



## Konflikte können menschenwürdig ausgetragen und als Chance genutzt werden

Die Gruppe TRaK geht davon aus, dass es ein Leben ohne Konflikte\* gar nicht gibt. Sie gehören zu uns wie essen und trinken. Ob sie mit dieser Äusserung einverstanden sind oder sie bei ihnen eher auf Ablehnung stösst, hat mit der eigenen Konfliktbiografie zu tun. Eltern, die zu stark von einem Ideal der Harmonie geprägt sind, verhindern oft einen gesunden Umgang mit Konflikten bei ihren Kindern. Es entsteht so die Einstellung, dass Konflikte vermeidbar sind, wenn man nur richtig handelt. Das führt dazu, dass sich viele Menschen schuldig fühlen oder der anderen Partei Schuld zuweisen, wenn sie in einen Konflikt geraten. Deshalb gehen sie Konflikten auf irgendeine Weise aus dem Weg oder reagieren überempfindlich. Längerfristig führt ein solches Verhalten zu massiven Störungen auf körperlicher, seelischer und/oder sozialer Ebene. Schwelende Konflikte schwächen unsere Wahrnehmungsfähigkeit und unser Denk- und Vorstellungsvermögen. Je länger wir den Konflikt ungelöst belassen wie intensiver wird die Beeinträchtigung. Unverarbeitete Konflikte, die wir mit uns – oft unbewusst – herumtragen, manifestieren sich oft in äusseren. Es kann die Aufgabe einer Beratungsperson oder einer SupervisorIn sein, bei einem klärenden Gespräch auf diesen Sachverhalt hinzuweisen und die Zusammenhänge herauszuarbeiten.

Es geht grundsätzlich nicht darum eine konfliktfreie Atmosphäre zu schaffen sondern eine **Konfliktkultur** zu pflegen in der

- die Wahrnehmung gestärkt wird, und dadurch
- Konflikte möglichst rasch erkannt werden,
- die Bereitschaft für eine Konfliktlösungssuche besteht und
- davon ausgegangen wird, dass eine Lösung nur wertvoll ist, wenn sie für beide Seiten vorteilhaft ist.

Diese Elemente bilden die Grundlage für nachhaltige Lösungen.

Nach unserer Meinung haben Konflikte sowohl positive wie auch negative Auswirkungen auf unser Leben oder auf Organisationen:

**Positive Auswirkungen:** Sie mobilisieren Kräfte, fördern die Selbstwahrnehmung, stimulieren Ideen und bilden die Voraussetzung für Wandel.

**Negative Auswirkungen:** Sie binden Kräfte, verhärten bestehende Verhältnisse, verwirren und stressen und führen zu Stagnation.



Den ständigen Wechsel zwischen Harmonie- und Konfliktphasen gilt es zu akzeptieren, wenn wir eine konstruktive Entwicklung im Leben gestalten wollen. Am besten gelingt dies, wenn positive Erfahrung im Umgang mit Konfliktlösungen gemacht worden sind.

Konflikte können nur nachhaltig gelöst werden, wenn wir uns von der zerstörerischen Idee des „Siegen-Wollens“ verabschieden. Wer siegt, hinterlässt einen Verlierer oder eine Verliererin. Ein solches Ergebnis ist oft der Kern für einen nächsten Konflikt.

Auch wenn es keine Patentrezepte im Umgang mit Konflikten gibt, wollen wir einige erfolgsversprechende Ideen aufzeigen. Die besten Voraussetzungen bieten **Konfliktlösungen**, die für beide Seiten attraktiv erscheinen. Gute Voraussetzungen dazu sind, dass

- der Konflikt möglichst frühzeitig angegangen wird
- das Zeit und Wille für eine gute Lösung vorhanden sind
- respektvoll miteinander umgegangen wird
- gegenseitige Wünsche und Bedürfnisse bekannt sind
- gegenseitigen, unterschiedliche Standpunkte akzeptiert werden
- eine gemeinsame Konfliktregelung von beiden Parteien verstanden und angenommen werden kann
- beide Parteien auch mit guten Gefühlen aus dem Konflikt aussteigen können

Auch wenn Konflikte von Individuen und solche in **Organisationen** grundsätzlich die gleichen Ursachen und Auswirkungen haben, so sind letztere oft schwieriger anzugehen. Hierarchie und Machtungleichgewicht stellen zusätzliche Herausforderungen bei Konfliktlösungen dar. Ängste um Arbeitsplatz- oder Prestigeverlust verhindern oft das Austragen von Konflikten und sind auch Ursachen von Mobbing. Es ist darum besonders die Aufgabe der Personalführung ein wachsames Auge auf sich anbahnende Konflikte im Betrieb zu haben und dafür zu sorgen, dass sie menschenwürdig ausgetragen werden. Es muss im Interesse jedes Unternehmens liegen, dass die Energie nicht in schwelenden Konflikten gebunden ist und dadurch die Produktivität schwindet.

Gerade in Zeiten des Spardrucks finden wir es wichtig, dass in Organisationen eine Möglichkeit besteht, wo Feedback und Austausch Platz haben und Störungen angegangen werden können. Institutionalisierte Supervision gehört in jedes Unternehmen, das mit Abhängigen arbeitet, wie zum Beispiel Spitäler, Altersheime, Kindertagesstätten oder Schulen.

Besonders in schwierigen Situationen ist es sinnvoll eine unabhängige Beratungsperson bei zu ziehen, die den Parteien Unterstützung auf dem Weg zu konstruktiven Konfliktlösungen bietet.



\* Definitionen nach

Glasl, 1994: Ein Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen 2 Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen)
- wobei wenigstens ein Akteur
- Unvereinbarkeit im Denken / Fühlen / Wollen
- mit anderen Akteuren in der Art erlebt,
- dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur erfolgt.

\*Rüttinger 1980: Soziale Konflikte sind

- Spannungssituationen
- in denen zwei oder mehrere Parteien,
- die voneinander abhängig sind,
- mit Nachdruck versuchen,
- scheinbare oder tatsächliche unvereinbare Handlungspläne
- zu verwirklichen und
- sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.