

Inhaltsverzeichnis

1	Was ist ein Konflikt?	2
2	Woran erkennt man einen Konflikt?	2
	Konfliktsymptome	2
3	Chancen und Risiken von Konflikten.....	3
3.1	Chancen von Konflikten.....	3
3.2	Risiken von Konflikten	3
3.3	Zur eigenen Überlegung?	3
4	Die Konfliktebenen	5
4.1	Unvereinbarkeiten im Denken	5
4.2	Unvereinbarkeiten im Fühlen.....	5
4.3	Unvereinbarkeiten im Wollen	5
4.4	Unvereinbarkeiten im Handeln	5
5	Konfliktarten	7
6	Die eigenen Konfliktanteile	9
7	Konfliktlösungsverhaltensweisen.....	11
7.1	Vermeidung.....	11
7.2	Anpassung	11
7.3	Durchsetzung.....	11
7.4	Kompromiss	11
7.5	Kooperation	11
8	Wie Konflikte häufig abgewehrt werden – Die Abwehrreaktionen	13
8.1	Rationalisierung	13
8.2	Projektion.....	13
8.3	Verdrängung	13
8.4	Verschiebung.....	13
8.5	Regression.....	13
9	Ungünstige Verhaltensweisen und Einstellungen bei der Konfliktregelung.....	14
9.1	Sich selbst erfüllende Prophezeiung / Erwartung (Misstrauen erzeugt Misstrauen – Ein Teufelskreis).....	14
9.2	Individualisierung von Konflikten (Der böse Täter und das arme Opfer)	14
9.3	Umbewertung der Situation (Das Glas ist halb leer – statt halb voll)	15
9.4	Interpunktion: Ursache – Wirkung (Wer hat angefangen, wer hat Schuld?)	15
10	Wichtige Grundhaltungen für die kooperative Konfliktregelung.....	16
10.1	Das aktive Zuhören	16
10.2	Ich-Botschaften	16
11	Sechs Stufen der kooperativen Konfliktregelung.....	17
	Stufe 1: Wo liegt das Problem?	17
	Stufe 2: Herausarbeiten der gegenseitigen Erwartungen, Ziele und Wünsche	17
	Stufe 3: Lösungsmöglichkeiten entwickeln	17
	Stufe 4: Bewertung der Lösungsalternativen	17
	Stufe 5: Entscheiden für eine annehmbare Lösung	17
	Stufe 6: Durchführung der vereinbarten Lösung festlegen	17
12	Die 9 Stufen der Konflikteskalation.....	18

1 Was ist ein Konflikt?

Versuch einer Definition:

Ein Konflikt liegt vor, wenn mindestens eine Seite von mindestens zwei Konfliktparteien Unvereinbarkeiten im Denken, Fühlen, Wollen und Handeln aufweist.

Die Parteien können Personen, Gruppen oder Abteilungen innerhalb eines umfassenden Systems sein.

2 Woran erkennt man einen Konflikt?

Konflikte haben in der Regel eine Vorgeschichte. Während dieser Entstehungszeit können Konfliktsymptome sichtbar werden.

Ob diese Konfliktsymptome erkannt und auch als solche wahrgenommen werden, hängt maßgeblich von der Bereitschaft zur Lösung von Konflikten ab. Konfliktsymptome können nur dann umfangreicher verifiziert werden, wenn Konflikt als unvermeidbar, chancenreich und lösbar erscheinen und versucht wird, diese kooperativ aufzuarbeiten.

Konfliktsymptome

- Kommunikationsbeziehungen verschlechtern sich
 - Falsche oder unvollständige Informationsweitergabe, die nicht selten zu falschen Entscheidungen oder fehlerhaftem Handeln führen;
 - Abschotten gegeneinander;
 - Es entwickeln sich unterschiedliche Ansichten über anstehende gemeinsame Probleme
- Eifersucht zwischen den Parteien und Sticheleien
- Kommunikation wird steifer und förmlicher
- Streit über Kleinigkeiten; Eröffnung von Nebenkriegsschauplätzen
- Statt einer Lösung, wird ein Schuldiger gesucht
- Kleine Verhandlungen werden zur Entscheidung nach oben bzw. an Dritte delegiert
- Die Parteien berufen sich verstärkt auf Regeln und Anweisungen
- Sinkende Arbeitsmotivation
- Frustrierte Mitarbeiter, die ihre Frustration auch offen zeigen
- Sinkende Arbeitseffektivität

Merke:

Je früher Konfliktsymptome erkannt werden und auf diese reagiert wird, desto größer ist die Chance einer schnellen und erfolgreichen Konfliktbearbeitung.

Die Wahrnehmung und Identifikation von Konflikten ist der entscheidende Schritt zu deren Lösung.

3 Chancen und Risiken von Konflikten

Konflikte sind unvermeidbar!
Konflikte bieten Chancen!
Konflikte bergen aber auch Risiken!

3.1 *Chancen von Konflikten*

- Konflikte geben Hinweise auf aktuelle, bestehende Probleme
- Konflikte setzen Energien frei, die konstruktiv genutzt werden können
- Konflikte bieten die Möglichkeit durch neue Lösungsansätze, kreativere und innovative Arbeitsformen zu entwickeln
- Ausgetragene Konflikte bauen Spannungen ab
- Sie verbessern das Betriebsklima
- Konflikte sind die Voraussetzung für einen organisatorischen Wandel
- Konflikte bieten unzählige Lernchancen

3.2 *Risiken von Konflikten*

- Konflikte bereiten Neues vor; das Neue verursacht aber nicht selten Angst, Irritationen und Unsicherheit.
- Konflikte stören die Zusammenarbeit; die Bearbeitung von Konflikten ist nicht sofort in einer besseren Zusammenarbeit abzulesen.
- Stress und Unzufriedenheit, persönliche Kränkungen, Vergeudung von Ressourcen können die Folge eines nur schwer aufzulösenden Konfliktes, eines unprofessionell bearbeiteten Konfliktes oder eines misslungenen Bearbeitungsversuches sein.

3.3 *Zur eigenen Überlegung?*

Warum halten Sie die Bearbeitung von Konflikten für lohnend?

Die unterschiedlichen Konfliktebenen

Unvereinbarkeit im Denken



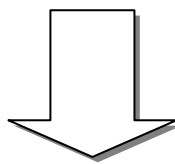
Unvereinbarkeit im Fühlen



Unvereinbarkeit im Wollen



Unvereinbarkeit im Handeln



4 Die Konfliktebenen

Die vorgestellte Konfliktdefinition geht davon aus, dass auf allen vier Ebenen Unvereinbarkeiten vorliegen müssen, bevor von einem Konflikt gesprochen werden kann. Dies schützt davor, zu früh von einem Konflikt zu sprechen, obwohl es sich vielleicht nur um eine Meinungsverschiedenheit handelt.

Wesentlich ist die Einordnung der vier Ebenen eines Konfliktes in das systematische Unterscheidungsmuster nach Sach- und Beziehungsebene.

Unvereinbarkeiten im Denken sind der **Sachebene** zuzuordnen.

Unvereinbarkeiten im Fühlen, Wollen und Handeln der **Beziehungsebene**.

4.1 Unvereinbarkeiten im Denken

Die Parteien sind unterschiedlicher Ansicht, was eine Sach- oder Fachfrage betrifft. Unterschiede können auch hinsichtlich der Meinung zu oder Bewertung einer bestimmten Situation oder eines Sachverhaltes vorliegen.

In der Regel sind derartige Unvereinbarkeiten leicht zu ertragen bzw. zu akzeptieren, wenn keine weiteren Unvereinbarkeiten auf den anderen Ebenen vorliegen.

Aber Vorsicht: Häufig wird sachlich besonders hart argumentiert, weil die anderen Konfliktebenen betroffen sind, dies aber den beteiligten Parteien nicht bewusst ist!

4.2 Unvereinbarkeiten im Fühlen

Die Parteien hegen Vorurteile oder Animositäten gegeneinander oder haben mit einem „inneren Konflikt“ zu kämpfen, der durch die andere Partei sichtbar wird.

Die Unvereinbarkeit im Fühlen führt dazu, dass die Parteien „nicht miteinander können“, sich nicht ernst genommen oder wertgeschätzt fühlen. Die Störung liegt auf der Beziehungsebene vor, darüber zu sprechen ist aber in unserer versachlichenden Kultur extrem schwierig.

Merke: Die Auseinandersetzung wird oft auf der Sachebene geführt, obwohl die Unvereinbarkeit eigentlich auf der Gefühls-/Beziehungsebene liegt.

Die Tendenz zur Vermischung von Sach- und Beziehungsebene führt dazu, dass eine reine Unvereinbarkeit auf der Beziehungsebene selten vorliegt!

4.3 Unvereinbarkeiten im Wollen

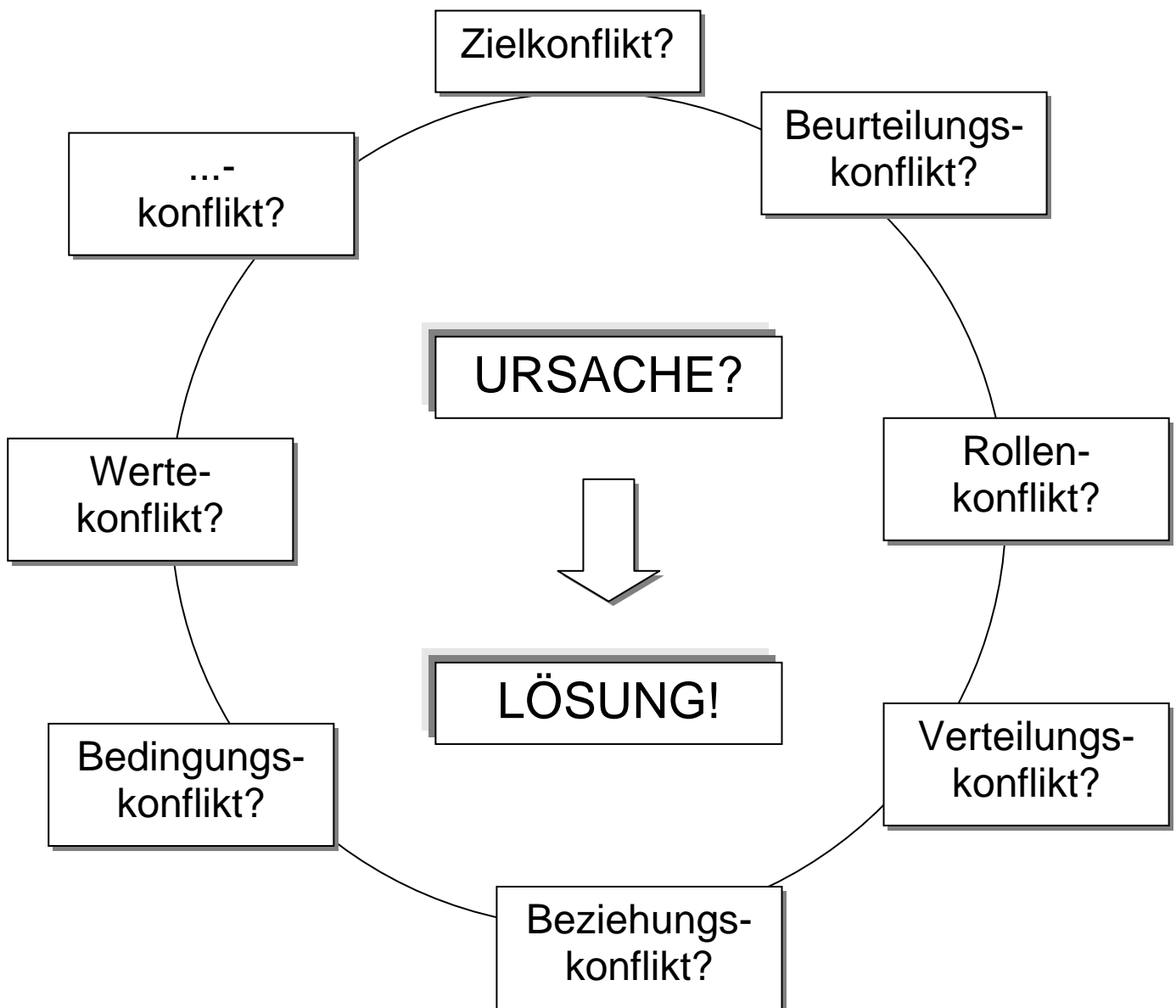
Unterschiedliche Zielsetzungen und Bereitschaften sich für etwas einzusetzen führen zu Unvereinbarkeiten im Wollen. Dies kann auf unterschiedlichen sachlichen Einschätzungen, Meinungen oder Bewertungen von Situationen oder Sachfragen beruhen. Ist dies der Fall und fand noch keine Vermischung mit den beiden o. g. Ebenen statt, sind derartige Unvereinbarkeiten gut auszuhalten und ggf. aufzulösen.

Schwieriger ist es dann, wenn die Unvereinbarkeiten im Wollen die Folge der Unvereinbarkeiten auf den anderen Ebenen sind. „Das will ich jetzt auch nicht mehr!“ „Dazu bin ich jetzt nicht mehr bereit!“

4.4 Unvereinbarkeiten im Handeln

Warum unterschiedliche Personen oder Parteien unterschiedlich handeln, kann sehr vielfältige Ursachen haben. Weil jemand nicht genauso handelt, wie ich es von ihm erwarte, ist noch nicht automatisch ein Hinweis auf einen Konflikt. Anders ist es aber, wenn das Handeln die Folge von Unvereinbarkeiten im Denken, Fühlen und Wollen ist.

Was ist die „eigentliche“ Ursache für den Konflikt?



5 Konfliktarten

Alle Konflikte haben eine „eindeutige“ Ursache, die zu finden notwendig ist, um eine Lösung erarbeiten zu können.

Merke: Nur wer den Konflikt an der „Wurzel“ bearbeitet, kann ihn auch lösen.

Die Frage nach den Konfliktarten hilft, die Ursache für einen vorliegenden Konflikt zu finden.

Auch wenn die Ursache eindeutig ausgemacht ist, bleibt trotzdem die Aufgabe, die daraus resultierenden Folgen (Eskalation des Konfliktes, Punkte an denen die Vermischung der einzelnen Konfliktebenen statt gefunden haben ...) aufzuhellen, bewusst zu machen und in die Lösungsansätze mit einzubeziehen.

- Zielkonflikte

Die Parteien verfolgen unterschiedliche Ziele.

Mögliche Ursachen: Mangelnde Absprachen und Koordination.

- Beurteilungskonflikte

Die gleichen Ziele sollen mit unterschiedlichen Mitteln erreicht werden.

Mögliche Ursachen: Unterschiedlicher Kenntnisstand, unterschiedliche Einstellungen und/oder mangelnde Empathiefähigkeit.

- Rollenkonflikte

Unter einer Rolle versteht man die Verhaltenserwartungen, die an den Inhaber einer Position gerichtet werden. Rollenkonflikte rühren aus einer Unsicherheit über das angemessene Verhalten hinsichtlich dieser Position her. Die Folge sind „innere Konflikte“.

Mögliche Ursachen: Fehlerhafte Personalentwicklung; häufiger Rollenwechsel.

- Verteilungskonflikte

Eine Partei fühlt sich bei der Ressourcenverteilung benachteiligt.

Mögliche Ursachen: Mangelnde Ressourcen; ungerechte Verteilung

- Beziehungskonflikte

Konflikte zwischen Personen, Gruppen und Abteilungen.

Mögliche Ursachen: Persönlichkeitsstruktur der einzelnen; Unterschiede in den Einstellungen; Erfahrungen mit Verhaltens- und Kommunikationsweisen der anderen; bisherige Konflikterfahrungen.

- Bedingungskonflikte

Konflikte, die aus strukturellen Rahmenbedingungen erwachsen.

- Wertekonflikte

Unterschiedliche Werthaltungen bilden die Ursache für den Konflikt. Die Parteien denken und empfinden unterschiedlich.

Merke: Das Erkennen der Konfliktart ist für die Konfliktlösung sehr wichtig, da eine Konfliktlösung Rechnung tragen muss und sehr unterschiedlich ausfallen kann; je nach dem um welche Konfliktart es sich handelt.

Bedingungsfaktoren des eigenen Konfliktbewältigungsverhaltens

Persönliche Sozialisation – Das Elternhaus

Persönliche Sozialisation – Die Schule

Persönliche Sozialisation – Der enge Freundeskreis

Berufliche Sozialisation – Die Berufsausbildung

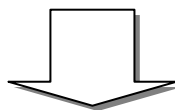
Berufliche Sozialisation – Der erste „Job“

Berufliche Sozialisation – Der Wechsel zu einer anderen Arbeitsstelle/Beruf

Berufliche Sozialisation – Erfahrungen mit Vorgesetzten in
Konfliktsituationen

Berufliche Sozialisation – Erfahrungen mit Kollegen/-innen in
Konfliktsituationen

Persönliche Sozialisation – Erfahrungen mit dem/r Partner/-in in
Konfliktsituationen



**Das eigene Konflikt-
lösungsverhalten**

6 Die eigenen Konfliktanteile

Im Laufe der persönlichen und beruflichen Sozialisation erarbeitet sich jeder Mensch seine eigenen Formen der Zusammenarbeit und Konfliktbewältigung.

Wenn es zu Konflikten kommt, kommen diese „Muster“ zur Wirkung. Als ein Bestandteil von Konflikten ist die Klärung der Frage nach den eigenen Stärken und Schwächen, nach den eigenen Erfahrungen wichtig, die sich in Mustern verfestigt haben.

Ebenso ist die Reflexion der eigenen Konfliktgeschichte und des eigenen Konfliktlösungsverhaltens für die Frage nach der richtigen Lösung in der Konfliktbearbeitung hilfreich.

ACHTUNG: Bei eigener Betroffenheit in Konflikten sinken Intelligenz, Durchblick und Handlungskompetenz rapide ab! Man spricht auch von einem „emotionalen Nebel“.

Fragen zur Konfliktgeschichte

- 1 Welche Erfahrungen habe ich mit Konfliktregelungen gemacht?
- 2 Welche positiven und negativen Erfahrungen habe ich während meiner Sozialisation hinsichtlich der Zusammenarbeit mit anderen gemacht?
- 3 Sind Konflikte für mich etwas Notwendiges, Selbstverständliches oder bedeuten Konflikte etwas Negatives für mich? Sind sie etwas, was Sie vermeiden möchten?
- 4 Welche Personen haben mein Konfliktverhalten geprägt?
- 5 In welchen Konfliktkulturen bin ich groß geworden?

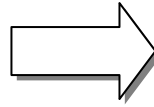
Notieren Sie hier Ihre Antworten:

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Häufige Konfliktlösungsverhaltensweisen

Kooperation

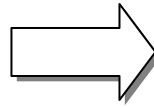
„Nur gemeinsam klappt's!“



Win-Win-Prinzip
Ursachenforschung
Tragfähige Lösungen

Kompromiss

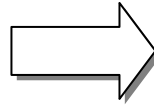
„Alles beim Alten lassen!“



Beidseitiges Gewinner-
Verlierer-Prinzip
Kaum Ursachenforschung
Konflikt vertagen

Durchsetzung

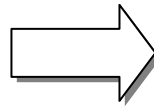
„Der Stärkere hat immer recht!“



Einseitiges Gewinner-
Verlierer-Prinzip
Keine Ursachenforschung
Blockade; Vergeltung
Verlängern des Konflikts

Anpassung

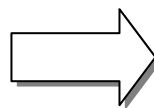
„Um des lieben Friedens willen!“



Keine Ursachenforschung
Konflikt vertagend oder
verlängernd
Keine Lösungen

Vermeidung

„Nur keinen Streit!“



Keine Ursachenforschung
Konflikt vertagend oder
verlängernd
Keine Lösungen

7 Konfliktlösungsverhaltensweisen

7.1 *Vermeidung*

„Nur keinen Streit“

Der Konflikt wird „unter dem Teppich“ gehalten. Flucht, Ausweichen, Verantwortung abschieben sind typische Verhaltensmuster.

Der Konflikt wird hierdurch nicht gelöst, er wird lediglich zeitlich verschoben.

Vermeidungsstrategien begünstigen Konflikteskalationen!

7.2 *Anpassung*

„Um des lieben Friedens willen, gebe ich nach!“

Die eigenen Ziele treten in den Hintergrund, Verzicht, Anpassung, Harmonisieren, Nachgeben.

Nützlich ist derartiges Verhalten, wenn es darum geht, erst einmal eine Gesprächsbereitschaft zu schaffen.

Mittel- und langfristig werden auch hierdurch Konflikte lediglich vertagt.

Gegen die eigenen Ziele kann niemand ohne bemerkbare Folgen leben und/oder arbeiten!

7.3 *Durchsetzung*

„Der Stärkere hat immer recht!“

Allein das Ergebnis zählt, Macht- und Statuseinsatz und Zwang spielen eine große Rolle. Es wird nicht nach den Ursachen des Konfliktes gefragt, sondern lediglich danach, wer Recht hat oder sich besser durchsetzen kann.

Wer glaubt, dass derartig bearbeitete Konflikte aus der Welt seien, der irrt. Bei der nächsten günstigen Gelegenheit wird sich die Partei, die „verloren“ hat, revanchieren.

Konflikte, die auf zurückliegenden Konflikten basieren, die mit Durchsetzung bearbeitet wurden, lassen sich nachträglich viel schwerer auflösen!

7.4 *Kompromiss*

„Friedliche Koexistenz; alles beim Alten belassen“

Jeder gibt ein bisschen nach; die Parteien „handeln aus“. Beide Seiten sind Verlierer und Gewinner zugleich.

Die Ursache des Konfliktes wird auch hier nicht aufgedeckt, sondern lediglich zeitweise entschärft.

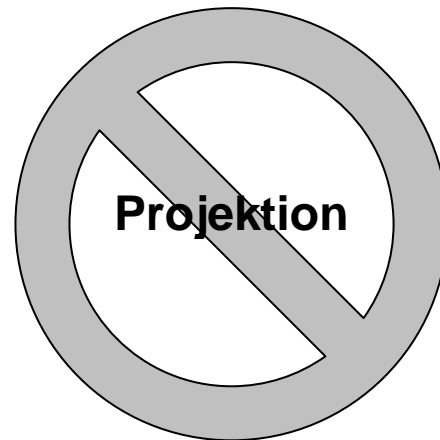
7.5 *Kooperation*

„Nur gemeinsam können wir es schaffen!“ - Der Königsweg

Gemeinsame Suche nach der besten Lösung; Offenheit, Vertrauen und Wertschätzung, Mut und Kreativität werden eingesetzt. „Querdenken“ ist erlaubt. Beide Parteien sind Gewinner.

Diese Form des Konfliktlösungsverhaltens setzt die eigene Bereitschaft zu o. g. Verhaltensweisen auf beiden Seiten voraus. Alle (!) Parteien müssen sich von einer Konfliktlösung etwas versprechen. Alle Parteien können auch den anderen einen Gewinner sein lassen. Rache, Revanche, Vergeltung etc. haben hier nichts zu suchen. Dieser Weg verspricht eine konstruktive, ursachenorientierte und nachhaltig wirkende Konfliktlösung.

Wichtige Abwehrreaktionen



8 Wie Konflikte häufig abgewehrt werden – Die Abwehrreaktionen

8.1 Rationalisierung

Es werden Gründe angeführt, die für ein bestimmtes Verhalten zwar grundsätzlich möglich, aber in diesem Fall nicht zutreffend sind.

Beispiel:

Ein Mitarbeiter wird nicht befördert; er beteuert, darüber ganz froh zu sein.

8.2 Projektion

Abgelehnte eigene Bedürfnisse und Eigenschaften werden anderen Personen unterstellt.

Beispiel:

Ein Vorgesetzter, der selbst nicht gut organisieren kann, wirft einer Mitarbeiterin vor, bei der Planung versagt zu haben.

8.3 Verdrängung

Ein Problem, ein Konflikt oder peinliche Vorfälle werden vergessen oder geschickt übergangen.

Beispiel:

Ein Mitarbeiter, der einen Vorschlag bei Vorgesetzten vorstellen sollte, vergisst den Kollegen von der Kritik an seinem Entwurf durch die Vorgesetzten zu unterrichten. „Bis auf kleine Änderungen ist alles in Ordnung gegangen.“

8.4 Verschiebung

Gefühle werden auf andere übertragen, die eigentlich nichts damit zu tun haben.

Beispiel:

Der Abteilungsleiter lässt seinen Frust über eine Anweisung des Präsidenten an den Dezernatsleitern aus. ODER Mitarbeiter lassen ihre Enttäuschung über fehlende Aufstiegsmöglichkeiten an der Arbeit aus, in dem sie „Dienst nach Vorschrift“ machen.

8.5 Regression

Rückfall in abgelegte, kindliche Verhaltensweisen (Beispiele: blödeln, verniedlichen, weinen, schreien, „bocken“ oder „trotzen“)

Beispiel:

Eine Mitarbeiterin beginnt zu weinen, um ihre Versetzung in eine andere Abteilung zu verhindern.

ODER

Jemand verzettelt sich in er einer Fülle von Aktivitäten („blinder Aktionismus“) und verschleiert damit seine Unfähigkeit zu konkreter Arbeit. DIES IST EIN GANZ WICHTIGES BEISPIEL!!!

Merke: Die Abwehr von Konflikten stellt keine Konfliktlösung dar, die in der Lage wäre einen aktuellen Konflikt konstruktiv aufzuarbeiten, die Ursachen zu ergründen und einen tragfähigen Lösungsansatz auch für die Zukunft zu erschließen.

9 Ungünstige Verhaltensweisen und Einstellungen bei der Konfliktregelung

Konflikte können nur in Gesprächen aufgelöst werden. Die nachfolgenden Mechanismen behindern erfolgreiche Konfliktbearbeitungsbemühungen.

Wenn Sie darauf achten, ob diese Mechanismen in Konfliktgesprächen vorkommen, können Sie diese erfolgreich versuchen zu vermeiden bzw. deren Auswirkungen transparent zu machen.

9.1 *Sich selbst erfüllende Prophezeiung / Erwartung (Misstrauen erzeugt Misstrauen – Ein Teufelskreis)*

Das psychologische Muster der „self-fulfilling-prophecy“ wirkt sowohl für das Individuum – wenn es um seinen Gesundheitszustand z. B. geht – wie auch in Konfliktsituationen.

„Das habe ich ja gleich gesagt.“ „Das war ja nicht anders zu erwarten.“ „Wie könnte es auch anders sein?!“ sind typische Redewendungen.

Wenn dieser Mechanismus greift, wird folgendes nicht wahrgenommen:

- Ein bestimmtes Verhalten resultiert nicht selten aus einem vorangegangenen Verhalten
Muster: „Wie Du mir so ich Dir.“ Wer mir misstrauisch begegnet, dem werde ich nur schwer sehr offen begegnen können.
- Positive Aussagen in einem Konfliktlösungsgespräch werden nicht gehört oder nicht ernst genommen.
- Nur die kritischen Aussagen werden beachtet.

Wenn dieses Muster verstärkt auftritt, sind Gegenerfahrungen notwendig, die den umgekehrten Mechanismus wirksam werden lassen: Vertrauen erzeugt Vertrauen. Dieser Prozess kann auch bei der Konfliktbearbeitung nutzbringend eingesetzt werden.

Voraussetzung hierfür ist allerdings eine beidseitige Bereitschaft, den Teufelskreis zu durchbrechen!

9.2 *Individualisierung von Konflikten (Der böse Täter und das arme Opfer)*

Beispiel:

In einer Dienstberatung wird ein „Dauerredner“ nicht unterbrochen. Die Gruppe ist verärgert und äußert dies mit „Dauerredner“ auch hinterher oder hintenrum. Dieser empfindet sich als das „arme Opfer“, die Gruppe empfindet ihn als „den bösen Täter“. Der Dauerredner empfindet die Gruppe gleichzeitig als „bösen Täter“, weil diese ihn die Arbeit machen lassen und sich hinterher noch beschweren.

ODER:

Das Klima in einer Abteilung ist belastet. Die Mitarbeiter sagen, dass alles nur an dem Dezernatsleiter liegen würde. Dieser weiß nicht mehr, was er mit derartigen Mitarbeitern tun soll. Beide Seiten verstehen sich als „Opfer“ und sehen die jeweils andere Seite als „Täter“.

Dieser Mechanismus ist bequem und unterlegt der Frage nach der „Schuld“. Kann diese eindeutig zugewiesen werden, scheint die Lösung naheliegend. (Im 2. Beispiel: Führungskraft austauschen oder Mitarbeiter)

Positiv genutzt werden kann dieser Mechanismus, wenn beide Seiten erkennen, dass sie sich als Partner wechselseitig beeinflussen, den Konflikt stabilisieren und diesen auch nur so auflösen können.

9.3 *Umbewertung der Situation* (*Das Glas ist halb leer – statt halb voll*)

Beispiel:

Der Vorgesetzte gibt seinem Mitarbeiter eine weitgefasste Zielsetzung mit wenig konkreten Umsetzungshinweisen, um ihn durch einen möglichst großen Handlungsspielraum zu motivieren. Der Mitarbeiter steht unter Stress, weil er nicht weiß, wie er vorgehen soll und zweifelt an der Führungsfähigkeit seines Vorgesetzten, da ihm keine genauen Teilziele gesetzt werden.

Die positive gemeinte Maßnahme wird als negativ erlebt. Dies kann so weit gehen, dass im Gespräch positiv gemeinte Vorschläge als Bevormundung verstanden werden.

ODER:

Der von einem Abteilungsleiter vorangetriebene Reformprozess einer öffentlichen Verwaltung wird von den Mitarbeitern als aussichtslos eingeschätzt, da ja keine klaren Zielvorgaben, keine sofort greifbare Veränderung erkennbar ist. Der Reformprozess zielt aber auf die Beteiligung der Mitarbeiter/-innen, die ihre alltäglichen Arbeitsprozesse mitgestalten können sollen.

Die Mitarbeiter warten bis sich etwas tut und lassen die Chancen ungenutzt. Der Abteilungsleiter resigniert in seinen Bemühungen und nimmt sich immer weniger Zeit für den Prozess. Die Mitarbeiter resignieren ein weiteres Mal. Der Reformprozess scheitert.

Positiv kann dieser Mechanismus genutzt werden, in dem die eigenen „Negativ-Brillen“ zur Überprüfung der eigenen Wahrnehmungen herangezogen werden. So kann der Vorgesetzte sein Führungsverhalten durch Kenntnis der Sichtweise des Mitarbeiters überprüfen. Der Abteilungsleiter kann überprüfen, warum die Resignation der Mitarbeiter/-innen hinsichtlich Veränderungsprozessen so groß ist. Die Mitarbeiter/-innen können ihre eigene Beteiligungsfähigkeit in Gestaltungsprozessen überprüfen.

9.4 *Interpunktion: Ursache – Wirkung* (*Wer hat angefangen, wer hat Schuld?*)

Beispiel:

Ein neuer Mitarbeiter macht viele Fehler, was sich auf das Außenbild der gesamten Abteilung auswirkt. Die Kollegen sagen: „Er macht Fehler und fragt uns ja nicht einmal. Deshalb sind wir schlecht auf ihn zu sprechen.“ Der neue Mitarbeiter sagt: „Ich frage Euch nicht, weil ihr so ablehnend mir gegenüber seid.“

Wenn ein Schuldiger gefunden ist, scheint die Ursache für einen Konflikt auch gefunden worden zu sein. Tatsächlich aber macht das Beispiel deutlich, dass ein System von Personen gegenseitig den Konflikt bedingen und sich so gegenseitig behindern kann.

Die Frage danach „Wer angefangen hat“ ist so müßig wie die Frage nach dem „Huhn und dem Ei“. Allein die Frage nach einer beidseitigen Verhaltensänderung kann die wechselseitigen Abhängigkeiten in diesem Schuld-Ursache-Verhältnis auflösen.

Zu beachten ist außerdem: Wer nach der Schuld fragt, muss auch bereit und in der Lage sein, zu bestrafen. Sonst wird er nämlich unglaublich.

10 Wichtige Grundhaltungen für die kooperative Konfliktregelung

Konflikte können nicht erst dann kooperativ aufgelöst werden, wenn eine vollständige Übereinstimmung in den Zielen, Ansichten und Bedürfnissen erzielt ist.

Wichtig sind:

- Vertrauen
- Gegenseitige Wertschätzung
- Aktives Zuhören
- Ich-Botschaften

10.1 Das aktive Zuhören

Aktives Zuhören basiert auf dem ständigen Bemühen den anderen zu verstehen. Dies ist keineswegs gleichbedeutend mit einem Einverständnis. Es bildet vielmehr eine basale Voraussetzung für eine mögliche kooperative Konfliktlösung.

Hilfreich ist beim aktiven Zuhören:

- Nochmaliges Wiederholen der durch den Anderen geäußerten Botschaft, um Missverständnisse zu vermeiden.

Auf diese Weise überprüfen Sie selbst, ob das Gesagte bei Ihnen richtig angekommen ist und Ihr Gesprächspartner erhält eine Rückmeldung, wie das Gesagte angekommen ist. Gegenfalls kann er das, was er meint, noch deutlicher äußern.

- Sprechen Sie Bedürfnisse, Gefühle, Gedanken und Ziele an, die hinter dem Gesagten stehen. Auf diese Weise können sowieso indirekt über die Körpersprache geäußerte Botschaften in direkte umgewandelt werden. Gerade diese „inneren Erlebnisse“ spielen in der Konfliktbearbeitung eine große Rolle und können nur in ihrer destruktiven Wirkung aufgelöst werden, wenn diese geäußert werden und dadurch bearbeitbar werden.

10.2 Ich-Botschaften

Wenn Sie versuchen, Ihrem Gesprächspartner klare, verständliche Botschaften hinsichtlich Ihrer eigenen Sichtweisen, Ihrer Bedürfnisse, Gedanken, Gefühle und Situation zu geben und dies ohne sofortige Wertung, Belehrung oder Bekehrung geschieht, tragen Sie dazu bei, dass Ihr Gesprächspartner die Situation besser versteht.

Darüber hinaus gilt:

- Ich-Botschaften bauen eigene Emotionen ab
- Ich-Botschaften erleichtern das Ziehen eigener Schlussfolgerungen
- Ich-Botschaften erhalten die Selbstachtung des anderen
- Ich-Botschaften erhalten die Qualität der menschlichen Beziehung

Merke:

- Aktives Zuhören und Ich-Botschaften unterstützen eine effektive Konfliktregelung
- Je konfliktgeladener eine Situation ist, desto wichtiger wird eine offene und präzise Kommunikation

11 Sechs Stufen der kooperativen Konfliktregelung

Merkmale der kooperativen Konfliktregelung sind:

- Gemeinsame, synergetische Problemlösung
- Berücksichtigung von individuellen und objektiven Unvereinbarkeiten
- Regelung muss für alle Seiten tragfähig sein
- Es gibt keine Verlierer
- Es fließen Erkenntnisse aus der Kommunikationspsychologie und der Problemlösetechnik zusammen
- Es kann in sechs Stufen vorgegangen werden, die für alle Beteiligten nachvollziehbar sind.

Stufe 1: Wo liegt das Problem?

Stufe 2: Herausarbeiten der gegenseitigen Erwartungen, Ziele und Wünsche

Stufe 3: Lösungsmöglichkeiten entwickeln

Stufe 4: Bewertung der Lösungsalternativen

Stufe 5: Entscheiden für eine annehmbare Lösung

Stufe 6: Durchführung der vereinbarten Lösung festlegen

12 Die 9 Stufen der Konflikteskalation

1 Verhärtung

Standpunkte ver-
härteten zuweilen,
prallen aufein-
ander

zeitweilige Aus-
rutscher und Ver-
krampfung

Bewusstsein der
bestehenden
Spannung er-
zeugt Krampf

Überzeugung:
Spannungen
durch Gespräch
lösbar

noch keine
starren Parteien
oder Lager

2 Debatte

Polarisation im
Denken, Fühlen
und Wollen,
Schwarz-Weiß-
Denken

Taktiken:
quasi-rational,
verbale Gewalt
Reden zur
Tribüne, über
Dritte „scores“
gewinnen

zeitliche Sub-
gruppen um
Standpunkte

Diskrepanz
„Oberton und
Unterton“

Überlegener
gegenüber
Unterlegenem
TA-Modell

3 Taten

„Reden hilft nichts
mehr“ Also: Taten!
Strategie der
vollendeten Tat-
sachen

Diskrepanz ver-
bales, non-ver-
bales Verhalten,
non-verbales Ver-
halten dominiert

Gefahr: Fehl-
interpretation

„pessimistische
Antizipation“:
Misstrauen,
Akzeleration

Gruppenhaut,
Kohäsion, Rollen-
Kristallisation

Empathie
verloren

4 Images

Koalition

Stereotypen,
Klischees, Image-
Kampagnen, Ge-
rüchte: auf Wissen
und Können!

einander in negative
Rollen manövrieren
und bekämpfen

Werben um An-
hänger, symbio-
tische Koalitionen

self-fulfilling pro-
phesy durch Per-
zeptionsfixierung

dementierbares
Strafverhalten

doppelte Bindun-
gen durch para-
doxe Aufträge

5 Gesichtsverlust

öffentlich und direkt:
Gesichtsangriffe!

inszenierte „Demas-
kierungsaktion“ Ritual

Demasqué:
„Enttäuschung“
Aha-Erlebnis
rückwirkend

Engel-Teufel als
Bild, Doppelgänger

Ausstoßen,
Verbannen

Isolation
Echo-Höhle
sozialer Autismus

Ekel

Ideologie, Werte
Prinzipien

Rehabilitierung!

6 Drohstrategien

Drohung und
Gegendrohung:
Forderung

Sank- = Sanktions-
tion potenzial

Glaubwürdigkeit:
Proportionalität
Selbstbindungs-
aktivitäten,
Stolperdrähte

„second move“

Stress

Akzeleration
durch Ultimaten,
Scherenwirkung

7 Begrenzte

Vernichtungs- schläge

Denken in
„Dingategorie“

keine menschliche
Qualität mehr

begrenzte Ver-
nichtungsschläge
als „passende
Antwort“

Umkehren der
Werte ins Gegen-
teil: relativ kleine-
rer eigener Schan-
den = Gewinn

8 Zersplitterung

Paralysieren und
Desintegrieren
des feindlichen
Systems

Abschnüren der
Exponenten vom
Hinterland

vitale System-
Faktoren zer-
stören, dadurch
System unsteuer-
bar, zerfällt
gänzlich

9 Gemeinsamt in den Abgrund

kein Weg mehr
zurück!

totale Konfronta-
tion

Vernichtung zum
Preis der Selbst-
vernichtung, Lust
am Selbstmord,
wenn auch der
Feind zugrunde
geht!