

1. Einführung in den konstruktiven Umgang mit Konflikten

Ein Konflikt ist etwas Normales.

Menschen sind unterschiedlich; sie haben verschiedene Ansichten, Absichten, Ziele und Bedürfnisse. Das Aufeinandertreffen der Unterschiedlichkeit ist insofern nichts ungewöhnliches. In dieser Hinsicht ist der Konflikt etwas völlig Normales im Zusammenleben und Zusammenarbeiten von Menschen.

Ein Konflikt ist ein Signal.

Ein Konflikt ist ein wichtiges Signal dafür, dass etwas nicht (mehr) stimmt und verändert werden muss.

Je länger das Signal nicht beachtet wird, je länger ein Konflikt unbearbeitet bleibt, um so vielschichtiger wird er. Damit wird eine schnelle und für alle Konfliktparteien befriedigende Lösung immer unwahrscheinlicher.

Wenn Sie verhindern wollen, dass Konflikte zunehmend komplexer werden und am Ende eskalieren, müssen Sie sie zur Kenntnis nehmen und frühzeitig bearbeiten.

Ein Konflikt bietet eine Chance.

Hinter jedem Konflikt steht eine Sache, ein Problem, das es wert ist, gelöst zu werden. Wer gelernt hat, konstruktiv mit Konflikten umzugehen, erkennt die Chancen und nutzt das Potential, das in Konflikten steckt.

Konflikte bieten immer dann eine Chance zur Entwicklung und Verbesserung der gegenseitigen Beziehungen, wenn sie konstruktiv ausgetragen werden. Ein konstruktiver Umgang mit Konflikten bedeutet, eine Lösung für das Problem zu suchen, ohne den anderen als Person anzugreifen.

Für viele Menschen ist nicht der Konflikt an und für sich das Problem, sondern die Art und Weise, wie damit umgegangen wird.

2. Do's und Don'ts im Umgang mit Konflikten

Don'ts - Destruktiver Umgang mit Konflikten

Beim destruktiven Umgang mit Konflikten wird die andere Person als Problem wahrgenommen und die zentrale Frage lautet: Wer hat Schuld?

Folgende Aspekte kennzeichnen den destruktiven Umgang mit Konflikten:

Bewerten, Gefühle verletzen

Eine negative Bewertung des Verhaltens einer Person bzw. der Person als ganzes verletzt deren Gefühle. Eine konstruktive Auseinandersetzung ist hier von vornherein nicht mehr möglich.

Verantwortliche Person feststellen

Die Suche nach einer verantwortlichen Person führt zu Sanktionen, löst aber auf keinen Fall den zugrunde liegenden Konflikt bzw. das Problem.

Konflikte vermeiden/leugnen

Wenn unterschiedliche Meinungen nicht gesehen, Widersprüche geleugnet und Auseinandersetzungen vermieden werden, verschlimmern sich Konflikte (Gefahr der Eskalation). Da die Konflikte nicht offen behandelt werden, erscheinen sie nebulös, schwierig und komplex.

Unlautere Absichten unterstellen

Menschen interpretieren das, was sie hören und sehen und spekulieren über das, was sie nicht verstehen. Im schlimmsten Fall führt die Spekulation zur Unterstellung von unlauteren Absichten und Motiven.

Unerfüllte Erwartungen

Konflikte entstehen aus unterschiedlichen Erwartungen. Es geht um die eigenen, ausgesprochenen, unausgesprochenen oder uneingestandenen Erwartungen, die das Gegenüber nicht erfüllt. Da der Andere kein Hellseher ist, der zudem Erwartungen widerspruchlos erfüllt, kommt es zu Konflikten.

Do's - Konstruktiver Umgang mit Konflikten

Beim konstruktiven Umgang mit Konflikten rückt das Problem in den Vordergrund und die zentrale Frage lautet: Worum geht's? Die folgenden Aspekte charakterisieren den konstruktiven Umgang:

Von sich selbst sprechen

Auseinandersetzungen laufen friedfertiger ab, wenn deutlich wird, dass eine Meinung keine Allgemeingültigkeit hat, sondern den Standpunkt des Sprechers widerspiegelt.

Meinungen ergründen

Konflikte konstruktiv auszutragen heißt, die Meinungen und Ansichten Anderer verstehen zu wollen. Dazu müssen sie ergründet werden. Häufig werden die Meinungen und Ansichten aber nicht ergründet, sondern bewertet. Das führt zu Konflikten.

Situationen beschreiben

Auseinandersetzungen verlaufen positiver, wenn Vorfälle möglichst wertfrei beschrieben werden. Da Menschen dazu neigen, zu interpretieren (anstatt nachzufragen), kommt es zu Missverständnissen.

Zwischen Mensch und Problem unterscheiden

Konflikte werden konstruktiver ausgetragen, wenn Mutmaßungen über die Meinungen und Motiven des Konfliktgegners unterbleiben und das Problem in den Mittelpunkt der Auseinandersetzung gerückt wird.

Zwischen Position und Bedürfnis unterscheiden

Hinter jeder Position steckt ein Bedürfnis / Interesse, das ausdrückt, was die Person wirklich möchte. Oft wird das Bedürfnis durch die vorgetragene Position verschleiert, so dass eine Klärung schwer fällt, weil nicht deutlich ist, worum es den jeweiligen Personen wirklich geht.

Folgendes Beispiel illustriert diesen Zusammenhang:

Zwei Schwestern streiten sich um eine Orange. Beide wollen die Orange haben. Schließlich kommen sie überein, die Frucht zu halbieren. Die eine Schwester presst die Orange aus wirft die Schale weg und gibt den Saft ihrem kranken Kind zum Trinken. Die andere Schwester reibt die Schale ab, wirft das Fruchtfleisch weg und backt mit der abgeriebenen Schale einen Kuchen.

Konflikte analysieren und Lösungen aufschieben

Eine konstruktive Lösung liegt immer in der genauen und vollständigen Analyse des Problems. Vorschnelle Lösungen sind falsche Lösungen und verschlimmern Konflikte meistens, weil ungenügend analysiert und im Endeffekt das "falsche Mittel verabreicht" wurde.

3. Analyseinstrument: Spinnwebanalyse

Mit Hilfe der Spinnwebanalyse können komplexe Konflikte wertfrei, allparteilich und umfassend analysiert werden. Die Vorgehensweise ist auf dem nachfolgend abgebildeten Arbeitsblatt beschrieben.

Die Analyse hilft dabei, in die Tiefe zu gehen und dem Konflikt, dem Missstand auf die Spur zu kommen, um dann Lösungen zu finden, die auch passen und das Problem tatsächlich lösen.

ACHTUNG: Die Spinnwebanalyse dient dazu, einen komplexen Konflikt wertfrei und lösungsoffen zu betrachten. Deshalb gilt:

- Widerstehen Sie der Versuchung, schon vor der Analyse die Schuld festzulegen und die Fragen der Spinnwebanalyse entsprechend dieser Annahmen zu beantworten!
- Vermeiden Sie Bewertungen in der Analyse!
- Konzentrieren Sie sich auf das, was Sie beobachtet haben!

Hinweise

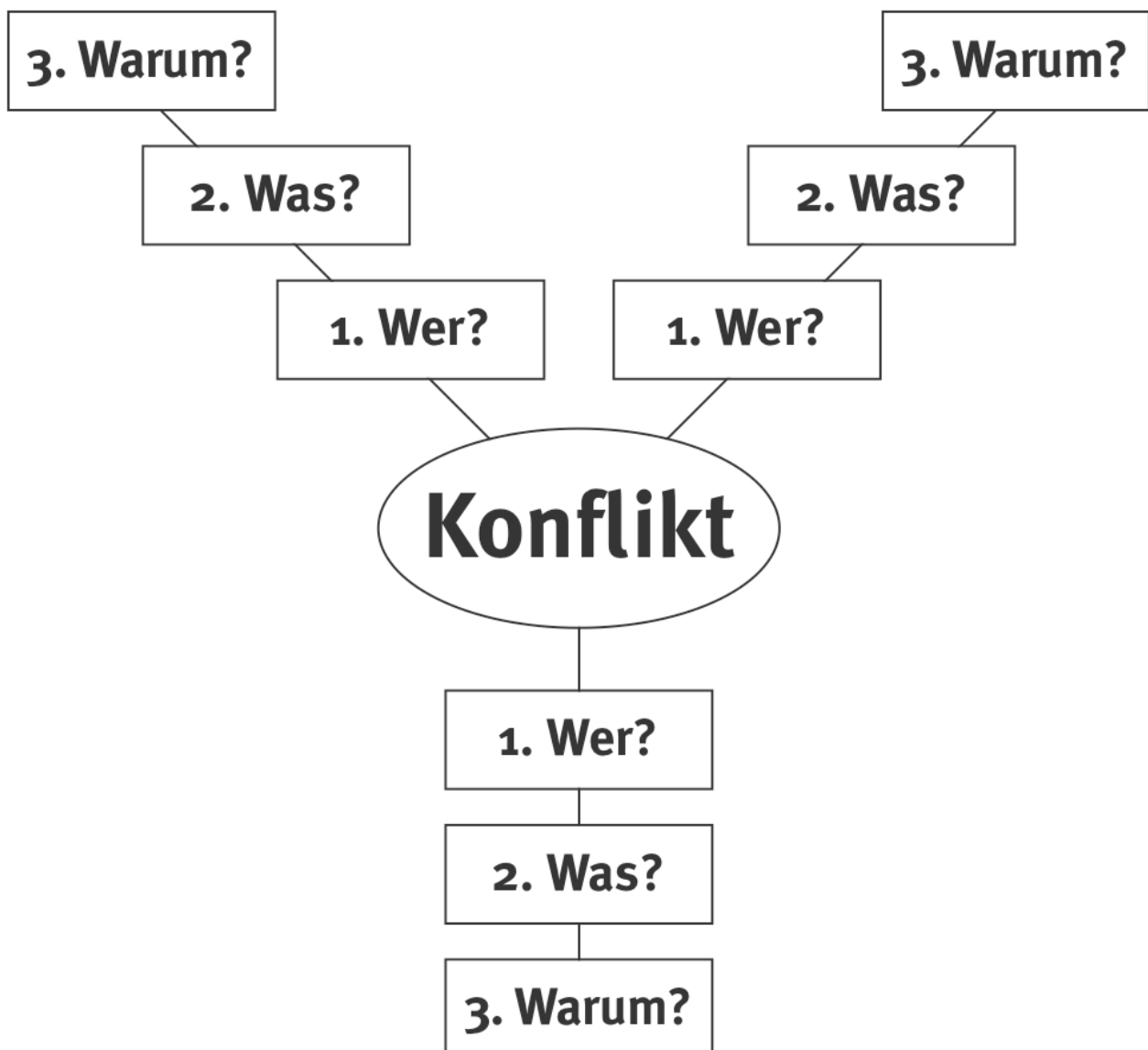
Beschreiben Sie beim "Was" das, was Sie beobachtet haben, was Sie tatsächlich wahrnehmen konnten. Überlegen Sie beim "Warum", aus welchen Beweggründen die Person so handelt. Um Ihre eigenen Bewertungen auszuschließen, versetzen Sie sich in die Beteiligten. Am besten beginnen Sie die Sätze beim "Warum" mit den Worten: "Ich tue das, weil..."

Falls Sie selbst eine/r der Konfliktbeteiligten sind, achten Sie darauf, auch Ihre eigenen Motive kritisch zu beleuchten. Bei der Suche nach Gründen ist es wichtig, sowohl an positive als auch negative Motive zu denken.

Arbeitsblatt: Spinnwebanalyse

Wo findet der Konflikt statt?
Was ist Konfliktgegenstand?

- 1. Wer?** Welche Personen/ Gruppen sind an dem Konflikt beteiligt?
- 2. Was?** Was tun die einzelnen Beteiligten?
- 3. Warum?** Welche Beweggründe haben die einzelnen Personen so zu handeln?
Was wollen sie erreichen? Welches sind ihre eigentlichen Bedürfnisse,
die unerfüllt sind?



Nach einer Einführung in die Methode: Spinnwebanalyse, wurden von den Teilnehmenden in Kleingruppen unterschiedliche Konfliktfälle aus der Ausbildungspraxis mit Hilfe der Spinnwebanalyse untersucht. Aufgrund der knappen Zeitressourcen, konnte in den Kleingruppen lediglich ein ausgewählter Konfliktaspekt kurz betrachtet werden. Im Plenum wurde über die gewonnenen Erkenntnisse diskutiert und Fragen zur Methode beantwortet.

Ergebnisse:

- Es ist wichtig, die Konflikte zu identifizieren, also genau und frühzeitig hinzuschauen.
- Hinter den analysierten Konfliktfällen stecken mehrere Probleme, alle sind wichtig, d.h. alle Probleme müssen nach und nach analysiert und nach Einzellösungen gesucht werden.
- Es gibt nicht eine Lösung für einen komplexen Konflikt, sondern viele, unterschiedliche Lösungen für die jeweiligen Konfliktaspekte.
- Erst wenn ich das/die Motiv/e von jedem Beteiligten für sein Handeln kenne, kann ich eine nachhaltige Lösung finden. D.h. Motiven muss auf den Grund gegangen werden. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist Vertrauen.
- Konflikte haben häufig schon „Vorgeschichte“.
- Mit Hilfe der Spinnwebanalyse findet ein Perspektivwechsel statt, da ich mich reihum in alle Beteiligten hineinversetzen muss.
- Es ist interessant, bei der Spinnwebanalyse einmal die Rollen zu tauschen - der Schüler wird zum Hausmeister, der Hausmeister zu Lehrerin, die Lehrerin zum Schüler - fördert die gegenseitige Empathie und deckt auf, wer wem welche Motive „unterstellt“.
- Bei der Betrachtung des Konfliktes ist es wichtig, allparteilich zu sein und nicht im Vorfeld schon eine/n Schuldigen festzulegen.
- Gemeinsame Konflikte können nur gemeinsam gelöst werden.
- Mit Hilfe der Spinnwebanalyse kann ich mir einen Konflikt strukturiert betrachten.
- Die Methode hilft dabei, „von oben“ auf die Sache zu schauen und Emotionen raus zu nehmen.
- Konflikte sind ein „Frühwarnsystem“, da sie auf Missstände hinweisen. Wenn ein Konflikt auftritt, bedeutet das, dass etwas nicht (mehr) stimmt.
- Es ist wichtig, nicht nur durch die eigene „Berufsbrille“ zu schauen, da sonst die Gefahr besteht, dass man maßgebliche Aspekte zur Lösung des Problems übersieht.

Im nächsten Schritt diskutierten die Teilnehmenden darüber, welche Empfehlungen zum Thema Konfliktmanagement und Frühwarnsystem aus dem Workshop an alle Betriebe weiter gegeben werden sollten.

Ergebnisse:

- Man muss auf die Motive kommen, wenn man Konflikte nachhaltig lösen will.
- Die Ideen müssen in die Praxis gebracht werden, damit sie einen Nutzen entwickeln.
- Es muss mehr Zeit zur Verfügung gestellt werden, um auszubilden.
- „Paten“ müssten speziell geschult werden, d.h. Gesellen im Betrieb, engagierte Leute, die auch Lust haben auszubilden.
- Verbindliche Schulungen für die Praxisanleiter/innen anbieten
- Azubis + Ausbilder/innen und Praxisanleiter/innen/Ausbildungsbeauftragte lernen gemeinsam konstruktives Miteinander in gemeinsamen Seminaren.
- Ausbildung muss zu einer zentralen Aufgabe im Betrieb werden.

- Man muss sich Zeit nehmen für Probleme, dafür müssen (strukturelle) Ressourcen vom Betrieb bereit gestellt werden.
 - Mitarbeiterbindung als großes Thema der Zukunft (Stichwort Fachkräftemangel), beginnt bereits in der Ausbildung
 - Es ist wichtig, sich gemeinsam für den Ausbildungserfolg verantwortlich zu fühlen (Betrieb, Ausbilder/in, Praxisanleiter/in, Azubi, Berufsschule etc.)
 - Es braucht mehr Wertschätzung. Man muss miteinander in Kontakt kommen und Kontakt untereinander halten (einander kennen und besser einschätzen lernen, Offenheit und Vertrauen schaffen)
 - Konflikte als Signal, dass etwas nicht (mehr) stimmt nutzen
 - Konfliktmanagement aus der Theorie in die Praxis bringen - Voraussetzung dafür ist: üben, üben, üben, um eine konstruktive Grundhaltung zu entwickeln.
-