

Friedrich Glasl

## Haben Sie einen Konflikt? Oder: Hat der Konflikt Sie?

*Wo es Veränderungen gibt, treten viele Konflikte auf. Dieser Artikel (in Trigon Themen) bringt in Anlehnung an das neue Buch von F. Glasl „Selbsthilfe in Konflikten“ (1998) einige Hinweise, was die Betroffenen in Konflikten selbst tun können, sie früh zu erkennen und konstruktiv zu bearbeiten.*

Im betrieblichen Alltag beginnen Konflikte selten mit dem großen Paukenschlag. Sie fangen meistens mit schwachen Signalen an und werden zunächst übergangen. Erst wenn es an mehreren Orten knirscht und kracht, werden sie ernst genommen. Was kann nun eine Führungskraft, in deren Verantwortungsbereich Konflikte spürbar werden, selbst tun?

### Zunehmende Verstrickung

Abb. 1 zeigt, wie sich im Laufe der Auseinandersetzung die Beteiligten immer mehr verstricken können.

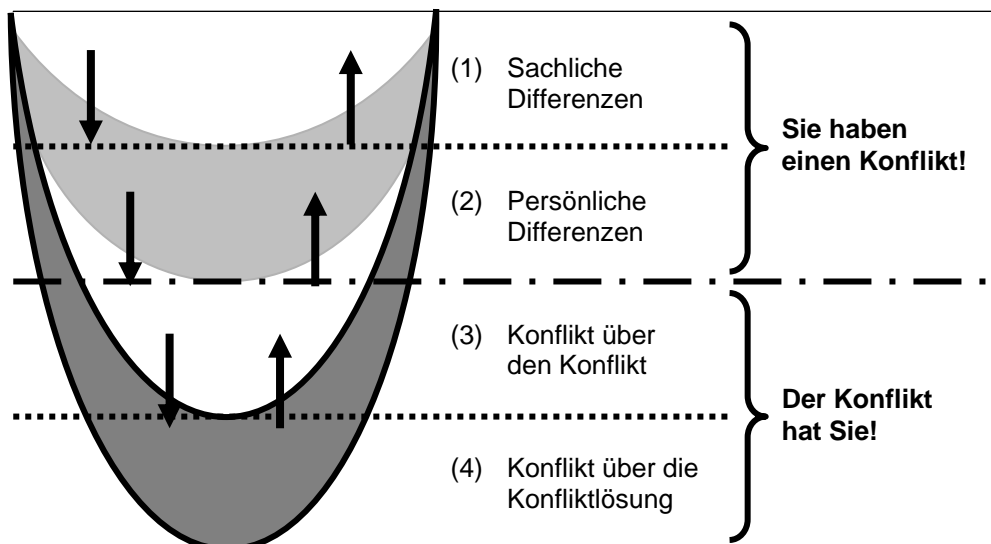


Abb. 1: Zunehmende „Selbstansteckung“ im Konflikt (aus: Glasl 1998)

(1) Zumeist beginnen Konflikte mit *sachlichen Differenzen*: Eine Führungskraft will ein neues Produkt, die andere will bei den alten Produkten bleiben, aber die Marketingstrategie ändern. Argument steht gegen Argument.

(2) Bei allem Bemühen um Sachlichkeit kann Ärger aufkommen, der zu *persönlichen Differenzen* führt. Der Chef der Produktentwicklung denkt von der Marketingleiterin: „Warum ist sie so stur?“ Und die Marketingchefin fin-

det vom F&E-Leiter: „Dieser eingebildete Techniker versteht nichts vom Markt!“ Beide ärgern sich über die „Unsachlichkeit“ des andern.

Das verführt beide, mehr schwarz-weiß zu argumentieren, extremere Standpunkte einzunehmen und Seitenhiebe auf die Gegenseite loszulassen. Und das wirkt vergiftend zurück auf die gegenseitigen Beziehungen (2). Die wechselseitige Ansteckung der Ebenen (1) und (2) ist voll im Gange und führt zu weiteren Verstrickungen.

### **Nun: Haben Sie einen Konflikt?**

Solange die Differenzen nur die Ebenen (1) und (2) betreffen, können die Betroffenen sagen: „*Wir haben einen Konflikt!*“ Sie können sich noch distanziert selber beobachten. Sobald die beiden Ebenen einander verstärken, wird schnell auch Schicht (3) angesteckt:

(3) Die Streitenden beginnen über Vorder- und Hintergründe des Konflikts an sich zu zanken. Sie haben also zusätzlich einen *Konflikt über den Konflikt*: Der F&E-Chef meint: „Die technische Inkompetenz meiner Kollegin ist die wahre Ursache der Konflikte!“ Während die Marketingleiterin überzeugt ist: „Die Eitelkeit des Technikers ist das eigentliche Problem!“. Ergo: Der Konflikt über den Konflikt bewirkt zusätzlichen Ärger und führt zu einer schärferen Gangart in der Auseinandersetzung. Und so geht die *Selbstansteckung* Schritt für Schritt weiter.

### **Oder: Hat der Konflikt Sie?**

In Kürze gibt es auch noch (4) den *Konflikt über die Konfliktlösung*. Wenn die Marketingchefin vorschlägt, psychologische Hilfe aus der Personalabteilung einzuschalten, lehnt er dies entrüstet ab: „Ich brauche keine Therapie!“ Er schlägt aber vor: „Der Geschäftsführer muss ein Machtwort sprechen und die hysterische Verkäuferin in die Schranken weisen!“

So geht oft ein Konflikt über die Konfliktlösung längere Zeit hin und her. Dabei werden oft die Chancen für eine konstruktive Konfliktlösung verspielt.

### **Grenzen der Selbsthilfe**

Wenn bereits die vierte Verstrickungsschicht erreicht ist, können die Beteiligten kaum aus eigener Kraft an einer konstruktiven Konfliktlösung arbeiten (Abb. 2). Immer wieder vergiften die persönlichen Irritationen die Atmosphäre. Übrigens: Das gilt auch für Konflikte unter Konfliktfachleuten! Weil sie als Parteien verwickelt sind, ist unbedingt Hilfe von außen geboten, die nicht für eigene Interessen kämpft.

Bis die Verstrickung so weit vorgeschritten ist, können Beteiligte und Führungskräfte eine Menge selbst tun. Sie können Kompetenz zur Selbsthilfe entwickeln. Sie umfasst im wesentlichen die Gebiete a bis d:

**a) *Verschärfte Wahrnehmungsfähigkeit:*** In Konflikten wird die Wahrnehmung der Beteiligten verzerrt, ohne dass sie dies merken. Sie nehmen die unangenehmen und fehlerhaften Seiten am andern deutlicher wahr und übersehen positive Seiten ihres Gegners. Allmählich wird die Gegenpartei

als unangenehmer Typ gesehen, während sich jede Partei ein illusorisches Selbstbild aufbaut. Wenn die verschiedenen Bilder der Wirklichkeit aufeinander stoßen, glaubt jede Seite, ihre Wahrnehmung sei die reine Wahrheit, während die Gegenseite die Dinge lügnerisch verzerrt. Hier ist es gut, daran zu denken, dass die eigene Wahrnehmung nur einseitig sein kann; wenn ein Bild der Dinge von meinem eigenen abweicht, darf nicht sofort von Lüge gesprochen werden.

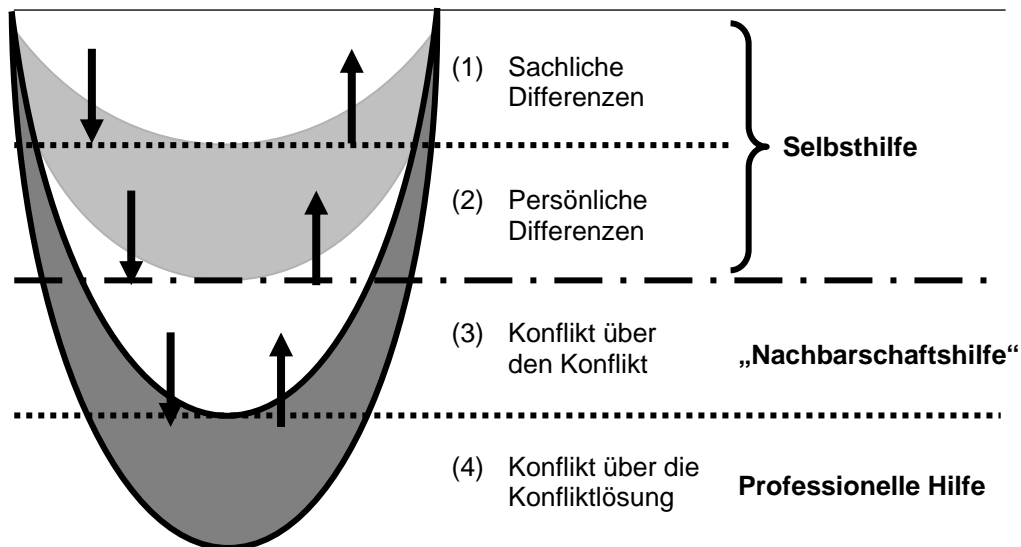


Abb. 2: Grenzen der Selbsthilfe in Konflikten (aus: Glasl 1998)

**b) Emotionale Stabilität verstärken:** Bei eskalierenden Konflikten reagieren die Menschen einerseits auf vermeintliche Verletzungen oder Angriffe überempfindlich, andererseits wollen sie sich unempfindlich gegenüber Außeneinflüssen machen. Sie halten es schwer aus, für die Gegner nicht nur negative, sondern auch positive Gefühle zuzulassen. So geht das Einfühlungsvermögen verloren und die Kommunikation wird schwierig. Die Gefühlsschwankungen führen zu extremen Gefühlsreaktionen, die ihrerseits den Gegner befremden.

Das Konfliktgeschehen bewirkt, dass jede Seite immer mehr *reagiert* als eigenverantwortlich *agiert*. Menschen lassen sich in blinder Wut zu Aussagen oder Handlungen hinreißen, die sie bedauern, sobald sie wieder zur Selbstbeherrschung zurückgefunden haben.

Gefühlsstabilität erreicht man nur, wenn man vor den eigenen negativen Gefühlen nicht die Augen verschließt, sondern sich diesen stellt. Nur wer seine eigenen Emotionen kennt und mit ihnen „in einen Dialog tritt“, kann Selbstmanagement üben. Eine Möglichkeit ist es, die widerstreitenden Gefühle zu personifizieren: Da ist in mir „Fritz mit dem Blitz“, der am liebsten seine Wutblitze auf den Gegner schleudert; und da lebt in mir auch „Friedrich der Friedfertige“, der auf seine Gegner rücksichtsvoll eingehen will. Beide Seiten in mir kann ich mir als Person vorstellen und miteinander sprechen lassen. Es ist oft überraschend, dem inneren Dialog zuzuhören, der auf diese Weise hörbar gemacht wird.

**c) Fixierungen im Willensbereich lösen:** Durch die Konfliktmechanismen legen sich die Beteiligten innerlich und äußerlich auf bestimmte Forderungen fest und erstarren damit in ihrem Wollen. Ihre eigene Sturheit halten sie für Willensstärke, werfen aber der Gegenseite Starrsinn vor. Übungen zur Lösung aus solchen Verkrampfungen können u.a. sein: Sich öfters klar zu machen, dass ein bestimmtes Ziel auch mit anderen als den bisher gewählten Mitteln erreicht werden kann. Und es ist gut, zum Ausdruck zu bringen, was man mit seinen Aktionen *nicht beabsichtigt*. Gleichermäßen sollte man auch bei der Gegenseite darauf achten, wo sie sich selbst Grenzen gesteckt hat.

**d) Techniken kennen und Verhaltensvarianten üben:** Wenn Menschen im Konflikt handeln, verarmt ihr Verhaltensrepertoire in auffälliger Weise. Sie greifen auf wenige Verhaltensmuster zurück, die sie sich früher einmal angeeignet haben und die einmal hilfreich gewesen sein mögen, die aber in der neuen Situation nichts nutzen. Bei der Konfliktbearbeitung müssen aber Methoden angewandt werden, die dazu verhelfen, „gegen den Strom der Konfliktdynamik zu schwimmen“. Wenn eine Führungskraft solche Verhaltensvarianten ausprobiert und darauf im geschützten Kreis Feedback erhält, greift sie im Ernstfall eher darauf zurück.

Wo die Selbsthilfe an Grenzen kommt, kann noch immer „Nachbarschaftshilfe“ sinnvoll sein: Jemand aus einer anderen Abteilung bietet gute Dienste an, ohne dafür Profi sein zu müssen. Wenn eine Führungskraft einmal den Übungsweg zur Selbsthilfe beschreitet, wächst ihre Kompetenz im Umgang mit Konflikten. Dann wird sie nicht vor Konflikten flüchten, sondern sie als Signale für verborgene Probleme in der Organisation verstehen und für Verbesserungen nutzen.

## **Signalfunktion von Konflikten**

In vielen Organisationen geschieht Folgendes: Durch Mängel in der Organisationsstruktur, in Abläufen und Funktionsinhalten usw. geraten Menschen unter Stress und beginnen miteinander zu streiten. Sie durchschauen nicht, dass sie als Menschen eigentlich nur die Mängel der Organisation ausbaden. Sie beschuldigen einander, als Personen Machtgelüste zu haben, unehrlich zu sein usw. *Die organisatorischen Mängel werden somit personalisiert, d.h. dem Charakter der Personen zugeschrieben!*

Durch konstruktive Konfliktlösung wird sowohl an der menschlichen als auch an der sachlichen Seite des Problems gearbeitet. Das Lösen bestehender Konflikte ist gleichzeitig eine Investition in die Verhütung künftiger Konflikte.

Erstmals erschienen in TRIGON Themen 3/98

## **Literatur:**

Glasl, F. (2002): *Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte – Übungen – Praktische Methoden*. Bern/Stuttgart: Paul Haupt-Verlag/Freies Geistesleben

Glasl, F. (2002): *Konfliktmanagement*. Bern/Stuttgart: Paul Haupt-Verlag/Freies Geistesleben