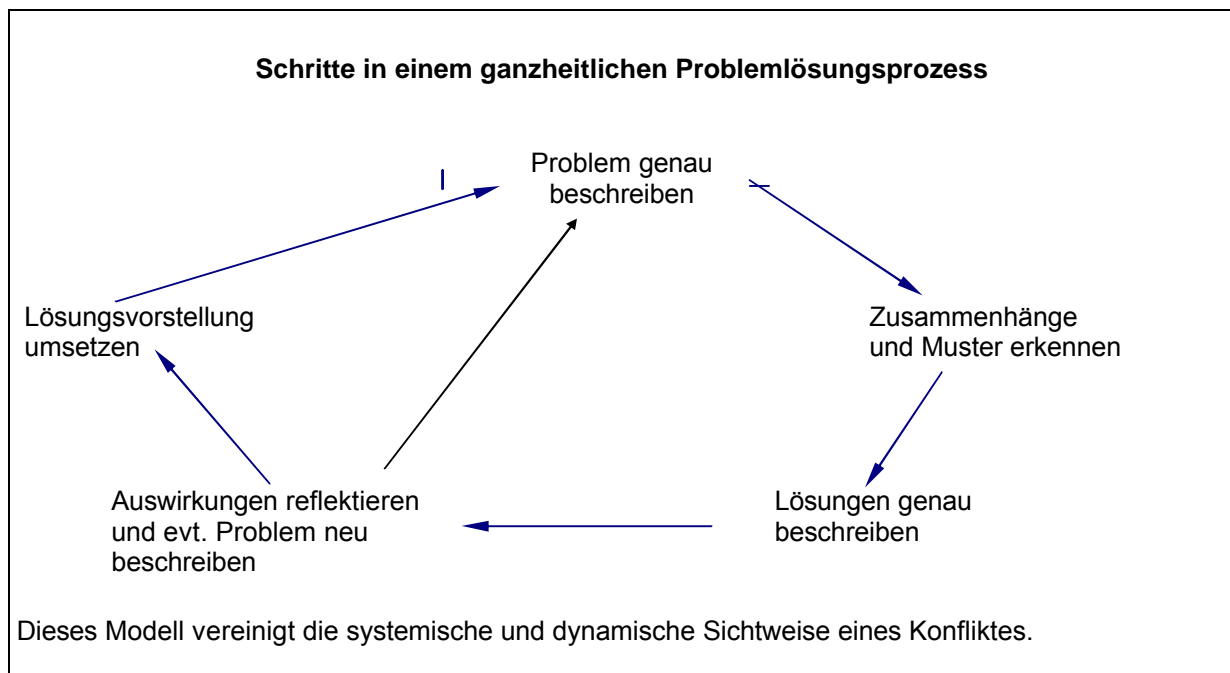


## Das Problem mit dem Konflikt.... Konflikte systemisch und dynamisch lösen

Konflikte sind unangenehm, manchmal auch bedrohlich, am liebsten würde man ohne sie leben. Allerdings dann ziemlich einsam, zwar ohne zwischenmenschliche Konflikte, beschäftigt aber mit einigen Problemen der Versorgung, Gesundheit...Man ist die Konflikte mit anderen Menschen los, hat dafür genügend Probleme und vielleicht noch Konflikte mit sich selbst...

Da auch Inseln und einsame Höhlen immer knapper werden, will dieser Artikel das Problem mit den Konflikten anders lösen: die Scheu vor Konflikten abbauen, Konflikt-Geschehen umfassender begreifen und damit ermöglichen, lösungsorientiert einzugreifen.

Dazu wird ein „ganzheitlicher“ Problemlöse-Zyklus vorgestellt mit praxiserprobten Instrumenten für Analyse und Lösung. Damit läßt sich garantiert jeder Konflikt lösen, in seltenen Fällen: sich von der Überzeugung der eigenen, einzigmöglichen Lösung zu lösen und mit dem Konflikt besser leben zu können.



### 1. Problem genau beschreiben

Die meisten Konflikte zeigen sich zuerst als Problem: „Mein Chef, Mitarbeiter, Kollege/ Ehemann (...) ist unfähig, unmenschlich, gemein, egoistisch (...)“ oder „ich bin zu nachgiebig, hilfsbereit, schlapp, einfalllos, unentschieden, kraftlos (...)“. Fast jeder Konflikt ist ein Problem, aber nicht jedes Problem ist ein Konflikt. Ein fachlich überforderter Chef kann zwar ein (ernstes) Problem sein, das meist nur schwer zu lösen ist, ein Konflikt wird daraus im konkreten Handeln: Ziele setzen, Absprachen treffen, Rückmeldungen und Schutz gegenüber anderen... Diese handlungsbezogenen Konflikte lassen sich wesentlich leichter lösen.

Im ersten Schritt geht es darum, das Problem genau zu beschreiben und den darin enthaltenen wichtigsten Konflikt zu erkennen. Läßt sich kein solcher entdecken,

lohnt es entweder weiterer Untersuchung oder es geht um „Jammern“ vor (was ja gelegentlich ganz entlastend ist) ohne weiteres Lösungsinteresse.

Für die Unterscheidung ist es nützlich, die Begriffe „Problem“ und „Konflikt“ zu klären. Unter „Konflikt“ verstehe ich: Zwei oder mehrere entgegengesetzte oder widersprüchliche Interessen prallen aufeinander und die Konfliktparteien stehen, aus freien Stücken oder aus äußerem Druck, unter Einigungszwang. Die unterschiedlichen Interessen verkörpern sich oft in unterschiedlichen Vertretern, Personen, Gruppen oder Klassen. Widersprüchliche Interessen innerhalb einer Person erzeugen den „inneren Konflikt“ (vgl. Pesendorfer, 1996, 167, Schulz von Thun 1998). Sprachlich steht „Konflikt“ für „Zusammenstoß, (Wider)Streit, Zwiespalt,“ (Duden, Das Herkunftswörterbuch. Die Etymologie der deutschen Sprache, Bd.7, Mannheim 1963). Demgegenüber meint „Problem“ von griech. „problemata, das vom Wagen gefallene“, Sachverhalte, die nicht in vorhandene Kategorien einzuordnen sind, die „aus dem Rahmen fallen“ (vgl. Schwarz 1995).

Mit dieser Unterscheidung lassen sich Probleme von Konflikten trennen und diese auf Interessengegensatz und Einigungszwang hin beleuchten. Die schärfsten Konflikte sind dialektische - entgegengesetzte Interessen (Lohnsteigerung versus Gewinnmaximierung) unter Einigungszwang (vgl. Pesendorfer 1996, 176, Schwarz 1995, 239, Schall 1991, 93).

Konflikte ereignen sich nicht im luftleeren Raum. Es lohnt, den „Hintergrund“ miteinzubeziehen, vor dem der „Zusammenprall“ im Vordergrund stattfindet. Die „systemische“ Sichtweise, von griech. „systema - Zusammengesetztes“, geht davon aus, daß das „Zusammengesetzte“ sich neu und qualitativ anders verhält, als die Summe seiner isoliert betrachteten Einzelteile (vgl. Simon/ Stierlin 1995, 355). Und die „Einzelteile“, besonders ihr Handeln, aus ihrer Systemzugehörigkeit besser zu verstehen ist. Sehr wichtig dafür sind die Beziehungen und Wirkungszusammenhänge zwischen den System-Elementen, weniger die Analyse einzelner Bestandteile (vgl. Beck/ Schwarz, 36f.)

<b>Konflikt - Diagnose</b>	
*	Wer ist beteiligt?
*	In welchem Kontext fand der Konflikt statt (Ort, Zeitpunkt, Dauer, Vorgeschichte, persönliche Hintergrund der Beteiligten, wichtige Ereignisse...)
*	Worum geht es? --> vordergründig?      --> dahinterliegend
*	Was ist das Lösungsziel?
*	Was wurde bisher versucht? Woran ist es gescheitert?
*	Wer hat das stärkste Interesse an der Lösung? Wer hat das stärkste Interesse am status quo?
*	Was sind die Kosten der bisherigen Bewältigungsstrategien? Bei wem fallen sie an?
*	Was kann ich selbst erfolgreich dazu beitragen, daß eine Lösung nicht erreicht wird?
*	Vorschläge für den konkreten nächsten Schritt?

## 2. Zusammenhänge und Muster erkennen

Die meisten Konflikte sind keine einmaligen Ereignisse, sondern „mehrmalige“. Hier die Gemeinsamkeiten im Geschehen, Ursache-Wirkungszusammenhänge, zu erkennen, zeigt, an welchen Stellen die bekannten (Handlungs)Pfade verlassen werden können. Aus den Mustern zwischenmenschlichen Verhaltens lassen sich systemische Annahmen im Sinne von „Wenn..., dann...“ oder „Je mehr..., desto...“ bilden. Dies stellt die Beziehung zwischen den Handlungen der Beteiligten in den Mittelpunkt und nicht die als mehr oder weniger problematisch empfundenen Eigenschaften (vgl. auch Fischer/ Graf 1998, 131).

Voraussetzung dieses Schrittes ist die Fähigkeit und der Wille, sich vom Konflikt und den beteiligten Gefühlen zumindest zeitweilig zu distanzieren. Das Muster, nach Schuldigen zu suchen und sie (meistens) nur beim Anderen oder (seltener) bei sich selbst zu finden, entlastet zwar von persönlicher Verantwortung für die Situation, trägt aber wenig bei zur Lösung des Konfliktes. Gegenüber der inneren Haltung des „strengen Richters“ bietet eine Konflikt-Untersuchung als „neugierige Forscherin und Entwicklungsbeauftragte“ mehr Handlungsmöglichkeiten.

## 3. Lösungen genau beschreiben

Ist das zentrale Handlungsmuster des Konfliktes erkannt, können alternative Möglichkeiten, zu reagieren, entwickelt werden.

Folgende Leitlinien erweisen sich dafür als nützlich:

\* *sich an Interessen orientieren:*

Interessen geben die Richtung an, Positionen die Standpunkte. Wie es generell bei Verhandlungen sinnvoll ist, in Richtung der Interessen eine Lösung zu suchen, so insbesondere bei Konflikten aus unterschiedlichen Anliegen, Bedürfnissen, Wünschen. Da diese meist emotional verankert sind, müssen Gefühle einbezogen werden. Es geht darum, einen Raum zu schaffen, in dem die eigenen Gefühle und Handlungsgründe zugelassen und erstmal akzeptiert werden und dasselbe beim Kontrahenten zumindest zur Kenntnis zu nehmen.

Der Vorteil, sich an Interessen und nicht an Positionen zu orientieren, liegt darin, daß beide Parteien möglicherweise ihre Interessen verwirklichen können („win - win Situation“), auch wenn dies am Anfang nicht ersichtlich ist.

\* *sich an Zielen und Lösungen orientieren*

Eine zu starke Konzentration auf das Problem kann lähmend wirken. Aus Sicht der Hypnotherapie kommt es zu einer „negativen Trance“ (vgl. Beck/ Schwarz 1995 53ff.), die das Selbstbild, die Beziehung und das Verhalten zu anderen in der Weise beeinflusst, daß vorhandene Fähigkeiten nicht mehr genutzt werden können.

Demgegenüber soll die Aufmerksamkeit aller Beteiligten von Anfang an auf Ziele und Lösungen gerichtet werden. Insbesondere gemeinsame Ziele und für beide Seiten akzeptable Lösungen sollen herausgearbeitet werden.

\* *sich an den Ressourcen orientieren*

Ziel ist, den Konfliktparteien die Verantwortung für die Lösung ihres Konfliktes (wieder) zu geben. Das heißt, den eigenen Handlungsspielraum wahrzunehmen gegen-

über dem bisherigen Reaktionsmuster auf das Verhalten des anderen. Jede Partei entwickelt Vorstellungen, wie sie zur Lösung beitragen kann. Eventuell ist es notwendig nicht mehr wahrgenommene Fähigkeiten der jeweiligen Kontrahenten aus früheren gelungenen Konfliktlösungen ins Gedächtnis zu rufen. Auch kann auf geeignete Möglichkeiten der Unterstützung hingewiesen werden.

\* *sich an Effizienz orientieren*

Ziel ist, die Kosten unterschiedlicher Verfahren der Konfliktlösung deutlich zu machen und das sparsamste zu wählen. Dazu gehören, den Konflikt zu vermeiden, interessenorientierte Verfahren, die Schlichtung und Verfahren, Rechts- und Machtpositionen vorab zu klären. Insbesondere in Organisationen lohnt es sich, dauerhafte kostengünstige Regelungen zur Konfliktlösung zu entwickeln und institutionell abzusichern ( vgl. Beck/ Schwarz 1995, 101ff., Gomez/ Probst Wissensmanagement).

\* *sich auf einen Weg einlassen*

Ziel ist, die Konfliktlösung als Lernprozeß für alle Beteiligten zu gestalten. Das heißt, das Ergebnis „entwickelt“ sich im Laufe der Gespräche. Auf dem Weg zur Lösung geht man Schritt für Schritt, die jeweils überlegt, ausprobiert und überprüft werden. Es geht nicht nur darum, den „Konflikt los zu werden“, sondern erfolgreiche Konfliktlösung zu entwickeln und zu lernen, auch für andere „Gelegenheiten“.

Auf dem Hintergrund dieser Leitlinien lassen sich mehrere Lösungs-Hypothesen bilden. Sinnvoll ist es, die ersten Schritte konkret, überprüfbar und positiv zu formulieren. Eine weitere Planung über die ersten Schritte hinaus, läuft Gefahr die eigene Wahrnehmung und Handlungsmöglichkeit festzulegen und einzuschränken. Für eine weitere Konfliktlösung geben die Leitlinien die Richtung an.

#### **4. Auswirkungen reflektieren und eventuell Konflikt/ Problem neu beschreiben**

Wie wirkt sich jede dieser Lösungen vermutlich aus? Welche Situation entsteht nach dem neuen Verhalten?

Damit wird eine zusätzliche Realitätskontrolle vorgenommen, um nicht viel Energie in Schein-Lösungen zu vergeuden. Dies Überprüfung geht weiter als die sonst häufig zu findende „Bewertung der Lösungsalternativen“. Rahmenbedingungen und Kosten, die unterschiedlichen Lösungsideen zu verwirklichen, müssen auch geprüft werden, darüberhinaus aber vor allem die dann entstehende Situation.

Manchmal zeigt sich hier, daß der ursprüngliche Konflikt noch andere Dimensionen hat, die wichtig sind und jetzt zugänglich werden. In diesem Fall wird der neue Konflikt untersucht, genau beschrieben und der Prozess von Neuem durchlaufen. Die tieferliegenden, „eigentlichen“ Konflikte sind in der Regel nicht offensichtlich und zeigen sich oft erst, wenn das „Oberflächen“-Problem gelöst ist.

#### **5. Lösungsvorstellung umsetzen**

Die geeignete Lösungsidee kann in einem anderen Verhalten bestehen, das das bisherige Konflikt-Muster unterbricht, oder ein lösungsorientiertes Gespräch zu suchen. Dieses eignet sich insbesondere zu Beginn eines Konfliktes. Je mehr die

Fronten verhärten, der Konflikt eskaliert, desto schwieriger ist eine Lösung aus eigener Kraft, ohne die Hilfe von außen (vgl. Glasl ?, Thomann 1997?).

### **Schritte in einem Konfliktklärungs - Gespräch**

- \* Störung ansprechen
- \* Erkunden der Meinung/en dazu
- \* Herausarbeiten des dahinterliegenden Wunsches
- \* Umformulieren der Störung in Wünsche
- \* Suchen nach Lösungsansätzen
- \* Einigen auf eine Lösung ( Absprachen treffen)
- \* Vereinbarung zur Umsetzung/ Absicherung/ nächste Schritte

Was tun, wenn dieses Gespräch nicht möglich ist, der Konflikt-Partner sich nicht darauf einläßt oder ein Gespräch nichts nützte? Wenn ich äußerlich einen Konflikt nicht lösen, weder dem Konflikt-Partner noch dem Konflikt-Gegenstand ausweichen kann, so kann ich doch meine innere Haltung überprüfen und damit vielleicht leichter mit dem Konflikt leben.

### **Der innere Weg, mit einem Konflikt umzugehen**

1. Informationsstand überprüfen
2. Innerer Rollentausch (sich vorstellen, wie es dem Konfliktpartner gerade geht)
3. sich die Bedeutung des Zeitpunktes und Ortes einer Aktion bewußt machen
4. Innerer Einstellungswechsel (z.B. Bewußtheit über Veränderung einer Situation schaffen)
5. Persönliche Ziele klären, Prioritätenliste erstellen und Prioritäten setzen.
6. Angst des Kp innerlich würdigen, auch wenn es ein Vorgesetzter ist - und nicht gleich verachten (wirkt sofort auf das eigene Verhalten)
7. Positives innerlich anerkennen
8. Befindlichkeit des Kp wahrnehmen (s. Rollentausch) und akzeptierend erlauben
9. sich eigene Befindlichkeit erlauben
11. Vorwissen über Kp nutzen
12. Verzicht auf Anerkennung (der eigenen Leistung vom Kp)
13. Wut innerlich zulassen und dann entscheiden, ob und wie sie äußerlich umgesetzt wird.
14. eigene Projektionen überprüfen

15. eigene Übertragungen überprüfen

16. loslassen

Voraussetzung:

Innehalten (Zeit gewinnen), z.B. mithilfe: Pause, Körperhaltung ändern, letzten Satz des Kp wiederholen (--> Gesprächsübung "Kontrollierter Dialog")

## 6. Schluß

Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern die Unfähigkeit ihn zu regeln. Konflikte erfüllen auch positive Funktionen und gehören zu lebendiger Entwicklung. Der Wunsch nach Eindeutigkeit, Sicherheit, Fehlerlosigkeit erzeugt den Kampf gegen die Widersprüchlichkeit. Dieser kann die Ambivalenz vernichten (wollen) oder andererseits durch die Auseinandersetzung mit der Widersprüchlichkeit hindurch eine neue, reifere Einheit ermöglichen. Nur ist auch sie nicht von Dauer. Das heißt, wir kommen nicht darum herum, die Widersprüche zu akzeptieren und auch den Widerspruch gegen diese Widersprüche.

## Literatur

- Baitsch, Christof 1993: Was bewegt Organisationen. Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive, Frankfurt/ M., New York
- Beck, Reinhilde/ Schwarz, Gotthart 1995: Konfliktmanagement, Alling
- Becker, Horst/ Langosch, Ingo 1995: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, Stuttgart, 4. Aufl.
- Berkel, K. 1990: Konflikttraining, Heidelberg, 2. Aufl.
- Covey, Stephen R./ Merrill, A. Roger/ Merrill, Rebecca R. 1997: Der Weg zum Wesentlichen. Zeitmanagement der vierten Generation, Frankfurt/ M., New York
- Douglas, Mary 1991: Wie Institutionen denken, Frankfurt/ M.
- Esser, Axel/ Wolmerath, Martin 1998: Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, Frankfurt/ M., 2. Aufl.
- Fengler, Jörg 1996: Konkurrenz und Kooperation in Gruppe, Team und Partnerschaft, München
- Fischer, Michael/ Graf, Pedro 1998: Coaching. Ein Fernworkshop, München
- Fröhlich, Peter 1993: Mehr Lust statt Frust. So lösen Manager Konflikte, Landsberg
- Geißler, Karlheinz A. 1995: Lernprozesse steuern. Übergänge zwischen Willkommen und Abschied, Weinheim, Basel
- Glasl, Friedrich 1997: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Bern, Stuttgart, 5. Aufl.
- Goleman, Daniel 1996: Emotionale Intelligenz, München, Wien
- Gomez, Peter/ Probst, Gilbert 1997: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen, Bern, Stuttgart, Wien, 2. Aufl.
- Hugo-Becker, Annegret/ Becker, Henning 1996: Psychologisches Konfliktmanagement. Menschenkenntnis, Konfliktfähigkeit, Kooperation, München, 2. Aufl.
- Kühl, Stefan 1994: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien, Frankfurt/ M., New York
- Popitz, Heinrich 1992: Phänomene der Macht, Tübingen
- König, Oliver 1996: Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen, München
- Leymann, Heinz (Hrsg.) 1995: Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote, Reinbek
- Malik, Fredmund 1993: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, Bern, Stuttgart, Wien

- ManagerSeminare 1996: Gewinnen statt besiegen. Konfliktmanagement, Bonn, Das Weiterbildungsmagazin, III. Quartal 1996, H. 24, 58-63
- Münch, Winfried 1995: Individuum und Gruppe in der Weiterbildung. Psychologische Grundlagen für die Praxis in Seminaren, Kursen und Trainings, Weinheim, Basel
- Pesendorfer, Bernhard 1996: Konflikt-Management als angewandte Dialektik, in: Voß, Bärbel (Hrsg.): Kommunikations- und Verhaltenstrainings, Göttingen, 2. Aufl., 164-183
- Schall, Traugott Ulrich 1991: Mitarbeiterführung in Kirche und Kirchengemeinde. Perspektiven für die Seelsorge, Würzburg
- Schlippe, Arist von/ Schweitzer, Jochen 1997: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen, 3.Aufl.
- Schwarz Gerhard 1995: Konfliktmanagement. Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung, Wiesbaden, 2. Aufl.
- Schwarz, Gerhard 1987: Die 'heilige Ordnung' der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik, Opladen, 2. Aufl.
- Simon Fritz B./ Stierlin Helm 1995: Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Überblick, Kritik und Integration systemtherapeutischer Begriffe, Konzepte und Methoden, Stuttgart, 4. Aufl.
- Stierlin; Helm 1997: Haltsuche in Haltlosigkeit, Grundfragen der systemischen Therapie, Frankfurt/M.
- Thomann, Christoph 1998: Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche bei gestörter Zusammenarbeit, Reinbek bei Hamburg
- Tomm, Karl 1996: Die Fragen des Beobachters. Schritte zu einer Kybernetik zweiter Ordnung in der systemischen Therapie, Heidelberg 2. Aufl.
- Tondeur, Edmond 1997: Menschen in Organisationen. Mit-Teilungen eines Organisationsberaters, Bern, Stuttgart, Wien
- Ulrich, Hans/ Probst, Gilbert J.B. 1990: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte, Bern, Stuttgart, 2. Aufl.
- Ury, William L./ Brett, Jeanne M./ Goldberg Stephen B. 1996: Konfliktmanagement. Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessenausgleich, München
- Wagner-Link, Angelika 1998: Kommunikation als Verhaltenstraining. Arbeitsbuch für Therapeuten, Trainer und zum Selbsttraining, München
- Watzlawick, Paul/ Weakland, John H./ Fisch, Richard 1997: Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, Bern, 5. Aufl
- Willke, Helmut 1996: Systemtheorie 1: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, Stuttgart
- Marianne Hege 1998: Feldtheorie und Systemtheorie, in: Schattenhofer, Karl/ Weigend, Wolfgang (Hrsg.): Die Dynamik der Selbststeuerung. Beiträge zur angewandten Gruppendynamik, Opladen/ Wiesbaden, 39-52