

Umgang mit Konflikten

Anleitung zur Selbsthilfe

Konflikte werden häufig als krankhafte Erscheinung oder gar als schädliche Störfaktoren angesehen, die es zu vermeiden oder zu verhindern gilt. Diese Haltung gegenüber Konflikten ist unrealistisch, weil Konflikte **normal**, **allgegenwärtig** und **produktiv** nutzbar sind.

Konflikte können zu tief greifenden Störungen menschlicher Beziehungen und der Zusammenarbeit führen. Sie können aber auch als Herausforderung verstanden werden, unbefriedigende Situationen zu verändern und notwendige Anpassungen vorzunehmen.

Was ist ein Konflikt?

Soziale Konflikte sind...

- Spannungssituationen
- in denen zwei oder mehrere Parteien mit Nachdruck versuchen,
- scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen
- und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.

(Definition nach Rüttlinger, zitiert in Glasl 1977)

Glasl betont in seiner Ergänzung, dass auch dann von einem Konflikt gesprochen werden kann, wenn nur eine Partei die Unvereinbarkeit als solche erlebt und entsprechend handelt.

Konflikte haben einige charakteristische **Merkmale**, die hilfreich sind, um einen Konflikt zu erkennen:

- Konflikte sind **Störungen**. Sie unterbrechen, wenn auch nur vorübergehend, den Handlungsablauf und zwingen uns dazu, sich der eigenen Orientierung zu vergewissern.
- Konflikte sind **gefühlsbeladen**. Sie lösen unweigerlich Gefühle aus, wir fühlen uns innerlich angespannt, unter Druck, ängstlich und gereizt.
- Konflikte erzeugen einen **Lösungsdruck**. Man kann sie nicht einfach auf sich beruhen lassen, sondern muss sie bewältigen. Erst dann kann man sich wieder voll den täglichen Aufgaben zuwenden.

Konfliktpotenzial in Organisationen

Folgende Faktoren können in einer Organisation zu einem erhöhten Konfliktpotenzial führen:

- erhöhte Ansprüche (gegenseitige, eigene, Ansprüche von aussen)
- gesteigerte Komplexität (Aufgaben, Koordination)
- zunehmende Differenzierung (Rollen, Aufgaben)
- wachsende Grösse der Organisation

Verlauf von Konflikten

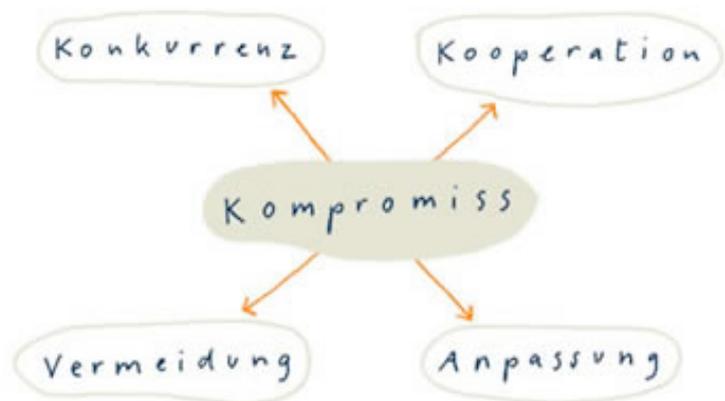
Konflikte tendieren dazu, eine Eigendynamik in Richtung auf Verschärfung und Ausweitung zu entwickeln. Es können grob vier Phasen unterschieden werden:

1. **Latenter Konflikt:** Die Parteien sind sich nicht bewusst, dass verschiedene Faktoren vorhanden sind, die später zu einem Konflikt führen können.
2. **Wahrgenommener Konflikt:** Die Parteien werden auf die Gegensätze aufmerksam. Es können sich Missverständnisse und Spannungen einstellen.
3. **Erlebter Konflikt:** Die Parteien sind auch gefühlsmässig in die Differenzen verwickelt und versuchen auf irgendeine Art damit fertig zu werden.
4. **Manifester Konflikt:** Die wahrgenommenen und gefühlsmässig erlebten Spannungen äussern sich auch im Konfliktverhalten. Man versucht, der eigenen Position Geltung zu verschaffen und der Gegenpartei auf irgendeine Weise zu schaden.

Mit zunehmender Eskalation verzerren sich die Wahrnehmungen, die Einstellungen werden fixierter und feindseliger, das Verhalten wird im Wechselspiel der Parteien zunehmend destruktiv. Wer diese Mechanismen kennt, kann gezielt etwas zur Eskalationsverminderung beitragen.

Konfliktverhalten

Es gibt nicht ein richtiges oder falsches Verhalten in Konflikten. Jede der dargestellten Konfliktverhaltensweisen ist nützlich in bestimmten Situationen. Die meisten Menschen sind auch in der Lage, verschiedene Verhaltensweisen anzuwenden. Allerdings besteht in der Regel auch eine Tendenz, das eine oder andere Verhalten zu bevorzugen. Diese Tendenz ergibt sich aus der Persönlichkeitsstruktur, der Sozialisation sowie den bisherigen Erfahrungen. Es ist sinnvoll, sich der eigenen Tendenzen bewusst zu werden, um allenfalls das Verhaltensrepertoire erweitern zu können.



Konfliktdiagnose und Intervention

Um in einer Konfliktsituation angemessen intervenieren zu können, ist es notwendig, den Konflikt soweit als möglich zu verstehen, im Sinne einer vorläufigen Diagnose.

Konfliktthemen

- Warum geht es bei diesem Konflikt?
- Aus wessen Perspektive geht es um was?
- Auf welcher Ebene geht es um was?
Mikroebene: z.B. Lehrperson – Elternteil
Mesoebene: z.B. Team – Stiftungsrat
Makroebene: z.B. Institution – Kanton
- Inwiefern geht es um meine Rolle als Führungsperson?

Konfliktparteien

- Wer ist direkt oder indirekt an diesem Konflikt beteiligt? (*Einzelpersonen, Gruppen, Team*)
- Welches sind die Kernpersonen in diesem Konflikt und was ist ihre Position?
- Inwiefern bin ich Teil dieses Konfliktes? Bin ich Partei? Bin ich die richtige Person für eine Intervention?
- Beziehungen zwischen den Beteiligten
- Welche formellen und informellen Beziehungen haben die Beteiligten?
- Gibt es formale Unter- oder Überstellungen?
- Wie verhalten sich die Parteien zueinander?
- Welche Gefühle habe ich gegenüber den Beteiligten? Was erwarten sie von mir?

Konfliktform

- Um welche Art von Konflikt handelt es sich? (*Sachkonflikt / Beziehungskonflikt / Wertekonflikt / Verteilungskonflikt*)
- Ist die Abgrenzung klar oder diffus?
- Ist der Konflikt im Moment „heiss“ oder „kalt“?
- Konfliktverlauf
- Was hat den Konflikt ausgelöst?
- Gab es im Konfliktverlauf kritische Ereignisse?
- Sind wiederkehrende Verhaltensmuster erkennbar?
- Inwiefern habe ich etwas mit dem Konfliktverlauf zu tun

Intervention

- Welche Ziele verfolge ich mit meiner Intervention? (kurz-, mittel- und längerfristig)
- Welche Ziele könnten die Beteiligten verfolgen?
- Wie viel Zeit steht zur Verfügung?
- Was könnte passieren, wenn ich nicht interveniere?
- Entscheid:
 - a) *keine Konfliktbearbeitung*
 - b) *indirekte Konfliktbearbeitung*
 - c) *direkte Konfliktbearbeitung*



© Concentria GmbH St. Gallen; Nüesch, H.; Good, H.; 2014

Quellen:

- Ballreich, R.; Glasl, F.; Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen; Concadora Verlag 2011
- Glasl, F.; Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater; Verlag Haupt 1994
- Glas, F.; Selbsthilfe in Konflikten; Verlag Haupt 2004
- Redlich, A.; Konfliktmoderation; Windmühle GmbH 1997

