

Konfliktprävention und Konfliktmanagement im Gemeindeamt



Kerstin Litzlhammer
Eggerding



Dr.ⁱⁿ Elisabeth Farkashazy
Sierning



Mag. Georg Mattes
Ried im Innkreis



Eine Projektarbeit der 12. Führungskräfteakademie 2016 des Oö. Gemeindebundes.

***„Ein Problem kann niemals mit der gleichen Denkweise gelöst werden,
wie es entstanden ist“***

Albert Einstein

Gemeinde Eggerding - Bezug zu Konflikt	3
Marktgemeinde Sierning - Bezug zu Konflikt	4
Stadt Ried im Innkreis - Bezug zu Konflikt	5
1. Begriff und Definition Konflikt	6
2. Konfliktarten	6
3. Vor- und Nachteile des Konfliktes	8
4. Stufen der Konfliktverläufe	9
5. Konflikte in der Öffentlichen Verwaltung	11
6. Konfliktprävention	14
Konflikte erkennen	14
Anbahnende Konflikte klären	14
7. Konfliktmanagement	16
Konfliktdarstellung und Themensammlung	17
Trennung von Positionen und Interessen	18
Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten	19
Vereinbarungen treffen und kontrollieren	19
8. Vorbereitung Konfliktgespräch	19
9. Nützliche Kommunikationswerkzeuge	20
Zur Klärung von Sachfragen und Problemen	21
Zum Aufbau von Beziehung und Verständnis	21
Zum Aufbau von Kommunikation	22
Zur Strukturierung	23
Zur Veränderung von Perspektiven	23
10. Fazit	24
11. Quellenangabe Literaturvorschlag	24

Gemeinde Eggerding

Kerstin Litzlhammer

Bürgerservice, Meldeamt, Standesamt
Eintritt im Februar 2010

Gemeindeamt Eggerding
4773 Eggerding 42
Bezirk Schärding
Tel. 07767 / 7007-17

kerstin.litzlhammer@eggerding.ooe.gv.at
www.eggerding.at



Zahlen und Fakten im Überblick:

Einwohnerzahl:	1329 HWS und 64 NWS
Fläche:	22,35 km ² Grünland 17,6 km ² , Bauland 0,2 km ² , Wald 2,3 km ²
Seehöhe:	382 m
Bürgermeister:	Präs. LAbg. Johann Hingsamer (ÖVP)



Wissenswertes über Eggerding



„Eckharding“ wurde im Jahr 1190 erstmals urkundlich erwähnt. Die Gemeinde Eggerding ist eine typische „Landgemeinde“. Es dominiert die Landwirtschaft und die Menschen sind sehr mit Traditionen und Brauchtum verbunden. Die Gemeinde Eggerding ist geprägt von Zusammengehörigkeitsgefühl und einem geselligen Vereinsleben. Im Gemeindebesitz befindet sich der „Bramberger Saal“, ein Veranstaltungssaal mit Galerie für 1.500 Personen. Die Ortschaft Hackledt wurde bereits viermal zur schönsten Ortschaft des Bezirkes gekürt.

Zum Thema Konflikt:

In der Gemeinde Eggerding gibt es am Gemeindeamt vier MitarbeiterInnen, davon sind zwei teilzeitbeschäftigt. Jede/r MitarbeiterIn bearbeitet den vielfältigen Sachbereich selbstständig und mit begrenzten Zeitressourcen. Es besteht ein sehr persönliches Arbeitsverhältnis, dennoch werden Konflikte aus Zeitmangel oft nicht sofort geklärt.

Im täglichen Parteienverkehr trifft man auf die unterschiedlichsten Menschen. Konfliktsituationen entstehen immer wieder bei den Themen Winterdienst, Entrichtung von Gemeindeabgaben oder bei Nachbarschaftsstreitigkeiten. Hier ist ein sensibler Umgang mit den Bürgern notwendig, da meist sehr emotional argumentiert wird.

Marktgemeinde Sierning

Elisabeth Farkashazy

Mag.a arch Dr.in tech

Leiterin Bauabteilung

Seit März 2010

11 Jahre als Architektin und Ziviltechnikerin

4 Jahre Universitätsassistentin TU Graz



Zahlen und Fakten im Überblick:

Politischer Bezirk:	Steyr-Land
Einwohner:	9.394 HW und 636 NW
Fläche :	38,30 km²: 87 % Grünland und 11%Bauland
Seehöhe:	301 m - 399 m
Bürgermeister:	Manfred Kalchmair (SPÖ)



Wissenswertes über Sierning



Sierning ist die größte Gemeinde des Bezirkes und wurde erstmals 777 urkundlich erwähnt. Ausgrabungen ergaben, dass das Gebiet schon ungefähr 5000 v. Chr. bewohnt war.

Sierning ist eine Wohngemeinde, in der auch Landwirtschaft, Fremdenverkehr und Gewerbebetriebe eine bedeutende Rolle spielen.

Das Gemeindegebiet von Sierning besteht aus sieben Kastralgemeinden: Sierning, Pichlern, Sierninghofen, Neuzeug, Gründberg, Hilbern und Oberbrunnern und den Ortschaften: Letten, Steinfeld, Burgstall, Loibersdorf, Pachscharn, Rath, Niederbrunnern und Wallern.

Zum Thema Konflikt:

Die Möglichkeit zu Konflikten sind in einem Bauamt recht vielfältig. In Sierning bewältigen wir diese Aufgabe mit vier MitarbeiterInnen. Im wesentlichen gibt es drei Bereiche in denen immer wieder die besonderen Befindlichkeiten von Menschen eine Rolle spielen.

Wie etwa bei Bauverfahren - hier wollen Bauwerber für die Zukunft langfristige Planungsziele umsetzen, wobei die Wünsche den Nachbarn manchmal subjektiv nicht gefallen. Bei der Bauverhandlung geht es darum von Beginn an Klarheit über das Projekt („es ist vorgeprüft, entspricht den gesetzlichen Bestimmungen“) und den tatsächlichen Möglichkeiten als Partei („subjektives Recht entweder als privatrechtliche Einwendung oder als öffentlich-rechtliche Einwendung“) besteht.

Bei Raumordnungsangelegenheiten gilt es zwischen den Wünschen der Grundeigentümer und dem allgemeinen Interesse zu vermitteln.

Bei Infrastrukturkosten, Anschließungsgebühren, Erhaltungsgebühren (2016 erstmals seit 1994 erhöht, dafür um 57%) und Anschlussgebühren Wasser und Kanal gibt es manchmal einen gehobenen Anspruch an Erklärungen (Ermittlungsverfahren!) und die Klarstellung, dass es nicht möglich ist Gebühren zu verhandeln.

Stadtgemeinde Ried im Innkreis

Mag. Georg Mattes

Leiter Finanzverwaltung
Eintritt im Oktober 2009

Stadtgemeinde Ried i.L.
4910 Ried im Innkreis
Hauptplatz 12
Tel. 07752 / 901 - 210
georg.mattes@ried.gv.at
www.ried.at



Zahlen und Fakten im Überblick:

Einwohnerzahl: 11.680 HW und 927 NW
Fläche: 6,77 km²
Seehöhe: 433 m
Bürgermeister: Albert Ortig (ÖVP)



Wissenswertes über Ried im Innkreis



„Ried im Innkreis im Herzen des Innviertels gilt als Schul-, Sport- und Kulturstadt

Auf solider Basis steht auch der Handel, der den Ruf von Ried als Einkaufsstadt mehr als rechtfertigt. Über die Grenzen hinaus bekannte Firmen sind FACC, Fischer Sports, Team 7 und auch Wintersteiger.

Weitere Aushängeschilder sind die „Rieder Messe“ und die Kicker des Fußball-Erstligisten SV Guantamatic Ried.

Zum Thema Konflikt:

Durch die im Jahr 2015 begonnene Mediationsausbildung habe ich mich intensiv mit dem Thema Konflikt beschäftigt. Die grundsätzliche Motivation war das Erlernen des mediativen Handwerkzeuges für den Führungsalltag.

Im Zuge der Ausbildung wurde mehrmals der Begriff „kalter Konflikt“ vermittelt und dass dieser „kalte Konflikt“ insbesondere in der Öffentlichen Verwaltung vorzufinden ist.

Können Konflikte auch nutzen, oder nerven und zerstören sie nur?

Im Folgenden werden wir die einzelnen Puzzleteile zu diesem Thema darstellen und aufzeigen welche Möglichkeiten darin verborgen sind.



1. Begriff und Definition Konflikt

Wenn mehrere Menschen im Alltag zusammenarbeiten, kommt es bekanntlich unweigerlich zu Missverständnissen, Meinungsverschiedenheiten und Konflikten.

Naturgemäß entstehen Konflikte aufgrund bestehender Differenzen, aber Missverständnisse, Meinungsverschiedenheiten arten nicht sofort zu Konflikten aus. Das liegt daran, dass die meisten Dinge aufgrund von Vorstellungen, Gedanken, Gefühle unterschiedlich wahrgenommen werden.

Dass man eigentlich mit vielen Menschen Differenzen hat, ist natürlich und unterstreicht auch die Vielfalt im Alltag. Trotzdem leben wir deshalb nicht mit allen Menschen im Konflikt, da Meinungsverschiedenheiten noch lange keinen Konflikt ergeben.

Von Konflikt spricht man primär dann, wenn zumindest eine Partei den Umgang mit einer Differenz so erlebt, dass ihr Handeln durch die andere Partei eingeschränkt ist.¹

Wenn Konflikte sachlich und offen gelöst werden bzw. präventiv behandelt werden, können diese auch positive Impulse auslösen.

Ungelöste Konflikte hingegen können bei Bediensteten negative Erscheinungen wie z.B. Arbeitsunzufriedenheit, Feindseligkeiten auch Mobbing auslösen.

2. Konfliktarten

Der Konflikt mit sich selbst

Es handelt sich dabei um die Konflikte, die man mit sich selbst ausfechten muss, und es geht häufig um Entscheidungen, die zu treffen sind.

Wie wir alle wissen, spielen wir in verschiedenen Lebenslagen verschiedene Rollen. In der Familie sind wir der Vater bzw. die Mutter. Im Verein sind wir das normale Mitglied und in der Gemeinde leiten wir als Führungskräfte das Amt oder die Abteilung. Der Konflikt mit sich selbst kann in der Unsicherheit bestehen, wie man als Führungskraft in einer gewissen Situation agieren soll oder welche Erwartungen in diese Funktion gesetzt werden.

Ein weiterer Konflikt mit sich selbst, den man im Laufe seines Berufslebens austragen muss, ist, ob man mit seinem Job zufrieden ist. Suche ich die Herausforderung oder ist mir die Sicherheit, wie sie zum Beispiel im öffentlichen Dienst gewährleistet ist, wichtig. Will ich mich um den Posten als Amtsleiter oder Gruppenleiterin bewerben oder bin ich mit meiner derzeitigen Position zufrieden? Die Entscheidung, welche Vorteile (mehr Gehalt, mehr Ansehen) aber auch welche Nachteile (weniger Freizeit, mehr Anspannungen) können zu einem Konflikt mit sich selbst führen, da Alternativen abgewogen werden müssen.

Es kann daher möglich sein, dass diese Konflikte mit sich selbst auch zu Konflikten mit anderen führen können.

¹ Glasl, F.(2002), Konfliktmanagement, Wien, Seite 17

Der Konflikt mit den anderen

In allen Arbeitsorganisationen gibt es eine Fülle von Konflikten und es ist für die Entwicklung von Konflikten unerheblich, ob der Konflikt wirklich so besteht. Oft entsteht ein Konflikt durch unzureichende Informationen oder Fehlinterpretationen also in Folge von Kommunikationsproblemen. In der Arbeitsumgebung gibt es insbesondere folgende Konfliktpotentiale, die hier beispielhaft angeführt werden.

Arbeitsbedingte Konflikte

Konflikte, die aus der Arbeitssituation entstehen, können ihre Ursache in schlechten Rahmenbedingungen haben, an denen im Extremfall nichts zu ändern ist. Es kann aber teilweise auch an der Führung liegen, die entweder die Rahmenbedingungen mitgeschaffen hat, keine Änderungen wünscht oder sie nicht aktiv angeht.

Es kann aber auch sein, dass die Führung nicht für eine gerechte Verteilung der Arbeitsplatzbelastung gesorgt hat. Insbesondere in folgenden Bereichen hat die Führungskraft ein Augenmerk darauf zu legen:

- Unklare Zuständigkeiten
- Über- und Unterforderung von Mitarbeitern
- Mangelhafte Organisation der Abläufe
- Falsche Personalentscheidungen

Verteilungskonflikte

Ein weiterer Punkt ist die Verteilung von beschränkt zu Verfügung stehenden Mitteln (z.B. die Belohnung die vom Gemeindevorstand beschlossen wird oder wenn bestimmte Mitarbeiter neue Büromöbel oder einen PC bekommen)

Ziel- und Lösungskonflikte

In einem Team herrscht Uneinigkeit über die Ziele und das erwartete Handlungsergebnis, bzw. gibt es unterschiedliche Vorstellungen über die Lösung einer Aufgabe.

Ein Beispiel: Es soll K5 Finanzmanagement eingeführt werden, da dies für die VRV notwendig ist. Dies sollte in den nächsten beiden Jahren geschehen. Ein Mitarbeiter der Finanzverwaltung geht in 3 Jahren in Pension und weigert sich.

Beziehungskonflikt

Der Beziehungskonflikt entsteht aus nicht klar abgegrenzten Verantwortlichkeiten, aus unterschiedlichen Vorstellungen zu Kompetenzen und Zuständigkeiten oder ungeklärten Interessenslagen. Auch spielen grundsätzlich Sympathien und unterschiedliche Charaktere eine Rolle

Führungs-(Leadership-)Konflikte

Hier handelt es sich um die sehr häufige Frage: Wer führt das Gemeindeamt? Nach welchem Willen geht es?

Gemäß der OÖ Gemeindeordnung ist Vorstand des Gemeindeamtes der Bürgermeister oder die Bürgermeisterin; ihm oder ihr unterstehen die Führungskräfte des Gemeindeamtes und die sonstigen Organe des Gemeindeamtes.

Beispiel: Der Amtsleiter betraut einen Mitarbeiter mit gewissen Aufgaben. Der Bürgermeister möchte, dass ein anderer Mitarbeiter diese Aufgabe erledigt.

Machtkonflikte

Im Volksmund werden solche Konflikte meist mit dem Satz beschrieben:

§1 "Der Chef hat immer recht."

§2 "Hat der Chef einmal nicht recht, tritt automatisch §1 in Kraft."

Das bedeutet, dass in Konfliktsituationen die Führungskraft bestimmte Entscheidungen auch dann durchsetzt, wenn einmal ein Mitarbeiter sachlich im Recht oder mit dieser Entscheidung nicht einverstanden ist.

Generationenkonflikt

Ein junger dynamischer Amtsleiter möchte verschiedene Abläufe reorganisieren. Ein erfahrener Mitarbeiter, der den Job im Gemeindeamt seit zwanzig Jahren ausübt, geht in ein paar Jahren in Pension.

3. Vor- und Nachteile des Konfliktes

Kaum jemand wird sich über Konflikte – insbesondere, wenn er selbst betroffen ist – freuen. Auch wenn immer wieder zu hören ist, dass Konflikte im Privatbereich und natürlich auch im Berufsalltag unvermeidbar sind, werden diese von den meisten Menschen als etwas Negatives wahrgenommen. Zwei wesentliche Hauptgründe² sind:

- Der Konflikt wird als eine Art Harmoniezerstörer wahrgenommen. Harmonie, Entspannung, das Erleben von Akzeptanz stellen ein mehr oder wenige stark ausgeprägtes Grundbedürfnis dar. Konflikte stören diese Harmonie, erzeugen Anspannung und haben das Potenzial, eine Einheit zu zerstören und sind daher fast immer mit einer emotionalen Belastung verbunden.
- Konflikte sind in ihrem Verlauf (siehe später unter Pkt. 4 Stufen der Konfliktverläufe) oft nicht beherrschbar, und dies führt zu einer schwer kontrollierbaren Eskalationsgefahr. Aufgrund der Unsicherheit des Ausgangs kann ein Konflikt mit dem Gefühl von Angst verbunden sein.

Gegensätzliche Positionen sind sehr oft Ausdruck von verschiedenen Interessen und Bedürfnissen. Wenn es gelingt über Schuldzuweisungen bzw. Rechthaben/Nicht-Rechthaben hinauszudenken, kann der Blick für das positive Potenzial von Konflikten frei gemacht werden³:



² Badelt, Ch., Hrsg., 2000, Stuttgart, Handbuch der Nonprofit Organisation, Seite 443f

³ Badelt, Ch., Hrsg., 2000, Stuttgart, Handbuch der Nonprofit Organisation, Seite 444f

- Konflikte zwingen die Beteiligten, einander ernst zu nehmen und sich mit der Person sowie den Argumenten des anderen auseinander zu setzen. Interessensgegensätze werden nur dann zum Konflikt, wenn die Beteiligten ein gemeinsames Ziel erreichen müssen oder wollen bzw. wenn keiner seine Ziele ohne den anderen erreichen kann.
- Konflikte machen Unterschiede sichtbar und ermöglichen so die Bearbeitung eines Themas. Sie zeigen auch auf, wo Veränderungen notwendig und sinnvoll sein können.
- Konflikte sind der Motor für die Weiterentwicklung. Die meisten Veränderungen in der menschlichen Geschichte waren mit Konflikten verbunden. Auch in betrieblichen Organisationen können Konflikte Anlass und Antriebskraft für Weiterentwicklungen sein.
- Konflikte erweitern das Blickfeld und fördern auch die Persönlichkeitsentwicklung

Die entscheidende Frage für die Führungskraft lautet in diesem Fall nicht: „Wie kann ich Konflikte vermeiden?“ sondern „Wie kann ich Konflikte nutzen, um zu besseren Lösungen zu gelangen?“

4. Stufen der Konfliktverläufe

Das wohl bekannteste Stufenmodell des Konfliktverlaufes stammt von Friedrich Glasl das aus 9 Stufen besteht, wobei sich jeweils 3 Stufen eine Ebene teilen⁴:

WIN - WIN	1	Verhärtung
	2	Polarisierung und Debatte
	3	Aktionen
WIN - LOSE	4	Koalitionen
	5	Gesichtsverlust
	6	Drohstrategien
LOSE - LOSE	7	Begrenzte Vernichtung
	8	Zerstörung
	9	Gemeinsam in den Abgrund

⁴ Glasl, F.(2002), Konfliktmanagement, Wien, Seite 233f

Win-Win

In dieser Phase ist jede Konfliktpartei davon überzeugt, dass sie als Sieger hervorgeht. Es geht hier noch hauptsächlich um die Sache und noch nicht so stark um die Beziehungsebene.

Stufe 1: Verhärtung

Ein Konflikt beginnt immer mit Spannungen, es gibt verschiedene Meinungen, die (scheinbar) einander widersprechen. Auf dieser Stufe geht es allein noch um die Sache und die Meinungsverschiedenheiten werden oft nicht als Beginn eines Konfliktes wahrgenommen. Gespräche werden abgebrochen und wieder aufgenommen.

Stufe 2: Polarisierung und Debatte

Die Konfliktparteien beginnen sich genauer zu überlegen, wie sie das Gegenüber von ihrer Meinung überzeugen können. Es kommt mitunter bereits zum Streit und man beginnt in Schwarz und Weiß zu denken. Selber ist man überzeugt Recht zu haben, und das Gegenüber liegt falsch und will es nicht einsehen.

Stufe 3: Aktionen

Die Überzeugung, dass „Reden nichts mehr hilft“, gewinnt an Bedeutung. Man hört möglicherweise auf, miteinander zu reden, bzw. bricht Gespräche ab. Man beginnt, sich zu überlegen, wie man den anderen auf eine andere Weise dazu bringen könnte, seine Unfähigkeit einzugestehen. Begleitet werden die Maßnahmen durch „Nadelstiche“, indem man den anderen durch Taten provoziert. Fehlinterpretationen nehmen zu.

In diesen 3 Phasen kann man noch durch Selbsthilfe oder Moderation durch eine Person, die nicht „Partei“ ist, einwirken.

In der WIN-WIN Phase wären folgende Interventionen sinnvoll:

- Fragen, worum es geht ?
- Unterstützung von Gesprächen
- Zuhören und unterstützen
- Einzelgespräche führen (ab Stufe 3)
- Nonverbales Verhalten zur Sprache bringen (ab Stufe 3)

Win-Lose

Die Überzeugung, dass beide siegreich hervorgehen, ändert sich. Die Idee, dass nur einer noch gewinnen kann, tritt in den Vordergrund.

Es geht bereits darum, dass man einfach gewinnen will, um den anderen zu besiegen. Es werden Allianzen geschmiedet, man denunziert den anderen und droht ihm, um die eigene Macht zu demonstrieren.

Stufe 4: Koalitionen

Die „Gerüchteküche“ kocht ab dieser Phase und es wird versucht, die eigenen Vorurteile zu bestätigen. Es wird begonnen systematisch andere Menschen aus der Umgebung für die eigene Position und gegen den Konfliktpartner zu gewinnen.

Stufe 5: Gesichtsverlust

Es kommt zu direkten verbalen Konfrontationen, die auf den Gesichtsverlust des Gegners abzielen. Es wird auch vor Verleumdungen nicht zurück geschreckt. Moralische Bedenken bezüglich dieser Vorgangsweise sind nicht mehr vorhanden. Das Selbstmitleid nimmt zu.

Stufe 6: Drohstrategien

Um die eigene Macht zu demonstrieren, droht man dem Gegenüber und stellt (oftmals unerfüllbare) Forderungen.

Eine Moderation z.B. hilft hier oft nicht mehr. Es ist daher eine externe Prozessbegleitung z.B. Supervision, Mediation notwendig.

Lose-Lose

In dieser Phase ist bekannt, dass keiner gewinnen kann. Es geht in diesem Stadium darum, dass dem Gegner mehr Schaden als einem selber zugefügt wird.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtung

Der Gegner wird nicht mehr als Mensch gesehen, und man will ihm möglichst schaden. Solange man selbst nicht allzu sehr unter den eigenen Aktionen leidet, wird das bereits als Gewinn angesehen.

Stufe 8: Zerstörung

Nun will man den Gegner zerstören, wobei nur Schaden nicht mehr reicht (z.B. verschärfter Psychoterror, Sabotage, Verleumdung am Arbeitsplatz und in allen anderen Lebensbereichen).

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Um den Gegner zu vernichten, kalkuliert man auch den eigenen Untergang mit ein (z.B. man nimmt eine Gefängnisstrafe oder eigene Verletzungen in Kauf). Es gibt keinen Weg mehr zurück.

Ab Stufe 7 gibt es keine klärende und sinnvolle Intervention mehr. Vermittlung ist nur noch mit einem Machteingriff von außen möglich.

**5. Konflikte in der Öffentlichen Verwaltung**

Neben den klassischen Konflikten, bei denen es um Ressourcen, Beziehungen und/oder Interessen geht, spielen im öffentlichen Bereich insbesondere empfundene Machtungleichgewichte, Intransparenz, Unfairness und fehlendes Leadership der Gemeindespitze eine große Rolle.⁵

⁵ Fischer-Korp, Ch., 2016, Mediation und mediative Strategien im öffentliche Bereich, mediation aktuell 01/2016, Seite 9.

Die öffentliche Verwaltung steht seit langem unter einem starken Veränderungsdruck. Das Ziel ist der Umbau der klassischen Verwaltung zu einer flexiblen und effizienten Dienstleistungsorganisation im Interesse der Bürger. Dies erfordert eine systematische Veränderung der bisherigen Führungs-, Arbeits- und Kooperationsgewohnheiten der Beschäftigten. In diesen Veränderungsprozessen entstehen und verschärfen sich viele Konflikte. Gleichzeitig gibt es in vielen Verwaltungen keine Kultur der offenen Auseinandersetzung und des Ansprechens von Problemen. Genauso wenig existieren definierte Strukturen für die konstruktive Regelung von Konflikten. Demzufolge herrscht eine eher "kalte" Konfliktkultur vor.⁶

Kalte Konflikte sind dadurch erkennbar, wenn Konfliktbeteiligte z.B.

- frustriert sind und sich zynisch und sarkastisch äußern,
- an sich selbst zweifeln,
- den direkten Kontakt scheuen
- den Glauben an eine konstruktive Lösung verloren haben
- abweichend reagieren und abblocken.

Heiße Konflikte auf der anderen Seite sind demnach dadurch gekennzeichnet, dass sie offen (direkte Konfrontation) und auch oft emotional ausgetragen werden. Konfliktbeteiligte bei heißen Konflikten sind übermotiviert und glauben, dass sie überlegen sind. Heiße Konflikte haben somit den Vorteil, dass sie erkennbar und damit auch leichter zu handhaben und zu lösen sind.



Interessant ist für die Konfliktlösung in diesem Fall auch die Vorgeschichte des Konflikts zu kennen – dies ist bei kalten Konflikten besonders wichtig, da kalte Konflikte häufig das Resultat von nicht oder unbefriedigend gelösten ehemals heißen Konflikten sind.

Zurückkommend auf die Eskalationsstufen von Glasl würde der Kalte Konflikt folgendermaßen aussehen⁷:

⁶ Medius GmbH, Homepage (www.medius-gmbh.at)

⁷ Glasl, F.(2002), Konfliktmanagement, Wien, Seite 303f

Stufe 1: Verhärtung

Bei Meinungsdivergenzen wird geschwiegen oder das Thema gewechselt. Der Ärger wird geschluckt und nur indirekt geäußert (z.B. indirekte Anspielungen, Zynismus).

Stufe 2: Polarisierung und Debatte

Vor Sitzungen wird durch Lobbying Stimmung für die eigene Sache und gegen den Standpunkt der Gegenpartei gemacht. Viel Energie wird aufgewendet, Fehler in den Auffassungen der Gegenpartei aufzuzeigen.

In der Auseinandersetzung nimmt zynisches, sarkastisches Abwerten der gegnerischen Standpunkte mehr Raum ein als das Werben für den Standpunkt. Anstatt direkter mündlicher Auseinandersetzung wird möglichst indirekt und schriftlich kommuniziert. Diskussionen, die das Problem lösen könnten, nehmen ab.

Von beiden Seiten wird betont, dass die Auseinandersetzung sachlich geführt werden sollte.

Immer mehr Themen, die in den Streit eingebracht werden, bleiben ungelöst und werden nicht diskutiert, beziehungsweise tabuisiert. Die verbleibenden Gespräche werden zäher und starrer.

Stufe 3: Aktionen

Es wird gang und gäbe, der Gegenpartei Fallen zu stellen. Die Gegenpartei wird durch Überraschungs- und Täuschungsmanöver blockiert. Dies alles erfolgt unter dem Hinweis auf formelle Vorschriften.

Die Gegner an der Zielerreichung zu hindern, ist wichtiger als eigene Ziele zu verwirklichen. Frustrationen bei der Gegenpartei werden als „selbst schuld“ kommentiert. Schadenfreude wird unterkühlt gezeigt und nach innen gefeiert.

Ärger über die verfahrenere Situation macht sich breit und bewirkt eine depressive Stimmung.

Stufe 4: Koalitionen

Aktionen gegenseitigen Behinderens und Blockierens nehmen zu. Immer öfter werden mit Anhängern geheime informelle Besprechungen einberufen, um den Gegner in die Enge zu treiben.

Häufig kommt es zu Pattstellungen, in die alle Seiten viele Kräfte investieren, die aber wenig bewegen. Unzufriedenheit über mangelnde Erfolge führt zu Selbstvorwürfen und Selbsthass.

Durch verdeckte Imagekampagnen und gezieltes Anschwärzen des Gegners soll das Selbstbild positiver werden, damit sich andere Menschen vom Gegner abwenden.

Rufschädigende Aussagen (die Fach- und Sozialkompetenz betreffend) werden massiv geleugnet.

Weil jede Konfliktpartei Verletzungen und Schaden erleidet, wuchern gegenseitige Vorwürfe, Beschuldigungen und Schuldzuweisungen

Stufe 5: Gesichtsverlust

Für die geplante Entlarvung werden „Listen der Fehler des Feindes“ angelegt, ausgetauscht und gesammelt.

Die Umzingelung wird schrittweise enger, bis der Gegner mit vernichteter Ehre zusammenbricht.

Stufe 5 - 9

Kein nennenswerter Unterschied zwischen heißer und kalter Austragungsform auf dieser Stufe.



6. **Konfliktprävention**

Mit der Konfliktprävention wird beabsichtigt, einen Konflikt gar nicht entstehen zu lassen. Das setzt natürlich voraus, dass man Tendenzen frühzeitig erkennt und den sich anbahnenden Konflikt durch eine (wenn möglich) sofortige Klärung auflöst.

6.1 **Konflikte erkennen**

Aufgrund von 2 Gründen ist es wesentlich, dass Konflikte früh erkannt werden. Erstens kann ein Thema besser bearbeitet werden und zweitens wird die Energie der Konfliktparteien nicht so lange gebunden. In der Regel fängt der Konflikt mit einem „Problem“ an, der nicht immer (Stichwort Kalter Konflikt) offen ausgetragen wird. Folgende Bereiche können hilfreich sein und werden bezogen auf den Arbeitsplatz beispielhaft angeführt:

- Hohe Fehlzeiten aufgrund von Krankenständen
- Hohe Fluktuationen (im öffentlichen Dienst weniger ausgeprägt)
- In Diskussionen im täglichen Arbeitsablauf ist immer eine gewisse Sturheit und Uneinsichtigkeit bei Mitarbeitern zu bemerken
- „Dienst nach Vorschrift“ und innere Kündigung (Mitarbeiter zeigen kein Interesse mehr an der Arbeit, kein Engagement, Disziplinlosigkeit, Streitsucht)
- Angst vor Veränderungen (Angst vor Neuerungen, dass man Fehler macht)
- Kommunikationsdefizit (Unzureichende Kommunikation bewirkt, dass Gerüchte die Runde machen)
- Immer wieder gibt es Ablehnung und Widerstand gegen Entscheidungen, die von der Führungskraft getroffen werden.
- Führungsschwache Führungskräfte (Führungskraft macht den Eindruck, dass diese der Aufgabe nicht gewachsen ist, Probleme werden bagatellisiert, notwendige Entscheidungen werden spontan und oft zu spät getroffen)
- Gruppenbildung (Es werden nicht an alle Kollegen entsprechend informiert, der Informationsaustausch erfolgt nur im Bereich von Kollegen, die einander gegenseitig vertrauen)

6.2 **Anbahnende Konflikte klären**

Konflikten vorzubeugen ist daher besser als Konflikte aufwändig zu analysieren und aus dem Weg zu räumen. Bei der Vorbeugung von Konflikten im Arbeitsalltag gäbe es verschiedene Möglichkeiten, von denen die wichtigsten beispielhaft aufgezählt werden:

Berücksichtigung der Eigenarten von Mitarbeitern

Die Mitarbeiter kann man sich grundsätzlich nicht aussuchen und man muss Jahr für Jahr mit Ihnen zusammenarbeiten.

Konflikten vorzubeugen heißt deshalb erst einmal, als Kollege und als Vorgesetzter die Besonderheiten und Eigenarten einzelner Mitarbeiter zu kennen und dafür zu sorgen, dass sie nicht Auslöser von Konflikten werden (Entschärfung Konfliktpotenzial). Dies bedeutet, dass – wenn möglich – die Aufgabenverteilung personengerecht erfolgt.

Beispiele:

- Einen chaotischen Mitarbeiter mit der Leitung eines wichtigen Projektes zu beauftragen ist konfliktrichtig
- Wenn man weiß, dass ein Mitarbeiter übersensibel auf ein bestimmtes Thema reagiert, kann man entsprechend vorsichtig damit umgehen.
- Wenn man weiß, dass eine Mitarbeiterin unzufrieden ist, kann man sie vielleicht über neue Aufgaben motivieren.

Probleme ansprechen

Konflikte entstehen oft aufgrund von Missverständnissen, da nicht entsprechend kommuniziert wird. Wenn dies aus Bequemlichkeit oder Stolz nicht bereinigt wird, manifestiert sich dieser Konflikt. Miteinander zu kommunizieren bzw. das Problem möglichst früh anzusprechen, bevor der Konflikt eskaliert, ist daher notwendig. Hier kann ein zeitgerechtes Feedback besonders hilfreich sein.

Direkte Informationen

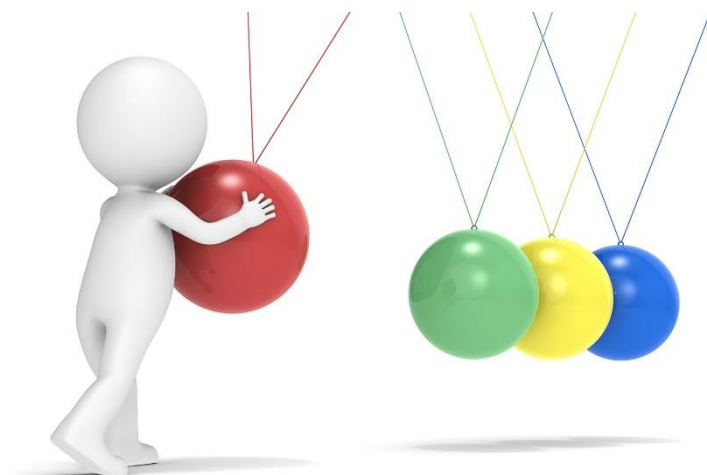
Grundlage für eine gute Zusammenarbeit ist auch eine ausreichende, direkte Information. Kein Mitarbeiter, keine Kollegin darf das Gefühl haben, zu wenige oder nur gefilterte Informationen zu erhalten. Folgen können Gerüchte und Tratsch sein, dies ist wiederum die Keimzelle für Konflikte.

Die Informationsweitergabe sollte möglichst direkt erfolgen. Gelangen Informationen nur auf Umwegen zum Empfänger, ist immer mit Verfälschung der Information zu rechnen.

Transparente Entscheidungen

Führungsentscheidungen, die für die Mitarbeiter nicht genügend nachvollziehbar sind bzw. nicht ausreichend kommuniziert werden, heizen die Gerüchteküche an und die Mitarbeiter bekommen ein Gefühl der Ohnmacht und Hilfslosigkeit. Innere Kündigung und Scheingehefte sind oft die Folge. Eine konsequente und aktive Führungsarbeit wirkt direkt und nachhaltig.

Mit Konfliktvorbeugenden Maßnahmen kann verhindert werden, dass ein Konflikt, der vielleicht auf der ersten Eskalationsstufe angelangt ist, weiter eskaliert.



7. Konfliktmanagement

Befindet man sich in den oben beschriebenen Eskalationsstufen, so stellt sich die Überlegung, wie soll das Thema (nicht Problem) angegangen werden.

Konflikte ignorieren

Eine in der Praxis leider oft angewandte Methode ist das Ignorieren von Konflikten. „Wir haben kein Problem, es ist alles im grünen Bereich!“ Der Wunsch wäre, dass sich Konflikte wieder in Luft auflösen. In aller Regel lösen sich offene Punkte nicht von selbst, sondern tun genau das Gegenteil, sie eskalieren. Man wird daher irgendwann gezwungen werden, sich mit dem Konflikt auseinander zu setzen. Durch das Verdrängen und Hinausschieben schwinden natürlich die Chancen auf gute Lösungen.

Konflikte aussitzen

Wenn die Führungskraft mit einem Mitarbeiter ein Problem hat, der in absehbarer Zeit in Pension geht, könnte man den Konflikt aussitzen, da ja ein Ende absehbar ist. Was bedeutet das in dem Beispiel aber für die Arbeit der nächsten Jahre?

Eskalieren lassen

Eine andere beliebte Methode besteht darin, einen Konflikt so stark eskalieren zu lassen, bis einer nachgeben muss. Besonders beliebt ist diese Variante bei Konflikten zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Der Vorgesetzte hat seine Mittel, z. B. Autorität, Abmahnung. Der Mitarbeiter hat aber auch Möglichkeiten, nämlich Kollegen in den Konflikt mit hineinziehen, die Personalvertretung einschalten oder mit Gericht drohen.



Kompromiss

Der Kompromiss ist eine Form der einvernehmlichen Konfliktlösung und heißt so viel wie, dass man eine Teileinigung erzielt hat, mit der beiden Seiten leben können. Von einem guten Kompromiss kann man ausgehen ist, wenn wichtige oder viele Teile der Interessen Übereinstimmung finden. Ein schlechter Kompromiss ist, wenn große Teile nicht übereinstimmen, und die Teileinigung nur einen kleinen Bereich betrifft. Es besteht daher weiter die Gefahr, dass der Konflikt nicht beseitigt ist.

Konsens

Die Konsensfindung ist die schwierigste, aber auch bezüglich der Nachhaltigkeit die effizienteste Methode.

Die Verschiedenheit der Standpunkte muss anerkannt und bearbeitet werden, wodurch dieser Prozess lange dauern kann.

Konsensfindung hat immer sehr viel mit sich selber zu tun und der Erkenntnis, dass der andere einfach nur anders und nicht falsch ist.

Um den Konsens erklären zu können, wird an dieser Stelle die Geschichte der „Harvard Orange“ angeführt:

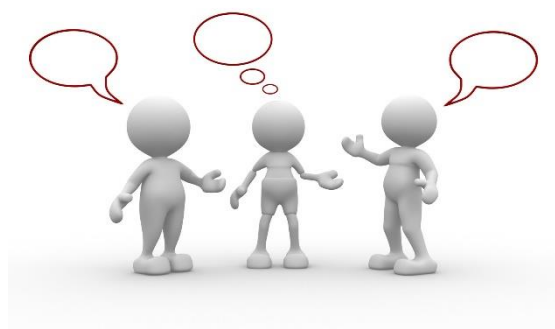
Die Mutter zweier Töchter hat nur noch eine einzige Orange. Beide Kinder kommen in die Küche und rufen: „Mama, ICH will die Orange haben!“ Was tun?

Soll die Mutter die Orange nun zerschneiden, so dass jedes Kind nur eine halbe Orange bekommt (= würde einem klassischen Kompromiss entsprechen: jede gibt ein bisschen nach).

Oder soll die Mutter eine Münze werfen oder womöglich sogar die beiden Mädchen um die Orange kämpfen lassen? (aus dieser Situation würde jeweils ein Sieger und ein Verlierer hervorgehen) Intuitiv macht die Mutter genau das Richtige, sie fragt: „Warum wollt ihr denn die Orange unbedingt haben?“

Diese Frage stellt sie beiden Mädchen einzeln. Die eine Tochter antwortet: „Ich möchte einen Kuchen backen und benötige dazu die Schale der Orange.“ Die andere Tochter hat Durst und möchte einen frisch gepressten Orangensaft trinken. Ihr genügt die Orange ohne Schale.

Nach der Klärung der Bedürfnisse ist die Lösung plötzlich ganz einfach und die beiden unterschiedlichen Interessen lassen sich berücksichtigen, indem ein Mädchen die Schale und das andere die geschälte Orange bekommt. Beim schnellen Kompromiss mit zwei halben Orangen hätten zwei unzufriedene Kinder die Küche verlassen.



7.1 Konfliktdarstellung und Themensammlung

Am Beginn geht es darum, dass jedem Beteiligten die Möglichkeit gegeben wird, seine Sichtweise des Konfliktes darzustellen.

Hier geht es darum, dass ohne Unterbrechung, keine Zwiesgespräche unter den Konfliktparteien und in ca. gleicher Redezeit der Konflikt dargestellt wird. Nach jeder Schilderung sollte eine kurz Zusammenfassung des Gesagten durch die Führungskraft erfolgen.

Aufgrund der Schilderungen müssen dann die Kernthemen von der Führungskraft herausgearbeitet werden:

- Problemdefinition: Worum geht es?
- Wie lange dauert der Konflikt bereits an?
- Sind auch noch andere Personen von dem Thema betroffen?
- Müssten noch weitere Personen an den Tisch kommen, damit die Themen gelöst werden können?
- Über welches Thema besteht Einigkeit?
- Was sind die Reizthemen?
- Braucht es bei dem Thema eine rasche Lösung?

Wichtig ist in dieser Phase, dass die Themen gesammelt werden: Beispiele der Themensammlung sind:

- Gesprächskultur im Gemeindeamt oder in der Bauabteilung
- Abwicklung der Zusammenarbeit
- Wege von Entscheidungen
- Verteilung von Aufgaben und Ressourcen

7.2 Trennung von Positionen und Interessen

In den meisten Konflikten treten die Konfliktbeteiligten einander mit Positionen gegenüber. Eine sinnvolle Verhandlung über Positionen ist allerdings schwer möglich und bringt entweder diese zum Stocken oder führt zu einer weiteren Eskalation des Konfliktes. Das Resultat wäre am Ende entweder dass der Stärkere gewinnt oder ein Machteingriff (z.B. Vorgesetzter, Gericht) notwendig wäre.

Hinter den Positionen verbergen sich die Interessen und Bedürfnisse. Diese können sowohl gegensätzlich als auch gemeinsam bzw. unvereinbar sein. Der Handlungsspielraum wird durch das Herausarbeiten der Interessen vergrößert. Es wird nicht mehr um Positionen gefeilscht sondern vielmehr über einen Interessensausgleich verhandelt.

Über Positionen kann unter Umständen ein Kompromiss erzielt werden, wird aber Bezug auf die Interessen genommen, kommt es oft zu einem Konsens und einem beidseitigen Gewinn (Win-Win-Lösungen).

Werden im Verlauf eines Konfliktes die Positionen hinterfragt und die Interessen und Bedürfnisse offensichtlich, so kommt es zusätzlich zum einem Verständnisaufbau, der eine positive Veränderung im Umgang miteinander bewirkt.

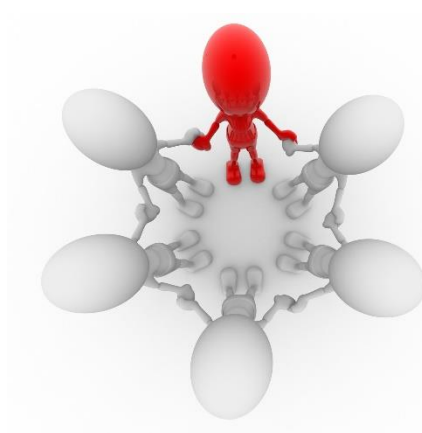
Beispiele für Interessen und Bedürfnisse am Arbeitsplatz sind:

- Sicherer Arbeitsplatz
- Gerechte Entlohnung, um die Grundbedürfnisse zu befriedigen
- Anerkennung
- Erfolgserlebnisse
- Zugehörigkeit
- Wertschätzung
- Selbstverwirklichung

Beispiele für Hinterfragen der Interessen sind:

- Aus welchem Grund ist es Ihnen so wichtig, dass.....?
- Aus welchem Grund möchten Sie genau diese Lösung erreichen?
- Mich würde interessieren, warum Ihnen der Standpunkt so wichtig ist. Gibt es einen Grund?

Die Konfliktbeteiligten sollen erkennen und akzeptieren, dass nur Lösungen gesucht werden, die sowohl die eigenen als auch die Interessen der anderen Beteiligten beinhalten



7.3 Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten

Aufgrund wechselseitiger Definition der Themen geht es darum, Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Dies kann in Form einer Ideensammlung (Brainstorming) erfolgen. Wichtig ist, dass bei der Ideensammlung noch keine Bewertung der Vorschläge erfolgt.

Erst in einem weiteren Schritt erfolgt eine Auswahl der besten Lösungsmöglichkeiten insbesondere auch im Hinblick auf Interessensausgleich und Praxistauglichkeit.

7.4 Vereinbarungen treffen und kontrollieren

Am Ende einer Konfliktlösung steht eine Vereinbarung, wer, was, wie, und bis wann ändern soll und wie dies kontrolliert wird. Idealerweise ist die Lösung fair und ausgewogen.

Die Vereinbarung muss auch schriftlich dokumentiert werden. Je konkreter diese Vereinbarung, desto besser kann im Nachhinein kontrolliert werden, ob die Vereinbarung eingehalten wurde, und desto weniger Streit gibt es anschließend um die Auslegung der Vereinbarung. Wichtig ist hier insbesondere die eindeutige und widerspruchsfreie Formulierung.

8. Vorbereitung Konfliktgespräch

„Mit dem Reden kommen die Leute zusammen“ Bei Konflikten hilft nur wieder miteinander zu reden, sich auf ein Gespräch einzulassen.

Je schneller dies geschieht, desto leichter ist der Konflikt meist zu lösen. Sind die

Fronten erst einmal verhärtet, wird auch das Konfliktgespräch schwierig. Je weiter fortgeschritten der Konflikt ist, umso eher wird man auch externe Unterstützung benötigen. Wichtig ist jedoch ein klärendes Gespräch nicht hinauszuschieben

Je besser ein Konfliktgespräch vorbereitet ist, desto schneller kann eine Lösung gefunden werden. Dazu gehört eine ausreichende Vorinformation, meist in Form von Einzelgesprächen mit den Konfliktparteien, aber bei Bedarf auch mit Personen aus dem Umfeld.

Eine gute Vorbereitung ist die Suche nach Antworten auf die folgenden Fragen, die beispielhaft aufgezählt werden:

Konfliktgeschichte

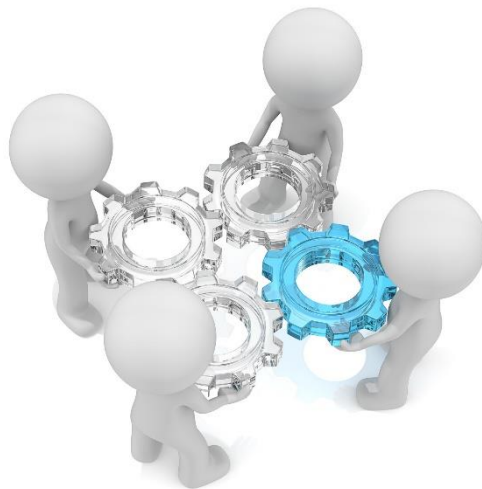
- Was ist der unmittelbare Konfliktauslöser, welche Signale sind erkennbar?
- Wer ist am Konflikt beteiligt?
- Wie weit hat sich der Konflikt bereits ausgedehnt? Ist der Konflikt auf einzelne Personen beschränkt oder Abteilungen im Haus betroffen?
- Welche Ziele verfolgen die Beteiligten?
- Welche Streitpunkte gibt es?
- Wie schildert jeder Beteiligte den Konflikt?
- Was wurde bisher von wem getan?

Heißer oder kalter Konflikt

- Um welche Art von Konflikt handelt es sich? Worum geht es?
- Was wurde bisher von wem getan, um den Konflikt anzuheizen?
- Wie stark sind die Emotionen bei den Beteiligten sichtbar?
- Wie wird die Chance eingeschätzt, dass der Konflikt bereinigt werden kann?
- Welche Arten von destruktiven Verhalten sind beobachtbar?
- Wie stark und wie häufig sind die Eskalationen?
- Wie sieht die Form der Kommunikation aus?

Konfliktgewinne

- Was hält den Konflikt aufrecht?
- Was kann eine Lösungsfindung unterstützen?
- Wer hat welchen Nutzen zu erwarten, wenn der Konflikt gelöst wird?



9. Nützliche Kommunikationswerkzeuge

9.1 Zur Klärung von Sachfragen und Problemen

Informationsfragen

Informationsfragen sind Fragen, die meistens mit einem Fragewort beginnen. Einerseits gibt es die geschlossenen, die mit JA oder NEIN beantwortet werden. Auf der anderen Seite gibt es die offenen Fragen (W-Fragen: WER, WAS, WANN, etc.)

Vorteile der offenen Fragen sind viele Informations- und Antwortmöglichkeiten. Bei den geschlossenen Fragen erhält man eine klare Antwort.

Nachteil der Informationsfragen (geschlossen/offen) ist, dass es den Charakter eines Verhörs haben kann. Außerdem ist es bei den W-Fragen wichtig, dass bei der Ursachenhinterfragung nicht das Wort „WARUM“ sondern alternativ „Aus welchem Grund...“ verwendet wird, da mit „WARUM“ meistens eine Abwehrhaltung einhergeht.



Problemorientierte Fragen

Problemorientierte Fragen beleuchten das Problem (den Konflikt) und eignen sich daher gut für die Konfliktanalyse. Sie orientieren sich häufig an der Vergangenheit. Es ist daher Vorsicht geboten, denn es kann unter Umständen zu einer Eskalation kommen. „nicht in Problemen, sondern in Lösungen denken – NIPSILD“ (nach Andreas Ackermann).

Visualisieren

Visualisieren ist die Darstellung von Sachverhalten in graphischer Form (Flipchart, Pinnwand oder einfach auf ein Blatt Papier).

Der Vorteil ist, dass alle schnell auf einem Informationsstand sind bzw. dass rasch deutlich wird, welche Fragen außer Streit stehen bzw. worüber Einigkeit besteht.

9.2 Zum Aufbau von Beziehung und Verständnis

Aktives Zuhören

Das „Aktive Zuhören“ ist die besondere Kunst des Zuhörens. Es muss nicht nur darauf geachtet werden, was sondern auch wie es gesagt wird. Gefühle, Ängste und Wünsche werden meist nicht direkt formuliert, schwingen aber in fast jeder Äußerung mehr oder minder deutlich mit. „Aktives Zuhören teilt dem Gesprächspartner mit: "Ich verstehe, was Sie empfinden" und fördert eine gute Beziehungsebene / gutes Klima, da der Gesprächspartner nicht nur merkt, dass Sie zuhören, sondern dass Sie ihn auch verstanden haben bzw. verstehen wollen.

Wichtig ist:

- Mit allen Sinnen anwesend sein
- Blickkontakt, Nachfragen, Zusammenfassen, Bestätigen, nicht mitschreiben
- Auf Körpersprache, Sitzposition, Blickkontakt achten
- Nicht ablenken lassen (z.B. Telefon)
- Auf verschiedene Arten (abwechselnd) Aufmerksamkeit signalisieren
- Es bedeutet nicht, dass ich derselben Meinung bin oder einverstanden bin.

Spiegeln

Spiegeln bedeutet, mit eigenen Worten wiederzugeben, was gesagt wurde. Das Spiegeln dient dazu, deutlich zu machen, dass man intensiv zuhört und dass man überprüfen kann, ob man alles richtig verstanden hat.

Diese Kommunikationsform fördert ebenfalls die Beziehungsebene (Wertschätzung, Interesse). Wichtig ist bei der Wiederholung, die Sichtweise dargestellt wird und keine Bewertung vorgenommen wird.

Looping

Um das richtige Verstehen auch zu gewährleisten, ist es wichtig, nachzufragen. Hilfreich sind Brücken wie z.B.: „Habe ich richtig verstanden, dass...“ oder „Ich möchte sichergehen, dass ich es richtig verstanden habe...“ oder „Haben Sie das so gemeint?“.

Verbalisieren

Oft werden wichtige Interessen, Bedürfnisse, Befürchtungen, etc. nur angedeutet. Dies erfolgt in Form von „Nebensätzen“ durch bestimmte Formulierungen oder andererseits durch Reaktionen (Mimik, Gestik, veränderte Körperhaltung).

Es ist oftmals daher sinnvoll, diese Wahrnehmungen auch anzusprechen (verbalisieren), da dies beziehungsfördernd wirkt und zum Verständnis führt. Zudem wäre wichtig, den Gefühlen einen Platz einzuräumen, um die Situation zu entschärfen.

Die Gefahr, die allerdings dabei entstehen könnte, wäre die Fehlinterpretation eines Verhaltens.

9.3 Zum Aufbau von Kommunikation

Anleitung zu ICH-Botschaften

Konfliktparteien senden in der Regel DU-Botschaften aus, die beim anderen als Anschuldigung, Vorwürfe ankommen.

Mit Hilfe der ICH-Botschaften kann sichergestellt werden, dass die Botschaft ankommt und nicht als Vorwurf wahrgenommen wird

Beispiel: In einem Konfliktgespräch kann der Amtsleiter die beiden Konfliktparteien fragen, was sie sich von der anderen Seite wünschen würden, um das Problem zu beseitigen. Oder der Amtsleiter kann sagen: „Ich habe den Eindruck, dass Sie verärgert sind.“



Aussagen umformulieren

Feindselig formulierte Aussagen führen dazu, dass sich die Angesprochenen verteidigen und zum Gegenangriff übergehen. Der Kern der Botschaft geht dabei meist unter. Durch das Umformulieren wird die Spannung herausgenommen. Wichtig ist dabei, dass die Aussage erhalten bleiben muss.

Normalisieren

Das Normalisieren kann hilfreich sein, wenn Konfliktparteien angesichts der erlebten Schwierigkeiten im Zuge des Konfliktes Hilflosigkeit empfinden oder überfordert sind. Wenn die betroffene Person hört, dass es anderen in einer bestimmten Situation ähnlich geht, kann dies entlastend sein. Es ist jedoch wichtig, das Problem ernst zu nehmen, ansonsten besteht die Gefahr der Bagatellisierung. Viel wichtiger ist in diesem Zusammenhang, dass die Führungskraft angesichts eines Problems nicht erschrickt oder entsetzt ist.

Gesprächsregeln aufstellen

In der Regel geht es darum, einander aussprechen zu lassen, ohne zu unterbrechen. Weiters sollen keine abwertenden oder beleidigenden Äußerungen gemacht werden und man sich bemühen, die andere Konfliktpartei zu verstehen.

Wichtig ist dabei, wenn eine Eskalation auftritt, dass reflektiert wird, wie es plötzlich zu der Eskalation gekommen ist.

9.4 Zur Strukturierung

Konstruktives Zusammenfassen

Das Gesagte wird ordnend und strukturierend zusammengefasst. Es wird Wichtiges vom Unwichtigen getrennt und auf den Punkt gebracht. Das kann helfen, den roten Faden des Gespräches zu haben oder wiederzufinden. Dies kann betroffenen Konfliktparteien helfen, die Kernthemen zu erkennen bzw. in dem oft als „Dickicht erlebten Konflikt klarer zu sehen.

Auf die Zukunft fokussieren

In Konfliktsituationen wird häufig versucht, die Probleme in der Vergangenheit zu analysieren und in diesem Zuge auch die Schuldfrage zu diskutieren. Wenn sich das Gespräch also zu sehr in der Vergangenheit bewegt, kann es sinnvoll sein, die Gedanken der Konfliktbeteiligten in die Zukunft zu lenken.

9.5 Zur Veränderung von Perspektiven

Ressourcenorientierte Fragen

Ressourcenorientierte Fragen sollen vom Problem wegführen und den Fokus auf Stärken und Fähigkeiten lenken.

Beispiele

- Was hat in der Vergangenheit mit dem Mitarbeiter Huber gut funktioniert?
- Wie wurde dieses oder jenes Problem früher gelöst?
- Wie haben Sie andere, ähnliche Situationen gemeistert?
- Sie haben gerade gehört, was Hr. Huber gesagt hat. Welche Punkte können Sie nachvollziehen?
- Sie haben gerade gehört, was Hr. Huber gesagt hat. Was ist bei Ihnen angekommen?
- Was wäre so ein 1. Zeichen zum Positiven?

Skalierende Fragen

Skalierende Fragen sind Fragen, die darauf abzielen, die Größe einer Emotion zu bestimmen, in dem eine Skala vorgegeben wird. Es ist wichtig, dieser Skala ein Anfangs- und Endmaß zu geben und zu definieren, wie die Bedeutung dieser Werte ist.

Zum Beispiel kann gemessen werden wie hoch der Ärger vorhanden ist von 0 ist kein Ärger bis 10 ist maximaler Ärger.

Hypothetische Fragen

Ziel dieser Fragentechnik ist es, neue Sichtweisen und Ideen in das Gespräch einzuführen. Hypothetische Fragen sind immer im Konjunktiv.

Beispiele:

- Angenommen der Chef würde keine Vorgaben machen, wie würden Sie das Projekt angehen?
- Angenommen der Kollege X würde sich bei Ihnen entschuldigen, was würde sich dann für sie ändern?
- Stellen Sie sich vor, Sie hätten sich über diesen Punkt geeinigt, wie könnte dann die Lösung in einer anderen Frage aussehen?

Zirkuläre Fragen

Ziel diese Fragetechnik ist es, neue Informationen zu bekommen und so den Blickwinkel zu erweitern. Konfliktparteien werden so angeregt, sich Meinungen, Ideen, Ratschläge, Verhaltensweisen, etc. anderer Personen zu überlegen. Die Personen können direkt mit dem Konflikt in Verbindung stehen wie z.B. Arbeitskollegen. Es können aber auch unbeteiligte Personen oder Experten sein. Dabei ist es weniger wichtig, was die Person tatsächlich sagen würde, als dass eine andere Sichtweise auf den Konflikt oder die Lösung eingenommen wird.

Beispiel: Was würde der Kollege Huber sagen, wenn er neben Ihnen sitzen würde?

10. Fazit:

Konflikte erleben wir in verschiedenster Ausprägung ständig. Wenn wir sie gleich bei Erkennen angehen und bewusst Lösungen anstreben wollen, können das Wissen über die Eigenschaften von Konflikten und die aufgezeigten Werkzeuge uns bei der Handhabung helfen und die irritierenden Ursachen für positive Impulse zur Veränderung genutzt werden können.



11. Literaturempfehlung:

- Badelt, Ch. (Hrsg.) (2000): Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management, Stuttgart
- Fischer-Korp, Ch. (2016): Mediation und mediative Strategien im öffentliche Bereich, mediation aktuell 01/2016
- Glasl, F. (2002): Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Bern-Stuttgart-Wien
- Medius GmbH, Homepage (www.medius-gmbh.at)

Copyright Grafik: www.canstockphoto.at/eula.php?print vom 10.11.2016

