

## «Den Stier bei den Hörnern packen»: den Umgang mit Konflikten lernen!

*Konflikte sind ein Alltagsphänomen, und doch tun wir uns schwer damit. Deshalb lohnt es sich, seine Konfliktfähigkeit zu erweitern – auch als Investition in die Zukunft.*

### Konflikte, ein aktuelles Thema

Die meisten Menschen finden Konflikte unangenehm: Sie behindern, tun weh und lassen oft Scherben zurück.

Doch ohne Konflikte geht es nicht, denn Differenzen und Unterschiede, der Ursprung von Konflikten, sind ein Weltprinzip; Gleichheit gibt es nicht.

Dass wir ob dieser Unterschiede gelegentlich aneinander geraten, kann also geradezu als normal erachtet werden.

Und die Herausforderungen werden grösser: Multikulturalität, der Inbegriff von Unterschieden, ist im Grosskonzern wie auch in den Schulen schon Alltag. Es wird zudem enger auf diesem Planeten, was automatisch zu mehr Auseinandersetzungen führen wird: Der Kampf um die Ressourcen wird härter, und der Wettbewerbsdruck wird weiter zunehmen.

Wir tun also gut daran, uns vorausschauend für konstruktive Konfliktlösungen fit zu machen.

### Ein widerspenstiges Phänomen

Ein Konflikt ist mehr als eine Meinungsverschiedenheit. Er ist eine Differenz, durch die man sich in seinem Tun und Lassen behindert und eingeschränkt fühlt. Beispielsweise dann, wenn Ihr Vorgesetzten zur Art, wie Sie eine Arbeit auszuführen haben, ganz anderer Meinung ist, fühlen Sie sich in Ihrem Wirken als Fachperson eingeschränkt und zurückgebunden. Und das möchten Sie so nicht stehen lassen. Der Kampf um Richtig und Falsch kann also losgehen.

Aus subjektiver Sicht gibt es in Konfliktsituationen nur zwei Standpunkte: Den eigenen und den falschen.

**Bei jeder Streitfrage  
gibt es zwei  
Standpunkte:  
den eigenen  
und den  
falschen.**

© Learning Public



Und keiner der Kontrahenten wird diese Situation auf sich sitzen lassen: Jede Partei wird dafür sorgen, dass sie nicht untergeht und wird gleichzeitig versuchen, dem bösen Spiel ein Ende zu setzen – was, und das ist das Fatale, die Negativspirale erst richtig anheizt: Konflikte haben die Tendenz zu eskalieren. Der Liedermacher Mani Matter besingt dies anschaulich im Stück «Si hei dr Willhalm Täll ufgfuehrt», wo am Schluss der aus den Bahnen geratenen Theateraufführung gar Blut fliesst.

### Dann packt ihn doch, den Stier!

Diese Negativspirale gilt es zu stoppen, denn an deren Ende droht, was als Eskalationsstufe «Gemeinsam in den Abgrund» genannt wird. Das scheint leichter gesagt als getan. Konflikte machen vielen Menschen Angst. Eher stecken sie den Kopf in den Sand, als dass sie sich dem Ungeheuer in den Weg stellen. Das würde nämlich bedeuten, mit der Gegenpartei ins Gespräch zu kommen, zu sagen, wie es einem geht, was man will und was man nicht will, und natürlich auch, sich von der Gegenpartei diese Punkte anzuhören.

«Es gibt Menschen die meinen, einen Konflikt lösen zu können, indem sie warten, bis Gras über die Sache gewachsen ist. – Doch sie vergessen, dass immer irgendein Kamel kommt, und dieses wieder wegfrisst.»

Angeichts von Konfliktsituationen kommt oft der Wunsch nach einer konfliktfreien Welt auf – damit wären wir davon entbunden, Konflikte anzugehen. Wie schon eingangs dargelegt, gibt es die nicht: Wir leben in einer Welt von Differenzen, und mit ihnen sind uns auch Konflikte beschert – da hilft auch viel Polster nicht:



Denn irgendwann begegnen wir dem Thema bestimmt wieder, wenn nicht gar in Form eines inneren Konfliktes – eine Auseinandersetzung «in der eigenen Brust».

### **Konfliktfähigkeit!**

Für den konstruktiven Umgang mit Konflikten sind folgende Kenntnisse und Fähigkeiten notwendig:

- Wissen um die Merkmale und die Dynamik von Konflikten – das ermöglicht, mit dem Phänomen umzugehen.
- Elastische Selbststeuerung – in Konflikten sind wir emotional aufgebracht, und es bedarf einer guten Selbststeuerung, um nicht gänzlich von den Emotionen beherrscht zu werden.
- Realistische Selbstwahrnehmung – spüren, wie es einem selbst geht und was die eigenen Anteile am Konfliktverlauf sind.
- Positives Selbstwertgefühl bzw. eine «gesunde» Selbstbehauptung – sonst geht man in den Auseinandersetzungen unter.
- Einfühlungsvermögen in die Gegenpartei – sie könnte durchaus gute Gründe für ihren Standpunkt haben; genau diese gilt es sich zu erschliessen.
- Kenntnisse von Wegen und Mitteln, die zur Klärung führen können – das Handwerkszeug!

### **Kann Konfliktfähigkeit erlernt werden?**

Kenntnisse und Wissen sind traditionell lernbar, also durch Bücher, Vorträge etc. Die anderen Fähigkeiten sind psychosoziale Kompetenzen: Selbststeuerung, Selbstwahrnehmung, Selbstbehauptung und Einfühlungsvermögen. Sie sind nur bedingt durch Wissensaneignung lernbar.

Bedeutsamer für diese Kompetenzen ist der Weg über Selbsterfahrung, Selbsterkenntnis und Training: Verstehen, wie man funktioniert, wie man in bestimmten Situationen reagiert, und die Fähigkeit, andere wahrzunehmen. Letztendlich ist bewusstes Handeln gefragt.

Kurse und Seminare bieten zum Erlernen dieser Kompetenzen einen guten Rahmen. Doch auch der Alltag bietet viele Lern- und Übungschancen: Werden gemachte Erfahrungen mit einer Brille «Was habe ich Neues über mich gelernt?» reflektiert, kommen laufend neue Erkenntnisse über die eigenen Verhaltensmuster, Eskalationsfallen, Lösungsstrategien usf. zusammen. Auf diesen Kenntnissen aufbauend gilt es, sein Repertoire auszuweiten und bewusst neues Verhalten auszuprobieren und einzuüben.

So wird es immer häufiger gelingen, die Eskalationsdynamik rechtzeitig zu stoppen und Konflikte konstruktiv anzugehen. Es ist lernbar!

### **Seminarhinweis:**

Lernen Sie, kompetenter mit Konflikten umzugehen; erweitern Sie Ihre Konfliktfähigkeit! Das Seminar «Konflikt als Chance» im Programm der BWI Management Weiterbildung bietet den idealen Rahmen dazu.

Im Seminar lernen Sie die theoretischen Grundlagen kennen, machen Erfahrungen und gewinnen Erkenntnisse zu Ihrem Konfliktverhalten und Sie üben, mit hilfreichen Werkzeugen umzugehen.

Das Seminar dauert 3 Tage und findet im Seminarhotel Campus Sursee in Sursee statt. Leitung: Markus Kaiser, Arbeits- und Organisationspsychologe, MSc in Organisationsentwicklung; Judith Knobel, lic. phil. I, Psychologin, Unternehmens- und Organisationsberaterin; Benny Beutler, Turn- und Sportlehrer ETH (für die Sequenz in der Turnhalle).

Nächste Durchführungen, Auskünfte und Anmeldung: [www.bwi.ch](http://www.bwi.ch), bzw. 044 277 70 40.

Baden, April 2009

Markus Kaiser