

Konflikte

Was ist ein Konflikt?

Aus den vielen verschiedenen Definitionen von sozialen Konflikten wird hier die Definition von Friedrich Glasl vorgestellt:

Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion,

- zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen usw.
- wobei mindestens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen
- mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgte.

Ein Konflikt ist für Betriebe nicht automatisch problematisch. Konflikte bergen auch Chancen: zur Weiterentwicklung, zur Beseitigung von Missverständnissen, zum Setzen von Grenzen und zu vielem mehr.

Kritisch wird es, wenn Konflikte nicht oder in wenig konstruktiver Weise angegangen werden. Nicht selten wird dadurch ein Eskalationsprozess in Gang gesetzt. Konflikte beeinflussen jedoch nicht nur das Wohlbefinden der Beteiligten, durch ungelöste Konflikte entstehen auch den Unternehmen nicht unerhebliche Kosten. Die Konfliktkostenstudie von KPMG aus dem Jahr 2009 spricht von vielen Millionen Euro im Jahr für deutsche Unternehmen.

Arbeiten wir noch oder haben wir einen Konflikt?

Es gibt einige Indizien, an denen man Konflikte erkennen kann. Spannungen oder Konflikte, die „in der Luft“ liegen, sind spürbar. Verlassen Sie sich auf Ihr Bauchgefühl.

Symptome nach Proksch:

- Widerstand, Ablehnung
- Rückzug, Desinteresse
- Feindseligkeit, Gereiztheit, Aggression
- Intrigen, Gerüchte
- Sturheit, Überangepasstheit
- Körperliche Symptome, Krankheit

Diese Symptome treten nicht alle gleichzeitig auf. Wenn Sie allerdings mehrere Symptome feststellen, haben Sie schon einen guten Hinweis auf einen schwelenden Konflikt.

Wie kann ein Konflikt entstehen?

Wir erleben in der Kommunikation und besonders in Konflikten unser eigenes Verhalten als Reaktion auf den Anderen. Thomas Schmidt spricht hier von einem zirkulären Prozess, in dem das Verhalten beider Seiten sich wechselseitig beeinflusst. „Ich mach´, weil du“, „Nein, ich mach´, weil du.“

Weitere Phänomene, die hier eine Rolle spielen

Die Amygdala-Falle: Unser Gehirn erwartet bevorzugt Negatives, d. h., wir orientieren uns eher am Negativen.

Die selbsterfüllende Prophezeiung oder der Andorra-Effekt: Eine Person verhält sich nach einiger Zeit genauso, wie man es vorausgesagt hat.

Verzerrte Wahrnehmung: Wir blenden einige Dinge aus und nehmen andere umso stärker wahr.

Soziale Ansteckung: Wir suchen uns Verbündete, die unsere Sicht bestätigen und bestärken.

Wie entwickelt es sich weiter?

Friedrich Glasl etablierte ein neun-stufiges Modell der Konflikteskalation, das in drei Hauptphasen eingeteilt ist. Bei einem Konflikt werden nicht immer alle Phasen durchlaufen. In der Realität lassen sich nicht alle Phasen klar abgrenzen und es kann vorkommen, dass Elemente einer früheren Phase auch später noch auftreten. Die Beteiligten können sich auch in unterschiedlichen Stufen befinden.

Hauptphase I (Die Verstimmung)

1. Verhärtung: Hier kommt es zu Irritationen oder Spannungen.
2. Polarisierung und Debatte: Der Konflikt kommt auf den Tisch oder unter den Teppich.
3. Taten statt Worte: Kontakte werden abgebrochen oder vermieden. Jeder macht sein Ding. Nötige Absprachen erfolgen nicht.

Hauptphase II (Der Schlagabtausch)

4. Sorge um Image und Koalition: Es werden Verbündete gesucht, um sich psychisch zu entlasten und um Bestätigung zu erhalten. Andere werden hineingezogen.
5. Gesichtsverlust: Der Andere wird „demaskiert“, öffentlich angegriffen, provoziert oder zur Rede gestellt. Alle sollen sehen, wer „recht hat“.
6. Drohstrategien: Man droht sich gegenseitig mit Konsequenzen und Sanktionen. Die Beteiligten haben den Eindruck, mit aller Macht eine Veränderung herbeiführen zu müssen. Es ist kaum mehr auszuhalten.

Hauptphase III (Die Vernichtung)

7. Begrenzte Vernichtungsschläge: Es kommt zu krankhaft misstrauischen Wahrnehmungsmustern und deshalb wird jedes Mittel als berechtigt angesehen, um die eigenen Interessen durchzusetzen (z. B. Sachen beschädigen, bewusst Gerüchte verbreiten).
8. Zersplitterung: Der Andere und dessen Verbündete sollen mit allen Mitteln zerstört werden (z. B. durch Rufmordkampagnen, Telefonterror, Drohbriefe).
9. Gemeinsam in den Abgrund: Der „Gegner“ soll psychisch, beruflich oder materiell vernichtet werden, dafür nimmt man sogar selbst massive Nachteile und Schäden in Kauf. Blinde Wut, Aggression herrschen vor, selbst strafbare Handlungen stellen keine Grenze mehr dar.

Die gute Nachricht: Wird der Konflikt frühzeitig angesprochen lässt er sich in der Regel lösen.

Auf der Hauptstufe I ist noch eine gemeinsame Lösung möglich. Es kann auch eine Moderation sinnvoll sein.

Auf der Hauptstufe II ist es in der Regel nicht mehr möglich, den Konflikt alleine zu lösen. Hier kommen dann unabhängige Moderatorinnen und Moderatoren oder Mediatorinnen und Mediatoren ins Boot.

Auf der Hauptstufe III ist eine Lösung durch Macht von außen angezeigt.

Es gibt sicher viele „gute“ Gründe, einen Konflikt nicht anzusprechen; z. B.: Wie soll man einen Konflikt ansprechen? Ich bin dazu nicht ausgebildet. Man kann sowieso nichts ändern. Irgendjemand sollte mal was tun: Mach§ ich vielleicht alles noch schlimmer, wenn ich den Konflikt anspreche? Konflikte gibt es bei uns nicht. Ich habe kein Problem, wenn nur der andere nicht da wäre, usw. usw.

Wenn Sie merken, dass Sie mit einer anderen Person in einem Konflikt stecken und noch nach gemeinsamen Lösungen suchen können/wollen, dann können Sie es mit einem Konfliktgespräch im Sinn der Gewaltfreien Kommunikation versuchen.

Anmeldung der Störung, dessen, was mich stört: Was habe ich beobachtet (gesehen, gehört), ohne es zu bewerten? Was ist der Auslöser?

Herausarbeiten der eigenen Gefühle und Bedürfnisse, die dahinter stecken: Welche Gefühle in Bezug auf den Auslöser und welche Bedürfnisse stehen ursächlich dahinter?

Formulieren einer machbaren konkreten Bitte (Handlung) an die andere Person: Welches Verhalten möchte ich von ihr?
Wie sieht die andere Seite aus? Die Gefühle und Bedürfnisse der anderen Person? Welche Lösungsvorschläge hat sie?
Bewerten und Einigung auf die „beste“ Lösung: Womit fangen wir an?
Rückkoppelung: Wann überprüfen wir den Erfolg? Was machen wir, wenn es nicht funktioniert?

Konfliktmoderation für Führungskräfte

Können die Mitarbeitenden den Konflikt nicht alleine lösen, ist die Führungskraft gefragt. Es ist ihre Aufgabe, hier tätig zu werden, indem sie entweder selber die Konfliktbehandlung in die Hand nimmt oder sich Unterstützung holt.

Eine Konfliktmoderation oder Mediation ist eine komplexe Aufgabe, bei der die Führungskraft zunächst entscheiden können sollte, ob sie sie selber durchführen kann oder will. Die Vermittlung zwischen zwei Konfliktparteien ist eine Herausforderung, ungleich mehr Steuerungs- und Führungsqualität bedarf es, wenn sich ein ganzes Team streitet. Wenn Sie als Führungskraft die Moderation oder Mediation selber übernehmen, ist es wichtig, dass Sie sich ihrer Rolle bewusst sind. Wann habe ich den Hut der neutralen bzw. -im Fall einer Mediation- allparteilichen (vertritt alle Parteien gleichermaßen) vermittelnden Person auf und wann beziehe ich als Führungskraft Stellung? Als Moderatorin/Moderator oder Mediatorin/Mediator ist man für den Prozess verantwortlich. Die Konfliktparteien sind verantwortlich für den Inhalt und die Lösungen. Wenn Sie nach Vorgesprächen die Gefühle und Anliegen beider Parteien gleichermaßen verstehen oder zumindest akzeptieren können, dann können Sie grundsätzlich moderieren. Wenn nicht, lassen Sie sich von internen oder externen Konfliktmoderatorinnen und -moderatoren oder Mediatorinnen und Mediatoren unterstützen.

Anregungen zur Moderation von Konfliktgesprächen bietet das Buch von Thomas Schmidt (2018), „Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten: – Der Seminarfahrplan“, Bonn: managerSeminare.

Informationen zum Konfliktmanagement mit Arbeitshilfen, Praxisbeispielen und mehr finden Sie auf der Seite <https://www.psyga.info/gesunde-arbeitswelt/konfliktmanagement>

Das Thema Konfliktmanagement in Unternehmen beleuchtet das Buch von Stephan Proksch (2014), „Konfliktmanagement in Unternehmen. Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz“, 2. u. erw. Auflage, Berlin: Springer. Das Buch will Anregungen und Methoden an die Hand geben, um Probleme effektiv und nachhaltig zu lösen. Es werden auch Praxisbeispiele genannt

Konfliktdiagnose, die Dynamik der Eskalation sowie Strategie der Konfliktbehandlung sind Punkte die ausführlich Friedrich Glasl (2020), „Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation“ 12. akt. u. erw. Auflage, Bern: Haupt. Dieses Buch bietet Hilfen zum Erkennen und Verstehen von Konflikten und Anregungen zur konstruktiven Bewältigung sozialer Konflikte an.