

Konflikte – und was nun?!

Ratsschreibertagung – Netz Sankt Gallen
20. September 2011

Maya Bentele
Dipl. Psychologin FH/SBAP
Transaktionsanalytikerin TSTA/O

Konflikte – einige Aussagen

**„Die Freiheit unserer Zusammenarbeit liegt nicht darin,
ob wir Konflikte wollen oder nicht, sondern darin,
wie wir sie bewältigen.“**

**„Was Hänschen nicht gelernt hat, kann Hans sehr wohl
noch lernen“**

oder

**„Die Dummen machen immer die gleichen Fehler, die
Klugen immer neue.“**

Konflikte – Inhalt des Referates

- Eine Geschichte
- Woran lassen sich Konflikte erkennen?
- Was bewirkt unsere Einstellung zu Konflikten?
- Konflikt-Eskalation nach Glasl
- Konfliktlösungsstile
- Konfliktlösungsansätze
- Fragen / Diskussion



Konflikte – Symptome eines Konfliktes

Symptome eines Konfliktes lassen sich auf unterschiedlichen Ebenen einordnen:

- **verbal / nonverbal**
- **offen / verdeckt**
- **aktiv / passiv**
- **bewusst / nicht bewusst**

Frage:

Welche Ebenen kommen in der Geschichte vor, die Sie gelesen haben?



Konflikte – Symptome eines Konfliktes

Beobachtbare / wahrnehmbare Verhaltensmuster:

- **Ablehnung und Widerstand** (Widersprechen, mürrische Reaktionen etc.)
- **Aggressivität und Feindseligkeit**
(Verletzungen, böse Blicke, absichtliche Fehler etc.)
- **Sturheit und Uneinsichtigkeit**
(rechthaberisch kleben an Vorschriften etc.)
- **Flucht** (vermeiden von Kontakten, wortkarg etc.)
- **Überkonformität**
(keine eigenen Ideen, Kritik vermeiden durch Überanpassung etc.)
- **Desinteresse**
- **Formalität** (distanzierte Freundlichkeit, „Etikette“ etc.)



Konflikte – Einstellung zu Konflikten

Die eigene Einstellung zum Konflikt ist von zentraler Bedeutung:

Sie beeinflusst:

die Wahrnehmung

Erkenne ich,
logisch oder intuitiv,
rechtzeitig,
wo sich ein Konflikt
abzeichnet,
oder
verleugne, verdränge
ich die Signale?

die Gefühlslage

Reagiere ich auf Konflikte
ängstlich und hilflos,
oder
stelle ich mich ihnen
mutig und nutze sie als
Chance?

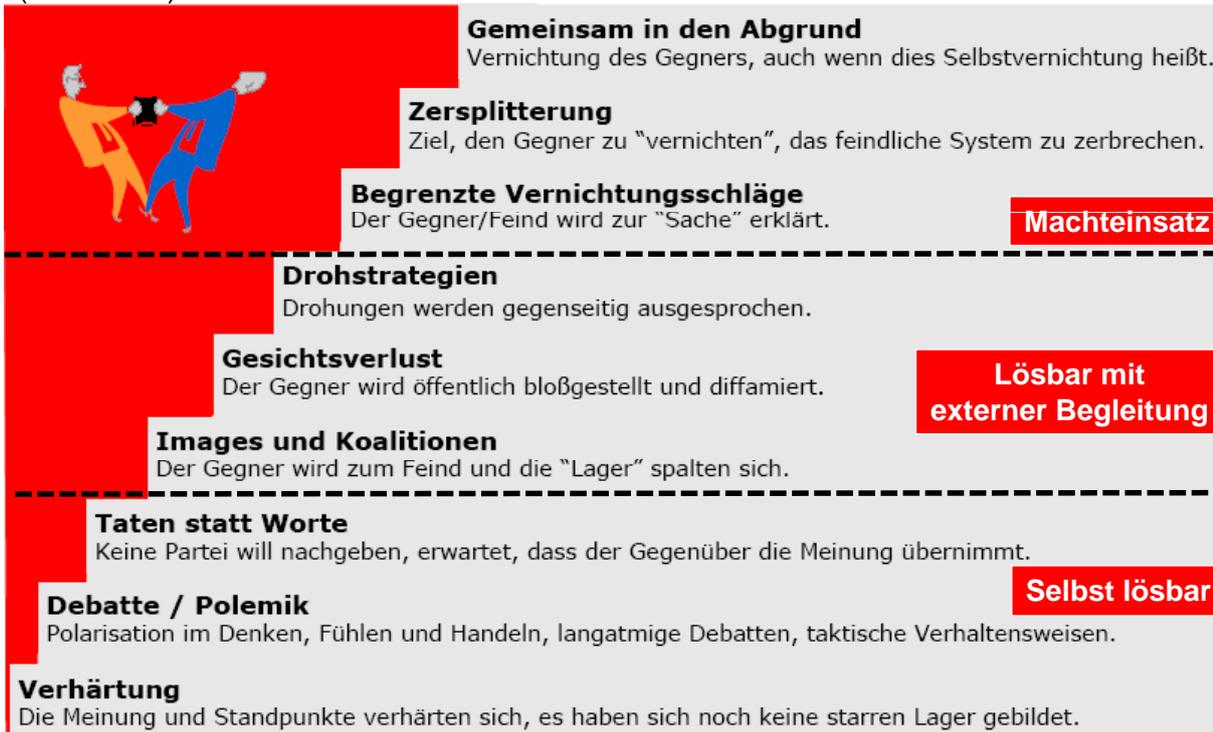
das Verhalten

Gehe ich einen Konflikt
aktiv, offen und kooperativ
an,
oder
weiche ich ihm aus,
wehre ihn ab,
reagiere aggressiv?

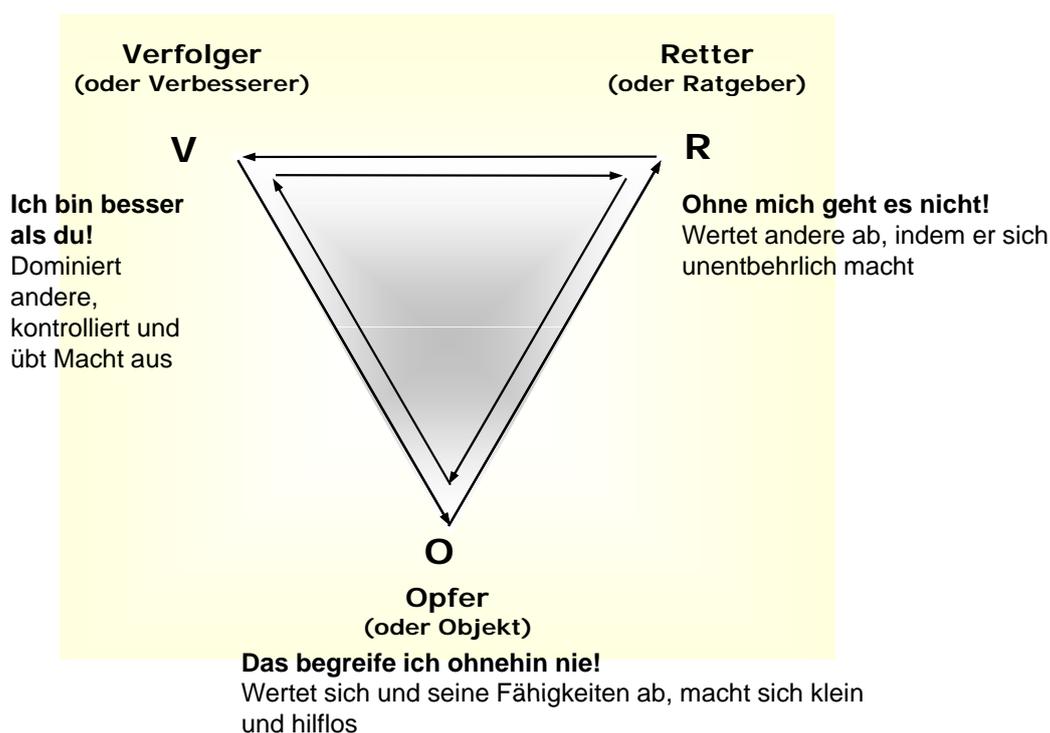


Konflikte – Konflikt-Eskalationsstufen

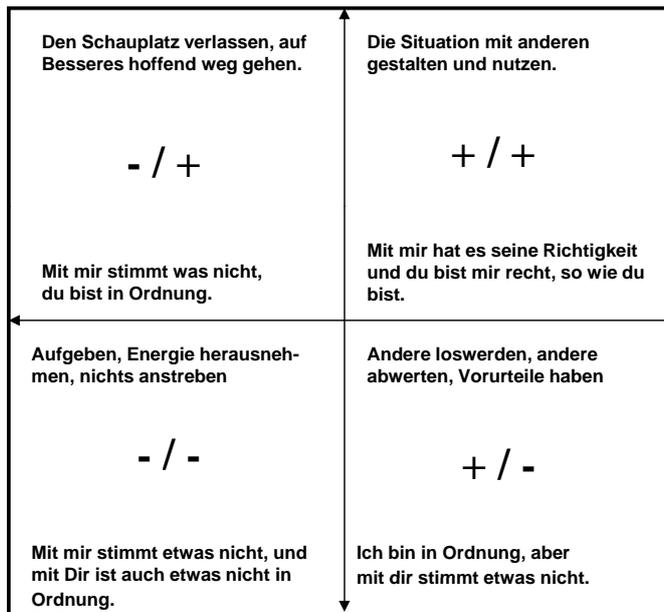
(nach Glasl)



Konflikte - Das Dramadreieck



Konflikte - Die vier Grundpositionen oder Grundhaltungen



Diese vier Grundpositionen repräsentieren die grundlegenden Haltungen, die Menschen einnehmen können, wenn es darum geht, den wahren Wert, den sie sich und auch den anderen zuschreiben, zu definieren. Diese Haltungen werden dann benutzt um Entscheidungen und



Verhaltensweisen zu rechtfertigen.

Konflikte – Grundmuster im Konfliktverhalten

Warum wir uns so verhalten, wie wir uns verhalten...

Es gibt immer verschiedene Faktoren, die einen Menschen dazu bewegen, sich in einer bestimmten Situation so – oder eben anders zu verhalten. Faktoren könnten sein: Einflüsse von aussen, eigenes Interesse, eigene Stimmung, Wichtigkeit der Situation, das Verhalten einzelner anderer Personen etc.

Hier einige Anhaltspunkte um das eigene Verhalten in einer bestimmten Situation zu reflektieren:

Stil I: Resignieren: Bedürfnis nach Rückzug (-/-)

- Dem Konflikt ausweichen
- Den Konflikt als Bedrohung wahrnehmen
- Den Konflikt verdrängen
- Nimmt eigene und die Bedürfnisse anderer wenig wahr
- Angst vor Veränderung

Stil II: Sich anpassen: Bedürfnis nach Zugehörigkeit (-/+)

- Möchte nicht auffallen
- Sucht Kontakt und Gemeinschaft
- Wunsch, akzeptiert zu werden
- Harmoniebedürfnis
- Geht dem Konflikt aus dem Weg, indem er seine eigenen Bedürfnisse in den Hintergrund stellt
- Wunsch, es allen anderen recht zu machen
- Wunsch, dem / der anderen zu gefallen



Konflikte – Grundmuster im Konfliktverhalten

Stil III: Konkurrenzieren: Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (+/-)

- Hohes Streben nach Autonomie
- Wunsch, sein Profil zu zeigen, sich zu profilieren
- Eigene Interessen verfolgen
- Beharrt auf seiner Position
- Sieht einen Konflikt als Chance, Macht zu gewinnen – Einfluss zu nehmen

Stil IV: Kooperieren: Bedürfnis nach Integration (+/+)

- Gemeinsame Entscheidungsfindung steht im Zentrum
- Sucht optimale Lösung für alle Parteien
- Sieht Veränderung und Konflikte als Chance
- Konflikte sind keine Probleme sondern Herausforderungen
- Strebt die perfekte Lösung an (die es vielleicht nicht gibt)

Konflikte – Konfliktlösungsansätze

Wirkungsvolle Konfliktlösungen sind von verschiedenen Faktoren / Aspekten abhängig:

- Art / Inhalt des Konfliktes
- Anzahl der Beteiligten
- Eskalationsstufe des Konfliktes
- Fachliche und persönliche Kompetenzen der Beteiligten
- Willen aller Beteiligten den Konflikt wirklich anzugehen und zu lösen

Konflikte – Konfliktlösungsansätze

Methoden, die hilfreich sein können:

- Mediation
- Moderation von Konfliktparteien
- Verhandeln nach den Prinzipien des Harvard-Konzeptes
- Methoden / Theorien aus der Transaktionsanalyse, wie Grundhaltungen, Dramadreieck – Gewinnerdreieck, Spieltheorie und Spielausstieg
- Vorgehensweisen / Regeln für Konfliktgespräche



Konflikte - Konfliktbearbeitung (nach Harvard)

1. **Menschen und Probleme trennen:** Es ist bedeutsam die Sachfrage von den persönlichen Beziehungen zu trennen. Für die Kommunikation bedeutet dies: Aufmerksam zuhören und Rückmeldungen geben; über sich selbst sprechen, nicht über den oder die anderen; mit konstruktiver Absicht sprechen; verständlich argumentieren
2. **Interessen** in den Mittelpunkt stellen, nicht Positionen. Mit Interessen sind die oft verborgenen Beweggründe hinter den Positionen gemeint. Dazu eignen sich die Fragen „Warum?“ und „Warum nicht?“, die sowohl bezüglich der eigenen Interessen aber auch der Interessen der Gegenseite gestellt werden müssen. Dann kann es gelingen, gemeinsame Interessen zu finden.
3. Entwicklung von **Entscheidungsmöglichkeiten** und/oder Alternativen die für alle Beteiligten vorteilhaft sind.
4. Anwendung von **Beurteilungskriterien:** Das Ergebnis wird anhand von objektiven oder neutralen Kriterien beurteilt.



Konflikte - Problemansprache

➤ Eigene Betroffenheit äussern

Die eigenen Gefühle, Gedanken, Interessen, Bedürfnisse wahrnehmen und ausdrücken, damit der andere versteht, was in mir vorgeht: „Ich bin wütend, verletzt, ärgerlich etc.“

➤ Eigene Befindlichkeit ansprechen anstelle von herabsetzenden Äusserungen

Von der eigenen Befindlichkeit sprechen ist weniger bedrohlich als zu sagen, was der andere tun soll. Äusserungen wie: „Es wäre besser, wenn ...“ eskalieren leicht in Vorwürfe und Beschimpfungen, fördern die Haltung von Verteidigung und Angriff. Sie erzeugen Wut und Rachegefühle.

➤ Keine Lösungen vorgeben

„Wenn Sie nur, dann ...!“ Solche Äusserungen engen den eigenen Spielraum ein und verstärken den Widerstand und Trotz.

➤ Elemente einer vollständigen Ich-Aussage

1. Eigene Gefühle, eigene Betroffenheit äussern: „Ich ärgere mich masslos ...“
2. Das Verhalten beschreiben, welches mich stört: „... wenn ich von Ihnen die versprochenen Unterlagen nicht rechtzeitig bekomme, ...“
3. Die Auswirkungen auf mich persönlich benennen: „... weil ich dann unter Zeitdruck komme, Überstunden machen muss und meine Arbeit nicht mehr sorgfältig machen kann.“



Konflikte - Aus einem Spiel – Dramadreiack – aussteigen

Die beste Art Spiele zu unterbrechen, ist, seine eigenen Ziele zu verfolgen. Das bedeutet **aufzuhören**:

Retter/in zu spielen, indem ich denen helfe, die keine Hilfe brauchen.

Verfolger/in zu spielen, indem ich Leute kritisiere, die keine Kritik brauchen.

Opfer zu spielen, indem ich mich hilflos und abhängig mache, obwohl ich sehr wohl auf eigenen Füßen stehen kann.

Konkret sind folgende **Vorgehensweisen** denkbar:

- Unerwartete Antworten geben
- Im Gespräch wertschätzendes Interesse zeigen, in dem z.B. Fragen gestellt werden
- Gefühle, Bedürfnisse und Wünsche direkt ausdrücken, anstatt sie unterschwellig mitzuteilen, z.B. dein Verhalten macht mich ärgerlich, hilflos...
- Fragen, welche Erwartungen das Gegenüber an uns hat, statt einfach zu handeln
- Das Spiel wahrnehmen und ansprechen

Wir sind **weniger anfällig** für Spiele, wenn:

- Wir genügend Möglichkeiten haben, mitmenschliche Beziehungen zu pflegen
- Unsere eigenen Stärken und Schwächen realistisch wahrnehmen und lernen, mit ihnen angemessen umzugehen
- Bei Konflikten nicht darauf achten müssen, ob wir recht oder unrecht haben, siegen oder besiegt werden
- Wir auch einmal einen Vorwurf auf uns sitzen lassen können, ohne ihn gleich zurechtzurücken.

Nach: Ute & Heinrich Hagehülsmann, Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation



Konflikte – Zum Abschluss

**„Die Prozesse positiver zweiseitiger
Konfliktbewältigung sind oft wichtiger als deren
Resultate.“**

**„Je mehr die Menschen bereit sind, miteinander zu
kommunizieren und in Kontakt zu bleiben, desto
grösser ist die Chance, den Konflikt zu bewältigen.“**

