie die untenstehenden Anweisungen genau durch, damit Sie jede Frage mit ihren fünf Lösungsmöglichkeiten zutreffend beantworten können.

So wird's gemacht:

Es gibt keine **richtigen** oder **falschen** Antworten in diesem Fragebogen. Durch das Ausfüllen dieses Fragebogens wollen Sie wichtige Informationen über sich selbst gewinnen, deshalb sollten Sie die Antwort auswählen, die Ihre Verhaltensweise am charakteristischsten beschreibt.

Bitte wählen Sie nicht die aus Ihrer Sicht zweckmäßigste oder moralisch beste Lösung aus. Sie würden damit nur ein Wunschdenken in das Ergebnis einbauen, das nicht Ihrem tatsächlichen Verhalten entspricht. Einen Nutzen hat dieser Fragebogen nur bei wahrheitsgetreuer und offener Beantwortung.

Lesen Sie zunächst die fünf Verhaltensmöglichkeiten durch, die für jede Konfliktsituation dargestellt sind. Überlegen Sie sich, welche Verhaltensmöglichkeit **am meisten Ihrem eigenen Verhalten entspricht**.

Tragen Sie den dieser Verhaltensmöglichkeit zugeordneten Buchstaben (a, b, c, d oder e) auf der unter der Situation stehenden Skala entsprechend dem Grad Ihrer Zustimmung ein. Wenn die betreffende Verhaltensmöglichkeit ganz genau Ihrem tatsächlichen Verhalten entspricht, tragen Sie den Buchstaben bei dem Wert 10 ein. Trifft die Möglichkeit nur ungefähr oder teilweise zu, gehen Sie entsprechend weiter nach rechts und geben Sie ihr eine niedrigere Wertzahl (vgl. unten stehendes Beispiel).

Als nächstes wählen Sie die Antwort aus, die Ihrem Verhalten am **wenigsten** entspricht, und platzieren Sie diesen Buchstaben auf der rechten Seite des Diagramms nahe bei 'Stimmt überhaupt nicht'. Danach ordnen Sie bitte die zu den drei anderen Verhaltensmöglichkeiten gehörenden Buchstaben auf der Skala ein, indem Sie Ihnen mehr oder weniger hohe Punktwerte zuordnen, je nachdem, wie sehr auch diese anderen Verhaltensalternativen gelegentlich oder teilweise Ihrer wirklichen Vorgehensweise entsprechen.

Beantworten Sie in dieser Weise alle 12 Fragen.

Beispiel: Ihre Lösung einer Frage mit fünf Verhaltensmöglichkeiten könnte folgendermaßen aussehen:

stimmt		b		c	a		d			e	stimmt überhaupt
genau	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	nicht

Sie können auch **mehrere** Buchstaben (Antworten) auf einen Zahlenwert setzen, z. B.

stimmt				c	d					b	stimmt überhaupt
genau	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	nicht

FRAGEBOGEN KONFLIKTSTILE

1. IHRE PERSÖNLICHE EINSTELLUNG ZUM KONFLIKT

Wir alle haben im Laufe unseres Lebens gelernt, Konflikte in bestimmter Weise zu betrachten und darauf zu reagieren. Die meisten Menschen sind so zu einer ganz persönlichen Einstellung zum Thema Konflikt gekommen. Im folgenden Abschnitt können Sie Ihre eigene Grundeinstellung zu Konflikten einordnen.

1A. Die Weltliteratur ist voll von Beobachtungen und Vorschriften darüber, wie Konflikte gehandhabt werden sollten. Leider herrscht dabei keine Übereinstimmung. Bitte überlegen Sie sich beim Durchlesen der folgenden Zitate, inwieweit diese Ihre eigene Einstellung zum Konfliktmanagement charakterisieren.

- „Es ist nutzlos zu versuchen, jemandem etwas auszureden, was dieser nie recht kapiert hat - aber meint, es sei auf seinem Mist gewachsen ... jedem das seine.“
- „Nur derjenige hat überzeugend gesiegt, der seinen Feind in die Flucht schlägt. Schlachten werden von denen gewonnen, die an den Sieg glauben.“
- „Wir sollten unsere Schläue einsetzen wie unseren Mut ... immer parat, um uns damit zu verteidigen, aber nie, um jemanden damit zu verletzen.“
- „Liebet Eure Feinde ... und wer Dich auf die rechte Backe schlägt, dem biete auch die andere dar; und wer Dir den Mantel nimmt, dem wehre nicht den Rock.“
- „Nur wer bereit ist sein Monopol auf die Wahrheit aufzugeben, kann von den Erkenntnissen anderer profitieren ... keiner kennt die endgültige Wahrheit, aber jeder kann ein Stück dazu beitragen.“

stimmt											stimmt überhaupt
genau	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	nicht

1B. Typisch für Konflikte ist, dass nicht nur unterschiedliche Ideen oder Sachzusammenhänge aufeinanderprallen, sondern auch die Gefühle der Beteiligten. Konflikte erzeugen starke Gefühle, die u.U. wichtiger werden können als die unterschiedliche Meinungsverschiedenheit in einer Sachfrage. Die Gefühle beeinflussen Ihr Verhalten in einem Konfliktfall oft sehr stark. Wie würden Sie Ihre Gefühle in solchen Konfliktsituationen beschreiben?

- a. Für mich ist typisch, dass mir das Freiwerden angestauter Gefühle im Konflikt Spaß macht. Wenn ich gewinne, habe ich das angenehme Gefühl, etwas erreicht zu haben.
- b. Ein Konflikt wirkt auf mich sehr ernüchternd. Ich wundere mich oft, was anderer sich in Wirklichkeit bei Konflikten denken und was sie dabei fühlen. Ich empfinde dabei stark, wie schwer es ist, alles Nötige offen auszusprechen.
- c. Generell empfinde ich Konflikte als unangenehm und frustrierend. Meist stelle ich am Ende fest, dass ich zur Problemlösung nichts beitragen kann. Dann bin ich entweder wütend oder ärgere mich über die gespannte Atmosphäre, oder ich resigniere und verliere jedes Interesse an der Sache. Konflikte lohnen sich nicht.
- d. Konflikte sind für mich eine spannende Herausforderung, solange ich sie in der Hand behalten kann. Mir macht es Spaß, die notwendigen Manöver durchzuführen; es stört mich aber, wenn Gefühle überhandnehmen.
- e. Ich nehme Konflikte sehr ernst. Oft habe ich etwas Angst davor. Meinungsunterschiede kann man kaum diskutieren, ohne dabei jemand emotional zu verletzen.

stimmt												stimmt überhaupt
genau	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		nicht

1C. Man könnte annehmen, dass etwas so Natürliches und überall Vorhandenes wie der Konflikt in der menschlichen Gesellschaft auch einem Zweck dienen muss. Welchem guten Zweck könnte Ihrer Meinung nach ein Konflikt am ehesten dienen?

- a. Konflikte sollten reine Luft schaffen, das Engagement der Einzelnen fördern und bei guter Handhabung zu kreativen Lösungen führen.
- b. Konflikte sollten die Extreme zueinander bringen, so dass eine starke, ausgewogene mittlere Linie erreicht werden kann.
- c. Konflikte sollten die Menschen zwingen, endlich die Tatsachen zu akzeptieren, dass es immer eine bessere, allen anderen überlegene Antwort gibt. Konflikte sollten zeigen, dass die Wahrheit schließlich siegen wird, wenn erst einmal alle Hintergründe ans Tageslicht gekommen sind.
- d. Konflikte sollten zeigen, wie sinnlos Eitelkeit und Egoismus sind. Sie sollten die Menschen in dem gemeinsamen Bestreben vereinen, Differenzen in Zukunft zu verhindern.
- e. Konflikte sollten wenigstens dazu führen, dass die gesellschaftlichen Konventionen fallen, hinter denen sich die Menschen verstecken. Tritt wirklich ein offener Konflikt auf, dann sollte er Verschleierungsversuche entlarven und die Schuldfrage eindeutig klären.

stimmt												stimmt überhaupt
genau	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		nicht

3B. Ein beträchtlicher Teil der Arbeitszeit von Gruppen muss zur Diskussion mit Mitgliedern verwendet werden, die anderer Meinung sind als die Mehrheit. Was tun Sie, wenn ein einzelnes Gruppenmitglied seine abweichende Meinung einfach nicht aufgeben will?

- a. Ich Sorge dafür, dass der „Abweichler“ seine Argumente vortragen kann. Wenn er damit die Gruppe nicht überzeugt, schlage ich ihm vor, sich der Mehrheitsmeinung anzuschließen - sei es auch nur, um eine Entscheidung zu ermöglichen.
- b. Ich versuche herauszufinden, warum der Betreffende das Problem anders als die Mehrheit sieht. Auf diese Weise können alle ihre Meinung im Lichte seiner Argumente nochmals prüfen und sein Verhalten verstehen.
- c. Es ist bekannt, dass Meinungsverschiedenheiten dieser Art Effektivität und Zusammenhalt einer Gruppe zerstören können. Deshalb dränge ich alle Beteiligten, ihre Meinungsverschiedenheiten zu vergessen und lieber die angenehmeren Punkte der Tagesordnung zu besprechen.
- d. Ich möchte, dass die Gruppe vorwärtskommt. Deshalb mache ich offen darauf aufmerksam, dass der Betreffende uns blockiert oder vom direkten Weg zum Ziel abbringt; notfalls sollten wir einfach ohne ihn weitermachen.
- e. Man sollte sich nicht in den Streit anderer Leute einmischen. Deshalb bleibe ich während der Diskussion des Streitpunktes entweder still oder äußere mich nur unverbindlich. Wer eine abweichende Meinung hat, sollte seine Argumente selbst durchsetzen.

stimmt														stimmt überhaupt
genau		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		nicht	

3C. Viele Konflikte wären nie ausgebrochen, wenn man rechtzeitig bei den ersten Spannungen etwas dagegen unternommen hätte. Was würden Sie bei den ersten Anzeichen eines Konfliktes in einer Gruppe tun?

- Ich dränge weiter darauf, unsere gemeinsame Aufgabe schnell zu beenden. Die Entscheidung oder das Erreichen des Arbeitsziels ist das Wichtigste. Konflikte kann man sowieso nicht vermeiden, und mein Beitrag dazu ist, dass ich darauf achte, dass wir nicht zu viel Zeit verschwenden.
- Ich versuche Konflikte abzubiegen, oder zu verhindern, bevor sie offen ausbrechen. Beispielsweise löse ich die Spannungen mit Humor, oder ich schlage eine Kaffeepause oder etwas Ähnliches vor. Wenn ich es fertiggebracht habe, die Gruppenmitglieder erstmal von ihrem Streitthema abzulenken, vergessen sie ihren Ärger vielleicht.
- Solange es mich nichts angeht, halte ich meine Finger da raus. Wenn Menschen in einer Gruppe zusammenarbeiten, muss man immer mit Differenzen rechnen. Es liegt dann an den betroffenen Personen, selbst damit klar zu kommen.
- Ich informiere die Gruppe über meine Eindrücke. So können wir herausfinden, ob ein Konflikt im Hintergrund schwelt. Trifft das zu, möchte ich gerne alles ans Tageslicht holen. Nur dann können wir Gefühle und Sachbeiträge aller Beteiligten erörtern.
- Meist bemühe ich mich, eine direkte Konfrontation der Meinungsverschiedenheiten zu verhindern. Dazu steuere ich beispielsweise die Diskussion auf einen Mittelweg; gelingt es nicht, dann konzentriere ich mich zunächst darauf, Grundregeln für die Lösung einer solchen schwierigen Situation zu erarbeiten.

Stimmt genau											stimmt überhaupt nicht
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

4. KONFLIKTE ZWISCHEN GRUPPEN

Oft ist die Aufgabe einer Gruppe nicht damit beendet, dass sie eine Entscheidung erreicht oder eine bestimmte Arbeit getan hat. Die Entscheidungen einer Gruppe können nämlich weitreichende Konsequenzen haben und sich somit auf andere Menschen oder Gruppen auswirken. So kann es notwendig werden, die Aktivitäten einer Gruppe mit denen einer anderen zu koordinieren. Es besteht eine bewusst geplante oder sachlich notwendige wechselseitige Abhängigkeit von Gruppen, die Quelle von Konflikten werden kann. Lesen Sie unten einige typische Konfliktsituationen, die auftauchen können, wenn zwei oder mehrere Gruppen ihre Aktivitäten koordinieren möchten.

4A. Oft muss man die Entscheidungen der eigenen Gruppe mit denen anderer, aber davon betroffenen Gruppen abstimmen. Nach welchem Maßstab wählen Sie den Sprecher Ihrer Gruppe, der Sie in Verhandlungen mit anderen Gruppen bzw. deren Abgesandten vertreten soll?

- Ich wähle den, der die Ideen, Kräfte und Möglichkeiten unserer Gruppe am besten repräsentiert. Auch sollte er flexibel genug sein, um unsere Ideen nach Anhören der Meinung anderer nochmals zu überdenken. So kann er letztlich eine gute Problemlösung anstreben, statt unsere Meinung den anderen um jeden Preis aufzudrängen.
- Ich würde den wählen, der unsere Argumente exakt und geschickt vorträgt. Er sollte Zugeständnisse vermeiden, um uns nicht in eine unhaltbare Situation zu bringen, die uns später zu einem drastischen Meinungswechsel zwingen würde.
- Ich würde jemanden suchen, der im Gespräch mit anderen besonders geschickt ist. Er sollte Konflikte mit der anderen Gruppe vermeiden und gute Kontakte durch seine offene, kooperative und bescheidene Art schaffen.
- Ich würde denjenigen wählen, der die Hintergründe, die unserer Position zu Grunde liegen, am genauesten kennt. Er würde unseren Standpunkt gut vertreten und bei den für und wichtigsten Punkten keine Kompromisse eingehen, sondern im Gegenteil alles tun, um unseren Standpunkt durchzusetzen.
- Ich würde jemanden aussuchen, dem ich es zutraue, gute Beziehungen zu der anderen Gruppe aufzubauen. Er müsste zugleich darauf achten, dass der größte Teil unserer Positionen in die endgültig ausgehandelte Entscheidung einfließt, ohne dass zu viele Mitglieder in beiden Gruppen nachher verstimmt sind.

Stimmt											stimmt überhaupt
Genau	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	nicht

4B. Je mehr Menschen an einer Sache beteiligt sind, desto wahrscheinlicher werden Meinungsverschiedenheiten auftreten. Gruppen tun sich oft schwer, die beste Vorgehensweise zum Ausgleich dieser Differenzen zu finden - besonders, wenn es sich nicht nur um Differenzen innerhalb der eigenen Gruppe handelt, sondern um Meinungsverschiedenheiten zwischen Gruppen. Wie handhaben Sie einen offenen Konflikt zwischen Ihrer und einer anderen Gruppe, mit der Sie verhandeln müssen?

- a. Man muss immer davon ausgehen, dass ein Konflikt auftreten kann. Deshalb trainiere ich meine Gruppe, sich rechtzeitig darauf vorzubereiten und sicherheitshalber zu prüfen, wo im Konfliktfall Kompromisse möglich sind und wo nicht.
- b. Ich gehe davon aus, dass Konflikte zwischen Gruppen fast unvermeidlich sind, und denke, man soll seine Verteidigung rechtzeitig aufbauen. Wir würden für jeden Einwand eine logische Antwort vorbereiten, bevor die Verhandlung überhaupt beginnt. Im Streitfall können wir dann alle unsere Kräfte zu einer überwältigenden Präsentation von gut vorbereiteten Argumenten und exzellentem Zahlenmaterial mobilisieren.
- c. Ich gehe davon aus, dass ein Konflikt von Ideen gesund sein kann. Deshalb würde ich zunächst darauf drängen, gemeinsame Anliegen oder Ziele zu ermitteln und auf dieser Basis die verschiedenen Standpunkte zu beurteilen; so können Gemeinsamkeiten zwischen den Gruppen geschaffen werden. Danach ermutige ich zur Suche nach solchen Alternativen, die den Kriterien der beiderseitigen Zielsetzung genügen.
- d. Ich befürchte, dass das einzig wirkliche Resultat eines solchen Konfliktes in einem Abbruch der Verhandlungen besteht und die bisher freundschaftlichen Beziehungen beendet werden. Deshalb soll meine Gruppe prüfen, ob unsere Position wirklich unbedingt beibehalten werden muss. Man sollte sie überdenken, um den Unterschied zur gegnerischen Position möglichst gering zu halten und ein harmonisches Verhältnis zu anderen Gruppen zu erreichen.
- e. Das wichtigste ist, dass Konflikte so weit zurückgedrängt werden, dass alle Beteiligten wenigstens mit dem kleinsten gemeinsamen Nenner leben können. Ich würde davon ausgehen, dass wir letztlich doch mit der anderen Gruppe auskommen müssen, und deshalb vorschlagen, dass der Streitfall einem unparteiischen Schiedsgericht unterbreitet wird.

Stimmt											stimmt überhaupt
Genau	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	nicht

4C. Bei Verhandlungen zwischen Gruppen kommt es immer wieder vor, dass man in eine Sackgasse gerät, wo keine Seite die Position der anderen mehr akzeptieren kann. Was sind Ihrer Meinung nach die häufigsten Gründe für so eine Situation, die beide Seiten nur als Fehlschlag empfinden können? Warum gelingt es manchen Gruppen nicht, Konflikte mit anderen Gruppen durch Zusammenarbeit zu lösen?

- a. Es fehlt an gutem Willen, in Frieden zusammenzuleben; stattdessen will jeder um jeden Preis „gewinnen“, ohne zu berücksichtigen, was für alle gut wäre.
- b. Es gibt keine klaren Positionen. Viele Gruppen begründen ihre Meinung nicht präzise genug oder geben nicht preis, auf Grund welcher Überlegungen die Meinung zustande gekommen ist.
- c. Es fehlt an Sinn für Verantwortung bei den Repräsentanten oder Gruppenleitern. Sie sind mehr damit beschäftigt, ihren Machterhalt zu sichern, als eine Problemlösung mit möglichst wenig Durcheinander zu erreichen.
- d. Viele Gruppen glauben, dass in Verhandlungen einer gewinnen und einer verlieren muss. Deshalb können sie den möglichen Wert fremder Argumente kaum einsehen und im Verhandlungsprozess neue Alternativen nur selten ausnützen oder übernehmen.
- e. Gruppen neigen dazu, ihre Vertreter auf das „Parteiprogramm“ einzuschwören. Sie erwarten von ihnen, die Gruppenmeinung in ihrer Gesamtheit „zu verkaufen“, statt der Gruppe bei der Analyse zu helfen, wo Kompromisse möglich wären.

Stimmt															stimmt überhaupt
Genau	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1					nicht