

Mag. iur. Gerlinde Ullmann
eingetragene Mediatorin (Liste des BMJ),
psychologische Beraterin, Coach und Supervisorin
eingetragen in der ExpertInnen-Liste „**Mediation**“ der WKO
eingetragen im ExpertInnen-Liste „**Supervision**“ der WKO
zertifizierter **coachdogs**® Coach – tiergestütztes Setting
1060 Wien, Stumpergasse 48/23
www.besprechbar.at office@besprechbar.at



Online-Seminar Konfliktmanagement 27.05.2021, 16.00 – 17.30 Uhr

Einleitung:

Konflikte kennt jeder und jeder weiß, wohin sie führen. Die gegenständliche Schulung soll dabei helfen, ein grundlegendes Verständnis für das Thema **Konfliktmanagement** zu entwickeln.

Dabei ist es wichtig zu wissen, dass das, was jemand **sagt**, nicht unbedingt das sein muss, was er/sie **meint**. Ebenso wie das, was jemand **hört**, nicht unbedingt das sein muss, was das Gegenüber wirklich **sagen wollte**. Konfliktmanagement behandelt somit immer die Diskrepanz zwischen Sender*in und Empfänger*in.

Im Rahmen des gegenständlichen Webinars werden daher insbesondere folgende Themenbereiche behandelt:

- Umgang mit konkreten bzw. potentiell „schwelenden“ Konflikten oder „**Hinter jedem Vorwurf steckt ein nicht gehörtes Bedürfnis!**“;
- Was tun, wenn es verbal „brennt“?: **Hilfreiche und hinderliche Formen der Kommunikation**;
- Erhöhung der eigenen Konfliktlösungskompetenz oder „**Ich weiß nicht, was ich will, aber Hauptsache, ich bin sauer?**“
- Kränkungen und Missverständnisse ausräumen oder „**Wer fragt, führt!**“
- Möglichkeiten der **De-Eskalation und Lösungsfindung**.

Mag. iur. Gerlinde Ullmann
eingetragene Mediatorin (Liste des BMJ),
psychologische Beraterin, Coach und Supervisorin
eingetragen in der ExpertInnen-Liste „**Mediation**“ der WKO
eingetragen im ExpertInnen-Liste „**Supervision**“ der WKO
zertifizierter **coachdogs**® Coach – tiergestütztes Setting
1060 Wien, Stumpergasse 48/23
www.besprechbar.at office@besprechbar.at

Konfliktmanagement:

Essentieller Bestandteil jedes Konfliktmanagements ist die sog. „Gewaltfreie Kommunikation“ (**GfK**) nach Marshall B. Rosenberg (1934 - 2015). Rosenberg war ein US-amerikanischer Psychologe und Gründer des gemeinnützigen *Center for Nonviolent Communication*.

Im Unterschied zur herkömmlichen – und gerade im Konfliktfall wenig hilfreichen – Kommunikation geht es bei der GfK darum, keine „*Schwarz-Weiß*“-Unterteilungen vorzunehmen, andere Menschen und deren Handlungen, Gefühle, Bedürfnisse und Wertvorstellungen nicht zu be- oder verurteilen und / oder zu bewerten und auch keine Einteilungen in „*richtig*“ oder „*falsch*“ vorzunehmen.

Denn die Suche nach dem / der „*Schuldigen*“ führt ins Nirgendwo – und letztendlich geht es beim Thema Konfliktmanagement niemals darum, Zuschreibungen in Richtung Vergangenheit zu tätigen, sondern einen Schritt nach **vorne** zu machen. Das erfordert allerdings Eigenverantwortung, d.h. die Bereitschaft, auch eigene Anteile zu erkennen und die „*Schuld*“ nicht primär beim Gegenüber zu suchen.

Um das zu erreichen ist es wichtig, dass jede/r Konfliktpartner/in sich zunächst einmal **gesehen, gehört und verstanden** fühlt. Wessen Ärger gleich „abgetan“ - oder rationalisiert - wird, der wird nur schwer bereit sein, sich auf konstruktive Gespräche einzulassen.

Wesentliches Element der GfK ist somit die Unterteilung in **Beobachtung – Gefühl – Bedürfnis** und **Bitte**. Dahinter steckt die Annahme, dass hinter jedem Vorwurf ein nicht gehörtes **Bedürfnis** steckt.

Herkömmliche Kommunikation beschränkt sich im Gegensatz dazu - gerade im Konfliktfall - auf eine Fülle von „**Du-„Botschaften** – mit denen letztendlich wenig gesagt ist: Denn weder der/die Sender/in der Botschaft, noch der/die Empfänger/in fühlt sich wirklich **gehört und verstanden**.

Wenig hilfreich sind – gerade im Konfliktfall – auch sog. „**W-Fragen**“, wie etwa:

- *Warum ist das noch nicht fertig?*
- *Wie lange dauert das noch?*
- *Warum wurde ich nicht informiert?*
- *Wieso hast du nicht angerufen?*

Derartige Formulierungen kommen beim Gegenüber oftmals als Vorwurf an. Auch dann, wenn es vielleicht gar nicht so gemeint ist. Die andere Person bekommt dann leicht das Gefühl, etwas falsch gemacht zu haben oder angegriffen zu werden.

Wenig hilfreich sind auch Verallgemeinerungen, wie z.B: „**Immer**“ und „**Nie**“. Beispiel:

- *„Immer muss ich alles alleine machen. Nie hilfst du mir.“*

Auf diese Weise gerät man nur allzu leicht in eine Spirale aus Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen. Sehr viel besser wäre es, das eigene Bedürfnis zu erkennen und sprachlich in den Vordergrund zu stellen:

- *„Mir ist Ordnung wichtig. Bitte sag mir, wann du Zeit hast, um mir bei der Hausarbeit zu helfen.“*

Zur Erhöhung der eigenen Konfliktlösungskompetenz ist es daher wichtig, innerlich und verbal erst einmal einen **Schritt zurück** zu machen. Denn das Motto „*Angriff ist die beste Verteidigung*“ stimmt nur bedingt und führt oft dazu, andere Menschen eher von sich weg zu treiben. Bloße Missverständnisse werden dann bald einmal zu handfesten Konflikten.

Wichtig ist somit, sich zunächst einmal selbst zu fragen:

- **Was will ich eigentlich? Was ist mir wichtig? Warum ist mir das wichtig?**

Bei Beantwortung derartiger Fragen gilt es tunlichst zu vermeiden, den entsprechenden Satz mit Formulierungen wie „XY soll...“ und dergleichen zu beginnen. Hilfreiche Kommunikation beginnt immer dort, wo man sich über **eigene** Themen und Bedürfnisse klar wird – und nicht dort, wo man einfach nur zum Ausdruck bringt, was „andere“ zu tun oder zu unterlassen haben.

Hilfreich bei schwierigen Gesprächen kann es auch sein, erst einmal **zuzuhören** – oder **Fragen** zu stellen. Natürlich nicht als eine Art „Verhör“, sondern so, dass das Gegenüber das Gefühl bekommt, dass hier jemand ist, der wirklich **zuhören und verstehen** möchte.

Eine weitere Möglichkeit der Deeskalation und Lösungsfindung liegt auch darin, sich bewusst zu machen, dass das **Senden und Empfangen** einer Nachricht auf 4 Wegen bzw. Ebenen geschehen kann:

- **Sachinhaltsebene**
- **Beziehungsebene**
- **Ebene der Selbstoffenbarung**
- **Appellebene**

Ausgehend von dieser Erkenntnis hat Friedemann Schulz von Thun 1981 die vier Seiten einer Äußerung als Quadrat dargestellt. Eine Äußerung entstammt dabei den „vier Mündern“ des/der Sender/in und trifft damit auf die „vier Ohren“ des/der Empfänger/in. Da es somit sowohl beim Sender, als auch beim Empfänger „4 verschiedene Mündern und Ohren“ gibt, sind Missverständnisse erst einmal vorprogrammiert. Verschärft wird dieser Effekt immer dann, wenn Sender/in und Empfänger/in **dauerhaft und wiederholt** auf vollkommen unterschiedlichen Ebenen miteinander kommunizieren.

Beispiel: A und B sitzen im Auto. Die Ampel springt auf Grün. Person B (Beifahrer*in) sagt zu Person A (Fahrer*in): „**Es ist grün**“.

Je nachdem, mit welchem „Mund“ Person B gesprochen und mit welchem „Ohr“ Person A die Botschaft aufgefasst hat, kann Kommunikation reibungsfrei gelingen oder eben auch nicht...

Gerade im professionellen Konfliktmanagement kann es daher wichtig sein, verschiedene Punkte herauszuarbeiten, um zu einer Deeskalation und konstruktiven Lösungsfindung beizutragen:

- **Streitgegenstand:** Worum geht es wirklich?
- **Konfliktverlauf:** Wie ist der Konflikt entstanden? Wie hat er sich entwickelt?
- **Konfliktparteien:** Wer ist am Konflikt beteiligt? In welcher Position? Aktiv oder passiv? Im Vordergrund oder verdeckt hinter den Kulissen?
- **Positionen, Interessen, Beziehungen:** Welche formellen und informellen Positionen werden vertreten und warum? Welche Sanktionen stellen die Beteiligten in den Raum, um das erwünschte Ergebnis zu erzielen? Wer vertritt welche Interessen? Welche Auswirkungen hat der Konflikt auf die beruflichen Beziehungen der Beteiligten untereinander, auf die künftige Zusammenarbeit?
- **Haltung der Parteien zum Konflikt:** Wie nehmen die Parteien die Gesamtsituation wahr? Gibt es Übereinstimmungen? Wird der Konflikt als „negativ“ beurteilt oder als Anstoß für Veränderungen ins Positive? Wie beurteilen die Konfliktparteien mögliche Endergebnisse und den dazu notwendigen Einsatz von Menschen, Geld und Technik? Welche Einstellung haben die Beteiligten zu den bisherigen Versuchen der Konfliktlösung?

Mag. iur. Gerlinde Ullmann
eingetragene Mediatorin (Liste des BMJ),
psychologische Beraterin, Coach und Supervisorin
eingetragen in der ExpertInnen-Liste „**Mediation**“ der WKO
eingetragen im ExpertInnen-Liste „**Supervision**“ der WKO
zertifizierter **coachdogs**[®] Coach – tiergestütztes Setting
1060 Wien, Stumpergasse 48/23
www.besprechbar.at office@besprechbar.at

Zusammengefasst kann man daher sagen, dass Konfliktmanagement immer auch die **Arbeit an sich selbst** voraus setzt. Denn wer sich selbst gut und immer besser kennt, wird im Laufe der Zeit auch mit **anderen Menschen** besser auskommen.

In diesem Sinne: Vielen Dank für die Mitarbeit und alles Gute!