



*Wenn Sie wirklich zuhören, dann geschieht dabei ein Wunder.
Das Wunder besteht darin, dass Sie ganz bei dem sind, was gesagt wird,
und gleichzeitig Ihren eigenen Reaktionen lauschen.*
Krishnamurti,

I Thema: „Soziale Konflikte erfolgreich bewältigen“

1. Was sind soziale Konflikte?
2. Konfliktfähigkeit und Konfliktchancen
3. Sechs Grundmuster der Konfliktlösung
4. Konfliktverlauf
5. Tipps für den Umgang mit schwierigen Kommunikationssituationen
6. Vermittlungsgespräche: Wie Dritte ein Konfliktgespräch gestalten können

II Literaturhinweise zum Thema

1. Was sind soziale Konflikte?

Im Privat- und Berufsleben können immer wieder unterschiedliche Interessen, Meinungen, Bedürfnisse und Arbeitsweisen zwischen Individuen, Teams und Organisationseinheiten aufeinander treffen. Unterschiede bergen natürlich ein gewisses Konfliktpotential.

Gelingt es einen Konflikt konstruktiv zu lösen, kann ein "Gewitter" durchaus positive Konsequenzen haben. Er fördert Innovation, löst Veränderung aus, bringt Unterschwelliges zutage, stimuliert die Kreativität und beschleunigt die Weiterentwicklung.

Bleibt der Konflikt aber ungelöst, tritt das Gegenteil ein: Die Arbeitsfähigkeit ist reduziert, das Arbeitsklima verschlechtert sich kontinuierlich, Innovation und Veränderung werden behindert.

"Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge." (Glasl 2002)

"Ein sozialer Konflikt besteht dann, wenn nicht zu vereinbarende Handlungstendenzen, Interessen oder Ziele zweier oder mehrerer Akteure aufeinander treffen und diese sich in einem Kontext befinden, indem sie miteinander agieren." (Kolodej 1999)

Ursprungsbedeutung

Das Wort Konflikt entstammt dem lateinischen "conflictus" und meint übersetzt:
"Zusammenstoß; Kampf".



2. Konfliktfähigkeit und Konfliktchancen

Konfliktfähigkeit bedeutet, Konflikte konstruktiv zu bewältigen!

Konfliktfähigkeit bedeutet auch, Konflikte rechtzeitig zu erkennen, diese offen, direkt und fair auszutragen, wenn die Situation dies nicht ermöglicht, sie gegebenenfalls zu vermeiden oder mit ihnen leben zu lernen. Hierzu gehört die Fähigkeit, den Eskalationsgrad und die Art von Konflikten einschätzen zu können, ihren Kontext zu berücksichtigen und die eigenen wie die fremden Beiträge zu realisieren. Konfliktfähigkeit ist eine Haltung und ein Tun, die sowohl der Konfliktscheu als auch der Streitlust eine aktive und rücksichtsvolle Konfliktaustragung gegenüber stellt." (Kolodej 2003)

Konflikt als Chance

Konflikte haben in sich immer zwei potentielle Entwicklungsmöglichkeiten. Wird der Konflikt nicht gelöst oder transformiert, so kann dies zu großen Lebenskrisen und Leid führen. Wird der Konflikt jedoch gelöst, so bedeutet dies zumeist die Entdeckung neuer Fähigkeiten und ungeahnter Ressourcen. Im folgenden seien nur einige mögliche Resultate einer offenen, frühzeitigen und konstruktiven Konfliktaustragung erwähnt.

Konflikte ...

- zeigen Probleme auf und helfen Problembewusstsein zu entwickeln
- zeigen Grenzen auf und helfen Grenzverletzungen zu klären
- sind Wurzeln für Veränderungen
- führen zu Selbsterkenntnis
- verhindern Stagnation
- bewirken Konfliktbereitschaft, da sie den nötigen Druck hierfür erzeugen
- führen zur Reflexion und einer differenzierten Sicht der Probleme
- zeigen kreative Potentiale und vielseitige Lösungsmöglichkeiten auf
- vertiefen das Wissen und die Zuversicht auf weitere erfolgreiche Problemlösungen
- schaffen Erleichterung und Entlastung
- offene Konfliktaustragung verhindert zumeist Konflikteskalation und Mobbing
- gelöste Konflikte festigen den Gruppenzusammenhalt
- stärken das Selbstbewusstsein und die Selbstachtung.



3. Sechs Grundmuster der Konfliktlösung

(Schwarz 2003)

- **Flucht:**

Eine der beiden Konfliktparteien entzieht sich der Situation.

- **Vernichtung oder Kampf:**

Die stärkere Konfliktpartei setzt sich gegen den Willen der Gegenpartei durch.

- **Unterwerfung oder Unterordnung:**

Die schwächere Konfliktpartei gibt nach und unterwirft sich.

- **Delegation:**

Die Konfliktlösung wird delegiert. Dies kann in Form von StreitvermittlerInnen auf freiwilliger Basis erfolgen oder aber auch in erzwungener Form über eine gerichtliche Auseinandersetzung geschehen.

- **Kompromiss:** Die Konfliktparteien beschließen eine Teileinigung, die jedoch für beide auch bedeutet, Teile ihres ursprünglichen Ansinnens aufzugeben.

- **Konsens:** In einer Verhandlung wird eine Lösung gefunden, die beide Interessen gleichermaßen befriedigt.

4. Konfliktverlauf

(Berkel 2002)

Konflikte sind dynamische Prozesse, die in unterschiedlichen Phasen theoretisch veranschaulicht werden können.

1. Phase: Der latente Konflikt:

Latent bestehende Spannungen werden zumeist durch ein auslösendes Ereignis beendet. Bemerkbar macht sich ein latenter Konflikt zumeist durch Störungen wie große Heftigkeit in der Argumentation, kein Engagement in der Bearbeitung, mit anderen TeilnehmerInnen tuscheln, wiederholtes Verlassen des Raumes oder auch das Abwerten der Beiträge anderer Gruppenmitglieder.

2. Phase: Der manifeste Konflikt:

Aufgrund eines Auslösers wird der latente Konflikt manifest. Auslöser können sowohl innere als auch äußere Bedingungen sein. (Ängste, Hoffnungen, Zeitdruck, Rollenvorschriften usw.)

3. Phase: Handlungsebene:

Die Bewusstwerdung des Konfliktes aktiviert die Beteiligten zum Handeln. Typische Konfliktstile sind hierbei durchsetzen, nachgeben, vermeiden, Kompromisse schließen, kooperativ und problemzentriert lösen.

4. Phase: Interaktion:

Aufgrund des Verhaltens einer Partei kommt es zur Interaktion der anderen Partei. Hierbei spielen die kommunikativen Fähigkeiten der Beteiligten eine wesentliche Rolle.

5. Phase: Regelung:

Der Konflikt ist beendet, wenn es zu irgendeiner Form von Regelung gekommen ist.



5. Tipps für den Umgang mit schwierigen Kommunikationssituationen

- Formulieren Sie Ich-Botschaften statt Du-Botschaften. Dadurch fühlt sich Ihr/Ihre GesprächspartnerIn nicht angegriffen und ist offener für eine Lösung.
- Ersetzen Sie Ihre Vorstellungen, Vermutungen und Mutmaßungen über die Intentionen Ihres/r GesprächspartnerIn durch Fragen danach.
- Wiederholen Sie die Argumente der Gegenpartei und warten Sie ab, ob von dieser eine Bestätigung kommt, bevor Sie Ihre Position gegenüber stellen.
- Bevor Sie Kritik üben, sollten Sie Ihrem Gegenüber vermitteln, was Sie an ihm/ihr schätzen. So kann sich Ihr Gegenüber leichter mit Ihren Aussagen auseinandersetzen und Sie fokussieren Ihren Blick nicht nur auf Verbesserungswürdiges, sondern auch auf das, was so bleiben soll, wie es ist.
- Üben Sie Kritik nicht in Gegenwart von unbeteiligten Dritten aus. Das setzt Ihren/Ihre KommunikationspartnerIn unnötig herab und verhindert eine konstruktive Auseinandersetzung mit dieser/diesem.
- Der Ton macht die Musik. Reflektieren Sie sich selbst, wie Sie in angespannten Gesprächssituationen kommunizieren und verändern Sie gegebenenfalls Ihre Artikulationsform.
- Lassen Sie die Kommunikation nicht längerfristig abbrechen. Dies führt oft zu einer verstärkten Eskalierung. Eine kurze Pause ist allerdings bei einem hitzigen Gespräch eine hilfreiche Intervention.
- Versuchen Sie, die Bedürfnisse und Interessen hinter den Argumenten Ihres Konfliktpartners zu hören. Oft lassen sich die Argumente nicht miteinander vereinbaren, aber die Interessen und Bedürfnisse. Verdeutlichen Sie gemeinsame Ziele. Konflikte führen dazu, dass der Arbeitsinhalt, der Sinn des gemeinsamen Tuns aus dem Blickfeld gerät. Über die Verdeutlichung gemeinsamer Ziele und Interessen lassen sich bestehende Konflikte leichter lösen.
- Überspringen Sie keine Hierarchieebenen. Suchen Sie zuerst eine Auseinandersetzung mit Ihrem/Ihrer KontrahentIn. Erst wenn Sie keine Chance mehr sehen, mit ihm/ihr zu einer konstruktiven Lösung zu gelangen, ist es sinnvoll, sich an den/die nächste/n Vorgesetzten zu wenden.
- Vermeiden Sie Kurzschlussreaktionen. Durch das Setzen unbedachter Schritte wie zum Beispiel Schreien, Handgreiflichkeiten oder die Unterzeichnung einer voreiligen Kündigung schaden Sie sich nur selbst. Gehen Sie auf Distanz zum Geschehen, indem Sie den Raum kurz verlassen und an etwas für Sie wirklich Wichtiges denken, etwas anderes tun oder eine Nacht darüber schlafen.
- Nehmen Sie Hilfe in Anspruch. Wenden Sie sich an Freunde, Ihre Familie, den Betriebsrat, die Arbeiterkammer oder Beratungsstellen. Holen Sie die Einschätzung und Hilfe von außen stehenden Personen ein, denn manchmal ist man so nahe am Geschehen, dass man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht. Unbefangene Personen können leichter Lösungen entdecken, denn es ist das Wesen des Konfliktes, dass man diese selbst nicht mehr wahrnimmt. Hilfreiche Möglichkeiten zur Konfliktregelung sind u.a.:

Supervision, Coaching (insbesondere bei inneren Konflikten), Konfliktmoderation, Mediation



6. Vermittlungsgespräche: Wie Dritte ein Konfliktgespräch gestalten können (Thomann & Schulz von Thun 2003)

Anhand des siebenstufigen Modells der Klärung von Konflikten soll der/die KlärungshelferInnen den Gesprächsverlauf steuern und moderieren. Da es als Orientierungshilfe für die Konfliktvermittlung hilfreich ist, soll es im folgenden veranschaulicht werden.

Phase	Funktion	Aufgaben der Klärungshelferin
Phase 1: Kontakt- und Situationsklärung	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung der Rahmenbedingungen • Darstellung der Vorstellungen, Erwartungen und Befürchtungen der KlientInnen und Abklärung derer Realisierbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Dafür sorgen, dass alles ausgesprochen und geklärt wird, was als Gesprächsvoraussetzung wichtig ist • Keine unmittelbare Klärungsarbeit sondern eine Differenzierung und Erhellung der Situation erarbeiten
Phase 2: Thema herausfinden	<ul style="list-style-type: none"> • Dafür sorgen, dass jede/r sein Anliegen für die Sitzung artikulieren kann • Eine Einigung über das aktuell zu besprechende Thema finden 	<ul style="list-style-type: none"> • Den roten Faden in Bezug auf das gewählte Thema herstellen und halten
Phase 3: Die Sichtweisen jedes Einzelnen	<ul style="list-style-type: none"> • Jede/r Anwesende soll seine/ihre subjektive Sichtweise so lange artikulieren können, bis er/sie das Gefühl hat, verstanden worden zu sein 	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktionen zwischen den KlientInnen vorläufig noch unterbinden, um langsam zu einem gegenseitigen Zuhören und Verstehen hinführen zu können
Phase 4: Gestalteter Dialog und Auseinandersetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Darauf achten, dass sich die KlientInnen gegenseitig mitteilen und zuhören 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterbrechen, wenn die Verständigung nicht gelingt und Verbesserung der Kommunikation einleiten
Phase 5: Vertiefung, Prägnanz der Gefühle und / oder sachliche Problemlösung	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglichung gefühlsverdeutlicher Prozesse durch erfahrbare Darstellungen der aktuellen Situation fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Veränderungswünsche erarbeiten • Sachliche Problemlösungen einleiten
Phase 6: Verstandesmäßiges Nachvollziehen und Einordnen, Vereinbarungen, „Hausaufgaben“	<ul style="list-style-type: none"> • KlientInnen darin unterstützen, ihr „egozentrisches“ Erleben mit dem Blick auf das Ganze zu ergänzen, sodass alle Betroffenen eine gemeinsame Theorie über ihre Schwierigkeiten entwickeln können 	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungen der sachlichen Aspekte des Problems erarbeiten
Phase 7: Die Situation abschließen	<ul style="list-style-type: none"> • Dafür sorgen, dass die KlientInnen nicht unnötigen und negativen Ballast nach Hause tragen, sondern diesen im Rahmen der Klärung aussprechen können 	<ul style="list-style-type: none"> • Abschließende Kontaktaufnahme mit jedem/r Einzelnen • Klärung des weiteren formellen Verlaufes der Beratungsbeziehung



II Verwendete und /oder empfohlene Literatur/Links zum Thema

Berkel, Karl: Konflikttraining. Verlag Sauer, Heidelberg 2002

Besemer Christoph: Mediation in der Praxis. Erfahrungen aus den USA. Verlag Gewaltfrei Leben Lernen 1999

Besemer Christoph: Mediation - Vermittlung von Konflikten. Verlag Gewaltfrei Leben Lernen 2001

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Haupt-Verlag, Bern, Stuttgart 2002

Kolodej, Christa: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Mit zahlreichen Fallbeispielen; WUV-Universitätsverlag, Wien 1999

Schwarz, Gotthard: Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Gabler Verlag, Wiesbaden 2003

Thoman, Christoph/Schulz von Thun, Friedemann: Klärungshilfe 1. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Rowolth Taschenbuch Verlag, Hamburg 2003

Dieser Impuls-Letter ist kostenfrei und kann jederzeit per E-Mail haag@haag-coaching.at bestellt/abbestellt werden. Feedback ist sehr willkommen. Ihre Daten werden keinesfalls an Dritte weitergegeben.