Konflikte und Kommunikation – Zusammenhänge und Methoden

„Diejenigen, welche widersprechen und streiten, sollten mitunter bedenken, dass nicht jede Sprache jedem verständlich sei.“

Johann Wolfgang von Goethe

Verfasser: JD
Kurs: Systemischer Coach, InKonstellation
Ausbildungszeitraum: November 2022 – August 2023

Inhaltsverzeichnis

1. Was ist ein Konflikt?

a) Herkunft/ Ursprung
b) Definition allgemein
c) Definition Psychologie

2. Die 4 häufigsten Arten von Konflikten

a) Wert- und Zielkonflikte
b) Beurteilungskonflikte
c) Verteilungskonflikte
d) Beziehungskonflikte

3. Kommunikationsmethoden

a) Begriffserklärung & Arten der Kommunikation
b) 5 Axiome von Paul Wazlawik
c) 4 Ebenen einer Nachricht von Friedemann Schulz von Thun
d) Aktives Zuhören & Nachfragen
e) Harvard-Konzept

4. Schlussfolgerung

5. Quellenverzeichnis

Verfasser: JD
Kurs: Systemischer Coach, InKonstellation
Ausbildungszeitraum: November 2022 – August 2023

Einleitung

Warum habe ich mich für dieses Thema entschieden?

Gerade in der aktuellen Zeit der multiplen Krisen, u.a. dem Ukrainekrieg, hat das Thema eine besondere Relevanz. Aber auch im Privatleben, sei es mit dem Partner, im Freundeskreis, mit Geschwistern oder den Eltern spielt es (das Thema) eine ausgeprägte Rolle.

Dem Begriff „Konflikt“ haftet grundsätzlich ein negatives Image anUnd das liegt daran, wie er geführt wird und wie wir ihn erleben. Nämlich in der Regel subjektiv! Konflikte entstehen meistens dadurch, wie ein Mensch sich selbst, seine Umwelt und die anderen Personen wahrnimmt (Paul Wazlawik, Theorie des Konstruktivismus). Des Weiteren muss ein Konflikt zunächst mal von den beteiligten Personen als solches wahrgenommen werden muss.

Konflikt ist aber wichtig, denn er ist ein unerlässlicher Prozess, der uns Veränderungen und Erkenntnisse ermöglicht. Ja sogar Ungeahntes schaffen lässt. Sachlich betrachtet sind Konflikte lediglich Indikatoren für Klärungsbedarf.

In meiner Arbeit werde ich auf die für mich relevantesten Kommunikationsmodelle eingehen, um Möglichkeiten aufzuzeigen, wie Konflikte entschärft und/ oder gelöst werden – oder im besten Fall gar nicht erst entstehen.

Gender-Disclaimer:

In der vorliegenden Arbeit wurde auf eine gendergerechte Sprache der Einfachheit halber verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen beziehen sich auf alle Geschlechter.

Verfasser: JD
Kurs: Systemischer Coach, InKonstellation
Ausbildungszeitraum: November 2022 – August 2023

1. Was ist ein Konflikt?

a) Herkunft

Aus dem Lateinischen conflictus = Zusammenstoß, zu: confligere (2. Partizip: conflictum) = zusammenschlagen, -prallen

Synonyme für Konflikt: Auseinandersetzung, Spannung, Streit, Uneinigkeit

b) Definition (allgemein) nach Duden:

Ein Konflikt entsteht 1a) durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o. Ä. entstandenen schwierige Situation, die zum Zerwürfnis führen kann. 1b) mit kriegerischen Mitteln ausgetragene Auseinandersetzung zwischen Gegnern und 2) durch Zwiespalt, Widerstreit aufgrund innerer Probleme.

Definition nach Gabler Wirtschaftslexikon:

Prozess der Auseinandersetzung, der auf unterschiedlichen Interessen von Individuen und sozialen Gruppierungen beruht und in unterschiedlicher Weise institutionalisiert ist und ausgetragen wird.

Konflikte gibt es in der Politik, im sozialen Bereich oder in der Arbeitswelt. Immer da wo verschiedene Systeme auseinander prallen (Systeme= voneinander abhängige und sich geneseitig beeinflussende Einzelheiten, die gemeinsam ein Ganzes ergeben). Diese wechselseitige Interaktion und Einflussnahme der Systeme wird auch Zirkularität genannt. (

c.) Definition in der Psychologie:

Mit "Konflikt" werden innere psychische Zustände (sog. intrapsychischer Konflikt), Verhaltens- und Zieldiskrepanzen zwischen zwei oder mehr Personen und Auseinandersetzungen auf einer kollektiven Ebene bezeichnet.

Sigmund Freud betrachtete den Menschen als Konfliktwesen, dessen gesamte Existenz durch die letztlich unaufhebbare Gegensätzlichkeit von naturnahen Bedürfnissen und sozialen Normen geprägt ist.

2. Die 4 häufigsten Arten von Konflikten

a) Wert- und Zielkonflikte

Menschen haben Ziele und Werte. Werden diese nicht geteilt oder sind unvereinbar, bieten sie Anlass zu Konflikten. Zielkonflikte sind eine häufig auftretende Art von Konflikten. Bsp. Unternehmen: höhere Qualität und niedrigere Kosten bei ansonsten gleichen Rahmenbedingungen.

Wesentlich bei Zielkonflikten ist es, die unterschiedlichen Interessen nicht auf die persönliche Ebene zu verlagern, sondern immer wieder auf die Sachebene zurückzukehren, sie im Idealfall erst gar nicht zu verlassen.

b) Beurteilungskonflikte

Bei dieser Art von Konflikten spielen in der Regel unterschiedliche Erfahrungs- und Wissenshintergründe eine Rolle, die wiederum zu unterschiedlichen Beurteilungen führen können. Die „WIE"-Frage ist hierbei relevant – wie komme ich zum Ziel (dieses ist idR klar definiert, aber es besteht Uneinigkeit über den Weg dahin)? In Bezug auf Unternehmen wäre der Erfahrungsaustausch unter Kollegen für die Konfliktlösung (=Verbreiterung der Wissensbasis) sehr hilfreich.

c) Verteilungskonflikte

Diese ergeben sich häufig bei knappen Ressourcen. Es ist ein klassisches Phänomen, dass in Unternehmen verschiedene Abteilungen und ihre Mitglieder um begrenzte Budgets konkurrieren. Eigentlich ist diese Konfliktart auf der Sachebene beheimatet, jedoch besteht – in Unternehmen wie im Privaten – die Gefahr, dass man auf die Beziehungsebene „Macht & Status" abrutscht. Wichtig ist es deshalb, immer wieder zu prüfen, ob noch auf der Sachebene argumentiert wird, oder ob es nicht längst um die „Machtfrage" geht.

d) Beziehungskonflikte

Menschen haben ein Grundbedürfnis nach Anerkennung und Akzeptanz. Mangelhafte Wertschätzung sowie verletztes Selbstwertgefühl, auch Mobbing, führen zu einem Beziehungskonflikt.

Typische Merkmale persönlicher Konflikte sind im Gespräch auftauchende Phrasen: „Das haben wir schon probiert", oder „Du machst immer das und das." Passiert das, sollte versucht werden auf der Sachebene einen Kompromiss zu suchen – denn der entscheidende persönliche Konflikt würde schnell bei der nächsten sich bietenden Gelegenheit wieder aufflammen

Zwischenfazit:

Es gibt mannigfaltigen Arten von Konflikten, ob bewaffnet oder nur verbal/ nonverbal. Sie müssen nicht immer gelöst werden, man muss nicht immer einer Meinung sein. Frei nach der englischen Phrase „we agree to disagree“. Durch die richtige Kommunikation können Konflikte verhindert oder entschärfen werden.

3. Kommunikationsmethoden

a) Begriffserklärung

Kommunikation (von lateinisch communicare, ‚teilen‘ oder ‚in Beziehung stehen‘) ermöglicht die Überwindung der Distanz zwischen dem Selbst und anderen Menschen.

Verständigung untereinander; zwischenmenschlicher Verkehr besonders mithilfe von Sprache, Zeichen

Arten der Kommunikation

- Nonverbale Kommunikation: Gesichtsausdrücke, Köperhaltung, Gesten und Berührung, Augenkontakt – wird sowohl absichtlich als auch unabsichtlich eingesetzt

- Verbale Kommunikation: Tonhöhe, Tonfall, Inhalt – gerade Tonfall und- Höhe vermitteln sehr viele Informationen über den Sprecher, aber auch über das „Wie“ jemand über einen denkt

- Schriftliche Kommunikation: Struktur, Klarheit, Inhalt - vor allem im heutigen Zeitalter der Emails, WhatsApp-Nachrichten etc. kann es durch eine falsche Interpretation eines Textes zu starken Verwerfungen zwischen Personen kommen

- Visuelle Kommunikation – ist die meistgenutzte Art der Kommunikation heutzutage, siehe Instagram, YouTube etc. Aber auch für Unternehmen ist der Webauftritt das „A & O“ im Zusammenspiel mit den Kunden

b) 5 Axiome nach Paul Watzlawick

Paul Watzlawick war ein österreichischer Philosoph, Psychotherapeut und Kommunikationswissenschaftler. W. lebte ab 1960 in seiner Wahlheimat Kalifornien.

Er hat maßgeblich zur Entwicklung der Kommunikationstheorie beigetragen. Sein Hauptwerk „Kommunikationstheorie“ aus dem Jahr 1967 ist nach wie vor ein Meilenstein in diesem Bereich.

Die fünf Axiome stellen die Grundprinzipien der menschlichen Kommunikation dar.

1) Man kann nicht nicht kommunizieren:

Jede menschliche Verhaltensweise hat eine kommunikative Bedeutung, selbst wenn keine verbale Kommunikation stattfindet. Menschen kommunizieren ununterbrochen auf bewusster und unbewusster Ebene, sowohl mit verbalen und nonverbalen Mitteln.

2) Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt:

Der Inhaltsaspekt bezieht sich auf die wörtliche Bedeutung einer Nachricht, während der Beziehungsaspekt die Art und Weise betrifft, wie die Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern gestaltet wird. Durch Gestik, Mimik und Tonfall des Sprechers, werden im Angesprochenen verschiedene Reaktionen ausgelöst.

3) Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung:

Jeder Teilnehmer einer Interaktion gibt der Beziehung eine Struktur. Auf jeden Reiz folgt eine Reaktion (Verhaltenskette). Jeder Reiz ist zugleich auch Kommunikation, da eine Kommunikation kreisförmig verläuft. Es gibt keinen Anfangspunkt. Liegt eine Störung vor, nimmt einer der beiden Kommunikationspartner an, dass der andere die gleichen Informationen besäße wie er selbst. Durch diese subjektive Wahrnehmung, passiert meistens dann auch genau das, was der gestörte Kommunikationspartner prophezeit → self-fullfilling-prophecy.

4) Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler

Modalitäten:

Digital: Inhaltsaspekt einer Nachricht, es wird komplexes Wissen übermittelt. Logische Verknüpfungen und Negationen lassen sich ausdrücken. Analog: Beziehungsaspekt einer Nachricht, wesentlich älter.

5) Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär:

Sind die Kommunikationsabläufe symmetrisch, so handelt es sich um 2 gleichstarke Partner, die nach Gleichheit und Verminderung von Unterschieden streben. Man

könnte es auch ein "spiegelhaftes Verhalten" der Partner nennen. Sind die Abläufe komplementär gibt es immer einen "superioren" und einen "inferioren" Partner. Die Partner ergänzen sich in ihrem Verhalten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Konflikte und Kommunikation eng miteinander verknüpft sind. Eine klare, respektvolle und effektive Kommunikation kann dazu beitragen, diese vermeiden oder zumindest einschränken.

c) 4 Ebenen einer Nachricht von F. Schulz von Thun

Friedemann Schulz von Thun (* 6. August 1944 in Soltau) ist ein deutscher Kommunikationspsychologe, Professor für Psychologie sowie Gründer des Schulz von Thun-Instituts für Kommunikation in Hamburg.

Das Kommunikationsquadrat ist das bekannteste Modell von Friedemann Schulz von Thun und inzwischen auch über die Grenzen Deutschlands hinaus verbreitet. Bekannt geworden ist dieses Modell auch als „Vier-Ohren-Modell" oder „Nachrichtenquadrat".

- Sachebene: Hier geht es um den reinen Inhalt der Kommunikation, um die Informationen, die übermittelt werden.
- Selbstoffenbarungsebene: Diese Ebene bezieht sich auf die Selbstdarstellung einer Person, ihre Meinungen, Werte, Gefühle und Persönlichkeit.
- Beziehungsebene: Diese Ebene betrifft die Art und Weise, wie die Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern gestaltet wird, also ihre Rollen, Hierarchie und Interaktion.
- Appellebene: Auf dieser Ebene werden Wünsche, Erwartungen oder Forderungen an den Gesprächspartner ausgedrückt.

Ausgehend von dieser Erkenntnis hat Schulz von Thun 1981 die vier Seiten einer Äußerung als Quadrat dargestellt. Die Äußerung entstammt dabei den „vier Schnäbeln" des Senders und trifft auf die „vier Ohren" des Empfängers. Sowohl Sender als auch Empfänger sind für die Qualität der Kommunikation verantwortlich, wobei die unmissverständliche Kommunikation der Idealfall ist und nicht die Regel.

Zwischenfazit:

Wenn ich als Mensch kommuniziere, tue ich das auf vier Ebenen, d. h. jede meiner Äußerungen hat vier Botschaften - ob ich will oder nicht.

d) Aktives Zuhören

Der US-amerikanische Psychologe und Psychotherapeut Carl Rogers hat das aktive Zuhören erstmals als Werkzeug für die Klientenzentrierte Psychotherapie (Gesprächspsychotherapie) beschrieben. Seine von einem humanistischen Menschenbild geprägte Arbeit legt besonderen Wert auf Begegnung unter Einschluss der emotionalen Ebene, der nonverbalen Äußerungen und des gegenseitigen prinzipiellen Wohlwollens.

Es geht darum, sich auf jemanden einzulassen. Sich nicht nur auf das Gehörte zu konzentrieren, sondern auch dessen Gefühle und Empfindungen zu erfassen. Empathie spielt hier die größte Rolle. Man spiegelt dem Gegenüber durch Paraphrasieren das Gesagte/ Gehörte (führt zu einem guten Gefühl „der hört zu“) und hilft dem Coach dabei, einzuordnen, ob er dasselbe verstanden hat. Diese geschieht sowohl auf sachlicher als auch auf emotionaler Ebene (Gefühl/ Emotion spiegeln, dass man als Coach wahrnimmt, aber auch darüber spekulieren). Als Profivariante kann man noch Metaphern einbauen. Dadurch gebe ich meinem Gegenüber einen neuen Impuls.

e) Harvard-Konzept

Das Harvard-Prinzip ist eine Methode der Konfliktlösung, die ihren Ursprung an der Harvard Law School hat und von Roger Fisher und William Ury entwickelt wurde. Ziel war, den Teilnehmern einer Auseinandersetzung zu helfen, eine gemeinsame Basis für eine faire und akzeptable Lösung zu finden. Das Harvard-Prinzip basiert auf einer kooperativen Herangehensweise, bei der die Parteien versuchen, ihre Interessen zu verstehen und auf eine Win-Win-Lösung hinzuarbeiten.

Das Harvard-Prinzip besteht aus fünf Hauptprinzipien, die den Prozess der Konfliktlösung leiten:

1) Trennung von Personen und Problemen: Bei der Anwendung des Harvard-Prinzips ist es wichtig, zwischen den Menschen und dem eigentlichen Problem zu unterscheiden. Indem man den Fokus auf die Interessen und nicht auf die Positionen der Beteiligten legt, können Vorurteile und emotionale Reaktionen reduziert werden.
2) Fokussierung auf Interessen: Das Harvard-Prinzip betont die Bedeutung der Identifizierung und Klärung der zugrunde liegenden Interessen aller Parteien. Indem man die eigentlichen Motivationen und Bedürfnisse erkennt, können kreative Lösungen entwickelt werden, die den Interessen beider Seiten gerecht werden.
3) Entwicklung von Optionen: Die Beteiligten sollten gemeinsam nach verschiedenen Lösungsmöglichkeiten suchen, die den Interessen beider Parteien gerecht werden könnten. Kreative Brainstorming-Techniken können dabei helfen, neue Ideen zu generieren und die Bandbreite der möglichen Optionen zu erweitern.

4) Objektive Kriterien: Das Harvard-Prinzip fördert die Verwendung objektiver Kriterien zur Bewertung und Auswahl der besten Lösung. Anstatt sich auf Macht oder Verhandlungstaktiken zu verlassen, sollten die Parteien nach fairen Standards suchen, die auf externen Faktoren wie beispielsweise Marktpreisen, rechtlichen Rahmenbedingungen oder wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren.
5) Alternativen prüfen: Bevor eine endgültige Entscheidung getroffen wird, empfiehlt das Harvard-Prinzip, alternative Lösungen zu bewerten. Durch die Untersuchung verschiedener Optionen können die Parteien sicherstellen, dass sie die beste verfügbare Lösung auswählen, die ihren Interessen am besten dient.

Das Harvard-Prinzip hat sich als effektive Methode zur Lösung verschiedener Arten von Konflikten erwiesen, einschließlich Geschäftsstreitigkeiten, zwischenmenschlichen Konflikten und internationalen Verhandlungen. Es bietet einen strukturierten Ansatz, der die Chancen auf eine langfristige und zufriedenstellende Lösung erhöht, indem er die Zusammenarbeit und das Verständnis zwischen den Parteien. Dennoch ist es wichtig, anzumerken, dass das Harvard-Konzept nicht immer in allen Situationen anwendbar ist und es keine Garantie für eine Einigung gibt. In solchen Fällen muss/ sollte ein Mediator hinzugezogen werde.

4. Schlussfolgerung

Konflikte gibt es, seit es die Menschheit gibt. Sie sind natürliche Bestandteile menschlicher Interaktion. Konflikte entstehen im Privaten wie auch im Beruflichen. In der Politik, dem Sport, der Wissenschaft und auch in der Literatur. Und das ist gut so, denn Konflikte haben nicht nur etwas Negatives. Konflikte lassen uns auch als Individuum wachsen.

Konflikte und Kommunikation sind eng miteinander verflochten. Eine klare, respektvolle und effektive Kommunikation kann dazu beitragen, Konflikte zu verhindern, zu verringern oder zu lösen und somit das menschliche Miteinander zu verbessern. Gleichzeitig können Konflikte die Kommunikation beeinträchtigen und zu einer weiteren Eskalation führen.

Erfolgreiche Kommunikation sollte nicht nur auf den Austausch von Informationen beschränkt sein, sondern auf ein tieferes Verständnis und auf das Eingehen auf die Perspektiven anderer Menschen abzielen sollte.

Neben den von mir aufgezählten und für mich prägenden Methoden, gibt es diverse weitere Kommunikationstools, die uns helfen können, unser Gegenüber besser zu verstehen. Diese sind sowohl im privaten wie auch im gesellschaftlichen Kontext anwendbar.

Runtergebrochen auf die Kommunikation im Systemischen Coaching spielt die Kommunikation DIE zentrale Rolle, da sie die Grundlage für den Austausch von Informationen, Ideen und Lösungen zwischen Coach und Coachee bildet. Im systemischen Coaching geht es darum, das Individuum in Bezug auf sein soziales Umfeld zu betrachten und zu verstehen. Die Kommunikation erfolgt daher nicht nur auf der individuellen Ebene, sondern auch im Kontext der Beziehungen, in denen das Individuum steht. Im systemischen Coaching werden verschiedene Kommunikationstechniken und -ansätze verwendet, um den Coachee dabei zu unterstützen, neue Perspektiven zu gewinnen, Ressourcen zu entdecken und Lösungen für seine Herausforderungen zu entwickeln - und somit neue Handlungsoptionen aufzuzeigen.

5. Quellenverzeichnis

Glas, F., Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater Gebundene Ausgabe – 1. Januar 2013

https://de.wiktionary.org/wiki/Konflikt

https://www.duden.de/rechtschreibung/Konflikt

https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/konflikt-41120

https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/konflikt/8035

https://lehrbuch-psychologie.springer.com/sites/default/files/atoms/files/370290_1_de_webexkurs_konflikt_moderation_mediation02.pdf

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-39926-9_3

https://www.duden.de/rechtschreibung/Kommunikation

https://www.valamis.com/de/hub/kommunikationsformen

https://de.wikipedia.org/wiki/Paul_Watzlawick

https://de.wikipedia.org/wiki/Friedemann_Schulz_von_Thun https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat

Martin Wehrle – aktives Zuhören, YouTube

R. Fisher, W. Ury, B. Patton, Das Harvard-Konzept, 22. Auflage, Campus Verlag

B. Pörksen & F. Schulz von Thun, Die Kunst des Miteinander-Reden, 1. Auflage2021, Goldmann Verlag