



## ESE Kongress 2017

Vortragsskript:

# Konflikte als Chance nutzen Konflikte professionell klären und lösen

Peter Siwon, MicroConsult GmbH

**Wer mag schon Konflikte? Doch wenn wir realistisch in die Welt blicken oder auch nur auf die Beziehungen zu unseren Mitmenschen, stellen wir fest: Konflikte gehören zum Leben. Sie sind eine natürliche Erscheinung menschlicher Koexistenz und beruhen auf der simplen Tatsache, dass Menschen unterschiedliche - teilweise sogar sehr unterschiedliche - Erfahrungen, Befindlichkeiten und Bedürfnisse haben. Wenn wir genau hinsehen, stellen wir fest, dass nicht die Konfliktursachen das Problem sind, sondern die Art, wie wir mit Konfliktsituationen umgehen. Im Extremfall sind Menschen entweder sehr streitlustig oder sehr konfliktscheu. Beide Haltungen behindern eine Lösung. Im Folgenden habe ich Ihnen ein paar Tipps zusammengestellt, die eine lösungsorientierte Konfliktfähigkeit fördern.**

### Was ist ein Konflikt?

Konflikte sind Unterschiede zwischen uns und anderen Menschen, die wir (momentan) als Hindernis empfinden, z.B. für die Erreichung eigener Ziele. Sie führen im harmloseren Fall zu Meinungsverschiedenheiten und im Extremfall zu Kriegen. Dazwischen gibt es alle möglichen Varianten, wie sich Konflikte entladen können. Bei der Eskalation eines Konflikts nimmt seine Austragung immer destruktivere Formen an. Existiert keine ausreichend stabile positive Beziehung, dann muss sich die Konfliktlösung zuerst um die Beziehung kümmern. So wird die notwendige Basis für die Überwindung von Meinungsverschiedenheiten geschaffen.

### Welche Konflikte gibt es?

Im Prinzip kann man zwei Arten von Konflikten unterscheiden: Meinungs- und Beziehungskonflikte. Häufig handelt es sich bei Konflikten um Kombinationen von beiden. Ein Meinungskonflikt kann sich zu einem Beziehungskonflikt ausweiten oder ein Beziehungskonflikt begünstigt Meinungskonflikte. Wir kennen alle Situationen, wo sich Meinungsverschiedenheiten zu persönlichen Aversionen auswachsen oder Beziehungsprobleme dazu führen, dass bei (scheinbar) sachlichen Themen die eine oder andere Bemerkung unter die Gürtellinie zielt.

Meinungskonflikte können sich beispielsweise auf Ziele, Bewertungen oder Ansprüche beziehen. In der Projektarbeit sind dies beispielsweise unterschiedliche Ansichten zu Kosten, Terminen oder Qualität. Beziehungskonflikte haben ihre Wurzeln tief in der Psyche der Menschen. Das macht den Umgang mit Ihnen sehr viel anspruchsvoller und herausfordernder. Doch dazu später mehr.

### Welche Konfliktparteien sind denkbar?

Auch bei den Konfliktparteien gibt es sehr unterschiedliche Konstellationen: Wir können in Konflikt mit uns selbst geraten, wenn wir z.B. bei Entscheidungen das Für und Wider abwägen. Es kann zu Konflikten mit Individuen, mit oder zwischen Gruppen, Geschlechtern, Institutionen, Kulturen, Mentalitäten, Generationen, Religionen, usw. kommen. Überall wo ein Unterschied existiert, ist auch ein Nährboden für Konflikte.

### Wie können wir Meinungs- und Beziehungskonflikte unterscheiden?

Der Übergang ist oft fließend. Deshalb ist es nicht immer eindeutig, ob es sich noch um einen Meinungs- oder schon um einen Beziehungskonflikt handelt. Beziehungskonflikte werden oft auch sehr subtil ausgetragen.

Es gibt jedoch einige gute Indizien dafür, ob ein Beziehungskonflikt im Spiel ist:

- Generalisierende Vorwürfe wie „Er/Sie macht mir immer Probleme!“
- Abwertende Äußerungen, Sticheleien, z.B. „Das müssten sogar Sie kapieren!“
- Arroganz, z.B. „Wissen Sie eigentlich, mit wem Sie es zu tun haben?“
- Ungeduld, z.B. Unterbrechen des Gesprächspartners
- Aggressives verbales oder nonverbales Verhalten
- Misstrauen
- Intoleranz
- Unnötige Härte und Unnachgiebigkeit
- Das Wort im Munde herumdrehen

Es wird immer dann gefährlich, wenn die Konfliktparteien nicht mehr klar zwischen sachlichem Konflikt und beteiligten Personen unterscheiden. Dann verschwimmt die Grenze zwischen Konfliktthema und beteiligten Personen und die Beziehung gerät unter die Räder.

### **Wie können wir Meinungsverschiedenheiten lösen?**

Bei Meinungsverschiedenheiten sind wir weitgehend in der Lage, zwischen Meinungen zu einem bestimmten Thema und den Vertretern der Meinung zu unterscheiden. Die Beziehung ist tragfähig für die Austragung des Konflikts mit zivilisierten Mitteln. Damit dies so bleibt, ist es wichtig, dass die Konfliktparteien die Beziehungs-Brücke durch die Art, wie sie mit der Konfliktsituation umgehen, absichern und stützen. Als Sicherungen und Stützen dienen:

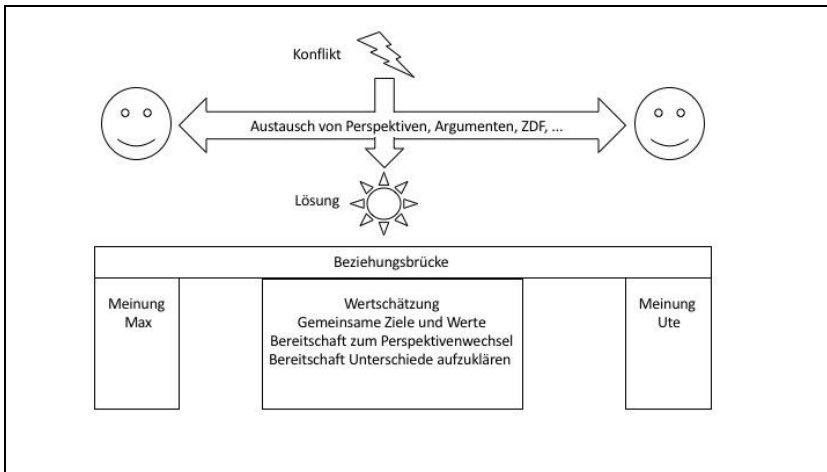
- Wertschätzender Umgang
- Einigung auf gemeinsame Ziele und Werte, die beide Seiten über den Konflikt hinweg verbinden
- Betonung von Gemeinsamkeiten durch Verwendung von Formulierungen mit „wir“ und „gemeinsam“
- Anerkennung der Unterschiedlichkeit
- Bereitschaft, die Perspektive des anderen einzunehmen
- Wunsch, die Hintergründe der unterschiedlichen Meinungen zu verstehen

Diese Beziehungsbrücke hilft dabei, sich gegenseitig wirklich zuzuhören, eine lösungsorientierte Haltung einzunehmen, und bereit zu sein, andere Ansichten zu verstehen. Verstehen heißt nicht zwangsläufig, dass wir die Ansicht genau so teilen.

Jedoch steigt die Chance für einen Konsens, wenn beide Seiten das Gefühl haben, dass jeder bereit ist, die Situation, Motive und Denkweise des anderen zu verstehen. In der Regel lassen sich dann Meinungsverschiedenheiten durch ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) in Kombination mit einer Bereitschaft zum fairen Ausgleich aus der Welt schaffen. Die Lösung kann dabei ganz unterschiedlich aussehen, beispielsweise:

- Einigung auf die Meinung eines Beteiligten
- ein guter Kompromiss
- ein Ergebnis, das die ursprünglichen Erwartungen übertrifft

Der große zusätzliche Gewinn dabei: Beide Seiten haben in diesem Prozess neue Erkenntnisse gewonnen und gleichzeitig Ihre Beziehung gefestigt.



*Bild: Eine stabile Beziehungsbrücke erleichtert den lösungsorientierten Umgang mit Meinungsverschiedenheiten*

## Wo liegt die Quelle für Beziehungskonflikte?

Wie vorher beschrieben dient eine tragfähige Beziehung als Brücke zur Beilegung von Meinungsunterschieden. Beziehungskonflikte erschweren oder verhindern sogar die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten. Deshalb sollten wir uns in der Regel zuerst um die Lösung der Beziehungskonflikte kümmern, bevor wir uns mit Meinungsverschiedenheiten auseinandersetzen. Doch wo liegt der Kern des Problems?

Denken Sie kurz über folgende Fragen nach:

- Was motiviert Sie, sich für ein Ziel, eine Person oder Aufgabe zu engagieren?
- Was demotiviert Sie, sich für ein Ziel, eine Person oder Aufgabe zu engagieren?

Häufig werden hier Anerkennung, Statusgewinn, Spaß, Einfluss, Geld, Eigenverantwortung, Erkenntnisgewinn, Sicherheit, Zugehörigkeit, Existenzsicherung, oder ähnliches als Motivatoren genannt. Die Abwesenheit dieser positiven Antriebe oder ihr Gegenteil demotiviert uns. Bei allen Antworten handelt es sich um direkte oder indirekte Nennungen von Bedürfnissen. Genau hier liegt auch die Quelle von Beziehungskonflikten. Sie treten immer auf, wenn Menschen das Gefühl haben, dass Bedürfnisse, die ihnen wichtig sind, durch andere missachtet oder gefährdet sind. Wenn die Meinung oder das Verhalten anderer an unserem Selbstwertgefühl nagt, unsere Sicherheit oder eine anderes uns wichtiges Bedürfnis zu bedrohen scheint, ist der Samen für einen Beziehungskonflikt in uns gesät. Und zwar unabhängig davon, ob die andere Person das tatsächlich beabsichtigt. Die Eskalation von Beziehungskonflikten wird durch die verzerrte und einseitige Wahrnehmung von Situationen und Personen begünstigt. Wenn die Konfliktparteien Verbündete in den Konflikt hineinziehen, wird er weiter angeheizt. Sie sehen dann den Konfliktgegner immer weniger als Menschen, der Bedürfnisse hat wie sie selbst, sondern immer mehr als Ärgernis, das man vermeiden, beseitigen, ja zerstören muss.

Um diese teuflischen Eskalation möglichst schnell zu unterbrechen, sollten Beziehungskonflikte frühzeitig angegangen werden. Je später man hier eingreift, umso schwerer wird die Lösung.

## Wie lösen wir Beziehungskonflikte?

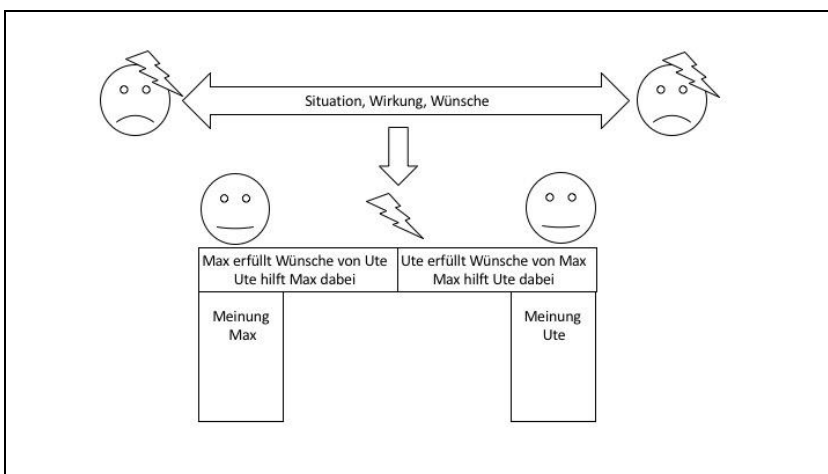
Beziehungskonflikte sind also Bedürfniskonflikte. Das heißt die Lösung liegt darin, zunächst aufzuklären, welche Bedürfnisse betroffen sind. Danach kann gemeinsam an Lösungen gearbeitet werden, die diesen Bedürfnissen in angemessener Weise wieder Anerkennung verschaffen.

Das Ziel des Lösungsweges ist der Aufbau oder Wiederaufbau einer tragfähigen Beziehungsbrücke. Dieser Weg lässt sich in der Regel nur mit einem neutralen oder allparteilichen Vermittler gehen, der den Konfliktparteien dabei hilft, Schritt für Schritt eine Beziehung aufzubauen, die anfangs oft eher einer provisorischen Hängebrücke ähnelt. In schweren oder komplizierten Fällen ist ein Coach oder Mediator als Vermittler empfehlenswert.

Der Lösungsweg vollzieht sich in folgenden Schritten:

- 1) Zunächst holt sich der Vermittler von beiden Seiten die Zustimmung, ein Gespräch zu führen. Dies kann schon einige Überzeugungskraft seitens des Vermittlers erfordern. Allerdings sollte man auch den Wunsch der Konfliktparteien nicht unterschätzen, sich von dem Druck des Konflikts zu befreien.
- 2) Das Gespräch sollte in einem geschützten und angenehmen Umfeld stattfinden. Alle Beteiligten vereinbaren Stillschweigen. Der Vermittler lebt den Beteiligten den wertschätzenden und respektvollen Umgang vor.
- 3) Der Vermittler erklärt den Ablauf und vereinbart mit den Beteiligten die wichtigsten Regeln. Dazu gehören: Stillschweigen, respektvoller Umgang, die Lösungsverantwortung liegt alleine bei den Konfliktpartnern (ich nenne sie so, weil es tatsächlich darum geht eine gemeinsame Lösung zu finden), die Konfliktpartner sprechen miteinander und nicht übereinander.
- 4) Im Gespräch hilft der Vermittler zunächst beiden Seiten dabei, sich gegenseitig die erlebten Situationen so konkret und objektiv wie möglich zu schildern. Ziel ist es, dass die Konfliktpartner zwischen realen Situationen und deren Wirkung auf sie selbst (z.B. Angst, Wut) unterscheiden. Außerdem lernt so jeder die Perspektive des anderen auf die Situation kennen. Ein sehr wichtiges Ziel dieser und aller weiteren Schritte liegt auch darin, dass die beiden Konfliktpartner sich mehr und mehr als Gesprächs- und schließlich Lösungspartner erleben.
- 5) Im nächsten Schritt erzählen sich die Gesprächspartner gegenseitig, wie es ihnen in diesen Situationen ergangen ist. Jetzt geht es darum, dass sie aus der Ich-Perspektive schildern, welche Wirkung die konkrete Situation auf sie hatte. Dabei werden meist direkt oder indirekt Gefühle und Bedürfnisse geäußert. Beispiel: „Mir fehlte die Anerkennung für meinen Einsatz.“ Oder „Ich war verunsichert.“ Die Ich-Perspektive ist wichtig, da dadurch beiden Seiten die Unterscheidung zwischen Absicht und Wirkung erleichtert wird. Was als Wirkung bei der einen Seite ankam, muss ja nicht von der anderen so beabsichtigt gewesen sein. Es geht darum, dass jeder Beteiligte versteht, welche Wirkung sein Verhalten bei der anderen Person auslöst, ob er das nun beabsichtigt hat oder nicht. Der Vermittler hilft beiden Seiten dabei, diese Ich-Perspektive einzunehmen und persönliche Angriffe zu vermeiden.
- 6) Nun äußern die Gesprächspartner ihre Wünsche, deren Erfüllung die Situation aus ihrer Sicht künftig verbessert. Die Wünsche werden von den Gesprächspartnern z.B. auf einem Flipchart gesammelt. Der Vermittler unterstützt die Lösungspartner dabei, die Wünsche konkret zu formulieren.

**Hinweis:** Bis hierher entspricht der Prozess einem moderierten Feedbackgespräch.



*Bild: Der Prozess der Konfliktvermittlung dient in erster Linie dazu, eine Beziehung aufzubauen, die wieder gemeinsame Lösungen ermöglicht.*

- 7) Nun verhandeln die Lösungspartner darüber, wie sie die Wünsche des anderen einerseits erfüllen und welche Unterstützung sie andererseits dem Lösungspartner bei der Erfüllung seiner Wünsche geben würden. Hier ist es wichtig, dass die Erfüllung eines Wunsches immer eine gemeinsame Aufgabe ist, bei der ein Lösungspartner handelt und der andere unterstützt.

- 8) Schließlich werden konkrete und verbindliche Vereinbarungen getroffen, wie die
- 9) Wünsche praktisch in die Tat umgesetzt werden und welche Unterstützung sich die Lösungspartner dabei gegenseitig geben.
- 10) Die Lösungspartner vereinbaren mit dem Vermittler ein Folgetreffen, um die Wirksamkeit der Vereinbarungen zu überprüfen.

Dieser Prozess bietet große Chancen für alle Beteiligten, sich und andere auch auf der emotionalen Ebene besser zu verstehen. Die Lösung von Beziehungskonflikten sind häufig wichtige Meilensteine in der Reifung von Persönlichkeiten, Beziehungen, Teams oder anderen Gemeinschaften.

Der Vermittler unterstützt diesen Lösungsweg, indem er

- wertschätzenden Umgang vorlebt
- unbedingt neutral bzw. allparteilich bleibt
- ruhig und geduldig bleibt
- die Einhaltung der Regeln und des Prozesses sichert
- für ausgeglichene Gesprächsanteile sorgt
- wichtige Aussagen und Ergebnisse durch die Beteiligten aktiv wiederholen und ggf. dokumentieren lässt

Bleiben Sie als Vermittler bescheiden. Jeder Schritt in Richtung Normalisierung der Beziehung ist ein wichtiger Fortschritt, den Sie auch sichtbar machen und würdigen sollten. Nicht jedes Gespräch führt gleich zur vollständigen Lösung.

Wenn Sie merken, dass die Sache zu belastend wird oder in die falsche Richtung läuft, brechen Sie das Gespräch ab und bedanken sich für die Bereitschaft zur Konfliktklärung. Dann suchen Sie sich Rat bei einer Führungskraft, der Personalabteilung oder einem erfahrenen Coach Ihres Vertrauens.

## Literatur/Quellenhinweise

Bähler, Oboth, Schmidt, Praxisbox Konfliktklärung in Teams & Gruppen  
Glasl, Friedrich, Selbsthilfe in Konflikten  
Peter Siwon, Die menschliche Seite des Projekterfolgs  
Manfred Prior, MiniMax-Interventionen  
Emil Hierhold, Verkaufsfaktor P  
Matthias Schraner, Verhandeln im Grenzbereich  
Vera Birkenbihl, Psycho-Logisch richtig verhandeln

## Autor



Peter Siwon beschäftigt sich seit nunmehr über 20 Jahren mit den Themen Gehirn und Psyche im Zusammenhang mit der Projektarbeit in technischen Berufen. 25 Jahre Berufspraxis in Forschung, Entwicklung, Marketing, Vertrieb, Training, Coaching, Beratung und Geschäftsführung gaben dazu viele Impulse. Er ist bei MicroConsult verantwortlich für den Embedded Software Engineering Kongress und damit verbundenen Aktivitäten. Ansonsten ist er freiberuflicher Trainer und Coach, sowie Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen.

Mehr zu MicroConsult und seine vielfältigen Trainingsangebote rund um das Embedded Software Engineering finden Sie unter: [www.microconsult.de](http://www.microconsult.de).

Mehr zum Autor sowie weitere Fachinformationen rund um die menschliche Seite des Projekterfolgs finden Sie unter: [www.systemisches-projektmanagement.info](http://www.systemisches-projektmanagement.info)