

# Umgang mit personalen Konflikten in der Ausbildung

## Gliederung

1. Begriffsklärungen
2. Konfliktarten
  - 2.1 Intrapersonale Konflikte
  - 2.2 Ziel- und Motivkonflikte
  - 2.3 Entscheidungskonflikte
  - 2.4 Interpersonale Konflikte
3. Konflikt handhabung
  - 3.1 Abwehrmechanismen
  - 3.2 Konfliktverdrängung
  - 3.3 Konfliktaustragung
  - 3.4 Lösungsstrategien für intrapersonale Konflikte
  - 3.5 Lösungsstrategien für interpersonale Konflikte
4. Hilfen der Ausbilderin und des Ausbilders bei der Konfliktaustragung

## 1. Begriffsklärungen

Wo immer Menschen zusammen leben, dort entstehen Konflikte, also auch in Familien, Kindergärten, Schulen, Betrieben, Behörden und anderen Organisationen. Nirgendwo können sie ausgeschlossen werden. Sie gehören zur menschlichen Existenz, sie sind alltäglich. Gegensätze kennzeichnen die Natur und sind integraler Bestandteil unserer natürlichen und der sozialen Welt. Zumal in einer Welt unterschiedlichster Bedürfnisse der Menschen, überwältigender, aber unvollkommener Informationen, knapper Ressourcen und komplexer flexibler Arbeitsorganisationen sind Konflikte etwas völlig Normales. Die Alternative, ob wir mit oder ohne Konflikte leben wollen, stellt sich uns nicht: Wir müssen mit ihnen leben. Dass sie in unserer Gesellschaft in erster Linie negativ eingeschätzt werden, hat im wesentlichen zwei Gründe: unsere Erziehung und die Sehnsucht des Menschen nach Harmonie und Beständigkeit. *"Harmonie – das ist ein Traum, der uns die schweren Stunden erträglich machen soll."*<sup>1</sup> Konflikte stehen dagegen für das Gegenteil, für Dissonanz, Divergenz und Ambivalenz von Gedanken, Wünschen, Absichten, Entscheidungsalternativen, Bewertungen u. v. m.

---

<sup>1</sup> Schiermann, J.U.: Kommunikation: Konflikte verstehen – Konflikte lösen. Schulleiter-Handbuch 32. Braunschweig 1984, Seite 32

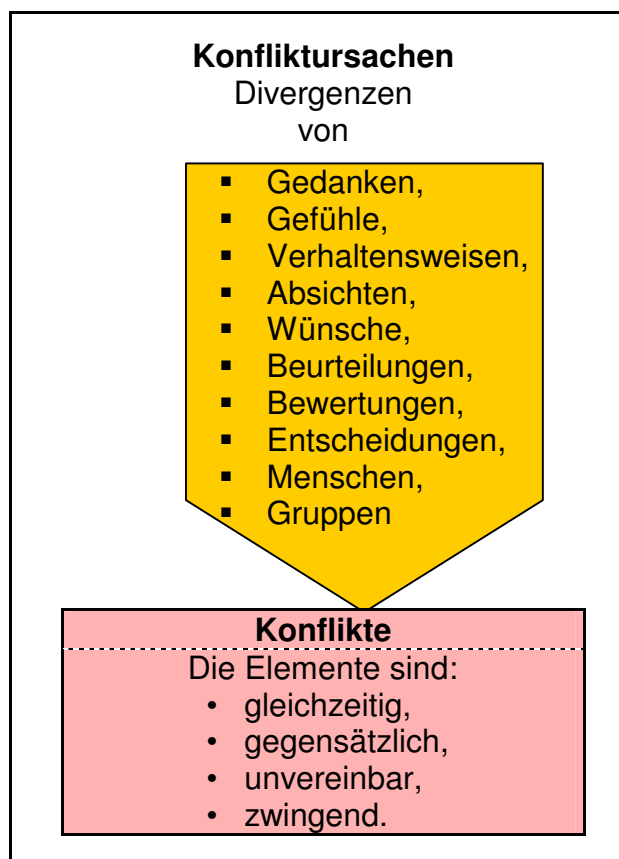


Abb. 1: Konfliktmerkmale

Konflikte können aber auch wegen

- unzureichender oder fehlerhafter Organisation der Arbeitsabläufe,
- autoritärem bzw. entmutigendem Führungsverhalten,
- rücksichtslosem Egoismus einzelner Mitarbeiter,
- unterwürfiger Anpassung an die Vorgesetzten,
- Nichterfüllbarkeit von Ansprüchen,
- Pochen auf Statusvorteilen,
- unterschiedlichen Wertvorstellungen u. v. m.

entstehen. In den meisten Fällen sind mehrere Ursachen beteiligt.

Seit der Begriff Konflikt in die Umgangssprache eingegangen ist, ist er immer mehr zu einem Plastikwort geworden, dessen Bedeutung schwammig und knetbar ist, eher verwirrend als erhellend, in jedem Fall erklärungsbedürftig.

Konflikte sind durch vier Grundelemente gekennzeichnet:

- *Gegensätzlichkeit*: Die Beteiligten sind sich der Unvereinbarkeit ihrer Interessen, ihres Verhaltens u.a. bewusst.
- *Gleichzeitigkeit*: Die Divergenz von Gedanken, Wünschen u.a. besteht zur gleichen Zeit.
- *Unvereinbarkeit*: Die Gegensätze lassen sich nicht gegenseitig ausgleichen.
- *Zwangsläufigkeit*: Der Konflikt ist nicht zu umgehen, er muss ausgetragen werden.

Veränderung in der Beurteilung von Konflikten	
Frühere Sichtweise:	Heutige Sichtweise:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflikte sind vermeidbar und sollten vermieden werden.</li> <li>2. Konflikte sind immer destruktiv.</li> <li>3. Konflikte hemmen Menschen und den Fortschritt.</li> <li>4. Konflikte werden durch "Störenfriede" u.ä. verursacht.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflikte entstehen aus unvermeidbaren Gegensätzen und Belastungen.</li> <li>2. Konflikte sind produktiv nutzbar.</li> <li>3. Konflikte können der individuellen und sozialen Entwicklung nutzen.</li> <li>4. Konflikte sind durch persönliche und strukturelle Faktoren verursacht.</li> </ol>

Abb. 2: Veränderungen in der Beurteilung von Konflikten

Für die Früherkennung und die Analyse von Konflikten ist die Unterscheidung zwischen latenten, aktuellen und manifesten Konflikten bedeutsam. Latent sind Konflikte, wenn eine Situation derart konstruiert ist, dass Konflikte entstehen können. Arbeitsplätze tragen z.B. Konfliktpotential grundsätzlich in sich. Aktuelle Konflikte sind solche, die objektiv bereits gegeben sind, subjektiv aber noch nicht bewusst erlebt werden. Von manifesten Konflikten sprechen wir, wenn die Gegensätze objektiv existieren, den Beteiligten subjektiv bewusst sind und die Konfliktaustragung bereits begonnen hat. Der Bewusstseinsstand kann bei verschiedenen Konfliktparteien unterschiedlich sein: Eine Partei erlebt den Konflikt bereits manifest, für die andere ist er noch latent. Die meisten Konflikte haben eine Vorgeschichte und laufen prozesshaft ab.

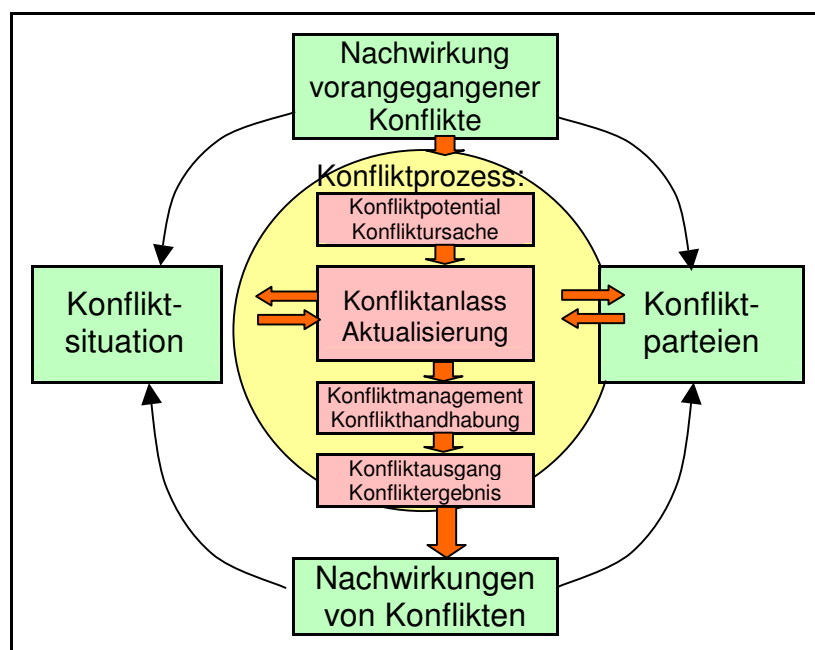


Abb. 3: Der Konfliktprozess

Der Begriff Konflikt bedeutet – grob gesehen – den Zusammenprall widerstrebender Kräfte. Solche Kräfte können innerhalb einer Person (intrapersonal) auftreten, z.B. zwischen Wollen und Können bzw. Verstand und Gefühl. Andererseits können die Gegensätze auch zwischen Personen (interpersonal) auftreten, z.B. unterschiedliche Meinungen, Wünsche, Urteile, Ziele, Werte usw. Nicht immer sind die wirkenden Kräfte eindeutig. Sie können sich verändern oder vermischen. So kann ein

ehemaliger Werte- zu einem Zielkonflikt werden, ein Vorgang, der das Verständnis der Konfliktursache sehr erschweren kann.

## 2. Konfliktarten

Soweit Menschen in sozialen Gruppen leben und arbeiten werden Beziehungs-, Verteilungs- und Rollenkonflikte unterschieden. Derartige Konflikte treten zwischen Mitgliedern ein und derselben Gruppe auf (Intra-Gruppen-Konflikte). Sie können die Gruppenleistung positiv oder negativ beeinflussen. Schließlich wissen wir noch von systembedingten Gegensätzen, die sich zwischen verschiedenen Gruppen (Inter-Gruppen-Konflikte) eines sozialen Systems auswirken. Wir sprechen hier auch von strukturellen Konflikten, z.B. dem Lohnkonflikt zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmersvertretungen. Inter-Gruppen-Konflikte werden häufig benutzt, um die Leistungen der rivalisierenden Gruppen zu erhöhen.

Bei Konflikten kann grundsätzlich zwischen Konfliktursache und Konfliktgegenstand unterschieden werden. Der Gegenstand des Konfliktes kann z.B. der neue Dienstwagen sein, wegen dessen Anschaffung es zu einem Verteilungskonflikt zwischen zwei oder gar mehreren Außendienstlern kommt. Die Ursache des Konfliktes können Missgunst, Neid, Renommierverhalten, aber auch organisatorische Regelungen sein. Der Konflikt ist von der Ursache zum Gegenstand verschoben worden (verschobener Konflikt). Die Konfliktverschiebung ist auch in umgekehrter Richtung denkbar: Zwischen einem Ausbilder und einer seiner Auszubildenden besteht bereits seit langer Zeit ein latenter Beziehungskonflikt. Der Ausbilder mag Mädchen in Männerberufen nicht. Aktuell tritt ein völlig unbedeutendes Fehlverhalten der Auszubildenden auf. Das wird der Anlass zu einem heftigen interpersonalem Konflikt, bei dem die "Leichen aus dem Keller" geholt werden. Vom Konfliktgegenstand wurde auf die Konfliktursache zurückgegriffen. Die Konfliktbehandlung muss immer an der Konfliktursache ansetzen, wenn sie grundsätzlich und langfristig Erfolg haben soll.

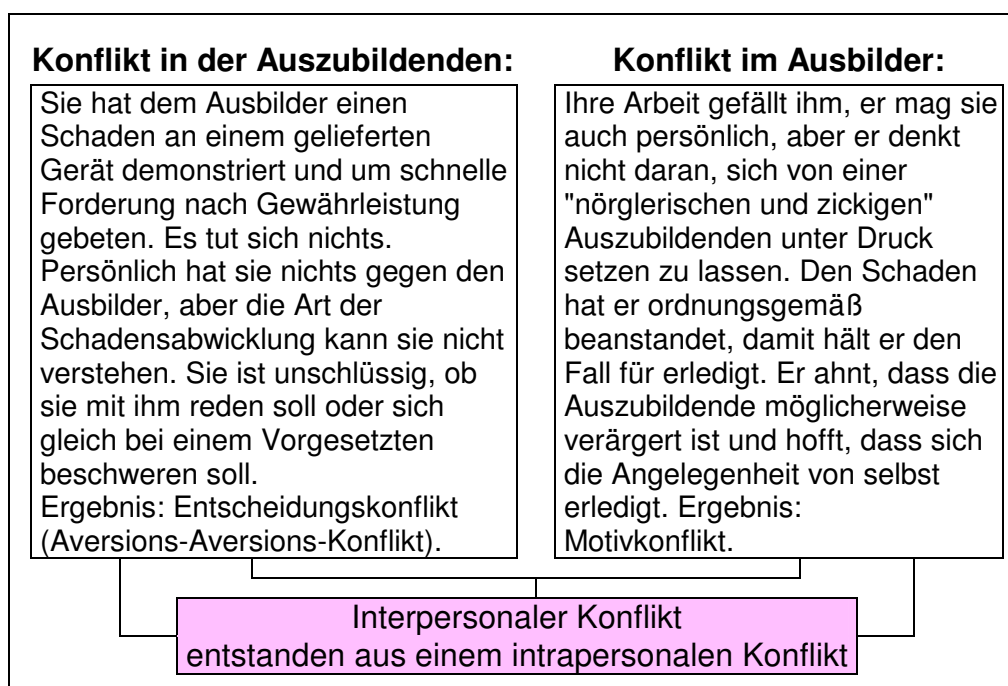


Abb. 4: Beziehungen zwischen intrapersonalem und interpersonalem Konflikt

## 2.1 Intrapersonale Konflikte:

Wenn bei einem Menschen in ein und derselben Situation zwei gegensätzliche

- Antriebe (Motive) bzw.
- Handlungstendenzen (Entscheidungszwänge) oder
- Verhaltenserwartungen (soziale Rollen)

auftreten, sprechen wir von einem intrapersonalen Konflikt. Ein derartiges Erlebnis führt zu gefühlsmäßigen Spannungen, die manchmal sogar von den Betroffenen nur schwer zu lokalisieren sind und oft gar nicht als innerer Konflikt erkannt werden. Intrapersonale Konflikte sind gravierende Verletzungen des Selbstwertgefühles und der Ich-Identität und können zu schweren psychischen Störungen führen.

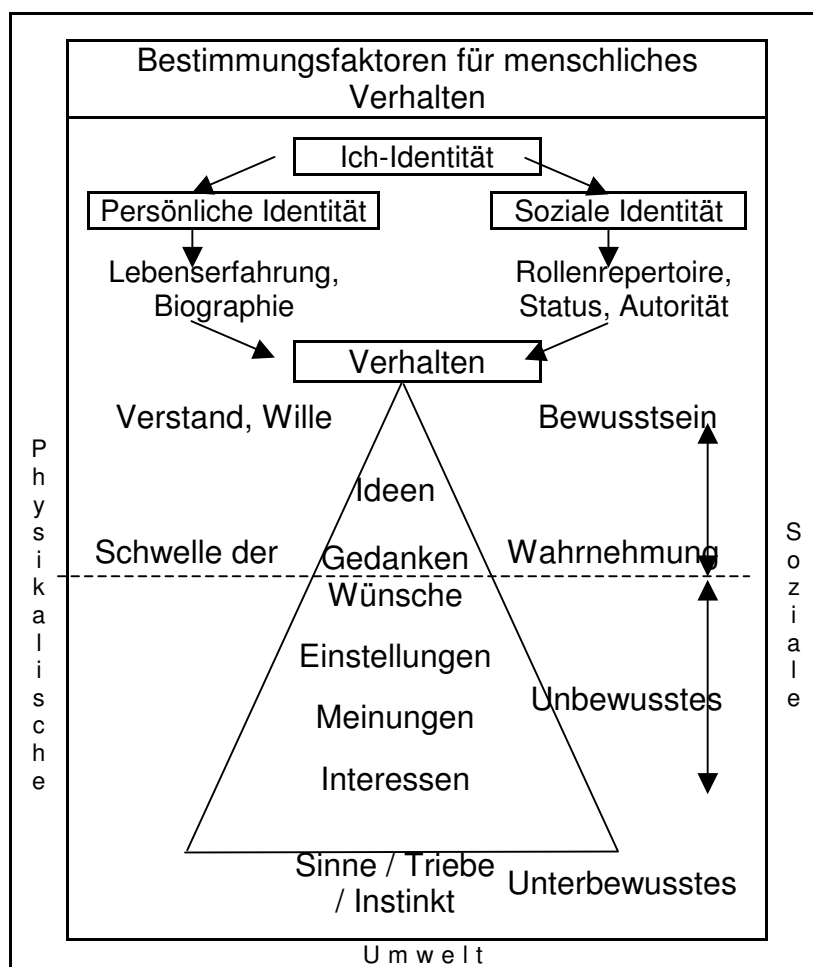


Abb. 5: Bestimmungsfaktoren menschlichen Verhaltens

Das System Mensch sucht in vielfältiger Form nach Gleichgewicht, nach Harmonie zwischen: früher und heute, sich und anderen, Wünschen und Wirklichkeit, Verstand und Gefühl, Wollen und Können und vielem anderen mehr. Harmonie ist jedoch ein fragiler Zustand. Er wird potentiell immer bedroht, aus den Widersprüchen der Person selbst und aus der Umwelt. Auf derartige Bedrohungen reagiert das Ich mit Stress oder Frustration. Beide sind psychische Reaktionsmuster. Sie entstehen also nicht aktiv aus dem Individuum heraus, sondern sind immer Reaktionen auf Bedingungen in der Person selbst oder in der Umwelt der Person. Solche Reaktionen sind individuell in Art und in Intensität sehr unterschiedlich. Sie lassen sich nach der Art sehr grob unterscheiden:

- Verlaufsfrustration bzw. Dauerstress mit schleichender Entwicklung und
- Zielfrustration bzw. Lifestress mit einem unerwarteten plötzlichen Ereignis.

Ganz unterschiedliche situative Bedingungen können dennoch ganz ähnliche Abfolgen physiologischer Reaktionen zur Folge haben:

- Alarm (Der Organismus aktiviert die Abwehr, Adrenalinausstoß.)
- Resistenz (Der Organismus sucht ein neues Gleichgewicht, häufig durch Regression und Einengung der Wahrnehmung.)
- Erschöpfung (Der Organismus zeigt nachlassende Abwehrkräfte.)

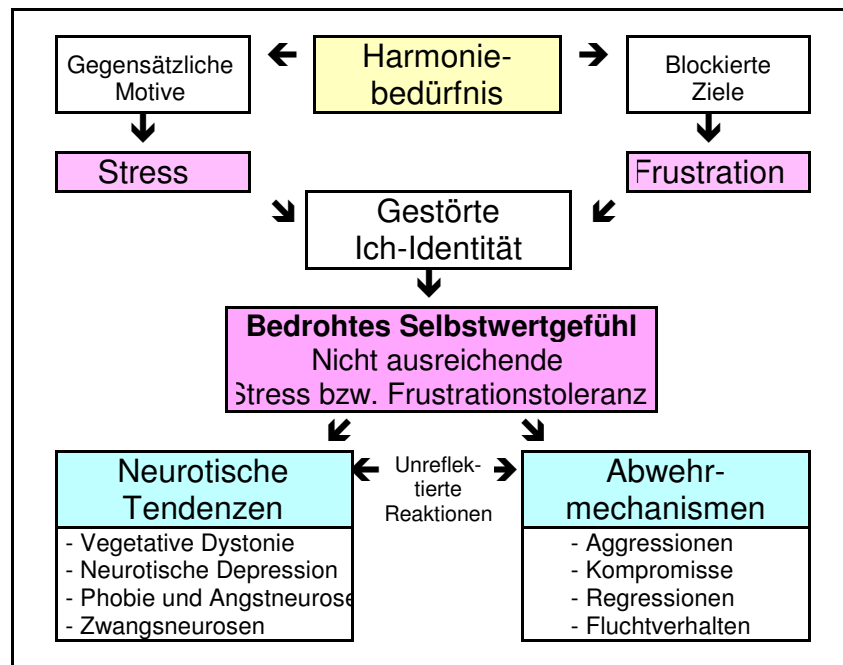


Abb. 6: Ursachen und Wirkungen von Stress und Frustration

Weil aber weder Stress noch Frustration harmoniefördernd sind, sucht das Individuum sie zu verhindern, zu verdrängen oder zu bekämpfen. Dabei bedient es sich genetisch ererbter und erlernter Strategien. Zu den ersteren gehören z.B. Fluchtreflex und Totstellreflex, zu den letzteren Neurotisierung und

Manche Menschen sprechen schon von Stress, wenn sie sich zuviel Arbeit zugemutet haben. So wird aus unzureichendem Zeitmanagement schnell „Stress“. Ebenso wird aus Langeweile „Frust“. Die Begriffe werden zu Worthülsen. Um ihnen auf den Grund gehen zu können, müssen wir unsere eigenen Erfahrungen aktivieren.

Stresssymptome erkennt man an

- Wutausbruch, durchdrehen,
- Nervös, gereizt sein,
- Wichtige Termine vergessen,
- Familie vernachlässigen,
- Sorgfalt vermissen lassen,
- Schlafschwierigkeiten,
- Alkoholismus,
- Arbeitswut u.a.

## 2.2 Ziel- und Motivkonflikte

Motive sind Beweggründe, Bedürfnisse für unser Handeln. Sie werden im Normalfall dadurch abgebaut, dass sie befriedigt werden. Das Bedürfnis nach menschlicher Zuwendung wird beispielsweise durch Bestätigung, Anerkennung, Lob oder andere "Streicheleinheiten" befriedigt. Motivkonflikte ergeben sich dadurch, dass

entgegengesetzte Bedürfnisse gleichzeitig auftreten oder die Bemühungen eines Menschen, seine Bedürfnisse zu befriedigen an subjektiven oder –objektiven Widerständen scheitern. Im ersten Fall stellt sich Stress, im zweiten Frustration ein. Die Ich-Identität der Person wird gestört, das Selbstwertgefühl bedroht. In solchen Fällen tritt zielgerichtetes und rationales Problemlösungsverhalten schnell hinter die Tendenz zur Selbstsicherung und die Verwendung von Abwehrmechanismen zurück. Die erste Technik zur Handhabung intrapersonaler Konflikte ist der Aufbau und die Festigung von Selbstmanagement. Dazu gehören

- Zeitmanagement,
- Arbeitsplatz- und Arbeitsmanagement,
- Ambiguitätstoleranz (Fähigkeit, Widersprüche ertragen zu können),
- Organisations- und Gestaltungsfähigkeit,
- Entscheidungsfähigkeit und
- Durchsetzungsfähigkeit.

Frustration und Stress sind die Folgen nicht verarbeiteter Konflikte. Bei Stress können die Ursachen biologischer, psychischer und sozialer Art sein. Auch Frustration hat verschiedene Quellen: äußere und innere.

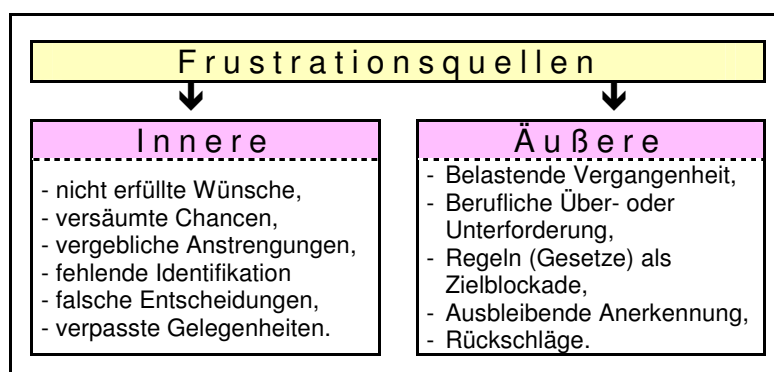


Abb. 7:Frustrationsquellen

In vielen Fällen sind intrapersonale Konflikte die Ursache von interpersonalen, sozialen Konflikten.

### 2.3 Entscheidungskonflikte

Das Verhalten von Menschen in Entscheidungssituationen wurde vor allem von Verhaltensforschern untersucht. Für die Konfliktforschung ist dabei das Verhalten angesichts zweier Alternativen interessant, die als gleichwertig angesehen werden, sich aber gegenseitig ausschließen. Der Zwang, auf der Basis unvollkommener Informationen und ungewisser Zukunft hier und heute zwischen Entweder-Oder-Alternativen entscheiden zu müssen, macht aus Entscheidungszwängen schnell Konflikterlebnisse. In den Betroffenen baut sich ein Spannungsfeld zwischen Zuwendungs- und Ablehnungstendenzen auf, aus dem sich folgende Typen von Entscheidungskonflikten ableiten lassen:

- Zuwendungs-Zuwendungs-Konflikt (Appetenz-Appetenz-Konflikt):  
Eine Person fühlt sich von zwei Entscheidungsalternativen, von denen jede für sich allein genommen mit Zuwendung verbunden ist, gleich stark angezogen. Werden aber beide gleichzeitig angeboten, bedeutet Zuwendung zur einen Alternative augenblicklich Ablehnung der anderen.
- Zuwendungs-Ablehnungs-Konflikt (Appetenz-Aversions-Konflikt):  
Er entsteht immer dann, wenn sich eine Person vor einer Entscheidung sieht, alles beim alten zu lassen oder sich für eine Alternative zu entscheiden, die sowohl Angenehmes als auch Unangenehmes mit sich bringt.

- **Ablehnungs-Ablehnungs-Konflikt (Aversions-Aversions-Konflikt):**  
Er tritt auf, wenn eine Entscheidung zwischen zwei Alternativen getroffen werden muss, die beide mit unangenehmen Folgen verbunden sind.

Selbst bei noch so objektiv erscheinenden Entscheidungen bleibt meistens doch ein Quäntchen Subjektivität im Spiel. Diese Erfahrung hat wohl dazu geführt, dass manche Praktiker auf ihre Intuition und ihr Fingerspitzengefühl als Erfolgsgaranten schwören. Das tun sie wenigstens so lange, wie sie damit erfolgreich sind. Andererseits gehört es zu den schmerzenden Erkenntnissen, dass sich im Rückspiegel betrachtet, die meisten Entscheidungen als fehlerhaft bzw. unvollkommen erweisen.

Beim Nachdenken über Konflikthanlässe fällt uns meistens zuerst das Fehlverhalten anderer ein. Wer mit sich selbst in einem Konflikt lebt, wird diesen problemlos auf andere projizieren und damit versuchen, sich seiner zu entledigen. Schuld sind die anderen: der Chef, die Mitarbeiter, die Kunden, die Politik. Eine Projektionswand findet sich immer. Nur wer die eigenen Anteile am Konflikt zu erkennen vermag, kann Konflikte vermeiden. Deshalb soll die Ursachenforschung auch den eigenen Anteil am Konflikt schonungslos aufdecken.

## 2.4 Interpersonale Konflikte

Interpersonale, soziale Konflikte entstehen fast immer dann, wenn

- zwischen zwei oder mehr Personen eine Spannungssituation entsteht oder besteht.
- die Beteiligten voneinander abhängig sind.
- die Beteiligten versuchen, ihre unvereinbaren Handlungspläne durchzusetzen.
- sich die Parteien ihrer Gegnerschaft bewusst sind.

Zu den Einzelursachen für Konflikte im Beruf gehören z.B. die Abhängigkeit aller Mitarbeiter von Tätigkeiten anderer und der sich daraus ergebende Koordinationszwang, die nur bedingt vorhandenen technischen, finanziellen und organisatorischen Ressourcen, unsinnige und pingelige Vorschriften, Konkurrenzdruck und Wettbewerb.

Diesen Bedingungen lassen sich bestimmte Konfliktarten zuordnen:

- Beurteilungskonflikte, die aus Divergenzen über Ziele und Handlungsergebnisse entstehen.
- Bewertungskonflikte, die sich ergeben, wenn die Wege zum Ziel unterschiedlich eingeschätzt werden.
- Verteilungskonflikte, wenn um ein knappes Gut im weitesten Sinne gestritten wird.
- Beziehungskonflikte, die sich aus unzureichender Zusammenarbeit und nicht ausreichend abgegrenzter Verantwortlichkeit ergeben.

Gruppenkonflikte sind ein Indiz für die Gruppenentwicklung. An der Art und Weise, wie es einer Gruppe gelingt, ihre Konflikte zu verarbeiten, lässt sich der Reifegrad der Gruppe erkennen. Eine produktive Lösung von Differenzen zwischen den formellen Zielen der Gruppe und den Bedürfnissen einzelner Mitglieder kann sowohl die persönliche Entwicklung der Mitglieder als auch die Entwicklung der Gruppe als Ganzes fördern.

Mit dem Begriff Rolle wird in der Soziologie die Tatsache bezeichnet, dass an jedes Mitglied einer Gruppe eine Reihe von tatsächlichen oder vermuteten Verhaltensanforderungen gestellt wird. In diese Verhaltenserwartungen fließen dann Vorstellungen ein wie Gewohnheiten, Wertmaßstäbe, Vorurteile und Tradition. Ganz gleich, ob die Vorstellungen tolerant oder intolerant gehandhabt werden, immer sind sie Maßstäbe für das,

- was ein Rollenträger tun muss, was sich für ihn schickt.



- was ein Rollenträger nicht tun darf, was sich für ihn nicht gehört.
- was ein Rollenträger tun kann, was die Gruppe nicht stört.

Der typische Rollenkonflikt entsteht aus dem Spannungsverhältnis zwischen äußerer Rollenerwartung einerseits und der persönlichen Rollenauffassung des Rollenträgers andererseits. Wir können auch hier unterscheiden zwischen

- Intra-Rollen-Konflikten, die entstehen, wenn eine Person in ein und derselben Rolle, z.B. als Ausbilder, unvereinbaren und widersprüchlichen Erwartungen, z.B. von der Geschäftsleitung hier und den Auszubildenden dort, ausgesetzt wird.
- Inter-Rollen-Konflikten, die dadurch entstehen können, dass ein Individuum gleichzeitig Träger mehrerer Rollen sein kann, z.B. Ausbilder und Vereinsbruder.

### **3. Konflikthandhabung**

Da Konflikte den Ausbildungsalltag sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können, lässt sich nicht für jeden Einzelfall eine grundlegende Lösungsstrategie vorgeben. Modelle zur Konfliktbewältigung gibt es auch nicht wohlfeil in Form von Rezeptbüchern oder Gebrauchsanweisungen. Für den nutzbringenden Umgang mit Konflikten müssen folgende Fähigkeiten erlernt und entfaltet werden:

- Konflikte erkennen und analysieren können,
- Negative Konflikte vermeiden zu wollen,
- Positive Konflikte ertragen zu können,
- Konflikte lösen und überwinden zu können.

Das Verhalten in sozialen Konflikten bewegt sich – grob gesehen – immer zwischen den Polen Egoismus und Altruismus. Die Frage heißt dann: Soll ich meine eigenen Interessen verfolgen oder die der Gemeinschaft, etwa des Unternehmens. Da wird dann mit allen Mitteln versucht, die eigenen Ziele zu erreichen: mit Engelszungen, mit Ellenbogen, mit Tauschgeschäften, mit Seilschaften, mit Vetterleswirtschaft, mit Intrigen und mit Mobbing. Nur dauerhafte Konflikthandhabung ist das alles nicht. Am Ende gibt es möglicherweise einen Gewinner. Der Verlierer ist aber immer das Unternehmen, die Gemeinschaft. Diejenigen, die zurückstecken mussten, werden auf ihre Chance warten und sich rächen. Wenn einer alles gewinnt und alle anderen Beteiligten nichts gewinnen, nennt das Thomas Gordon ein Nullsummenspiel. "In der Wirtschaft wie im täglichen Leben gibt es eine Fülle solcher Situationen, in denen der einzelne sich auf Kosten der Gemeinschaft einen Vorteil verschaffen kann, dies aber allen zum Nachteil wird, wenn alle es tun."

Die Art und Weise der individuellen Reaktion lässt den Konfliktlösungsstil eines Menschen erkennen.

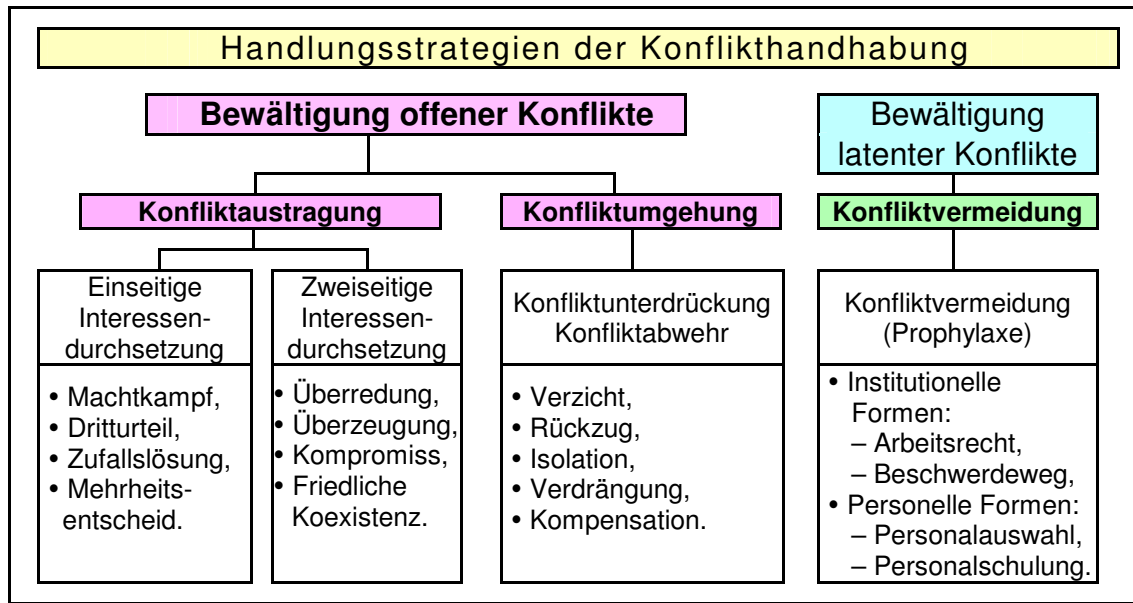


Abb. 8: Konflikthandhabungsstrategien

Die wenigsten Menschen sind fähig und in der Lage, Konflikte über längere Zeit ertragen zu können (Ambiguitätstoleranz). Meistens häufen sich in Folge von Konflikterlebnissen innere Spannungen an, welche die Wahrung der Selbstwertschätzung und die Sicherung der persönlichen Identität gefährden. Zielgerichtetes und rationales Problemlösungsverhalten tritt hinter die Tendenz zur Selbstsicherung zurück.

### 3.1 Abwehrmechanismen

Die Konfliktursachen liegen häufig in der mangelnden Fähigkeit begründet, sich über die eigenen Bedürfnisse, Wünsche, Ziele, Werte und Überzeugungen Rechenschaft geben zu können. Persönliche Konfliktursachen werden oft mit einem Schutzwall von Abwehrmechanismen umgeben, so dass der Konflikt nicht nur unverzichtbar bleibt, sondern auch selbst nicht erkannt wird: Er wird verdrängt.

Typische Abwehrmechanismen sind:

Aggression (Zerstörung, Beschädigung)

Aggressionen richtet sich gegen Personen oder Objekte. Sie treten in drei verschiedenen Formen auf:

1. Als direkte Aggression, die sich gegen den Konfliktverursacher selbst richtet.  
Beispiel: Ein Auszubildender, der immer wieder wegen seines Dialektes gehänselt wird, "sieht rot" und fängt mit einem Spötter eine Rauferei an.
2. Als verschobene Aggression, die sich gegen Personen oder Sachen richtet, die mit der Konfliktursache selbst nichts zu tun haben.  
Beispiel: Ein Ausbilder hat zu Hause Ärger mit seinen Kindern. Im Betrieb schikaniert er seine Auszubildende.
3. Als organisierte Aggression, zu der sich Leidtragende eines Konfliktes zusammenschließen. Für Vorgesetzte ist diese Form besonders gefährlich.  
Beispiel: Ein Auszubildender, der von seinem Ausbilder getadelt wurde, organisiert unter den Kollegen den passiven Widerstand.

### Regression (Rückzug)

Darunter werden Rückzugs- und Fluchtreaktionen verstanden, mit denen Betroffene eines Konfliktes versuchen, diesem auszuweichen: Flucht in Krankheit, Genuss, Alkohol, Arbeit, Isolation, Kindheit, aber auch Resignation. Die Arbeit bleibt liegen, man lässt den Dingen ihren Lauf und hofft, dass sich der Konflikt von selbst erdigen wird.

### Kompromiss (Rechtfertigung)

Kompromisse zeigen sich in den Formen Verdrängung, Kompensation, Identifikation und Scheinrationalisierung.

Abwehrmechanismen lösen die Konflikte nicht wirklich, weder die intrapersonalen noch die interpersonalen. Man verbessert damit nicht wirklich seine Konfliktlösungsfähigkeit, sondern glaubt nur, sie zu verbessern. Man verändert nicht wirklich seine Ansprüche, sondern bildet sich das nur ein. Auch die Anforderungen aus der Umwelt werden nicht wirklich, sondern nur in der Vorstellung verändert. Abwehrmechanismen erzeugen Traumtänzer.

Wenn die Fähigkeit, die Kraft oder die Chance zur Konfliktbewältigung fehlt, wird häufig versucht, Konflikte prophylaktisch zu vermeiden. Konflikte erst gar nicht aufkommen zu lassen, ist eine durchaus vernünftige Strategie, aber nicht, wenn Furcht oder Flucht vor Konflikten die Begründung sind. Konflikte können vermieden werden durch Bereinigung des Umfeldes: Abbau unsinniger oder hinderlicher organisatorischer Regelungen, offene Kommunikationsprozesse, weite Handlungsspielräume, klare Kompetenzverteilung, rechtzeitige Absprachen bei Verteilungsprozessen, sorgfältige Zusammenstellung von homogenen Arbeitsgruppen, Partizipation aller Betroffenen an Entscheidungsprozessen, den Wechsel von der Konkurrenz- zur Kooperationshaltung

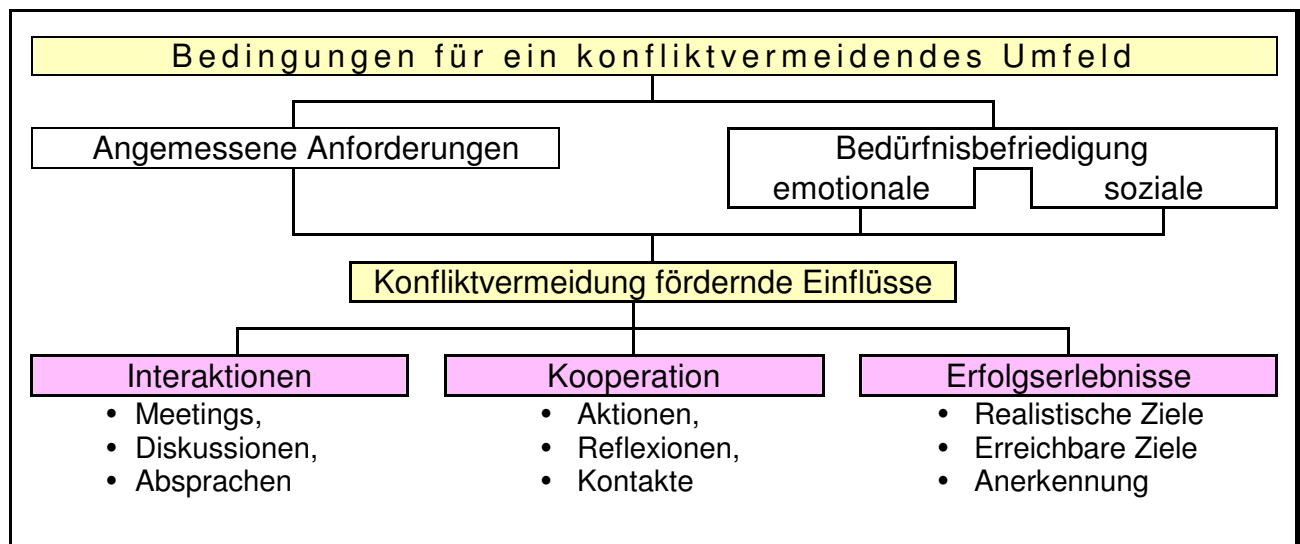


Abb. 9: Bedingungen für ein konfliktvermeidendes Umfeld

Eine wirksame Konfliktbearbeitung fängt bei jedem einzelnen selbst an. Dazu gehört einerseits eine stabile und selbstsichere Haltung gegenüber Konflikten, andererseits ein "hygienischer" Umgang mit sich selbst.

Selbstsicherheit bedeutet:

- Sich bei Widerspruch durch andere nicht angegriffen zu fühlen.
- Aktiv widersprechen zu können, ohne zu verletzen.
- Positive und negative Gefühle anderen gegenüber ausdrücken zu können.
- Auf einen groben Klotz nicht noch einen größeren Keil setzen zu wollen.

- Auf Rache verzichten zu können.
- Anderen Freundliches sagen und selbst Komplimente ertragen zu können.
- Dem Gegenüber in die Augen sehen zu können und
- zu sich selber gut sein zu können.

Zur Psychohygiene gehört:

- Sich selber mögen.
- Sich aber nicht so schrecklich wichtig nehmen.
- Positiv denken.
- Freundschaften suchen und ausbauen.
- Kumpaneien vermeiden.
- Schlechte Gewohnheiten ändern, nicht sie zu entschuldigen.
- Arbeit nicht zur Sucht werden lassen.
- In der Freizeit Muße und Feiern pflegen.
- Die persönliche Sphäre sauber halten.
- Erreichbare Ziele setzen.
- Zielstrebig arbeiten.
- Sich selbst für gute Leistung loben und belohnen.
- Unvermeidliche Konflikte akzeptieren.

### **3.2 Konfliktverdrängung**

Konflikte, die absichtlich nicht beachtet, sondern unter den Tisch gekehrt werden, verschwinden nicht, sondern bestehen als latente Konfliktherde im Unbewussten oder gar im Unterbewussten weiter und können jederzeit als aktuelle Konflikte ausbrechen. Sie sind gefährlicher als offene Konflikte. Der Konflikt wird beendet, ohne dass die Betroffenen einer Regelung zugestimmt haben. Eine offene Austragung der Differenzen wird im Keim erstickt oder durch Rückgriff auf Machtpositionen unterdrückt. Wenn die Brühe brodelt, lässt sich der Deckel aber nicht lange zuhalten. Der Dampf muss raus oder der Topf explodiert. Verdrängte Konflikte können jederzeit – und dann meistens völlig unerwartet – wieder aufbrechen.

### **3.3 Konfliktaustragung**

Konflikte schlagen nicht unvermutet ein wie Blitze aus heiterem Himmel. Sie kündigen sich mit verschiedenartigen, aber ganz und gar nicht eindeutigen Signalen an: Widerstand und Überkonformität, Aggressivität und Desinteresse, Rechthaberei und Formalismus, innerer Rente und Arbeitswut. Sie haben oft eine lange Vorgeschichte mit zunächst als unbedeutend angesehener Ursache, schwelen unter der Oberfläche, brechen dann schlagartig aus und eskalieren. Im idealtypischen Verlauf sowohl von intrapersonalen als auch von interpersonalen Konflikten können verschiedene Phasen festgestellt werden, die einen Regelkreis der Eskalation bilden, wenn die Gegensätze nicht verarbeitet werden.

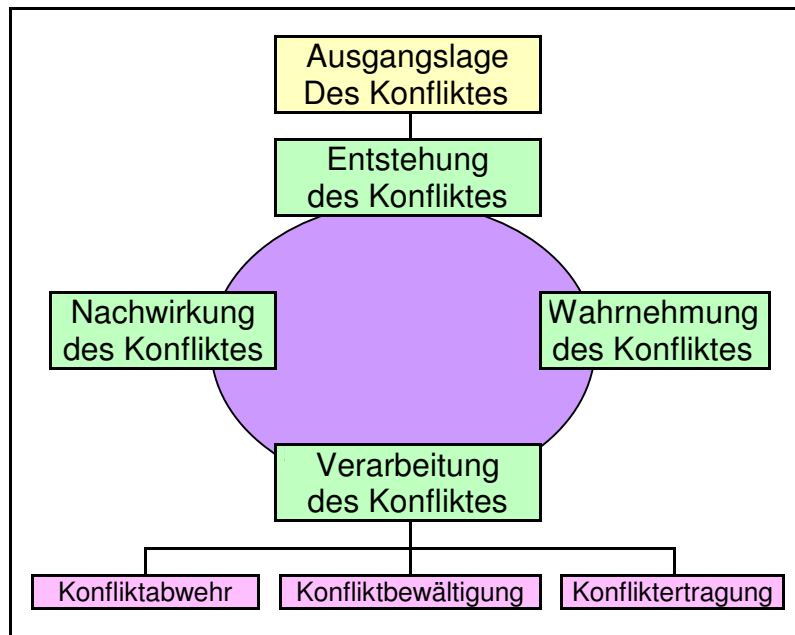


Abb. 10: Regelkreis des Konfliktverlaufes

Die Wahrnehmung von Konfliktursachen und Konfliktbedingungen erfolgt immer subjektiv, hängt demnach auch immer von augenblicklichen Voraussetzungen ab: Stimmungen, Erregbarkeit, Konzentration, Aufmerksamkeit, Interesse, persönlicher Betroffenheit. Der Konflikt bestimmt aber auch die Wahrnehmung. Die Parteien selektieren bei der Wahrnehmung nach nützlich und schädlich für ihre Position im Konflikt.

Die Folgen der Konfliktaustragung können positiv und negativ sein. Aus der Verarbeitung von Konflikten können neue Konflikte entstehen. Diese sind nicht selten schärfer und unerbittlicher als die ursprünglichen.

Der Ablauf von Konflikten in Phasen legt nahe, die Konfliktverarbeitung ebenfalls in Phasenform zu gestalten:

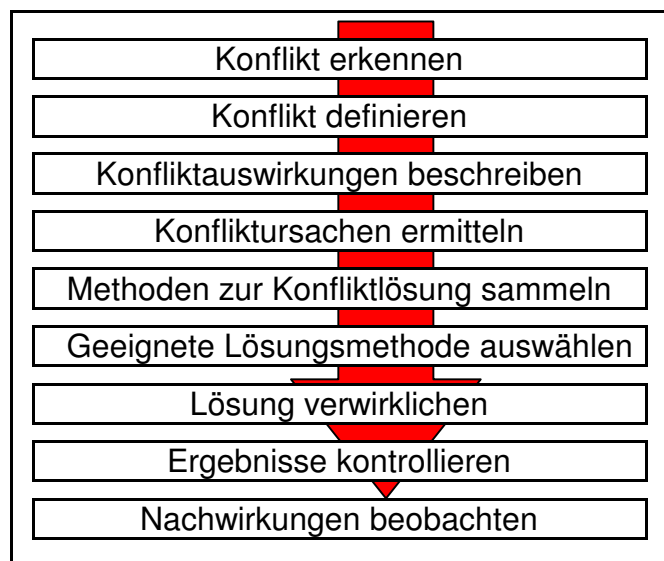


Abb. 11: Konfliktbewältigungsphasen

Die schrittweise Vorgehensweise eignet sich insbesondere für soziale Konflikte, ist aber auch als Anleitung für die Lösung von intrapersonalen Konflikten brauchbar. Konflikte sind erst dann wirklich bewältigt, wenn ihre Ursachen erkannt und beseitigt

wurden. Es ist nach wie vor fraglich, ob Konflikte überhaupt gelöst werden können. Der Begriff Konfliktlösung suggeriert, Konflikte seien endgültig aus der Welt zu schaffen und hätten stets einen definierbaren Anfang und einen finalen Abschluss. Diese Sichtweise ist in den meisten Fällen nicht nur falsch, sie nützt auch zu nichts. Sie übersieht den unlösbaren Zusammenhang von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft struktureller, personaler und umfeldbezogener Ursachen, Erscheinungsformen und Folgen von Konflikten.

### 3.4 Lösungsstrategien für intrapersonale Konflikte

Die verschiedenartigen Lösungsstrategien, mit denen Menschen ihre inneren Konflikte behandeln, kann man danach unterscheiden, ob mit ihnen der Konflikt direkt (unmittelbar) oder indirekt (ersatzweise) angegangen wird.

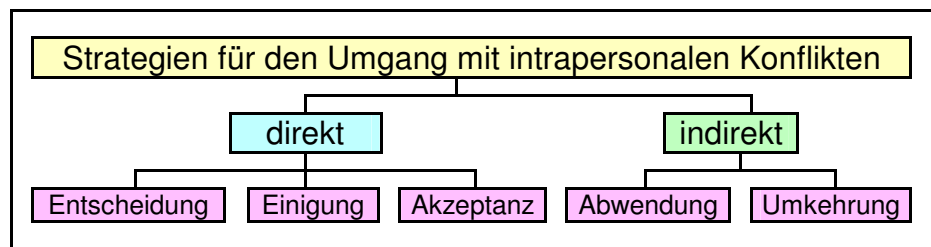


Abb. 12: Strategien für den Umgang mit intrapersonalen Konflikten

Unterformen der Strategien sind:

Entscheidung	Verzicht	Eine oder mehrere Alternativen werden ausgeschlossen.
:	Unterordnung	Alternativen werden nach strengen Prioritäten geordnet.
Einigung:	Dialektik	Widersprüche werden auf höherer Ebenen aufgehoben.
	Kompromiss	Widersprüche werden ausgeglichen: "goldene Mitte".
Akzeptanz:	Ertragen	Unlösbarer Konflikt wird hingenommen, erduldet.
	Annahme	Unlösbarer Konflikt wird aktiviert und verebbt.
Abwendung:	Abwehr	Abwehrmechanismen werden zur Lösung eingesetzt.
	Abkehr	Fluchtmechanismen führen zur Konfliktvermeidung.
Umkehrung:	Kompensation	Ein nicht erreichbares Ziel wird ersetzt.
	Neuorientierung	Die Zielvorstellungen werden umorientiert.

Die Art der Konfliktbewältigung bei intrapersonalen Konflikten sagt etwas aus über den Reifezustand der mit dem Konflikt konfrontierten Person. *"Unreife Konfliktbewältigungen liegen meist übertriebene und unpassende Gefühlsregungen zugrunde. Weil sich eine Person nicht von lieb gewordenen Vorstellungen, lange gehegten Wünschen, unverzichtbar erscheinenden Dingen lösen und andere Menschen in die Freiheit entlassen kann, sucht sie den Konflikt dadurch zu lösen, dass sie weder eindeutig verzichtet noch sich ihren Wunsch voll erfüllt."*<sup>2</sup> Unreife oder gar neurotische Konfliktbewältigung behindern oder verhindern die Persönlichkeitsentwicklung und führen gelegentlich zur Regression in frühere Entwicklungsphasen bis zum kindlichen Trotzverhalten.

<sup>2</sup> Berkel, K.: Konflikttraining : Konflikte verstehen und bewältigen. Heidelberg 1985, Seite 43f.

### 3.5 Lösungsstrategien für interpersonale Konflikte

Konfliktmanagement will Bedingungen schaffen, die es den widerstreitenden Parteien ermöglichen, nach einer aktiven und kreativen Konfliktbewältigung zu suchen und sie zu realisieren.

Die Aufgaben des Konfliktmanagements sind einerseits die Konfliktkontrolle, andererseits die Konfliktbewältigung. Bei der Konfliktkontrolle bemühen sich die Konfliktparteien darum, das Konfliktverhalten in geregelte Bahnen zu lenken. Das Verhalten von Konfliktparteien wird von einer Reihe veränderlicher Einflüsse bestimmt. Es kann sich konstruktiv aber auch destruktiv auf die Konfliktbehandlung auswirken. Hinter dem jeweiligen situationsabhängigen taktischen Verhalten von Konfliktparteien verbergen sich nicht selten langfristig orientierte und stabile Handlungsstrategien der Personen. In der Psychologie werden zwei grundsätzliche Verhaltensstrategien unterschieden:

- die Trennungsstrategie und
- die Anziehungsstrategie.

Die Anziehungsstrategien sind vor allem zur Handhabung von Beziehungskonflikten von großer Bedeutung. Insgesamt überwiegen aber bei der Konfliktbewältigung die Trennungsstrategien. Sie sind oft derart verinnerlicht, dass sie gar nicht bewusst angewandt werden. Sie werden dann in Verhaltensmuster umgesetzt, ohne dass diese durch den Intellekt kontrolliert werden. Auf diese Weise können gefährliche Konfliktsituationen entstehen.

Typische Formen der Trennungsstrategie sind:

- die Ellenbogenstrategie,
- die Frechheit siegt Strategie,
- die Radfahrerstrategie,
- die Schwarz-Weiß-Strategie
- die Hier-und-Sofort-Strategie,
- die Sache- und Person-Strategie,
- die Durchbruchstrategie,
- die alles im Interesse der Firma Strategie,
- die Wolf im Schafspelz Strategie,
- die alles muss man selber machen Strategie.<sup>3</sup>

Diese Strategien können durchaus abwechselnd auftreten. Kaum jemand ist auch ausschließlich Trennungs- oder Anziehungsstrategie. Wenn Konflikte kooperativ ausgetragen werden, dürfen Trennungsstrategien keine Chance erhalten.

Um eine schöpferische Konfliktbewältigung zu erarbeiten, bedarf es bei den Beteiligten Mut, Umsicht, Phantasie und Unvoreingenommenheit. Aber auch Kenntnis der Konflikttheorie, Verhandlungsgeschick, Integrationsfähigkeit und Synchronisationsfähigkeit (das ist der Sinn dafür, etwas zur rechten Zeit zu tun) und nicht zuletzt ein Blick dafür, wann es gilt, einen Dritten einzuschalten, sind gefragt.

In Konfliktsituationen tritt immer wieder der Wunsch zutage, eine unbeteiligte Person als Konflikthelfer hinzuzuziehen. Bei Konflikten unter Beteiligung von Auszubildenden ist das meistens der Ausbilder, gelegentlich auch ein Mitglied des Betriebsrates. Eine dritte Partei zur Konfliktbewältigung heranzuziehen empfiehlt sich immer dann, wenn eine Konfliktpartei

- sich unterlegen oder von der anderen abhängig fühlt,
- keine oder nur unzureichende Erfahrung in der Konfliktbewältigung hat,
- sehr stark emotional betroffen ist und sich kaum beherrschen kann.

Sobald eine Seite erwägt, einen Dritten zur Konfliktlösung heranzuziehen, sollte sie das der anderen Partei umgehend mitteilen und begründen und sie um

<sup>3</sup> Ausführlicher in: Ruschel A., 1993, Seite 122ff.

Einverständnis bitten. Es wäre nicht nur unangemessen, eine dritte Partei unangekündigt mitzubringen, es würde sicher den Konflikt noch zusätzlich anheizen. Der Weg zur effektiven Hilfe zur Konfliktbewältigung führt über die Konfliktmoderation. Hierzu benötigt der Moderator (wörtlich: Besänftiger!) neben Erfahrung mit Moderationstechniken auch Verständnis von Handlungsstrategien, Konfliktformen und Konfliktursachen. Als Leitsätze für die Konfliktmoderation führt Redlich an:

Das Gespräch konstruktiv auf Ziele ausrichten – statt alte Geschichten aufzuwärmen.

Vorschussvertrauen hervorheben – statt Misstrauen zu fördern.

Auf Beweglichkeit positiv eingehen – statt gegen Sturheit zu kämpfen.

Übergeordnetes Interesse benennen – statt auf Partialinteresse einzugehen.

Gewinn auf beiden Seiten betonen – statt relative Vorteile für die eine oder andere Seite.

Gesichter der Parteien wahren helfen – statt Demaskierungen zuzulassen.<sup>4</sup>

Es gehört zum Anforderungsprofil der Ausbilderinnen und Ausbilder, dass sie immer wieder als Konfliktmanager für die Konflikte anderer gefordert werden. Um als Vermittler oder gar als Schiedsrichter im Konfliktfall tätig sein zu können, muss sich ein Ausbilder zunächst einmal selbst darüber klar werden, ob er in diesem aktuellen Konflikt ein neutraler Helfer sein kann. Möglicherweise ist er selbst sogar die Ursache des Konfliktes, den er jetzt zu lösen helfen soll. Darüber hinaus sollte er seine grundsätzliche Einstellung zu Konflikten überprüfen. Er muss seine Mitarbeiter zu sachlicher und offener Konfliktlösung motivieren, sich aber mit wohlfeilen Ratschlägen zurückhalten. Vorsicht: Ratschläge sind eine besonders subtile Art schmerzhafter Schläge, insbesondere Allerweltsratschläge. Auch wenn er die Konfliktparteien zwingt, sich die Hand zu reichen, löst er Berater den Konflikt nicht. Er kann nur als Helfer auftreten. Helfer müssen Vertrauen und Zurückhaltung ausstrahlen, wenn sie Erfolg haben wollen. Für die Konfliktlösung ist sowohl das Selbstbild als auch das Fremdbild des Helfers von großer Bedeutung. Unter Selbstkonzept versteht man den das Selbstverständnisses einer Person, ihre Eigenidentität. Selbstkonzepte sind im Langzeitgedächtnis gespeicherte Modellbildungen (Erfahrungswissen) über die eigene Person, deren Ausdruck das Selbstbild ist. Man unterscheidet

→ ein realistisches (wie ich mich jetzt wahrnehme) und

→ ein idealistisches (wie ich jetzt sein möchte) Selbstbild.

Das Selbstbild ist nicht nur sachliche Bestandsaufnahme, sondern auch subjektive Bewertung der eigenen Person. Beide Selbstbildkonzepte sind subjektiv, geben also nicht die Realität wieder. Der Vergleich beider Konzepte führt zum Selbstwertgefühl. Das ist ein ganzheitlicher, unmittelbar erlebter Ausdruck der Selbstbewertung: Wie weit stimmt mein Wunschbild mit meinem Selbstbild überein? Das Maß an Übereinstimmung von Selbst- und Wunschbild bestimmt die Selbstakzeptanz. Je höher diese ist, um so zufriedener und selbstsicherer fühlt sich der Mensch. Meistens möchte man im Umgang mit anderen Menschen einen guten Eindruck und ein positives Bild von sich selbst vermitteln. Das geschieht durch die Selbstdarstellung (wie ich möchte, dass mich die anderen sehen). Die persönliche Identität wird frisiert, wird gar zur Mogelpackung. Andererseits wird jedes Selbstbild durch die Rückmeldungen, die man von anderen bekommt, das Fremdbild, ständig beeinflusst. Wie sehr das Selbstbild vom Fremdbild beeinflusst wird, zeigt der Amerikaner Rosenthal in seiner Theorie der sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Je mehr Selbstbild und Fremdbild übereinstimmen, um so stabiler wird die Selbstsicherheit. Das ist die beste Voraussetzung für den Helfer bei der Konflikthandhabung.

#### **4. Hilfen des Ausbilders bei der Konfliktbewältigung:**

<sup>4</sup> Vgl. Redlich, A.: Konfliktmoderation, Hamburg 1997, Seite 187)



Es ist zwar schon häufig geschehen, dass jemand, der sich als Schlichter eines Streites einbringen wollte, schließlich selbst zum Opfer wurde, dennoch müssen Ausbilderinnen und Ausbilder sich im Rahmen ihrer Erziehungsaufgabe gelegentlich dieser Herausforderung stellen. Die folgenden Grundregeln sollten dabei beachtet werden:

- Unaufdringlich beobachten,
- Konflikt wahrnehmen und erkennen,
- Konflikt analysieren,
- Hilfe anbieten, nicht aufdrängen,
- Vertrauen zeigen,
- den Einzelanliegen gerecht werden,
- Berater hinzuziehen, Lehrer, Schulpsychologen, Arzt, Ausbildungsberater,
- berufliche Erfolge ermöglichen,
- Einzelne „Streithähne“ durch Aufgaben in die Gruppe integrieren,
- die eigenen Grenzen erkennen.

Gerechtigkeit heißt nicht, alle gleich behandeln, sondern jedem individuell gerecht werden. Nicht selten ist die penibelste Gerechtigkeit eine große Ungerechtigkeit. Die Schwachen sind auf Gerechtigkeit angewiesen, die Starken finden sich auch ohne zurecht. „Gerechtigkeit, die nicht vom Mitgefühl geleitet wird, ist grausam.“ (Anatol France 1844 – 1924)