

Modul 1 / Kapitel 12

Konflikterkennung und -bearbeitung

12.1	Lernziele	2
12.2	Konflikt als Chance	3
12.3	Konflikthandhabung	6
12.4	Test zu Verhaltensweisen in Konfliktsituationen	9
12.5	Grundzüge des Harvard-Konzepts	18
12.6	Konfliktbearbeitungsmodell nach Thomas Gordon	22
12.7	Literaturhinweise	24

12.1 Lernziele



Die Teilnehmenden

- unterscheiden die verschiedenen Konfliktarten selbstständig und richtig voneinander.
- erkennen Konflikte selbstständig auf Grund von Indizien frühzeitig und korrekt.
- nennen nach dem Harvard-Konzept auswendig die vier Voraussetzungen zur Konfliktbewältigung.
- lösen Konflikte selbstständig unter korrektem Einsatz des Modells von Thomas Gordon.
- analysieren und reflektieren selbstständig und korrekt das eigene Konfliktverhalten sowie eigene Konfliktsituationen.

12.2 Konflikt als Chance

Konflikte sind alltäglich und es gibt sie überall, wo selbstständige Menschen zusammen leben und arbeiten. Sie sind, wenn sie kooperativ gelöst werden, grosse Chancen für positive menschliche und betriebliche Entwicklung und Quelle vieler Neuerungen und Fortschritte.

Wann reden wir von «Konflikt»?

Definition

Soziale Konflikte sind
Spannungssituationen,
in denen zwei oder mehr Parteien,
die voneinander abhängig sind,
mit Nachdruck versuchen,
anscheinend oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu
verwirklichen und
sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.

Wenn zwei oder mehrere Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind, liegt ein Konflikt vor.

Konflikt-Arten

Äussere (intrasoziale) Konflikte

Aufeinanderprallen verschiedener Interessen zwischen zwei/mehreren Menschen

Innere (intrapersonale) Konflikte

Aufeinandertreffen verschiedener Bedürfnisse, Erwartungen, Interessen

Ursachen innerer Konflikte sind z.B.

- Überforderung
- Abhängigkeit
- Urängste

Heisser Konflikte

Die Parteien sind:

- übermotiviert
- erhitzen sich für ihre Ziele
- fühlen sich überlegen
- wollen die andere Seite partout überzeugen
- versuchen Anhänger zu gewinnen
- explodieren im Kontakt miteinander
- empfinden Regeln als hinderlich
- suchen die direkte Konfrontation

Ansatzpunkte zur Konfliktlösung

Zuerst die persönlichen Beziehungen klären, der Konflikt ist hochgradig personalisiert.

Die Parteien sind bereit zur offenen Aussprache und Überprüfung ihrer Standpunkte und Meinungen. In dieser Phase möchten sie ungern über externe Bedingungen sprechen.

Erst später sind die Parteien bereit, auf organisatorische Aspekte und Rahmenbedingungen einzugehen.

Kalte Konflikte

Die Parteien

- sind voneinander enttäuscht
- zweifeln an sich selbst
- glauben nicht mehr an eine Lösung
- behindern und blockieren sich selber
- äussern sich zynisch über die Gegenpartei
- gehen direkter Konfrontation aus dem Weg
- beziehen sich auf Dienstwege

12.3 Konflikthandhabung

Konfliktregulierung

Konflikte können, grob ausgedrückt, auf drei Arten reguliert werden:

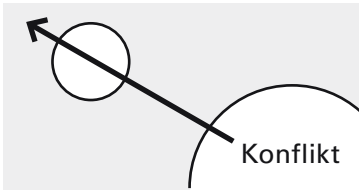
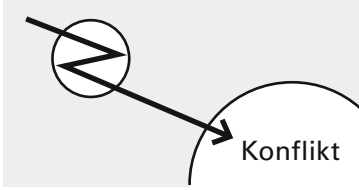
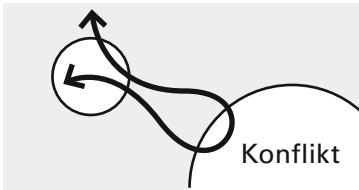
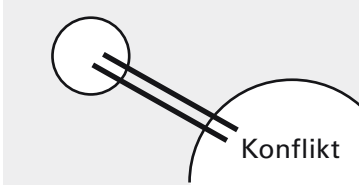
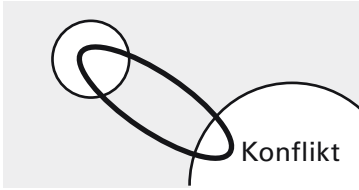
mithilfe von Macht – d.h. der mächtigere Konfliktpartner oder eine Drittpartei erzwingt eine Lösung; zu deren Durchsetzung stehen Machtmittel zur Verfügung (Gewalt, Geld, Beziehungen).

mit Hilfe des Rechts – es wird entschieden, wer im Recht ist; diese Verfahrensweise setzt Rechtsmittel und -Instanzen voraus.

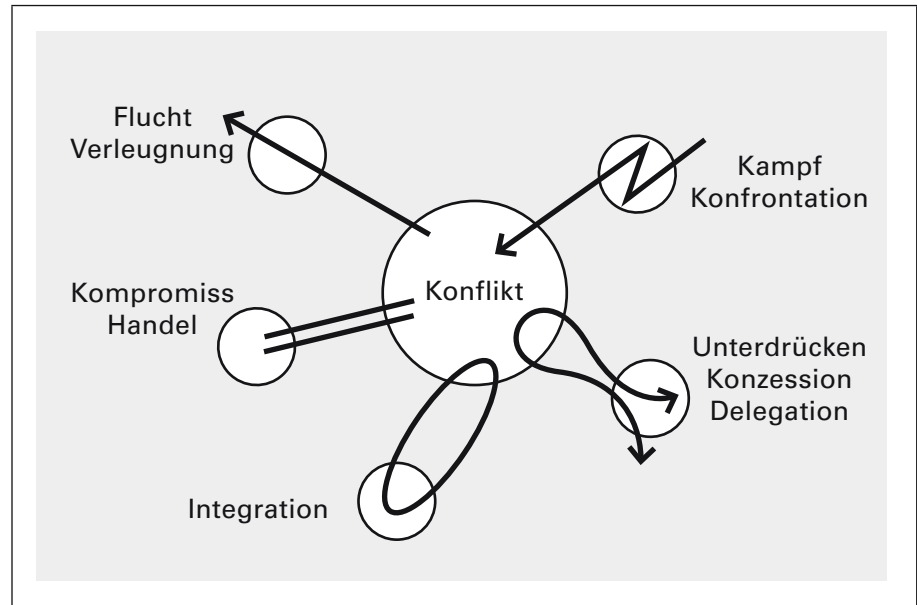
unter Berücksichtigung von Interessen – d.h. die Konfliktpartner eruieren ihre tiefer liegenden Wünsche, Ansprüche sowie Bedürfnisse und erarbeiten einen Interessenausgleich.

Strategien der Konfliktbearbeitung

G. Schwarz unterscheidet fünf Grundvarianten der Konflikthandhabung. Diese kann als Reifeprozess von Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen im Verlauf einer Konfliktregulation aufgefasst werden.

Flucht – Verleugnung 	Konflikte werden – ignoriert – ausgeklammert – auf die lange Bank geschoben – personalisiert – als Bagatellen abgetan – erduldet
Kampf – Konfrontation 	Konflikte werden «reguliert» durch – Durchsetzung der eigenen Interessen – Kündigung des Schwächeren – Zwangspensionierung – Zerstörung des Rufs – Abschieben aufs tote Gleis
Unterdrückung – Konzession – Delegation 	Konflikte werden «reguliert» durch – Unterdrücken der eigenen Bedürfnisse und Interessen – Einschalten von höheren Autoritäten – die Haltung: Unsere Beziehung darf nicht gefährdet werden
Kompromiss / Handel 	Konflikte werden «reguliert» durch – Gleichwertigkeit der Partner – Akzeptieren, dass beide Seiten Bedürfnisse und Interessen haben – Teilen des «Kuchens» – Erbringen eines Opfers von beiden Seiten: Wir sind quitt
Integration 	Konflikte werden «reguliert» durch – Berücksichtigung der tieferen Interessen – Eruieren gemeinsamer Berührungspunkte – Suchen nach einem neuen Weg – Verhandeln im Sinne des Harvard-Modells

Konfliktstrategien nach G. Schwarz



G. Schwarz: Konfliktmanagement. Fünf Grundmodelle der Konfliktlösung, Wiesbaden 1990, zusammengestellt von U. Bucher

12.4 Test zu Verhaltensweisen in Konfliktsituationen

Kenneth L. Thomas, Ralph H. Kilmann

Anleitung

Stellen Sie sich Situationen vor, in denen Ihre Vorstellungen nicht mit denen von anderen Personen übereinstimmen. Wie verhalten Sie sich normalerweise?

Auf den folgenden Seiten finden Sie einige Beispielpaare für mögliche Verhaltensweisen. Wählen Sie aus jedem Paar, was Ihrem Verhalten am meisten entspricht, indem Sie «A» oder «B» ankreuzen.

Möglicherweise trifft öfter weder «A» noch «B» zu. In einem solchen Fall wählen Sie bitte trotzdem die Antwort aus, mit der Sie sich am ehesten identifizieren können.

1. A Manchmal überlasse ich die Lösung eines Problems den anderen.
B Anstatt über die Punkte zu streiten, in denen wir uns nicht einig sind, versuche ich lieber, Gemeinsamkeiten hervorzuheben.
2. A Ich bemühe mich, einen Kompromiss zu finden.
B Ich versuche, sowohl auf meine Wünsche als auch auf die der anderen Person einzugehen.
3. A Normalerweise gehe ich bei der Verwirklichung meiner Ziele energisch vor.
B Ich versuche, den anderen zu beruhigen und ein gutes Verhältnis zu wahren.
4. A Ich versuche, einen Kompromiss zu finden.
B Manchmal ordne ich meine eigenen Wünsche den Vorstellungen einer anderen Person unter.
5. A Ich suche immer die Hilfe der anderen Person, um eine Lösung zu finden.
B Ich bemühe mich nach Möglichkeit, unnötige Spannungen zu vermeiden.
6. A Ich vermeide es, mich in unangenehme Situationen zu bringen.
B Ich versuche, meine Meinung durchzusetzen.

7. A Ich versuche, die Lösung des Problems hinauszuschieben, um Zeit zum Nachdenken zu gewinnen.
B Ich gebe in einigen Punkten nach, wenn ich dafür in anderen Recht behalte.
8. A Normalerweise gehe ich bei der Verwirklichung meiner Ziele energisch vor.
B Ich bemühe mich, von Anfang an alle Probleme offenzulegen.
9. A Ich finde, dass Meinungsverschiedenheiten nicht immer ein Problem darstellen müssen.
B Ich unternehme einige Anstrengungen, um meinen Standpunkt durchzusetzen.
10. A Ich gehe bei der Verwirklichung meiner Ziele energisch vor.
B Ich versuche, einen Kompromiss zu finden.
11. A Ich bemühe mich, von Anfang an alle Probleme offenzulegen.
B Ich versuche, den anderen zu beruhigen und ein gutes Verhältnis zu wahren.
12. A Manchmal vermeide ich es, einen Standpunkt einzunehmen, der Anlass zu Kontroversen geben kann.
B Ich gebe der anderen Person in einigen Punkten nach, wenn ich dafür in anderen Recht behalte.
13. A Ich schlage vor, einen Mittelweg zu gehen.
B Ich vertrete nachdrücklich meine Meinung.
14. A Ich lege meinen Standpunkt dar und frage die andere Person nach ihrem.
B Ich versuche, dem anderen die Logik und die Vorzüge meines Standpunktes klarzumachen.
15. A Ich versuche, den anderen zu beruhigen und ein gutes Verhältnis zu wahren.
B Ich bemühe mich nach Möglichkeit, unnötige Spannungen zu vermeiden.
16. A Ich versuche, die Gefühle des anderen nicht zu verletzen.
B Ich bemühe mich, die andere Person von den Vorzügen meines Standpunktes zu überzeugen.

17. A Normalerweise gehe ich bei der Verwirklichung meiner Ziele energisch vor.
B Ich bemühe mich nach Möglichkeit, unnötige Spannungen zu vermeiden.
18. A Wenn es den anderen glücklich macht, lasse ich ihm seinen Standpunkt.
B Ich gebe der anderen Person in einigen Punkten nach, wenn ich dafür in anderen Recht behalte.
19. A Ich bemühe mich, von Anfang an alle Probleme offenzulegen.
B Ich versuche, die Lösung des Problems hinauszuschieben, um Zeit zum Nachdenken zu gewinnen.
20. A Ich versuche sofort, unsere Meinungsverschiedenheiten zu regeln.
B Ich bemühe mich, einen für beide Seiten akzeptablen Kompromiss zu finden.
21. A In Diskussionen versuche ich immer, die Vorstellung der anderen Person zu berücksichtigen.
B Ich tendiere dazu, ein Problem direkt anzugehen.
22. A Ich versuche, eine Lösung zu finden, die beiden Seiten entgegenkommt.
B Ich behaupte meinen Standpunkt.
23. A Es ist mir wichtig, den Vorstellungen von uns beiden gerecht zu werden.
B Manchmal überlasse ich die Lösung eines Problems den anderen.
24. A Falls es dem anderen sehr wichtig ist, versuche ich, seine Wünsche zu erfüllen.
B Ich versuche, die andere Person zu einem Kompromiss zu bewegen.
25. A Ich versuche, dem anderen die Logik und die Vorzüge meines Standpunktes klarzumachen.
B In Diskussionen versuche ich immer, die Vorstellung der anderen Person zu berücksichtigen.
26. A Ich schlage einen Mittelweg vor.
B Es ist mir fast immer wichtig, den Vorstellungen von uns beiden gerecht zu werden.

27. A Manchmal vermeide ich es, einen Standpunkt einzunehmen, der Anlass zu Kontroversen geben kann.
B Wenn es den anderen glücklich macht, lasse ich ihm seinen Standpunkt.
28. A Normalerweise gehe ich bei der Verwirklichung meiner Ziele energisch vor.
B Normalerweise suche ich die Hilfe der anderen Person, um eine Lösung zu finden.
29. A Ich schlage vor, einen Mittelweg zu gehen.
B Ich finde, dass Meinungsverschiedenheiten nicht immer ein Problem darstellen müssen.
30. A Ich versuche, die Gefühle der anderen Person nicht zu verletzen.
B Ich setze die andere Person immer von einem Problem in Kenntnis, damit wir gemeinsam eine Lösung suchen können.

Kreuzen Sie bitte in der nachfolgenden Tabelle diejenigen Buchstaben an, die Sie bei den einzelnen Aussagen gewählt haben.

Aussage	Kampf	Integration	Kompromiss	Flucht	Unterdrückung
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
Total					

Ansatzpunkte zur Konfliktlösung

Zuerst die Parteien befähigen, den Konflikt miteinander auszutragen, ihr Selbstwertgefühl muss gestärkt werden.

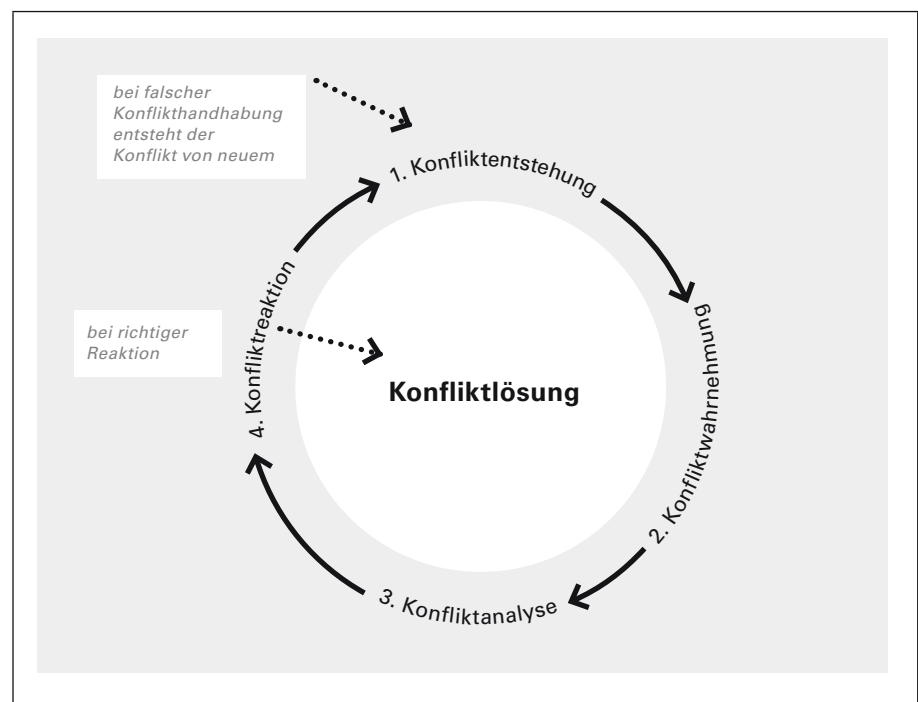
Phantasien entwickeln lassen, wie es in nächster Zukunft weitergehen soll.

Möglichst die Parteien dazu bringen, die Verantwortung für die Folgen ihres (Nicht-)Handelns selber zu übernehmen.

Den Hang zur Isolierung und den gewohnten Rückzug unterbinden.

Was läuft bei Konflikten ab?

Konflikte können einen sehr unterschiedlichen Verlauf nehmen: Sie können lange oder nur kurz andauern, sie können sachlich oder aggressiv ausgetragen werden, sie können offen angesprochen oder indirekt angegangen werden. Trotz dieser Vielfalt lassen sich Vorgänge finden, die für das Verständnis aller Konflikte wichtig sind. Tritt ein Konflikt auf, so folgt er einem allgemeinen Ablaufschema:



1. Konfliktentstehung

Sind die Meinungen, Interessen und Wünsche der einen Partei mit den Ansichten der anderen Partei nicht zu vereinbaren, gibt es einen «Zusammenstoss». Jede Partei möchte ihre eigenen Ziele und Bedürfnisse durchsetzen. Konflikte sind umso wahrscheinlicher,

- je verschiedenartiger die fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeitenden sind.
- je unklarer die Rollen, Funktionen und Kompetenzen für die Beteiligten sind.
- je weniger die Ziele präzisiert, bekanntgegeben und verstanden werden.

2. Konfliktwahrnehmung

Menschen nehmen Konflikte aus unterschiedlichen Perspektiven wahr. Eine sachlich richtige Beurteilung der Konfliktsituation ist dadurch oftmals schwierig.

Trainieren Sie sich im Erkennen von Konfliktsignalen!

Woran erkennen Sie Konflikte?

Einige von Führungskräften genannte typische Konfliktsignale

Schlechte Teamstimmung

- Aggressiver Kommunikationsstil
- Verhärtete Diskussionen
- Killerphrasen, Schlagworte unter die Gürtellinie
- Themen zerreden
- Keine Kompromissbereitschaft

Sich zurückziehen

- Weigerung, Aufgaben zu übernehmen, Verweis auf andere
- Abwesenheit
- Unaufmerksamkeit, Passivität, Vermeidung von Augenkontakt
- Flucht in andere Arbeiten ausserhalb des Projektes
- Heimliche Blockaden: Aussagen und Handeln klaffen auseinander

Nicht eingehaltene Vereinbarungen

- Unpünktlichkeit
- Unzuverlässigkeit
- usw.

3. Konfliktanalyse

Wurde ein Konflikt wahrgenommen, ist eine gründliche Analyse erforderlich.

- Wer ist am Konflikt beteiligt?
- Um welchen Konflikt handelt es sich?
- Wie wichtig ist die Streitfrage?

Diese Einschätzungen haben einen grossen Einfluss auf das Verhalten der Beteiligten. Wichtig ist, wie differenziert die verschiedenen Handlungsweisen wahrgenommen werden und wie realistisch die Konfliktursache beurteilt wird.

Hüten Sie sich davor, einen Konflikt nur von Ihrem Standpunkt aus zu betrachten. Versuchen Sie durch einen Perspektivenwechsel Verständnis sowohl für Ihre Situation als auch für die Situation Ihres Konfliktpartners zu erreichen!

4. Konfliktreaktion/Handhabung

- Ich-Botschaften
- Gewinner-Gewinner-Strategie

Die beste Lösung des Konflikts ist der Konsens. Mit dieser Strategie durchbrechen Sie den Kreislauf. Hier steht nicht die sachliche Einigung, sondern die konstruktive Konfliktbewältigung im Vordergrund. Sich widersprechende Meinungen werden diskutiert und zu einem besseren Ganzen zusammengeführt.

Wer als Gewinner eines Konflikts einen Verlierer zurücklässt, ist früher oder später selbst der Verlierer. Nur Gewinner sind produktive Leistungsträger.

Beispiele zur Konfliktlösung

- Gruppen-, Einzelgespräch mit den Konfliktbeteiligten: Konflikt offen zur Sprache bringen (Metakommunikation)
- Rollen klären (Kompetenz-, Aufgabenabgrenzung)
- Coach/Mediator: Neutraler Spezialist, der die Suche nach der Konfliktursache (Beziehungs- oder Sachebene) unterstützt (evtl. Workshop)
- Konfliktverursacher austauschen
- Neue Spielregeln vereinbaren

Konstruktive Konfliktregelung

A) Eigene Verhaltensweisen erkennen

Unser Verhaltensrepertoire im Umgang mit Konflikten hat eine Geschichte, die weit in die frühe Kindheit zurückreicht. Frühe Erfahrungen haben uns geprägt. Das Erkennen unserer automatisch ablaufenden Reaktionen eröffnet uns neue Möglichkeiten im Umgang mit Konflikten. Wir können uns entscheiden, andere konstruktive Verhaltensmuster zu erproben.

B) Verschiedenheit akzeptieren

Konflikte können nur dann vernünftig geregelt werden, wenn die Beteiligten die Verschiedenheit ihrer Bedürfnisse und Standpunkte akzeptieren. Aktives Zuhören und Ich-Botschaften erleichtern das Erkennen der unterschiedlichen Standpunkte und Bedürfnisse. Dies zu lernen ist vielleicht eine Lebensaufgabe.

C) Auf Machtanwendung verzichten

Echte Konfliktlösungen kommen am ehesten zustande, wenn zwischen den Beteiligten kein Machtgefälle besteht. Konflikte werden durch Machtanwendung mehr unterdrückt als gelöst. Sie schwelen weiter und fordern zu immer neuer Machtausübung auf.

D) Methoden der Konfliktlösung anwenden

1. Das Problem definieren.
2. Lösungsmöglichkeiten sammeln.
3. Lösungsmöglichkeiten beurteilen und darüber entscheiden.
4. Gewählte Lösung realisieren und Ergebnis überprüfen.

Das gemeinsame Suchen nach Lösungen, deren Beurteilung und gemeinsame Entscheidungen führen zu Konfliktlösungen, die von allen Seiten akzeptiert und mitgetragen werden.

12.5 Grundzüge des Harvard-Konzepts

Von Roger Fisher und William Ury

1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
2. Sich auf Interessen konzentrieren; weg von Positionen
3. Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil entwickeln
4. Auf der Anwendung objektiver Kriterien bestehen

1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln

Konflikt- und Verhandlungspartner sind zuallererst Menschen.

«Achte ich genügend auf die menschlichen Probleme?»

Trennen Sie Sach- und Beziehungsprobleme.

3 Grundbegriffe zum Umgang mit der Beziehungsseite:

Vorstellung

Verständnis für das Wie und das Was im Denken der Gegenseite ist notwendig für die Lösung des Problems.

- Versetzen Sie sich in die Lage der/des anderen.
(Unterschiedliche Wahrnehmungen und Vorstellungen)
- Leiten Sie die Absichten anderer niemals aus Ihren eigenen Befürchtungen ab.
- Schieben Sie die Schuld an Ihren eigenen Problemen nicht der Gegenseite zu.
- Sprechen Sie über die Vorstellungen beider Seiten.
- Das Gesicht wahren: Stimmen Sie Ihre Vorschläge auf das Wertesystem der anderen ab.

Emotionen

- Emotionen erkennen und verstehen – die der anderen und die eigenen.
- Artikulieren Sie Ihre Emotionen und erkennen Sie deren Berechtigung an.
- Dampf ablassen – nicht auf emotionale Ausbrüche reagieren.

Kommunikation

- Hören Sie aufmerksam zu und geben Sie Rückmeldung über das, was gesagt wurde.
- Sprechen Sie so, dass man Sie versteht. (Gruppengrösse)
- Ich-Botschaften: Sprechen Sie über sich, nicht über die Gegenseite.
- Sprechen Sie mit einer bestimmten Absicht und drücken Sie diese aus!

2. Sich auf Interessen konzentrieren; weg von Positionen

Um vernünftige Ergebnisse zu erzielen, muss man die Interessen, nicht die Positionen in Einklang bringen.

Interessen sind Wünsche, Sorgen und Anliegen.

Positionen sind bewusste Entscheidungen aufgrund von Interessen.

Interessen herausfinden

- Fragen Sie: Warum? Warum nicht?
- Erkennen Sie, dass beide Seiten vielfältige Interessen haben. (Die wichtigsten Interessen sind menschliche Grundbedürfnisse wie Sicherheit, wirtschaftliches Auskommen, Zugehörigkeitsgefühl, Anerkanntsein, Selbstbestimmung usw.)

Sprechen Sie über die Interessen

- Seien Sie bestimmt, aber flexibel.
- Seien Sie hart in der Sache, aber sanft zu den beteiligten Menschen.

3. Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zu beiderseitigem Vorteil

Diagnose: Kreative Wahlmöglichkeiten entwickeln

- Den Prozess des Findens von Optionen von der Beurteilung eben dieser Optionen trennen.
- Danach trachten, die Zahl der Optionen eher zu vermehren als nach der «einen» Lösung zu suchen.
- Nach Vorteilen für alle Ausschau halten (gemeinsame Interessen).
- Vorschläge entwickeln, die den anderen die Entscheidung erleichtern (keine Drohungen!).

4. Bestehen Sie auf der Anwendung objektiver Kriterien

Sachbezogenes Verhandeln bringt auf gütliche und wirkungsvolle Weise vernünftige Übereinkünfte zustande.

Die Entwicklung objektiver Kriterien

- faire Kriterien (objektive Kriterien sollten beiden Seiten passen.
- faire Verfahrensweisen (einer schneidet den Kuchen, der andere wählt aus, Dritte dürfen entscheiden usw.)

Verhandeln Sie mit Hilfe objektiver Kriterien

- Gemeinsame Suche nach objektiven Kriterien.
- Einigen Sie sich zuerst über die Prinzipien.
- Argumentieren Sie vernünftig und seien Sie solcher Argumentation gegenüber selbst offen.
- Geben Sie niemals irgendwelchem Druck nach.

Und wenn die Gegenseite stärker ist?

Entwickeln Sie die «beste Alternative» zur Verhandlungs- übereinkunft

- Je attraktiver Ihre «beste Alternative» ist, umso grösser ist Ihre Macht.
- Erstellen Sie eine Liste von Aktionen, die Sie möglicherweise durchführen, wenn es zu keiner Übereinkunft kommt.

Wenn nur die Gegenseite Macht besitzt

- Beste Alternative entwickeln und verbessern.
- Kein Artillerieduell.
- Finden Sie die beste von der Gegenseite unabhängige Lösung.

12.6 Das klassische Konfliktbearbeitungsmodell nach Thomas Gordon

Gordon beschreibt in seinem Buch «Managerkonferenz» (1995, 13. Aufl.) Richtlinien für die sechs Schritte der Jeder-gewinnt-Methode. Diese sechs Schritte beschreiben einen gemeinsamen Lösungsfindungsprozess, der grösstmögliche Fairness für alle Beteiligten ermöglicht. Das Vorgehen eignet sich sowohl für Konflikte auf Sach- wie auch auf Personenebene. Voraussetzung ist, dass alle beteiligten Parteien einen kooperativen Problemlösungsprozess wollen und bereit sind, gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

1. Konflikt beschreiben und gemeinsam definieren

Dieser erste Schritt ist der wichtigste und schwierigste zugleich. Oft werden gegenseitig Anklagen und Schuldzuweisungen gemacht, ohne dass es zu einer klaren und von den Beteiligten akzeptierten Definition des Konflikts kommt. Eine gute Konfliktbeschreibung enthält oft schon den Ansatz zur Lösung.

Vermeiden Sie es, ihre Hypothese den Beteiligten als Tatsache darzustellen. Gehen Sie fragend vor, teilen Sie mit, wie Sie die Situation erleben. Beenden Sie diese Phase erst, wenn alle Sichtweisen der Beteiligten dargestellt sind, wenn eine gemeinsame Problemdefinition vorliegt.

Zur Problembeschreibung gehört auch, dass alle Parteien ihre Wünsche und Bedürfnisse, die sie an die anderen haben, ausdrücken und als Erwartung an den/die Adressaten formulieren. Was würde ich, was würden wir uns von der anderen Partei wünschen?

2. (Alternative) Lösungsmöglichkeiten sammeln

Oft wird die erste mögliche Lösung als einzige stengelassen. Ermuntern Sie die Teilnehmenden, mehrere Lösungsmöglichkeiten zu suchen, auch wenn diese auf den ersten Blick unrealistisch erscheinen. Notieren Sie alle Lösungsmöglichkeiten auf einer für alle sichtbaren Schreibfläche.

3. Die erarbeiteten Lösungsmöglichkeiten bewerten

Gehen Sie nun alle erwähnten Lösungsmöglichkeiten durch und besprechen Sie deren Realisierbarkeit. Es geht nicht um das Finden der besten Lösung, sondern um eine Lösung, die für alle Beteiligten annehmbar ist und wenn möglich allen Beteiligten einen Vorteil bringt.

4. Eine von allen getragene Entscheidung treffen

Es geht nun darum, eine für alle Parteien möglichst günstige Lösung auszuwählen, die das Problem bzw. die Konfliktursache so weit als möglich entschärft bzw. beseitigt. Beenden Sie diese Phase mit einem klaren Entscheid.

5. Realisierung planen

Hier geht es um konkrete Abmachungen, wer was wie zu tun hat und wie der Erfolg kontrolliert wird. Allen Beteiligten ist nachher klar, was ihre Aufgaben und Rollen sind und wie sie zum Erfolg der Umsetzung beitragen können.

6. Lösung überprüfen

Gehen Sie nochmals an den Ausgangspunkt zurück: Wie war die anfängliche Konfliktbeschreibung? Entspricht die abgemachte Lösung der Situation und den Interessen der Beteiligten? Wie wurde die Konfliktbearbeitung erlebt?

Dieses Konfliktbearbeitungsmodell setzt voraus, dass die Beteiligten ihre Verschiedenheit akzeptieren und bereit sind, Interessen gegeneinander abzuwägen. Eine gute Konfliktlösung hinterlässt keine Verlierenden.

Aus dem Alltag kennen wir auch andere «Konfliktlösungen»: Da gewinnt, wer mehr Macht hat oder wer das Recht auf seiner Seite zu haben glaubt. Wenn es Ihnen gelingt, Konflikte im Kurs nach dem vorgeschlagenen Vorgehen zu lösen, lernen Ihre Teilnehmenden vielleicht auch etwas für ihren Alltag.

12.7 Literaturhinweise

Konflikte



Glasl, Friedrich

Selbsthilfe in Konflikten

Verlag Freies Geistesleben

ISBN 3-7725-1590-8

Konzepte – Übungen und praktische Methoden

Ideales Nachschlagewerk, gut verständlich auch für «Nicht-Profis»

Glasl, Friedrich

Konfliktmanagement

Verlag Freies Geistesleben

ISBN 3-7725-0954-1

Ein Handbuch für Führungskräfte und BeraterInnen

Fachliches Nachschlagewerk mit Methoden und Ansätzen für Profis

Berkel, Karl

Konflikttraining

Sauer Verlag

ISBN 3-7938-7280-7

Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen

Gut verständliches Taschenbuch

Gordon, Thomas

Managerkonferenz

Hoffmann und Campe, Hamburg 1979

(engl. 1977: Leader Effectiveness Training)

Ury, William L.; Brett, Jeanne M.; Goldberg, Stephen B.

Konfliktmanagement

Campus, Frankfurt 1991