

Flash – Thema „Umgang mit Konflikten“

Produktion: Montag, 12. August 2013
Form der Präsentation: Interview
Teilnehmer: Werner Baumann, Moderator (schwarz)
Daniel Schenker, HR-Experte (blau)

Alf: Daniel Schenker, wie entstehen eigentlich Konflikte?

HumanFlow: Konflikte entstehen überall dort, **wo unterschiedliche Interessen zwischen zwei Parteien** aufeinanderprallen. Das heisst aber nicht, dass auch zwei Personen daran beteiligt sein müssen!

Wie ist das zu verstehen?

HumanFlow: Es ist auch möglich, mit seinem **eigenen Innern in Konflikt** zu stehen. Ein aktuelles Beispiel: Ich habe einerseits noch **viele Pendenzen** zu erledigen, auf der anderen Seite **ist es sehr heiss und ich möchte eigentlich die Badeanstalt** besuchen. Man spricht dann von **intrapersonellen** Konflikten.

Gibt es noch weitere Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit wir von einem Konflikt sprechen können?

HumanFlow: Jawohl, es braucht u.a. ein **Konfliktfeld**, die Parteien haben unterschiedliche Handlungsabsichten und **der Konflikt hat einen Einfluss auf unseren Gefühlszustand** sprich wir sind verärgert.

Was ist denn der Unterschied zwischen einem Konflikt und einem Problem?

HumanFlow: Im Gegensatz zum Problem entstehen bei **einem Konflikt negative Gefühle**, welche – je **nach Intensität – unsere Urteilsbildung vermindern kann**. Probleme sind sehr viel individueller; wir kennen den schönen Satz: “es gibt keine Probleme, nur Herausforderungen oder Lösungen!”.

Kann man Konflikte überhaupt vermeiden?

HumanFlow: **Nein, überhaupt nicht**. Wir alle sind ja immer wieder in Konflikten involviert. **Konflikte lassen sich nicht verhindern, entscheidend ist aber, wie wir mit einem Konflikt umgehen**.

Sind Konflikte eher hilfreich oder zerstörend?

HumanFlow: Entscheidend ist die **Reaktion der beiden Protagonisten** in der Konfliktsituation. Damit ein Konflikt hilfreich sein kann, **muss von Anfang an die Bereitschaft von beiden Parteien vorhanden sein, den Konflikt so zu lösen**.

Ein Konflikt ist ja nicht ein Zustand, welcher plötzlich da ist und sich automatisch wieder auflöst. Unterliegen auch Konflikte verschiedenen Phasen?

HumanFlow: Das ist so, wir kennen **5 Phasen**. **Am Anfang** wird der Konflikt auf der Gefühlsebene wahrgenommen, wir nennen dies **Vor- oder Aegerphase**. **Die 2. Phase, die**

kritische Phase, geraten die Konfliktparteien aneinander, es entstehen Gefühle der Angst oder der Aggression. Nachher wird die Einstellung zum Handeln aktiviert, es wird gehandelt, manchmal sehr irrational und unüberlegt, was später bereut werden kann. In der folgenden 3. Phase, der Rückzugsphase ziehen sich die Parteien zurück, schleichend kommt man dann in die **Phase der Scheinnormalität**. Die Parteien geben sich **zwar gegen aussen aufgeschlossen**, der Konflikt ist jedoch noch nicht gelöst. Wichtig ist dann **die 5. Phase, die Klärungsphase**, in welcher versucht wird, eine konstruktive Lösung zu suchen.

Was braucht es denn, damit die Parteien überhaupt in die Lösungsphase kommen.

HumanFlow: Es braucht neben den Willen, den Konflikt zu lösen bzw. gemeinsam weiter zu fahren v.a. **die Fähigkeit, sich ernsthaft für die Gefühlslage des Gegenübers zu interessieren und Verständnis zeigen zu können.**

Was gibt es für Anzeichen, dass ein Konflikt am entstehen ist?

HumanFlow: Die Vorform von Konflikten zeigt sich in Form von **Widerständen**. Das können z.B. in einer Unternehmung Widerstände gegenüber einem Entscheid der Geschäftsleitung sein. Diese **Widerstände treten entweder offen oder verdeckt auf. Widerstände müssen erkannt, formuliert und ausdiskutiert werden. Ungelöste Widerstände treten immer wieder an die Oberfläche und führen in Konflikte über.**

Kann man Konfliktfähigkeit erlernen?

HumanFlow: Das **Grundmuster der Konfliktbewältigung wird schon in früher Kindheit erworben**, ich kann aber mit **Einbezug meiner Lebenserfahrung und mit beharrlicher Selbstreflexion die Konfliktfähigkeit durchaus verbessern**. Ich kann mir also eine gewisse **Gelassenheit antrainieren, und zwar in jedem Alter!**

Angenommen ich habe in einem Team einen Konflikt zwischen zwei Teammitgliedern. Wie soll ich dann vorgehen?

HumanFlow: Zuerst einmal **die betroffenen Parteien zu einer Unterredung einladen**. Dabei ist zu achten, dass dieses Gespräch in **einer nicht aggressiven Atmosphäre stattfindet**. In diesem Gespräch muss von den **Teilnehmern zu Beginn die Bereitschaft signalisiert werden, an einer Konfliktlösung aktiv mitzuarbeiten**.

Und wenn sich nun eine Partei weigert, mitzuarbeiten, weil sie das Gefühl hat, 100 % im Recht zu sein?

HumanFlow: Dann kommt es zu **keiner gemeinsamen Lösung, d.h. in diesem Fall wird der Konflikt gelöst, indem die eine Partei das Konfliktfeld verlässt z.B. durch die Auflösung des Arbeitsverhältnisses**. Wir meinen vielleicht immer, dass ein Konflikt gemeinsam gelöst werden muss; manchmal ist es aber besser, wenn sich eine Partei verabschiedet.

Und wenn nun die Bereitschaft vorhanden ist?

HumanFlow: Nachher sollen **beide Parteien nacheinander ihre eigene Sicht der Dinge darstellen**. Eine Diskussion wäre an dieser Stelle äusserst schädlich, da das Gespräch dann in der Regel in einen Streit mündet. **Anschliessend müssen die Gemeinsamkeiten sowie die Differenzen der Positionen herausgearbeitet werden. Die Differenzen stellen die Folgethemen dar und werden der Reihe nach abgearbeitet.**

Wie stelle ich dann sicher, dass nach der Erarbeitung von Lösungen die gleichen Konflikte ein paar Monate später nicht wieder auftauchen?

HumanFlow: Eine 100 % Garantie habe ich natürlich nicht, es ist auch davon abhängig, wie die Parteien ihr Tun und Handeln selber reflektieren. **Ganz entscheidend ist am Schluss des Konfliktlösungsprozesses, dass eine gemeinsame verbindliche Vereinbarung getroffen wird, welche von allen Parteien akzeptiert wird. Diese Vereinbarung muss schriftlich festgehalten werden und über die Konsequenzen bei Verletzung des „Vertrages“ Auskunft geben.**

Die Bewältigung von Konflikten ist sehr anspruchsvoll. Wenn ich aber nicht in der Lage bin, eine Vermittlungstätigkeit zu leiten, wie gehe ich dann vor?

HumanFlow: **Dann suche ich nach einer externen Unterstützung.** Es ist bei gravierenderen Konflikten eh sinnvoller, einen externen Berater bei zu ziehen, der über das entsprechende know-how verfügt und v.a völlig unvorhergenommen an die Problematik herantreten kann.

Du hast uns jetzt schön lehrbuchmässig geschildert, wie Konflikte bereinigt werden könnte. Es ist doch auch eine Tatsache, dass die Welt, der Alltag auch bei uns voller Konfliktpotential ist. Warum werden denn nicht mehr Konflikte konstruktiv gelöst sprich an einem Tisch ausgeräumt.

HumanFlow: Das hat natürlich viele Gründe, ein Kind sieht auch, wie die Eltern oder sein Umfeld mit Konflikten umgeht und übernimmt dann später diese Handlungsweise. Ein ganz wichtiger Grund ist dass **ein Konflikt als negativ** angesehen wird und dass der **Mensch etwas Unangenehmes oder Negatives grundsätzlich vermeiden möchte.** Er strebt Lust gewinn an und vermeidet Unangenehmes.

Aber macht es diese Vermeidungsstrategie die ganze Sache nicht noch schlimmer?

HumanFlow: absolut richtig, die Vermeidungsstrategie kann dazu führen, dass **erst ein Konflikt mit all ihren unschönen emotionalen Ausbrüchen entsteht, welcher ansonsten mit einem klärenden Gespräch in einer sehr frühen Phase aus dem Weg hätte geräumt werden können.**