

Mit Konflikten angemessen umgehen

Jedoch kann das Modell keine Gelingensgarantie zur Konfliktlösung geben, da die Menschen in ihren kommunikations- und Verhaltensweisen doch höchst unterschiedlich sind. Auch gilt es, die postulierten Kommunikationswerkzeuge einzuüben und zu verinnerlichen, um das Gordon-Modell einsetzen zu können. Letztlich ähnelt das Gordon-Modell dem Konzept der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg, setzt es doch ähnliche Elemente ein.

Situation

In Ihrem Betrieb kommt es aufgrund der anstehenden Urlaubsplanung für die kommenden Sommerferien zu einem Konflikt unter Ihren Angestellten. Wie schon in den Vorjahren möchte Frau Müller ihren Haupturlaub wegen ihrer schulpflichtigen Kinder in den ersten Augustwochen nehmen. Diesen Zeitpunkt hat auch Herr Schmidt eingetragen, denn er hat für diesen Zeitraum schon lange im Voraus einen günstigen Flug bekommen.

Aufgaben

- 1 Erklären Sie, warum durch eine herkömmliche Problemlösung durch den Vorgesetzten der beiden Angestellten sehr wahrscheinlich keine „Win-win“-Situation herbeigeführt wird.
- 2 Entwerfen Sie anhand der Gordon-Methode eine mögliche Vorgehensweise für ein klarendes Gespräch mit Herrn Schmidt und Frau Müller, aus der eine „Win-win“-Situation für die beiden resultiert.
- 3 Benennen Sie mögliche Werkzeuge des Zuhörens, die eine gelingende Kommunikation ermöglichen, und formulieren Sie Kommunikationsperren nach dem Gordon-Modell um.

5.3.5 Konflikte konstruktiv lösen: Das Harvard-Konzept

Das Harvard-Konzept wurde vom Harvard Negotiation Project der Harvard-Universität entwickelt. Das Harvard-Verhandlungsprinzip erlaubt auch bei schwierigen Verhandlungen noch ein positives Verhandlungsergebnis zu erzielen. So gelang es mit Hilfe des Harvard-Konzepts 1978 durch die Vermittlung des US-Präsidenten Jimmy Carter, den bahnbrechenden Friedensvertrag von Camp David zwischen Israel und Ägypten auszuhandeln. Damit hat sich das Harvard-Konzept als Prinzip der vermehrten Optionen auch in der Welt der großen Politik etabliert. Das dahinterstehende Prinzip der konstruktiven und friedlichen Einigung in Konfliktsituationen stellten der amerikanische Rechtswissenschaftler Roger Fisher und William L. Ury in ihrem 1981 erschienenen Buch „Getting to Yes“ einem breiteren Publikum vor. Ziel des Harvard-Konzeptes ist es, die Sach- und Beziehungsebene zu trennen, Interessen auszugleichen und Entscheidungsalternativen unter Verwendung neutraler Beurteilungskriterien zu suchen, um so einen Gewinn für alle Beteiligten, ein „Win-win“-Ergebnis zu schaffen.

Jeder von uns verhandelt, und zwar in vielfältiger Art und Weise: um die ersehnte Gehaltserhöhung, die Fernbedienung des Fernsehers, um das Ziel des Sommerurlaubs der Familie, den Rabatt beim Kauf neuer Kleidung etc. Jeder verhandelt täglich mit anderen über etwas, um schnellstmöglich eine Lösung zu erzielen – die Welt, in der wir uns bewegen, ist ein Verhandlungstisch. Auch zur Lösung von Konflikten wird verhandelt, falls diese noch nicht zu sehr eskaliert sind. Das Harvard-Konzept setzt dabei auf vier grundlegende Prinzipien.

Die grundlegenden Prinzipien des Harvard-Konzepts

- 1 Menschen und Sachprobleme werden getrennt voneinander behandelt
 - Menschen sind emotionale Wesen, die Beziehungen zueinander eingehen. Im Falle eines Konfliktes sollten Emotionen nicht mit dem Problem verwoben werden.
 - Die Klärung des Problems setzt eine störungsfreie Beziehung voraus.
 - Hilfreich sind dazu Begrüßungsrituale, Höflichkeitsformeln im Gespräch etc.
- 2 Konzentration auf wechselseitige Interessen (Bedürfnisse), statt auf Positionen (Entscheidungen)
 - Interessen und Positionen unterscheiden sich voneinander. Werden die den Positionen zugrundeliegenden Interessen nicht offengelegt, wird die Verhandlung erschwert.
 - Entscheidend ist es, Gemeinsamkeiten im Gespräch herauszufiltern, um die Verhandlung für beide Parteien erfolgreich zu gestalten.
 - Hilfreich sind dazu offene Fragen: Warum? Wozu?
- 3 Entwicklung von mehreren Entscheidungsoptionen
 - Die Suche nach der „richtigen“ Lösung ist ein Prozess, der oftmals die Kreativität behindert. Deshalb gilt es, nach möglichen Lösungen zu suchen, die erst später bewertet werden.
 - Hilfreich ist es, sich mit den Interessen der Gegenseite zu befassen.
- 4 Aufstellung objektiver Entscheidungskriterien
 - Objektive und faire Kriterien sind eine gute Entscheidungshilfe, da sie nicht abhängig von subjektiven Interessen der Parteien sind.
 - Hilfreich sind dazu Expertenmeinung, Gutachten etc.

GUT ZU WISSEN

Harvard-Konzept

Das wichtigste Kriterium des Harvard-Konzepts ist es, im Falle einer Konfliktsituation nicht zu feilschen und keinen Kampf um gegensätzliche Positionen (Entscheidungen, Wertungen) zu führen, sondern die eigenen Interessen (Bedürfnisse) offenzulegen und so durch einen Interessenabgleich eine gemeinsame Übereinkunft zu treffen. Damit weist das Harvard-Konzept durchaus Parallelen zur Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg auf, beruht es doch auf denselben Prinzipien.

Die Anwendung des Konzeptes im Ernstfall bedarf der eingehenden Übung und Auseinandersetzung mit den geforderten Prämissen. So erscheint die Anwendung der Grundregeln leicht, jedoch erweist sich die konsequente Umsetzung als komplexes Unterfangen.

Situation I

Zwei Schwestern streiten sich um ...
Nach langem Streit teilen sie m...

Nach dem Harvard-Verhandlun...
tet zu verhandeln, hätten die S...
Zitrone in zwei Hälften geteilt...
sen erfolgt. So hätten die Sc...
Konfliktes möglich ist und das...

Situation II

... Dann fragt die eine Schw...
wolle. Da antwortet diese: „Ich...
wollte den Saft für meinen Tee...“

Hält sich die Gegenseite nich...
Harvard-Prinzips, bietet sich...
hier zu Kritik und Ratschlä...
Kampfsport „Judo“ wird nic...
geschaut. Die Entwickler des...
einen unabhängigen Dritten...
Verhandlungstricks sollten di...
werden.

Die nachfolgende Geschichte...
flikt. Doch weil er auf der Sa...
interessiert sind, können am...

Die 17 Kamele

Vor Jahren starb ein reich...
seinem Testament verfügt...
Hälfte der Kamele, der zw...
erhalten. Die Söhne saßen...
umsetzen sollten.
Als sie nicht mehr weiter...
kam schon bald auf seinen...
„Habt ihr 18.“ Die drei Brüd...
„Nun bekommt der Älteste...
Kamele.“ Eines blieb übrig...

M12 Die Geschichte eignet sich auch...

Mit Konflikten angemessen umgehen

Situation I

Zwei Schwestern streiten sich um eine Zitrone. Jede der Schwestern will die Zitrone unbedingt haben. Nach langem Streit teilen sie mürrisch die Zitrone ...

Nach dem Harvard-Verhandlungsprinzip, dessen Zweck es ist, sachgerecht und interessensgeleitet zu verhandeln, hätten die Schwestern nicht nach dem schnellen Kompromiss gesucht und die Zitrone in zwei Hälften geteilt. Vielmehr wäre zunächst die Klärung der wechselseitigen Interessen erfolgt. So hätten die Schwestern schnell festgestellt, dass die konstruktive Lösung ihres Konfliktes möglich ist und dass so jede bekommt, was sie will.

Situation II

... Dann fragt die eine Schwester die andere, was sie denn jetzt mit ihrer Zitronenhälfte machen wolle. Da antwortet diese: „Ich brauche die Schale zum Kuchenbacken.“ Da staunt die andere: „Ich wollte den Saft für meinen Tee.“

Hält sich die Gegenseite nicht an die Regeln der Methode des sachbezogenen Verhandelns des Harvard-Prinzips, bietet sich die Anwendung des „Verhandlungs-Judos“ an. Die Gegenseite wird hier zu Kritik und Ratschlägen bezüglich der eigenen Vorstellungen eingeladen. Wie beim Kampfsport „Judo“ wird nicht zurückgeschlagen, sondern hinter die Position der Gegenseite geschaut. Die Entwickler des Harvard-Prinzips schlagen bei Nichteinhalten der Regeln weiter vor, einen unabhängigen Dritten bzw. eine dritte Partei hinzuzuziehen. Bei der Anwendung von üblichen Verhandlungstricks sollten diese sofort zum Thema gemacht werden und keine Angriffe gestartet werden.

Die nachfolgende Geschichte zeigt ein Win-win-Ergebnis für einen scheinbar unlösablen Konflikt. Doch weil er auf der Sachebene bleibt und alle Konfliktparteien an einer positiven Lösung interessiert sind, können am Ende alle Interessen befriedigt werden.

Die 17 Kamele

Vor Jahren starb ein reicher Mann im Orient. Seinen Söhnen hinterließ er 17 Kamele. In seinem Testament verfügte er, wie sie aufgeteilt werden sollten: Der älteste Sohn solle die Hälfte der Kamele, der zweitälteste ein Drittel und der jüngste solle ein Neuntel der Kamele erhalten. Die Söhne saßen am Lagerfeuer und beratschlagten, wie sie den Willen des Vaters umsetzen sollten.

Als sie nicht mehr weiterwussten, riefen sie einen weisen alten Mann um Hilfe. Der Weise kam schon bald auf seinem Kamel angeritten und sprach: „Ich gebe euch mein Kamel, dann habt ihr 18.“ Die drei Brüder schauten sich an und verstanden nicht. Der alte Mann fuhr fort: „Nun bekommt der Älteste von euch neun, der Zweitälteste sechs und der Jüngste zwei Kamele.“ Eines blieb übrig: Und so ritt er fort auf seinem Kamel.

¹¹² Die Geschichte eignet sich auch gut für das sogenannte Storytalking (siehe Kapitel 1.4.4)

Aufgaben

- 1 Stellen Sie die vier grundlegenden Prinzipien des Harvard-Konzepts visualisiert dar.
- 2 Bilden Sie Gruppen. Schildern Sie in der Gruppe abwechselnd je einen Konflikt aus Ihrem beruflichen Alltag. Wenden Sie als Zuhörer dabei die Methode des Aktiven Zuhörens an.
- 3 Unterscheiden Sie im Anschluss an die einzelnen geschilderten Konfliktsituationen gemeinsam die jeweils vorliegenden Ebenen der Sachlage, der Emotionen und der Interessen.

Situation

Zwei Männer, die im Lesesaal einer Bibliothek sitzen, geraten über die Frage, ob das Fenster geöffnet werden soll oder nicht, in eine Auseinandersetzung. Während der eine möchte, dass das Fenster offen bleiben soll, will der andere, dass das Fenster geschlossen werden soll.

- 4 Wenden Sie auf den geschilderten Konflikt das Harvard-Konzept an.
 - a Entwerfen Sie für diese Situation den Verlauf der konstruktiven und friedlichen Einigung in dieser Situationen mit einem „Win-win“-Ergebnis.
 - b Stellen Sie unter Anwendung des Verhandlungs-Judos dar, wie damit umgegangen werden kann, wenn eine Partei die Grundregeln nicht beachtet.
- 5 Vergleichen Sie das tatsächliche und das etwaige Verhandlungsergebnis nach dem Harvard-Konzept. Benennen Sie etwaige Unterschiede.

Aufgaben über das ganze Kapitel

Situation

Im Kfz-Betrieb UlmCars muss die Position des Werkstattleiters neu besetzt werden. Es liegen hierfür zwei unternehmensinterne Bewerbungen vor.

Der Kfz-Meister Thomas Paoli, der auch privat einen guten Kontakt zur Geschäftsführung des Betriebs pflegt, bei den Mitarbeitern aber unbeliebt ist und als fachlich wenig kompetent gilt, hat sich ebenso beworben wie der Kfz-Meister Peter Mayer, der durch seine fachliche Kompetenz und seine Hilfsbereitschaft bei den Mitarbeitern äußerst beliebt und angesehen ist. Die Geschäftsleitung entscheidet sich für Herrn Paoli und informiert die Belegschaft von UlmCars im Rahmen einer Werkstattbesprechung.

Bereits in der Werkstattbesprechung kommt Unruhe unter den Mitarbeiter ob dieser Entscheidung auf. Nach Beendigung der Besprechung taucht eine Abordnung bei der Geschäftsleitung auf und fordert die Umbesetzung der Position der Werkstattleitung durch Herrn Mayer.

Herr Paoli, der dies auch mitbekommt, vermutet dahinter eine Einflussnahme des abgelehnten Herrn Mayer. Er beschließt, von nun an nicht mehr mit Herrn Mayer zusammenzuarbeiten, meidet ihn, wo es nur geht, gibt Informationen nicht mehr an ihn weiter.

Dieses veränderte Verhalten des neuen Werkstattleiters ihm gegenüber bemerkte Herr Mayer und sucht das Gespräch. Doch Herr Paoli verweigert dies, beschwert sich jedoch bei der Geschäftsleitung. Die Geschäftsleitung, die grundsätzlich hinter dem neuen Werkstattleiter steht, ermahnt Herrn Mayer, die Entscheidung zu akzeptieren und sich kooperativ zu verhalten ...

Aufgaben

- 1 Analysieren Sie die Konfliktsituation.
 - a Bestimmen Sie die Auslöser.
 - b Stellen Sie Art und Form des Konflikts dar.
 - c Benennen und erläutern Sie die Konfliktphasen.
- 2 Erarbeiten Sie ein konstruktives Verhandlungsmodell unter Verwendung eines Judo-Modells.
- 3 Beurteilen Sie die Bedeutung und die Konstruktivität der einzelnen Maßnahmen.

Mobbing gibt es bei uns

Fast 20 Jahre lang arbeitete ich in einer Organisation. Intern wechselt sie ständig. Daran, wie der Vorgesetzte die Leistungen bewertet, ist eine Unverschämtheit zu erkennen. „Sie haben die Quoten gehalten!“, empört sich der Chef. „Sie haben sich nichts zu Schulden gemacht.“ Morgen im Thermobecher wird darüber gesprochen, ob der Chef noch lange bleibt. Doch das Lachen vergeht ihm nicht. Seidler bekommt die Anwohnung, die Akten ordner von hinten links in die Tasche zu stecken. Am nächsten Morgen das Resultat bestimmt. Seidler bringt die Akten wieder zurück in die Tasche. Seidler bestimmt fortan ihren Arbeitsplatz. [...]

Erika Seidler wird über ein Kindergartenkind geplaudert. Alleinerziehende Mutter ist nicht an ihr vorüber. [...] Das Kind ist sehr schüchtern und hat Kopfschmerzen. Die Mutter ist monatelangem Mobbing gefolgt. [...]

Erika Seidler informiert ihre Eltern, dass sie nicht mehr arbeiten kann. Doch statt Genesung ist sie in die Krankenversicherung eingetragen. [...]

M13 Quelle: Karin Flöthmann: Mobbing