

Konflikte - wie sie entstehen und wie man sie löst.

Konflikte gehören zum Leben.

Sie entstehen unweigerlich, weil Menschen unterschiedliche Wahrnehmungen, Sichtweisen und Werte haben. Konflikte sind also die Regel - nicht die Ausnahme. Doch die wenigsten von uns haben gelernt, Konflikte konstruktiv zu lösen. Viel häufiger versuchen wir, mit indirekten Konfliktstrategien zu Recht zu kommen. Indem wir Konflikte nicht wahrnehmen, bagatellisieren, den anderen beschuldigen, harmonisieren etc.

Wie Konflikte (politisch, beruflich, privat) entstehen, lässt sich gut nach dem Modell des österreichischen Konfliktforschers **Friedrich Glasl** beschreiben:

- 1. Spannung**
Jeder Konflikt beginnt mit einer Spannung. Zwei Meinungen begegnen sich. Das passiert dauernd und wird meist nicht als der Beginn eines Konflikts wahrgenommen. Erst wenn die Meinungen sich verhärten, kommt es zur nächsten Stufe.
- 2. Debatte**
Jetzt will jeder der Konfliktpartner, den Anderen von seinen Argumenten überzeugen. Weil der andere nicht so leicht seine Meinung aufgibt, kommt es zum Streit.
- 3. Taten statt Worte**
Die Konfliktpartner erhöhen den Druck auf den Anderen, um sich oder seine Meinung durchzusetzen. Manche greifen zum Druckmittel des Gesprächsabbruchs. Es findet immer weniger Kommunikation statt und der Konflikt verschärft sich.
- 4. Koalitionen**
Jetzt sucht sich jede Konfliktpartei Unterstützer für Ihren Standpunkt. Man beginnt, den anderen herabzusetzen, da man sich im Recht glaubt. Jetzt geht es kaum mehr um die Sache, sondern nur noch darum, den Konflikt zu gewinnen, damit der Gegner verliert.
- 5. Gesichtsverlust**
Der Gegner soll verletzt oder gedemütigt, letztlich in seiner Identität vernichtet werden. Deshalb greift man zu allen möglichen Unterstellungen oder Beschimpfungen. Hier ist der Vertrauensverlust vollständig.
- 6. Drohstrategien**
Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation absolut zu kontrollieren. Dadurch soll die eigene Macht und Siegesgewissheit gezeigt werden. Man droht z.B. mit einer Forderung (10 Mio. Euro), die durch eine Sanktion ("Sonst sprengte ich Ihr Hauptgebäude in die Luft!") verschärft und durch das Sanktionspotential (Sprengstoff zeigen) untermauert wird. Hier entscheiden die Proportionen über die Glaubwürdigkeit der Drohung.
- 7. Begrenzte Vernichtung**
Hier soll dem Gegner mit allen Tricks empfindlich geschadet werden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Ab hier wird ein begrenzter eigener Schaden schon als Gewinn angesehen, sollte der des Gegners größer sein.
- 8. Zersplitterung**
Der Gegner soll mit Vernichtungsaktionen zerstört werden.
- 9. Gemeinsam in den Abgrund**
Ab hier kalkuliert man die eigene Vernichtung mit ein, um den Gegner zu besiegen.

Auf der Sachebene sind Konflikte meist zu lösen. Die Schwierigkeiten entstehen aber auf der Beziehungsebene.

Angenommen, Sie liegen mit dem anderen auf der Sachebene in den Positionen weit auseinander. Solange die Beziehungsebene gut ist, werden Sie wahrscheinlich eine Lösung finden. Ist jedoch die Beziehungsebene schlecht, können Sie auf der Sachebene vielleicht nur ganz wenig unterscheiden - und trotzdem wird die Einigung "teuer" oder sogar unmöglich.

Deshalb ist es in Konflikten wichtig, die Beziehungsebene nicht zusätzlich zu belasten sondern Sie stattdessen zu stärken:

- Lernen Sie zuzuhören und nehmen Sie das, was der Andere sagt, nicht nur Stichwort für Ihre eigene Ansicht.
- Bleiben Sie beim Thema und eröffnen Sie keine ablenkenden Nebenkriegsschauplätze.
- Nehmen Sie sich Zeit, denn an Konflikte zu arbeiten, ist ein Lernprozess.
- Suchen Sie nach Lösungen - nicht nach noch mehr Problem und Einwänden.
- Eskalieren Sie den Konflikt nicht, indem Sie Entscheidungen treffen, die sich nicht rückgängig machen lassen.
- Bringen Sie dem Konfliktpartner Anerkennung - anstatt ihn zu kritisieren oder zu entwerten
- Konzentrieren Sie sich zunächst auf die Punkte, wo Sie gemeinsame Interessen haben - anstatt sich nur auf trennende Positionen zu versteifen.
- Verhandeln Sie nicht so, dass Sie auf voller Linie siegen - lassen Sie den Anderen sein Gesicht wahren.
- Vereinbaren Sie eventuell «Spielregeln» für die Konfliktlösung

Welche "Spielregeln" kann man in einem Konflikt vereinbaren?

Keine verbalen Schläge unter die "Gürtellinie".

(so nicht: Sie sind ein total arroganter Besserwisser!)

Formulieren Sie Ihre Gefühle und Wünsche - anstatt Beschwerden und Vorwürfen.

("Ich wünsche mir einen freundlicheren Ton" statt: "Immer können Sie nur an mir herumnörgeln." sondern so: Ich fühle mich von Ihnen dauernd kritisiert.)

Die formulierten Ziele und Wünsche sollen keine Verneinung enthalten.

(so nicht: Ich will, dass Sie mich nicht heimlich kontrollieren.
sondern so: Ich will, dass Sie mir sagen, wenn Sie mich kontrollieren.)

Sie sollen keinen Vergleich enthalten.

(so nicht: Ich will, dass Sie Ihre Arbeit so zuverlässig erledigen wie xy.
sondern so: Ich will, dass Sie Ihre Arbeit zuverlässig erledigen.)

Sie sollen möglichst konkret formuliert sein.

(so nicht: Ich will von Ihnen besser verstanden werden.
sondern so: Ich will, dass Sie nachfragen, wenn Sie mich nicht verstehen.)

Sie sollen durch den Konfliktpartner erreichbar sein.

(so nicht: Ich will, dass Sie offener über Ihre Gefühle sprechen.
sondern so: Ich will, dass Sie mitteilen, wenn Sie etwas stört.)

Sie sollen keine Worte wie "einfach", "endlich", "nur", "einmal" enthalten.

(so nicht: Ich will, dass Sie mir endlich einfach einmal zuhören.
sondern so: Ich will, dass Sie mir zuhören.)

Wann ist ein Konflikt nicht lösbar?

Wenn eine Partei vom Fortbestehen mehr Vorteile hat oder sich verspricht, kann ein Konflikt unlösbar sein.