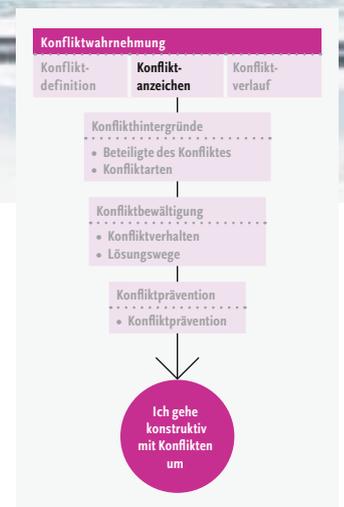




2 Konfliktanzeichen

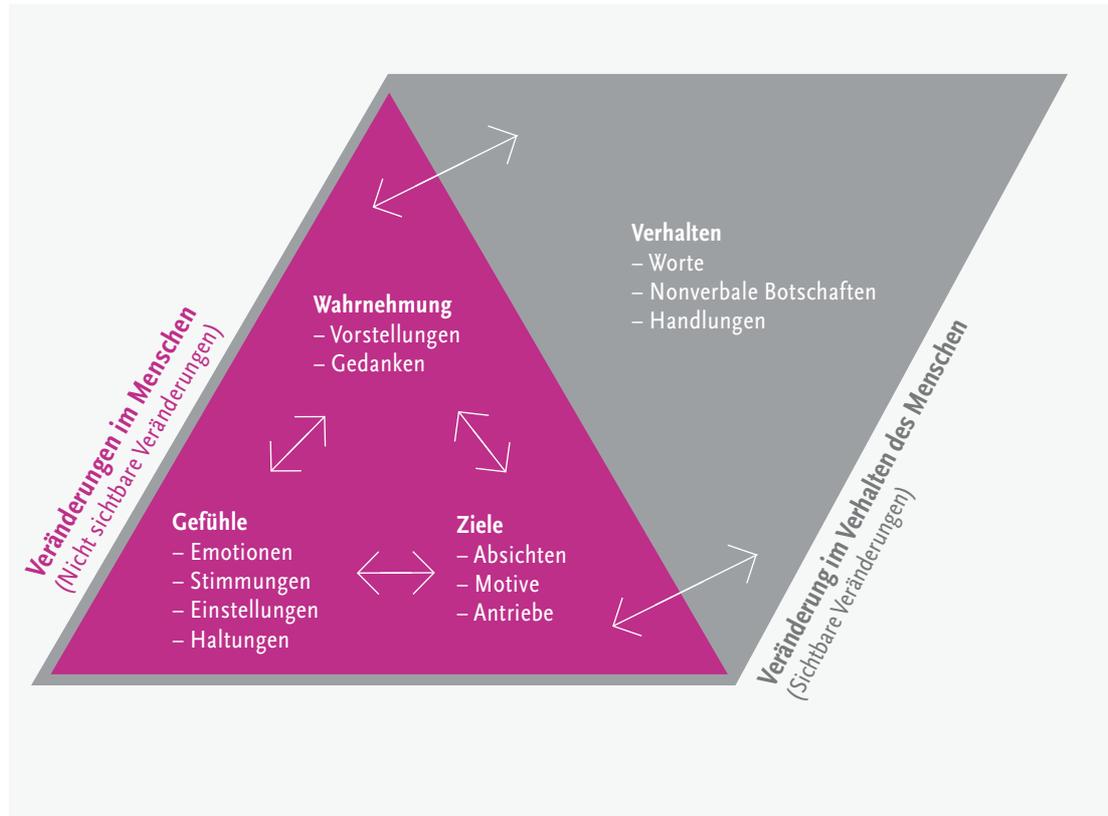
Um was geht es?

Konflikte erkennt man nicht erst daran, dass Menschen aneinandergeraten. Die schleichen- den und weniger offensichtlichen Anzeichen einer sich anbahnenden Auseinandersetzung nimmt man jedoch erst wahr, wenn man bewusst darauf achtet. Es verhält sich ähnlich wie mit Niedergeschlagenheit, die auf eine Erkrankung hindeuten kann. Anzeichen für Kon- flikte sind, im Gegensatz zu ihren Ursachen, sichtbar und machen auf das zugrunde lie- gende Problem aufmerksam. Um Konflikte frühzeitig erkennen zu können, muss man auf diese Vorboten achten. Dazu sind Sensibilität und Offenheit nötig.



Siehe Reglement 51.018, Ausbildungsmethodik, Kapitel 1.3

Abbildung Nr. 3:
Sichtbare und nicht sichtbare Konfliktsanzeichen



Siehe Modul 1,
Kapitel «Belastung und
Beanspruchung»,
Seite 83

In Konfliktsituationen verändern sich die Wahrnehmung, die Gefühle und die Ziele des Menschen. Anhand des Verhaltens wird die Veränderung sichtbar. Ein Vorgesetzter muss Konfliktsanzeichen erkennen können. Warum ist das wichtig? Konflikte sind mit psychischer Belastung verbunden und können Stress verursachen mit den entsprechenden psychischen und physischen Folgen. Ausserdem fliesst alle Kraft in die Konfliktaustragung, statt in die Aufgabenbewältigung. Produktivität und Wohlbefinden der Beteiligten leiden gleichermaßen.

Je früher also die ersten Anzeichen erkannt werden, umso grösser ist die Chance, dass der Konflikt gelöst werden kann, und zwar noch bevor er möglicherweise eskaliert.

Konfliktsanzeichen sind

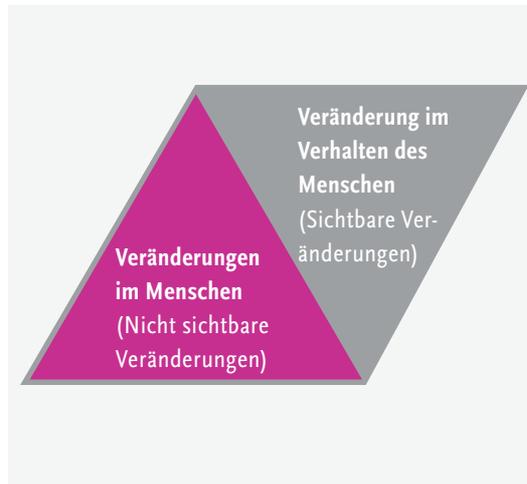
- Worte, die auf einen Konflikt hinweisen.
- nonverbale Botschaften, die auf einen Konflikt hinweisen.
- Handlungen, die auf einen Konflikt hinweisen.

2.1 Veränderungen im Menschen

Bevor die Veränderung äusserlich wahrgenommen wird, hat die Veränderung im Menschen bereits begonnen.

Wahrnehmung

Die Wahrnehmung der eigenen Person und der Konfliktpartei ist gefiltert, verzerrt und einseitig. Die Vorstellungen, die man vom anderen und seinen Eigenschaften hat, werden zunehmend negativer. Störende Eigenschaften oder Verhaltensweisen werden besonders deutlich wahrgenommen und die Ursache des Konflikts der anderen Person zugeschrieben. Was man bei sich selbst übersieht oder verdrängt, projiziert man zunehmend auf den anderen. Mit der Zeit können sich die Konfliktparteien einander nur noch so wahrnehmen, wie es ihren vorgefassten Meinungen und Vorstellungen entspricht.



Hptfw Gubler ist erzürnt über die Unpünktlichkeit seines Mat Uof. Nach lautem Argumentieren läuft Gubler wütend weg. Beim Mat Magazin sieht er eine schmutzige Axt am Boden liegen. Gleich beginnt er, dem Mat Uof seine Unordentlichkeit vorzuwerfen: «Nie retablierst du das Material korrekt, immer liegt alles herum!» Dabei ist er selbst derjenige, der es mit der Ordnung nicht so genau nimmt.

Beispiel

Im Laufe der Auseinandersetzung findet eine Verschiebung des Konfliktfokus statt:

- Der ursprüngliche Konflikt über ein bestimmtes Thema wird auf andere, anfänglich nicht davon betroffene Gebiete ausgedehnt. Am Ende weicht die Kritik eines spezifischen Verhaltens gar dem direkten Angriff auf die Persönlichkeit des Kontrahenten.
- Weil immer schwereres Geschütz aufgefahren wird, werden Eingeständnisse immer unwahrscheinlicher, denn mit einem Rücktritt würde unvergleichlich mehr Schwäche gezeigt und man müsste mehr Fehler als am Anfang eingestehen, als es noch um ein einbegrenztes Thema ging.
- Neu geht es nicht mehr darum, das Beste für sich herauszuholen, sondern den Gegner zu vernichten. Wenn klar ist, dass beide verlieren werden, geht es nur noch darum, wer als erster untergeht.

Gefühle

Anfänglich tritt eine erhöhte Empfindlichkeit auf, die sich später zu starken Emotionen, z. B. intensiven Hassgefühlen, ausweitet. Die Stimmung verschlechtert sich zusehends. Die Gefühle können auch widersprüchlich sein. Achtung und Verachtung oder Antipathie und Sympathie für dieselbe Person liegen plötzlich sehr nahe beieinander. Diese gegensätzlichen Gefühle haben nicht gleichzeitig Platz in einem Menschen, deshalb weicht bei Konflikten meistens das positive dem negativen Gefühl. Typisch ist auch, dass die beteiligten Personen sich nur schwer von den negativen Gefühlen lösen können.

Beispiel

Rekr Nussbaum muss für die Dienstpflicht sein Studium unterbrechen. Entsprechend unmotiviert rückt er ein. Es entwickelt sich ein gutes Verhältnis zu Lt Kocher und die beiden führen persönliche Gespräche miteinander. Eines Tages eröffnet Lt Kocher seinem Rekr, dass er weitermachen müsse. Dieser hat aber kein Interesse. Von da an findet Nussbaum den Lt nur noch doof, dominant und unsensibel.

Ziele

Konflikte bewirken eine Fixierung auf eigene Interessen. Mit jedem weiteren Schritt verengt sich der wahrgenommene Handlungsspielraum. Die Beteiligten gelangen zur Überzeugung, dass es nur noch ganz wenige oder eine einzige Handlungsalternative gibt, auf der sie beharren und um die sie kämpfen.

Wenn im Verlauf des Konflikts ein gegenseitiger Schlagabtausch erfolgt, entsteht eine Gewaltspirale aus gegenseitigen Verletzungen, die willentlich nicht mehr kontrollierbar scheinen und zu negativen Emotionen seitens der Beteiligten führen. Die Ziele verschieben sich von sachlicher Auseinandersetzung hin zu persönlicher Vernichtung. Hatte man zu Beginn die Absicht, dem Kontrahenten entgegenzukommen und eine gemeinsame Lösung zu finden, ist nun der einzige Antrieb, den man verspürt, dem anderen zu schaden.

Beispiel

Klaus und Tina arbeiten beide in einem Malergeschäft und erhalten einen Spezialauftrag. Sie diskutieren darüber, wie dieser auszuführen sei. Klaus hat eine völlig andere Vorstellung darüber als Tina. Nach einem langen Wortgefecht setzt sich Tina durch und die Arbeit wird gem. ihren Absichten ausgeführt. Die beiden sprechen nicht mehr miteinander. Klaus sieht nur noch eine einzige Lösung, nämlich die, dass Tina die Firma verlassen muss. Er verleumdet sie beim Vorgesetzten und bei den Kollegen, um ihre schnelle Entlassung herbeizuführen.

2.2 Veränderung im Verhalten des Menschen

Verhalten

Die inneren Veränderungen werden im Verhalten sichtbar. In Konfliktsituationen verändern sich sowohl die verbale als auch non-verbale Kommunikation: Man behandelt sich feindselig und destruktiv. Eine sonst geduldige und überlegt handelnde Person wird plötzlich gereizt, bedient sich einer groben Sprache oder wird sogar gewalttätig. Ein verändertes Verhalten muss nicht zwangsweise ein Anzeichen für einen Konflikt sein.

Ebenso ist nicht immer klar trennbar, welcher der inneren Faktoren die Veränderung im Verhalten bewirkt. Weil sich die Wahrnehmung, die Gefühle und die Ziele gegenseitig beeinflussen, ist es häufig schwierig, Rückschlüsse auf einen einzelnen Faktor zu ziehen und zu verstehen, was in diesem Menschen vorgeht.



Veränderungen des Verhaltens äussern sich auf vielfältige Art und Weise. In der Folge sind einige Beispiele aufgeführt.

Veränderung der verbalen und nonverbalen Kommunikation

- Der Tonfall ändert sich, in der Stimme schwingt übertriebene/falsche Freundlichkeit, Sarkasmus und Verachtung mit
- Sticheleien, Hänseleien und aggressive, feindselige Kommunikation
- Argumentation auf emotionaler Ebene
- Widersprüchlichkeiten zwischen verbaler und nonverbaler Botschaft

«Es ist überflüssig darüber zu diskutieren. **Ich** jedenfalls habe dafür keine Zeit.»

Siehe Modul 3, Unterkapitel «Verbale Kommunikation», Seite 38

Unterkapitel «Nonverbale Kommunikation», Seite 45

Beispiel

- Aus komplexen Anklagen werden immer einfachere Vorwürfe, Behauptungen werden aufgestellt, ohne eine Begründung mitzuliefern. Eine Kleinigkeit wird verabsolutiert, Wörter wie «immer», «sowieso» und «ständig» werden gebraucht. Schwarz-weiss-Darstellungen, Übertreibungen, Verallgemeinerungen zielen auf die Verletzung des Menschen auf der Beziehungsebene. Wenn beide persönlich verletzend werden, zieht eine Negativspirale sie immer tiefer in den Konflikt hinein. Wenn die Gegenseite versucht, auf der sachlogischen Ebene zu argumentieren, wird die Diskussion ebenso wenig vorwärts kommen, weil auf ver-setzten Ebenen «gekämpft» wird und man schlichtweg aneinander vorbeiredet .

Typische Sätze in einer solchen Situation:

- «**Alle** hacken ständig auf mir herum!»
- «**Immer** muss ich alles machen!»
- «**Keiner** unterstützt mich!»
- «Ich hab's von Anfang an gewusst und schon immer gesagt!»

Beispiele

- Mit einem Themenwechsel wird gezielt am Thema vorbeigeredet und davon abgelenkt. Oder es werden ausgedehnte Diskussionen über Nebensächlichkeiten geführt.

«Da du gerade von der Schifffahrt an deiner Hochzeit sprichst, fällt mir ein, dass ich gestern in der Zeitung von einem Bootsunglück gelesen habe. Findet ihr nicht auch, dass man die Anzahl Boote auf den Seen einschränken sollte?»

Beispiel

Weitere Eskalationen

- Beleidigen, abwerten, Aussagen herunterspielen und ins Lächerliche ziehen
- Auf Fragen keine Antwort geben, Gespräche abrupt abbrechen
- Gesten, abschätzige Blicke, wegdrehen, demonstrativ gähnen etc.
- Sabotage, Vorenthaltung von entscheidenden Informationen

«Du glaubst wohl nicht im Ernst, dass ich auf diesen Schrott reagiere!»

Beispiel

Verweis auf Regeln oder Gesetze

- Stures Festhalten an Richtlinien, Anweisungen
- Striktes Einhalten von Arbeitszeiten, Dienst nach Vorschrift
- Ignorieren situativer Einflüsse

Beispiel

«In meinem Arbeitsvertrag steht nichts von Überstunden. Das soll ein anderer machen. Ausserdem ist es jetzt 17.00 Uhr.»

Motivationsverlust

- Vermehrt Unaufmerksamkeit, Desinteresse, Herumhängen, Unpünktlichkeit, Dienst nach Vorschrift, Ausreden, wenn ein Auftrag nicht erledigt wurde
- Gehäufte Abwesenheit von Mitarbeitenden durch Krankheit
- Unverhältnismässiges Ausdehnen von Aussenterminen und Dienstgängen
- Viele Kündigungen

Beispiel

Sdt Clément wird von seinem Vorgesetzten häufig für seine speditive Arbeit in der Küche gelobt. Eines Tages kommt es im Ausgang zu einem Streit zwischen Sdt Clément und Four Bonjour. Auch in der Küche fallen von diesem Zeitpunkt an bissige Bemerkungen, weil Sdt Clément nur noch die allernötigsten Aufgaben ausführt.

Siehe Modul 5,
Baustein B,
«Dynamik von Gruppen»,
Seite 42

Cliquenbildung

Einzelne Mitglieder einer Gruppe schliessen sich mit «Gleichgesinnten» zusammen. Man gehört entweder zur Gruppe A oder B. Die Abgrenzung zu den anderen wird stark betont: «Wir sind die Guten, die anderen sind die Schlechten»!

Beispiel

Gruppe A
«Ihr habt ja keine Ahnung von unserer Arbeit. Auf eure Hilfe können wir problemlos verzichten.»

Gruppe B
«Mit **denen** wollen wir dann aber gar nichts zu tun haben.»

Siehe Modul 3,
Kapitel «Schwierige Ge-
spräche»,
Seite 101

Die aufgeführten Verhaltensänderungen sind keine absolut sicheren Zeichen für einen Konflikt. Treten mehrere Signale jedoch gleichzeitig und konstant über einen längeren Zeitraum auf, sollte ein Vorgesetzter aufhorchen. Es muss sich allerdings nicht immer um einen Konflikt handeln. Manchmal tritt verändertes Verhalten auch als Folge von Krankheiten oder privaten Problemen auf.

Das problematische Verhalten muss auf jeden Fall angesprochen werden, damit, wenn nötig, nach Lösungsmöglichkeiten gesucht werden kann. Die Unmenge an Energie, die darauf verschwendet wird, mit bestehenden Spannungen zurechtzukommen, fehlt den Menschen im aufgabenbezogenen Bereich – ihre Motivation und Leistungsfähigkeit leiden enorm darunter. Eine Klärung unterstützt den Betroffenen und entlastet das Umfeld.

Die zentralen Überlegungen zu den Konfliktzeichen lauten:

- Bemerkt man einen Konflikt, wenn er sich anbahnt, oder erst dann, wenn man schon tief drin steckt?
- In welchen Bereichen erkennt man Verhaltensänderungen bei sich selbst und bei anderen?
- Traut man sich, Konfliktzeichen anzusprechen und mit den Betroffenen darüber zu sprechen?

Das Wichtigste in Kürze

Konflikte führen zu Veränderungen im Menschen, die für andere nicht sichtbar sind. Betroffen sind:

- Wahrnehmung (Vorstellung, Gedanken)
- Gefühle (Emotionen, Stimmung, Einstellung, Haltung)
- Ziele (Absichten, Motive, Antriebe)

Die inneren Veränderungen zeigen sich im Verhalten. Problematische Verhaltensweisen können daher als Konfliktsanzeichen betrachtet werden. Ob es sich um private Schwierigkeiten handelt oder um zwischenmenschliche Reibungen – als Vorgesetzter und als Gleichgestellter liegt es in Ihrer Verantwortung, die Betroffenen anzusprechen und das Umfeld auf diese Weise zu entlasten, damit Wohlbefinden und Produktivität nicht unter ungelösten Spannungen leiden.