

„Wenn sie nicht miteinander gestritten haben, kennen sie sich nicht.“ (Teil 1)

... besagt ein chinesisches Sprichwort. „Da ist etwas Wahres dran!“, bin ich geneigt zu antworten. Wenn beide Seiten wirklich daran interessiert sind, eine konstruktive Lösung zu finden, bietet ein Streit tatsächlich die Chance, die Beweggründe und eigentlichen Interessen des Gegenübers kennenzulernen - quasi das wahre Gesicht des Anderen.

Ein Streit - oder nennen wir es lieber eine Unstimmigkeit/Diskrepanz - ist per se nichts Schlechtes. Zeigt uns doch gerade deren Existenz auf, dass es Reibungspunkte gibt, die darauf hindeuten, dass vielleicht etwas verändert werden könnte oder sollte.

Das Unangenehme ist, dass die Beseitigung der Reibungspunkte meist mit Aufwand und vielleicht sogar mit lästigen Diskussionen verbunden ist. Wir sind geneigt, zunächst einmal abzuwarten und zu beobachten, was passiert.

Jedoch - ging es nicht auch Ihnen schon so, dass Sie irgendwohin kamen und den Eindruck hatten, es ist „dicke Luft“, „es knirscht im Gebälk“, „da ist Sand im Getriebe“, „getrübte Stimmung“ oder „Dampf im Kessel“? So ganz verborgen bleibt es nicht, wenn etwas nicht so läuft, wie die Beteiligten es sich wünschen würden.

Leider haben Unstimmigkeiten die Tendenz, dass sie durch Nichtbeachtung und Nichtbearbeitung eher größer werden und immer mehr Raum einnehmen als dass sie verschwinden. Hier fällt mir die Metapher „aus einer Mücke einen Elefanten machen“ ein. Irgendwann entladen sich die angesammelten Themen und aufgestauten Emotionen überraschend und oft gewitterartig zu einem unerwarteten Zeitpunkt. Nun ist der Konflikt offensichtlich! ¹

¹ Eine Anekdote, die dieses Phänomen beschreibt, ist in dem Buch, *Konfliktmanagement – Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung* von Gerhard Schwarz zu finden. (Seite 69 ff). Für interessierte Leser ist diese Geschichte auf der



2

Auch in unserem Arbeitsumfeld entstehen immer wieder Situationen, in denen konträre Meinungen, Interessen und Bedürfnisse aufeinandertreffen. Wenn es gelingt, die Unstimmigkeit als Chance zu nutzen und die darin gebundene Energie in eine positive Richtung zu lenken, kann für alle Beteiligten eine Lösung gefunden werden, die eine Verbesserung bewirkt.

In diesem Artikel möchte ich Ihnen zunächst zwei Modelle vorstellen, die helfen, eine konfliktgeladene Situation zu analysieren. Im zweiten Teil (nächste Ausgabe der Lupe), wird es um konkrete Möglichkeiten gehen, wie Sie die Bearbeitung dieser Spannungen in die Wege leiten können.

Die Konfliktrutschbahn

Der österreichische Wissenschaftler Friedrich Glasl hat dieses Phänomen „Konfliktrutschbahn“ genannt, in neun Stufen unterteilt und die einzelnen Stufen kurz beschrieben. In der folgenden Abbildung sind diese Stufen dargestellt und es wird kurz beschrieben, was beobachtbar ist.

BR Homepage München in der Rubrik *Lupe und Betriebsratsinfos* > *Lupe Ausgabe Juli 2013* über einen Link abrufbar.

² Q 1

Weiterhin wird dargestellt, durch welche Unterstützung ein Weg aus dem Konflikt gefunden werden könnte.

den werden, ist die Einschaltung eines unparteiischen Vermittlers auf jeden Fall empfehlenswert. Ist die Grenze der Mediation erreicht, kann nur noch durch

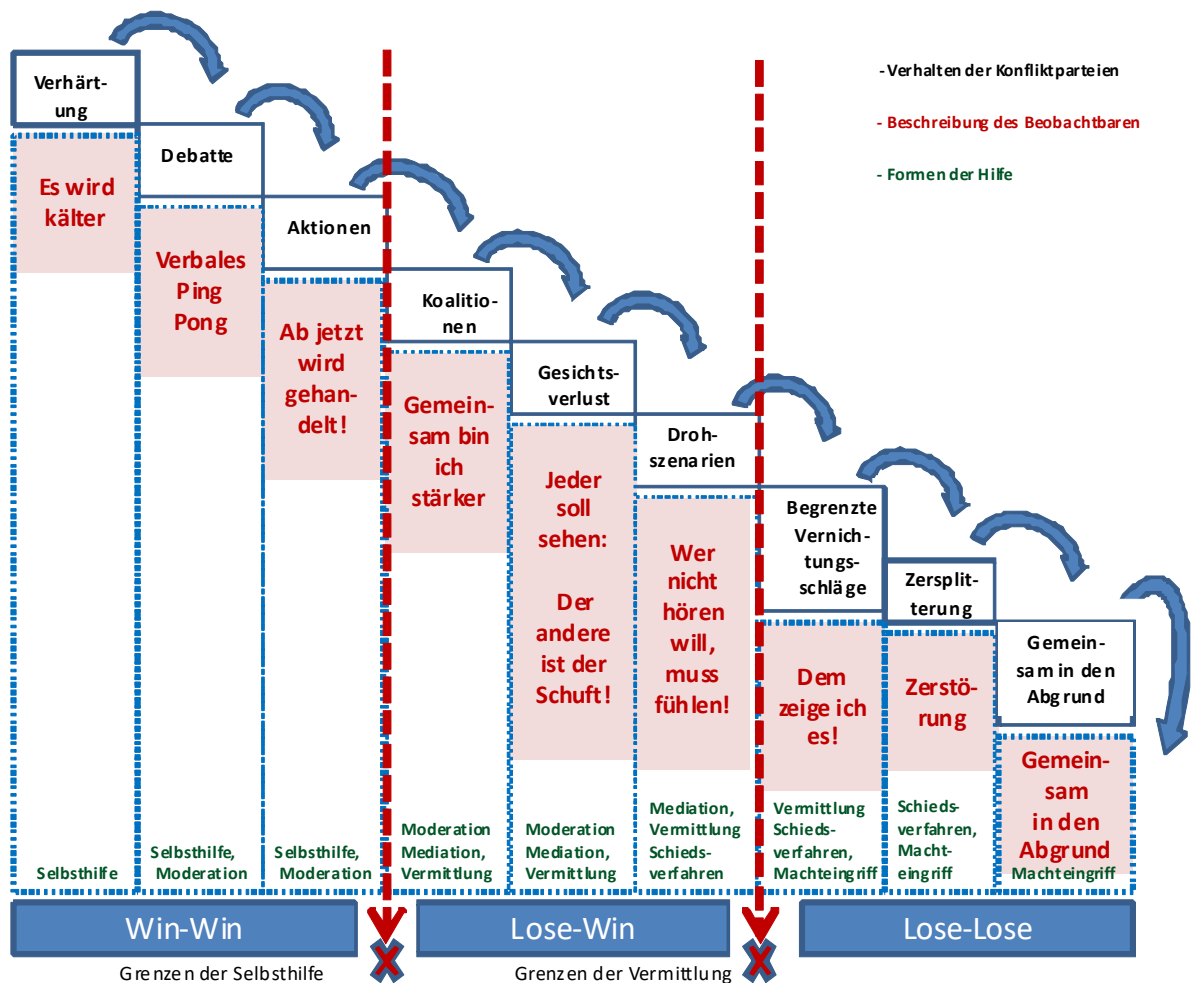


Abbildung: Eskalationsstufen und mögliche Konfliktausgänge^{3 4}

Glasls Eskalationsstufen lassen sich grafisch in Form einer abwärtsgerichteten Treppe abbilden, wobei den Stufen typisierend unterschiedliche Resultate von Konflikten (Win-Win, Win-Lose, Lose-Lose) zugeordnet werden können.

Interessant an dieser Darstellung ist, dass bereits relativ am Anfang der Treppe die Grenze erreicht ist, bis zu der die Beteiligten in der Lage sind, selbst eine gute Lösung zu finden. Schon in dem Stadium, in dem Andere in den Konflikt mit eingebun-

Machteingriff, das heißt durch Entscheidung eines Anderen, der Konflikt beendet werden.

Das Eisbergmodell

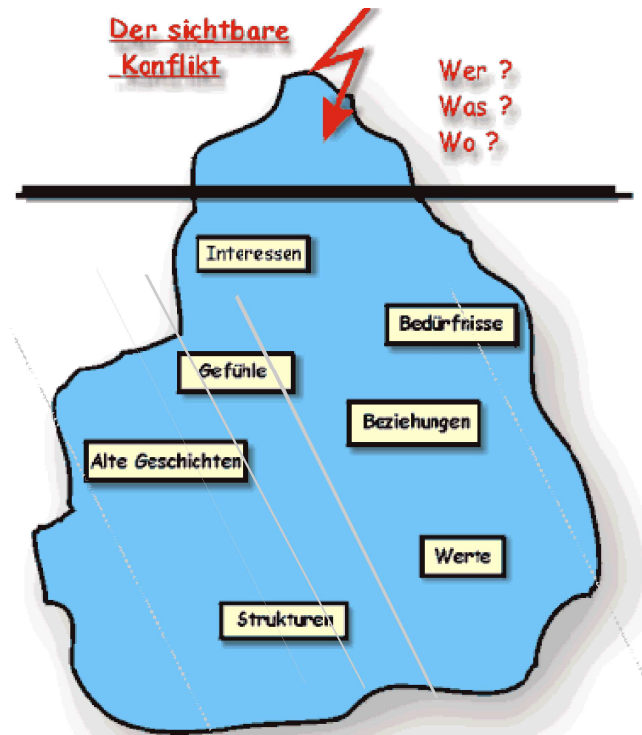
Bei Konflikten ist es wie bei einem Eisberg: Der größte Teil ist mit dem bloßen Auge nicht sichtbar und das Gefährliche lauert unterhalb der Oberfläche. Worum es geht, ist scheinbar schnell erfasst bzw. bereits bekannt. Die Herausforderung in der Bearbeitung ist es, die weiteren relevanten Aspekte, wie unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen, Werte, (verletzte) Gefühle, „alte Geschichten“ oder Beziehungen aufzudecken und zu thematisieren. Es ist wie bei einem Kapitän, der sämtliche Hilfsmittel nutzt, um die tatsächlichen Ausmaße des Eiskolosses zu ermitteln, auf den er

³ Q 2

⁴ Film-Tipp: *Der Rosenkrieg* von Danny De Vito. In diesem Film wird sehr plastisch dargestellt, wie rasant es auf der Konfliktrutschbahn abwärts gehen kann.

zuführt. Die Chance auf eine tragfähige und langfristige Lösung ist dann wesentlich wahrscheinlicher, wenn diese Aspekte besprochen und berücksichtigt werden.

werden. Hier ist anzumerken, dass ein guter Moderator den äußeren Rahmen bereitet und die Beteiligten dabei unterstützt, die für sie beste Lösung zu suchen und zu finden.



*Der **sichtbare Konflikt** ist nur die Spitze des Eisbergs; unter der Oberfläche gibt es alle denkbaren Gründe für diesen Konflikt.*

5

Da die beeinflussenden Aspekte sehr vielschichtig sein können, empfiehlt es sich, zur Konfliktbearbeitung frühzeitig einen Moderator hinzuzuziehen. In der Regel gelingt es den Beteiligten im Beisein eines neutralen Dritten besser, die zugrundeliegenden Interessen und Bedürfnisse zu erkennen und zu äußern. Weiterhin ist es in diesem Rahmen einfacher, kreative und konstruktive Lösungen zu finden, die von allen Beteiligten dauerhaft (mit-)getragen

Im zweiten Teil dieses Artikels (nächste Ausgabe der Lupe) erfahren Sie, was Sie tun können, wenn Sie der Meinung sind, dass Unstimmigkeiten im Arbeitsumfeld geklärt werden sollten. Anhand von Fragen können Sie ermitteln, ob tatsächlich Handlungsbedarf besteht und die eigene Rolle (diese Unstimmigkeit betreffend) analysieren. Weiterhin erfahren Sie, wer Sie hierbei unterstützen kann und wie diese Unterstützung konkret aussieht.

5 Q 3

Quellen und Literaturhinweise:

Q 1 . <http://metaluna.de/webpublishing/design.php>

Q 2 . Kirchhoff, Lars; Lehrbrief Kommunikation und Konfliktmanagement db fairness@work S.9

Q 3 . http://mediation.peterrosenkranz.de/Der_Konflikt/Der_Eisberg/a_Eisbergmodell_9s_400.gif

Risto, Karl-Heinz; Konflikte lösen mit System

Rosenberg, Marshall B.; Das können wir klären! Wie man Konflikte friedlich und wirksam lösen kann

Schwarz, Gerhard; Konfliktmanagement – Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung

http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation_nach_Friedrich_Glasl

Karin Wolpert-Kock
Personalbetreuerin