

Konflikte und wie wir sie lösen

Br. G. F. (Mitglied der Loge Aurum Nostrum)

Referat an einem Gästeabend der Loge „Zu den Drei Cedern“ in Stuttgart 2006

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Brüder und Gäste,

Ich begrüße Sie alle recht herzlich hier im Stuttgarter Logenhaus an der Hackländer Straße.

Ich danke den Organisatoren dieses Abends sehr herzlich für diese Einladung. Ich bin immer wieder sehr gerne hier, in diesem ehrwürdigen Gebäude und genieße jedesmal die gute Stimmung und die schwäbische Gastfreundschaft. Ihnen, meine Damen und Herren danke ich, daß Sie heute, an einem Freitag Abend, so zahlreich erschienen sind, um sich über das Thema Konflikte zu informieren. Daß Sie trotz der ungünstigen Witterung den Weg hierher gefunden haben zeigt, wie wichtig Ihnen das Thema ist. Um so mehr freue ich mich, mit Ihnen zusammen darüber sprechen zu können.

Obwohl alle Menschen in Frieden leben wollen, entstehen überall Konflikte, wo Menschen zusammen kommen. Wir alle sind oft Zeugen von kleineren oder größeren Konflikten und manchmal sind wir sogar an einem Konflikt selbst beteiligt. Es ist sehr unwahrscheinlich, daß es jemand in diesem Raum gibt, der oder die noch nie an einem Konflikt beteiligt gewesen ist. Wir alle sind schon einmal oder mehrmals in einen Konflikt hineingeraten und haben wahrscheinlich einige psychische Blessuren davongetragen.

Freude daran dürften aber die wenigsten gehabt haben - vielleicht mit Ausnahme der ausgesprochen streitsüchtigen Mitmenschen. Die meisten von uns sind aber froh, wenn ihr Alltag friedlich verläuft. Um diesen begehrenswerten Zustand zu erreichen, bleibt uns nichts anderes übrig, als uns mit Konflikten, ihrer Lösung und Vorbeugung zu beschäftigen. Und das werden wir heute Abend gemeinsam tun. Wir werden uns mit dem Thema Konflikte so befassen, daß Sie nachher etwas Konkretes davon mit nach Hause nehmen können, was Sie ab sofort zu Ihrem eigenen Nutzen verwenden können.

In diesem Referat werde ich in den nächsten 30 Minuten über folgende Themen sprechen:

1. Was ist ein Konflikt?
2. Ursachen und Arten von Konflikten,
3. Rolle von Wahrnehmung und Kommunikation bei der Entstehung von Konflikten,
4. Konflikttypen und Konfliktreaktionen der Menschen,
5. Wie Konflikte verlaufen und eskalieren,
6. Wie kann man Konflikte lösen?
7. Abschließende Zusammenfassung und "take home Message"

1. Was ist ein Konflikt:

Darüber was ein Konflikt ist, gibt es viele schöne und gelehrte Definitionen - Ich möchte Sie aber damit jetzt nicht belästigen. Lieber gebe ich Ihnen ein Beispiel aus einem Volksmärchen, das Sie alle kennen. Es ist das Märchen vom Fischer und seiner Frau. Der arme Fischer hat einem verzauberten Fisch das Leben geschenkt. Dafür erfüllte ihm der Fisch alle seine Wünsche. Leider war die Frau des

Fischers mit dem Ergebnis nie zufrieden. Also ging der arme Fischer ans Ufer, wo er den Fisch rief, um ihm die Unzufriedenheit seiner Frau mitzuteilen. Und das ging dann so:

"Manntje, Manntje, Timpe Te
Buttche, Buttche in der See,
Meine Frau die Ilsebill
Will nicht so, wie ich wohl will."

Damit haben wir ein sehr zutreffendes Beispiel für die Definition eines Konfliktes:

Wenn jemand mein Handeln, mein Denken und mein Fühlen behindert, habe ich mit dieser Person einen Konflikt. Wenn ich darf nicht tun, sagen und denken darf was ich will, habe ich mit der Person, die mich daran hindert, einen Konflikt.

2. Ursachen und Arten von Konflikten

Als nächstes fragen wir uns: Wieso entstehen Konflikte, wenn wir sie doch gar nicht wollen?

Welchen Einfluß haben Wahrnehmung und Kommunikation auf die Entstehung von Konflikten?

Am leichtesten versteht man hungrige Menschen, wenn sie um knappe Nahrungsmittel streiten. Wir erinnern uns an den Irak Krieg, als die Briten an die hungernde Bevölkerung Nahrungsmittel ausgeteilt haben. Und wir haben noch die Fernsehbilder vor Augen wie sich diese Menschen um einen Sack Getreide geprügelt haben. Dieses ist ein **Ressourcenkonflikt** zwischen Menschen zur Aufrechterhaltung ihrer Lebensfunktionen. Ressourcenkonflikte kennen wir auch in Betrieben, wenn nur wenige Investitionsmittel zur Verfügung stehen, die aber von mehreren Abteilungen benötigt werden: dann kann ein Ressourcenkonflikt innerhalb des Betriebes ausbrechen.

Eng mit dem Ressourcenkonflikt hängt das Phänomen Neid bei Menschen zusammen. Neid ist eine mächtige Triebfeder zur Weiterentwicklung der Gesellschaft, doch führt er auch zu Streit. In der Entwicklungsgeschichte der Menschheit ist er entstanden, nachdem sich die Gorillas und bevor sich die Schimpansen von unserer gemeinsamen Entwicklungslinie getrennt haben. Denn Gorillas sind sanftmütig und kennen keinen Neid. Schimpansen aber sind ausgesprochen neidisch - beinahe wie Menschen. Wir brauchen uns daher nicht zu schämen, wenn in uns eine der ältesten psychischen Grundeigenschaften hochkommt. Wir haben eher Anlaß uns zu schämen, wenn wir nicht gelernt haben, damit unseren Neidgefühlen vernünftig umzugehen.

Wenn die Menschen einer Gruppe gesättigt sind, bleiben sie nur für kurze Zeit friedlich. Sehr bald kann es geschehen, daß einer von ihnen der Chef der Gruppe werden will. Diese Absicht kann auch ein anderer haben - und schon haben wir einen **Machtkonflikt**. Machtkonflikte sind in unserer Gesellschaft sehr häufig, weil Macht den Zugang zu Ressourcen sichert: Geld, Besitz, Grund und Boden, Nahrungsmittel, Freizeit, Sexualität usw. Es lohnt also durchaus mächtig zu sein. Doch wird den Mächtigen die Macht oft durch ihre Sorge um den Machterhalt und durch den Neid der weniger mächtigen Mitmenschen vermiest - das Dauerthema des Machtkonfliktes. In abgemilderter Form finden wir Machtkonflikte auch in Betrieben, während Neidkonflikte oft zwischen Nachbarn entstehen und die sogenannten Maschendrahtzaunstreitereien auslösen.

Einen Überblick über die Konflikttypen und ihre Ursachen gibt die nachstehende Tabelle:

Konflikttyp	Gegenstand der Uneinigkeit
Zielkonflikt	Ziele
Beurteilungs- Wahrnehmungskonflikt	Werte und Normen der Zusammenarbeit, Wahrnehmungsunterschiede
Rollen - Machtkonflikte	Positionen und Kompetenzen
Ressourcenkonflikte	Personal, Material, Kapital
Beziehungskonflikte	Beziehung, Kooperation, Kommunikation
Machtkonflikt	Konkurrenz in der Hierarchie
Strategie- Methodenkonflikt	Wahl und Einsatz bestimmter Methoden
Weltanschauliche Konflikte	Glaubensunterschiede „heiliger Zorn“

3. Rolle von Wahrnehmung und Kommunikation bei der Entstehung von Konflikten

Viele Konflikte entstehen, weil Menschen dieselbe Sache unterschiedlich wahrnehmen und interpretieren. So kann ein Streit ausbrechen, weil jeder meint recht zu haben ohne auf den Gedanken zu kommen, daß jeder auf seine Weise Recht haben könnte.

Unsere Fähigkeit zur Wahrnehmung hängt weitgehend von unserer körperlichen und seelischen Verfassung ab. Wenn ich mich zum Beispiel mit geringen Mengen des Volksnarkotikums Nr. 1, dem Alkohol ein wenig betäube, ist meine Wahrnehmung möglicherweise herabgesetzt, vielleicht ohne daß ich es merke. Dies ist auch der Fall bei Medikamenten. Wenn ich eine kräftige Grippe mit hohem Fieber habe, nehme ich meine Umwelt auch leicht verändert wie durch einen Schleier war. Und wie ist es, wenn ich einen Trauerfall habe oder im Lotto gewonnen habe: auf einmal nehme ich meine Umwelt durch die graue oder durch die rosarote Brille war - auf jeden Fall doch etwas verändert und nicht ganz so, wie sie in Wirklichkeit ist.

Die unten abgebildete Schlagzeile aus der Tagespresse in der Schweiz, bezieht sich auf den tragischen Todesfall einer Herzpatientin am Universitäts-Spital Zürich, der gemäß den Pressemitteilungen auf einem Mißverständnis des behandelnden medizinischen Personals beruhte.

20
minuten

Mittwoch, 28. April 2004 Basel # 81

Basler Rheinbord wird zur «Riviera»

Herz-Pfusch war ein «Missverständnis»

ZÜRICH – Es war menschliches Versagen: Ein banales Missverständnis zwischen den Ärzten am Universitätsspital Zürich hat zur Blutgruppen-Verwechslung und damit zum Tod der Herzpatientin Rosmarie Voser (57) geführt. «Es wurde etwas falsch gesagt oder falsch verstanden», sagte Spitaldirektorin Christiane Roth gestern vor den Medien. Die Patientenorganisation fordert Massnahmen: «Nun muss dringend ein Sicherheitskonzept mit Checkliste erarbeitet werden», so Präsidentin Margrit Kessler. **Seite 6**

BEWERBEN SIE SICH FÜR DIE SINGLE-SHOW NUR NOCH BIS 5. MAI
SIND SIE SINGLE UND MÖCHTEN SIE MIT MTV AN DIE SONNE FLIEGEN? DANN MELDEN SIE SICH JETZT AN!
heute im webcenter www.20min.ch

Manchmal streiten Menschen, weil sie von der Richtigkeit ihrer Wahrnehmung unerschütterlich fest überzeugt sind! Der eine Zeuge sagt: das Auto, das den Fußgänger angefahren hat sei rot gewesen. Der andere Zeuge schwört alle Eide, daß das Auto blau war - denn rot war das parkende Auto daneben. Jeder Polizist weis, wie wenig man sich auf Zeugenaussagen verlassen kann. Gleich unzuverlässig sind auch unsere Wahrnehmungen im Alltag - und wir wundern uns immer wieder, mit welcher Vehemenz wir unsere unsicheren Wahrnehmungen verteidigen.

Gleiches gilt auch, wenn es darum geht, was wir gesagt oder was wir gemeint haben. Das berühmte:

"Du hast gestern gesagt ...
und die Antwort

"Nein, ich habe nicht das sondern jenes gesagt - Du hast das nur falsch verstanden" -

"Nein ich habe es nicht falsch verstanden - ich kann doch hören und ich bin doch nicht blöd"

"Na also hör mal, ich weis noch genau was ich gesagt habe"

und dann

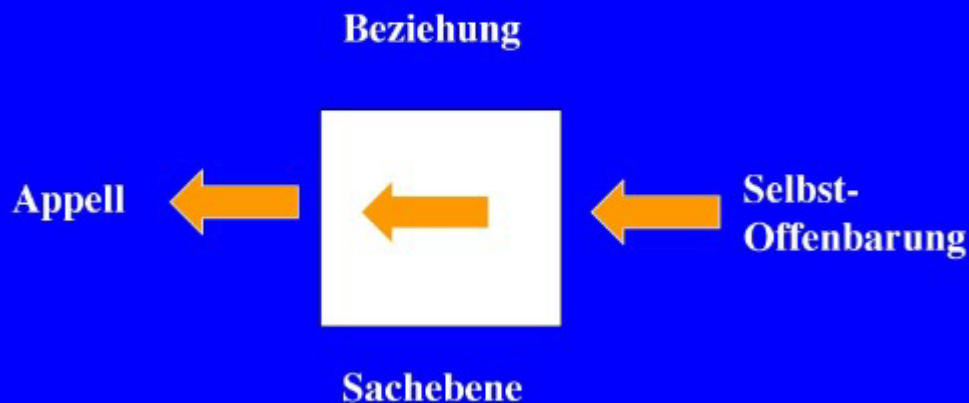
"Du stellst mich jetzt hin, als ob ich der letzte Idiot sei und das ist immer so mit Dir und darum kann man nie mit Dir vernünftig sprechen weil das jedesmal so ausgeht... " usw. usw.

Was wir hier haben, ist ein Konflikt aufgrund einer Kommunikationsstörung. Derartige Kommunikationsstörungen sind sehr häufig. Deshalb wollen wir uns jetzt einige Grundlagen der Kommunikation ansehen.

Als erstes gehen wir der Frage nach, was Kommunikation ist: man könnte sagen, sie ist die Mitteilung von Gedanken, Meinungen und Absichten eines Menschen an einen anderen. Wichtig ist für uns zu wissen: Menschen kommunizieren immer - auch wenn sie eben mal den Mund halten. Auch Schweigen kann Bände sprechen. Und wir kommunizieren nicht nur mit Worten - also verbal - sondern auch mit Handlungen, Mimik, Gestik, Körperhaltung - also nonverbal.

Damit wir uns aber mit unseren Worten richtig verständigen, ist es wichtig, was der andere mit seinen Worten meint. Dazu ist es wichtig seine Worte nicht nur akustisch zu verstehen, sondern herauszuhören, was zwischen den Zeilen steht. Dazu zeichne ich Ihnen jetzt dieses Schema mit den 4 Teilen einer Information:

Die 4 Seiten einer Nachricht



Wir nehmen irgendeinen einfachen Satz zum Beispiel:

"Ich habe meine Geldbörse verloren. "

Was steckt in diesem Satz:

1. eine **sachliche** Mitteilung: die Geldbörse ist weg
2. eine **emotionale** Mitteilung: ich bin über den Verlust traurig
3. ein **Appell**: hilf mir meine Geldbörse zu finden
4. eine **Selbstoffenbarung**: ich bin hilflos und komme mit dem Problem alleine nicht zurecht.

Diese 4 Teile einer Botschaft werden Sie mehr oder weniger in jedem Satz finden. Sie werden mit der anderen Person um so besser kommunizieren, je mehr sie lernen, alle 4 Ebenen zu erkennen und darauf einzugehen.

Gewaltfreie Kommunikation

Jetzt kommt es aber nicht nur darauf an, welche Inhalte wir mitteilen, sondern mit welchen Worten wir das tun - denn man kann ja bekanntlich denselben Sachverhalt mit verschiedenen Worten und auf verschiedene Weise ausdrücken. Zum Beispiel:

Herr Meier, kommen Sie um 10 Uhr in mein Büro.

oder

Herr Meier, hätten Sie um 10 Uhr Zeit für eine Besprechung?

Wie wird Herr Meier die erste und wie die zweite Formulierung empfinden? Die erste Formulierung: Aufforderung, Befehl, als Aggression. Die zweite: als Einladung, die ihm die Möglichkeit gibt mit zu entscheiden, ob die Besprechung stattfinden soll.

Wie wird Herr Meier reagieren?

Herr Meier, kommen Sie um 10 Uhr in mein Büro. Wir wundern uns nicht, wenn er sagt: um 10 Uhr habe ich keine Zeit / oder tut mir Leid, ich bin besetzt. Vielleicht denkt er dabei: natürlich habe ich

Zeit - aber in diesem Ton lasse ich nicht mit mir reden!

Bei der zweiten Formulierung: Herr Meier, hätten Sie um 10 Uhr Zeit für eine Besprechung? Wird er ohne Mühe zustimmen, weil ihm der Chef die Freiheit gelassen hat selbst zu entscheiden.

Die erste Art zu kommunizieren, nennen wir die aggressive Formulierung. Die zweite Art ist die gewaltfreie Kommunikation.

Gewaltfreie Kommunikation vermeidet Formulierungen, die Aggressionen auslösen. Gesprächsstörer sind alle Formen von dominanter Gesprächsführung; sie vermitteln das Gefühl von Überlegenheit, Bevormundung, Mißachtung des Gegenübers. Gewaltfreie Kommunikation vermeidet sog.

Kommunikationskiller, mit denen wir jede Unterhaltung abwürgen:

* in den angefangenen Satz einbrechen und ihn fortsetzen

* ungebetene Ratschläge erteilen: das ist doch ganz einfach: Du mußt doch nur ..., mach doch mal einfach ...



Gesprächsstörer
vermitteln Überlegenheit, Bevormundung, Mißachtung

1. Ausfragen (Ausquetschen)
2. Befehlen
3. Bewerten (Lob und Tadel)
4. Bagatellisieren
5. Lebensweisheiten verwenden
6. Überreden
7. Verhaltensdeutungen
8. Warnen
9. Drohen
10. Belehren

Besonders gravierend sind folgende Verhaltensweisen in Gesprächen:

1. Ausfragen (Ausquetschen)
2. Befehlen
3. Bewerten (Lob und Tadel)
4. Bagatellisieren
5. Lebensweisheiten und Allgemeinplätze verwenden
6. Überreden
7. Verhaltensdeutungen
8. Warnen und Drohen
9. Belehren

Hingegen sind Gesprächsförderer:

1. aktives Zuhören
2. auf den Punkt bringen
3. mit eigenen Worten wiederholen und zusammenfassen ("spiegeln")
4. Nachfragen.



Gesprächsförderer

- Aktives Zuhören
- Auf den Punkt bringen
- Mit eigenen Worten wiederholen und zusammenfassen (« spiegeln »)
- Nachfragen

Gewaltfreie Kommunikation kann man lernen und in seine Art zu sprechen so integrieren, daß sie ein Bestandteil des eigenen Ich wird. Sie finden unter den Literaturhinweisen Rosenberg "gewaltfreie Kommunikation" die Ihnen eine wunderbaren Einstieg gibt. Indem Sie gewaltfrei kommunizieren, werden Sie viele Mißverständnisse, Reibereien und Konflikte vermeiden und Ihre Ziele besser erreichen.

4. Konflikttypen und Konfliktreaktionen der Menschen

Bisher haben wir gesehen, was Konflikte sind, aus welchen Ursachen sie entstehen, welche Typen von Konflikten es gibt. Nun verhalten sich Menschen in Konflikten sehr unterschiedlich.

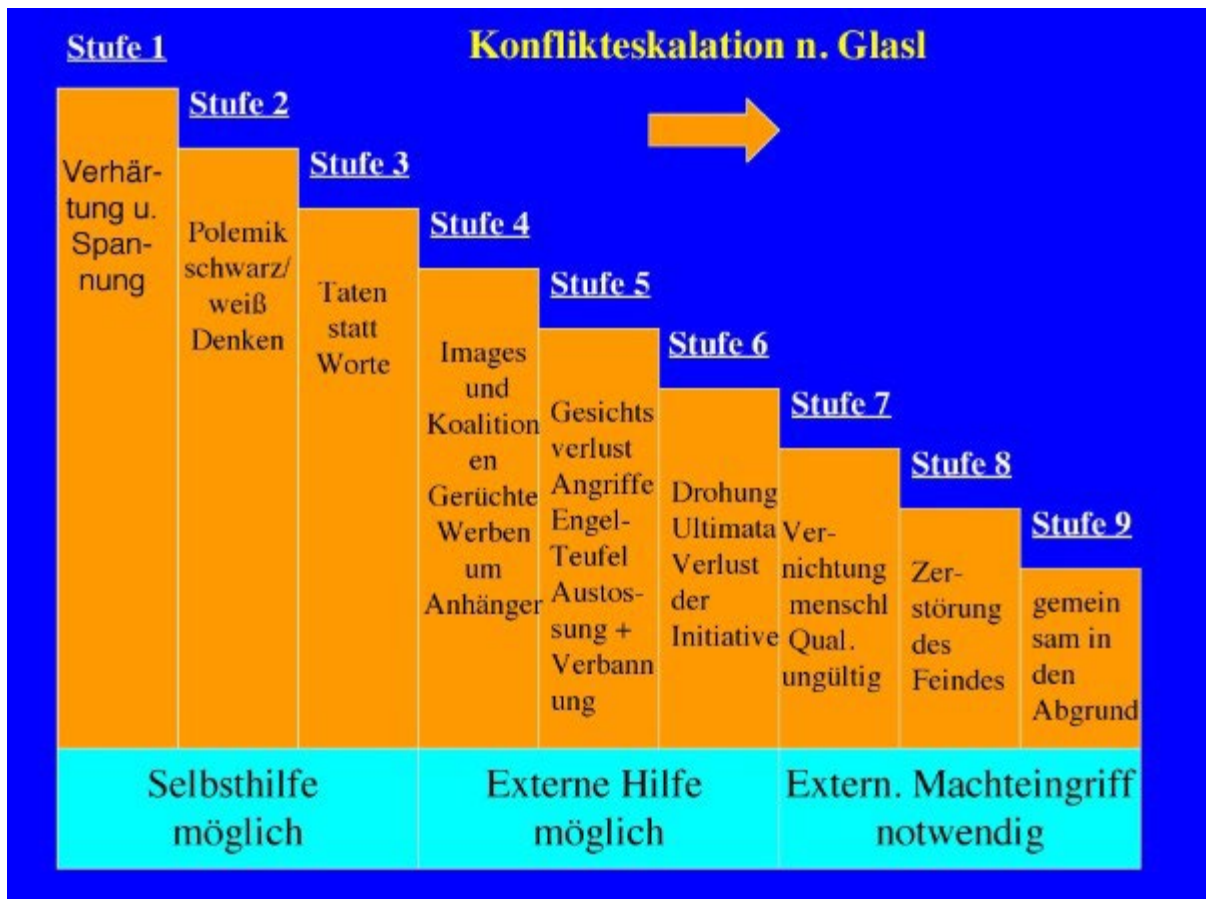
Zum einen unterscheidet man nach der eigenen Art auf Konflikte zu reagieren sog. Konflikttypen. Die nächste Abbildung stellt die Pyramide der Konfliktreaktionen nach Schwarz dar: ganz unten die älteste archaische Form der Reaktion, ganz oben die am weitesten entwickelte. Die primitivste und älteste Form der Reaktion auf einen Konflikt ist die Flucht vor der Konfrontation. Wenn der Bedrohte keine Möglichkeit zur Flucht hat, wird er sich der Konfrontation stellen. Diese beabsichtigt die Vernichtung des Gegners. Ich auch die Vernichtung nicht möglich, wird er sich zur Unterordnung unter den Gegner entschließen. Eine weiter fortgeschrittene Form der Konfliktreaktion ist die Delegation der Konfliktlösung an Dritte. Jemand anderes erledigt die Konfliktbeilegung, entweder

verbal als Anwalt oder physisch wie Militär, Polizei oder private Bezugspersonen. Eine noch höhere Form der Konfliktlösung besteht im Aushandeln eines Kompromisses, während die uns bekannte, am höchsten entwickelte Form der Konfliktlösung in der Einigung auf einen Konsens, etwa durch direkte Verhandlung der Konfliktparteien oder unter Zuhilfenahme eines Mediators, besteht.



5. Wie verlaufen und eskalieren Konflikte?

Wir haben bisher soweit über Ursachen von Konflikten gehört, daß wir jetzt zum Ablauf von Konflikten übergehen können: Dazu stelle ich Ihnen das Modell der Eskalationsstufen von Glasl vor: Es geht davon aus, daß ein Konflikt ganz leicht beginnt, dann immer mehr zunimmt, bis er sich voll entfaltet und zum massiven Streit wird. Er kann in den Anfangsstadien von den Parteien noch durch Selbsthilfe beherrscht werden. In späteren Stadien ist externe Hilfe notwendig und zum Schluß ist keine Hilfe mehr möglich. Sehen wir uns das Modell einmal an:



Diese Phasen laufen automatisch in uns ab, wie eine Krankheit. Wir glauben zwar, daß wir den Ablauf im Griff haben und ihn jederzeit beeinflussen können. In Wirklichkeit haben nicht wir den Konflikt, sondern der Konflikt hat uns und er macht mit uns was er will!!! Diese Botschaft ist ganz wichtig. Denn sie besagt, daß sich Menschen im fortgeschrittenen Stadium des Konfliktes nicht bewußt sind was sie tun. An darf ihnen deswegen keine Schuld an den Vorgängen geben, ebensowenig an einer Lungenentzündung oder an einer Blinddarmentzündung, die auch abläuft wie sie will.

Konflikte laufen gesetzmäßig ab - nach den Gesetzen des Konfliktes und ohne zutun der Beteiligten

6. Wie kann man Konflikte lösen - Methoden der Konfliktbewältigung:

Die Methoden der Kofliktlösungen sind in nachstehender Tabelle dargestellt.

Methoden der Konfliktlösung	
Selbsthilfe	Ist immer der erste Schritt
Gerichtsverfahren	Kosten hoch, Dauer lang, Ausgang ungewiß
Schlichtung	Kompromiß - für niemanden ideal
Schiedsgericht	Richterlicher Schiedsspruch
Mediation	Eigene Lösung unter Leitung eines unparteiischen Dritten (Mediators)

Selbsthilfe

Bei leichten Formen von Konflikten können sich die Konfliktparteien im Idealfall selbst helfen und ihren Konflikt alleine lösen. Dies ist oft der Fall. Viele kleine Konflikte treten deshalb für die Umgebung nie in Erscheinung.

Litigation: juristisches Verfahren.

Wenn die Selbsthilfe versagt oder gar nicht erst in Erwägung gezogen wird, sucht eine oder beide Konfliktparteien einen Rechtsanwalt auf um den Konflikt juristisch zu lösen. Der Rechtsanwalt wird in der Regel prüfen wer von wem welchen Anspruch aufgrund welcher Grundlage hat. Nur kann ein Prozess lange dauern. Der Ausgang ist recht ungewiss und die Kosten können erheblich sein. Deshalb gibt es außergerichtliche Verfahren zur Konfliktlösung. Diese sind Schlichtung, Schiedsgerichte und Mediation.

Schlichtung

In der mildesten Form der außergerichtlichen Verfahren führt ein Schlichter die Verhandlung zwischen den Parteien, mit denen er sich auf ein Ergebnis einigt, das im wesentlichen einem Kompromiss entspricht. Jeder gibt ein wenig nach und man einigt sich in der Mitte. Das ist immer noch besser, als einen Prozess zu verlieren, doch hat keine Partei das Gefühl etwas gewonnen zu haben.

Schiedsgericht

Beim Schiedsgericht wird ein verbindlicher Schiedsgerichtsspruch nach Ermessen des Richters gefällt. Auch dieses Verfahren ist noch besser als ein verlorener Prozess, kann indes auch zur Unzufriedenheit einer Partei ausfallen.

Mediation

In der Mediation leitet der Mediator - ein unparteiischer Dritter - die Verhandlung so, daß die Parteien ihre eigenen Lösungen selbst erarbeiten. In den meisten Fällen werden die Lösungen durch eine kreative Lösungsfindung so ausgehandelt, daß alle Parteien das Gefühl haben gewonnen zu haben - sog. win-win-Lösung. Von allen Verfahren ist die Mediation am schnellsten, preisgünstigsten und kommt den Bedürfnissen der Parteien am nächsten.

Die wichtigsten *Anwendungsgebiete der Mediation*

Familienmediation bei Scheidung, Trennung, Partnerschafts- und Generationenkonflikten

Nachbarschaftskonflikte zur Lösung der "Maschendrahtzaunstreitigkeiten" zwischen Nachbarn

Wirtschaftsmmediation innerhalb und zwischen Teams und Betrieben

Konflikte innerhalb und zwischen **Vereinen und Organisationen**

Mediation am Bau bei Konflikten vor, während und nach dem Bau

Umweltmediation bei Bauvorhaben zwischen Umweltschützern und Bauherren.

Die *Prinzipien der Mediation* sind:

Freiwilligkeit: die Parteien nehmen am Verfahren freiwillig teil

Eigenverantwortlich: die Konfliktparteien sind für das Ergebnis selbst verantwortlich

Ergebnisoffen: das Ergebnis steht zu Beginn des Verfahrens nicht fest. Der Mediator hat zu Beginn der Mediation keinen Lösungsvorschlag und arbeitet nicht auf eine bestimmte Lösung hin

Neutral: der Mediator ist allen Parteien gegenüber neutral. Wenn der Mediator vor oder während des Verfahrens seine Neutralität gefährdet sieht, kann er die Mediation nicht durchführen.

Allparteilich: der Mediator verhilft jeder Partei zu ihrem Vorteil. Besteht zwischen den Parteien ein Machtgefälle, versucht er es auszugleichen.

Informiert: Parteien werden über ihre rechtliche Situation informiert

Vertraulich: Parteien und Mediator verpflichten sich, nichts aus dem Verfahren nach außen zu tragen.

Meine Damen und Herren,

zum Abschluß des Referates möchte ich Ihnen einige Take-Home“ Botschaften mitgeben:

- Konflikte unter Menschen sind häufig und „etwas normales“.
- jede/r kann jederzeit in einen Konflikt geraten.
- Konflikte laufen gesetzmäßig und autonom ab.
- die Konfliktparteien verlieren bereits in frühen Konfliktstadien die Kontrolle über den Konflikt, sind sich dessen aber nicht bewußt.
- Gewaltfreie Kommunikation hilft Konflikte zu vermeiden,
- Mediation ist eine gute Methode um Konflikte zu lösen.
- Es ist keine Schande einen Konflikt zu haben, wohl aber den Konflikt nicht zu lösen.

Literaturhinweise:

Friedrich Glasl: Selbsthilfe in Konflikten. Verlag Freies Geistesleben 2. Auflage, Stuttgart 2000

Fritjof Haft, Katharina von Schlieffen: Handbuch der Mediation, Verlag C.H. Beck München, 2002.

Ingrid Holler: Trainingsbuch gewaltfreie Kommunikation. Abwechslungsreiche Übungen für Selbststudium, Seminare & Übungsgruppen. Verlag Junfermann, Paderborn 2003.

Marshall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Verlag Junfermann, Paderborn 2003.

Gerhard Schwarz: Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 6. Auflage. Verlag Gabler, Wiesbaden 2003 (2003).