

Liebe Leserinnen und Leser!

Eine Eigenschaft des Menschen ist seine Konflikthaftigkeit. Kaum ein Bereich des menschlichen Lebens, in dem Einigkeit und Frieden herrschen würde: Ob in der Partnerschaft, der Familie, der Ausbildung oder im Beruf - überall kommt es immer wieder zu Auseinandersetzungen. Und immer wieder führt das Unvermögen der Menschen, mit Konflikten konstruktiv umzugehen, zum Entgleisen der Situation, zur Eskalation mit all den unangenehmen Folgen, die damit verbunden sind: Freundschaften, Ehen und Familien zerbrechen, Menschen gehen sich aus dem Weg und sprechen nicht mehr miteinander. Den Erscheinungsformen von Konflikten, ihren Wirkungen im Sozialen und den Wegen der Konfliktdiagnose und -lösung versuchen wir mit diesem FLENSBURGER HEFT auf die Spur zu kommen.

Im ersten Beitrag von Thomas Höfer geht es um die Frage, wie der einzelne Mensch mit Konflikten umgeht und was er zur Verbesserung seiner Konfliktfähigkeit tun kann. Das folgende Interview mit Friedrich Glasl thematisiert grundlegende Begriffe der Konflikttypologie, -diagnose und -behandlung, so daß Sie hier wesentliche Verständnishilfen für die folgenden Beiträge finden. In das Interview sind verschiedene Übungen zur Konfliktbehandlung und Konfliktanalyse eingestreut.

Am Beispiel einer Möbelfabrik wird im Interview mit Wolfgang Schlüter gezeigt, wie ein ganzer Industriebetrieb mit Hilfe des BGO (Beraterverbund für Gegenwartsfragen und Organisationsentwicklung) umgestellt wurde und wie sich das soziale Miteinander der Menschen im Betrieb und die Wege der Konfliktbehandlung durch die Umstellung gewandelt haben. Hieran schließt ein Interview mit Stefan Leber und Manfred Leist an, in dem am Beispiel der Waldorfschule verschiedene Organisationsstrukturen auf ihre Konflikthaltigkeit hin untersucht und Wege der Konfliktbewältigung aufgezeigt werden.

Der Artikel von Klaus-Dieter Neumann wirft die Frage auf, ob wir in einer Zeit der Epidemien des Wahnsinns leben, und weist auf konstitutionelle Konfliktpotentiale hin, die sich aus der Bewußtseinsentwicklung der Menschheit ergeben. - Um Konflikte in Familien und Familientherapie dreht sich das Interview mit Helm Stierlin. Abschließend werden im Interview mit Friedemann Schulz von Thun die Gesetzmäßigkeiten der menschlichen Kommunikation unter die Lupe genommen.

Wir hoffen, daß Sie nach der Lektüre dieses FLENSBURGER HEFTES nicht den Eindruck gewinnen, die Welt bestünde nur aus Konflikten. Aber auch die Ansicht, es gäbe einen Lebensbereich des Menschen, der gänzlich frei von Konflikten sei, ist eine illusionäre Wunschvorstellung. Jeder Konflikt ist eine Entwicklungschance.

Es grüßt Sie Ihre

FLENSBURGER HEFTE-Redaktion

## Aus dem Inhalt

**Artikel von Thomas Höfer**, *Redaktion FH, Flensburg: Streiten will gelernt sein – Konfliktfähigkeit als soziale Tugend. Zwei grundlegende Möglichkeiten mit Konflikten umzugehen / Das Werte- und Entwicklungsquadrat / Der Friedhöfliche / Rücksicht und Bescheidenheit / Der Streitsüchtige / Mut zur Auseinandersetzung / Teufelskreise / Entwicklungsmöglichkeiten / Was kann ich tun, um meine Konfliktfähigkeit zu steigern? / Selbstklärung / Fremdklämung / Kompromißfindung / Sachstreit und Kritikfähigkeit / Gibt es guten Streit?* Seite 6

**Interview mit Dr. Friedrich Glasl**, *Dozent, Konfliktberater, Salzburg: Wir arbeiten daran!* Der soziale Konflikt / Der Sog zum Destruktiven / „Ich will nicht missionieren“ / Komplexitätskomplex und Tiefenkopfsprung / Ablösung vom Zeitgeschehen / Heiß und kalt / Mikro-, Meso-, Makrokonflikte / Der verfehltete Sinn der Suche nach der Ursache / Konfliktpotential / Das Maß aller Dinge / Die Dreigliederung in der Dreigliederung / Die Rolle, aus der man handelt / Den Konflikt aushalten / Soziale Vergiftung / Konflikte können einen weiterbringen / Schulung der Konfliktfähigkeit / Eskalation – der Weg in die Unterwelt / Wenn der Hilferuf erfolgt / Konfliktintervention / Machtkampf zwischen dem Stadtrat und einem Amtsleiter / Supervision / Verschiedene Übungen. Seite 26

**Interview mit Wolfgang Schlüter**, *Möbelfabrikant, Stadthagen: Vertrauen in die Zukunft.* Der Weg zum BGO / Im Mittelpunkt steht das Gespräch / Verantwortung für die jungen Menschen / Problemstücke, die unter die Haut gehen / Vom Einzelakkord zum Gemeinschaftslohn / Gläserne Taschen? / Das Leitbild als Prüfstein des unternehmerischen Handelns / Existenzielle Ängste / „Der Substanz des Leitbildes fühlen wir uns mindestens eine Generation lang verpflichtet“ / Ein riesiges Kompliment an die Frauen / Am Arbeitsplatz sitzt der Sachverstand / In der Berufsschule wird nur das eingetrichterte Wissen ausgekotzt / Eine gute Beratung hat ihren Preis / Visionsmanagement / Das Hauptkonfliktpotential ist die Zusammenarbeit / Der Konflikt mit der Informationsmafia / Wenn sich zwei Meister anschreien / Durch das vergiftete Klima spaltete sich die ganze Firma in zwei Lager / „Bei Sachkonflikten benennen wir Ursache und Schuld klipp und klar“ / Manche können die Spannung bei der Konfliktbewältigung nicht aushalten. Seite 62

**Interview mit Stefan Leber**, *Dozent am Seminar für Waldorfpädagogik, Stuttgart*, und **Dr. Manfred Leist**, *Justitiar des Bundes der Freien Waldorfschulen, Stuttgart: Entfesselte Winde.* Nur dort, wo Tod ist, gibt es keine Konflikte / Die vier Rollensysteme / Der Schwamm, der das ganze Leben

aufsaugt / Absonderlich diffuse Praktiken / Kein Waldorfschulabschluß ohne wollene Unterwäsche ... / Konfliktintervention, Konfliktdiagnose / Man kann das Geschwafel des Kollegen nicht mehr hören / Konflikte, die sich am Gründungslehrer entzünden / Die Zeit der heiligen Improvisation ist vorbei / Längerfristige Konfliktberatung / Konfliktbewältigung / Die Schulselemente müssen offen benannt werden / Bei unversöhnlichen Gegensätzen bleibt nur die Trennung / Ein Beispiel für die Aufhebung jeglicher Ordnung / Konfliktpotentiale im Zusammenwirken von Eltern und Lehrern / Die pädagogische Autonomie / Die Eltern dürfen nicht die 14. Klasse sein / Organe in der Sozialgestalt bilden / Das Gefühl, nicht richtig gehört zu werden / Notwendige Verfahrensordnungen im Konfliktfall / Supervision / Kontrolle – Differenzierte, aber klare Begrenzung der Amtszeit / Kampf für Strukturen – Appell an die Vernunft / Dreigliederung und Konfliktfähigkeit in der Ausbildung / Probleme der Gemeinschaftsbildung.  
Seite 102

**Artikel von Klaus-Dieter Neumann, Redaktion FH: Heute du, morgen gestern. Epidemien des Schwachsinn?** Der unbewußte Schwellenübertritt der Menschheit / Der Krieg aller gegen alle / Anthroposophen sind nicht per se immun / Gefahren auf dem Schulungsweg / Keine Wollust im Wolkenkuckucksheim.  
Seite 156

**Interview mit Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin, Dozent, Psychoanalytiker, Familientherapeut, Heidelberg: Wenn es zu Hause kracht.** Wenn jeder andere Wertvorstellungen hat / Rollenverwirrung, Erwartungsverwirrung, Loyalitätsverwirrung / Statt Sexualität kommt die Migräne / Magersüchtigkeit / Symptome als Ausdruck von Beziehungsproblemen / Nähe und Distanz / Wenn der eine klammert und der andere flieht / Die Alles-oder-nichts-Idee / Die Entweder-oder-Logik / Die Heilungskräfte sind im Problem zu finden / Nicht in die Vergangenheit, sondern in die Zukunft blicken / Eine Streitkultur entwickeln.  
Seite 167

**Interview mit Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun, Professor für Psychologie an der Universität Hamburg: Laß uns darüber reden!** Die Quadratur der Nachricht / Explizit – implizit / Mit vier Ohren hören / „Er versteht mich nicht“ / Die Botschaft im Schlepptau / Wahrnehmen - interpretieren - fühlen / Kongruente und inkongruente Botschaften / Sachlich Bleiben – geht das? / Aktives Zuhören / Kommunikationsstile / Der aggressiv-entwertende Stil / Klärungshilfe / Therapie als Sucht / Gemeinsam in die Therapie / „Wir brauchen eine Streitkultur“ / Entwicklung durch Ergänzung.  
Seite 191

**Bücherschau**

Seite 216