

HANSER

# Konfliktmanagement

Konstantin Passameras, Regina von Diemer

ISBN 3-446-40042-7

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/3-446-40042-7> sowie im Buchhandel

# 1 Einleitung

Dieses Arbeitsbuch enthält Beiträge zur Entwicklung einer konstruktiven Konfliktkultur. Dies beinhaltet die Erkenntnis, dass Konflikte unvermeidbar sind und nach speziellen Regeln ausgetragen werden sollen.

Die Autoren selbst fühlen sich keiner Theorieschule verpflichtet, sondern stellen eine nach mehreren Seiten offene Materialsammlung vor. Die Schwerpunkte wurden auf Konflikte gelegt, die in der Arbeitswelt häufig vorkommen. Dem Begriff Mobbing und die dazugehörigen Empfehlungen zur Vorgehensweise wird ein eigenständiges Unterkapitel gewidmet. Sehr spezielle Konfliktkonstellationen, wie sie bei verschiedenen Krankheitsbildern anzutreffen sind, werden nicht abgehandelt.

Der von den Autoren gewählte Ansatz orientiert sich eher an verbleibenden Möglichkeiten und Verhaltensoptionen als an Symptomen und Defiziten. Eine sehr effiziente Ressource, die in diesem Übungsbuch wiederholt angesprochen werden soll, ist die Vorstellungskraft der Leser. Die verwendeten Erzählungen und Abbildungen sollen unterhalten, aber auch die Inhalte verdichten und gleichzeitig der Vorbereitung auf spätere Übungen dienen.

## 1.1 Aufbau des Buches

Die Themen werden auf mehreren Ebenen abgehandelt. Neben einer antiken Rahmenerzählung, die kursiv gedruckt ist, gibt es als Einstieg in jedes Kapitel eine Konfliktsituation aus der Arbeitswelt. Die Lerninhalte werden in dazugehörigen Übungen fortgesetzt, für die teilweise mehrere Personen benötigt werden.

---

Der Buchaufbau stützt sich darauf, dass Gelesenes oder Gehörtes besser behalten wird, wenn es visualisiert und erfahrbar gemacht wird. Die Erzählung um Troja wird bewusst als Mind Map eingesetzt. Sie ermöglicht, dass einzelne Erkenntnisse zum Konfliktmanagement besser behalten und leichter wieder erschlossen werden.

### **WORUM GEHT ES?**

Unter dieser Fragestellung werden die Ziele zusammengefasst, die dem jeweiligen Kapitel zugrunde liegen.

### **WAS BRINGT ES?**

Unter dieser Fragestellung werden die Möglichkeiten und Grenzen der jeweiligen Technik aufgezeigt und erläutert.

### **WIE GEHE ICH VOR?**

Unter dieser Fragestellung erhalten Sie konkrete Hinweise, wie Sie mit der jeweiligen Konfliktsituation am besten umgehen.

## **1.2 Nie wieder Konflikte?**

Dieses Arbeitsbuch könnte damit anfangen zu erläutern, dass sich das Wort Konflikt aus dem Lateinischen ableiten lässt (confligere bedeutet zusammenprallen) und damit auf die Auseinandersetzung von Personen und Gruppen bezüglich ihrer Interessen und Werte verweist.

Als geeignetere Alternative für einen Einstieg schlagen wir Folgendes vor:

---

Schließen Sie einmal die Augen und stellen Sie sich einen Naturgarten vor, bei dem hier und dort auch etwas Unkraut wächst!

Es gibt Hobbygärtner, die keinen Blick dafür haben, was Unkraut ist und was nicht, so dass sich dieses weiter ausbreiten und das Wachstum anderer Pflanzen hemmen wird. Sie stimmen sicher zu, dass ein nachlässiges Abwarten den Garten als Biotop gefährden kann.

Also richtig durchgreifen und im Zweifelsfall alles möglichst entschlossen und radikal entfernen? Und dann nie wieder Unkraut haben?

Bei näherer Betrachtung kann aber auch ein unliebsames Gewächs oft für etwas gut sein. Nicht alles, was fremd aussieht, gehört sofort beseitigt. Ist man sich über das Vorgehen nicht sicher, sollten radikale Behandlungsmaßnahmen nicht dazu führen, *dass lange Zeit gar nichts mehr wachsen kann und Gesundes Schaden nimmt.*

Sowohl lästiges Unkraut als auch ansehnliche Zierpflanzen gedeihen auf ein und demselben Nährboden. Manche Biologen sagen sogar, es gibt eigentlich gar kein Unkraut, sondern nur Gewächse am falschen Ort.

### **Und wie ist es im Arbeitsumfeld?**

Es können Analogien für obige Betrachtungsweise vorgenommen werden, ganz unabhängig davon, ob Sie Ihr Arbeitsumfeld als subtropischen Dschungel oder feinen Ziergarten einschätzen.

Zwischen Konflikten und gesundem Miteinander am Arbeitsplatz gibt es eine Art inneres Gleichgewicht. Einfaches Abwarten und überzogenes Durchgreifen sind Gegenpole, die einen meist nicht weiterbringen. Natürliche Konfliktbe-

---

wältigung ist analog zur Gartenpflege eine Kunst mit vielen zu erlernenden Techniken, welche es fortlaufend zu kultivieren und zu verfeinern gilt.

Zielsichere Kommunikation (siehe auch PP *Kommunikationstechniken*) und Konfliktmanagement können auch als grundlegende Fähigkeiten gesehen werden, die uns erst ein Überleben und ein persönliches Wachstum in unserem persönlichen, sozialen und beruflichen Umfeld ermöglichen und sichern.

Analog zur Sichtweise eines Gärtners gilt es, möglichst vorausschauend und, wie es im Fachjargon von Chirurgen so schön heißt, minimalinvasiv einzugreifen.

Ein gutes Konfliktmanagement in diesem Sinne beabsichtigt, für ein gutes Arbeitsklima zu sorgen, es zu erhalten und zu verbessern, so dass unvermeidbare Konflikte natürlich eingebettet sind.

Konflikte können innerhalb gut gepflegter Arbeitsbeziehungen leichter erkannt, besser abgegrenzt und einfacher behandelt werden. Der Beziehungspflege kommt ein sehr hoher Stellenwert zu, da sie in allen Konfliktphasen bedeutsam ist. Sie wirkt vorbeugend, innerhalb einer Konfliktsituation entspannend und ist nach erfolgter Klärung eine gute Nachsorge. Die erreichten Lösungen werden nachhaltig gesichert, „wenn die Chemie (wieder) stimmt“.

Die Qualität der Beziehungsebene ist nach erfolgter Konfliktklärung ein guter Indikator dafür, ob eine nachhaltige Lösung gefunden wurde oder mit einem erneuten Aufflackern des Konfliktes zu rechnen ist.

---

### Merke

Es ist notwendig, das Augenmerk nicht nur auf ein Vorwärtsgelangen auf der Sachebene zu richten, sondern auch auf Fortschritte in der Beziehungsebene zu achten. Letztere sichern die erreichten Erfolge.

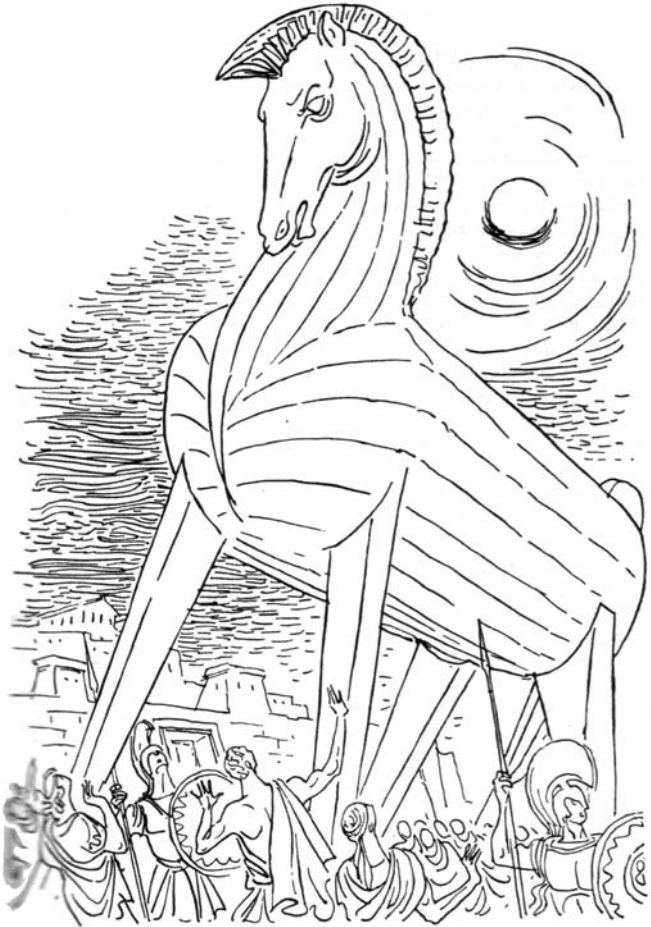
## 1.3 Der Konflikt um Troja

Das Wissen um die Entstehung von Konflikten ist nicht neu. Homer gibt uns 750 Jahre v. Chr. eine erste Bauanleitung, wie mit etwas Tragik und einer gehörigen Portion Eitelkeit aus einer kleinen Mücke ein mächtiger Elefant werden kann. Der zehnjährige Trojanische Krieg ist ein gutes Beispiel für eine fehlgeschlagene Konfliktbewältigung. Er hat auf beiden Seiten zu hohen Verlusten geführt, da er so lange ausgetragen wurde, bis es einen Sieger mit hohen Verlusten und einen Verlierer mit noch höheren Verlusten gab. Die folgenden Ausführungen zum Trojanischen Krieg eignen sich nicht nur als Einstieg. An geeigneten Stellen wird darauf Bezug genommen.

*Die Ursache für den Konflikt um Troja wird letztlich auf einen kleinen, goldenen Apfel zurückgeführt.*

*Weil Eris, die Göttin der Zwietracht, nicht zu einer Hochzeit eingeladen war, ließ sie einen goldenen Apfel mit der Inschrift „Für die Schönste“ in die versammelte Runde der Götter einbringen. Das Objekt der Begierde trug keinen Adressaten, weshalb das Fest von der Frage überschattet wurde, für wen der Apfel nun gedacht war. Aus den derart entzündeten göttlichen Eitelkeiten resultierte ein folgenschwerer Flächenbrand. Ist es nicht erstaunlich, wozu eine kleine Nachricht ohne eindeutige Zustellung führen kann?*

---



**Bild 1:** *Das Trojanische Pferd*

Aus: *Gustav Schwab, Die schönsten Sagen des klassischen Altertums, Gondrom Verlag GmbH, Bindlach 2001*

*Der göttliche Streit darüber, wer die Schönste ist, wurde zwischen den Göttinnen Hera, Athene und Aphrodite ausgetragen. Da sich die olympischen Götter nicht einig waren, wurde ein trojanischer Jüngling, namens Paris, als Richter auserkoren. Jede der Göttinnen stellte ihm einen attraktiven Preis in Aussicht. Hera versprach ihm Macht, Athene Weisheit. Aphrodite stellte ihm in Aussicht, die schönste Frau auf Erden, die schöne Helena, als Gemahlin zu bekommen. Der junge Paris entschied sich für Aphrodite. Weil die schöne Helena verheiratet war, musste er sie aber entführen. So zog er den Zorn vieler griechischer Stämme auf sich. Der Konflikt mündete in den jahrelangen Krieg um Troja.*

## 1.4 Gute Kommunikation

Die Konfliktentstehung des Krieges um Troja unterstreicht den Stellenwert guter, d. h. möglichst eindeutiger Kommunikation. So war die Ursache für das Konkurrenzdenken und die rivalisierenden Verhaltensweisen der anwesenden Göttinnen ein hübsches Paket in Form eines goldenen Apfels, das nicht korrekt, d. h. nicht eindeutig adressiert war.

Optimale Voraussetzungen für eine gute Kommunikation liegen dann vor, wenn die Bereitschaft besteht, beim Konfliktpartner nicht das Problem zu suchen, sondern eine gemeinsame Betrachtung auf das möglicherweise nicht näher verstandene Problem vorzunehmen (Bild 2).

---