

■ Was ist ein Konflikt?

Von einem Konflikt sprechen wir in diesem Blatt, wenn Personen oder Gruppen in Bezug auf ein gemeinsames Anliegen unterschiedliche Wünsche oder Ansichten haben, die (scheinbar) nicht miteinander zu vereinbaren sind, kurz, wenn sie in der gleichen Sache nicht das gleiche wollen.

Unausgesprochene oder gärende Konflikte führen häufig dazu, dass die Beteiligten nur noch eingeschränkt „funktionieren“ können. Vernünftige Entscheidungen werden dann durch starke Gefühle wie Wut, Enttäuschung, Angst, behindert. Beispiel: Sie müssen Ihren Arbeitsplatz mit einem Kollegen teilen. Sie haben gerne Ordnung, er hingegen scheint sich nur im Chaos wohlfühlen. Zwei ganz unterschiedliche Wünsche also. Wenn Sie nun nie miteinander über diesen Konflikt sprechen, werden Sie sich wahrscheinlich zunehmend gegenseitig ärgern und mit der Zeit „in die Haare geraten“.

Konflikte sind in jeder Zusammenarbeit oder in jedem Zusammenleben etwas ganz Normales. Werden sie nicht rechtzeitig angegangen, lähmen und stören sie die Zusammenarbeit im Team.

■ Den Umgang mit Konflikten lernen

Konflikte sind also etwas ganz Normales. Entscheidend ist, wie wir damit umgehen. Nehmen wir nochmals das obengenannte Beispiel. Wenn bei Ihnen alles rund läuft und Sie gut in Form sind, können Sie Ihrem unordentlichen Kollegen gegenüber eher nachsichtig sein oder ihn in einer ruhigen Minute mal auf ihre Schwierigkeit mit ihm ansprechen. Sind Sie aber selbst im Druck und finden in der Unordnung Ihre Sachen nicht, dann schreien Sie ihn vielleicht an „Diese Unordnung ist ja zum Heulen, räum doch endlich deine verd... Sauerei weg, so kann doch kein Mensch arbeiten!“

Damit ist der Konflikt offen ausgebrochen und droht, sich auszudehnen. Aber auch Schweigen und alles in sich Hineinfressen hätte Sie wohl nicht weitergebracht, denn Sie hätten sich ja weitergeärgert.

Gibt es aber Möglichkeiten, sich so zu verhalten, dass Konflikte bewusst und partnerschaftlich gelöst werden können? Wir meinen: Ja. Häufig entstehen Konfliktsituationen dadurch, dass wir zu wenig, zu wenig ehrlich oder zu spät miteinander reden. Häufig missverstehen wir einander. Auch entstehen Konflikte häufig deshalb, weil wir die Wirkungen unseres eigenen Konfliktverhaltens zu wenig gut kennen.

Konflikte können partnerschaftlich gelöst werden, wenn wir sie rechtzeitig wahrnehmen und bereit sind, sie aktiv zu bearbeiten. Dazu sind Einsichten über uns selbst, über typische Kommunikationsstörungen – aber auch einige Verhaltensregeln erforderlich.

■ Zwei Informationen in einer Aussage

Häufig lassen auf den ersten Blick noch eindeutige Aussagen bei näherer Betrachtung verschiedene Auslegungen zu. Beispiel: Sie sagen zu Ihrem Kollegen: „Räum endlich Deinen Kram weg!“ Alles klar? Nein, denn bei näherem Hinsehen kann damit Unterschiedliches gemeint sein, wie beispielsweise:

- An diesem Arbeitsplatz herrscht Unordnung.
- Es sind Deine Sachen, die herumliegen.
- Es ist mühsam, Du lässt immer alles herumliegen.
- Du gehst mir langsam aber sicher auf die Nerven.

Eine eindeutig scheinende Aussage kann also verschiedene Informationen enthalten.

Auf der Sachebene enthält die Aussage eine Sachinformation. Im Beispiel erfahren wir etwas über die Ordnung am Arbeitsplatz.

Auf der Beziehungsebene enthält die Aussage eine Information darüber, was Sie von Ihrem Kollegen halten und wie Sie zueinander stehen. Hier zum Beispiel: „Es ist mühsam mit Dir“ oder „Du gehst mir auf die Nerven“.

Der Beziehungsaspekt zeigt sich oft im Tonfall oder in nichtsprachlichen Begleitsignalen.

Auf welche der beiden Ebenen wir vor allem hören bzw. reagieren, hängt von uns selbst ab, von unserer aktuellen Verfassung, davon, wie wir zur anderen Person stehen, was wir von ihr erwarten etc.

■ Kommunikationsstörungen

Oft wird die Kommunikation, die zur Klärung von Konflikten notwendig wäre, dadurch gestört, dass „Sender“ und „Empfänger“ die beiden Ebenen unterschiedlich gewichten oder interpretieren. Nehmen wir zur Verdeutlichung dieses Prozesses noch einmal unser Beispiel: „Räum endlich Deinen Kram weg!“

Auf der Sachebene ist Ihr Kollege möglicherweise mit Ihnen einer Meinung. Er findet auch, dass hier seit längerem grosse Unordnung herrscht und dass er aufräumen sollte. Da Sie nicht so gut aufeinander zu sprechen sind, vermutet er jedoch, dass Sie nur etwas suchen, um ihn zu kritisieren. Er achtet also vor allem auf die Beziehungsebene und hört die Botschaft: Du bist völlig daneben! Seine Reaktion – vielleicht – „Wenn Du nur an mir rummeckern kannst!“ Und dann gibt wahrscheinlich ein Wort das andere.

Um Störungen der Kommunikation zu verhindern ist es wichtig, Sachebene und Beziehungsebene einer Aussage zu unterscheiden und nicht nur auf die Beziehungsebene zu reagieren. Nicht, dass damit sämtliche Konflikte verhindert werden könnten, aber die Auseinandersetzung findet dadurch an der richtigen Stelle statt.

Konflikt-Stil

Menschen reagieren unterschiedlich auf Konflikte. Grundsätzlich lassen sich fünf verschiedene Verhaltensweisen in Konfliktsituationen feststellen:



■ Konflikte dominieren

Personen, die so reagieren, wollen ihren Willen oder ihre Ziele ohne Rücksichtnahme auf die anderen durchsetzen. Sie nehmen die Wünsche der anderen Partei nicht zur Kenntnis. Jedes Argument und jede Schwäche wird zu eigenen Gunsten ausgenutzt oder die Gegenpartei wird vor vollendete Tatsachen gestellt. Man selbst hat immer recht, die anderen haben unrecht.

Der Konflikt scheint dann gelöst, wenn es gelingt, die anderen zu „unterwerfen“. Solche Konfliktlösungen stehen häufig auf wackeligen Beinen, da die Gegenpartei nicht selten ihre Niederlage rächen wird.

■ Konflikte meiden

Personen, die so reagieren, wollen Konflikten aus dem Weg gehen. Sie neigen dazu, Konflikte zu ignorieren, zu leugnen oder sie „auf die lange Bank zu schieben“. Zwar wissen beide Parteien, dass ein Konflikt besteht. Sie weichen ihm – oder einander – aber aus.

Dieses Verhalten bringt häufig langfristige Schwierigkeiten, weil der Konflikt nicht gelöst wird, sondern weiter schwelt und später – oft in zunehmend schärferer Form – immer wieder auftritt.

■ Kompromiss

In gewissen Teilen stimmen die verschiedenen Beteiligten miteinander überein und machen einander Zugeständnisse, sodass eine Weiterarbeit zwischen ihnen nicht gefährdet ist. Andere Werte verlieren dabei an Bedeutung (z.B. die eigenen Ansprüche, die eigene Zufriedenheit). Jede Partei ist also bereit, etwas zu tun, um das Problem zu lösen, das ihr aber eigentlich nicht ganz passt.

Solange das Vertrauensverhältnis unter den Parteien gut ist und solange durch den Kompromiss nicht die zentralsten Interessen beschnitten werden, mag ein Kompromiss

zu keinen weiteren Problemen führen. Sobald Spannungen bestehen, wird die eine oder die andere Partei bald das Gefühl haben, benachteiligt worden zu sein, was zu neuen Konflikten führen kann. Ein Paradebeispiel hierfür aus der Weltpolitik sind die nach kriegेरischen Auseinandersetzungen am grünen Tisch festgelegten neuen Landesgrenzen, die häufig zu erneuten Kriegen oder Konflikten führen.

■ Rückzug

In diesem Fall gibt die eine Partei (im Interesse des Friedens) nach und verzichtet darauf, die eigenen Wünsche, Ziele und Vorstellungen durchzusetzen. Sie zieht sich zurück.

Dieses Verhalten ist häufig nicht zweckmässig. Einerseits bleibt durch den Verzicht oft ein „Frustr“ zurück, andererseits legt die Gegenpartei das Nachgeben oft als Schwäche aus und kommt nach einiger Zeit mit neuen Forderungen oder Ansprüchen.

■ Konflikte angehen

Die Beteiligten versuchen, den Konflikt gemeinsam anzugehen und neue Lösungen zu finden, die für alle stimmen. Das kann z.B. folgende Schritte beinhalten:

- die eigene Position auf der Sachebene klar darstellen,
- sich für die andere Position interessieren und sie unvoreingenommen kennenlernen,
- miteinander Differenzen festhalten,
- den Konflikt gemeinsam analysieren, d.h. gemeinsam herausfinden:
 - Worin genau besteht der Konflikt?
 - Wie ist der Konflikt überhaupt entstanden?
 - Wer ist alles daran beteiligt?
 - Welche Gefühle haben die einzelnen?
 - Wie haben wir uns verhalten?
 - Was war besonders schlimm? etc.
- gemeinsam nach konstruktiven Lösungen suchen, die alle dauerhaft zufriedenstellen.

Langfristig ist dieses Verhalten am erfolgversprechendsten. Es erfordert aber Zeit, Kraft, Engagement und auch etwas Erfahrung darin, einander zuzuhören. Die Tips auf Seite 3 geben Ihnen Hinweise, wie Sie die Sache anpacken können.

Keine der fünf Verhaltensweisen kann als die einzig richtige gelten. In verschiedenen Situationen können unterschiedliche Stile angemessen sein. Ihre Möglichkeiten, mit Konflikten umzugehen, verbessern sich aber, wenn Sie sich bewusst werden, wie Sie selbst im Konfliktfall reagieren, und wenn Sie Ihr eigenes Repertoire erweitern können, vor allem in Richtung „Konflikt angehen“

Wie Sie (manchmal) verhindern können, dass Konflikte entstehen

Klar und direkt sein

Machen Sie Ihren Standpunkt deutlich und stehen Sie zu Ihrer Meinung. Reden Sie in "ich"-Form und nicht in "man"- oder "wir"-Form.

Sich in andere versetzen

Versetzen Sie sich vorübergehend auch in die Situation Ihres Gegenübers und versuchen Sie, die Situation aus diesem Blickwinkel zu betrachten.

Ebenen unterscheiden

Versuchen Sie, Sach- und Beziehungsebene auseinanderzuhalten. Sprechen Sie die Beziehungsebene ruhig direkt an, ohne Umweg über sogenannte "Sachthemen". Versuchen Sie umgekehrt, in Konfliktsituationen nicht allein auf der Beziehungsebene zu (re)agieren sondern auch die Sachebene zu sehen. Werten Sie nicht jede sachliche Kritik als persönlichen Angriff.

Feedback Regeln beachten

Versuchen Sie, bei Ihren Äusserungen klar und direkt zu sein, aber ohne unfair zu werden und das Gegenüber unnötig zu verletzen (siehe auch Blatt "Feedback")

Gefühle ausdrücken

Sagen Sie, wenn Ihnen etwas unangenehm ist, wenn Sie sich von jemandem gestört, verletzt oder unfair behandelt fühlen.

Das eigene Konfliktverhalten kennen

Überlegen Sie, wie Sie sich jeweils in Konfliktsituationen verhalten, wie Ihr "Konfliktrepertoire" aussieht (Brüllen Sie immer gleich los oder ziehen Sie sich frustriert ins Kämmerlein zurück?) und üben Sie sich darin, Störungen frühzeitig anzusprechen.

Lösungsorientiert Denken und Handeln

Richten Sie Ihre Energie und Ihren Blick mehr auf mögliche Lösungen und weniger darauf, keinen Millimeter von Ihrer Position abzurücken.

Wie Sie Konflikte (manchmal, aber nicht immer) lösen können

Konflikte ansprechen

Wenn Ihrer Meinung nach ein Konflikt besteht, nennen Sie das Kind beim Namen. Sagen Sie, worin Ihrer Meinung nach der Konflikt liegt. Sagen Sie es der betroffenen Person oder der Partei direkt und nicht einer Drittperson. (siehe auch „klar und direkt sein“)

Konflikte analysieren

Die beteiligten Parteien analysieren gemeinsam die Geschichte des Konflikts. Wann war er zum ersten Mal da? Wann taucht er jeweils wieder auf? Wer ist alles daran beteiligt? Immer die gleichen Personen? Gibt es Seitenwechsel? Welche Gefühle werden bei den einzelnen ausgelöst? etc. Wichtig ist, sich bei der gemeinsamen Beantwortung dieser Fragen an bestimmte Gesprächsregeln zu halten (siehe linke Seite), die Sie vorher miteinander abmachen.

Die andere Position näher kennenlernen

Versuchen Sie, die andere Position wirklich kennenzulernen. Lassen Sie die andere Partei ihre Position darstellen, ohne sie dauernd zu unterbrechen. Fragen Sie nur nach, wenn Sie etwas inhaltlich nicht verstanden haben.

Die eigene Position darlegen

Erklären Sie die eigene Position so klar und einfach wie möglich. Fragen Sie nach, was verstanden worden ist und was nicht.

Differenzen klären

Es ist sinnvoll, wenn die Beteiligten gemeinsam klären, in welchen Punkten sie auf der Sachebene übereinstimmen und wo die Unterschiede liegen.

Neue Lösungen suchen

Suchen Sie aufgrund Ihres neuen Verständnisses der Situation gemeinsam nach Lösungen, zu denen alle Beteiligten ja sagen können. Lassen Sie dabei Ihrer Phantasie freien Lauf, und lassen Sie sich auch von unerwarteten Ideen überraschen!

Nicht jeder Konflikt erfordert gleich viel Bearbeitung. Manchmal ist es nötig, der Analyse des Konflikts viel Zeit und Aufmerksamkeit zu schenken, ein anderes Mal kann man schnell zur Suche nach Lösungen übergehen.

Manchmal aber liegt die Schwierigkeit gerade darin, dass die Beteiligten gar nicht mehr miteinander reden, geschweige denn miteinander einen Konflikt analysieren können. In solchen Fällen ist es sinnvoll, eine neutrale Drittperson beizuziehen, die das Vorgehen strukturieren und die Parteien wieder miteinander ins Gespräch bringen kann. Die obigen Tipps können Ihnen helfen, Konfliktsituationen

zu verhindern bzw. sie zu bearbeiten. Aber nicht jeder Konflikt lässt sich zur Zufriedenheit aller Beteiligten lösen. Manchmal bleiben die Konflikte unauflösbar. In der Regel lässt sich jedoch besser mit einem unlösbaren Konflikt leben, wenn man ihn und seine Hintergründe analysiert und verstanden hat. Die Bearbeitung von Konflikten lohnt sich deshalb immer.



■ Zwei Ebenen einer Aussage

Üben Sie sich mit einem Kollegen oder einer Kollegin darin, in einem Gespräch die Sachebene und die Beziehungsebene einer Aussage zu unterscheiden, indem Sie Ihr Gespräch immer wieder unterbrechen und festhalten, welche Informationen auf der Sach- und welche auf der Beziehungsebene ‚übergewonnen‘ sind.

■ Mein Verhalten in Konfliktsituationen

Sie ärgern sich über eine Teamkollegin, weil sie schon zum x-ten Mal einen Termin verpasst hat.

Wie verhalten Sie sich?

- Wenn ich in Wut bin, explodiere ich, ohne viel zu fragen. Ich sage ihr deutlich meine Meinung. (D)
- Ich ärgere mich über sie, aber ich finde es sinnlos, mit ihr zu reden und gehe ihr deshalb aus dem Weg. (M)
- Ich versuche, in der Sache mit ihr einen Kompromiss zu finden. Sie soll es mir möglichst früh sagen, wenn sie merkt, dass sie einen Termin nicht einhalten kann. (K)
- Ich streite mit ihr nicht über Termine. Ich akzeptiere, dass sie die Termine nicht einhält versuche selbst, die Sache auszubügeln. (R)
- Ich sage ihr, dass es mich ärgert, wenn sie die Termine nicht einhält. Ich suche mit ihr nach Gründen, warum es nicht klappt. Ich versuche, gemeinsam mit ihr ein besseres Vorgehen zu entwickeln. (A)

Wie würden Sie Ihre Gefühle in Konfliktsituationen wie der obengenannten beschreiben?

- Ich finde es wichtig, meinen Gefühlen Luft zu machen, auch wenn ich die anderen damit überfahre. (D)
- Ich habe Angst vor Konflikten. Ich fürchte, dass offene Aussprachen nicht möglich sind, ohne die anderen zu verletzen. (M)
- Irgendwie müssen wir ja zusammen klarkommen. Um der Sache willen müssen wir uns also wohl oder übel zusammenraufen. (K)
- Ich resigniere, denn ich kann ja doch nichts erreichen. Wozu mich noch gross engagieren! (R)
- Mich interessiert, was wohl die anderen denken und fühlen. Ich glaube daran, dass es eine Lösung gibt. (A)

Auswertung: Die Antwortmöglichkeiten entsprechen den auf der zweiten Seite dargestellten Konfliktstilen. Welchen Konfliktstil wenden Sie am ehesten an? Gibt es bestimmte Situationen, in welchen Sie einen bestimmten Stil anwenden? Was finden Sie gut daran? Was wollen Sie ändern?

Nachdem Sie sich bezüglich Ihres Konfliktstils selbst eingeschätzt haben, setzen Sie sich mit einer Teamkollegin oder einem Teamkollegen zusammen:

1. Beurteilen Sie sich gegenseitig auf die selbe Art.
2. Vergleichen Sie die Einschätzungen und diskutieren Sie die Unterschiede. Wie sind Sie zur jeweiligen Einschätzung gekommen?
3. Überlegen Sie gemeinsam, wie Sie sich mit Ihren Konfliktstilen in einem gemeinsamen Konflikt wohl verhalten würden. Diskutieren Sie, wie zutreffend das gewonnene Bild ist und welche Stärken oder Schwächen Sie im Umgang mit Konflikten haben. Überlegen Sie schliesslich, was Sie verbessern wollen. Sie können dafür die Tipps von Seite 3 beziehen.

■ Methoden zur Konfliktbearbeitung

Aktives Zuhören und Spiegeln des Dialogs

Die Konfliktparteien stellen abwechselnd dar, wie sie eine bestimmte Situation erlebt haben. A schildert in wenigen Sätzen, wie sie die Dinge sieht. B wiederholt dem Sinn nach, aber in eigenen Worten, möglichst genau, was A gesagt hat. Erst wenn A mit der Wiedergabe einverstanden ist, kann B seine Sicht darlegen. usw., usw. Dieses Vorgehen hilft, sich in die Gegenseite einzuleben und verlangsamt das Tempo.

Klären der gegenseitigen Wahrnehmungen

- Die Parteien trennen sich und halten auf Flip-Chart fest:
a) Wie sehen wir uns? b) Wie sehen wir die Gegenseite?
- Austausch der Blätter und Gelegenheit zum Nachfragen: Wie kommt die Gegenpartei zu dieser Einschätzung? Was ist genau damit gemeint? etc.
- Die Parteien ziehen sich wieder zurück und versuchen Erklärungen zu finden, warum die Bilder voneinander abweichen. Inwiefern könnte das eigene Verhalten dazu Anlass gegeben haben?
- Austausch der Diskussionsergebnisse: Welche Erklärungen wurden gefunden? Wo liegen die grössten Konflikte? Wie könnten sie angegangen werden?

Rollenverhandeln

Die Konfliktparteien verhandeln, was sie an ihrem Verhalten ändern wollen.

- Jede Person besinnt sich auf jede andere Person und schreibt auf separate Listen, was diese häufiger oder noch besser tun sollten, was sie nicht mehr oder weniger tun sollten, was sie unbedingt beibehalten sollten.
- Die Listen werden ausgetauscht, es können Klärungsfragen gestellt werden.
- Verhandlungen, Vereinbaren von Verhaltensveränderungen, Zeitpunkt für eine Kontrolle vereinbaren.