

Arbeitshilfe Konfliktlösung in vier Schritten

1. Schritt: Konfliktparteien erkennen und eventuell Hilfe organisieren

In diesem ersten Schritt wird ganz genau geprüft, wer in den Konflikt verwickelt ist:

- Sind es zwei, drei oder gleich mehrere Vereinsmitglieder?
- Inwiefern bist du als leitende Person am Konflikt beteiligt, involviert oder in einer beobachtenden Rolle?
- Wer steht auf welcher «Seite» des Konflikts?
- Brauchst du Hilfe durch eine Fachperson?

Falls die Person in einer leitenden Funktion selbst in den Konflikt involviert ist oder aber falls der Konflikt fachliche Aspekte beinhaltet, welche die Person in einer leitenden Funktion überfordern (z.B. persönliche Probleme, die sehr belastend sind – Anzeichen von Burn out bei einer Konfliktpartei), dann ist es ratsam, externe Hilfe zu holen (z.B. Coach).

2. Schritt: Konfliktanalyse durch Einzelgespräche

Personen in leitenden Funktionen geben zunächst keine Tipps, sondern und übernehmen zuvorerst die Rolle eines «Coachs», d.h. sie führen das Gespräch durch das Stellen von Fragen und nicht mit Antworten. Damit werden die Beteiligten dazu angeleitet, den Konflikt selbst zu lösen (Hilfe zur Selbsthilfe).

Oft versuchen wir, Konflikte über die Sachebene zu lösen. Also ganz nach dem Motto: „Lassen Sie uns bitte bei der Sache bleiben.“ Das funktioniert meistens nicht, weil Emotionen in Konflikten eine große Rolle spielen. Um Konflikte nachhaltig zu lösen, muss die Beziehungsebene angesprochen werden. Das bedeutet: Emotionen und Betroffenheit wahrnehmen und zum Ausdruck bringen können, sind wichtige Schlüssel zur erfolgreichen Bewältigung von Konflikten. Das erweist sich oft als schwierig, denn viele Menschen können nur schlecht über ihre Emotionen sprechen. Eine offene Vereinskultur erlaubt es, sich zu öffnen. Als leitende Person sollte man auch hier mit gutem Beispiel voranschreiten und ab und zu auch seine eigenen Emotionen ansprechen.

Coaching in dieser Phase bedeutet, dass die Person in einer leitenden Funktion durch Fragen die Beteiligten zu neuer Klarheit und so in einen Konfliktlösungsprozess führt. Denn wenn Konfliktparteien die richtigen Fragen gestellt werden, dann begibt man sich automatisch in die Rolle des offenen, interessierten Zuhörenden. Bevor in Schritt vier ein Konfliktworkshop in der Gruppe mit allen Konfliktparteien geführt wird, ist es vielfach ratsam, mit den einzelnen Beteiligten in bilateralen Gesprächen zusammenzukommen und im Rahmen der Konfliktanalyse deren Bereitschaft zur Konfliktlösung zu erkunden.

Dabei haben sich beispielsweise nachfolgende Fragen bewährt (<https://dp-akademie.de/blog/konflikte-gewinnbringend-loesen-10-fragen-wie-dies-gelingt>):

1. Was genau stört dich?
2. Seit wann ist dir der Konflikt bewusst? Kannst du einschätzen, seit wann der Konflikt den anderen Konfliktseite bewusst ist?
3. Wie und mit wem hast du bisher darüber gesprochen? Wie und mit wem hat deine Konfliktpartner*in oder haben die unterschiedlichen Konfliktpartner*innen darüber gesprochen?
4. Welche Verhaltensweisen hast du bei dir und deiner Konfliktpartner*innen bisher beobachtet (Reaktionen, Äußerungen, Versuche, den Konflikt zu handhaben)?

5. Wie würde deine Konfliktpartner*innen den Konflikt beschreiben? Wie würde ein neutraler Beobachter den Konflikt beschreiben?
6. Welche Erwartungen hattest du bisher in diesem Konflikt bzw. welche Ziele hast du bisher verfolgt? Welche Erwartungen hatten bisher deine Konfliktpartner*innen bzw. welche Ziele haben deine Konfliktpartner*innen bisher verfolgt?
7. Wie beschreibst du deine Konfliktpartner*innen (typische Verhaltensweisen, Stärken, Schwächen)? Welche ihrer Bedürfnisse sind erfüllt / nicht erfüllt? Wie würde deine Konfliktpartner*innen dich beschreiben? Welche deiner Bedürfnisse sind derzeit erfüllt / nicht erfüllt?
8. Wer unterstützt dich in diesem Konflikt? Wer unterstützt deine Konfliktpartner*innen?
9. Wenn du die Rolle deiner Konfliktpartner*innen übernehmen müsstest, was würdest du dann alles bedenken? Wenn deine Konfliktpartner*innen deine Rolle übernehmen müssten, an was sollten sie alles denken?
10. Wie wichtig ist eine Konfliktlösung für dich? Wie wichtig ist eine Konfliktlösung für deine Konfliktpartner*innen?

3. Schritt: Konfliktgespräche (individuell)

Stellt sich schliesslich heraus, dass ein Vereinsmitglied kein Interesse an der Konfliktlösung hat und sich somit auch nicht dafür einsetzen will, dann sollte die Person in einer leitenden Funktion mit dieser Person einen zweiten Gesprächstermin vereinbaren, bei dem darüber gesprochen und das Vereinsmitglied dazu motiviert wird, seinen Beitrag zur Konfliktlösung zu leisten. Ein solches Konfliktgespräch läuft grundsätzlich wie folgt ab: Vorbereitung (aufgrund der Erkenntnisse aus dem ersten Gespräch, s. oben)

1. Einstieg
2. Thema ansprechen (Sach- und Beziehungsebene trennen)
3. Dialog (Austausch)
4. Lösung / Konsequenzen und Aktionen / Vereinbarungen schriftlich festhalten
5. Abschluss
6. Nachbereitung

4. Schritt: Konfliktworkshop (Gruppe)

Eine Konfliktlösung im Team erfordert eine sehr hohe Kommunikationskompetenzen bei der leitenden Person, denn sie muss zwischen den Konfliktparteien vermitteln. Ziel ist es, gemeinsam mit allen Konfliktparteien eine Lösung für den Konflikt zu finden, die von allen Parteien als erfolgreich angesehen wird. Diesen Vermittlungsprozess nennt man «Mediation» und die professionelle Rolle ist hier diejenige der Mediator*in. Eine nicht ausgebildete Person sollte sich je nach Konfliktart und Eskalationsstufe gut überlegen, ob nicht eine professionelle Unterstützung beizuziehen ist (Mediator*in).

Möglicher Ablauf eines Konfliktworkshops:

1. Zu Beginn dieses Vermittlungsprozesses werden die Bereitschaft und die Ziele gemeinsam definiert sowie die Regeln für diesen Termin gemeinsam vereinbart (Aussprechen lassen, aktiv Zuhören, durch Fragen von anderen Perspektiven profitieren, Ich-Botschaft, keine persönlichen Angriffe etc.).

2. Danach darf jeder Beteiligte*r die Situation UND ihre damit verbundenen Emotionen äußern, ohne dass es dazu Kommentare oder Erwiderungen gibt.
3. Jetzt definiert die Person in einer leitenden Funktion/die Mediator*in noch einmal den Wunsch, das Ziel und die Bedeutung der Konfliktlösung und alle Beteiligten können jetzt noch einmal äußern, was sie sich anstelle der Konfliktsituation gewünscht hätten und warum (z.B. „Ich hätte mir gewünscht, dass ich an der Entscheidung beteiligt worden wäre, weil das hätte mir ein Gefühl von Respekt und Wertschätzung gegeben“).
4. Jetzt können sich die Konfliktparteien dazu äussern (z.B. „Das war mir gar nicht klar.“ oder „Das hätte ich regulär gemacht, doch wir hatten in diesem Fall wirklich keine Zeit.“).
5. Im Anschluss vermittelt die Person in einer leitenden Funktion/die Mediator*in einen Lösungsvorschlag (z.B. „Können wir vereinbaren, dass bei zukünftigen Fällen, wenigstens eine Information telefonisch dazu ausgetauscht wird?“).
6. Die Vereinbarungen werden aufgeschrieben UND sofort wird ein Überprüfungstermin vereinbart.

Quellen und weiterführende Literatur

Glasl, F. (1999). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. 6. Aufl. Bern: Haupt.

Solga, M. (2019). *Konflikte in Organisationen*. In: Nerdinger F.W., Blickle, G. & Schaper, N. Arbeits- und Organisationspsychologie. Wiesbaden: Springer. S. 135-148.

Schwarz, G. (2014). *Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. Wiesbaden: Springer.