

1. Was ist ein Konflikt?

Der neue Trainer bringt frischen Wind in die Mannschaft – die „alten Hasen“ lehnen seine neomodischen Ideen ab. Das Basketballteam braucht neue Trikots – die einen wollen rote Trikots und rote Hosen- die anderen wollen weiße Trikots mit roten Hosen, da die Vereinsfarben rot-weiß sind. Alltag in einem lebendigen Sportverein – und lauter Paradebeispiele für Konflikte.

Denn genau das bedeutet „Konflikt“: Das Aufeinandertreffen gegensätzlicher Interessen, Wünsche, Vorstellungen, Werte. Ob am Arbeitsplatz, beim Sport oder in der Familie – wo unterschiedliche Menschen zusammen kommen und gemeinsam agieren, sind Konflikte oft nicht weit. Sie sind also nicht der soziale GAU, sondern eine normale Begleiterscheinung menschlichen Zusammenlebens.

Natürlich macht es Sinn, durch kluges Vorbeugen unnötiges Konfliktpotential zu vermeiden. Ganz wird das allerdings nicht immer gelingen – und das hat auch seine guten Seiten: Denn fair geführt und gut gelöst, bringen Konflikte konstruktive Bewegung ins Spiel.

Konflikte haben viele Gesichter

Auf den ersten Blick sehen viele Konflikte ähnlich aus. Schaut man etwas genauer hin, findet man aber Unterschiede heraus, die für die Lösung des Konflikts wichtig sind:

- **Beziehungskonflikte**
Persönliche Abneigung stört das Verhältnis zweier Teamkollegen. Fast jeder Sachkonflikt hat das Potenzial, sich zum Beziehungskonflikt auszuwachsen – vor allem, wenn die Auseinandersetzung lange andauert oder unfair abläuft.
- **Bedürfniskonflikte**
Wünsche und Ansprüche zweier Parteien liegen im Widerspruch: Der Coach will zusätzliche Trainingseinheiten, um das Turnier zu gewinnen – das Team braucht seine Freizeit zur Erholung.
- **Wertkonflikte**
Es herrschen konträre Auffassungen, was richtig und wichtig ist: Einsatz für den Verein oder Zeit für die Familie? Sportliche Leistungen oder soziales Engagement?
- **Methodenkonflikte**
Über das Ziel ist man sich einig, umstritten ist der Weg dorthin: Der Verein will an die Tabellenspitze: Mit neuen Spielern oder intensiverem Training der alten Mannschaft?
- **Machtkonflikte**
Jeder will das Sagen haben.
- **Verteilungskonflikte**
Die Mittel sind knapp, werden lieber neue Trikots oder neue Bälle gekauft?

Die Wirkung von Konflikten ist nicht immer nachteilig. Konflikte können auch zu kreativen Tätigkeiten oder verstärkter Anstrengung führen. Die Konfliktbewältigung kann als positiven Effekt eine Überprüfung des eigenen Standpunkts, die Akzeptanz anderer Meinungen und somit eine gegenseitige Anerkennung mit sich bringen. Dies ist jedoch abhängig von der Persönlichkeitsstruktur des Einzelnen.

Was man über Konflikte wissen sollte...

- **Schwelende Konflikte sind brandgefährlich**
Konflikte können offen ausgetragen werden oder im Verborgenen schwelen. Denn ein heimlicher Konflikt vergiftet die Atmosphäre – ohne Möglichkeit zur Klärung. Bricht er schließlich auf, ist es für eine friedliche Lösung manchmal schon zu spät.
- **Schweigen ist Silber, Reden ist Gold**
Konflikte sollten rechtzeitig und entschlossen angegangen werden. Ziel muss es sein eine Lösung zu finden..
- **Die Vernunft hat Auszeit**
Vor allem in zugespitzten Konflikten haben Emotionen das Sagen und nicht Vernunft und Logik: Wo Ärger, Unzufriedenheit, Angst oder Wut regieren, kommt man mit vernünftigen Argumenten allein nicht weit.
- **Ein Konflikt kommt selten allein**
Meist liegt ein ganzes Bündel von Konflikten vor. Und je länger die Situation dauert, desto mehr weiten sich Konflikte aus: Ungeklärte Sachfragen schädigen die persönlichen Beziehungen. Fazit: Will man die Situation richtig einschätzen, ist ein genauer Blick hinter die Kulissen nötig.
- **Teams brauchen Konflikte**
Konflikte bedeuten nicht nur Streit und Ärger. Differenzen kommen auf den Tisch: der erste Schritt zur Lösung. Die Konfliktpartner offenbaren Wünsche und Bedürfnisse: Man lernt sich kennen und erfährt viel Neues. Harmonie ist schön – kann aber auch zu Stillstand führen. Konflikte dagegen bringen Schwung in festgefahrene Strukturen.
- **Konfliktmanagement ist eine Führungsaufgabe**
Der Trainer ist für seine Mannschaft verantwortlich. Die Spieler sollen sich wohl fühlen und gute Arbeit leisten. Das können sie aber nur, wenn sie nicht von Zank und Streiterei belastet sind. Hier ist der Trainer gefragt: Als Vorbild im Alltag und als Vermittler im Krisenfall.

2. Vorbeugen ist besser als heilen

Der Ball im Aus gelandet, zu viele Fehlpässe, Freiwürfe vergeigt – läuft das Spiel nicht rund, will ein guter Trainer wissen warum: Gibt es Unklarheiten in der Mannschaftsaufstellung? Sind Positionen falsch besetzt? Ist die Strategie nicht allen klar? Die Antworten kennen heißt das Zusammenspiel verbessern – vor dem nächsten Sprungball!

Auch für Konflikte gilt: viele lassen sich vermeiden, wenn man die Ursachen kennt:

- **Schwierige Arbeitsbedingungen**
Trainingsräume oder Ausstattung sind unzureichend, man tritt sich gegenseitig auf die Füße, rangelt um Zugang zu Arbeitszeug - ein gutes Miteinander ist schwer möglich.
- **Ungünstige Teamzusammenstellung**
Menschen, die nicht „miteinander können“, weil sie in Temperament und Arbeitsauffassung sehr verschieden sind, müssen ständig eng zusammen arbeiten.
- **Falsche Spielerposition**
Teammitglieder werden nicht entsprechend ihren Stärken und Schwächen eingesetzt.
- **Ungerechte Aufgabenverteilung**
Immer die selben Spieler stellen das Kampfgericht. Die anderen halten sich vornehm zurück..
- **Leistungsunterschiede**
Nicht jeder schafft das Gleiche. Über- oder Unterforderung sind Konfliktpotenziale erster Güte!
- **Mangelnde Information und Kommunikation/fehlender Dialog**
Die bereits lange feststehende Trainingszeitänderung wird den Spielern erst eine Woche vor Umsetzung bekannt gegeben.
- **Neue Rangordnung**
Alten Spielern, denen neue vor die Nase gesetzt werden, sind vor den Kopf gestoßen.
- **Unklare Hierarchien**
Nicht alle Beteiligten wissen, wer wem was zu sagen hat (z.B. Aufgaben des Mannschaftskapitäns).
- **Ungleiche Behandlung**
Trainer bevorzugen oder benachteiligen Teammitglieder, fördern nach Sympathie statt nach Qualifikation .
- **Intoleranz**
Trainer oder Spieler akzeptieren nur eine Art, die Dinge anzugehen und Ziele zu erreichen. Das wird der Realität eines Teams nicht gerecht und setzt „Abweichler“ unter Druck.
- **Fehler in der Teamführung**
Zu viel Dominanz schüchtert ein, zu wenig Führung macht unsicher. Sind Entscheidungen nicht nachvollziehbar, Bewertungskriterien nicht transparent, fangen Spieler an zu rebellieren.

Spätestens hier wird deutlich: Konflikte entstehen oft durch Führungsfehler. Der Steuermann gibt eben Takt und Richtung vor und sorgt dafür, dass das Boot nicht kentert. Eine große Verantwortung – und eine Riesenchance! Denn der Trainer kann viel für eine gute Konfliktkultur tun.

Gute Konfliktkultur

- **Positives Klima schaffen**

Offener und fairer Umgang mit den Spielern und innerhalb der Mannschaft: Man kann über alles reden; niemand wird ausgegrenzt. Unterschiede in Leistung, Arbeitsstil und Denkweise sind kein Makel, sondern eine Bereicherung für alle. Alle Mitglieder eines Teams erwarten und verdienen eine Behandlung, die ihnen zeigt, dass sie geschätzt und ein wichtiger Teil der Gruppe sind. Sich über die Vorstellungen und Wünsche der Spieler zu informieren, muss ein fortlaufender Prozess sein. Mangel an Anerkennung ist unter anderem einer der meistgenannten Gründe für Austritte. Die Spieler wollen Anerkennung, mitreden können, Spaß haben und zeigen dann auch ihre Leistung. In einer solchen Atmosphäre finden Feindseligkeiten und Heimlichtuerei keinen Nährboden. Hilfreich könnten auch regelmäßige Feedbackrunden (siehe Anhang 1) sein, in denen nicht nur der Trainer spricht.

- **Klare und verlässliche Führung**

Spieler brauchen Orientierung und Sicherheit. Präzise Anweisungen, klare Strukturen, nachvollziehbare Entscheidungen – wenn jeder weiß, woran er ist, vermeidet das unnötigen Konfliktstoff. Die Ziele müssen bekannt und akzeptiert sein; Regeln müssen gemeinsam aufgestellt und eingehalten werden, Werte wie z.B. Respekt, Toleranz, Hilfsbereitschaft, Einsatzbereitschaft müssen vorgelebt und eingefordert werden.

- **Wertschätzung zeigen**

Lob, Respekt und Anerkennung ist die beste Motivation und fördert eine positive Einstellung zum Training und zum Team.

- **Vorbild sein**

Gute Konfliktkultur kann man lernen. Die Spieler orientieren sich am Trainer. Das Vorleben (z.B. Ehrlichkeit und Fairness) und der Umgang miteinander und mit Problemen wird Schule machen.

Doch auch bei bester Führung und tollem Mannschaftsgeist: Nicht immer wird jeder Ball im Korb landen, nicht immer werden die Regeln der Fairness jeden Spielzug bestimmen, ab und zu wird ein Foul den Ablauf stören.

3. Konflikte erfolgreich managen

Trotz aller Vorsorge knirscht es im Teamgefüge? Jetzt heißt es: Ruhe bewahren, entschlossen handeln, Eskalation verhindern. Das gelingt, wenn man Konflikten mit der richtigen Grundeinstellung begegnet:

- **Konflikte positiv sehen**

Konflikte haben durchaus einen Nutzen. Mit Geduld und Fingerspitzengefühl lässt sich ein Konflikt zu einem guten Ende bringen. Der offene, unverkrampfte Umgang mit dem Thema macht es leichter: beste Voraussetzungen für ein konstruktives Miteinander!

- **Das Problem lösen und nicht die Schuldfrage klären**

In Konflikten gibt es selten „Schuldige“ und „Unschuldige“. Suchen danach würde nur die Fronten verhärten. Lieber die unterschiedlichen Positionen klären und an einer Einigung arbeiten. Das macht das Team wieder funktionsfähig.

- **Verlierer vermeiden**

Beide Seiten sollten möglichst mit der Lösung zufrieden gestellt sein. Gibt es bei einem Konflikt deutliche Gewinner und Verlierer, besteht die Gefahr, dass Rechnungen offen bleiben, die später beglichen werden: Neustart für den alten Konflikt!

- **Respekt und Toleranz zeigen**

In jedem Konflikt gibt es verschiedene Perspektiven und Sichtweisen. Meinungsverschiedenheiten stellen aber nicht die Person des anderen in Frage. Jeder hat das Recht auf seinen Standpunkt, niemand muss bekehrt werden: Den einen allein richtigen Weg gibt es nicht.

Konfliktlösungsprozess in 5 Stufen

1. Stufe: Konflikte erkennen

Konflikte beginnen selten mit einer offenen „Kriegserklärung“. Meist stehen am Anfang kleine Verhaltensänderungen: Ein Mannschaftsmitglied ist plötzlich verschlossen, wirkt abweisend, reagiert empfindlich auf harmlose Bemerkungen. Irgendwann fliegen böse Blicke, dann auch Worte...

Bei diesen Anzeichen sollte man hellhörig werden:

- **Reizklima:** Der Umgangston verschärft sich, verbale Angriffe folgen, die Stimmung ist angespannt und aggressiv.
- **Desinteresse:** Spieler/Trainer stumpfen ab, trainieren lustlos und gleichgültig, „machen Dienst nach Vorschrift“.
- **Widerstand:** Trotz, Aufsässigkeit, ständige Opposition, alles und jeder wird in Frage gestellt.
- **Sturheit:** Ein Spieler/Trainer beharrt um jeden Preis auf seinem Standpunkt, ist rechthaberisch und keinen Argumenten zugänglich.
- **Rückzug:** Jemand zieht sich zurück, nimmt an Mannschaftsaktivitäten nicht mehr teil, weicht bestimmten Personen oder Situationen aus.
- **Totale Anpassung:** Auch überangepasstes Verhalten und falsche Freundlichkeit können Symptome eines Konflikts sein.

Aber Vorsicht: Solche Signale sind schwer einzuschätzen! Kennt man den Betroffenen nicht wirklich gut, kann man Dinge schnell überinterpretieren oder falsch bewerten. Deshalb: lieber nachfragen und klären, statt grübeln und falsche Schlüsse ziehen!

2. Stufe: Konflikte analysieren

Um angemessen handeln zu können, muss die Sachlage richtig eingeschätzt werden. Ist es eventuell sogar nur ein Missverständnis und kann durch Nachfragen geklärt werden?:

- **Auf welcher Ebene findet der Konflikt statt?**
Liegt der Konflikt eher auf der Sachebene, zum Beispiel bei Methoden- oder Verteilungskonflikten? Oder spielt er sich auf der persönlichen Ebene ab – wie bei Bedürfnis- oder Wertkonflikten? Oft täuscht aber auch der erste Anschein: Ein vermeintlich persönlicher Konflikt geht in Wirklichkeit auf sachliche Differenzen zurück. Oder umgekehrt: Kontroverse Sachfragen kaschieren einen Beziehungskonflikt.
- **Welche Hauptakteure und Mitbetroffene sind am Konflikt beteiligt?**
- **Worüber gehen die Meinungen auseinander?**
- **Wie, wo und wann kam der Konflikt ans Licht?**
- **Welche Ursachen kommen in Frage?:**
- **Wie weit ist der Konflikt fortgeschritten?**
Werden Konflikte nicht gestoppt, durchlaufen sie verschiedene Stufen. Am Anfang halten sich die betroffenen Parteien in der Wahl der Mittel noch zurück – zum Ende hin ist jede Methode recht, um den „Gegner“ zu schlagen:

Erst sind es nur **Spannungen** z. B. gelegentliches Aufeinanderprallen von Meinungen, die dann starre Formen annehmen.

Dann folgen **Debatten**, die mit Strategien und Taktik geführt werden und im Austausch von Behauptungen und Provokationen, mit der man sich gegenseitig unter Druck setzt gipfeln. Die Debatte führt nicht zu gegenseitigen besseren Verstehen.

Schließlich geht es darum, **den anderen im Erreichen seiner Ziele zu bremsen und die eigenen Absichten durchzusetzen.**

Nun werden **Koalitionen** gebildet. Für die eigene Situation wird konkret Verstärkung gesucht, um die Gegenpartei zu bekämpfen. Man fühlt sich im Recht und macht die anderen für das eigene Verhalten verantwortlich, weil man ja selbst nur reagiert. Gerüchte und üble Nachrede sollen die Gegenpartei denunzieren und dafür den eigenen Standpunkt idealisieren.

Ab jetzt werden die **Aktionen rabiat**. Wahnbilder und Wirklichkeitsbilder verschmelzen ineinander. Der grundlegende Vertrauensbruch ist gegenseitig. Die Kommunikation wird im Teufelskreis gegenseitigen Misstrauens vergiftet. Die streitenden Parteien werden zu Gegnern.

Schließlich werden **Drohungen ausgesprochen**: „Wenn nicht...- dann...“Jede Partei versucht die Gesamtsituation unter absolute Kontrolle zu bringen.

Danach geht es um **begrenzte Vernichtung** mit Hilfe bewusster Taktiken der Täuschung und Lüge wollen die Gegner einander empfindlich schaden. Der Gegenpartei werden menschliche Qualitäten abgesprochen.

Letztendlich werden **Vernichtungsaktionen** durchgeführt, um die Gegenpartei in ihren Wurzeln zu treffen. Das feindliche System soll gelähmt und zerstört werden.

Als Allerletztes herrscht dann die **totale Konfrontation**. Es gibt keine Weg mehr zurück, es geht um die Vernichtung auch zum Preis der Selbstvernichtung.

Die Bestimmung der Konfliktphase ist wichtig für das weitere Vorgehen: Wie viele Personen sind beteiligt? Wie lange währt die Situation schon? Welchen Schaden hat sie angerichtet? Zu welchen Mitteln greifen die Betroffenen?

3. Stufe: Handeln planen

- **Wann soll eingegriffen werden?**
Möglichst frühzeitig, um eine weitere Eskalation zu verhindern, aber: Erst die Lage beurteilen und dann planvoll handeln. Unüberlegte Aktionen können die Situation noch verschlimmern.
- **Was ist zu tun?**
Der Handlungsbedarf ergibt sich aus der Analyse des Konflikts: Ist Ursachenbeseitigung vorrangig? Steht ein Konfliktgespräch an? Oder verlangt die Eskalationsstufe bereits drastischere Maßnahmen?
- **Wer soll hinzugezogen werden?**
Sind Mitspieler involviert? Dann müssen sie in die Konfliktbearbeitung einbezogen werden.

4. Stufe: Planvoll handeln

Nun geht es um die konsequente und entschlossene Umsetzung. Nach jedem Schritt sollte geprüft werden, ob es eine neue Entwicklung gibt und die Route noch stimmt.

- Verlangt die neue Sachlage eine Kursänderung?
- Ist das Ziel – eine einvernehmliche Lösung – im Blick?

5. Erfolg kontrollieren

Eine Lösung ist gefunden? Bestens! Aber: ist der Konflikt damit wirklich gelöst?

- Können alle damit leben?
- Werden getroffene Vereinbarungen auch eingehalten?

Diese Fragen sind zu klären, sonst geht der Konflikt nach einer kurzen Pause in die nächste Runde.

4. Konfliktgespräche führen

Mediation ist ein Verfahren zur einvernehmlichen Konfliktbearbeitung, das aus den USA kommt und auch in Deutschland immer mehr Verbreitung findet. Es hilft Streitparteien, Konflikte friedlich auszutragen und selbstbestimmte, Lösungen zu finden, die alle Parteien akzeptieren und damit zukünftiges Zusammenleben mit Blick nach vorne ermöglicht.

Bei diesem Verfahren spielt der **Mediator**, als Gesprächsleiter und überparteilicher Dritte eine wesentliche Rolle. Der Vorteil dieses Verfahrens ist, dass sich die Beteiligten eher an Übereinkünfte halten, wenn sie diese selbst getroffen haben und nicht von einem Anderen bestimmt wurden.

Als besonders erfolgreich hat sich die Peer-Mediation erwiesen, d.h. das Spieler als Streitschlichter bei Konflikten zwischen den Mitspielern fungieren. Dazu müssen Spieler von Mediatoren verantwortungsbewusst ausgebildet werden.

Ein Konfliktgespräch mit den Beteiligten ist meist die beste Lösung, um einen Konflikt auszuräumen. Der Mediator, i. d. R. der Trainer, initiiert das Gespräch und achtet darauf, dass es fair und konstruktiv verläuft.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Konfliktgespräch:

- **Bereitschaft:** Die Konfliktparteien erklären sich freiwillig und ernsthaft bereit, eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten. Nur so hat das Konfliktgespräch eine echte Chance.
- **Fairness:** Die Beteiligten einigen sich auf faire Mittel. Persönliche Angriffe, Drohungen, Schreien sind tabu – auch in der Hitze des Gefechts.
- **Offenheit:** Beide Seiten stimmen überein, nichts zurückzuhalten. Alle Anliegen kommen auf den Tisch.
- **Neutralität:** Der Mediator gehört keiner Partei an und wird von allen akzeptiert. Er wahrt während des Konfliktgesprächs seine Neutralität, lässt sich auf keine Seite ziehen und gibt keine Wertungen ab. Jeder Mensch verfügt über Vorurteile gegenüber bestimmten Personen oder Gruppen. Dieser zum Großteil unbewusste Zustand kann die Neutralität eines Streitschlichters stark beeinflussen. Um dem vorzubeugen, ist es wichtig, sich seine eigenen Vorurteile bewusst zu machen. So dürfen bei einer Schlichtung das Aussehen, die Sprache oder andere Merkmale eines Streitenden keine besondere Rolle spielen. Ist man als Trainer persönlich involviert, wird eine andere Person gesucht, die diese Rolle übernehmen will und kann.
- **Sorgfältige Diagnose:** Der Mediator macht sich ein genaues und objektives Bild aller am Konflikt beteiligten Faktoren: Worin besteht der Konflikt? Welche Probleme verursacht er (Arbeitsklima, Teamprozesse, Leistung)? Welche Ursachen gibt es? Wer ist beteiligt? Wie weit ist der Konflikt fortgeschritten?
- **Planvolles Handeln:** Der Mediator entwickelt ein Konzept für sein Vorgehen und schafft die Rahmenbedingungen für konstruktive Gespräche. Eventuell sind getrennte Vorgespräche oder Einzelgespräche mit den Konfliktparteien einzuschleiben.
Beispielsweise, wenn
 - die Diskussion zu hitzig geworden ist,
 - sich die unterschiedliche Konfliktsicht überhaupt nicht angenähert hat,
 - das Gespräch außer Kontrolle zu geraten droht,
 - einer nicht offen sprechen kann oder will oder
 - grundsätzlich die Regeln nicht eingehalten werden.
- **Faire, konstruktiver Kommunikation:** Der Mediator sorgt für die Einhaltung. Nebenabsprachen, heimlichen Vereinbarungen, einseitige Informationspolitik.
- **Keine Lösungsvorgabe:** Der Mediator betreut den Prozess, begleitet und unterstützt die Parteien bei ihrer Suche nach einer eigenen Lösung. Er ist offen für alle Vorschläge, die kommen.
- **Anstreben einer einvernehmliche und tragfähige Lösung,** die schriftlich vereinbart und unterschrieben werden kann. Dabei entstehen weder Gewinner noch Verlierer,
- **Geduld:** Schwierige Konflikte lösen sich nicht in einem einzigen Gespräch in Wohlgefallen auf.

Die sieben Phasen des Konfliktgesprächs

Ein erfolgreiches Konfliktgespräch durchläuft folgende Etappen:

1. Phase: Vorbereitung

- Bedingungen für ein gutes Gespräch schaffen.
Konflikte lassen sich nicht zwischen Tür und Angel lösen. Die Beteiligten werden eingeladen und über die vermutliche Gesprächsdauer informiert. So können alle genügend Zeit einplanen.
- Auswahl eines ruhigen Ortes, wo möglichst keine Unterbrechungen zu erwarten sind.
- Planung des Gesprächs: Was will ich ansprechen? Wie soll das Gespräch verlaufen? Was unternehme ich bei Regelverletzungen?

2. Phase: Gesprächsbeginn

- Der Trainer erklärt den Konfliktparteien seine Rolle als neutraler Vermittler und unterstützt die Parteien in ihrem Bemühen, eine **eigene** Lösung für den Konflikt zu finden.
- Die Vorgeschichte wird kurz dargestellt und zwar ohne Schuldzuweisung! Das Ziel einer fairen Lösung wird betont.
- Die Betroffenen schildern den Konflikt aus ihrer jeweiligen Perspektive: Erst spricht der eine, dann der andere. So kann jeder seine Sichtweise ungestört darlegen. Dann beginnt die Diskussion.
- Der Trainer wiederholt die wesentlichen Punkte und fasst die Konfliktdarstellungen zusammen (möglichst mit den Worten der Streithähne).

3. Phase: Ist- und Soll-Situation bestimmen

- Beide Konfliktpartner tauschen sich aus: Wie läuft es bisher? Welche Probleme gibt es? Was sind die Schwierigkeiten und Nachteile der momentanen Situation? Was stört und belastet?
- Ist das geklärt, geht es an die Zielanalyse: Wie würden sich beide Seiten die Situation wünschen? Was brauchen sie dafür?

4. Phase: Wesentliche Punkte herausarbeiten

Wo sind Gemeinsamkeiten? Auch im größten Konflikt gibt es Fragen, in denen sich beide Seiten einig sind. Den Beteiligten kann geholfen werden zu erkennen – was verbindet und liefert damit wichtige Lösungsansätze.

- In welchen Fragen sind die Parteien uneins? Wo brauchen oder erwarten sie Unterschiedliches? Was sind die strittigen Punkte?

5. Phase: Lösungen entwickeln

- Nachdem die Konfliktparteien herausgefunden haben, wo sie übereinstimmen und wo nicht, ist es Zeit, in die Zukunft zu blicken und nach Lösungen zu suchen.
- Eine Möglichkeit ist es, im Brainstorming Lösungsideen zu entwickeln – ganz ohne Wertungen und Machbarkeitsprüfung. Es dürfen keine Lösungen vorgegeben werden. Die Betroffenen müssen sie sich selbst erarbeiten, nur dann werden sie sie auch dauerhaft akzeptieren. Die Aufgabe als Vermittler ist es, das Gespräch zu moderieren und Übergriffe zu verhindern. Die Beteiligten sollten angespornt werden, sich nicht mit der erstbesten Antwort zufrieden zu geben sondern auch Alternativen suchen. Das erweitert den Handlungsspielraum und erhöht die Chancen auf ein durchdachtes, tragfähiges Ergebnis.
- Was bin ich bereit zu tun? Was erwarte ich vom anderen?
- Welche Ideen sind durchführbar?
- Welche können beide Seiten akzeptieren?
- Welche Lösungen sind realistisch, ausgewogen und genau genug?
- Kann es eine Kombination von Lösungsvorschlägen geben?

6. Phase: Ergebnisse festhalten

- Die beschlossenen Lösungsschritte werden schriftlich festgehalten. Das ist wichtig, damit die Vereinbarung genau formuliert wird, für alle sichtbar, verbindlich und ihre Einhaltung überprüft werden kann.

Vereinbarung:

1. Wir beruhigen uns gegenseitig (der Spieler, der am nächsten steht, tut dies).
2. Wir begrüßen uns vor dem Spiel gegenseitig, indem wir gegeneinander durchlaufen und uns die Hand geben.
3. Wir geben uns nach dem Spiel die Hände.
4. Vor, während und nach dem Spiel werden keine Beleidigungen oder Drohungen ausgesprochen.
5. Wir entschuldigen uns nach einem Foul.

7. Phase: Schluss

- Die vereinbarten Punkte werden noch einmal dargestellt. Akzeptieren beide Seiten die Ergebnisse? Sind sie vollständig?
- Abschließend wird mit den Betroffenen ein „Nachsorgetermin“ vereinbart, um zu besprechen, ob die Vereinbarungen eingehalten wurden.

Aber: wichtig! Nicht jeder Konflikt kann zur Einigung führen. Es gibt immer wieder Situationen, die „Unterwerfung“ verlangen, z.B. wenn die Interessen aller anderen hoch sind und die eigenen gering gelten, kann „nachgeben“ sinnvoll sein(z.B. Farbe des neuen Trikots).

5. Gute Kommunikation für gute Konfliktkultur

Regeln fürs Konfliktgespräch:

- **Ausreden lassen und aktiv zuhören**

Konfliktgespräche haben nur Sinn, wenn beide Seiten ehrlich interessiert sind, den Standpunkt des anderen zu verstehen. Und wenn ihr Verhalten das auch erkennen lässt. Deshalb: nicht den anderen unterbrechen sondern durch Körpersprache und „Aha“, „ich verstehe“, „kann ich nachvollziehen“ bestätigen, dass man zuhört. Aktives Zuhören meint nicht nur bloßes Hinhören, sondern zielgerichtetes, aufmerksames und interessiertes Zuhören. Während der Streitschlichtung ist dies vor allem für Nachfragen zum Streithergang sowie der späteren Zusammenfassung durch den Streitschlichter außerordentlich wichtig.

- **Klar und konkret kommunizieren**

Keine diffusen Vermutungen in den Raum stellen, sondern bei konkreten Ereignissen und Fakten bleiben. Nicht sagen: „das muss alles ganz anders werden“ sondern „ich wünsche mir eine neue Aufgabenverteilung, und zwar...“.

- **Ich-Botschaften senden**

Bei sich selbst bleiben: über die eigenen Gedanken und Wahrnehmungen sprechen. Statt „man kann in einem Team doch wohl erwarten...“ lieber „Ich erwarte mir von unserem Umgang...“. Nicht „es gehört sich einfach, dass man grüßt“, sondern „ich fühle mich gekränkt, wenn du mich nicht grüßt.“ „Ich habe mich darüber geärgert, dass...“; „es gefällt mir nicht, wenn...“.

- **Nachfragen und klären**

Unterstellungen und Interpretationen helfen nicht weiter – Klarheit in der Sache heißt das Ziel. Schlecht: „Du machst das bestimmt, weil...“. Gut: „Mir ist aufgefallen, dass du das und das tust. Ich würde gerne wissen, weshalb“.

- **Kritisiere die Sache, nicht die Person**

Vorwürfe wie „Du bist ja nicht teamfähig!“ drängen den anderen in die Defensive und schlagen einem guten Gesprächsverlauf die Tür vor der Nase zu. Besser wäre: „Ich bin mit unserer Zusammenarbeit nicht zufrieden, ich wünsche sie mir anders / freundlicher / kooperativer“.

- **Bei einem Thema / Fakt bleiben**

Im Gespräch nicht springen, sondern Stück für Stück besprechen und diskutieren.

- **Ruhig und sachlich bleiben**

Auch wenn's schwer fällt: Nicht provozieren lassen. „Ich möchte nicht auf dieser Ebene mit dir sprechen“ oder „ich stelle mir dieses Gespräch anders vor“.

- **Keine Verallgemeinerungen**

Pauschalaussagen wie „Du hörst mir nie zu“ sind tabu. Besser: „Bei unserem Gespräch am... hatte ich den Eindruck, dass du mir nicht zuhörst“.

- **Niemals Killerphrasen**

Formulierungen, die Diskussionen abwürgen und den Gegner mundtot machen sollen, werden gern benutzt, wenn echte Argumente fehlen. Killerphrasen sind Scheinargumente oder verbale Attacken in einer Diskussion. Ihr Ziel ist es, die Aussagen und Standpunkte eines anderen abzutun, ohne sie widerlegen zu müssen. Meist werden sie benutzt, wenn echte Argumente fehlen. Solches Machtgehabe hat in einer fairen, lösungsorientierten Diskussion nichts zu suchen.

Killerphrasen heißen so, weil sie jedem fairen, konstruktiven Gespräch den Garaus machen:

- Was hat das mit dem Thema zu tun?
- Das ist doch Quatsch!
- Kennen wir, haben wir alles schon versucht!
- Ist doch alles gut so wie es ist!
- Haben wir das nicht letzte Woche schon entschieden?
- Das sollten wir auf später verschieben!
- Gute Idee, aber das geht bei uns nicht!
- Ist die Frage nicht ganz schön banal?
- Das bringt doch alles nichts!
- Du hast doch keine Ahnung!

Gibt es solche Phrasen in einer Diskussion, muss sofort reagiert werden:

- **Antworten und das Gespräch auf die Sachebene zurückführen**

Da dem Aggressor echte Argumente meistens fehlen, laufen seine Angriffe in einer Sachdiskussion schnell ins Leere.

- **Rückfragen und um sachliche Präzisierung bitten**

Auf den Einwurf „gute Idee, aber das geht bei uns nicht!“ zurückfragen: „Wo genau siehst du da Probleme?“

- **Thematisieren**

Die Verwendung von Killerphrasen in der Diskussionsrunde wird angesprochen. Bringt man ein solches Vorgehen ans Licht, ist es schon gescheitert.

- **Eingreifen**

Als Mediator klarmachen, dass Machtgehabe und Dominanzverhalten in einer fairen Diskussion nichts zu suchen haben.

6. Foul beim Dreierwurfversuch - wenn Konflikte eskalieren

Fouls gibt es in nahezu jedem Sport: Sie passieren im Eifer des Gefechts, werden vom Schiedsrichter geahndet – und weiter geht's im Spiel. Anders sieht die Sache bei schweren Verstößen aus. Da heißt es knallhart: disqualifizierendes Foul!

Auch Konflikte haben eine Grenze, wo Gespräche nicht mehr helfen: dann nämlich, wenn systematisch die Rechte anderer verletzt werden. Werden Mitspieler von Einzelnen oder einer Gruppe regelmäßig und über einen längeren Zeitraum systematisch schikaniert, ist das **Mobbing**: Eine Form von psychischer Gewalt, die über normale Teamkonflikte weit hinaus geht.

Entdeckt der Trainer solche Machenschaften in seinem Team, ist kompromissloses Vorgehen wichtig. Helfen keine Konfliktgespräche, dann muss man sich von einem Spieler in der Konsequenz auch mal trennen.

Literatur: - www.ehrenamt-im-sport.de

- Susanne Jalka: Konstruktiv Streiten- Das Einmaleins der Konfliktintelligenz
- Altmann/Fierbinger/ Müller: Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen

Anhang 1: Feedback

Feedback ist konstruktives Kritikverhalten: es ist eine Hilfe zur Verbesserung des Miteinander und keine Abrechnung! Feedback ist eine Mitteilung an eine Person, die diese Person darüber informiert, wie ihre Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden.

Feedback soll:

Zurückmelden, wie etwas auf andere wirkt.

Anregen, nicht einengen.

Hilfestellung und Entwicklung ermöglichen- nicht vorschreiben!

Feedback geben:

Konkret und unmittelbar ausdrücken- in der Ich-Form sprechen.

Sage, was du beobachtet hast und nicht, was du vermutest, deutest oder interpretierst.

Sage, wie du das Verhalten erlebst.

Das Feedback sollte sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger zu ändern fähig ist.

Formuliere klar und genau.

Feedback nehmen:

Höre ruhig zu- vergewissere dich, dass du alles richtig verstanden hast.

Das Gehörte kritisch überdenken und daraus lernen.

Ich brauche mir kein Verhalten vorschreiben zu lassen- über Konsequenzen entscheide ich selbst!

Positive Wirkungen des Feedbacks:

Es stützt und fördert positive Verhaltensweisen, da diese anerkannt werden.

Es korrigiert Verhaltensweisen, die dem Betreffenden und seinen Gesprächspartnern nicht weiterhelfen oder die dem gemeinsam angestrebtem Ziel nicht angepasst sind.

Es klärt die Beziehungen zwischen den Gesprächspartnern und hilft, den anderen besser zu verstehen.

Durch Feedback können die Selbstwahrnehmung und die Fremdwahrnehmung systematisch verglichen werden.

Beispiele:

Was war das Ziel des Trainings?

Was war der Weg, um das Ziel zu erreichen?

Inwieweit wurde dieser Weg eingehalten?

Warum wurde gegebenenfalls von diesem Weg abgewichen?

Was lief beim Training gut?

Was lief beim Training nicht gut?

Welche Probleme gab es im Team?

Welche Folgerungen ergeben sich daraus für zukünftigen Trainings?

Mir war heute sehr hilfreich, dass....

Es wäre heute wichtig gewesen, wenn....

Ich empfand Langeweile, als...

Für mich war besonders interessant, dass...

Ich fühlte mich abgehängt, weil...
Mich überrascht heute etwas, dass....
Ich war enttäuscht, als....
Ich war froh, über ...

Was war für mich die wichtigste Erfahrung und das wichtigste Trainingserlebnis?
Wie ist es mir ergangen (Gefühle, Stimmung)?
Was kann ich mit den Erfahrungen und dem Gelernten anfangen?

Ich habe mich in der Mannschaft wohl gefühlt. (sehr.... bis überhaupt nicht....)
Ich konnte mittrainieren, so wie ich wollte.
Meine persönlichen Trainingserfahrungen empfand ich als wertvoll.
Das Verhalten des Trainers war für mich hilfreich.

Anhang 2: Brainstorming

Mit Brainstorming produziert man in kurzer Zeit eine Vielzahl von Ideen, Anregungen und Lösungen.

Zur Durchführung eines Brainstormings benötigt man:

- vier bis zwölf Teilnehmer, am besten mit unterschiedlichen Vorkenntnissen
- einen Moderator
- einen Flipchart oder eine ähnlich große Schreibfläche

Der Moderator stellt das Thema vor. Voraussetzung ist natürlich, dass es zuvor genau definiert wurde.

Der Moderator erklärt die Regeln und achtet darauf, dass sie eingehalten werden:

1. Keine Kritik und keine Diskussion während der Ideenfindung!
2. Jede Idee zählt, auch vermeintlich unsinnige, denn sie bieten oft neue Ansatzpunkte.
3. Jeder soll spontan äußern, was ihm in den Kopf kommt. Brainstorming soll helfen, Denkblockaden zu überwinden!
4. Jede geäußerte Idee kann umgewandelt oder weiter gesponnen werden.

Der Moderator schreibt die Ideen auf dem Flipchart mit. Die Teilnehmer können sie während des Brainstormings mitlesen.

Das Brainstorming dauert, bis den Teilnehmern die Ideen ausgegangen sind; in der Regel fünf bis zehn Minuten.

Danach werden alle Einfälle ausgewertet und besprochen.

Dazu werden folgende Fragen beantwortet:

- Kann die Idee umgesetzt werden?
- Lässt sie sich sofort umsetzen?
- Wie weit müsste die Idee ausgebaut werden?
- Welche Voraussetzungen müssten geschaffen werden, um die Idee umzusetzen?

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.