

Konfliktmanagement

„Ich stehe zwischen den Fronten eines schon lange schwelenden Konfliktes. Zwei Mitarbeitende von mir führen aufgrund eines Missverständnisses einen unerbittlichen Bürokleinkrieg. Die Situation droht nun zu eskalieren und ich weiss nicht, ob ich mich direkt einschalten oder einen neutralen Vermittler beiziehen soll?“

Antwort: Um einen Konflikt zwischen zwei Personen zu lösen, ist es hilfreich herauszufinden, wie der Konflikt entstanden ist. Oft entstehen Konflikte, wenn Interessen, Erwartungen oder Handlungen aufeinanderprallen, die nicht miteinander vereinbar sind. Sie werden aufrechterhalten, weil beide Konfliktparteien auf ihrem Standpunkt beharren. Da die Sichtweise des anderen konsequent verneint wird, eskaliert der Konflikt. Wenn es Ihnen gelingt, aufzuzeigen, wie irrational das jeweilige Verhalten ist und wie aus dem Konflikt ausgestiegen werden kann, ohne dass einer von beiden als Verlierer dasteht, kann der Konflikt unter den Konfliktparteien selbst gelöst werden.

Verhärtung. Sind die Konfliktparteien nicht bereit, Sie als Vermittler zu akzeptieren oder selbst etwas zur Konfliktlösung beizutragen, sollten Sie in einem nächsten Schritt eine neutrale Person beiziehen. Je nach Eskalationsstadium empfiehlt sich ein anderes Verfahren. Friedrich Glasl hat dazu das wegweisende Buch «Konfliktmanagement» geschrieben, wo er die verschiedenen Konfliktstufen und die dazugehörigen Lösungsmöglichkeiten aufzeigt.

Konfliktstufen. Glasl beschreibt in seinem Modell Konflikte als Abwärtsspirale der Eskalation. Das Modell besteht aus drei Ebenen und neun Stufen. Am Anfang eines Konfliktes stehen meistens Spannungen und Meinungsverschiedenheiten. Mit der Zeit kommt es zu immer intensiveren Wortgefechten und zum Abbruch der Kommunikation. Beide Parteien können aber noch ohne Gesichtsverlust eine für beide Seiten akzeptable Lösung herbeiführen (Win-win Ebene). Finden die Parteien keinen Ausgang aus dem Konflikt, kommt es zu einer weiteren Verschärfung. Die Konfliktparteien suchen nun nach Verbündeten, mit dem Ziel, den Gegner in Misskredit zu bringen. Um die Situation in den Griff zu bekommen, werden gezielte Drohungen ausgesprochen bis eine Partei aufgibt (Win-lose Ebene). Im weiteren Verlauf wird dem Gegner bewusst ein Schaden zugefügt bis hin zum Versuch, ihn gezielt zu vernichten. Statt aus dem Konflikt auszusteigen, ziehen es beide Parteien vor, gemeinsam in den Abgrund zu stürzen (Lose-lose Ebene).

Lösung. Eine Konflikteskalation geschieht oft unbewusst. Die Konfliktparteien verwenden Gesten und Worte, die den Konflikt schüren statt entschärfen. Sie wollen das Gesicht nicht verlieren und dann auf der Verliererseite stehen. Zu Beginn eines Konfliktes helfen klärende Gespräche, alleine oder mit einem Moderator. Wenn man die Konfliktmuster aufdecken kann und aufzeigt, dass beim Konflikt niemand gewinnt, sind die Parteien eventuell bereit, den Konflikt selbst anzugehen. Weichen beide aber nicht mehr von ihren Standpunkten ab, sollte ein Mediator eingesetzt werden, der mit klaren Regeln eine für beide Parteien befriedigende Lösung erwirkt (Win-win Lösung). Ist dies aufgrund der Konfliktverhärtung nicht durchführbar, kann der Konflikt mittels einer Autorität gelöst werden. Der Vorgesetzte oder ein Richter spricht eine für beide Parteien verbindliche Lösung aus.

Ob Sie sich einschalten oder eine Vermittlungsperson beiziehen sollen, hängt also weitgehend davon ab, wie weit der Konflikt bei den beiden bereits gediehen ist und ob Sie für sich in diesem Stadium des Konfliktes noch eine Möglichkeit sehen, konstruktiv mitzuwirken.

Michael F. Gschwind ist Psychologe FSP. Er arbeitet als Arbeitspsychologe in der mfgschwind human consulting in Basel.

www.mfgschwind.ch