

# Konflikte

Konflikte gehören grundsätzlich zu unserer Erfahrung im Zusammenleben mit anderen Menschen, weil es immer wieder vorkommt, dass unterschiedliche Bedürfnisse, Meinungen und Interessen aufeinanderstossen. Es gibt kaum Gruppen, in denen es keine Konflikte gibt. Oft will man sie einfach nicht wahrhaben.

Dies hat damit zu tun, dass Konflikte meist als störend, bedrohlich, destruktiv und schmerzvoll erlebt werden. Deshalb wollen wir sie wenn möglich vermeiden. Gerade diese Vermeidung führt aber häufig dazu, dass Konflikte verdrängt und somit nicht gelöst werden.

Ungelöste Konflikte haben ihren Ursprung oft in harmlosen Meinungsverschiedenheiten oder Missverständnissen, können aber derart eskalieren, dass die Beteiligten sehr darunter leiden und keinen Ausweg mehr finden. Eine nicht wieder gut zu machende Störung der Beziehung kann die Folge davon sein.

## 1. Definition von Konflikt nach F. Glasl

„Soziale Konflikte sind

- Spannungssituationen,
- in denen zwei oder mehrere Parteien,
- die voneinander abhängig sind,
- mit Nachdruck versuchen,
- scheinbare oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne
- zu verwirklichen und
- sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind" (Glasl, 1997).

Mit anderen Worten: Konflikte erleben wir als eine Störung im Kontakt mit einer oder mehreren Personen. Dabei wird einer der Beteiligten durch den anderen beeinträchtigt. Es ist unerheblich, ob die jeweilige Gegenseite ihn willentlich oder unabsichtlich behindert. Darauf reagieren wir irritiert, ziehen uns zurück oder werden wütend. Der Kontakt bleibt unterbrochen, die Beziehung ist gestört.

## 2. Konfliktursachen

Nach Faller (1998) kann man folgende Konfliktursachen unterscheiden:

- Mangel an Information, unterschiedliche Interpretationen von Daten (Sachverhaltskonflikt)
- unterschiedliche Bedürfnisse (Interessenskonflikt)
- mangelnde Kommunikation (Beziehungskonflikt)
- unterschiedliche Lebensformen, Ideologien (Wertekonflikt)
- behindernde Rahmenbedingungen (Zeit, Raum, Macht usw.) (Strukturkonflikt)

### 3. Strategien im Umgang mit Konflikten

Der Umgang mit Konflikten ist individuell sehr verschieden und hängt von der Lebenserfahrung, der Lerngeschichte und der Persönlichkeit der Beteiligten ab. Voigt (1992) hat eine Matrix entwickelt, die vier mögliche Strategien im Umgang mit Konflikten aufzeigt.

<b>Verhandlung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; sich verständigen</li><li>&gt; miteinander verhandeln</li><li>&gt; kooperieren</li><li>&gt; den Anderen als Partner sehen (Interessen)</li></ul>	<b>Kampf</b> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; sich durchsetzen</li><li>&gt; kämpfen/verkämpfen</li><li>&gt; sich Vorteile schaffen</li><li>&gt; angreifen</li><li>&gt; Druck machen</li><li>&gt; aufdecken/ansprechen</li></ul>
<b>Verharmlosung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; herunterspielen</li><li>&gt; abschwächen</li><li>&gt; darüber hinwegsehen</li><li>&gt; durch Witze Spannung reduzieren</li></ul>	<b>Flucht</b> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; vermeiden (auf Lösung zu drängen)</li><li>&gt; sich entziehen</li><li>&gt; Auseinandersetzung umgehen</li><li>&gt; sich distanzieren</li><li>&gt; raushalten</li><li>&gt; abwarten/verschieben</li></ul>

Diese Strategien im Umgang mit Konflikten lassen sich in Gruppen wie folgt beobachten:

#### Vermeidung

Heikle Themen und Situationen werden vermieden; Konflikte werden verleugnet, vertuscht, verdrängt.

#### Ausschluss

Wer andere Ansichten vertritt oder ein störendes Verhalten zeigt, wird aus der Gruppe ausgeschlossen oder hinaus gemobbt.

#### Unterdrückung

Es wird nach dem Mehrheitsprinzip entschieden. Minderheiten mit anderen Meinungen oder Verhaltensweisen werden auf irgendeine Art zum Schweigen oder zur Anpassung gebracht.

#### Kompromiss

Ohne grosses Aushandeln und Hinterfragen wird ein Kompromiss geschlossen, der hintergründige Interessen und Gefühle berücksichtigt und daher ein ungutes Gefühl zurücklässt.

## 4. Konflikte erkennen

Für eine Gruppenleitung ist es oft schwierig, Konflikte rechtzeitig zu erkennen. Da aber ungelöste Konflikte sich meist störend auswirken und eskalieren können, ist ein frühzeitiges Erkennen wichtig. Ein diffuses Gefühl von Spannungen und Unzufriedenheit ist oft das erste Anzeichen für einen vorhandenen Konflikt. Folgende Verhaltensweisen von Gruppenmitgliedern können auf Konflikte hinweisen:

- Die Teilnehmenden sind ungeduldig und hören einander nicht richtig zu
- Vorschläge werden vorschnell abgelehnt, Ideen angegriffen
- Argumente werden mit grosser Heftigkeit vorgetragen
- Missverständnisse sind häufig; Aussagen werden verdreht
- Einzelne Teilnehmende ziehen sich zurück

Werden solche Symptome, so genannte Konfliktsignale, wahrgenommen, ist es wichtig, sie aufzugreifen. Um einen Konflikt fruchtbar zur Sprache bringen zu können, muss die Gruppenleitung aus einer bestimmten kritischen Distanz heraus eine Beurteilung vornehmen können. Wichtig ist dabei, die Konfliktsignale nicht sofort auf sich selbst zu beziehen und als persönliche Kritik zu interpretieren, sondern die Situation analysierend zu befragen, um so zu einer richtigen Einschätzung zu kommen. Dabei muss zuerst einmal festgestellt werden, ob es sich tatsächlich um einen Konflikt handelt und welches die Ursachen dafür sein könnten.

### **In Lerngruppen entstehen Konflikte häufig auf folgenden vier Ebenen:**

#### *Pädagogische Ebene*

Die Teilnehmenden kommen mit unterschiedlichen Erwartungen in den Kurs / die Ausbildung. Im Hinblick auf Fragen wie Lerntempo, Lernwege, Verhältnis von Theorie und Praxis, Anspruchsniveau und Lernziele sind verschiedene Auffassungen, Wünsche und Bedürfnisse vorhanden.

#### *Ebene des Gruppenklimas*

Sympathien und Antipathien, das informelle Leben der Gruppe und der Stil der Kommunikation schaffen ein bestimmtes Gruppenklima. Es kann sein, dass nicht alle Teilnehmenden auf ihre Rechnung kommen.

#### *Ebene der Leitung*

Es sind unterschiedliche Vorstellungen und Meinungen vorhanden, wie Leitung übernommen werden sollte, wie die Beziehung zwischen Leitung und Teilnehmenden sein müsste und wie mit Rivalität um Beachtung und Einfluss umgegangen werden soll.

#### *Ebene der Werte*

Neben unterschiedlichen Werten muss jede Gruppe auch gemeinsame Werte und Normen entwickeln. Dies gelingt meistens nicht ohne Auseinandersetzung oder gar Konflikte.

## 5. Konflikte lösen

Weil Konflikte für die meisten Menschen unangenehm sind, werden sie in der Regel negativ bewertet und eher vermieden. Konflikte sind allerdings besser als ihr Ruf. Sie bieten die Chance zur Verbesserung der gegenseitigen Beziehungen. Grundsätzlich gibt es drei Lösungsmöglichkeiten von Konflikten (vgl. Faller, 1998, S. 30):

- 1. Die Macht-Lösung:** Die eigene Machtposition wird eingesetzt, um die eigenen Interessen durchzusetzen, oder eine übergeordnete Instanz beendet den Streit mit einem „Machtwort“.
- 2. Die Regel-Lösung:** Hier wird auf anerkannte Regeln, Normen oder Rechtspositionen verwiesen und (evt. durch einen Schiedsrichter) bestimmt, wer Recht hat.
- 3. Die Interessen-Lösung:** Die Beteiligten suchen nach einer Lösung oder nach einem Kompromiss, die im Interesse beider liegen. Dies wird auch win-win-Lösung genannt.

Ziel bei einem Konflikt muss es sein, eine Lösung zu suchen und zu finden, bei der beide gewinnen können. Es ist eine Win-Win-Situation anzustreben. Auf der Suche nach einer Interessen-Lösung kann es hilfreich sein, wenn gewisse Überlegungen angestellt werden. Das nachfolgend beschriebene Havard-Konzept macht auf Punkte aufmerksam, die in einer Konfliktsituation unbedingt beachtet werden sollten.

### Das Havard-Konzept zur Konfliktlösung

Folgende Überlegungen sind bei der Konfliktlösung nach dem Havard-Prinzip bedeutsam:

#### 1. Zwischen Menschen und Problemen unterscheiden:

Konstruktive Konfliktbearbeitung bedeutet, eine Lösung für das Problem zu suchen, ohne die Person des Gegenübers anzugreifen. Dabei ist es hilfreich, mit Ich-Botschaften zu argumentieren.

#### 2. Zwischen Position und Bedürfnis unterscheiden:

Wir alle haben Bedürfnisse nach Anerkennung, Wertschätzung, Zugehörigkeit, Sicherheit, Verstanden werden. Aus diesen Bedürfnissen heraus versteifen wir uns oft auf Positionen. Wenn wir also unseren Blick auf die Bedürfnisse lenken, die hinter den Positionen liegen, werden wir viel leichter eine Lösung finden.

#### 3. Die verschiedenen Ebenen eines Konflikts beachten:

Oft geht es in Konflikten gar nicht um den vordergründigen Streitgegenstand, sondern eigentlich um lange zurückliegende unbearbeitete Konflikte, Missverständnisse, Machtkämpfe. Es ist daher sehr viel leichter, wenn die verschiedenen Ebenen getrennt voneinander behandelt werden können.

#### **4. Die Kommunikation aufrecht erhalten und wieder herstellen:**

Je weiter ein Konflikt eskaliert, desto schwieriger wird es auf der Sachebene zu diskutieren. Dennoch ist es wichtig, die Kommunikation aufrecht zu erhalten. Dabei kann eine dritte Person sehr hilfreich sein.

#### **5. Nach win-win-Lösungen suchen:**

Für viele Konflikte gibt es nicht nur eine Lösung. Es gibt Lösungen, die im Interesse beider Streitparteien liegen. Wie bereits oben schon beschrieben, ist eine win-win-Situation anzustreben.

Bei der Bearbeitung von Konflikten empfiehlt sich ein Vorgehen, das sich an klassische Problemlösungsverfahren anlehnt:

- > Den Konflikt beschreiben
- > Lösungsmöglichkeiten sammeln
- > Lösungsmöglichkeiten bewerten und sich entscheiden
- > Realisierung planen
- > Die Lösung überprüfen

*(entspricht in etwa dem Konzept von Thomas Gordon)*

Eine gute Konfliktlösung sollte keine Verlierer/innen hinterlassen. Die setzt allerdings voraus, dass die Beteiligten ihre Verschiedenheiten akzeptieren und bereit sind, Interessen gegeneinander abzuwägen.

Konflikte sind nicht nur Sand im Getriebe, sondern auch Herausforderung und Chance. Sie können Anlass für Veränderung und Entwicklung sein.

*Quelle: Paper aus der PA-Ausbildung von Fredi Banholzer, HSA Luzern.*