

# KONFLIKTE

## 1. Merkmale und Ursachen von Konflikten

### 1.1. Grundsätzliches

#### Einstellung zu Konflikten

Die eigene Einstellung zum Konflikt ist zentral. Sie beeinflusst:

- Die Wahrnehmung  
Erkenne ich rechtzeitig, wo sich ein Konflikt abzeichnet, oder verdränge ich die Signale?
- Die Gefühlslage  
Reagiere ich auf Konflikte ängstlich und hilflos, oder stelle ich mich ihnen mutig und entschlossen?
- Das Verhalten  
Gehe ich Konflikte aktiv, offen und kooperativ an, oder weiche ich ihnen aus, wehre sie ab, reagiere aggressiv?

#### Voraussetzung von Konflikten

Wir sprechen erst dann von Konflikten, wenn

- Wahlmöglichkeiten bestehen;
- Entscheidungen möglich sind;
- Handlungsvarianten bestehen.

#### Ursachen von Konflikten

Konflikte entstehen beim Vorhandensein von unterschiedlichen

- |                |               |             |              |
|----------------|---------------|-------------|--------------|
| ▪ Bedürfnissen | ▪ Trieben     | ▪ Zielen    | ▪ Impulsen   |
| ▪ Wünschen     | ▪ Forderungen | ▪ Aufträgen | ▪ Interessen |

### 1.2. Merkmale von Konflikten

- Konflikte sind Störungen.  
Sie unterbrechen, wenn auch nur vorübergehend, den Handlungsbedarf.
- Konflikte haben die Tendenz zu eskalieren. Sie weiten sich aus, beziehen immer mehr Menschen und Themen ein und nehmen an Intensität zu.
- Konflikte erzeugen einen Lösungsdruck.  
Man kann sie nicht einfach auf sich beruhen lassen, sondern muss sie bewältigen.

### 1.3. Symptome für Konflikte

- "Die Mitglieder sind ungeduldig miteinander.
- Ideen werden angegriffen, noch ehe sie ganz ausgesprochen sind.
- Die Mitglieder ergreifen Partei und weigern sich nachzugeben.
- Die Mitglieder können sich nicht über Pläne und Vorschläge einigen.
- Argumente werden mit grosser Heftigkeit vorgetragen.
- Die Mitglieder greifen einander an.
- Die Mitglieder sprechen abfällig über die Gruppe und ihre Fähigkeit.
- Die Mitglieder werfen einander vor, dass sie das eigentliche Problem nicht verstehen.
- Die Mitglieder widersprechen den Vorschlägen des Leiters.
- Die Mitglieder verdrehen die Beiträge von andern.
- Die Stimmung ist gespannt, feindselig, aggressiv."

(KÄLIN / MÜRI, 136f)

## 2. Verschiedene Arten von Konflikten

Vier Arten von Konflikten können unterschieden werden:

- Beziehungskonflikte
- Sachkonflikte
- Strukturkonflikte
- Wertkonflikte

### 2.1. Beziehungskonflikte

Beziehungskonflikte liegen vor, wenn sich Personen gegenseitig in ihrer Art und Weise schlecht oder nicht ertragen können (Antipathie). Vielfach überlagern Beziehungskonflikte die Sachkonflikte: Mann oder Frau ist gegen etwas, nicht weil der Vorschlag an sich schlecht ist, sondern weil er von dieser bestimmten Person stammt. Zuerst sind die überlagernden Beziehungskonflikte zu lösen, bevor die Sachkonflikte angegangen werden können.

### 2.2. Sachkonflikte

Der Konflikt ist in der Sache begründet. Die Beteiligten haben verschiedene Meinungen und Interessen bezüglich der Lösung einer Aufgabe oder eines Problems, des besten Lösungsweges etc.

### 2.3. Wertkonflikte

Wertkonflikte ergeben sich aus unterschiedlichen persönlichen Auffassungen und Werthaltungen, z.B. aus unterschiedlichen Erziehungsgrundsätzen.

### 2.4. Strukturkonflikte

Konflikte, die ihre Ursache in der Struktur einer Organisation haben. Konflikte ergeben sich auch aus verschiedenartigen Auffassungen, wie eine Rolle verstanden und ausgeübt werden soll. Verteilungskonflikte sind dann vorhanden, wenn Ressourcen (Sachmittel, Geld, Personal) knapp geworden sind und nicht ausreichend auf alle Beteiligten aufgeteilt werden.

Konflikte können latent (unausgesprochen, unterschwellig, verborgen, untergründig) vorhanden sein. Erst wenn sie ausgesprochen werden, sind sie manifest.

## 3. Lösungsfindung

### 3.1. Kommunikationsgrundsätze

Es ist sinnvoll, das Gespräch auf "neutralem" Boden, an einem Ort, wo sich beide Parteien wohlfühlen oder zumindest keine der beiden einen Heimvorteil hat, durchzuführen.

- Beachten, dass keine Störungen das Gespräch beeinträchtigen.
- Das Problem, den Konflikt aus der persönlichen Sicht darstellen. Auch Gefühle beschreiben. Anschuldigungen, Drohungen, Sarkasmus und Spott vermeiden.
- Für sich selber sprechen, keine Meinungen anderer Leute beiziehen um die Position zu stärken.
- Der Gegenpartei die gleiche Redezeit zubilligen. Nicht unterbrechen, auch wenn etwas "Falsches" gesagt wird.
- Über wunde Punkte, über Angst sprechen. Verletzungen ansprechen.
- Fehler zugeben.
- Aktiv zuhören, Verständnisfragen stellen, auf Werturteile verzichten.
- Auf Machtmittel, welche den Konflikt verschärfen, verzichten.
- Keine Erpressungsversuche.
- Eine zufriedenstellende Konfliktlösung lässt sich nicht erzwingen.
- Erpressungen, Bedrohungen konkret ansprechen.
- Wünsche, Veränderungen, Lösungen von beiden Konfliktparteien konkret auf den Tisch bringen. Evtl. in kurzfristige und langfristige Lösungen teilen.
- Sich einstellen auf mehrere Konfliktgespräche. Oft lässt sich ein Konflikt nicht in einem einzigen Gespräch lösen.

### 3.2. Verlauf eines Konfliktgesprächs

Konfliktgespräche sollen nach einer sorgfältigen Vorbereitung geführt werden und nicht aus der direkten Emotion heraus. Sie werden mit Vorteil nur in den ersten beiden Phasen der Konflikteskalation (Glasi 1990) ohne Hilfe einer Drittperson geführt. Es ist daran zu denken, dass misslungene Konfliktlösungsversuche häufig den Konflikt eskalieren lassen.

Ein Konfliktgespräch wird vereinbart: wann es stattfindet, wo es stattfindet, wer dabei ist, wie viel Zeit vorgesehen wird.

#### 1. Phase

- Ziel:
- Gegenseitig die "Konfliktgeschichte" kennenlernen.
  - Gegenseitig wissen, wodurch der Konflikt ausgelöst wurde.
- Vorgehen:
- Person A erzählt ihre "Geschichte", Person B hört zu.
  - Person A sagt, welche Gefühle und evtl. konkreten Reaktionen bei ihr ausgelöst wurden (Ich-Botschaft).
  - Person B meldet zurück, was sie verstanden hat (Rückmeldung). Diese Rückmeldung bedeutet kein Einverständnis, sondern stellt sicher, dass Person A weiss, dass ihre Geschichte und ihre Gefühle und Reaktionen richtig verstanden worden ist.
  - Gleicher Prozess von Person B zu Person A.
  - Gespräch auf der Metaebene: was stimmt überein, wo wurde die "Geschichte" unterschiedlich erlebt. Wo gab es ähnliche Gefühle und konkrete Reaktionen und wo gab es Unterschiede. Wie wurde der Austausch erlebt, wieweit hat er die Wahrnehmung der Beteiligten erweitert.

#### 2. Phase

- Ziel:
- Sichern der Ergebnisse
- Vorgehen:
- Die Umsetzung der vereinbarten Schritte wird konkret vereinbart: wer / was / wann / wie / wo etc.
  - Unterstützungsbedarf klären und evtl. verbindlich festlegen.
  - Es wird ein nächstes Gespräch vereinbart, in dem ausgetauscht wird, wie die Umsetzung gelungen ist und ob weitere Schritte wichtig sind.

#### Zwischenphase:

Diese Phase ist nötig, wenn in der 2. Phase keine Einigung über erste Schritte erzielt werden konnten.

- Ziel:
- Die Motivationen für eine Konfliktlösung sind geklärt.

- Die gegenseitigen Hintergrundbedürfnisse sind geklärt.
- Es sind neue Lösungsansätze gefunden.

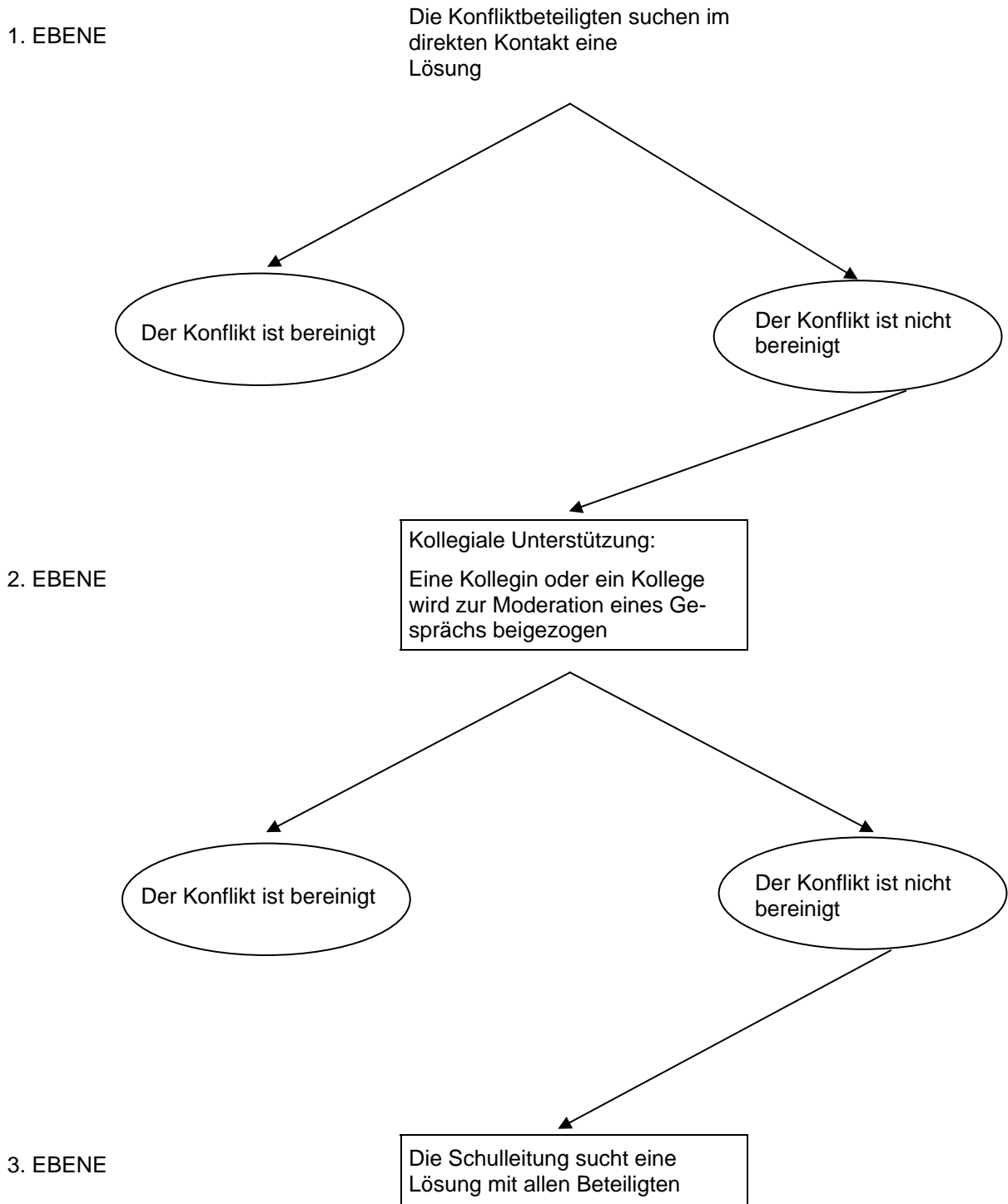
- Vorgehen:
- Beide Personen legen offen, wie gross ihre Motivation wirklich ist, den Konflikt zu lösen, und was sie bereit sind beizusteuern (z.B. an Energie, an Zeit, an Veränderungsversuchen).
  - Es wird geklärt, welches "das Anliegen hinter dem Anliegen ist", d.h. welche Interessen verfolgt werden mit einem bestimmten Verhalten, o.Ä.
  - Es werden Lösungsmöglichkeiten gesucht auf der Ebene der Hintergrundinteressen und es wird auf dieser Ebene weiterverhandelt, bis der Schritt 3 möglich ist.
  - Wird keine Lösung gefunden, obwohl die Motivation genügend gross ist, den Konflikt zu lösen, sollte wenigstens vereinbart werden, eine für solche Gespräche kompetente Drittperson für ein neutrales Gespräch beizuziehen.

*"Gäbe es keine Konflikte mehr, müssten wir uns ganz schnell zusammensetzen, um sie zu schaffen. Nach dem Jüngsten Gericht, habe ich gerüchteweise gehört, wird es keine mehr geben. Zurzeit allerdings wären wir Armselige, wenn überhaupt selige Menschen, würden uns die Konflikte gestrichen werden. Nicht einmal auf der Stufe ausrangierter Computer oder Maschinen würden wir uns bewegen, weil Konfliktlosigkeit gleichzeitig trieblos, gefühllos, bewegungslos, unmenschlich, freudlos, wunschlos und arglos bedeutet. Das Arge des Konfliktes ist unvergleichbar mit der Arglist einer Welt ohne Konflikte. Ohne Konflikte sind wir wahllos, verantwortungslos, und unser Leben wäre determinierend programmiert."*

*Pechtl Waldfried, Zwischen Organismus und Organisation, Veritas Verlag, Linz*

#### 4. Verfahrensgrundsatz

Die klare strukturierte Bearbeitung einer Konfliktsituation hilft, den Konflikt nicht eskalieren zu lassen. Es gilt das gleiche Grundmuster unabhängig davon, wer die Beteiligten sind (Lehrpersonen, Erziehungsberechtigte, Schülerinnen und Schüler). Die 2. Ebene stellt eine Vorgehensmöglichkeit dar.



## 5. Literaturliste

- Päd. Arbeitsstelle LCH: Wenn was losgeht .... Grundsätze für den Umgang mit Kritik an Lehrpersonen
- Becker, G.E.: Lehrer lösen Konflikte. Ein Studien- und Übungsbuch  
Weinheim, Basel: Beltz - Grüne Reihe (8) 1997
- Glasl F.: Konfliktmanagement, Handbuch für Führungskräfte, Verlag Haupt  
1990
- Glasl F.: Selbsthilfe in Konflikten, Verlag Freies Geistesleben
- Schwarz G.: Konfliktmanagement, Verlag Gabler 1995
- Ury, W. et al.: Konfliktmanagement - Strategien für den sachgerechten Interessensausgleich, Verlag Campus 1991
- Isenegger Urs: Unterrichtsunterlage zum Konfliktgespräch