



Wenn Welten aufeinanderprallen

Konflikte entstehen, wenn Gegensätze aufeinandertreffen. So weit die Hypothese von Heraklit (griech. Philosoph, 550–480 v. Chr.). Sie mündet in der Idee, dass jeder Konflikt kreative Chancen und Möglichkeiten birgt: «Polemos pater panton.» Auf Deutsch: «Streit ist der Vater aller Dinge.»

■ Von Angela Taverna

Konflikte liegen in der «Natur der Sache»

Konflikte hat der Mensch stets, da sein eigenes Weltbild mit demjenigen der anderen differiert. So wie der Mensch sich in seiner Welt wahrnimmt, will er sie beschützen und erhalten (Adaptionstheorie). Gleichzeitig steht der Mensch auch in einem ständigen Missverhältnis zwischen Geben und Nehmen bzw. Bekommen und Leisten (Reziprozitätsprinzip). Diese zwei Prinzipien aus der Soziologie untermauern die Wahrheit, dass der Mensch unterschwellig mit sich und der Aussenwelt in einem ständigen Konflikt steht. Und um das Ganze noch etwas komplexer zu gestalten, kommt noch die persönliche Tagesstimmung hinzu. Kommt man schon gereizt, müde, kränkelnd oder überfordert zur Arbeit, trägt dies dazu bei, die kleinen Alltagskonflikte noch stärker wahrzunehmen, noch stärker

darauf zu reagieren oder sogar zu überreagieren.

Kennen Sie Situationen wie die folgenden:

- Die Meinung Ihres Dialogpartners verhält sich zu Ihrer total gegensätzlich, und Sie hätten das nie für möglich gehalten.
- Das Gras des Nachbarn ist immer grüner, und egal, wie Sie sich auch anstrengen, Sie werden dieses Grün nie erreichen.
- Sie haben etwas erreicht und nun spüren Sie den aufkommenden Neid aus der Umgebung.

Weil Sie eine oder mehrere Situationen kennen, lassen sich die Prinzipien der Adaption und der Reziprozität bestätigen. Und in jeder dieser Situationen steckt ein unterschwelliger, persönlicher und zwischenmenschlicher Konflikt.

Friedrich Glasl (österreich. Verhaltensforscher, Psychologe und Bestseller-Autor) hat seine Begriffsdefinition buchstäblich in die ganze Welt hinausgetragen: «Ein **sozialer Konflikt** ist eine **Interaktion** zwischen handelnden Individuen, Gruppen oder Organisationen, bei der mindestens ein Handelnder **Unvereinbarkeiten** mit dem anderen erlebt.» Und doch hält sich der niemals erfolgreiche Ratsschlag genauso hartnäckig: «Handle Konflikte auf der **Sachebene** aus, und vor allem **ohne Emotionen!**»

Konflikte entstehen auf der Sachebene. Aber Sachen haben keine Konflikte miteinander, sondern Menschen.

Konflikte sind Interaktionen und damit eng mit der Kommunikationskultur der Organisation verbunden. Konflikte treten offen, niederschwellig oder latent auf. Sie äussern sich passiv oder aktiv. Viele Konflikte werden wahrgenommen, aber nicht offengelegt bzw. angesprochen. Die wenigsten kommen dann wirklich auf den Tisch und werden auch behoben.





Konflikte wahrnehmen und zuordnen

Konflikte erkennen ist der allererste Schritt, aber nicht jeder Konflikt muss gleich behandelt werden. Je nach Phase können sie gemäss Glasl «selbst geheilt» werden. Erst in der gelben und roten Phase braucht der Konflikt Interventionen von aussen, um behandelt zu werden.

Grüne Phase WIN-WIN: Hierbei handelt es sich um alltägliche Kabbeleien, Missverständnisse oder Meinungsverschiedenheiten. Wenn die zwischenmenschliche Beziehung der direkt Beteiligten stabil ist, lassen sich diese Situationen mit einem klärenden Gespräch und einer leichten Verhaltensanpassung für immer aus der Welt schaffen.

Gelbe Phase WIN-LOSE: Übersehene Konflikte und unbearbeitete Konflikte münden durch einen eindeutigen Gesichtverlust einer Konfliktpartei in die gelbe Phase. Dabei werden Persönlichkeitsverletzungen schon mal vor den anderen laut geäussert. Ein Zurück gibt es nicht mehr, denn ausgesprochene Worte kann man nicht ungesagt machen. Die einzige Möglichkeit, hier herauszukommen, ist eine öffentliche Entschuldigung, wobei diese viel Mut braucht. So oder so gibt es in dieser Phase einen Verlierer und einen Gewinner, wobei der «Gewinn» nur von kurzer Dauer sein wird.

Rote Phase LOSE-LOSE: Weitergehende Konflikte münden in gegenseitige Verletzungen, Vergeltungsschläge, die mitunter sogar handgreiflich sein können. Im betrieblichen Umfeld reichen Konflikte in roten Phasen hin zu Image und Umsatz schädigenden Handlungen unter den Betroffenen. Ein Konflikt in dieser Phase wird meist auch von aussenstehenden Stakeholdern wahrgenommen. An einer professionellen Prozessbegleitung, Mediation oder sogar rechtlichen Schritten kommt das Unternehmen nicht mehr vorbei.

Kreatives Potenzial in Konflikten

Auf den ersten Blick lässt sich das kreative Potenzial von Konflikten nicht ohne Weiteres ausmachen. Meist will man den Konflikt aus dem Weg geräumt haben, weil Streitigkeiten als hindernd, lästig und überflüssig eingestuft werden. Kreatives oder gar Ermöglichendes im Konflikt sind schwer vorstellbar.

Neue Organisationsmodelle bezeichnen Konflikte und Spannungen als Hinweise für Lücken im System, d.h., Konflikte sind Hinweise dafür, dass der Kommunikationsprozess verändert und optimiert werden kann. Glasl geht davon aus, dass Ziele und Absichten zweier oder mehrerer Interakteure unvereinbar scheinen. Davon ausgehend, dass Konflikte auf unterschiedlichen Absichten und Ideen gründen, jedoch die Interakteure einen

Nur wenn unterschiedliche Ideen einen gemeinsamen Boden haben, entstehen viele neue Möglichkeiten.

gemeinsamen Arbeitsraum haben, braucht die Konfliktarbeit in erster Linie Bereitschaft, gemeinsam einen Weg zu finden. Nur wenn unterschiedliche Ideen einen gemeinsamen Boden haben, entstehen viele neue Möglichkeiten.

Mit dieser Grundhaltung im Konflikt lässt sich ein Weg aus den Konflikt finden. Lesen Sie hierzu mehr in der nächsten Ausgabe: Mit dem Harvard-Konzept aus dem Konflikt herausfinden.

AUTORIN



Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.

FÜHRUNG



WEKA Praxis-Seminar

Konfliktmanagement für Führungskräfte



Konstruktiv reagieren auf Einwände und Fragen

Wo Menschen zusammenarbeiten, treten Konflikte auf. Sie entstehen, weil verschiedene Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Sichtweisen aufeinandertreffen. Manche Konflikte sind das nötige «Salz in der Suppe» und klingen von selbst ab, wenn der nötige Klärungsprozess vorbei ist. Manchmal passiert es aber auch, dass anfänglich unproblematische Arbeits- bzw. Gesprächssituationen eskalieren und grossen Schaden anrichten.

Optimieren Sie Ihren eigenen Konfliktstil

Nach diesem Seminar können Sie Gesprächssituationen mit Konfliktpotenzial rasch erkennen. Sie verfügen ausserdem über ein breites Instrumentarium, im Moment der schwierigen (Gesprächs-)Situationen zielenrichtig-konstruktiv zu reagieren.

- Sie kennen die Ursachen von Konflikten und erkennen Situationen mit Konfliktpotenzial.
- Sie können auf Konflikte mit wirkungsvollen Techniken und Tools zeitnah und adäquat reagieren.
- Sie analysieren und modifizieren Ihren eigenen Konfliktstil.
- Sie sind in der Lage, zwischen Beziehungs- und Sachkonflikten zu unterscheiden und diese situationsgerecht erfolgreich zu lösen.

Nächster Termin

- Mittwoch, 28. Oktober 2020
Zentrum für Weiterbildung der Uni Zürich
Seminarleitung: David D. Kaspar, Executive Coach, Transformation Consultant

Jetzt informieren und anmelden:

www.praxisseminare.ch oder Telefon 044 434 88 34