

Konflikte

Ein Konflikt ist, wie der lateinische Name sagt, ein "Zusammenstoss" unterschiedlicher Wahrnehmungen, Vorstellungen, Ziele, Erwartungen, Bedürfnisse, Meinungen, Vorurteile und Interessen von Individuen und Gruppen (Teams, Organisationen, Staaten). Konflikte im Zusammenleben und in der Zusammenarbeit sind deshalb normal und unausweichlich.

Konflikte entstehen aber nicht nur zwischen Individuen und Gruppen, sondern wir erleben sie auch tief in uns selbst: "Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust."

Konflikte entstehen in unseren Köpfen. Deshalb können wir sie auch nur dort wirklich lösen, indem wir uns selbst von unseren festgefahrenen Vorstellungen, Erwartungen und Meinungen lösen und versuchen, uns selbst und unsere Mitmenschen besser zu verstehen.

Es geht also nicht darum, ob wir Konflikte haben wollen oder nicht. Es geht darum, wie wir zu Konflikten stehen und wie wir sie bewältigen, bevor sie sich in Form von gewalttätigen Auseinandersetzungen manifestieren.

Gemeinsam gelöste Konflikte sind eine Chance für positive Veränderungen. Nicht oder einseitig gelöste Konflikte hingegen belasten das Klima des Zusammenlebens und der Zusammenarbeit. Sie beeinträchtigen die Leistungsfähigkeit aller Beteiligten und somit den Gesamterfolg eines Unternehmens oder sozialen Systems.

Früherkennung von Konflikten

Je früher wir Konflikte erkennen, desto einfacher und schneller können wir sie lösen. In der nachfolgenden Liste finden Sie die häufigsten Symptome, die auf unterschwellige Konflikte hinweisen können.

- Gestörte Kommunikation
- Dienst nach Vorschrift
- Formalitäten stehen im Vordergrund: Laut Stellenbeschreibung...
- Nebensächlichkeiten werden hochstilisiert
- Entscheidungen werden nach oben zurückdelegiert
- Informationen werden zurückgehalten
- Bildung von Koalitionen/Parteien
- Suche nach Schuldigen statt nach Lösungen
- Mobbing

Partnerschaftliche Konfliktlösung

Konflikte werden häufig recht einseitig gelöst, indem sich der auf Grund seiner Stellung Stärkere auf Kosten des Schwächeren durchsetzt und dabei eine typische Gewinner-Verlierer-Situation schafft. In Vorgesetzten-Mitarbeiter- und Eltern-Kind-Beziehungen wird diese Methode oft angewandt, weil ein Machtunterschied bzw. ein Abhängigkeitsverhältnis die stärkere Seite der Rücksichtnahme zu entheben scheint. Menschen, die Macht über andere besitzen, neigen nicht selten dazu, von dieser Überlegenheit auch Gebrauch zu machen. Zudem sind wir alle mehr oder weniger mit diesem Gewinner-Verlierer-Denken aufgewachsen und betrachten deshalb die entsprechende Form der Konfliktlösung als natürliche Gegebenheit.

Einseitige, auf Machtverhältnissen beruhende Konfliktlösungen lassen sich zwar sehr rasch herbeiführen. Entscheidungen, die auf dieser Grundlage zustande kommen, werden allerdings vom Verlierer kaum akzeptiert oder unterstützt. Ein Verlierer ist nicht motiviert, sich für die Realisierung einer ihm aufgezwungenen Lösung einzusetzen.

Die partnerschaftliche Konfliktlösung zielt nicht darauf ab, einen Gegner zu besiegen, sondern ist bemüht, einen Partner zu gewinnen. Diese Form der Konfliktbewältigung berücksichtigt in hohem Masse das in jedem Menschen angelegte Bedürfnis nach Wertschätzung, Anerkennung, Bejahung und Zuwendung. Wer eine partnerschaftliche Lösung anstrebt, geht davon aus, dass auch sein Gegenüber individuelle Bedürfnisse und Interessen hat, die er oder sie befriedigen und wahrnehmen möchte.

Die partnerschaftliche Konfliktlösung zielt auch nicht auf einen Kompromiss, bei dem einer oder mehrere der Konfliktbeteiligten aus falsch verstandener Rücksichtnahme ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse ganz oder teilweise aufgeben. Solche Kompromisse, die die Persönlichkeitsentwicklung der Betroffenen blockieren, sind in Partnerschaften, Ehe- und Lebensgemeinschaften häufig zu beobachten.

Der offensichtlichste Nachteil einer partnerschaftlichen Lösung ist der grössere Zeitaufwand, der für die Vereinbarung einer allgemein akzeptierbaren Lösung notwendig ist. Dafür hat diese Methode aber auch gewichtige Vorteile. Die auf diesem Weg gewonnene Lösung kann von allen Beteiligten akzeptiert werden. Sie können sich mit dem Kompromiss identifizieren. Daher ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass die erzielte Vereinbarung auch tatsächlich in die Tat umgesetzt wird. Kontrollen erübrigen sich somit weitgehend. Die Zeit, die die Suche nach einer partnerschaftlichen Lösung in Anspruch genommen hat, lässt sich deshalb hier leicht wieder einsparen.

Partnerschaftliche Lösungen sind auch meist besser als einsame Entscheidungen, da sehr viel mehr Ideen und Lösungsvarianten einfließen. Nicht zuletzt festigen und verbessern partnerschaftliche Lösungen die zwischenmenschlichen Beziehungen, da keiner der Betroffenen einen Gesichtverlust hinnehmen muss. Im Gegenteil erfahren alle Beteiligten Anerkennung und Wertschätzung.

Die Basis der partnerschaftlichen Konfliktlösung ist eine konstruktive Streit- oder Konfliktkultur, die kreative, gegenseitige und nachhaltige Lösungen erlaubt – an Stelle

einseitiger Entscheidungen (Macht des Stärkeren), des Unter-den-Teppich-Kehrens oder einer Kuschelgruppen-Mentalität.

Entscheidend für das Vorgehen in einem Konfliktfall ist die Frage: Wer hat mit dem Konflikt ein Problem und leidet darunter?

- Haben Sie als Konfliktpartei ein Problem, so liegt es an Ihnen, Ihre berechtigten Wünsche und Bedürfnisse anzumelden. Dazu eignen sich die Ich-Botschaften.
- Hat Ihr Kontrahent ein Problem mit dem Konflikt, so ist es im Sinne einer nachhaltigen und partnerschaftlichen Lösung wichtig, dass Sie den anderen und seine berechtigten Vorstellungen und Erwartungen zu verstehen versuchen. Dabei hilft Ihnen das aktive Zuhören.
- Haben beide Parteien ein Problem mit dem Konflikt, der sich mit Ich-Botschaften und aktivem Zuhören allein nicht lösen lässt, dann haben sich das Verhandlungsmodell und die Mediation bewährt.

Ich-Botschaften

Ich-Botschaften sind Aussagen über mich selbst, meine Bedürfnisse, Ziele, Erwartungen, Wünsche, Vorstellungen, Gefühle und Emotionen in einer Konfliktsituation.

Im Gegensatz dazu sind Du-Botschaften Aussagen über den anderen. Sie können als Angriff, Vorwurf, Tadel, Drohung oder Herabsetzung verstanden werden und belasten dadurch die zwischenmenschlichen Beziehungen.

Du-Botschaften sind oft auch vermiedene Ich-Botschaften, weil wir uns nicht trauen, zu unseren Gefühlen und Emotionen, zu unseren Erwartungen, Bedürfnissen und Wünschen zu stehen – oder uns dessen gar nicht richtig bewusst sind. Vermeiden Sie Vorwürfe (Du-Botschaften) und ersetzen Sie sie durch Ich-Botschaften. Zum Beispiel:

Du-Botschaft: „Sie sind schon wieder 20 Minuten zu spät zu unserer Besprechung erschienen. Sie sind offenbar nicht einmal in der Lage, einen simplen Termin einzuhalten. Liegt es an Ihrer chaotischen Zeitplanung oder haben Sie einfach kein Interesse mehr an einer weiteren Zusammenarbeit?“

Ich-Botschaft: „Ich ärgere mich, dass Sie schon wieder 20 Minuten zu spät zu unserer Besprechung erschienen sind und wir alle dadurch eine Menge wertvolle Zeit verloren haben. Ich frage mich, ob Sie an einer weiteren Zusammenarbeit überhaupt noch interessiert sind. Wenn ja, erwarte ich, dass Sie das nächste Mal pünktlich sind. Kann ich mich darauf verlassen?“

Eine vollständige Ich-Botschaft setzt sich aus folgenden Elementen zusammen:

1. Anlass:
 - *„Wenn Sie...“*
2. Meine Gefühle:
 - *„dann fühle ich mich...“*
 - *„dann bin ich...“*
3. Kurze Begründung:
 - *„weil...“*
4. Meine Erwartung:
 - *„Ich erwarte, dass Sie in Zukunft pünktlich zu unseren Besprechungen erscheinen.“*
5. Zustimmung:
 - *„Kann ich mich darauf verlassen?“*
 - *„Okay?“*

Aktives Zuhören

Kommunikation bedeutet senden und empfangen: Das bewusste und unbewusste Senden von verbalen und nonverbalen Botschaften und das bewusste und unbewusste Empfangen und Verarbeiten dieser Signale. Mit einem Feedback darüber, wie die Botschaften bei uns angekommen sind und wie wir sie interpretiert haben, können wir die Kommunikation und das gegenseitige Verständnis wesentlich verbessern.

Kommunikation beschränkt sich für viele auf das Reden. Wirklich gute Kommunikatoren haben einen ausgesprochenen Spürsinn für die Bedürfnisse ihres Publikums. Wenn ich wirklich auf mein Gegenüber eingehen und seine Sympathien und Unterstützung gewinnen will, dann muss ich mein Gegenüber ernst nehmen, seine Bedürfnisse erkennen und anerkennen und mich für ihn interessieren. Das kann ich nur, wenn ich nicht nur brillant rede, sondern auch wirklich zuhöre.

Aktives Zuhören bedeutet deshalb nicht einfach nur Schweigen, sondern Aufmerksamkeit, Interesse und Anteilnahme durch:

1. Aufmerksamkeitsreaktionen:
 - a. Blickkontakt
 - b. Kopfnicken
 - c. Zwischenbemerkungen:
 - „*Mm-hmmm.*“
 - „*Ich verstehe...*“
 - „*Ja, und...*“
2. Aufforderungsbotschaften:
 - „*Nämlich?*“
 - „*Interessant!*“
 - „*Und dann?*“
3. Paraphrasen, d.h. Wiedergeben der sachlichen und emotionalen Botschaften mit eigenen Worten:
 - „*Es scheint, Sie...*“
 - „*Ich habe den Eindruck, Sie...*“
 - „*Sie denken also, dass...*“
 - „*Mit anderen Worten, Sie...*“
 - „*Trifft es zu, dass Sie...*“
 - „*Habe ich Sie richtig verstanden, dass...*“

Dies allein löst bereits viele Konflikte.

Das Verhandlungsmodell

Das Verhandlungsmodell eignet sich für alle Situationen, in denen zwei oder mehrere Personen oder Parteien in Konflikte verstrickt sind. Sie können das Verhandlungsmodell sowohl als Konfliktbeteiligter als auch als unbeteiligter Vermittler einsetzen.

1. Vorbereitungsphase
 - a. Wer ist beteiligt?
 - b. Wer ist betroffen?
 - c. Was sind die bekannten Positionen und Interessen der Beteiligten und Betroffenen?
 - d. Wer nimmt an der Verhandlung teil?
2. Verhandlungs- bzw. Vermittlungsphase (Einzel- und Gruppengespräche)
 - a. Gesprächsregeln festlegen: Keine Beleidigungen oder persönlichen Angriffe, kein Dazwischenreden usw.
 - b. Ziele festlegen: Was ist unser Ziel?
 - c. Positionen bestimmen: Welches sind die Erwartungen und Forderungen der beteiligten Parteien?
 - d. Bedürfnisse und Interessen aufdecken und bewusst machen: Welches sind die dahinter stehenden – meist unausgesprochenen und verborgenen – Bedürfnisse und Interessen?
 - Individuelle Bedürfnisse und Interessen der einzelnen Parteien.
 - Gemeinsame Bedürfnisse und Interessen.
 - Gegensätzliche Bedürfnisse und Interessen.
 - e. Objektive Kriterien: Gibt es objektive Kriterien, die eine bestimmte Lösung vorsehen?
 - Allgemeinverbindliche Normen
 - Vorschriften
 - Vertragsbedingungen
 - Gesetze und Präjudizien
 - Gewohnheitsrecht
 - f. Lösungsmöglichkeiten (Optionen) sammeln:
 - Individuelle Lösungsangebote und Optionen.
 - Gemeinsam entwickelte Lösungsmöglichkeiten und Optionen.

3. Übereinkunftsphase

a. Bewertung der Lösungsmöglichkeiten:

- Bewertungskriterien festlegen.
- Beste Alternative (für Konfliktbeteiligte):
 - Lösung besser als meine beste Alternative: Akzeptieren.
 - Lösung schlechter als meine beste Alternative: Ablehnen bzw. Verhandlungen abbrechen oder vertagen.

b. Entscheidung für eine allgemein akzeptierbare Lösung.

c. Konkrete Vereinbarungen

- Details der Umsetzung.
- Kriterien der Erfolgskontrolle.

DeEskalation

Wut und Gewalt sind Ausdruck der Unterlegenheit und ein Mittel, die Aufmerksamkeit auf sich und auf seine unbefriedigten Anliegen oder seine unbefriedigende Situation zu lenken. Die Wut ist nicht das Problem, aber die Art und Weise wie sie ausgelebt wird.

Die folgenden Punkte vermeiden, dass bestehende Konflikte sich gegenseitig aufschaukeln, in der Familie, im Berufsleben oder in der Öffentlichkeit, zwischen einzelnen Personen oder Gruppen von Menschen.

1. Ruhig bleiben und aus einer Position der Stärke heraus handeln.
2. Zuhören. Siehe „Aktives Zuhören“ und „Grundlagen der Kommunikation“.
3. Ansprechen der Emotionen:
 - *„Sie tönen im Augenblick recht aufgebracht.“*
 - *„Was hat Sie so wütend gemacht?“*
 - *„Was sind die Gründe Ihrer Enttäuschung?“*
4. Verständnis zeigen. Versuchen Sie den Standpunkt und die Situation der aufgebracht Person zu verstehen:
 - *„Ja, ich verstehe, dass Sie eine solche Situation in Wut bringen kann.“*
 - *„Wenn mir das passiert wäre, wäre ich auch wütend.“*
5. Bedauern der Situation. Keine Entschuldigung für eine Situation oder Entwicklung, auf die Sie keinen Einfluss haben:
 - *„Es tut mir leid, dass Sie einen solch schlechten Tag hatten.“*
 - *„Es tut mir leid, dass Sie von dieser Situation so enttäuscht sind.“*
6. Das okay einholen:
 - *„Können wir das mal so stehen lassen?“*
 - *„Ist das für Sie im Moment okay?“*

Mediation

Die Mediation ist ein freiwilliges aussergerichtliches Konfliktlösungsmodell. Eine neutrale dritte Person unterstützt dabei die Konfliktparteien, die Interesse haben, einvernehmliche Lösungen auszuhandeln. Der Mediator eröffnet einen Verhandlungsraum und bringt die Konfliktparteien zu gemeinsamen Gesprächen und Verhandlungen an einen Tisch. Im Gegensatz zu einer Gerichtsverhandlung, die vergangenes Verhalten be- und verurteilt, ist die Mediation zukunftsgerichtet und sucht eine partnerschaftliche Konfliktlösung, an der beide Parteien konstruktiv und eigenverantwortlich mitarbeiten.

Absolute Voraussetzung für den Erfolg einer Mediation ist das Interesse aller Parteien an einer gemeinsamen Lösung und die Bereitschaft aller Beteiligten, die getroffenen Vereinbarungen einzuhalten und umzusetzen.

Die fünf Phasen der Mediation:

1. Erläuterung des Ablaufs und der Spielregeln. Klärung der Streitpunkte. Prüfen, ob die Mediation das geeignete bzw. gewünschte Verfahren ist.
2. Die Beteiligten legen ihre Sicht der Dinge dar. Klärung und Erörterung der Standpunkte und Hintergründe (Bedürfnisse, Wünsche und Interessen). Vertrauensbildung.
3. Die Kontrahenten suchen gemeinsam nach Lösungen und Optionen (z.B. mit Brainstorming).
4. Prüfen, bewerten und abwägen der Optionen. Entwurf einer Vereinbarung.
5. Verbindliche Übereinkunft bzw. Vertragsabschluss.