

Der Konflikt als Herausforderung

Konflikte gibt es überall. Das Leben selbst ist ja ein einziger Konflikt. Täglich erleben wir Auseinandersetzungen. Umso wichtiger ist es, zu lernen, erfolgreich damit umzugehen. Nur wer mit kleinen Konflikten gut zurechtkommt, ist auch für große, entscheidende Konfliktsituationen gut gerüstet.

SCHON WIEDER EIN Artikel über Konfliktmanagement? Es gibt doch schon so viele! Sind Sie vielleicht gerade in einem inneren Konflikt, ob es sich lohnt, diesen Artikel zu lesen? Wie gehen Sie nun damit um?

Anscheinend haben Sie sich nun doch entschieden, weiterzulesen. Das war Ihre persönliche Entscheidung. Wenn Ihnen der Artikel nun nicht gefällt, steht es Ihnen zu, mit dem Autor zu streiten, weil er Ihre Zeit gestohlen hat? Oder können Sie nur persönliche Konsequenzen daraus ziehen, da Sie sich ja so entschieden haben? Konflikte sind überall! Sogar hier in den wenigen ersten Zeilen ergibt sich ein innerer Konflikt, ein sogenannter intrapersonaler Konflikt. Ein Konflikt zwischen zwei oder mehreren Parteien wird im Unterschied dazu als interpersonaler Konflikt bezeichnet. Es gibt unterschiedliche Arten von Konflikthaltungen, wie beispielsweise

einen Wertekonflikt, einen Machtkonflikt, einen Beziehungskonflikt oder einen Zielkonflikt. Die Ursachen sind ebenfalls vielfältig, häufig gehen sie mit unterschiedlichen Wahrnehmungen derselben Situation einher. Jemand, der noch nie einen Artikel zu diesem Thema gelesen hat, wird ihn als Bereicherung sehen, jemand, der selbst zu dem Thema vorträgt und publiziert, wird sich vielleicht über die Oberflächlichkeit ärgern. Sie sehen, gleiche Situation (Artikel), unterschiedliche Wahrnehmung wegen unterschiedlichem Vorwissen. Häufig genügt es, über die verschiedene Wahrnehmung der Situation zu sprechen, um den Konflikt zu entschärfen. Das ist natürlich sehr banalisiert ausgedrückt, trifft es aber dennoch im Kern.

Doch um so weit zu sein, muss man sich zuerst seiner eigenen Wahrnehmung bewusst sein und wissen, dass jeder Mensch anders

wahrnimmt. Das alles ergänzen und/oder verschärfen noch die Emotionen. Sie machen es uns wirklich schwer, rational zu handeln. So vernünftig manch einer mit einer beruflichen Konfliktsituation umgehen kann, so irrational verhält er sich womöglich bei einem familiären Streit.

Birgit Fischer-Sitzwohl (Geschäftsführerin Co-verdale Österreich) weiß, woran das liegt: »Konflikte in der Familie und im Freundeskreis gehen meist um vieles tiefer als im Arbeitsumfeld, weil man die emotionalen Empfindlichkeiten der anderen Seite sehr gut kennt. Im Arbeitsumfeld habe ich, falls ein Konflikt weder lösbar, noch klärbar, noch regelbar ist, die Möglichkeit, den Arbeitsplatz zu verlassen. Im familiären Umfeld ist das Verlassen des eigenen Familienverbandes nicht ganz so leicht.«

Was unterscheidet nun einen privaten Streit ganz konkret von einem beruflichen Konflikt? Andreas Hettich (Trainer bei HPS und Experte für Kommunikation) erklärt: »In privaten Beziehungen ist man deutlich mehr mit ungelösten inneren Konflikten konfrontiert. Das Private einer Partnerschaft begünstigt zudem emotionale Entgleisungen oder verbale Gewalt, von denen besser kein Außenstehender etwas erfahren sollte. Im Unternehmen ist man normalerweise in seine Funktion eingebunden und wirtschaftlich sowie ideell auf seinen Job angewiesen. Das führt zu einem eher angepassten Verhalten, selbst, wenn es schwierig wird.«

Auch das Thema Hierarchie spielt eine wichtige Rolle. Gundl Kutschera (Inhaberin Institut Kutschera und Trainerin): »Bei einem Streit unter Arbeitskollegen/Vorgesetzten steht die sachliche und fachliche Komponente im Vordergrund. Der fachliche Rahmen muss zuerst geklärt werden: Wer ist wofür zuständig und wie ist die Aufgabenverteilung? Erst wenn dieser Rahmen im Sinne einer Mediation geklärt ist, kann auf die Beziehungsebene eingegangen werden. Bei Freunden und Paaren ist es wichtig, die ›hidden agendas‹ zu erkunden, d.h. welche inneren Bilder Paare und Freunde von Beziehung und Freundschaft haben. Diese inneren Vorstellungen zu erkunden und gemeinsame Richtungen zu finden, hilft konstruktive Lösungen zu erreichen.«

Woraus ergibt sich nun ein Konflikt. Warum entsteht er? Was steckt dahinter?

Uwe Billen (Trainer bei En GardE) hat die grundlegenden Ursachen von Konflikten herausgearbeitet: »Der Start eines Konflikts ist immer ein Störgefühl. Die Ursache kann z.B. sein, dass Ihr Partner, Ihr Kollege oder Ihr Chef sich

Ihnen gegenüber und aus Ihrer Sicht im Ton vergriffen hat. Komplizierter wird es, wenn dieses Störgefühl bei Ihnen entsteht und Sie fragen sich selbst, woher es kommt, weil Sie auf den ersten Blick keinen direkten Auslöser identifizieren können. Das kann z.B. passieren, wenn Ihr Chef in Ihrer Gegenwart einen Kollegen für etwas lobt, was für Sie eine Selbstverständlichkeit ist. Damit haben wir als erste Komponente und auch Indikator für die Entstehung die Befindlichkeit/das Gefühl identifiziert. Wenn nun Ihr Chef den Kollegen für etwas lobt, was für Sie selbstverständlich ist, dann haben Sie und Ihr Chef offensichtlich ein unterschiedliches Wertesystem, daraus resultierend eine unterschiedliche Bewertung der beobachteten Situation und damit auch ein unterschiedliches Gefühl beim Erleben der Situation. Jetzt haben wir zwei weitere Indikatoren identifiziert – die Beobachtung und die Bewertung. Die Bewertung kommt dabei gerne im Duett mit der Generalisierung und Verallgemeinerung und dann entstehen in privaten Partnerschaften z.B. Sätze wie ›Nie hörst du mir zu!‹ oder ›Immer muss ich alles zweimal sagen!‹. Im Business ist das nicht anders. Wenn Sie etwas verändern möchten und erhalten die Antwort ›Das haben wir schon immer so gemacht – das wollen wir nicht ändern‹, werden Sie sich nicht gut fühlen. Dieses Beispiel bringt uns auf die Spur zum letzten Indikator. Was kann der Beweggrund für so eine Antwort sein, wie sie eben formuliert wurde? ›Angst vor Veränderung‹, könnten Sie denken. Wenn wir das jetzt drehen, könnte die Ursache dieser Antwort vielleicht auch ein ausgeprägtes Bedürfnis Ihres Gegenübers nach Sicherheit sein? Umgekehrt – also positiv – zu denken und zu formulieren, ist eine Frage der inneren Haltung und gleichzeitig auch eine Frage der Übung.«

Konfliktarten

Es wurden bereits kurz die Konfliktarten angesprochen. Gehen wir eine Stufe tiefer und schauen uns diese im Detail an.

Sidonie Pucher (Inhaberin Erfolgsseminare® sowie Autorin zum Thema Konfliktmanagement): »Es gibt innere (seelische) und äußere (zwischenmenschliche, soziale) Konflikte. Bei inneren Konflikten befindet sich die Person im Konflikt mit sich selbst. Sie trägt in sich mehr oder weniger konkurrierende Wünsche bzw. Ziele. Äußere Konflikte gibt es zwischen Einzelpersonen, innerhalb einer Gruppe, zwischen Gruppen und zwischen Einzelpersonen und Gruppen. Je nach Streitinhalt unterscheidet man dann zwischen Ziel-, Rollen-, Strategie-, Werte-, Informations-, Verteilungs-, Beziehungs- und Machtkonflikten.«



Andreas Hettich

»Hauptindikator zur Intervention von Dritten ist dann gegeben, wenn man aus den Vorwürfen und Schuldzuweisungen nicht mehr selbstständig herausfindet.«
www.hps-training.com



Gundl Kutschera

»Bei einem Streit unter Arbeitskollegen/Vorgesetzten steht die sachliche und fachliche Komponente im Vordergrund.«
www.kutschera.at



Uwe Billen

»Die größte Herausforderung im Business ist, trotz hierarchischer Unterschiede im Konfliktfall den anderen zu verstehen und verstanden zu werden.«
www.engage-training.com



Sidonie Pucher

»Je nach Streitinhalt unterscheidet man zwischen Ziel-, Rollen-, Strategie-, Werte-, Informations-, Verteilungs-, Beziehungs- und Machtkonflikten.«

www.erfolgsseminare.at

Beim inneren Konflikt »kämpfe« ich mit mir selber. Kurt Lewin (polnischer Psychologe, bekannt unter anderem für sein 3-Phasen-Modell des Wandels) unterscheidet drei mögliche Formen von inneren Konflikten:

- **Annäherungs-Annäherungs-Konflikt:** Eine Person muss sich zwischen mindestens zwei Zielen entscheiden, die ihr gleichermaßen erstrebenswert erscheinen, sich jedoch nicht gleichzeitig realisieren lassen (z.B. zwei gleich schöne Termine am Abend).
- **Meidungs-Meidungs-Konflikt:** Zwei Wahlmöglichkeiten wirken auf eine Person gleichermaßen abstoßend (z.B. entweder Geschirr abwaschen oder Staubsaugen).
- **Annäherung-Meidungs-Konflikt:** Eine Wahlmöglichkeit wirkt gleichermaßen anziehend und abstoßend. (Zum Beispiel möchte jemand ein tolles Auto fahren, aber dafür keinen hohen Kredit aufnehmen.)

Bei zwischenmenschlichen oder sozialen Konflikten unterscheiden wir nach Streitinhalt. Brigitte Schaden (Vorstandsvorsitzende pma) ist Expertin im Projektmanagement und hat viel mit Konflikten zu tun. Sie kennt gute Beispiele für die unterschiedlichen Konflikthalt: »Im Projektmanagement sehen wir vor allem Wertekonflikte, Zielkonflikte, Rollenkonflikte, Beziehungskonflikte, Mittelkonflikte und Ressourcenkonflikte. Wertekonflikte ergeben sich u. a. durch die Diversität in Projektteams – es treffen Menschen mit verschiedenen Backgrounds, Kulturen und Werten aufeinander. Typische Wertekonflikte im Projektmanagement sind z.B. Pünktlichkeit, Verlässlichkeit und Arbeitszeiten. Zielkonflikte ergeben sich häufig durch die unterschiedlichen Interessen der Akteure. Vor allem, wenn die Ziele nicht eindeutig kommuniziert werden. Zu Rollenkonflikten kommt es aus nicht klar abgegrenzten oder schlecht kommunizierten Projekttrollen. Und natürlich auch dadurch, dass Linienvorgesetzte oft andere Prioritäten und Vorstellungen haben als die Projektleitung. Im Falle von Mittelkonflikten ist man sich nicht einig über die Vorgehensweise zur Zielerreichung, also z.B. über die Projektmanagement-Methode. Bei Ressourcenkonflikten kommt es häufig zu Verteilungskämpfen zwischen Projekt und Linie oder zwischen konkurrierenden Projekten, denn knappe Ressourcen und der »Kampf« um diese sind im Projektmanagement Alltag. Last, but not least gibt es natürlich auch im Projektmanagement Beziehungskonflikte. Sie zu beheben, ist oft am schwierigsten. Denn permanente oder aufgestaute negative Emotionen wie Antipathie, Missachtung oder sogar Demütigung sitzen oft sehr tief, werden aber selten zugegeben und unter dem Vorwand von Sachargumenten ausgetragen.«



- Berufsbegleitende Module
- Hohe Praxisorientierung
- ECTS & ISO-Zertifizierung
- Top Referententeam
- Lebendiger Methodenmix
- Seit 2004 an die 1.000 zufriedene Absolventen

seminar consult PROHASKA

www.seminarconsult.at



„ICF-Zertifizierung steht für Top-Qualität im Coaching.“

Paul Lürzer, President und **Steffi Bärmann**, President elect ICF Austria ist Chapter der International Coach Federation, dem größten globalen Coach-Netzwerk. Wir bieten unseren Mitgliedern Veranstaltungen, Fortbildungen und Informationen.

Vorteile für Kunden

- hohe ethische Standards
- geprüfte Qualität
- TOP-Coaches

Ihr Top-Coach für Ihr wichtiges Anliegen – sicher bei ICF AUSTRIA. Zertifizierte ICF-Coaches erkennen Sie am Gütesiegel ACC/PCC/MCC.

Mehr dazu: www.coachfederation.at



Konfliktverlauf

Jeder Konflikt ist anders, und dennoch gibt es oft Gemeinsamkeiten. Birgit Fischer-Sitzwohl über den häufigen Verlauf von Konflikten: »Ein Konflikt fängt meist relativ harmlos an. Zwischen zwei Personen kracht es praktisch immer beim gleichen Thema. Solange die beiden das noch unter sich ausmachen können, ist das Problem noch harmlos. Sobald das Thema zwischen den beiden auch für andere sichtbar wird, kommt es zum Handlungsbedarf für die Führungskräfte. Auf dieser Ebene ist der Konflikt noch relativ leicht zu greifen und auch aufzulösen. Sobald das Streitthema in den Hintergrund rückt, und die Person, mit der ich das Problem habe, in den Vordergrund tritt, wird der Konflikt bereits ziemlich unangenehm. Neutralität geht bald nicht mehr.

Man ist für oder gegen eine Seite – ob man will oder nicht. Je stärker die Situation eskaliert, desto mehr beginnen beide Seiten sich zu bekämpfen. Das geht so weit, dass sie in Kauf nehmen, sich gegenseitig, auch körperlich, zu verletzen. Am Ende wird sogar der eigene Tod in Kauf genommen, nur um den anderen zu vernichten.«

Der österreichische Konfliktforscher Friedrich Glasl hat 9 Stufen für Konflikte identifiziert:

1. Verhärtung
2. Polarisierung und Debatte
3. Taten statt Worte
4. Bilden von Koalitionen
5. Gesichtsverlust
6. Drohstrategien
7. Begrenzte Vernichtung
8. Zersplitterung
9. Gemeinsam in den Abgrund.

In den Stufen 1–3 ist eine Win-win-Situation noch möglich, bei 4–6 geht es nur noch um den Gewinn einer Seite, also eine Win-lose-Situation. Und ab Stufe 7 geht es nur noch darum, den anderen fertigzumachen, ohne auf eigenen Erfolg aus zu sein – Lose-lose-Situationen sind die Folge.

Andreas Hettich: »Lediglich bei den ersten 3 Stufen ist ein Konflikt von den Beteiligten alleine zu lösen. In den Stufen 4 bis 9 ist die Beziehungsebene zwischen den Konfliktbeteiligten derartig beschädigt, dass kein produktiver Dialog zustande kommen kann. Hauptindikator zur Intervention von Dritten ist dann gegeben, wenn man aus den Vorwürfen und Schuldzuweisungen nicht mehr selbstständig herausfindet.«

Ab wann sprechen wir tatsächlich von einem Konflikt? Es gibt ganz unterschiedliche Definitionen, die Abgrenzung ist nicht immer eindeutig. So finden wir z. B. im Duden die Definition: »Konflikt: Durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o. Ä. entstandene schwierige Situation, die zum Zerwürfnis führen kann.« Auch die Abgrenzung zu einer Meinungsverschiedenheit, einer Debatte oder einem Wortgefecht ist nicht immer so einfach.

Uwe Billen: »Solange es bei einer Meinungsverschiedenheit nur um die Sache geht und die Beziehung zwischen den Parteien ohne Spannungen ist, sprechen wir nicht von einem Konflikt. Im Normalfall bewegen Sie sich in Ihrem Harmoniebereich, in dem Sie sich wohlfühlen, bis es zu einer (emotionalen) Störung kommt. Idealerweise sprechen Sie die Störung an, machen einen Vorschlag, einigen sich und kehren in Ihren Harmoniebereich zurück. So weit, so gut. Manchmal wird es, nachdem Sie es angesprochen haben, schlimmer als vorher und

die Lage eskaliert: Kampf – Krise – Krieg. Das nennen wir einen heißen Konflikt. Was läuft da anders? Die Meinungsverschiedenheit schlägt um in einen persönlichen Konflikt. Meinungen werden nicht respektiert, verzerrt, unvollständig dargestellt und versteckt oder offen entwertet. Anstelle der Anliegen werden Personen und ihre Fähigkeiten und der (pseudo-)moralische Wert ihrer Handlungen diskutiert oder gar postuliert. Ergebnis: Die Sprache wird gewalttätig – die Eskalation nimmt noch mehr Fahrt auf. Die vermeintliche Alternative zum heißen Konflikt ist, eine Störung nicht anzusprechen. Nun wissen wir alle, wenn man den Kopf in den Sand steckt, wird man irgendwann mit den Zähnen knirschen. Jetzt kleben Sie Rabattmarken, ohne dass Ihr Gesprächspartner weiß, wie viele Sie da schon geklebt haben. Sie legen seine Worte und Handlungen mehr und mehr auf die Goldwaage. Um wieder in den Harmoniebereich zu kommen, werden Sie den Konflikt wieder heiß machen müssen, d. h. Sie sprechen ihn wieder an. Je länger Sie warten, desto schwieriger wird es, desto mehr Energie müssen Sie da reingeben. Wenn Sie zu lange gewartet haben, gibt es eine Explosion und die Hilfe Dritter wird notwendig werden.«



Brigitte Schaden

»Im Projektmanagement sehen wir vor allem Wertekonflikte, Zielkonflikte, Rollenkonflikte, Beziehungskonflikte, Mittelkonflikte und Ressourcenkonflikte.«
www.p-m-a.at

Auflösung eines Konfliktes

Was ist nun ratsam, bzw. nötig, um bestehende Konflikte aufzulösen oder zumindest zu deeska-

 **GeniusReport**[®]
simply younique

Quatsch...

Potenzialanalysen mit
Geburtsdaten?

...oder genial?

Ein revolutionäres Tool?

Teste selbst:
Dein GeniusReport-Compact
ist kostenlos!

www.geniusreport.net



Birgit

Fischer-Sitzwohl

»Sobald das Streitthema in den Hintergrund rückt, und die Person, mit der ich das Problem habe, in den Vordergrund tritt, wird der Konflikt meist ziemlich unangenehm.«
www.coverdale.at

lieren? Aus der Konfliktforschung wissen wir, Konflikte sind heutzutage absolut unvermeidbar und jeder Konflikt bietet immer mehrere Lösungswege. Im Optimalfall gehen alle konfliktbeteiligten Personen gestärkt aus dem Streit hervor und haben sich selbst weiterentwickelt. Wie ist das möglich?

Gundl Kutschera gibt dazu Lösungsvorschläge:

- »Verhalten und Person trennen – das Verhalten kann ärgerlich sein, aber die Person behält die Wertschätzung.
- Sachebene klären – was gehört zum Konflikt, was gehört nicht zum Konflikt.
- So schnell wie möglich die ›hidden agendas‹ finden – von der Verhaltensebene auf die Werteebene wechseln, d.h. danach fragen, was fehlt. Meist kommen dann Antworten wie Sicherheit, Vertrauen, Wertschätzung, Miteinander, Respekt etc. Auf dieser Ebene können Lösungen gefunden werden, die eine

Zusammenarbeit der Konfliktpartner sogar bereichern. Zum Beispiel: Einem Konfliktpartner ist Sicherheit und Stabilität wichtig und dem anderen Innovation. Wenn beide erkennen, dass beides für das Unternehmen wichtig ist, können daraus Kombinationen entstehen wie sichere Innovation oder innovative Stabilität. So werden beide Konfliktparteien wertgeschätzt und erkennen, dass andere Meinungen unterstützend sein können und kein Hindernis sein müssen.

Tipp: Schnell Wahrnehmungspositionen wechseln lernen. Nicht nur auf dem Eigenen beharren, sondern sich in andere hineinversetzen und auch in die Beobachterposition gehen und sich selbst mit den anderen in der Situation wahrnehmen.«

Bevor man sich daran macht, einen Konflikt aufzulösen, muss man ihn als solchen identifizieren. Häufig erkennt man das ganz einfach an der emotionalen Reaktion des Gegenübers, die unüblich für ihn ist: Jemand zieht sich beispielsweise zurück und wird wortkarg oder verfällt ins Gegenteil und wird lauter und gestikuliert heftig. Wichtig ist es, wenn Sie so eine Situation wahrnehmen, dass Sie ruhig bleiben und nicht sofort etwas entgegnen. Gehen Sie nicht direkt in den Angriff über. Das löst beim Gesprächspartner völlig automatisch eine Verteidigungshaltung aus und hat nur einen endlosen Angriff-Verteidigungs-Kreislauf zur Folge, der sich immer weiter hochschraubt.

Brigitte Schaden hat einen passenden Tipp parat: »Nicht in der Vergangenheit verharren und ständig auflisten, wer, wann, was, wie gesagt oder getan hat. Sondern die unterschiedlichen Interessen offen auf den Tisch legen und sich gemeinsam bemühen, eine Lösung zu finden, die möglichst viele dieser Interessen abdeckt.«

Sidonie Pucher ergänzt: »Konflikte können bestmöglich gelöst werden, wenn:

- »das Problem und der Konfliktpartner ernst genommen werden,
- sich die Konfliktparteien auf ein einzelnes und wichtiges Thema konzentrieren,
- die Konfliktparteien die Standpunkte klären (was verbindet, was trennt),
- Lösungsvarianten gesucht werden,
- eine Win-win-Situation hergestellt wird,
- die Bereitschaft besteht, auch mit Lösungen zu experimentieren. (›Wir versuchen es jetzt mal so und reden dann wieder darüber.‹)«

Intrapersonelle Konflikte können – wenn sie nicht geklärt werden – zu interpersonellen Konflikten werden und in der Folge die Beziehungen zu anderen nachhaltig stören. Daher gilt



Was **Coaching für Führungskräfte und Teams** wirklich bringt, sagen Ihnen am Besten meine Kunden selbst...



www.herbertstrobl.cc

WIFI MANAGEMENT FORUM
WERT ZU WISSEN WKO

NEU: Sommerakademie

Innehalten – Energie tanken – gesund führen

<p>1. Kraft tanken und aktiv werden Do, Fr 2.–3.7.2015 Trainerin: Dr. Sonja Littig-Wengersky</p>	<p>3. Die Kraft des Denkens Do, Fr 16.–17.7.2015 Trainer: DI Robert Egger</p>
<p>2. Selbstreflexion mit kreativem Schreiben und Zeichnen Do, Fr 9.–10.7.2015 Trainerteam: Mag. Christian Majer, Mag. Anton Six</p>	<p>4. EQ in der Führung – mit Herz, Hirn und Humor Do, Fr 23.–24.7.2015 Trainerteam: Mag. Michaela A. Tomek, Eva Weissberg-Musil</p>

Information und Anmeldung:
Mag. Alexandra Konrad
T 01 476 77-5234
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

**Beitrag pro Seminar: EUR 825,-
Preisvorteil bei Buchung
von mehreren Seminaren!
Details unter www.wifiwien.at/240004**

www.wifi.at/managementforum

es auch hier, möglichst rasch mit sich selbst zu einer Lösung zu kommen. Hier können gute Coaches oftmals Wunder wirken.

Es gibt Kriterien, wann ein Konflikt sicher nicht gelöst werden kann. Sidonie Pucher zählt auf:

- »Wenn der Konflikt tabuisiert wird,
- wenn zum Gegenschlag ausgeholt wird,
- wenn ein Sündenbock gesucht wird,
- wenn die Grundlage des Konfliktes bestritten wird,
- wenn Rückzug oder Resignation als Mittel zum Zweck eingesetzt werden.«

Das Drama-Dreieck

Ende der 60er-Jahre legte der amerikanische Transaktionsanalytiker Stephen Karpman ein einfaches, aber höchst effektives Modell vor: das Drama-Dreieck mit den drei Positionen Opfer, Täter und Retter. Es erklärt die Rollenverteilung, die hinter jedem länger dauernden oder immer wiederkehrenden Konflikt steht. Im Ehestreit, beim betrieblichen Mobbing oder in internationalen Konflikten, überall ist diese Rollenverteilung leicht zu erkennen.

Roman Braun (ICF-Master-Coach und NLP-Master Trainer) hat sich jahrelang mit der »Drama-Dynamik« auseinandergesetzt und ist darin ein wahrer Experte geworden. Er kennt den Zusammenhang zu Konflikten gut: »Aus dem Modelling exzellenter Friedensstifter, wie z. B. UNO-Friedensbeauftragten, Troubleshootern aus der Unternehmensberatung, Mediatoren, Träger der Friedensarbeit im Kosovo etc. weiß ich, dass jedem Streit dieselbe Struktur zugrunde liegt: die Drama-Dynamik.« Für die Aufrechterhaltung und Eskalation von Konflikten ist die Rollenverteilung alleine zu wenig. Die eigentliche Dramatik entsteht durch die Drama-Dynamik: Eine spezielle Form des Rollenwechsels im Drama-Dreieck bewirkt das Kippen von Unstimmigkeiten in Konflikte.

Roman Braun gibt dazu ein Beispiel aus der Praxis: »Der Chef sagt zu seinem Mitarbeiter: ›Sie haben die Unterlagen immer noch nicht fertig? Was ist nur los mit Ihnen?‹ (Täter); der Mitarbeiter antwortet: ›Ich kann nichts dafür, ich bin wegen des Verkehrsaufkommens nicht rechtzeitig da gewesen.‹ (Opfer). Ein Kollege, der das Gespräch gehört hat: ›Ja, stimmt, heute war besonders viel los auf den Straßen.‹ (Retter) und er sagt weiter: ›Warum sind Sie denn gleich so ungeduldig – so dringend ist es ja nun auch nicht!‹ (Retter wird zum Täter). Der Chef: ›Also, es ist schon wichtig, deshalb wollte ich nur daran erinnern.‹ (Täter wird zum Opfer). Der Mitarbeiter zum Kollegen: ›Er wollte mich nur erinnern – das ist doch total nett.‹ (Opfer wird zum Retter).« Der richtige Zeitpunkt für

eine Intervention ist dann gegeben, wenn man das Drama erkennt. Dann kann man aussteigen und die Dynamik umkehren. Ganz im Sinne von Bertold Brecht: »Erst muss, bevor die Welt sich ändern kann, der Mensch sich ändern.«

Um einen Konflikt mithilfe dieses Modells zu lösen, rät Roman Braun zur 6er-Strategie: »Es gibt insgesamt 6 Schritte, die zur Lösung jedes Konfliktes beitragen können:

- Erkennen der Drama-Dynamik
- Erraten der aktuellen Drama-Rolle des Anderen
- Erforschen des Anderen; der Landkarte, Bedürfnisse (Werte) und Emotionen
- Eröffnen der eigenen Landkarte, Bedürfnisse (Werte) und Emotionen
- Ersinnen gemeinsamer Ziele
- Erschaffen erster gemeinsamer Ergebnisse.«

Streiten ist nicht immer sinnvoll. Wenn es nur darum geht, den Konfliktpartner zu verletzen und den eigenen Willen durchzusetzen, dann führt der Streit zur Zerstörung der Beziehung. Wird der Konflikt jedoch produktiv und im Einklang gelöst, so bedeutet dies zumeist die Entdeckung neuer Fähigkeiten und ungeahnter Ressourcen. Im Optimalfall gehen alle Konfliktbeteiligten als Gewinner aus einer Konfliktsituation hervor. Das ist manchmal möglich, aber nicht immer. Was wohl jeder Leser bestätigen wird, wenn er den Artikel bis hierher gelesen hat. **T**



Roman Braun

»Aus dem Modelling exzellenter Friedensstifter weiß ich, dass jedem Streit dieselbe Struktur zugrunde liegt: die Drama-Dynamik.«
www.trinergy.at



TRINERGY
INTERNATIONAL
EUROPAS No.1
FÜR COACHING & NLP

NLP

anerkannt von:
BM f. Justiz, WK Österreich,
ECNLP, ITA, ICF

Mental-, NLP- und Management-TrainerIn

NLP-Coach und ICF-Coach

SupervisorIn

akademischer Lehrgang zum MBA

MediatorIn

Lehrcoach, inkl. Lebens- und SozialberaterIn

www.trinergy.at ☎ **(+43 1) 985 10 60**