

Veranstaltung

Wer mehr zu dem Thema dieser Ratgeber-Seite erfahren möchte, kann sich für den Workshop-Vortrag am Donnerstag, 10. April, anmelden. Friedrich Glasl, der Autor des nebenstehenden Hauptartikels, ist auch der Referent. Ab 19 Uhr widmet er sich im Bürgerhaus an der Mühlenstraße 22 in Bad Oldesloe der Frage „Streitlustig? So werden Sie konfliktfähig“. Die Teilnahme an dem Vortrag ist kostenlos. Allerdings ist die Zahl der Zuhörerplätze begrenzt. Deshalb wird dringend um eine vorherige Anmeldung beim Osterberg-Institut gebeten. Die Adresse: info@osterberginstitut.de

„Konfliktpotenziale in Organisationen“ heißt ein Tagesseminar, das Friedrich Glasl am Folgetag des Vortrags, am Freitag, 11. April, in der Akademie für Coaching und Führung des Osterberg-Institutes anbietet. In dem Workshop von 9 bis 15 Uhr bekommen die Teilnehmer Anregungen, wie sie mögliche Konflikte innerhalb einer Firma oder Organisation benennen, einschätzen und wirksame Eingriffe entwickeln können. Das Seminar wendet sich an Berater, Mediatoren, Personalentwickler sowie Trainer mit Grundkenntnissen der Organisationsentwicklung. Die Gebühr beträgt 150 Euro inklusive Verpflegung, Informationen und Anmeldungen unter info@osterberginstitut.de

Literatur-Tips

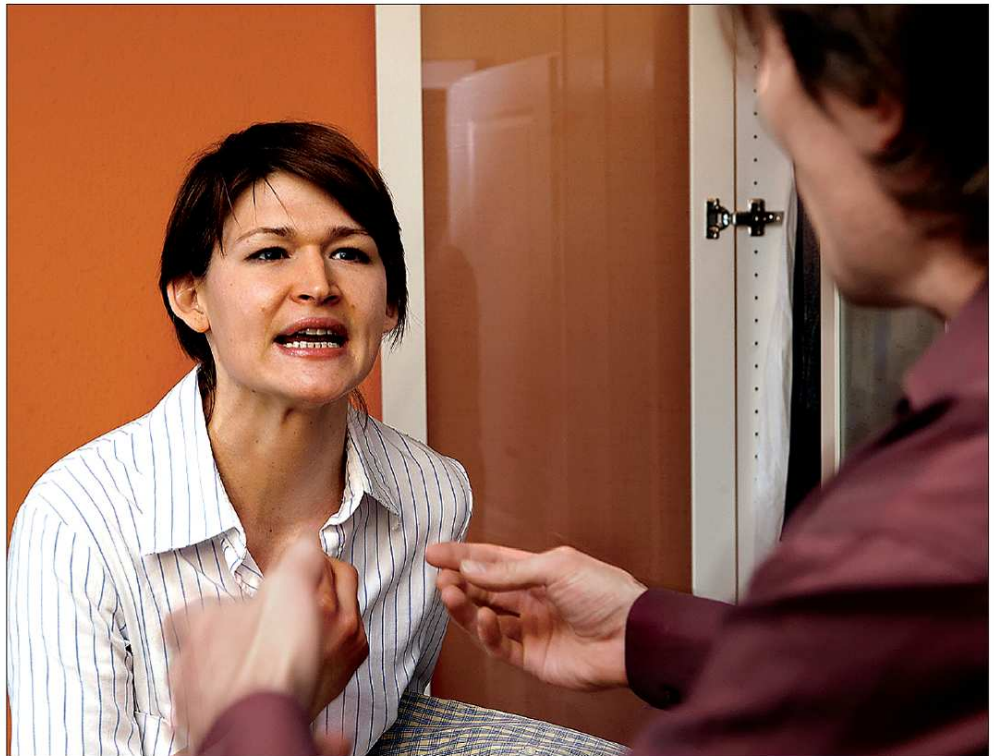
Wer das Thema Konfliktfähigkeit in Ruhe vertiefen möchte, kann auf folgende Buchtitel zurückgreifen:
 ◦ Das innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell. Von Friedemann Schulz von Thun, Witke Stegemann (2004);
 ◦ Mediation in Bewegung. Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD. Von Rudi Ballreich, Friedrich Glasl (2007);
 ◦ Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, praktische Methoden. Von Friedrich Glasl (2007).

Osterberg-Institut

Das Osterberg-Institut in Niederkleveez in der Holsteinischen Schweiz ist eine Bildungseinrichtung der Karl Kübel Stiftung für Kind und Familie. Die im hessischen Besseneim ansässige Stiftung betreibt Bildungs- und Entwicklungszusammenarbeit im In- und Ausland. Seit 1995 bietet das Osterberg-Institut Qualifizierungen für den privaten wie für den beruflichen Bereich an. Seine Seminare und Weiterbildungsprogramme zielen stets zugleich auf berufliche Kompetenzerweiterung und persönliches Wachstum.

In Streit verstrickt? Kleine Knotenkunde

Konflikte fallen nicht vom Himmel, sie entwickeln sich allmählich. Wer die Zeichen zu lesen versteht, kann vorsorgend agieren. Auch bei bereits schwebendem Streit haben die Beteiligten viele Möglichkeiten, selbst etwas für eine Lösung zu tun. Der österreichische Konfliktforscher und Mediator Dr. Friedrich Glasl beschreibt, in welchen Schritten sich Konflikte aufbauen und wie eine Selbsthilfe aussehen kann.



Lautstarke Auseinandersetzung: Im Konfliktfall verzerrt sich die Wahrnehmung – das sollten sich alle Beteiligten vor Augen halten.

Foto: dpa

Konflikte fangen meist mit schwachen Signalen an und werden deshalb zunächst übergangen. Erst wenn es knirscht und kracht, werden sie ernst genommen. Was können Sie tun, wenn Konflikte spürbar werden?

Oft – aber nicht immer! – beginnen Konflikte mit sachlichen Differenzen. Zum Beispiel: Eine Führungskraft will ein neues Produkt, die andere will lediglich die Marketingstrategie ändern. Hier stehen Sachargumente gegen Sachargumente.

Bei allem Bemühen um Sachlichkeit kann Ärger aufkommen, der zu persönlichen Differenzen führt. In unserem Beispiel denkt der Chef der Produktentwicklung über die Marketingleiterin: „Warum ist sie so stur?“ Und die Marketingchefin ihrerseits glaubt: „Dieser eingebildete Techniker versteht nichts vom Markt!“ Beide ärgern sich über die „Unsachlichkeit“ des anderen.

Das bewegt die Beteiligten dazu, auf der Sachebene überspitzt und extremer zu argumentieren, Seitenhiebe zu setzen – was die Beziehung vergiftet. Die wechselseitige Ansteckung von sachlichen wie persönlichen Differenzen ist in vollem Gange und führt zu weiteren Verstrickungen.

doch einander verstärken, wird schnell auch die nächste Schicht angesteckt, und das heißt: Die Streitenden beginnen jetzt, auch über die Hintergründe des Konflikts zu zanken: Sie rutschen in den Konflikt über den Konflikt.

In unserem Beispiel glaubt der Chef der Entwicklungsabteilung: „Die technische Inkompetenz meiner Kollegin ist die wahre Ursache der Konflikte!“ Die ist derweil sicher: „Die Arroganz des Technikers ist das eigentliche Problem!“. Ergo: Der Konflikt über den Konflikt bewirkt zusätzlichen Ärger und führt zu einer schärferen Gangart auf der Sachebene. Diese Ärgert verstärkt auch den Ärger auf den ersten beiden Ebenen, und so geht die Selbstankerkung Schritt für Schritt weiter.

muss die hysterische Verkäuferin in die Schranken weisen!“ So werden die Chancen für eine konstruktive Konfliktlösung verspielt.

Selbsthilfe und ihre Grenzen

Ist einmal der Konflikt über die Konfliktlösung erreicht, können die Beteiligten den Streit kaum aus eigener Kraft lösen. Bis dahin aber können Beteiligte eine Menge tun und Kompetenz zur Selbsthilfe entwickeln. Diese umfasst im Wesentlichen vier Gebiete:

◦ **Die eigene Wahrnehmung überprüfen:** In Konflikten wird die Wahrnehmung der Beteiligten verzerrt, ohne dass sie dies merken. Sie nehmen die störenden Seiten am Gegenüber deutlicher wahr und übersehen dessen positive Seiten. Allmählich wird die Gegenpartei als unangenehmer Typ gesehen. Jede Partei baut sich ein illusorisches Selbstbild auf. Wenn die Wirklichkeitsbilder aufeinander stoßen, ist jede Seite felsenfest überzeugt, ihre Wahrnehmung sei die reine Wahrheit, während die Gegenseite die Dinge lügnerrisch verdrehe. Hier ist es

gut, daran zu denken, dass die eigene Wahrnehmung nur einseitig sein kann; wenn ein Bild der Dinge von meinem eigenen abweicht, darf nicht sofort von Lüge gesprochen werden. Hier gilt: „Sie dürfen nicht alles für wahr nehmen, was Sie wahrnehmen!“

◦ **Emotionale Stabilität verstärken:** Bei eskalierenden Konflikten reagieren die Menschen auf vermeintliche Angriffe sehr empfindlich. Gleichzeitig möchten sie sich dafür unempfindlich machen – eine innere Unstimmigkeit. Sie halten es schwer aus, für die Gegner nicht nur negative, sondern auch positive Gefühle zuzulassen. Das Konfliktgeschehen bewirkt, dass jede Seite immer mehr reagiert und weniger eigenverantwortlich agiert. Menschen lassen sich im Affekt oft zu Aussagen oder Handlungen hinreißen, die sie bedauern, sobald sie zur Besonnenheit zurückgefunden haben.

Gefühlsstabilität erreicht man nur, wenn man sich den eigenen negativen Gefühlen nicht verschließt. Nur wer seine Emotionen kennt und mit ihnen „in einen Dialog tritt“, ist zu Selbstmanagement fähig. Eine Möglichkeit besteht darin, die widerstreitenden Gefühle zu personifizieren: Da ist in mir „Fritz mit dem Blitz“, der am liebsten seine Weiblitze auf den Gegner schleudert; neben ihm lebt aber auch „Friedrich der Friedfertige“. Beide Seiten kann ich, „als Personen“ miteinander sprechen lassen. Es ist überraschend, dem inneren Dialog zuzuhören, der auf diese Weise hörbar gemacht wird.

◦ **Versteifungen lösen:** Die Konfliktmechanismen führen dazu, dass sich die Beteiligten auf bestimmte Forderungen festlegen. Ihre eigene Unbeugsamkeit hal-

ten sie für Willensstärke, werfen der Gegenseite aber Starsinn vor. Übungen zur Lösung aus solchen Verkrampfungen können etwa sein: sich öfters klar zu machen, dass ein Ziel auch mit anderen als den gewählten Mitteln erreicht werden kann. Und es ist gut, deutlich zu sagen, was man mit seinen Aktionen nicht beabsichtigt.

◦ **Mit neuem Verhalten experimentieren:** Wenn Menschen im Konflikt handeln, greifen sie auf Verhaltensmuster zurück, die früher einmal hilfreich gewesen sein mögen, die aber in der neuen Situation nicht unbedingt nützlich sind. Stattdessen müssen Methoden angewandt werden, die dazu verhelfen, „gegen den Strom der Konfliktodynamik zu schwimmen“.

Wo die Selbsthilfe an Grenzen kommt, kann noch immer „Nachbarschaftshilfe“ sinnvoll sein: Jemand aus einer anderen Abteilung bietet gute Dienste an, ohne Mediationsprofi sein zu müssen. Wenn eine Führungskraft einmal den Übungsweg zur Selbsthilfe beschreitet, wächst ihre Konfliktfähigkeit. Dann stehen die Chancen gut, dass sie künftig nicht vor Konflikten flüchtet, sondern sie als Signale für verborgene Probleme in der Organisation versteht und für Verbesserungen nutzt.

FRIEDRICH GLASL

Der Konfliktforscher und Mediator Friedrich Glasl hat in Ländern wie Georgien, dem ehemaligen Jugoslawien oder Sri Lanka politische Konflikte geschlichtet. Der gebürtige Wiener, Jahrgang 1941, lehrt an der Universität Salzburg und betreibt ein Unternehmen für Entwicklungsberatung.



Prinzipien und gekränkte Eitelkeiten

„Der Ursprung aller Konflikte zwischen mir und meinen Mitmenschen ist, dass ich nicht sage, was ich meine, und dass ich nicht tue, was ich sage.“

Martin Buber, (1878-1965), jüdischer Religionsforscher

„Es ist besser zu reden, als Blut zu vergießen.“

Itzhak Schamir (*1915), israelischer Politiker

„Ums Wort geht, wie ich denke, der Streit; über die Sache besteht Einigkeit.“

Lucius Annaeus Seneca (4 v. Chr. - 65 n. Chr.), römischer Philosoph

„Wer seine Gedanken nicht aufs Eis zu legen versteht, soll sich nicht in die Hitze des Streits begeben.“

Friedrich Nietzsche (1844-1900), deutscher Philosoph

„Unsere Prinzipien dauern gerade so lange, bis sie mit unseren Leidenschaften oder Eitelkeiten in Konflikt kommen, und ziehen dann jedesmal den Kürzeren.“

Theodor Fontane (1819 - 1898), deutscher Schriftsteller

„Kulturverwurzelte Aggression kann eine Wucht entfalten, die alle Kultiviertheit hinwegspült.“

Bernhard Verbeek (*1942), Verhaltensforscher

„In einem gewissen Sinne ist der Krieg nichts als die kollektive Organisation der Aggressionstrieb.“

Georges Bataille (1897-1962), französischer Schriftsteller

Ausgleichen statt durchsetzen – Versuchen Sie's doch mal so

Die Urlaubsplanung steht an. Sie möchten nach Sizilien, in die Sonne, am Mittelmeer. Ihr Partner hingegen träumt von Island. Wenn einer von Ihnen jetzt partout seine Vorliebe auf Kosten des anderen durchsetzen will, dann handeln Sie sich mit hoher

Wahrscheinlichkeit Ärger ein. Versuchen Sie's doch mal so: Verabreden Sie verbindlich miteinander, den nächsten Urlaub im Norden, den übernächsten im Süden zu verbringen (oder umgekehrt), und verzichten Sie aufs Stacheln.

Andere Möglichkeit: Machen Sie getrennt Urlaub. Selbst wenn's auf den ersten Blick widersinnig erscheinen mag: Diese Erfahrung wird Ihre Partnerschaft bereichern. Denn den anderen „sein lassen“ zu können, befördert Nähe und Vertrauen.