



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

BASIC MANAGEMENT SKILLS KONFLIKTLÖSUNGSTECHNIKEN

„Der Ursprung aller Konflikte zwischen mir und meinen Mitmenschen ist, dass ich nicht sage, was ich meine, und dass ich nicht tue, was ich sage.“

Martin Buber (1878-1965), Philosoph

Ausgangslage

Konflikte im Betrieb werden gewöhnlich als Ereignisse angesehen, die es zu vermeiden gilt, da sie nach der landläufigen Meinung schädlich sind. Wo aber Menschen zusammenleben und zusammenarbeiten, entstehen Interessenskollisionen, Gegensätzlichkeiten und Spannungen. Konflikte sind also normal und unvermeidlich; sie zeigen an, dass irgendetwas nicht stimmt. Konflikte besitzen daher eine Meldefunktion: Sie sind Vorboten einer Änderungsnotwendigkeit, sie weisen auf Schwachstellen hin. Die mit einem Konflikt verbundene Spannungslage bringt einen Druck mit sich, nach einer neuer Regelung zur Beendigung der Gegensätzlichkeiten zu suchen. Das chinesische Zeichen für Krise bedeutet gleichzeitig Chance und bringt damit neben den negativen auch die erwähnten positiven Aspekte von Konflikten zum Ausdruck. Das scheinbare Fehlen von Konflikten ist ein Symptom dafür, dass sich eine Organisation oder eine Gruppe nicht weiterentwickelt, nicht verändert, nicht anpasst und somit keine Fortschritte macht. Konflikte, die nicht verdrängt, sondern bearbeitet werden, sind demnach Herausforderungen an die Kreativität und Flexibilität in unserem Problemlösungsverhalten. Im Konfliktfall muss man sich entweder als Beteiligter oder als Vermittler immer wieder neu orientieren.

Lernziele

Lernen Sie in diesem Seminar,

- Konflikte in ihrer speziellen Ausprägung und Entwicklung zu erkennen,
- Bewältigungstechniken anzuwenden und
- aus Konflikten gestärkt herauszukommen.

Themen

- Warum manche Konflikte unvermeidlich sind
- Der Konflikt als Chance erkennen
- Die eigenen Verhaltensmuster im Konflikt erkennen
- Konfliktprophylaxe: Wie Sie es gar nicht so weit kommen lassen
- Die häufigsten Konflikttypen und wie man mit ihnen umgeht
- Erlernen von Strategien und Bewältigungsmustern
- Pragmatische Konfliktlösungstechniken

1. Grundlagen

Definition

Ein **Konflikt** (lat.: conflare = zusammentreffen, kämpfen) ist dann gegeben, wenn Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Personen, gesellschaftlichen Gruppen, Organisationen oder Staaten unvereinbar sind. Dabei lässt sich zwischen dem Konflikt selbst, der Konfliktattitüde (z. B. Wut) und dem konkreten Konfliktverhalten (z. B. tätliche Aggression) unterscheiden.

Der Begriff der **Konfliktfähigkeit** beschreibt die Fähigkeit, eine Auseinandersetzung aufzunehmen, konstruktiv zu bewältigen und nach Möglichkeit bereits im Vorfeld zu vermeiden. Die Bewältigung von Konflikten impliziert dabei nicht nur die Suche nach einer angemessenen Lösung, sondern auch das Schaffen einer Basis guter Beziehungen, Stärkung von Toleranz und Offenheit, sowie den Aufbau einer fairen Streitkultur.

Unterscheidungen

Die Situation besteht aus einer Person bzw. aus zwei oder mehreren Konfliktparteien (wer?) und mindestens einer Konfliktursache (warum?). Eine Konfliktsituation ist möglich

- innerhalb und zwischen Personen (intra- und interpersonell)
- innerhalb und zwischen Gruppen

Intrapsychische „innere“ Konflikte

Nach Thomae zeichnet sich ein innerer Konflikt durch folgende Merkmale aus:

Die Person im Konflikt

1. fühlt sich selbst, ihr Ich unmittelbar betroffen
2. malt sich aus, was geschehen würde, wenn...
3. erlebt sich als verunsichert und ungewiss
4. empfindet die Situation als belastend und angespannt

Eine Art des intrapersonellen (auch innerseelischen) Konfliktes stellt z. B. die Tyrannei des Solls („tyranny of the should“) dar. Dabei stellt man an sich hohe Anforderungen, unter deren Erfüllung man auf Dauer leidet.

Zwischenmenschlicher Konflikt

Nach Deutsch kann ein zwischenmenschlicher Konflikt an folgenden Merkmalen erkannt werden: In einer Gruppe oder Beziehung

- wird verzerrt, irreführend kommuniziert, ja bewusst getäuscht
- wird viel schärfer wahrgenommen, was trennt worin man verschieden, ja unvereinbar ist
- herrschen Misstrauen, Argwohn und offene Feindseligkeit
- arbeitet jeder für sich, ja versucht, den andern sein Vorgehen aufzuzwingen

Bei zwischenmenschlichen, intra- und inter-Gruppen-Konflikten kann nach dem Grad der jeweiligen "Konflikttiefe" unterschieden werden zwischen

- Verteilungskonflikten (empfundene Gegensätze in Bezug auf die Nutzung/Realisierung von Ressourcen),
- Zielkonflikten (empfundene Gegensätze in Bezug auf Absichten bzw. Interessen),

- Beziehungskonflikten (empfundene Gegensätze in Bezug auf Verhaltensdispositionen) bzw.
- identitätsbasierten Konflikten (empfundene Bedrohungen des eigenen Selbstbildes oder dessen, was jemand als Person ausmacht)

Arten zwischenmenschlicher Spannungen

Aus diesen Formen zwischenmenschlicher Spannungen können sich zwar Konflikte entwickeln; es handelt sich aber noch nicht von Beginn weg und in jedem Fall um Konflikte. So wäre es z.B. ein (Führungs-)Fehler, an eine argumentative Auseinandersetzung zwischen zwei Mitarbeitern mit Verfahren der Konfliktbearbeitung heranzugehen. Diese unterschiedlich starken Spannungen können zwar Anzeichen und Symptome eines existierenden Konfliktes sein; ihr Vorliegen allein erlaubt aber keinesfalls den Schluss auf einen Konflikt. Alle diese Spannungen haben aber eines gemein: Bei ungeschicktem Verhalten der Gesprächspartner können sich aus harmlosen Auseinandersetzungen schwere Konflikte entwickeln.

Arten	Emotionale Beteiligung	Eskalations-tendenz	Einfluss auf Beziehung	Besonderheiten
Neckerei, Frotzelei, Stichelei	Eher gering	Gleich bleibend	Gering	Klingt humorvoll, hat aber einen ernstesten Hintergrund
Meinungsdifferenz	Verschieden: Von positiv-hitzig über interessant bis negativ-aggressiv	Gibt sich wieder	Hängt vom kommunikativen Geschick der Gesprächspartner ab	Lässt sich inhaltlich nicht lösen. Der Umgang damit kann aber verbessert werden
Argumentative Auseinandersetzung	Verschieden: Von positiv-hitzig über interessant bis negativ-aggressiv	Wendet sich oft zu einer Lösung	Hängt vom kommunikativen Geschick der Gesprächspartner ab	Eine inhaltliche Lösung ist möglich
Streit	Meist hitzig-negativ, hitzig-aggressiv	Der Pulverdampf verzieht sich	Negativ. Im Moment bedrohlich	Nach dem Streit oft in Ordnung, aber Vorsicht: Kurzschluss-handlungen sind möglich!
Ressourcen-/ Territorialkonflikte	Falls daraus ein interpersonaler Konflikt entsteht: Meist sehr starke affektive Beteiligung	Falls daraus ein interpersonaler Konflikt entsteht: Lang anhaltend	Negativ	Werden oft nicht offen kommuniziert
Konflikt	Hoch bis sehr hoch	Verschlimmerung	Sehr hoch	Geringer Glaube an eine mögliche Lösung

Erscheinungs- formen von Kon- flikten

Als manifester Konflikt

Der vorhandene Konflikt tritt direkt in Erscheinung. Es geht tatsächlich um das, was das Problem ist. Die beteiligten Personen sind sich einig, dass das was angesprochen ist, effektiv die kritische Situation ist.

Als latenter Konflikt

Unter einem latenten Konflikt können drei Situationen verstanden werden:

- Eine Situation, die aufgrund ihrer Eigenart leicht zu offenen Konflikten führen kann.
- Eine Situation, in der zwischen mehreren Parteien objektive Gegensätze bestehen. Die Partner sind sich dieser Differenzen aber nicht bewusst. Es ist noch nicht zur Konfliktwahrnehmung gekommen.
- Eine Situation, in der mehrere Parteien wahrgenommen haben, dass sie gegensätzliche Pläne realisieren wollen, in der sie es aber noch nicht wagen, sich für ihre Pläne offen einzusetzen.

Als verschobener Konflikt

Verschobene Konflikte sind schwierig zu bewältigen. Meist ist schon die Beurteilung «verschoben» strittig.

- Es wird über eine vorgeschobene Sache gestritten. Meist steht ein Konflikt auf der Sachebene zur Diskussion. Tatsächlich aber geht es um eine Auseinandersetzung auf der Beziehungsebene
- Der Konflikt wird auf eine andere Person oder Gruppe übertragen. Die «Anderen» haben das Problem!

Verschiebungsgründe

- Angst vor den Sanktionen eines mächtigen Gegners
- Moralische Bedenken
- Scham vor beobachtenden Dritten
- Berechnung und Taktik

An einen verschobenen Konflikt sollte man denken, wenn folgende Merkmale zu erkennen sind:

- Der Anlass erscheint gesucht
- Anlass und Konfliktstärke stehen in keinem Verhältnis zueinander
- Naheliegende Lösungen werden übersehen
- Der Verlauf ist zäh, Es wird über Kleinigkeiten gestritten

Ursachen von Konflikten

Selten ist eine Ursache allein der Grund für einen ausgetragenen Konflikt. Oft finden sich kumulative Effekte über Zeit, so dass die Analyse der Ursachen für die Konfliktlösung oder das Management des Konfliktes wesentlich sein kann.

Die Ursachen liegen meistens in:

- **individuellen Wahrnehmungsunterschieden**
Je nach individueller Vorgeschichte, Kenntnisstand, Erfahrungen und Charakter wird eine Situation unterschiedlich wahrgenommen / verstanden.
- **seltene oder begrenzte Ressource**
Wenn die Mittel zur Erreichung der jeweiligen Ziele von zwei oder mehr Parteien benötigt werden, wird die Einschränkung der Verfügung durch andere zum Konflikt führen.
- **Zergliederung der Organisation**
Die Zergliederung der Organisation durch Abteilungsamen, Verantwortlichkeiten, Weisungsbefugnissen usw. trennt die Mitglieder der Organisation. Allein diese Trennung kann zu Konflikten führen, da in einer Stellvertreterfunktion die Interessen dieser organisatorischen Einheit gegenüber anderen vertreten werden.
- **voneinander abhängige Arbeitsumwelt**
Wenn die Ausführung einer Arbeitstätigkeit von der vorherigen Arbeit eines anderen abhängt.
- **Rollenkonflikte**
Ein Mensch übernimmt verschiedene Rollen, deren Ausübung mit den Rollen anderer in Konflikt treten kann, beispielsweise beurteilt ein Qualitätsmitarbeiter die Arbeit eines anderen.
- **unfaire Behandlung**
Unfaire Behandlung aus allen möglichen Gründen, Geschlecht, Sprache, Aussehen, Alter, Gesundheit, Rasse, Religion, Herkunft, Abstammung kann zu Konflikten führen. Dabei ist es wesentlich zu erkennen, dass Fairness und Gleichheit nicht austauschbar sind; ein Gehbehinderter kann nicht gleich wie ein Nichtbehinderter behandelt werden, sehr wohl aber gleich fair.
- **Verletzung des Territoriums**
Jede wahrgenommene Verletzung von tatsächlichem oder ideellem Territorium wird als Konflikt wahrgenommen. Wenn also eine Person in den persönlichen Bereich einer anderen eindringt - zu dicht an diese herangeht - oder sich in dessen ideellen Bereich begibt - "in meinem Artikel wurstelt", dann ist ein Konflikt wahrscheinlich.
- **Veränderung der Umwelt**
Veränderungen der Umwelt führen zu Veränderungen in der Organisation. Abgesehen von vorgenannten Konfliktursachen führt die Veränderung der Umwelt zu Unsicherheit und Stress, der allein die Wahrscheinlichkeit von Konflikten in der Organisation erhöht.

2. Konflikte erkennen

Phasen der Konfliktentwicklung

Konflikte entwickeln sich systematisch, so als folgten sie einer fatalen Route, die den Weg in den Abgrund vorgibt. Es lässt sich beobachten, dass eine Station der anderen folgt und sozusagen auf ihr aufbaut:

Stufe 1: Es wird kälter

Ein paar Wolken ziehen auf, die ihre Schatten auf die Beziehung werfen. Was zuvor noch wie eine Meinungsverschiedenheit geklungen hatte, das hat plötzlich andere Qualität. Der Zustand "Kampf"-Kommunikation tritt häufiger auf, die am Konflikt Beteiligten finden es plötzlich nicht mehr lustig. Die Stimmung hat sich spürbar zum Schlechteren verändert.

Stufe 2: Verbales Ping-Pong

Die Kommunikation beginnt sich im Kreis zu drehen. Die gleichen Themen werden immer und immer wieder gewälzt, wobei auch gleichzeitig der Widerwillen gegen diesen Kommunikationsstrudel zu wachsen beginnt. Die Kampfkommunikation nimmt zu, das Interesse, den anderen zu verstehen, nimmt ab.

Stufe 3: Ab jetzt wird gehandelt

Zum Reden gesellen sich nun zum ersten Mal Taten. Die stärker werdende affektive Beteiligung beginnt sich körpersprachlich auszudrücken. Da ist plötzlich der ärgerlich-hilfesuchende Blick nach oben an die Decke, wenn der Kontrahent den Raum betritt. Sichtbares Fingertrommeln, genervtes Seufzen, zum Teil werden Fragen patzig oder gar nicht mehr beantwortet; bisweilen kann hier auch schon die körperliche Abwendung sichtbar werden. Natürlich hängt die Dosis all dieser Verhaltensweisen vom einzelnen ab, von seiner Persönlichkeit, von der Art und Weise, in der er sich auch sonst (beispielsweise eher laut oder leise) artikuliert. Was oft übersehen wird: Auch Unterlassungen sind Taten. Diese "stillen Taten" werden bei der Konfliktanalyse oft relativ spät zugegeben, obschon sie in der Stufe 3 der Konfliktentwicklung fast immer im Spiel sind. An erster Stelle steht wohl das Zurückhalten von Informationen. Wichtige Schriftstücke erreichen den oder die Kontrahenten nicht mehr, er oder sie wird plötzlich "zufällig" auf irgendeinem Verteiler vergessen, man lässt einander nicht mehr von Terminverschiebungen wissen.

Fatalerweise entsteht hier die stille Hoffnung, man könne den anderen auflaufen lassen. Schon auf dieser Stufe taucht bei vielen der Gedanke auf, den Arbeitsplatz zu wechseln.

Stufe 4: Gemeinsam bin ich stärker

Kein Mensch ist gerne mit seinem Konflikt alleine. Es geht zwar immer noch darum, sich emotional zu entlasten, aber es kommt der Versuch hinzu, den anderen zu belasten. Noch ist nicht aller Anstand verloren: Die Argumente gegen den Konfliktpartner kreisen um seine Unfähigkeiten. Wichtiger Konfliktindikator (über alle neuen Stufen hinweg) ist die Vergrösserung der Arena. Zur Eskalationsanalyse lassen sich nicht nur die Befindlichkeiten und/oder Aussagen der Beteiligten heranziehen. Man kann sich ein sehr einfaches Instrument zu Nutze machen: Die fatale Dynamik konfliktärer Entwicklungen hat zur Folge, dass mehr und mehr Menschen in den Strudel hineingezogen werden. Deshalb fragt der Konfliktmanager: "Wie viele Leute wissen schon vom dem Konflikt?" "Nur Sie und Ihr Kontrahent?" "Ihre Freunde, Partner?" "Die Gruppe, die ganze Abteilung, die Personalabteilung, der Betriebsrat?"

Stufe 5: Jeder soll sehen, was der andere für ein Schuft ist

Die Arena vergrössert sich - merklich oder unmerklich - oft weiter. Die Konfliktsymptome werden stärker. Die Zunahme eigenen Rechtsempfindens geht mit der Zunahme der Blindheit für eigenes Unrecht eine höllische Allianz ein. Während in Stufe 4 noch Qualifikationen öffentlich angezweifelt werden, geht es ab hier unter die Gürtellinie. Die Persönlichkeit des oder der Konfliktpartner wird diffamiert und nicht mehr einzelne Verhaltensweisen oder -episoden. Der ganze Mensch ist "schlecht", von Grund auf.

Stufe 6: Wer nicht hören will, muss fühlen!

Es geht hier nicht um ein im momentanen Affekt dahingesagtes "Dem zeig ich's", sondern um eine klare Ankündigung von Sanktionen vor grossem oder grösserem Publikum. Doch setzen Drohungen meist denjenigen stärker unter Druck, der sie ausspricht, als den, der sie zu hören bekommt.

Stufe 7: Dem zeige ich es jetzt!

Das ist Stufe 7: Ganz gezielt dem Konfliktgegner Schaden zufügen und eine Stelle finden, an der dies besonders empfindlich geschieht, ein Denkmittel, der den anderen tief verletzt oder ihm nachhaltig schaden soll.

Stufe 8: Zerstörung

Hier geht es um Schadenmaximierung. Der inzwischen schon längst zum Feind mutierte Konflikt-"Partner" soll ausgelöscht werden. Es geht nicht mehr um Denkmittel, sondern um gezielte, strategisch geplante und möglichst effektive Vernichtung. Der eigene Gewinn wird für möglich gehalten, wenn es gelingt, den anderen zu eliminieren oder so zu schädigen, dass er nichts mehr tun kann.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Es geht nun um mehr als um die einfache Zerstörung, jetzt geht es um die Zerstörung um jeden Preis. Die Illusion, gewinnen zu können, wird hier zum ersten Mal aufgegeben. Nun wird der eigene Totalverlust, die eigene Vernichtung, der eigene Tod billigend in Kauf genommen, Hauptsache, der Gegner wird ausgelöscht.

Früherkennung

Nicht jedes Problem, jede Spannungssituation ist schon ein Konflikt. Dennoch gibt es eine Vielzahl von Anzeichen und Signalen, die auf Konflikte hindeuten können. Es gilt ein Frühwarnsystem zu entwickeln, damit die Symptome schon frühzeitig erkannt werden und eine unkontrollierbare Eskalation verhindert wird. Symptome und Signale von Konflikten äussern sich verschieden, je nachdem wie stark der Konflikt sich bereits ausgeweitet hat. Die folgende Auflistung ordnet deshalb nach den drei Gruppen: Person, Team und Unternehmen.

A. Symptome bei der Person, beim Mitarbeiter:

1. Sprachliches Verhalten

- unterbrechen, dazwischenreden, nicht zuhören
- Kampf um Redezeit
- nicht mehr grüssen / verabschieden
- ironischer Tonfall, mitlaufende Ober-/Untertöne
- nörgeln, stänkern, meckern (v.a. auch in Abwesenheit der Adressaten)
- Schwarz-/Weiss-Denken und entsprechende Äusserungen
- zu lautes / zu leises Sprechen, unbegründetes Schweigen
- Unstimmigkeiten zwischen verbalem und nonverbalem Verhalten

2. Allgemeines Verhalten

- unfreundlich, gehässig, übliche Umgangsformen werden vernachlässigt
- schlecht gepflegt / gekleidet (sich gehen lassen)
- nervös, zitterig, unkontrolliert, verkrampft
- Bauchschmerzen, Magenkrämpfe (schlucken / herunterwürgen)
- anderen aus dem Weg gehen: bestimmte Orte / Zeiten meiden
- Tränen oder Wutausbrüche, Trotzreaktionen, Drohungen
- unverhältnismässiges Paktieren / Diskutieren betreffend Sitzordnung
- chronische seelisch-körperliche Beschwerden unverhältnismässiges Feilschen um Details / Formales

3. Haltung

- unberechenbar- unkontrollierbare Streitsüchtigkeit, Aggression
- Unzufriedenheit, Misstrauen, Niedergeschlagenheit
- Passivität, Resignation, innere Kündigung, Verschlussenheit
- Überempfindlichkeit, Unbeherrschtheit
- Desinteresse, Gleichgültigkeit, Schicksalsglaube
- übertriebene Ansprüche stellen, unrealistische Erwartungen haben
- Arschkriecherei, Duckmäusertum, Schicksalsergebenheit
- sich-selbst-erfüllende Prophezeiungen
- (un-)bewusste Wahrnehmungsverzerrungen

B. Symptome bei der Arbeitsgruppe, im Team:

4. Gruppenverhalten

- gereiztes Arbeitsklima, elektrisch aufgeladene Atmosphäre
- Cliquenbildung, gegenseitige Aufwiegelei / Stichelei
- soziale Isolation, Aussenseiterbildung
- passiv: sich abgrenzende Teamteile
- aktiv: Teamteile ausgrenzen, austossen
- hohe Fluktuationsquote, Versetzungsgesuche, Kündigungsandrohungen
- Diskrepanz informelle und formale Kontakte
- sich gegenseitig in ausweglose Rollen manövrieren (Stereotype)

5. Arbeitsverhalten

- hohe, unerklärliche Fehlerquote, Qualitätsabfall
- zu spät kommen, zu früh gehen, häufige Rauch-/WC-Pausen
- gehäufte Abwesenheit: externe Termine, Doppeltermine, Krankheit
- Minimalismus, Arbeit nach Vorschrift, Übereifer (in Arbeit vergraben)
- kontinuierlicher Leistungs-/Effizienzabfall
- ständige Überzeit, unkoordiniertes und doppelspuriges Arbeiten
- Informationen, Ergebnisse, technische Hilfsmittel vorenthalten
- Sitzungen: lange Diskussionen für unwesentliche Entscheidungen

C. Symptome bei der Organisation, im Unternehmen:

6. Zwischen Teams, Abteilungen, Filialen

- enger, verschwörerischer Gruppenzusammenhalt, Unterschiede einebnen
- Kontaktvermeidung, Kommunikation zur Bestätigung der Vorurteile
- Eigenüberschätzung, anderen böswillige Motive unterstellen
- keine Preisgabe von Infos, Ressourcen, Arbeitskapazitäten, Hilfsmitteln
- Sitzungen als Schlagabtausch-Rituale
- Intern abweichende Meinungen abwürgen und Abweichler bestrafen
- Scheuklappen aufbauen: selber Engel / andere Teufel

7. Unternehmerische Produktivität

- Unverhältnismässigkeit von Aufwand / Ertrag, Kostenexplosion
- Unruhe / Chaos in Ablauf- und Aufbauorganisation, informelles Unterlaufen
- Ressourcen-, Geld-, Zeitverschwendung, interne Konkurrenz
- Abschottung von Marktveränderungen, Selbstbeschäftigung, Flexibilitätsverlust

3. Konflikte richtig angehen

Welche Konflikte könnten gelöst werden?

Ein manifester Konflikt ist einer Lösung grundsätzlich zugänglich. Latente Konflikte können solange nicht angegangen werden als sie nicht manifest werden. Es muss allerdings sehr genau überlegt werden, ob latente Konflikte thematisiert werden sollen. Oft haben die Beteiligten sehr gute - oder sehr starke - Gründe einen solchen Konflikt nicht offen werden zu lassen. Verschobene Konflikte können dann gelöst werden, wenn der zugrundeliegende echte Konflikt gefunden und beigelegt wird.

Sach- und Beziehungsebene unterscheiden!

Konflikte spielen sich meist nicht *nur* auf der Sachebene ab. Wer die Beziehungsebene nicht einbezieht, kommt nur in glücklichen Fällen zum Erfolg. Sach- und Beziehungsebene unterscheiden zu können ist bei Konflikten eine unabdingbare Notwendigkeit.

Konfliktlösung

Eine Konfliktlösung kann entweder durch die Ausübung persönlicher Macht, staatliches Recht - z.B. über die Verifikation und Sanktionierung von Fehlverhalten (Prozess, Urteil und Bestrafung) oder die Verteilung von Rechten und Pflichten - oder durch Interessenausgleich (Konsens) erreicht werden.

Häufig ist ein solcher Weg im persönlichen Bereich schwer zu unterscheiden von Vermeidungsstrategien aus Angst-, Schuld-, Scham- oder Minderwertigkeitsgefühlen gegenüber einer offenen Auseinandersetzung mit dem Konfliktthema oder dem Konfliktpartner. Auch Tabus können dabei im Spiel sein. Die Grenzen zu einer Scheinbeilegung durch Verdrängung sind dann fließend. Ein "reinigendes Gewitter" kann demgegenüber viel konstruktiver sein.

Da Konflikte ihre Ursache in einem Widerspruch haben, wird häufig der Stärkere versuchen, den Widerspruch zugunsten seiner eigenen Sichtweise aufzulösen. Dies kann den Konflikt jedoch nicht aus Sicht des Schwächeren beheben, weil dieser mit der Lösung dauerhaft belastet wird und auf Revanche sinnt. Entscheidend für den angemessenen Umgang mit einer Konfliktsituation ist die Frage, ob nach der Klärung eine konstruktive Fortsetzung des Kontakts mit dem Anderen erwünscht ist, oder nicht:

Es hat keinen Sinn, in eine kooperative Konfliktklärung zu investieren (vielleicht nur, um "Recht" oder "nicht Unrecht" zu behalten), wenn man an der dadurch ermöglichten Kontaktfortsetzung kein Interesse hat. Gleiches gilt - da immer Zwei dazugehören -, wenn der Andere durch sein Verhalten signalisiert, an einer Fortsetzung des Kontakts kein Interesse zu haben.

Da kann es friedlicher für alle Beteiligten sein, das Fortbestehen eines Konflikts einfach zu konstatieren, zu akzeptieren und es dabei bewenden zu lassen.

Deeskalation oder Eskalation

Deeskalation bedeutet das Verhindern von Konflikten und sich aufschaukelnden Prozessen, also Rückkopplungen, bzw. Teufelskreise und ist die schwierigste Aufgabe im Konfliktmanagement.

Eskalation (engl.: escalation = Steigerung) ist das Steigern und Verschärfen bei der Anwendung von – ursprünglich militärischen und politischen – Mitteln.

Im Bereich der Organisation wird der Begriff der "Eskalation" auch verwendet, um die Regel zu beschreiben, dass bestimmte Entscheidungen kontrolliert eine Ebene "nach oben" (zu den jeweiligen Vorgesetzten) verlagert werden, wenn in einer Konfliktsituation auf der unteren Entscheidungsebene keine Übereinkunft möglich ist. Im Störungsmanagement beschreibt das Eskalationsprinzip die Delegation der Störungsbearbeitung an eine höhere Kompetenzstufe, wenn in der darunter liegende Stufe keine Korrektur möglich ist. Im Projektmanagement beschreibt Eskalation wertneutral die stufenweise Delegation eines Projekt-Problembereiches in eine höhere Instanz. Dies tritt in der Regel dann ein, wenn die eskalierende Ebene keine ausreichenden Mittel oder Handlungsspielräume bzw. Kompetenzen hat, um Maßnahmen zur Behebung des Problems einzuleiten.

Strategien

Die Matrix kann zur Beurteilung von Konfliktsituationen verwendet werden, aber auch zur Strategieentwicklung, indem eine Position des Konflikts in der Ausprägung der Position der Gegenpartei angepasst wird. Das führt oft zu einem Stillstand (Lose-Lose), der dann durch Verhandlung in Richtung einer Zusammenarbeit verändert werden kann.

Mögliche Strategien im Konfliktfall basieren auf der relativen Position zwischen zwei Konfliktparteien zueinander, sind also situations- und personenabhängig. Sie stellen den Zusammenhang in einem zweidimensionalen Modell dar:

hohes Durchsetzungs- vermögen	Zwang	Zusammenarbeit
niedriges Durchsetzungs- vermögen	Vermeidung	Nachgeben
	geringer Wille zur Mitarbeit	großer Wille zur Mitarbeit

Zwang drückt den Wunsch aus, seine Position gegen den Widerstand anderer durchzusetzen. Es wird eine "Win-Lose"-Strategie verfolgt.

Vermeiden bedeutet, dass der Konflikt nicht ausgetragen wird und die Situation unverändert erhalten bleibt. In dieser Situation ist es wahrscheinlich, dass beide Seiten verlieren ("Lose-Lose")

Nachgeben repräsentiert die Position, wo der Konflikt gelöst wird, aber die Position verloren ("Lose-Win"). Es handelt sich um eine häufige Paarung mit Zwangsstrategien.

Zusammenarbeiten ist die beste Möglichkeit für "Win-Win"-Ergebnisse, weil hier beide Seiten ihre Position voll einbringen und ein Ergebnis erarbeiten können.

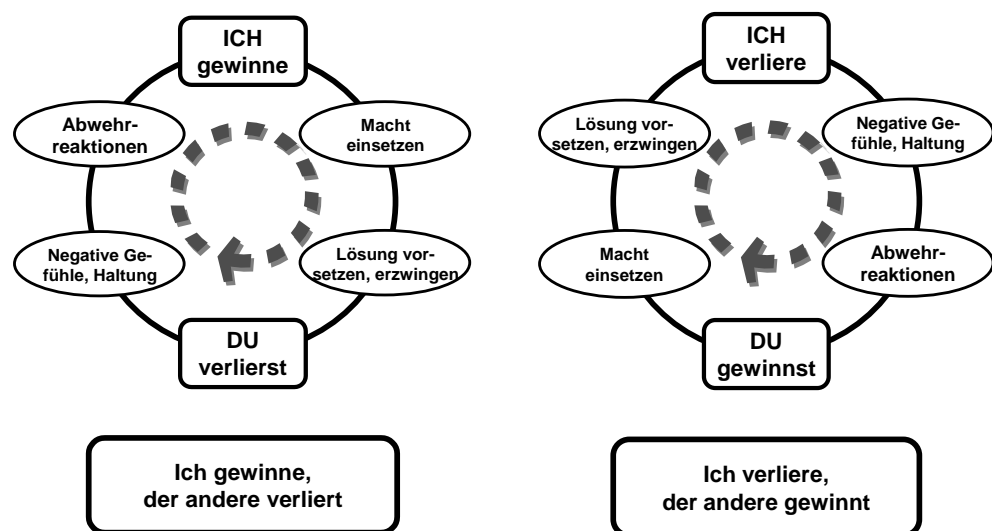
Im Schnittpunkt der vier Strategien findet sich der **Kompromiss**. Je nach Wahrnehmung werden Kompromisse daher oft unterschiedlich beurteilt oft mit dem Gefühl verbunden, nicht das bestmögliche Ergebnis erzielt zu haben. Ein Kompromiss ist die Lösung eines Konfliktes durch gegenseitige freiwillige Übereinkunft, meist unter beiderseitigem Verzicht auf Teile der gestellten Forderungen. Zur konstruktiven Lösung des Konflikts muss von der emotionalen Ebene Abstand genommen werden, so dass der Konflikt auf einer sachlichen Ebene durch einen Kompromiss bewältigt werden kann.

Win-Win

"Wer als Gewinner eines Konfliktes einen Verlierer zurücklässt, ist früher oder später selber Verlierer."

Die fragwürdige Gewinner-Verlierer-Strategie

Wir haben uns früh daran gewöhnt, die zwischenmenschliche Kommunikation im Alltag und Beruf mit einer Gewinner-Verlierer-Grundeinstellung anzugehen. Dies gilt insbesondere für Konfliktsituationen und wettkampfähnliche Begegnungen: Gewinnen kann ich nur, wenn der andere verliert. Und: Gewinnt der andere, so muss ich halt verlieren und ich denke mir: "Aber warte nur, das nächste Mal ...!" Der Teufelskreis ist somit vorprogrammiert. Graphisch vereinfacht sieht das dann folgendermassen aus:



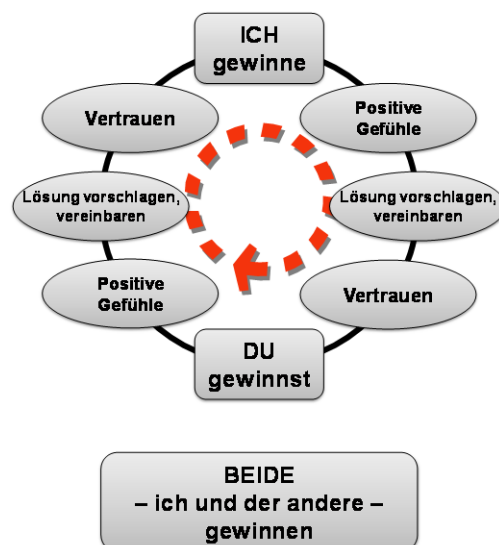
Beide Varianten der Gewinner-Verlierer-Strategie lassen einen Verlierer auf der Strecke, der verständlicherweise aufgrund der negativen Gefühle mit Hilfe verschiedenster Abwehrreaktionen versucht, mit seiner Niederlage fertig zu werden. Das Spektrum reicht hier von depressiver Passivität, über trotzig innere Emigration bis zu aggressiver Rachelust. Problemlösungen und Konflikte werden hier also gewissermassen als ein "Nullsummen-Spiel" betrachtet: Der Gewinn des einen ist der Verlust des anderen; die Summe jedoch bleibt Null! Sicher, diese Grundannahme trifft in vielen Situationen zu, in denen wir mit Problem- und Konfliktlösungen zu tun haben. Selbstverständlich gibt es grundsätzliche, unmöglich vereinbare Bedürfnisse, Interessen und Ziele. Die Gefahr eines ausgeprägten Gewinner-Verlierer-Denkens liegt aber nicht so sehr im einzelnen begründbaren Fall, sondern darin, dass es als Grundhaltung in alle Beziehungen einfließt, damit aber auch Konfliktverläufe negativ vorprogrammiert, die keineswegs absolute Unvereinbarkeiten enthalten. Das automatisierte und unhinterfragte Anwenden der Gewinner-Verlierer-Strategie führt dann dazu, dass man Situationen und Gelegenheiten, in denen beide Parteien gewinnen könnten, gar nicht mehr erkennt und wahrnimmt.

Aus der praktisch realisierbaren Möglichkeit, "Beide gewinnen", wird somit "Einer gewinnt/der andere verliert" und schliesslich "Einer siegt/der andere unterliegt". Abschliessend bleibt zu erwähnen, dass die Anwendung von Gewinner-Verlierer-Bewältigungsstrategien aus der Position der Macht heraus die verführerischste Möglichkeit ist, da man sich von dort her als der sichere Gewinner sieht. Hier ist also für Vorgesetzte besondere Vorsicht und Selbstkritik geboten, denn die negativen Auswirkungen werden auf lange Sicht besonders verheerend.

"Nur wer Vertrauen gibt, bekommt auch Vertrauen."

Konstruktive Gewinner-Gewinner-Strategie

Zu den beiden Sieger-Verlierer-Methoden gibt es in den meisten Fällen auch eine konstruktive dritte Möglichkeit. Es gibt eben nicht nur Entweder-Oder-Situationen, wie es häufig auf den ersten Blick den Anschein macht, sondern es gibt viel mehr Sowohl-als-auch-Situationen, als man denkt. Man muss lernen, solche zu erkennen. Wir wollen dies – nach Gordon – die "Gewinner-Gewinner-Strategie" nennen. Anstelle von Konfrontation wird hier Kooperation zur Leitlinie für die Problem bzw. Konfliktlösung:



Steht zu Beginn einer Auseinandersetzung die Frage, wie wir beide gewinnen können, so entsteht gewissermassen ein "positiver Teufelskreis". Die Grundhaltung, dem anderen auch seinen Anteil am Ganzen zuzugestehen, strahlt positive Gefühle aus. Sie äussert sich durch Lösungsvorschläge und Angebote, welche in Absprache mit dem anderen zu vereinbaren sind. Das Vertrauen darauf, dass der andere das "Reichen der eigenen

Hand" nicht ausschlägt, bewirkt früher oder später meistens, dass der andere sich genauso verhält.

Klar, dass hier sofort der Einwand entgegengehalten wird; "Zu einfach, in Wirklichkeit ... ! Schön wäre es ja, aber ... ! Ein bisschen blauäugig, fast biblisch ...".

Dem sind folgende Gegenargumente entgegenzuhalten:

„Es genügt nicht, nur für das Gute zu sein, man muss auch dafür kämpfen“

Schritte zu einer „Beide-Gewinnen“-Haltung

Spricht hier nicht die automatisierte Gewinner-Verlierer-Einstellung? Niemand behauptet, dass jede Konfliktsituation mit der "Beide-Gewinnen"-Haltung gelöst werden kann. Es geht nur darum, sich in diesem aktuellen Einzelfall selbstkritisch zu (hinter-) fragen, ob es ein "Beide-Gewinnen"-Fall sein könnte! Man wird mit Erstaunen immer mehr solcher Fälle entdecken. Niemand behauptet, dass man die "Gewinner-Gewinner"-Strategie gerade bei Fällen erproben soll, wo man die "Wange" oder gar die Achillesferse hinhalten muss. Eine immer wieder hingestreckte Hand ist jedoch auf die Dauer unwiderstehlich. Es empfiehlt sich also, den Wechsel zur Beide-Gewinnen-Strategie bei einfacheren Konflikten im Berufs- und Privatleben zu erproben und dabei Erfahrungen zu sammeln. Es wird immer wieder Situationen bzw. Personen geben, die derart versessen darauf sind, dauernd zu siegen, dass es zuweilen nötig wird - auch contre coeur - die Stirn zu bieten und mit Gegendrohung zu reagieren. Das "Gleichgewicht des Schreckens" als zeitlich befristetes Vorgehen ist legitim, um den anderen zur Vernunft zu bringen. Denn: Wer sich zum Wurm macht, muss sich nicht wundern, wenn er getreten wird. Dazu gehört aber das fortlaufende sich selbstkritische Überprüfen, ob man nach wie vor die Bereitschaft hat auf win-win zurückzugehen und ob man die Gelegenheiten nutzt, dem Konfliktpartner die Vorläufigkeit des eigenen konfrontativen Verhaltens zu erklären. Also beachten: Wer sich zum Wurm macht, muss sich nicht wundern, wenn er getreten wird.

Verhaltensgrundsätze für die Beide-Gewinnen-Strategie

- Sei nicht "neidisch": Man vergleiche sich nicht mit anderen (ob diese mehr oder weniger haben), sondern achte darauf, für sich möglichst viel zu gewinnen.
- "Konfrontiere" nicht als erster: Man provoziere andere nicht durch Konfrontation bzw. durch die Ich-will-gewinnen- und Du-sollst-verlieren-Strategie.
- Erwidere sowohl Konfrontation wie auch Kooperation: Es genügt nicht, nur die Kooperation andere mit eigener Kooperation zu verdanken; man muss auch den Mut haben, der Konfrontation anderer zu begegnen.
- Sei nicht zu raffiniert: Es ist weder nötig noch sinnvoll selber ausgeklügelte Strategien für das eigene Verhalten zu entwerfen oder der Gegenpartei zu unterstellen.

Das HARVARD-
PRINZIP

Grundhaltung

KONKURRENZSITUATION	KOOPERATIONSSITUATION
Ziel A kann nur erreicht werden, wenn Ziel B nicht oder weniger erreicht wird. <i>Einer ist Verlierer.</i>	Ziel A kann nur erreicht werden, wenn Ziel B erreicht wird. => Konsens <i>Beide sind Gewinner</i>

1. MENSCHEN UND PROBLEME GETRENNT VONEINANDER BEHANDELN

Trennen Sie Sach- und Beziehungsprobleme

- Wie geht es mir mit dem Gesprächspartner?
- Wie stehen wir zueinander? => Beziehung
- Auf Emotionen achten, diese aussprechen (sie sind sowieso da)
- Beziehungsprobleme bereinigen, bevor wir uns den Sachproblemen widmen

2. AUF INTERESSEN KONZENTRIEREN, NICHT AUF POSITIONEN

Um vernünftige Ergebnisse zu erzielen, kann man die Interessen, nicht die Positionen in Einklang bringen.

INTERESSEN

sind Bedürfnisse, Wünsche, Sorgen, Ängste

POSITIONEN

sind bewusste Entscheidungen aufgrund von Interessen.

Hinter gegensätzlichen Positionen liegen sowohl gemeinsame, ausgleichbare als auch sich widersprechende Interessen.

Interessen herausfinden

- Fragen Sie: WARUM? WARUM NICHT?
- Erkennen Sie, dass beide Seiten vielfältige Interessen haben.

Sprechen Sie über die Interessen

- Seien Sie bestimmt, aber flexibel.
- Seien Sie hart in der Sache, aber sanft zu den beteiligten Menschen.

3. ENTWICKELN SIE WAHLMÖGLICHKEITEN (OPTIONEN)

Kreative Entwicklung mehrerer Wahlmöglichkeiten mit beidseitigen Vorteilen wirkt vorschnellen Urteilen entgegen

- Interessen werden deutlicher
- Diskussion wird sachlicher
- Auswahlmöglichkeit nimmt das Gefühl der Beengung
- Verhindert faule Kompromisse

4. BESTEHEN SIE AUF DER ANWENDUNG OBJEKTIVER KRITERIEN

Die Entwicklung objektiver Kriterien setzt voraus:

- Faire Kriterien (objektive Kriterien sind transparent und damit akzeptierbar)
- Gemeinsame Suche nach objektiven Kriterien
- Offenheit für vernunftgesteuerte Argumentation
- Faire Verfahrensweisen (Information und Kommunikation, Entscheidungsmethoden).

3. Die eigene Einstellung zum Konflikt

Die eigene Einstellung zum Konflikt

Die eigene Einstellung zum Konflikt ist von zentraler Bedeutung. Sie beeinflusst

- die Wahrnehmung: Erkenne ich rechtzeitig, wo sich ein Konflikt abzeichnet, oder verleugne und verdränge ich die Signale?
- die Gefühlslage: Reagiere ich auf Konflikte ängstlich und hilflos oder stelle ich mich ihnen mutig gegenüber?
- das Verhalten: Gehe ich einen Konflikt offen, aktiv und kooperativ an oder weiche ich ihm aus, wehre ihn ab, reagiere aggressiv?

Die Konfliktschleife

Wahrnehmungen, Gefühle und Verhaltensweisen wirken sich unmittelbar auf die Konfliktbewältigung aus. Wie sie gelingt oder misslingt, beeinflusst wiederum die Einstellung. So entsteht ein sich selbst verstärkender Kreislauf:

Die Konfliktschleife eröffnet eine Diagnose von innen aus der Sicht dessen, der einen Konflikt erlebt und erfährt. Selbsttäuschungen sind hier freilich nicht selten. Deshalb muss ergänzend die Diagnose von aussen hinzutreten.

Das Konflikttraining sucht beide Haltungen, die des Beobachters und die des Beteiligten, anzusprechen und einzuüben. Nur zu lernen, wie Konflikte bei anderen aussehen, hilft im eigenen Fall wenig weiter. Umgekehrt, nur zu beobachten, wie wir uns im Konflikt verhalten, erweitert nicht unsere Betrachtungsweisen und unsere Fertigkeiten.

Handlungsfähigkeit

Das eigene und gemeinsame Leben durch die sich stellenden Aufgaben fortgesetzt zu bewältigen. Konflikte unterbrechen die Kontinuität des täglichen ziel- und aufgabenbezogenen Handelns. Daraus folgen folgende charakteristische Merkmale von Konflikten

Störung

Konflikte sind Störungen: Sie unterbrechen, wenn auch nur vorübergehend, den Handlungsablauf und zwingen dazu, sich der eigenen Orientierung zu vergewissern.

Belastung

Konflikte wirken belastend: Wer in einem Konflikt steht, fühlt sich meist angespannt, bedrückt, unter Druck.

Eskalation

Konflikte haben die Tendenz zu eskalieren: Sie weiten sich aus, beziehen immer mehr Menschen und Themen ein und nehmen an Intensität zu.

Lösungsdruck

Konflikte erzeugen einen Lösungsdruck: Man kann sie nicht einfach auf sich beruhen lassen, sondern muss sie bewältigen, erst dann kann der Mensch, mit sich im Einklang, sich wieder den alltäglichen Aufgaben zuwenden.

Hinweise für die Bewältigung

Diese Merkmale erlauben einige Hinweise für die Konfliktbewältigung: Wer in einen Konflikt gerät, muss damit rechnen, dass dieser ihn belastet und bedrückt. Wer eine Auseinandersetzung mit jemand anderem (Vorgesetzter, Kollege, Nachbarn) sucht, braucht daher nicht nur eine Strategie für die Austragung, sondern auch eine Methode, seine Angst zu überwinden oder seinen Ärger unter Kontrolle zu halten.

Wer, um bestimmter Ziele willen, andere bewusst in Konflikte bringt oder einen Konflikt verschärft, sollte sich vor Augen halten, dass er eine nicht unerhebliche Belastung erzeugt.

Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Konfliktbewältigung ist ganz allgemein die Fähigkeit, Belastungen standhalten zu können. Eine höhere Belastbarkeit erweitert den Handlungsspielraum und ermöglicht es, kleinere Konflikte ohne grossen Aufwand zu absorbieren, grössere aber konzentriert und energisch anzugehen.

Wahrnehmungen

Wahrnehmungen schaffen für jeden eine eigene Welt (die Sache mit der Kartoffel). Die Wirklichkeit ist, wie Schopenhauer sagt, weitgehend das Werk unserer eigenen Vorstellung. Es gibt keine objektive Realität oder jedenfalls keine Möglichkeit, sie als solche wahrzunehmen.

Folglich hat es wenig Sinn, Konflikte dadurch bewältigen zu wollen, dass man herauszufinden versucht, wessen Wirklichkeit realitätsgerechter ist, sondern es kommt vielmehr darauf an, zu verstehen, wie wir zu unseren verschiedenen Wirklichkeiten gelangt sind und wie wir nun trotz verschiedener Auffassungen von der Wirklichkeit miteinander umgehen wollen.

Gefühle

Die Psychoanalytikerin Horney unterscheidet drei Gefühlsrichtungen, die Menschen zueinander haben können. Zwar kennt jeder bei sich alle drei Gefühlslagen, doch herrscht in der Regel bei jedem Menschen eine vor, die dann auch seinen persönlichen Stil im Umgang mit Mitmenschen prägt.

Hinwendung

Der grösste Wunsch ist, von anderen angenommen und geliebt zu werden. Weil sie sich nicht stark fühlen, brauchen sie andere. Wenn andere sie akzeptieren, fühlen sie sich sicher und geborgen. Sie leiden stark unter Kritik und Ablehnung, können sich schwer von anderen trennen und gehen Konkurrenz

und Auseinandersetzung aus dem Weg.
Bedürfnis nach Harmonie

Abwendung

Distanz, Unabhängigkeit, Selbstgenügsamkeit stehen oben an. Emotionale Bindungen bedrohen die eigene Selbstständigkeit, denn sie könnten in Abhängigkeiten führen. Sich in andere einzufühlen fällt genauso schwer wie sich in sich selbst einzufühlen. Der Intellekt hat Vorrang vor dem Gefühl. Der Wunsch nach Abstand und Alleinsein wird von anderen (bes. den Menschen, bei denen „Hinwendung“ vorherrscht) als Ablehnung empfunden.

Bedürfnis nach Eigenständigkeit

Gegenwendung

Homo homini lupus (der Mensch ist des Menschen Wolf) scheint hier die Parole zu sein. Es gibt kaum eine Gelegenheit, die nicht Anlässe zu aggressiven Ausbrüchen böte. Nicht immer offen, im Gegenteil: in der Arbeitswelt kann sich Aggression leicht hinter dem Pochen auf Regeln, Formalien, Richtlinien verbergen. Damit können die anderen beherrscht werden.

Bedürfnis nach Durchsetzung

Einstellungen

Von den Gefühlen anderen Personen gegenüber sind die Einstellungen zu unterscheiden, die sich auf die Beziehung richten. Zwei Kollegen können sich mögen – und dennoch miteinander rivalisieren. Deutsch unterscheidet drei grundlegende Einstellungen oder Orientierungen:

Kooperativ

Bereitschaft, eine Beziehung so zu gestalten, dass alle Beteiligten von ihr profitieren. Ziele sind gemeinsame Ziele, Probleme gehen alle an. Sie ist auf die Partnerschaft statt auf Überlegenheit, auf Teilen statt ausnutzen, auf gegenseitige Förderung statt auf Behinderung ausgerichtet.

Individualistisch

Was in der Beziehung zu anderen vor sich geht oder sich erreichen lässt, ist belanglos und lässt gleichgültig. Die Person lebt ganz für sich, setzt wenig oder gar nicht auf andere, möchte unabhängig sein und allein ihren Nutzen mehren. Dies muss nicht unbedingt auf Kosten anderer erfolgen, aber wenn es sich gerade ergibt, wird der eigene Vorteil unbedenklich wahrgenommen. Weder Partner noch Beziehung interessieren, sondern allein das eigenen Abschneiden, die persönliche Bereicherung (materiell und immateriell).

Konkurrierend

Auch hier geht es darum, den eigenen Nutzen und Vorteil wahrzunehmen und zu mehren. Aber dies scheint nur gegen andere und auf ihre Kosten möglich zu sein. Dabei kann verschieden vorgegangen werden: dem anderen möglichst viel abnehmen, den Abstand zu ihm möglichst zu vergrössern, ihn nach Kräften hindern, sein Ziel zu erreichen.

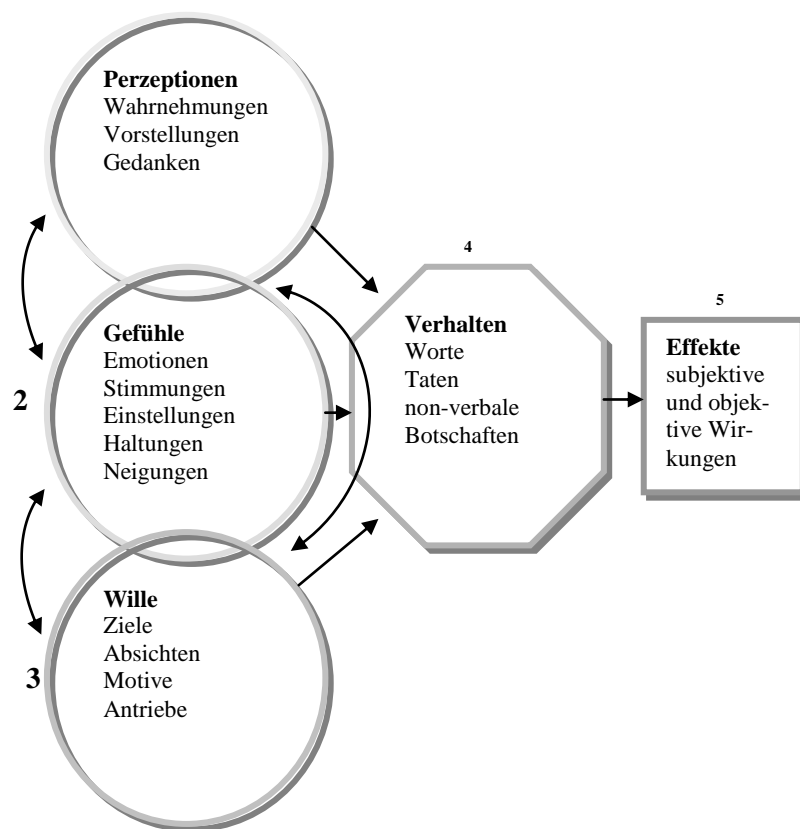
Verhaltensweisen

Auch Verhaltensweisen können Konflikte auslösen. Menschliche Beziehungen werden auch durch das Gesetz von Aktion und Reaktion beherrscht. Dies lässt sich an der fundamentalen Dimension aller menschlichen Beziehungen, nämlich Freundlichkeit-Feindseligkeit veranschaulichen.

Veränderung psychischer Fähigkeiten während Konflikten

In den Strudel geraten

Konflikte üben auf die meisten Menschen eine Wirkung aus wie ein Fluss im Gebirge: Wir geraten in einen Strudel der Konfliktereignisse und merken plötzlich, wie uns eine Macht mitzureissen droht. Wir müssen all unsere Sinne wach halten und sehr überlegt handeln, damit wir uns nicht weiter in die Dynamik des Geschehens verstricken. Wie ist diese Wirkung zu erklären?



Verzerrung der Wahrnehmung und des Denkens

In Konflikten wird die Aufmerksamkeit des Menschen selektiv eingeschränkt. Wir simplifizieren und reduzieren die Realität zu einer einfachen „überschaubaren“ Konstruktion *unserer* Wirklichkeit (Privatlogik). Menschen oder Gruppen werden in Konflikten unfähig, länger vorzuschauen. Es tritt eine „kognitive Kurzsichtigkeit“ auf. Konfliktstoff und Konfliktgeschehen werden einseitig verzerrt wahrgenommen. Die stärkste Verzerrung tritt in *Bildern* auf, die wir von uns selber und von der Gegenpartei haben. Mit der Zeit haben wir nur noch ein schwarzweisses Extrembild. Anfänglich tritt eine erhöhte Empfindlichkeit auf, die eine Haltung des beginnenden Misstrauens nährt: Kann ich mir der guten Absicht des andern sicher sein? Werde ich nicht hereingelegt? Es entsteht eine gefühlsmässige Ambivalenz. Wir sind hin- und hergerissen zwischen den früheren positiven Gefühlen zur Konfliktpartei und dem jetzigen Misstrauen. Solche Ambivalenzen ertragen Menschen schlecht und deshalb

„entscheiden“ wir uns: Das eine Gefühle muss radikal abgewiesen werden. Konflikte erzeugen die Tendenz, Feinheiten (Polaritäten) aufzuheben und starke unzweideutige Gefühle zu erzeugen. Die gefühlsmässige Differenziertheit geht verloren. Dies führt zu einer Abkapselung, damit die beiden Parteien gegen aussen nicht mehr so verletzlich sind. Die Verletzlichkeit steigt an, die Gefühle werden ihres Zweckes entfremdet. Sie helfen nicht mehr „mitzufühlen“. Wir verlieren die Fähigkeit zur Empathie (Einfühlungsvermögen).

Beeinträchtigung des Gefühlslebens

Korrumpierung des Willenslebens

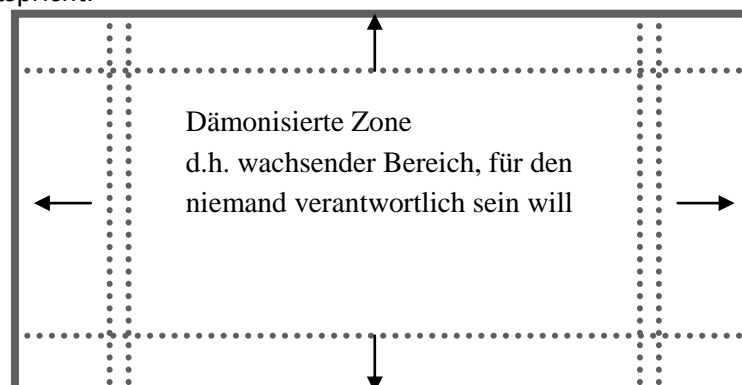
Wenn wir uns in einem Konflikt zum Beharren und Durchsetzen entscheiden, dann tritt auch im Bereich des Willenslebens eine Erstarrung und Fixierung auf. Wir werden weniger flexibel. Mehr und mehr kommen wir zu der Auffassung, dass es nur einige wenige Alternativen gibt, unsere Absichten zu verwirklichen. Im weiteren Verlauf werden Ziele und Mittel starr miteinander verknüpft. Über kurz oder lang werden die Mittel mit den Zielen gleichgesetzt. Das Mittel ist nicht mehr Mittel zum Zweck. Es wird selbst zum Ziel: „Dies oder gar nichts!“ wird dann zur Grundhaltung.

Veränderungen im äusseren Verhalten

Die Erfahrung zeigt, dass wir in Konflikten gar nicht mehr die ansonsten vorhandene Vielfalt unserer Verhaltensweisen zeigen und nutzen können, sondern dass wir uns allmählich auf einige wenige einengen. Es tritt eine Verarmung im Verhalten auf. Die verbliebenen Verhaltensmuster werden stereotyp. Die Konfliktgegner kennen sich schon so gut, dass sie jedes Verhalten voraussagen können. Sie spielen mit dem stereotypen Verhalten des Gegenübers: Die Dynamik stirbt.

Dämonisierte Zonen

Konflikte erzeugen subjektive Betroffenheit und objektive Handlungen, die übersteigerte Signale an die Konfliktpartei aussenden. Wenn wir durch eine Verhaltensweise des Gegners gekränkt und geschädigt worden sind, dann ziehen wir den Täter dafür voll zur Rechenschaft – gleichgültig ob der Effekt gewollt war oder nicht. Mein Gegner wird sich jedoch dagegen verwehren, weil dies nicht seine Absicht gewesen ist. Mit anderen Worten: Zwischen unserem Wollen und den Wirkungen des Tuns kann eine grosse Diskrepanz auftreten. Dadurch eskalieren Konflikte noch mehr. Sie führen zu sogenannten dämonisierten Zonen: Ich tue meinem Gegner Dinge an, deren Wirkung nicht mit der bewussten Absicht identisch sind. Und mein Gegner schlägt auf eine Art zurück, die auch mich schädigt als dies dem Bewusstsein und Wollen des Gegners entspricht.



Konfliktfähigkeit

Voraussetzungen für konfliktfähiges Handeln sind:

- frühzeitiges Erkennen einer Konfliktsituation
- keine übermässige Scheu vor Konflikten
- eine realistische Fremdwahrnehmung
- ein positives Selbstbewusstsein
- Einfühlungsvermögen und Verständnis für die Ansichten der anderen Streitpartei
- ein gesundes Mass an Selbstbehauptung bzw. Durchsetzungskraft

Der Grundstein für diese Kompetenzen wird bereits in den frühen Entwicklungsjahren eines Kindes gelegt. In gleichaltrigen Gruppen wird es konfliktfähigere und -unfähige Menschen geben. Konfliktfähigkeit kann erlernt werden. Nicht nur Persönlichkeitsmerkmale können das konfliktfähige Handeln beeinflussen, sondern auch situative Voraussetzungen spielen unter Umständen eine Rolle z.B. Hierarchische Abhängigkeiten.

Fragebogen

Kreuzen Sie die Aussagen an, welche auf Sie zutreffen. Bleiben Sie spontan!

- | | |
|--|---|
| Ich habe Angst andere zu Verletzen. | ○ |
| Meine Konflikte sind nicht einfach zu lösen. | μ |
| Auf einen groben Klotz gehört ein grober Keil. | Σ |
| Wer mich einmal enttäuscht hat, mit dem will ich nichts mehr zu tun haben. | μ |
| Für jeden Konflikt gibt es mindestens eine Lösung. | τ |
| Für mich sind Konflikte entnervend. | ○ |
| Wenn einer nicht will, ist nichts zu machen. | μ |
| Für mich stellt meine Sicht nicht die absolute Wahrheit dar. | τ |
| Wenn einer nicht will, soll er es bleiben lassen. | Σ |
| Wenn's den Leuten nicht passt, dann sind sie selbst schuld. | Σ |
| Ich möchte, dass alle gut über mich denken. | ○ |
| Ich versuche, aus allen meinen Fehlern zu lernen. | τ |
| Wenn ich andere kritisiere, sage ich konkret, was mich geärgert hat. | τ |
| Was man über Konfliktlösungen liest, sind doch nur Psychosprüche. | μ |
| Wenn ich etwas nicht verstehe, frage ich gezielt nach. | τ |
| Ich gehe schwierigen Situationen am liebsten aus dem Weg. | ○ |
| Bei mir weiss jeder, woran er ist. | Σ |
| Meine Gefühle gehen niemanden etwas an. | μ |
| Nachgeben ist für mich ein Zeichen von Schwäche. | Σ |

- Wenn ich sage, was ich denke, bin ich angreifbar. \circ
- Wenn ich mich aufgeregt habe, versuche ich mich erst wieder τ
abzuregen, bevor ich sage, was mich geärgert hat.
- Ich halte mich lieber zurück, bevor ich mich unbeliebt mache. \circ
- Meine Devise ist: „Erst mal abwarten.“ μ
- Auf dieser Welt darf man nicht zimperlich sein. Σ

Auswertung

Symbol	Anzahl	Konfliktreaktionstyp
\circ		„Sanftes Lämmchen“
μ		„Skeptischer Erbsenzähler“
Σ		„Rollende Dampfwalze“
τ		„Jonglierender Konfliktlösungskünstler“

Reaktionstyp „Sanftes Lämmchen“

Unsicherheit dominiert Ihr Verhalten. Ihr Selbstwertgefühl gerät bei jedem Konflikt ins Wanken. Sie neigen dazu, sich zurückzuziehen. Sie stehen nicht zu Ihren Fehlern, sondern Sie werten sich selbst ab, machen sich klein. Sie haben eine Zu-viel-Störung im Vorsichtigsein, Liebsein, Nettsein. Wenn Sie sich wie ein sanftes Lämmchen verhalten, machen sie Wölfen Lust auf eine leichte Beute. Was Sie möglicherweise nicht wissen, ist, dass der Angreifer in der Regel auch ein Selbstwertproblem hat. Jedoch ist seine Reaktionsweise ganz verschieden von Ihrer. Er greift an (mit Vorliebe Menschen Ihres Typs). Ein weiterer Zug Ihres Verhaltensmusters ist, dass Sie sich oft nicht trauen, deutlich Ihre Meinung zu sagen und eindeutig Position zu beziehen. Dies hat Unklarheiten zur Folge. Unklarheiten sind häufig die Ursache für Missverständnisse und damit für Konflikte.

Das sind Ihre Hauptlernziele:

- Stärken Sie Ihren Selbstwert. Machen Sie Ihre Selbstwertinventur, damit Sie einen besseren Überblick über Ihre Stärken bekommen.
- Üben Sie für sich persönlich Ihre selbststärkende, Mut machende Sprache
- Lernen Sie, sich in einer klaren Sprache häufiger auf die Bühne zu stellen

Reaktionstyp: „Skeptischer Erbsenzähler“

Ihr Typ zeichnet sich durch eine Mischung aus Zweifel, Sturheit und Arroganz, aber auch Resignation aus. Auch hier handelt es sich um eine Zu-viel-Störung. Sie möchten vieles zu genau wissen, zweifeln zu viel, sind zu vorsichtig, bevor Sie etwas ausprobieren. Dadurch verharren Sie stur in Ihren alten Verhaltensmustern, nach dem Motto: „Lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach“. Vor lauter Skepsis und Pedanterie kommen sie nicht zum Handeln. Dabei neigen Sie dazu, die anderen zu Buhmännern zu machen oder aber Sie beruhigen sich damit, dass es eben in der Natur der Sache liege, dass es so ist, wie es ist. Ihr Lieblingssatz ist: „Das ist so, da kann man nichts ändern.“ Beim genauen Hinsehen schwingt auch noch etwas anderes mit. Sie möchten etwas Besonderes sein, empfinden es als eine Art Beleidigung, wenn Sie mit Allgemeinrezepten Ihre Konflikte lösen sollen. Sie denken sich in vielen Dingen die Welt komplizierter, als sie ist.

Das sind Ihre Hauptlernziele

- Lernen Sie zu differenzieren
- Machen Sie sich klar, dass jeder Konflikt gelöst werden kann, wenn Sie mit anderen konstruktiv daran arbeiten.

Reaktionstyp: „Rollende Dampfwalze“

Dieser Typ lebt seine zu-viel-Störung durch ein übertriebenes „Sich-in-den-Vordergrund-drängen“ aus und neigt dazu, andere zu übergehen. Es ist viel heisser Dampf, den Sie produzieren, und der kostet Sie enorme Kraft. Die Natur hat Ihnen zwar ein energiegelades Handeln und ein schnelles Reagieren in die Wiege gelegt, jedoch ist damit nicht beabsichtigt, dass Sie andere Menschen niederwalzen sollen. Ihr Motto scheint zu sein: „Meine Unsicherheit darf keiner mitbekommen, deshalb fressen, bevor ich gefressen werde!“ Schade, denn gerade Menschen, die sich und anderen Schwächen zugestehen, sind stark. Ihr Bild vom Menschen ist einseitig. Es ist geprägt von Kampf, Macht, Krieg – von Gewinnen und Verlieren.

Das sind Ihre Hauptlernziele:

- Stärken Sie Ihren Selbstwert, vor allem in Richtung Ruhe und abwarten können.
- Lernen Sie, sich mit einfachen Mitteln schneller zu ent-ärgern

Reaktionstyp: „Jonglierender Konfliktlösekünstler“

Dieser Typ hält die Balance zwischen sich selbst und anderen. Damit kann sich keine Zu-viel-Störung ausbilden. Sie jonglieren sicher und gezielt mit Ihren Verhaltensbällen immer in Richtung Konfliktlösung. Dabei brauchen Sie sich selbst nicht aufzublähen und auch nicht Ihre Konfliktpartner kleinzumachen. Ihr Motto ist: „Konflikte sind zum lösen da!“ Ihnen ist bewusst, dass es keine Menschen ohne Fehler gibt, deshalb akzeptieren Sie diese zunächst und kritisieren konstruktiv.

Das sind Ihre Hauptlernziele:

- Halten Sie sich stets weiter lernbereit.
- Verzaubern Sie mit Ihrer Selbst- und Fremdliebe Menschen, die noch nicht der sauberen Sprache mächtig sind

Was kann ich tun, sobald mir Konflikte auffallen?

„Ich Botschaften“ aussprechen

Beim Wahrnehmen der ersten Anzeichen empfiehlt es sich, über die wahrgenommenen Reibungen und Spannungen mit dem Gegenüber zu sprechen. Damit es aber nicht zum Konflikt über den Konflikt kommt, geschieht das Ansprechen der Spannungen am besten in Form von so genannten „Ich-Botschaften“, auf keinen Fall durch so genannte „Du-Botschaften“. Ich-Botschaften sind elementar wichtig, weil ich mit ihnen ausdrücke, wie ich mich fühle, was mich bewegt, wie meine Körperbefindlichkeit ist und dergleichen mehr. Es geht nicht darum, ein Verhalten oder eine Eigenschaft meines Gegenüber anzuprangern oder zu verändern, weil das praktisch immer Abwendung, d.h. Ablehnung oder Ärger auslöst. Vielmehr soll durch Ich-Botschaften eine Aussage über einen Tatbestand oder Sachverhalt gemacht werden, der nicht gleichzeitig den Empfänger der Nachricht abwertet bzw. unter Rechtfertigungs- oder Handlungsdruck bringt. Durch Ich-Botschaften soll auch die eigene Mitverantwortung für die entstandene Situation zum Ausdruck kommen und beim Gegenüber Zuwendung durch Nachdenklichkeit und Interesse auslösen. Denn durch eine richtig formulierte Ich-Botschaft erfährt mein Gegenüber etwas direkt aus meinem Mund, was sie sonst nur durch Vermutungen und Spekulationen aus meinem Tonfall, aus Gesichtsausdruck und Körperhaltung hätte erschliessen können.

Die drei Elemente einer ICH-Botschaft

- Ich sage, wie ich die Situation bzw. das Verhalten sehe!
- Ich sage, welche Konsequenzen das für mich bzw. das Unternehmen hat!
- Ich sage, was ich empfinde!

Beispiele von ICH-Botschaften

- Ich habe den Eindruck, dass ich nicht ernst genommen werde und meine Gutmütigkeit ausgenutzt wird.

- Ihr Schalter wurde in den vergangenen fünf Arbeitstagen dreimal zu spät geöffnet. Dies beunruhigt mich, weil wir dadurch dem von uns vereinbarten Qualitätsstandard nicht mehr entsprechen.

Unerwünschtes (Un-Werte) aussprechen

Diese Methode kann für das Ansprechen der Spannungen in einem sehr frühen Stadium nützlich sein. Es ist die Technik der so genannten „Un-Werte“. Der Ausdruck „Un-Werte“ ist nicht befriedigend.

Er hat sich aber als Übersetzung des englischen Fachausdrucks „non-values“ bereits eingebürgert, wenngleich er nicht gut umschreibt, um was es eigentlich geht. Gemeint ist, dass ein bestimmter Gang der Dinge für mich unerwünscht ist und keinen Wert hat und dass ich deshalb bemüht bin, es nicht so weit kommen zu lassen. Mit dem Aussprechen meiner „Un-Werte“ gebe ich der Gegenpartei zu verstehen, dass ich mir selbst Grenzen stecken will, weil es mir nicht einerlei ist, wohin der Konflikt mit uns abdriftet. Ich teile z.B. als Monteur in den Kesselwerken meinem Abteilungschef folgendes mit: „Ich möchte auf keinen Fall, dass durch unsere Differenzen über das Instandhaltungssystem die Produktion leidet. Und ich möchte keineswegs, dass uns dadurch Kunden verloren gehen.“ – Diese Methode kann sogar noch bis zur Eskalationsstufe 7 gute Dienste leisten. Allerdings empfiehlt sich bei so tief eskalierten Konflikten die Konfliktlösung durch eine unparteiliche Person oder Instanz.

Die erfahrungsgemäss direkte und starke Wirkung dieser Methode erklärt sich aus folgenden Aspekten:

- Ich zeige generell, dass ich Schadenswirkungen begrenzen will.
- Ich spreche mögliche Wirkungen an, die mir mein Gegner vielleicht durchaus als gewollt unterstellt hätte – und so entkräfte ich eventuelle Angstphantasien.
- Ich zeige, dass ich mich für mein Tun und Unterlassen selbst verantwortlich fühle, dass ich in der zwanghaften Verkettung von Aktion und Reaktion auf Aktionen verzichten will.
- Ich spreche nicht Schuldfragen an.
- Und schliesslich lädt meine Aussage meine Gegenpartei dazu ein, vielleicht auch selbst irgendwie anzudeuten, dass sie mit dem bisherigen Gang der Dinge nicht zufrieden sei.

Ich-Botschaften oder Aussagen zu den Un-Werten gelingen besser, wenn Sie generell üben, auf Ihre Gefühle zu achten und mit ihnen im Gespräch zu bleiben. Wenn Sie mit Ihren eigenen Gefühlen keinen Dialog führen können, dann werden Sie mit ihren Mitmenschen nicht über deren Gefühle kommunizieren können.

Konflikten an mir selbst arbeiten?

In Konflikten neigen die meisten Menschen dazu, die Unterschiede zwischen sich und ihren Gegnern zu überschätzen und stark zu betonen. Schliesslich wollen sie ja nichts mit ihnen gemein haben! Die folgende Übung kann Ihnen die Augen für mögliche Projektionen eigener Schwächen auf Ihre Gegenpartei öffnen. Zu Beginn löst diese Suche nach Ähnlichkeiten mit dem Feind zumeist Abneigung aus. Aber es ist heilsam, sie trotzdem fortzusetzen, denn je länger Sie nach Parallelen forschen, desto mehr werden Sie entdecken. Häufig zeigen sich nämlich mehr Gemeinsamkeiten, als Sie sich zu Beginn eingestehen wollten.

Fragen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen finde ich an meinem Opponenten besonders abstossend? ▪ Welche meiner Eigenschaften und Verhaltensweisen mag ich an mir – wenn ich ganz ehrlich bin – am wenigsten? ▪ Welche Eigenschaften meines Gegners sind meinen eigenen störenden Eigenschaften ähnlich? ▪ Wie bin ich mit meinen störenden Eigenschaften bisher umgegangen? ▪ Wann und wie habe ich erfolgreich etwas an mir verbessern können – wann und wie war dies nicht erfolgreich? ▪ Weiss ich eigentlich, wie mein Opponent an seinen negativen Eigenschaften zu arbeiten versucht?

Erkennen der gegnerischen Signale

Fragen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie reagiere ich auf die unangenehmen Eigenschaften meines Gegners? (Sammeln Sie einige typische Verhaltensmuster). ▪ Habe ich meinem Gegner zu verstehen gegeben, dass mich diese Eigenschaften stören? Wenn ja, wie habe ich ihn darauf hingewiesen? ▪ Konnte ich meine Signale so geben, dass sich mein Gegner für sie öffnete? Wie habe ich das bewerkstelligt? ▪ Inwiefern habe ich umgekehrt von meinem Gegner Hinweise auf Mängel bekommen, die ihn an mir stören? Wie ist das erfolgt? ▪ Was haben diese Hinweise bei mir ausgelöst? Welche Gefühle hat dies bei mir bewirkt? Habe ich diese Hinweise akzeptieren können? ▪ Wie habe ich auf diese Hinweise geantwortet? Wie sahen meine Reaktionen aus? ▪ Könnte ich bei nächster Gelegenheit die Hinweise meines Gegners noch in einer anderen Form beantworten? Welche Verhaltensweisen wären vielleicht besser geeignet?

Überprüfung der Verkettung mit dem Gegner

Jede Konfliktpartei meint für gewöhnlich, dass sie selbst keinen Anlass zu einer Ausweitung des Konflikts gebe, sondern nur auf die Provokationen des Gegners reagiere. Sie können sich aber fragen, inwieweit Sie sich durch bestimmte Verhaltensweisen des Gegners zu Reaktionen hinreissen lassen, zu denen es unter normalen Umständen gar nie gekommen wäre. Wenn Sie bei sich selbst entdecken, wodurch Sie sich zu unkontrolliertem Verhalten provozieren lassen, können Sie sich selbst besser steuern. Mit andern Worten: Inwiefern beeinflussen Sie einander ständig, ohne dass Sie sich darüber Rechenschaft geben?

Wenn es Ihnen gelingt, aus dem Teufelskreis des gegenseitigen Beeinflussens auszubrechen, haben Sie einen wichtigen Ansatz zur Lösung des gesamten Konflikts gefunden.

Fragen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches Verhalten des Gegners hat mich so provoziert, dass ich meine Selbstbeherrschung verlor? ▪ Welche Gefühle hat dieses Verhalten bei mir ausgelöst? ▪ Inwiefern liess ich mich von meinem Gegner zu einem Verhalten reizen, dessen Folgen ich nicht ganz absehen konnte? ▪ Und umgekehrt: Was könnte in meinem Verhalten eventuell den Gegner zu Reaktionen verleitet haben, die er nicht ganz unter Kontrolle hatte?

Suche nach den „goldenen Augenblicken“ im Verhalten des Gegners

Ziel dieser Methode ist es, sich als Konfliktpartei (ab Eskalationsstufe 4 und 5) wieder den Blick auf die ganze Persönlichkeit des Gegners zu ermöglichen. Dazu wird die Übung nur von Ihnen allein, also in Abwesenheit der andern Konfliktpartei, durchgeführt. Ich wende diese Methode als externer Berater auch bei Vermittlungen zwischen den Konfliktparteien an, lasse aber die Opponenten zunächst immer getrennt daran arbeiten; nach positiven Erfahrungen damit können sie später ihre Ergebnisse austauschen und über die Erkenntnisse, die sie voneinander gewonnen haben, berichten.

Arbeitsschritte
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suchen Sie zwei bis vier Episoden, die zur wesentlichen Verschärfung des Konflikts beigetragen haben. Rufen Sie sich diese Vorfälle in groben Zügen in Erinnerung. ▪ Aus den gefundenen Episoden greifen Sie einige Momente (1-3) heraus, in denen Ihr Gegner nicht ausschliesslich seinen negativen Antrieben gefolgt ist, sondern wo Sie spüren konnten, dass er sich irgendwie bemühte, seinem Gewissen zu folgen und seine Aggression zu zügeln. ▪ Beschreiben Sie für den ausgewählten Moment 1-3 konkret und in allen Details, wie sich – Ihrer Erinnerung nach – Ihr Gegner dabei verhalten hat.

- Schauen Sie nun in all diesen Momenten auf die spürbaren positiven Absichten und Bemühungen, und machen Sie daraus eine eigene positive Persönlichkeit, also bspw. eine Märchen- oder Sagenfigur. Diese Figur wird die Personifizierung der guten Aspekte des Feindes werden.
- Greifen Sie danach die wichtigsten negativen Eigenschaften und Verhaltensweisen heraus, die Sie in den rekonstruierten Momenten an Ihrem Gegner zu erkennen glaubten, und machen Sie daraus eine zweite negative Figur. Eine Person Ihres Vertrauens kann dabei gute Dienste leisten und aus den beschriebenen Momenten selbst Wesenszüge nennen, die ihr aufgefallen sind.
- Schliesslich lassen Sie die beiden gegensätzlichen Gestalten miteinander reden und agieren. Auf diese Weise ergibt sich aus den beiden Figuren eine Begegnung – ein Abenteuer. Die Geschichte der beiden Figuren erzählt sich dabei eigentlich von selbst, denn sie ergibt sich aus der Dynamik des Konflikts und den Charakteren der Figuren.
- Nachdem Sie selbst diese Geschichte als Ganzes erzählt haben, prägen Sie sich die Bilder gut ein. Es ist empfehlenswert, sich an diese Geschichte immer wieder vor dem Schlafengehen oder in anderen ruhigen Minuten zu erinnern und sie vor dem geistigen Auge ablaufen zu lassen.

Da in diesen Momenten die Wirksamkeit des höheren Selbst beim Gegner wahrnehmbar ist, nenne ich sie „goldene Augenblicke“. Wenn es Ihnen gelingt, sich diese Momente bildhaft zu vergegenwärtigen, sind Sie das nächste Mal besser in der Lage, an Ihrem Gegner diese „goldenen Augenblicke“ rechtzeitig zu erkennen, wenn Sie ihn vor sich haben. Sie sehen dann den Gegner in seiner Ganzheit, und indem Sie erkennen, wie sein Alltags-Ich mit seinem Licht und seinem Schatten ringt, reduzieren Sie ihn nicht mehr auf sein blosses Schattenbild (negative Aspekte).

5. Konflikte bearbeiten

Verhalten in Konfliktsituationen

Stehen zwei Parteien in einem langwierigen Konflikt oder in andauerndem Wettbewerb, bei der die eine Partei nur auf Kosten der andern dazu gewinnen kann, dann zeigen beide oft ein typisches Verhalten, welches man deutlich vom Verhalten in einer kooperativen Situation unterscheiden kann. Der nachfolgende Vergleich zeigt Überblickartig die Eigenheiten der beiden grundlegend verschiedenen Situationen, zunächst für das Verhalten zwischen zwei Einzelpersonen und dann zwischen zwei Personengruppen.

Verhalten zwischen zwei Personen

Verhalten in Konkurrenz-Situation	Verhalten in kooperativen Situation
<ul style="list-style-type: none"> Das Verhalten ist auf das Erreichen persönlicher Ziele gerichtet Verschwiegenheit Man kennt genau seine eigenen Interessen. Sie bleiben aber den anderen verborgen oder werden falsch verstanden. Der andere weiss nicht, was man zu ihrer Erfüllung zu geben bereit ist Unvorhersagbare, gemischte Strategien mit Überraschungseffekten und Irreführungen Drohungen und Bluffs Strategisch wichtige Positionen werden mit sachlichen und unsachlichen Argumenten verteidigt 	<ul style="list-style-type: none"> Das Verhalten ist auf das Erreichen gemeinsamer Ziele gerichtet Offenheit Die eigenen Interessen werden offen dargelegt Vorhersagbares, flexibles Verhalten, mit dem die andere Partei nicht überrumpelt werden soll Keine Drohungen und Bluffs Sachliche Argumente für Ansichten, von deren Richtigkeit man überzeugt ist, und Problemlösungsverhalten bei Schwierigkeiten

Verhalten zwischen zwei Gruppen

Verhalten in der Konkurrenz-Situation	Verhalten in der kooperativen Situation
<ul style="list-style-type: none"> Ist die Gruppe gezwungen, mit der anderen in Kontakt zu treten, dann nehmen ihre Mitglieder nur das wahr, was die eigenen Positionen und Vorurteile bestätigt Die Feindseligkeit gegen die andere Gruppe wächst, und der Kontakt zu ihr nimmt ab. Damit können negative Vorurteile leicht beibehalten werden Negative Vorurteile von der anderen Gruppe und Unterschieben böswilliger Motive bei gleichzeitiger Überschätzung der eigenen Gruppe Die Gruppe strukturiert sich aufgabenorientiert, um ihre Ziele besser erreichen zu können. Tendenz, einen autoritären Führungsstil zu dulden. Der Zusammenhalt der Gruppe wird enger, die Loyalität zu ihr wächst; abweichende Meinungen werden nicht geduldet 	<ul style="list-style-type: none"> Beiträge werden mehr auf ihren sachlichen Wert hingewürdigt und weniger auf ihre Quelle. Die andere Gruppe ist neutral. Gute Arbeitsbedingungen. Keine negativen Vorurteile. Weniger aufgabenorientierte Struktur; Tendenz, eine autoritäre Führung abzulehnen. Konflikte und abweichende Meinungen innerhalb der Gruppe werden geduldet.

Ein Abwägen der Vor- und Nachteile der beiden Situationen zeigt, dass Kooperation dem Wettbewerb vorzuziehen ist. Den Ausschlag scheinen vor allem die folgenden Argumente zu geben:

- Bei "Wettbewerb" ist grundsätzlich nicht die Qualität eines Handlungsplanes dafür ausschlaggebend, ob er durchgesetzt wird, sondern die Fähigkeit einer Partei, im Konkurrenzkampf zu bestehen, d.h. vor allem geschickt Pakte zu schliessen oder gar Intrigen Anzug-zetteln.
- Wettbewerbskonflikte führen zu einem dauernden Wettbewerbsklima, da sie gewöhnlich nicht auf die ursprünglichen Konfliktgegenstände beschränkt bleiben, sondern auf alle Beziehungen zwischen den Kontrahenten übergreifen. Auch Situationen, die leicht als kooperativ und kompromissfähig erkannt werden könnten, werden als Wettbewerbs-Situationen wahrgenommen und als Anlässe zu Machtkämpfen angenommen. Manchmal nimmt man dabei selbst eher Schaden in Kauf, als dass man dem Kontrahenten einen Erfolg gönnt.
- Schliesslich gibt es, vor allem bei Führungskräften, häufig keine objektiven Massstäbe, mit denen die Leistung gemessen werden kann. Der Sieger in einem Konkurrenzkampf ist also oft nicht der "bessere", sondern derjenige, der seinen Erfolg besser darstellen kann.

Man kann feststellen, dass kooperativ eingestellte Parteien eher Kontakt suchen, sich offener und ehrlicher informieren, gemeinsame Interessen und Übereinstimmungen wahrnehmen als wettbewerbsmässig ausgerichtete Parteien. Bei diesen ist man dem Kontrahenten gegenüber misstrauisch und feindselig eingestellt. Man ist nur auf den eigenen Vorteil bedacht und lehnt die Ansprüche der anderen ab; sie sehen im Konflikt einen Machtkampf, in dem man gewinnen oder verlieren kann. Es besteht die Gefahr, dass der Konflikt auf andere Gebiete übergreift. Sobald die kooperativen Interessen der Konfliktparteien nachlassen, fehlen oder gering sind, werden alle Anstrengungen zur Konfliktbewältigung in Frage gestellt.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass nicht jeder Konflikt notwendigerweise schädlich ist. Die Fruchtbarkeit von Konflikten hängt sehr stark mit der Art und Weise ihrer Bewältigung zusammen. Wir neigen allzu schnell dazu, in einer Konfliktsituation anderen die Schuld daran zu geben; doch geht es hier nicht um die Frage der Schuld, sondern viel eher darum, seine Einstellung zu ändern und damit zu beginnen, sich zu fragen, was zum Scheitern, zu einem unbefriedigenden Verlauf oder zur Spannung geführt hat. Daraus leiten sich anschliessend Massnahmen zur Verbesserung und zur Überwindung der vorhandenen Schwierigkeiten ab.

Vorgehensraster

I. Konflikterfassung

1. Darstellung: Subjektive Wahrnehmungen und Interpretationen heraussprudeln lassen und (her-)ausdrücken (inkl. Skizzen,
2. Relativierung: Überprüfung der Interpretation durch assoziatives Nachfragen und Nachhaken
 - a) Kopf: Aufdecken von Wahrnehmungsverzerrungen
 - b) Herz: Gefühle erkennen und ausdrücken
 - c) Körper: Stresssymptome / Reflexhandlungen sichtbar machen

II. Konfliktanalyse/-diagnose

3. Sondierung: Umfassende Standortbestimmung und systematisches Herausarbeiten verschiedener Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen
 - a) K.-Feld: wer, wann, wo, wie, Streitpunkte, Lösungsversuche
 - b) K.-Potential: Art, Eskalationsstufe, Abhängigkeiten
 - c) K.-Ausblick: Gefahren/Chancen, Lösbarkeit, Lösungsinteresse
4. Hypothesenbildung: Zusammenstellung möglicher Konfliktursachen ohne Schuldzuweisung und (hin-)ausgetragene persönlich-innere Konflikte berücksichtigen
 - a) Komprimierte Ursachenhypothesen bilden: durch Drittpersonen
 - b) Selektionieren / mögl. Hypothesen: Auswahl durch Konfliktperson
 - c) Persönl. Standortbestimmung: Neue Sichtweise der Konfliktperson

III. Konfliktbeilegung

5. Soll-Zustand-Bestimmung: Bezüglich Sache, Haltung, Verhalten, Gemeinsamkeiten; veränderbare und unveränderliche Verschiedenheiten offenlegen; Beide-Gewinnen-Strategien anstreben.
6. Beilegungsevaluation: Rahmenbedingungen, Lösungsmöglichkeiten, Variantenbewertung, Umsetzungsfaktoren

IV. Konfliktlösung

7. Umsetzungsplanung: Wer macht was, mit wem, wann und wo, mit welchen Hilfsmitteln und wie? Offenes Vorgehenskonzept für Gespräch erstellen!
8. Konfliktgespräch: Minimalziel vereinbaren, Vertrauen schaffen, Verhalten beachten (aktives Zuhören, Ich-Botschaften)

Konflikterfassung

Schilderung des Konfliktes

- Wie äussert sich der Konflikt aus Ihrer Sicht?
- Was nehmen Sie persönlich wahr? (als Vermittler: Subjektive Wahrnehmungen ausdrücken lassen, inkl. Skizze, Belege)
- Welche körperlichen und psychischen Stress-Symptome sind sichtbar?

Aufdecken von Wahrnehmungsverzerrungen

- Versetzen Sie sich in die Lage der anderen Partei(en)!
- In welcher gefühlsmässigen Verfassung befinden Sie sich? Wo könnten bei Ihnen Gefühle mitspielen?
- Notieren Sie belegbare Fakten des Geschehens!
- Überprüfen Sie diese Fakten genau!
- Beeinflussen hierarchische Unterschiede die Wahrnehmung?
- Besprechen Sie sich mit unbeteiligten Vertrauenspersonen und lassen Sie sich von diesen kritisch hinterfragen!

Weitere Themen

- Welche aktuellen und potentiellen Konfliktfelder bestehen?
- Wer ist betroffen?
- Welche zusätzlichen Informationen müssen eingeholt werden?

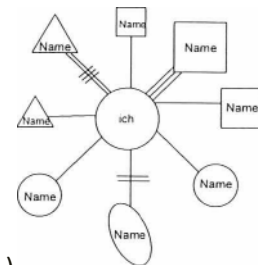
Konfliktanalyse

Inhalt

- Um welche Streitfrage geht es? Welche Worte werden verwendet? Wer formuliert den Konflikt wie?
- Worum geht es auf der Sachebene / Beziehungsebene / persönlichen Ebene?

Personen

- Wer ist am Konflikt beteiligt oder interessiert?
- Wie ist ihre Beziehung?
- Wer sind die direkten Kontrahenten?
- Wollen sie den Konflikt lösen?
- Sehen alle eine Chance zur Konfliktlösung?
- Wie sieht die Landkarte (Beteiligte, Beziehungen etc.) des Konfliktes aus? (den Konflikt auf einer A4 Seite darstellen)
- Wie sehen die Betroffenen den Konflikt? Ist das Konfliktbewusstsein vorhanden?
- Worauf wollen die Konfliktparteien eigentlich hinaus?
- Wer hat welchen Nutzen aus dem Konflikt?
- Was halten die anderen betroffenen Personen für richtig und wichtig? Wo bestehen Unterschiede, wo bestehen Gemeinsamkeiten?



Meine Rolle im Konflikt

- Welches ist für mich der wichtigste Konfliktpunkt?
- Welche Ziele verfolge ich? Und die Gegenpartei?
- Welche Bedürfnisse stehen hinter meiner Position? Und beim Gegenüber?
- Wie wichtig ist mir und der Gegenpartei die Streitfrage?
- Wie hoch ist meine Motivation, den Konflikt wirklich zu lösen?
- Was hat der Konflikt mit mir selber zu tun (innere Konflikte, Projektionen, Übertragungen)?

Entstehungsgeschichte

- Welche Geschichte hat der Konflikt?
- Mögliche Ursachen?

Konfliktdynamik

- Welche Dynamik und Konfliktmuster sind erkennbar? Konfliktart?
- Welche Konfliktsymptome nehme ich wahr (offen/verdeckt, verbal/nonverbal)?
- In welchem Eskalationsgrad befindet sich der Konflikt?
- Würde ein Beobachter den zeitlichen und emotionalen Aufwand der Konfliktparteien noch für vernünftig halten?
- Wie sieht eine aussenstehende Drittperson (Beobachter) den Konflikt?
- Was waren bisherige Lösungsversuche? Wie erfolgreich waren diese? Weshalb?
- Welchen Titel hätte ein Buch, das den Konflikt beschreiben würde? Welche Ursachen, Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen spielen vordergründig eine Rolle?

Welche Ursachen, Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen spielen zusätzlich eine Rolle?

- Fehlende Koordination
- Bereichsüberschreitungen
- Keine Akzeptanz der Ziele und Werte
- Unklarheiten über Ziele, Werte, Normen
- Unterschiedliche Meinungen über die Mittel zur Zielerreichung
- Sich konkurrierende Ziele
- Knappheit gemeinsamer Mittel
- Ungenügende organisatorische Regelungen (z.B. keine Stellvertretung)
- Nichteinhalten von organisatorischen Regelungen (z.B. Dienstweg)
- Gegenseitige Abhängigkeiten
- Unklarheiten über die Zuständigkeiten
- Ungeeignete Entscheidungsbildung
- Informationsmängel, Unterschiedliche Informationsstände
- Unglaubliche Informationen
- Informationszurückhaltung/Behinderung des Informationsaustausches
- Unterschiedliche Hierarchiestufen
- Problemlösungsunfähigkeit

**Regeln für das
persönliche Ver-
halten in Kon-
fliktlösungspro-
zessen**

- Psychisch nicht belastbar/psychische Probleme
 - Überbelastung/Überbeanspruchung, Überforderung
 - Unvereinbarkeiten/widersprüchliche Erwartungen
 - Persönliche Schwierigkeiten (z.B. materiell, familiär)
 - Machtmotive, Autoritäre Einstellungen
 - Misstrauische Haltungen
 - Sympathie/Antipathie
 - Fehlende Führung
 - Unsichere, ungleichartige Umweltbeschaffenheit
 - Kundenverhalten
 - Konkurrenzverhalten
 - Welche Hypothesen möglicher Konfliktursachen können - ohne Schuldzuweisung - gebildet werden?
 - Wie sieht nun die neue Sichtweise der Konfliktparteien aus?
 - Ist das echte Interesse an einer gemeinsamen Lösung vorhanden?
-
- **Regel 1**
Ich hole und bringe die Informationen, die ich brauche und für wichtig erachte, selbst. Prinzip: Selbstverantwortung
 - **Regel 2**
Relevant ist, was wirklich geschieht und was im Moment ist. Keine Flucht in die Vergangenheit und Zukunft! Prinzip: Hier und Jetzt
 - **Regel 3**
Ich drücke aus, was ich denke und fühle. Transparenz! Prinzip: Direkte Äusserung
 - **Regel 4**
Ich versuche, einführend zu erfassen, was der andere meint und fühlt. Verstehend bestätigen! Prinzip: Aktiv zuhören
 - **Regel 5**
Ich halte meine Meinung und diejenigen anderer auseinander. Ich spreche nicht für andere! Prinzip: Trennung von dein und mein, Ich bin Ich
 - **Regel 6**
Ich lasse dem anderen seine Subjektivität. Er hat ein Anrecht darauf! Prinzip: Akzeptation des anderen
 - **Regel 7**
Wo nötig, ergänze ich meine Aussagen mit den zusammenhängenden Hinter- und Nebengedanken. Kontext aufzeigen! Prinzip: Hinterkopf leeren, Kontext zeigen
 - **Regel 8**
Ich halte mich an die Beobachtung, ohne voreilige Schlüsse zu ziehen. Keine Generalisierungen! Prinzip: Realität der Phänomene, Nur beobachten
 - **Regel 9**
Ich beteilige mich an der Führung des Gesprächs sachlich, methodisch und beziehungsmässig. Ich bin dabei! Prinzip: Selbststeuerung, Ich bin dabei
 - **Regel 10**
Ich bringe beobachtete Störungen der Kommunikation in der Prozessanalyse zur Sprache. Stop, wenn es brenzlig wird! Prinzip: Looping

Softpower- Techniken

1. Die Rapoport-Technik

Bereits 1960 empfahl Rapoport in seinem Buch „Fights, Games and Debates“ dieses Vermittlerverhalten bei Konflikten.

Rapoport hingegen schlägt folgendes Vorgehen vor:

1. Der Vermittler bittet die Partei A in Gegenwart von Partei B, den Standpunkt der Partei B darzustellen und so lange zu präzisieren und zu korrigieren, bis die Partei B der Darstellung uneingeschränkt zustimmt.
2. Der Vermittler bittet die Partei B, den Standpunkt der Partei A solange zu präzisieren und zu korrigieren, bis die Partei A der Darstellung uneingeschränkt zustimmt.

Rapoport nahm zu Recht an, dass es allein durch dieses Vorgehen zu einer mehr oder weniger grossen Entschärfung, eventuell sogar zur Auflösung des Konflikts durch die Beseitigung von Missverständnissen kommt. Selbstverständlich lässt sich diese Minitechnik auch ohne Vermittler anwenden.

2. Die Mokassins des Anderen

Ein wenig ähnlich im Grundgestus ist die Mokassintechnik, der Unterschied liegt darin, dass man die andere Partei dazu erst einmal gar nicht braucht.

Sie setzen sich auf den Boden oder auf einen Stuhl, ziehen Ihre Schuhe aus und ziehen dann die imaginären Schuhe des „Feindes“, des Konfliktpartners an. Dann stehen Sie wieder auf, beginnen umherzugehen in den Schuhen des Gegners und laut zu phantasieren:

Ich bin XY. Ich muss mich jetzt auf das Gespräch mit Z, das sind Sie, vorbereiten. Was will ich eigentlich von ihm? Was brauche ich? Was erwarte ich? Was wünsche ich? Was befürchte ich?...

Sie haben eine gute Chance, auf diese Weise Ihren persönlichen Konfliktphantasien auf die Spur zu kommen...

3. Zuhörtechniken nach Gordon

Anwendung

Nur der Empfänger hat ein Problem

Türöffner

„Möchten Sie darüber sprechen?“

„Manchmal hilft es, wenn man es sich von der Seele redet.“

„Was ist denn heute mit dir los?“

Passives Zuhören

Konzentriertes, schweigendes, körperlich zugewandtes Zuhören.

Aufmerksamkeitsreaktionen

Verbal: „Interessant“ „Ich verstehe“ „Mh-hmm“ u.a.m.

Nonverbal: Blickkontakt, Nicken, Körperhaltung u.a.m.

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören ist die Zurückmeldung des Senders, wie er das Verhalten des Empfängers versteht. Aktives Zuhören sollte mehr sein als die bloße Wiederholung dessen, was der Empfänger sagte. Es soll die Gründe und vor allem die Gefühle ansprechen, die hinter dem Empfängerverhalten vom Sender vermutet werden. Aktive Zuhörreaktionen haben meist die Form von Feststellungen, seltener von Fragen, werden jedoch fast immer wie Fragen ausgesprochen.

4. Ichbotschaften

Anwendung

- Der Sender möchte das Verhalten des Empfängers beeinflussen
- Der Sender hat ein Problem, was er den Empfänger wissen lassen möchte

Die beeinflussende Ich-Botschaft

Sie besteht aus drei Elementen:

1. Beschreibung des Empfängerhaltens, das den Sender stört
2. Aussprechen der tatsächlichen Sendergefühle
3. Beschreibung der Folgen des Empfängerhaltens auf den Sender

Die informierende Ich-Botschaft

Sie besteht nur aus der Information über die wirklichen oder auch nur plausibel klingenden Gründe, falls der Sender über die wirklichen nicht reden will des Senderverhaltens. Hat man den anderen durch sein Verhalten irritiert, gekränkt oder dergleichen, ist zusätzlich eine Entschuldigung angezeigt.

5. Jeder-gewinnt-Methode

Anwendung

- Zwei oder mehr Personen haben einen Konflikt
- Erfahrungsgemäss werden viele Konflikte relativ spät als solche erkannt oder angegangen; häufig erst dann, wenn die Konfliktdefinition, die Ursachenanalyse, die Lösungsvorschläge der beiden Parteien sich schon beträchtlich auseinanderentwickelt haben.

Das folgende Konfliktlösungsschema geht auf ein Problemlösungsschema von John Dewey zurück, das er bereits anfangs dieses Jahrhunderts vorgeschlagen hat.

- | | |
|------------------|--|
| Schritt 1 | Der Konflikt wird erkannt und neu definiert |
| Schritt 2 | Die Ziele werden koordiniert. |
| Schritt 3 | Alternative Konfliktlösungen werden entwickelt |
| Schritt 4 | Die alternativen Lösungsideen werden bewertet |
| Schritt 5 | Die erfolgversprechendste Idee wird ausgewählt |
| Schritt 6 | Die ausgewählte Idee wird ausgeführt |
| Schritt 7 | Der Erfolg des Lösungsversuchs wird bewertet |

6. Das Kritik – ABC

Anwendung

Der Sender möchte ein von ihm unterstelltes, ihn störendes Empfängerverhalten abstellen

- A** Ansprechen des Kritikpunktes – Articulation
- B** Brücke bauen – Bridge
- C** Konsequenzen für die Zukunft – Consequence

Ansprechen des Kritikpunkts

Ansprechen des unerwünschten Empfängerhaltens, des Kritikpunkts, gegebenenfalls verbunden mit Hinweisen auf Auswirkungen dieses Verhaltens, wenn diese erheblich und nicht offensichtlich sind, und auf die Sendergefühle, sofern in ausreichender Stärke vorhanden.

7. Kooperative Konfliktbewältigung

Das vorgeschlagene Modell beschränkt sich auf die Konfliktbewältigung zwischen unmittelbar betroffenen Parteien.

Phase A

Der Konflikt beginnt in der Person, wenn sie wahrnimmt, dass eine andere sie in gewisser Weise behindert oder beeinträchtigt. Normalerweise reagieren Menschen darauf mit erhöhter Erregung, in der sie Kräfte zur Überwindung der behindernden Situation mobilisieren. Folglich setzt auch der Prozess zur Konfliktbewältigung in der Person an: ihre erste Aufgabe ist es, die eigene Erregung unter Kontrolle zu bringen. Nur so besteht die Chance zu einer vernunftgeleiteten Auseinandersetzung.

Phase B

Nun richtet sich der Blick auf die andere Konfliktpartei. Zu ihr muss eine Beziehung hergestellt werden, die die Grundlage für eine gemeinsame Suche nach der besten Lösung abgeben kann. Die Bereitschaft, sich auf ein solches Vorgehen einzulassen, setzt aber Vertrauen voraus. Vertrauensbildende Massnahmen sind also der nächste Schritt.

Phase C

Vertrauen im Prozess der Konfliktbewältigung bedarf der ständigen Vergewisserung. Diese kann nur durch eine offene Kommunikation zuwege gebracht werden.

Phase D

Jetzt erst erscheint es sinnvoll, den Inhalt bzw. das Thema des Konflikts aufzugreifen. Dies geschieht durch eine gemeinsame Problemlösung.

Phase E

Die Lösung, auf die sich die Parteien einigen, muss abgesichert werden, weil sonst das Vertrauen überstrapaziert würde. Niemand ist dagegen gefeit, in ihn gesetztes Vertrauen auch einmal zu missbrauchen (wenn er sich unbeobachtet oder dazu berechtigt glaubt). Normen und Regeln entlasten von solchen Versuchen. Die normative Festlegung oder Vereinbarung schliesst die Lösungssuche ab.

Phase F

Der Konflikt ist nun auf der sozialen Ebene beendet. Doch damit ist die durch ihn bei jeder Partei ausgelöste Betroffenheit noch nicht automatisch aufgelöst. Die auf der zwischenmenschlichen Ebene getroffene Regelung oder Vereinbarung muss auch innerlich von jeder Seite akzeptiert und integriert werden. Die Konfliktbewältigung ist deshalb nur dann wirklich abgeschlossen, wenn jede Partei sie auch innerlich verarbeitet. Der Ablauf der Konfliktbewältigung endet dort, wo er seine Ausgang genommen hat: im Innern der Person.

Kommunikationsrollen

1. Anklagen

- Die Worte: Anklagend, kritisierend: Du machst nie etwas richtig; Imperative, Befehle: Du musst! Du sollst!! Inhalte sind Fehler der anderen Person, Feststellungen über den Forderungen an den anderen.
- Grammatik: Generalisierungen: Nie ...! Immer ...! Jeder ...! Alles ...! Negative Fragen: Wie kommt es, dass Du das nicht kannst? Warum tust Du das nie? Wieso tust Du das immer? Ursache – Wirkung: Du machst mich ärgerlich! Wegen Dir muss ich mich so anstrengen!
- Stimme: Laut, schreiend, anklagend, hart, schrill
- Der Körper: ausgestreckter Finger oder Arm meist auf den Gesprächspartner gerichtet, das Gewicht nach vorne, die andere Hand an der Hüfte. Spannung vor allem in den Schultern, Hals, Augen. Atem eng und kleine Züge oder Atem wird ausgeschrien. Zu hoher Blutdruck.
- Darunter liegendes Selbstwertgefühl: Ich bin einsam. Eine Karikatur von Macht.

2. Beschwichtigen

- Die Worte: zustimmend, versöhnlich, jammernd: Was Du willst, ist in Ordnung. Ich bin glücklich, Dir zu helfen. Die Inhalte sind Entschuldigungen, eigene Gefühle, Zustimmung, Fragen an den anderen. Ja-Sager: Sagt ja zu allem, egal was er fühlt und denkt. Spricht über die eigene Person: Ich bin hilflos.
- Grammatik: Einschränkungen: ein bisschen, bloss, nur, manchmal. Konditional: Ich könnte, ich würde, ich hätte gern. Gedankenlesen: Du weisst auch, dass es mir schlecht geht. Du hältst mich auch für einen Versager.
- Stimme: Klein, piepsig, jammernd, einschmeichelnd, kindlich, entschuldigend.
- Körper: Hände bittend ausgestreckt, Augen öfters gesenkt, dann wieder Blick nach oben, von wo Hilfe kommt, Körper geduckt, Verspannungen im Genick.
- Darunter liegendes Selbstwertgefühl: Ich bin nichts wert. Ich muss jemanden finden, der mich anerkennt. Ich schulde jedem Dank. Ich bin für alles was schief läuft verantwortlich. Natürlich stimme ich jeder Kritik über mich zu. Eine Karikatur von Gefälligkeit.

3. Rationalisieren

- Die Worte: vernünftig, korrekt, abstrakt, gebraucht, die längsten Worte, möglichst Fremdworte, Wahrnehmung über etwas, Beobachtungen, Überlegungen, Zusammenfassungen, abstrakt.
- Grammatik: Fehlender Bezug, unbestimmtes Subjekt: Wie man sehen kann... Es ist störend...Jemand, man, der Mensch, die Gesellschaft. Normalisierungen: Frustration, Konflikt, Stress, Beziehungen,...
- Stimme: kühl, kein Gefühl gesammelt, trocken, monoton, ruhig, besonnen.
- Körper: kühl und beziehungslos, Energie im Kopf, im Körper kein Gefühl, steife Wirbelsäule, Eisenkragen um den Hals, bewegungslos, wenig Mimik, Hände vor der Brust verschränkt.
- Darunter liegendes Selbstwertgefühl: Ich fühle mich verletztlich. Eine Karikatur von Intellekt.

4. Verwirren

- Die Worte: beziehungslos, belanglos, wenig Sinn, ignoriert Fragen, reagiert mit eigenen Fragen, springt zwischen den Themen, nie gezielte Worte.
- Grammatik: Schneller Wechsel der persönlichen Fürwörter: ich, du man. Halbfertige Sätze.
- Stimme: Singsang, schnatternd.
- Körper: weist gleichzeitig in verschiedene Richtungen, eckig, schiefstzender Kopf, dreht sich dauernd, ist sehr damit beschäftigt, Mund, Augen Arme und Beine zu bewegen. X - Beine, Gesäss nach hinten gedrückt, Rücken gekrümmt.
- Darunter liegendes Selbstwertgefühl: Ich gehöre nirgendwo hin. Niemand macht sich etwas aus mir. Fühlt sich innerlich schwindlig oder verschwommen. Eine Karikatur von Lebendigkeit.

**Authentische
Kommunikation
in schwierigen
Situationen**

Neben dem Ausdrücken der 'Kernwahrheit' sind für gute Gespräche die folgenden Aspekte und Haltungen zentral:

- **Bewusstheit:** Sich den Inhalt bewusst machen und anerkennen. Dadurch kann man sich davon abgrenzen/dissoziieren ("keep friends close and enemies closer"). Die eigenen Emotionen bewusst wahrnehmen. Den Autopilot bewusst ausschalten!
- **Desidentifikation:** Sich von seinen eigenen Gedanken 'distanzieren': "Ich bin nicht meine Gedanken — ich habe Gedanken". Dies ist wichtig, damit man Personen, die meine Aussagen kritisieren und anderer Meinung sind, mit Gelassenheit begegnen kann. Eine zu starke Identifikation mit den eigenen Gedanken gefährdet das Selbstbild und führt zu einer Abwehrhaltung (Knower-Haltung: "Ich habe recht und du hast unrecht!"). Das wirkliche Zuhören wird unmöglich. Man ist für andere Sichtweisen so nicht offen.
- **Learner-Haltung:** Anerkennen, dass die eigene Sichtweise nicht die einzige und richtige ist. Wissen, dass meine Sicht nicht die Wahrheit ist. Es sind letztlich nur die eigenen Bewertungen und Interpretationen.
- **Perspektivenwechsel:** Die 'Wahrheit' des Gegenübers erfahren wollen. Die Sichtweise des Gegenübers erkunden. Verstehen, weshalb der andere so denkt, fühlt und handelt. Zuhören. Für gute Kommunikation muss man die "Wahrheit" mehr lieben als das "Recht-haben".
- **Eigene Annahmen hinterfragen und verändern:** Die negative Zuschreibung (Attribution) von Intentionen kann nur aufgelöst werden, wenn man anerkennt, dass man selber nur merken kann, welche Wirkung das Verhalten des Gegenübers auf einen selber hatte; man aber selber nicht wissen kann, was dessen Absicht war. In produktiven Gesprächen ist es deshalb wichtig, den anderen wissen zu lassen, welche Wirkung sein Verhalten auf einen selber hatte und zu erforschen, welche Absicht damit verbunden waren, dass er so handelte. Und um eine Eskalation durch die eigenen negativen Zuschreibungen zu verhindern ist es zentral, die Wirkung des eigenen Handelns zu verstehen und anzuerkennen, bevor man beginnt, dem anderen seine Absichten zu erklären.
- **Eigenverantwortlichkeit:** Verantwortung übernehmen für das Sprechen in Übereinstimmung mit meinen persönlichen Werten. Den eigenen Beitrag zur Situation erkennen und anerkennen: Welchen Beitrag habe ich selber geleistet zur schlechten Situation?
- **Wie kann ich meine eigene Sichtweise in einer respektvollen und ehrlichen Weise mitteilen? Welche Fehler habe ich gemacht? Welche gemischten Absichten hatte ich?**
- **Aus Schwarz/Weiss-Denken aussteigen.** In Übereinstimmung mit seinen Gefühlen handeln. Integrität ist der einzige Weg, das Selbstwertgefühl zu erhalten!

Gegenseitiges Vertrauen und Respekt ist der Kern jeglicher produktiver Kommunikation. Kooperation gründet auf Solidarität. Die gegenseitigen Gefühle sind entscheidend und müssen empathisch geäußert werden. Dem anderen zu Verstehen geben, dass seine Sichtweise verstanden wird (was nicht heisst, dass man einverstanden ist!). Wirkliches Verstehen sicherstellen (z.B. durch nachfragen und zusammenfassen).

Verbales Aikido

Verbales Aikido ist eine Haltung und Technik, um auf verbale und emotionale Angriffe zu reagieren. Es geht darum, den Angriff in eine fruchtbare Kommunikation zu überführen, ohne dabei die eigenen Werte aufzugeben. Zentral ist die eigene Erdung, welche erlaubt, die adäquate Reaktion auf den Angriff wählen zu können (kämpfen, flüchten, nichtstun oder verhandeln). Freundlichkeit hat etwas Entwaffnendes, wenn sie klar und eindeutig zum Ausdruck gebracht wird.

Die Aikido-Technik als Reaktion auf einen verbalen, emotionalen Angriff besteht aus folgenden Schritten:

Aus der Linie treten

Zuhören: den emotionalen Angriff mit den toxischen Aussagen hören und zulassen. Die eigene Mitte behalten. Selbstkontakt, Präsenz und Erdung. Das optimale Spannungsniveau zwischen Entspannung und Anspannung aufnehmen. Sich dem Impuls widersetzen zu flüchten, anzugreifen oder zu erstarren. Das eigene Ego nicht verletzen lassen. Haltung der Akzeptanz und Offenheit einnehmen.

Kontaktaufnahme

Kontakt aufnehmen, respektvoll die Nähe suchen. Erkennen und akzeptieren der Situation. Neutrale, entspannte Zugewandtheit. Gegenüber

Perspektivenwechsel

Aktiv zuhören: Sich in den anderen einfühlen und seine Gefühle anerkennen. Pacing. Wiederholen und paraphrasieren. Den Angreifer dadurch überraschen und signalisieren, dass man nicht Feind, sondern Partner für die Problemlösung ist.

Nebeneinander mit Führung

Offene W-Fragen (ausser warum): Erforschen der Hintergründe des Angriffs. Direkte/indirekte Aufforderung zu Mitteilungen. Erwartungen erfragen. Den Partner dadurch wieder ins Gleichgewicht bringen.

Sagen: Die eigene positive Intention zur Konfliktlösung/Klärung kundtun. Eine Vereinbarung treffen. Sagen, was ich tun werde. —> Miteinander

Grundhaltungen des verbalen Aikidos:

- Der Konfliktgegner ist nicht Feind, sondern Partner
- Der Angriff ist ein Energiegeschenk; Bitte um Umarmung
- Nachgeben ist keine Schwäche, sondern eine Stärke
- Einer Bedrohung mit Neugier statt mit Angst begegnen
- Nähe statt Distanz; sich verbinden

Eskalationsstufen in Gesprächen

Die verschiedenen Gespräche können in folgender Reihenfolge erfolgen:

1. Motivationsgespräch (Demotivationsfaktoren ausräumen)
2. Kritikgespräch (Klare Ansage machen)
3. Konfliktgespräch ("Jetzt reicht es mir")
4. Abmahnungsgespräch ("Es ist fünf vor zwölf")
5. Kündigungsgespräch (Trennung aussprechen)

Checkfragen

- Weiss ich, was ich wirklich will?
- Habe ich meine Forderung klar und unmissverständlich ausgedrückt?
- Ist der Mitarbeiter in der Lage, den Forderungen zu entsprechen (zeitlich, Fähigkeiten, körperlich)
- Hat der Mitarbeiter meine Forderung verstanden?
- Hat sich der Mitarbeiter committet? Haben wir eine Vereinbarung?
- Wie ist unsere Beziehung bzgl. Vertrauen und Respekt?
- Kenne ich die nächsten Eskalationsschritte?

Gesprächs- vorbereitung

Anlass klären und den richtigen Gesprächspartner suchen

Beweggründe für das Gespräch? Dringlichkeit? Ist das Gespräch wirklich nötig? Will/muss ich das Gespräch führen? Andere Sichtweisen zuerst einholen? Wer ist der richtige Gesprächspartner?

Selbstklärung

Inhalt: Was habe ich zu sagen? Welches Thema? Rangfolge und Auswahl? Meine Sichtweise des Themas? Mein Standpunkt? Meine Argumente und Fakten?

Meine Annahmen?

Ich: Was habe ich meinem Gesprächspartner zu sagen und was will ich von mir zeigen? Welche Inhalte sind für mich bedeutsam? Wie geht es mir mit der Situation? Welcher Anteil meiner Reaktion auf mein Gegenüber ist situationsangemessen und klar — und welcher Anteil hat wenig oder nichts mit dem Gesprächspartner zu tun (Projektionen, Übertragungen, Überempfindlichkeiten, Vorurteile, Interpretationen, Beeinflussung durch Meinungen anderer)? Was ist mein eigener Beitrag zur Situation? Welche Fehler habe ich gemacht? Wie sieht mein inneres Team jetzt in bezug auf das Gespräch aus? Welche (inneren) Stimmen melden sich? Wie sieht meine Left-Hand-Column aus? Was sind meine Kernbedürfnisse und —werte, die in Gefahr sind? Worum geht es mir wirklich? Wie werde ich mir treu bleiben?

Beziehung:

Wie sehe ich meinen Gesprächspartner? Wie stehe ich zu ihm? Wie sehe ich unsere Beziehung? Um welche Themen geht es in unserer Beziehung zurzeit (Überlegenheit, Macht, Rollen, unter Druck setzen, Misstrauen etc.)? Welche offenen/verdeckten Regeln, "Verträge" oder Abmachungen bestehen? Mein Hauptbeschwerdepunkt? Kann ich mich für seine Sichtweise überhaupt interessieren oder steht meine Meinung über ihn schon fest? Was kann ich tun, dass er seine Würde wahren kann?

Appell

Was will ich beim anderen erreichen? Was ist mein Gesprächsziel? Welche Wünsche, Forderungen habe ich an den anderen. Meine Maximalforderung? Meine Minimalforderung/Batna (Walkaway-Point).

Identifikation mit dem Gesprächspartner (Perspektivenwechsel)

Wie wird der andere das Thema sehen? Seine Argumente? Welche Ziele hat er? Welche Alternativen sieht er? In welcher Stimmung wird er sein? Wie wird sein inneres Team aussehen? Wie sieht er unsere Beziehung? Welche Gefühle hat er mir gegenüber? Was weiss er von mir und meinen Absichten? Was sind seine Annahmen über den Sachverhalt und mein Verhalten? Was wünscht er sich von mir, inhaltlich und menschlich? Wie sieht seine Lefthand-Column aus?

Gedankliches Durchgehen des Gesprächs

Welche Schwierigkeiten und Stromschwellen sind absehbar? Welches Vorgehen wäre dann angemessen oder notwendig? In welchen Schritten soll das Gespräch ablaufen? Mit welchen Reaktionen, Mustern und Argumenten ist zu rechnen? Wie kann ich zu Beginn eine positive und für das Thema stimmige Gesprächsatmosphäre schaffen? Nächste Schritte? Eskalationsschritte, Plan B?

Rahmen klären und organisieren

Wann ist der geeignete Zeitpunkt? Wieviel Zeit braucht das Gespräch? Wo (Heimrecht oder neutraler Boden?) Flipchart? Störquellen ausschaltbar? Konkreter Ablauf/Zeitplan.

Kritikgespräche

Ein Kritikgespräch wird durchgeführt, wenn eine Person nicht das gewünschte Verhalten zeigt, bzw. nicht die geforderte Leistung erbringt. Die vorangegangenen informellen/kollegialen Hinweise haben keine wesentliche Verbesserung gebracht.

Schritt	Sub-Schritte
Gespräch vorbereiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gespräch terminieren, mindestens ½ Tag zwischen Termin-Vereinbarung und Gespräch → mündlich einladen. ▪ Was ist mein Gesprächsziel? → Höchstens drei Punkte kritisieren. ▪ Welche Lösungsmöglichkeiten sehe ich? ▪ Die Struktur des Gesprächs verinnerlichen oder auf dem Vorbereitungsblatt notieren. ▪ Evtl. mentale Vorbereitung, z.B. ich lasse mich nicht provozieren.
Gespräch eröffnen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kein oder nur wenig Smalltalk. ▪ Ruhig und sachlich sprechen. ▪ Den Gesprächspartner über den Inhalt und das Ziel des Gesprächs informieren. ▪ Die Gesprächsstruktur aufzeigen und das Einverständnis des Kritikempfängers einfordern: Situation aus meiner Sicht, Situation aus Ihrer Sicht, Lösung. ▪ Evtl. auf Feedback-Regeln hinweisen. ▪ Evtl. erwähnen, dass es unangenehm ist, über das Thema zu sprechen.
Situation schildern (Die Sicht des Kritikgebers)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsdefizite bzw. Verhaltensabweichungen konkret beschreiben (z.B. Qualität, Kosten, Zeit, etc) und Auswirkungen für Projekt, für Kunden, für Firma, für Betroffene etc. aufzeigen. ▪ Bei Rechtfertigungen, Gegenvorwürfen oder andern Ablenkungen auf die Gesprächsstruktur verweisen. ▪ Persönliche Angriffe und Anspielungen unterlassen (keine Du-Botschaften). ▪ Nicht zu viele Kritikpunkte gleichzeitig ansprechen ▪ Nicht auf Nebensächlichkeiten herumreiten und sich in Details verlieren, das Gesprächsziel vor Augen haben.

Schritt	Sub-Schritte
Sicht des Gesprächspartners einholen (Die Sicht des Kritikempfängers)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Den Kritikempfänger Stellung nehmen lassen. ▪ Bei Ausflüchten, Beschönigungen etc. keine Vorwürfe machen, sondern offene Fragen stellen und Sachverhalt genau ergründen. ▪ Geben Sie dem Kritikempfänger ausreichend Zeit zum Abreagieren. ▪ Machen Sie sich Notizen. ▪ Lassen Sie sich nicht in Diskussionen über Drittpersonen verwickeln („XY macht das auch so“).
Lösungen suchen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falls Bedarf erkennbar: Defizite und Abweichungen nochmals mit neuen Worten beschreiben und Auswirkungen aufzeigen. ▪ Falls Bedarf erkennbar: Zusätzliche Beispiele schildern. ▪ Gewünschte Leistung bzw. gewünschtes Verhalten aufzeigen (SOLL). ▪ Gewünschte Leistung bzw. Verhalten mit dem Kritikempfänger diskutieren, damit ein möglichst gemeinsames Verständnis und Einverständnis daraus resultiert. ▪ Gemeinsam nach Lösungsschritten suchen.
Vereinbarung treffen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die gewünschte Leistung bzw. das gewünschte Verhalten mit dem Kritikempfänger eindeutig (schriftlich) vereinbaren. → Muss messbar/überprüfbar sein. ▪ Massnahmen (schriftlich) vereinbaren: ▪ Fortschrittsüberprüfung festlegen
Fortschrittsüberprüfung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortschrittsüberprüfungen konsequent wie unter Schritt 6 beschrieben durchführen. ▪ Evtl. neue/andere Massnahmen zur Umsetzung diskutieren und vereinbaren. ▪ Das Kritikgespräch endet erst, wenn das gewünschte Verhalten bzw. die gewünschte Leistung erreicht wird. Bis dies erreicht wird, sind konsequente Fortschrittsüberprüfungen notwendig.

Konfliktlösungs- gespräche

Ein Konfliktlösungsgespräch wird durchgeführt, wenn zwei Personen scheinbar unvereinbare Interessen/Erwartungen in der Zusammenarbeit haben und mindestens eine Person dadurch emotional stark belastet ist. Das Konfliktlösungsgespräch kann mit Vermittler/Moderator oder ohne Vermittler/Moderator ablaufen. Bei grösseren Konflikten

Schritt	Tipps
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kritische Erfassung und Analyse des Konflikts, dabei eigene Rolle berücksichtigen (Beteiligter, Vermittler, Dritter) ▪ Konfliktbeilegung planen (evtl. Harvard-Konzept) ▪ Infrastruktur, zeitl. Spielraum vorsehen ▪ Gespräch terminieren, mindestens ½ Tag zwischen Terminvereinbarung und Gespräch → mündlich einladen ▪ Was ist mein (Minimal-)Gesprächsziel als Vermittler / Vorgesetzter, z.B. dass beide ihre bisherige Funktion beibehalten können ▪ Vorgehenskonzept grob vorskizzieren (mind. Struktur und Fragen) ▪ Die Struktur des Gesprächs verinnerlichen oder auf dem Vorbereitungsblatt notieren ▪ Evtl. mentale Vorbereitung
Eröffnung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesprächs- und Lösungsbereitschaft verdanken/aufbauen, ansonsten kein oder nur wenig Smalltalk ▪ Ziele des Konfliktgesprächs grob definieren (keine detaillierte Zieldefinition; die Detailziele (SOLL) werden später konkretisiert) ▪ Chancen und Gefahren des Konflikts aufzeigen: Was passiert, wenn wir den Konflikt nicht beseitigen ▪ Rolle als Vermittler/Mediator klären (mind. Vermittler ist für die Methode verantwortlich) ▪ Die Gesprächsstruktur aufzeigen und das Einverständnis der beiden Konfliktparteien einfordern ▪ Verhaltens- und Gesprächsregeln gemeinsam absprechen/festlegen
Analysearbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konfliktparteien schildern nacheinander in Ruhe und ausführlich ihre subjektive Sichtweise des Konfliktes <p>Der Gesprächsleiter (Vorgesetzter) achtet besonders auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ konstruktive Vergangenheitsbewältigung ▪ Entkrampfung der Beziehung, Gefühle mitteilen bzw. kontrolliert zulassen, aber keine Gehässigkeiten ▪ Gegenseitig Austausch der subjektiven Sichtweisen
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahrnehmungsverzerrungen aufdecken/zugeben

Konfliktlösungs-
gespräche

Schritt	Tipps
Analysearbeit	<p>Der Gesprächsleiter (Vorgesetzter) achtet besonders auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ konstruktive Vergangenheitsbewältigung ▪ Entkrampfung der Beziehung, Gefühle mitteilen bzw. kontrolliert zulassen, aber keine Gehässigkeiten ▪ Gegenseitig Austausch der Sichtweisen ▪ Wahrnehmungsverzerrungen aufdecken/zugeben ▪ Auswirkungen des Konfliktes aufzeigen ▪ Situation evtl. visualisieren ▪ Der Gesprächspartner stellt Verständnisfragen ohne Rechtfertigungen ▪ Darauf achten, dass Verhaltens- und Gesprächsregeln eingehalten werden
Lösungsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zukunftsorientierung, v.a. Gemeinsamkeiten fokussieren ▪ Die Konfliktparteien schildern nacheinander, was sie positiv in der Zusammenarbeit mit dem Konfliktpartner X bzw. Y erleben, z.B. Frage: Was läuft gut in der Zusammenarbeit mit X, mit Y? ▪ Gemeinsamkeiten darstellen, z.B. mit Fragen ▪ Was sehen wir gleich? ▪ Worüber sind wir uns einig? ▪ Was sollten wir beibehalten? ▪ Veränderbare Verschiedenheiten sammeln, ▪ Evtl. erste Lösungen, im ersten Gespräch noch nicht darauf drängen ▪ Darauf achten, dass Verhaltens- und Gesprächsregeln eingehalten werden
Zielarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SOLL-Zustand auflisten: Was soll (bei X, bei Y) geändert werden? ▪ Erwartungen auflisten und priorisieren: Was ist das Wichtigste, das geändert werden sollte? (nicht alles auf Anhieb ändern/ anpacken) ▪ Mögliche Priorisierungsfrage: Was ist für dich / für uns am Wichtigsten, damit ich / wir meine / unsere Funktionen am besten erfüllen können?
Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die gewünschte Leistung bzw. das gewünschte Verhalten mit den Konfliktparteien eindeutig schriftlich vereinbaren. → Muss messbar/überprüfbar sein.
Nachbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evtl. Gesprächsverlauf analysieren: notwendige

Konfliktlösungs- gespräche

Schritt	Tipps
Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In der Regel werden für beide Parteien im gleichen Umfang Massnahmen bzw. neue Lösungen vereinbart, neue Verhaltensregeln konkret fixieren ▪ Mechanismus der Fortschrittsüberprüfung festlegen ▪ Offene Streitpunkte und Folgegespräche festlegen, z.B. periodisch, jeweils am Freitag ▪ Standortbestimmung bezüglich Atmosphäre, Lösungsbereitschaft
Nachbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evtl. Gesprächsverlauf analysieren: notwendige Verbesserungen vornehmen ▪ Folge- und Begleitmassnahmen einleiten (Infos an Umgebung) ▪ Realisierung der vereinbarten Lösungen kontrollieren ▪ Evtl. spontane Feedbacks
Fortschritts- überprüfung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortschrittsüberprüfungen konsequent durchführen ▪ Evtl. neue/andere Massnahmen zur Umsetzung diskutieren und vereinbaren ▪ Das Konfliktlösungsgespräch endet erst, wenn das gewünschte Verhalten bzw. die gewünschte Leistung beider Parteien erreicht wird. ▪ Bis dies erreicht wird, sind konsequente Fortschrittsüberprüfungen notwendig

Einfache

Konflikt- bewältigung

1 Konflikt auf den Tisch legen (Konfrontation)

- die Ernsthaftigkeit der eigenen Störung muss dem anderen deutlich werden, also nicht „durch die Blume“ sagen.
- Ich-Botschaften senden statt Du-Botschaften.

Stufe 2 Nennung des eigenen Zieles:

- „Ich möchte...“

Stufe 3: Feststellung des Zieles des anderen

- durch direkte Frage: „Was möchtest Du?“
- durch Kontrollfrage zum eigentlichen Ziel: „Wie siehst Du das?“ oder „Was sagen Sie dazu?“
- durch aktives Zuhören

Stufe 4: Suche nach Gemeinsamkeiten

Stufe 5: Ideen suchen,

- akzeptieren, bewerten, wie das Problem Gelöst werden kann

Stufe 6: Vereinbarung

- konkret, detailliert, zeitlich befristet
- nach vereinbarter Zeit überprüfen, ob sich die Vereinbarung / Lösung in die Praxis umsetzen lässt und ob wir damit zurechtkommen.

Wenn Lösung nicht möglich:

- Vertagen (festen Termin vereinbaren)
- Sinnfrage (Hältst Du es für sinnvoll, dass wir beide...)
- Es gibt Probleme, die können wir nicht lösen, aber wir können aufhören, uns von ihnen faszinieren zu lassen.

Vereinbarungen treffen

Die schliesslich gefundene Einigung muss fixiert werden. Dies ist nicht Ausdruck eines Misstrauens in die Absichten des anderen, sondern kann genauso gut als Schutz auch des anderen vor den eigenen Schwächen dargestellt werden. Es soll realistisch zur Kenntnis genommen werden, dass jede Einigung in einem Konflikt einer Willensanstrengung bedarf und es daher gut ist, diese persönliche Motivierung nicht zu überfordern.

Eine verbindliche Vereinbarung hat verschiedene Vorteile:

- Sie entzieht die Einigung der persönlichen Willkür und macht sie dadurch verlässlicher
- Sie entlastet die Beziehung von permanenten Kontrollen, die ja doch nur wieder Misstrauen ausdrücken und wecken
- Sie verankert die Einigung gleichsam in einem personentranszendenten Raum. Symbolisch wird damit klargestellt, dass die Konfliktbewältigung die Beziehung betrifft, nicht unmittelbar den Einzelnen. Als Norm oder Regel wird sie unpersönlich, damit aber auch verbindlich.

Vereinbarungen und Regeln werden eher eingehalten, wenn

- sie nicht gegen zentrale Interessen oder grundlegende Vorstellungen einer Partei gerichtet sind
- zwischen den Konfliktparteien ein gewisses Mass an Vertrauen besteht
- die Vereinbarung klar, eindeutig und Widerspruchsfrei sind
- die Vereinbarungen auch anderen bekannt sind
- sie festlegen, was jede Seite zu tun oder zu unterlassen hat
- die Vereinbarungen nicht eingehalten werden, mit Sanktionen zu rechnen ist
- die Beachtung der Regeln belohnt wird durch eine störungsfreie und ungehinderte Arbeitsbeziehung

Gemeinsamer sequentieller Problemlösung

Frühwahrnehmung

In fast jedem Team gibt es Menschen, die ein feineres Sensorium für Probleme haben als andere. Sie zu ermutigen, ihre leisen (und vielleicht rational noch gar nicht begründbaren) Wahrnehmungen der Gruppe frühzeitig zur Verfügung zu stellen, ist eine Aufgabe des Teams.

Definition

Die genaue Beschreibung, Ausbreitung eines anerkannten Problems ist Aufgabe des ganzen Teams. Je mehr Perspektiven, desto besser die Problemerkennung.

Ursache-Wirkung-Analyse und Zielformulierung

Hier geht es nicht nur um die Vergangenheit, sondern ebenso sehr um die Zukunft. Es wird nicht nach Schuldigen gesucht, sondern nach möglichen Ursachen und nach möglichen Folgen. Gemeinsam werden die Wirkungsziele definiert.

Alternative Lösungsansätze entwickeln

Die multiperspektivische Annäherung an das Problem ist die beste Gewähr dafür, dass die Lösungsansätze nicht einseitig werden. Hier ist es wichtig, nicht mit einem einzigen Lösungsansatz zufrieden zu sein, sondern sehr bewusst Alternativen zu entwickeln.

Lösungsansätze prüfen

In der Kosten-Nutzen-Analyse spielen auch Zeitfragen und die menschlichen Ressourcen eine wichtige Rolle. Mit einer theoretisch perfekten Lösung, für die einfach das Geld oder die Zeit und oder die Mitarbeiter fehlen, ist niemandem gedient.

Sich für eine Lösung entscheiden

Nach Abwägen der verschiedenen Lösungen muss entschieden werden. Häufig ist es besser, überhaupt zu entscheiden als gar nicht. Sind Sie Ihrer Sache nicht sicher, so fassen Sie eine zeitlich begrenzte Lösung ins Auge.

Durchführung organisieren

Ein Entscheidungskonsens genügt häufig nicht; ebenso wichtig ist Klarheit darüber, wer was bis wann ausführt und wer das kontrolliert.

Durchführung beurteilen

Selbst bei gewissenhaftem Vorgehen kann aus vielen verschiedenen Gründen die Lösung ungenügend sein: dann beginnt der Zyklus von vorne.

Klärende Fragen

Fragen zur Klärung der Situation vor dem Coachingprozess

Beschreibung der Situation

- wie lässt sich die Situation beschreiben?
- worin äussert sich die Abweichung?
- welches Problem möchten Sie beseitigen?
- wie zeigt sich das Problem heute?
- wann können Sie ein Beispiel machen?
- Wo tritt das Problem auf?
- wann tritt das Problem nicht auf?
- hat es schon einmal funktioniert? wann?

Lösungsnotwendigkeit

- warum ist es ein Problem?
- wie verhalten sich die einzelnen Beteiligten?

Beteiligte

- wer ist alles an dem Problem beteiligt?
- wie verhalten sich die einzelnen Beteiligten?

Geschichte, Entwicklung des Problems

- wie hat sich das Ganze entwickelt?

Sichtweisen

- wie sieht der andere das Problem?
- wie erklären Sie sich die Situation?
- wie glauben Sie, erklären sich die anderen das Problem

Eigene Anteile

- wo würden Sie ihren eigenen Anteil sehen?

Lösungen

- welche Lösung haben Sie schon versucht? mit welchem Erfolg?
- was haben Sie konkret versucht?
- was meinen Sie konkret damit?

Erfolgspunkt

- wie würden Sie den Erfolgspunkt beschreiben?
- wie wird sich der andere verhalten, wenn das Problem gelöst ist?
- woran wird man es merken?
- in welchen vier Schritten kann der Erfolgspunkt erreicht werden?

Erwartete Kooperation

- angenommen, Sie sprechen das Problem an, wie wird der andere reagieren?
- was können Sie tun, um seine Kooperation zu erreichen?

6. Konflikten vorbeugen

Konflikt- prävention

Persönliche Ebene

- Die eigene Konfliktdisposition und inneren Konflikte kennen: Konfliktstil, Antreiber, Ich-Zustände, Symbiose, Dramadreieck (Opfer, Retter, Verfolger), Trübungen, Projektionen, Übertragungen, Grundfunktion nach Riemann, MBTI etc.
- Die eigenen wunden Punkte kennen und schützen.
- Innere Klarheit (je klarer ich nach innen bin, umso weniger lasse ich mich nach aussen in unnötige Konflikte verwickeln) inneres Team.
- Funktionierendes Selbst- und Zeitmanagement (Erholungskompetenz) .
- Intakter Selbstwert.
- Gutes Wissen über die Dynamik von Konflikten.
- Die eigenen Bedürfnisse kennen und kommunizieren.
- Klare Grenzen setzen und dafür einstehen.

Führungs- und Beziehungsverhalten

- Führen: Konflikte entstehen häufig im 'Führungsvakuum'!
- Klare und verbindliche Ziele
- Klare Organisation (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung).
- Klare Rollen.
- Klare Regeln.
- Gute Information.
- Entscheiden.
- Balance von Ziel- und Mitarbeiterorientierung.
- Vermeiden von 'Friedhöflichkeit'.
- Gerechtigkeit, Ehrlichkeit.
- Wertschätzen und Nutzen der Unterschiedlichkeit.
- Metakommunikation (z.B. Blitzlicht, Befindlichkeitsanalyse, Prozessanalyse).
- Aufdecken von Missverständnissen.
- Feedback. Dialog.
- Aktiv zuhören.
- Beziehungspflege .
- Vermeiden von Ironie und Sarkasmus.
- Sich von Intriganten trennen.

Anhang

Literaturlisten

- Baldegger, R. (2001): Umgang mit Konflikten, Baldegger Verlag
- Berkel, Karl; Bienert, Werner u. Crisand Ekkehard (Hrsg.): Konflikttraining - Arbeitshefte Führungspsychologie Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Sauer, I. H., Verlag GmbH, Heidelberg 1999
- Donnert, Rudolf: Coaching - die neue Form der Mitarbeiterführung: Konflikte bewältigen, Ziele vereinbaren, Mitarbeiter motivieren. Krick Fachmedien GmbH & Co.. Würzburg 1998
- Glasl, F. (2002):Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 7. Auflage. Bern/Stuttgart.
- Glasl, F. (2002):Selbsthilfe in Konflikten. Verlag Paul Haupt
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement - Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater (Organisationsentwicklung in der Praxis, 2). Haupt AG, Bern 1999
- Hugo-Becker, Annegret,Becker, Henning: Psychologisches Konfliktmanagement Menschenkenntnis, Konfliktfähigkeit, Kooperation. Deutscher Taschenbuch Verlag, München 1996
- Jiranek, H. / Edelmüller, A. (2002): Konfliktmanagement. Haufe Verlag, Freiburg.
- Kellner, Hedwig: Konflikte verstehen, verhindern, lösen Konfliktmanagement für Führungskräfte. Hanser, Carl, GmbH &Co., München 1999
- Kellner, Hedwig: Projekte konfliktfrei führen - Wie Sie ein erfolgreiches Team aufbauen. Hanser, Carl, GmbH & Co., München 1996
- Kindler, Herbert S.: Konflikte konstruktiv lösen - Produktive Teamarbeit, Stress und Spannungen abbauen. Ueberreuter Verlag GmbH, Wien, 1997
- Lennartz, Annemarie: Konflikte im Chefszimmer erkennen und lösen. Verlag moderne industrie AG, Landsberg1989.
- Nüchter, Robert P.: Controlling, Konflikte, Konfliktbewältigung Moderne Verhaltensstrategien für Controller, Humankapital fördern, Betriebliche Ziele neu erkennen u. realisieren. Walhalla u. Praetoria Verlag, Regensburg 1999
- Rapoport, Anatol: Kämpfe, Spiele und Debatten: Drei Konfliktmodelle. Darmstätter Blätter, Darmstadt
- Schulz, R. (2006): Toolbox zur Konfliktlösung, Eichborn Verlag
- Schwarz, Gerhard: Konflikt-Management - Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden 1999
- Seifert, Josef: Gruppenprozesse steuern: Als Moderator Energien bündeln, Konflikte bewältigen, Ziele erreichen. GABAL-Verlag GmbH, Offenbach 1999
- Thomann, Christoph: Klärungshilfe: Konflikte im Beruf Methoden und Modelle. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek 1998
- Zuschlag, Bernd: Konfliktsituationen im Alltag. Velag für angewandte Psychologie, Göttingen