

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 63, August 2008

Thema:

KONFLIKTMANAGEMENT, TEIL 2: KONFLIKTE EINORDNEN UND LÖSEN

INHALT:

- Konfliktauslöser und Konfliktverstärker
- Die Konfliktspirale
- Konstruktiver Umgang mit Konflikten
- Typen der Konfliktbewältigung
- Stufen der Konfliktbearbeitung
- Das Harvard-Konzept
- Interessen statt Positionen
- Umgang mit Frustration
- Zu guter Letzt...

Konfliktauslöser und -verstärker

In einem Konfliktfall hat man es nicht nur mit dem eigentlichen Sachthema zu tun, sondern auch mit den dahinter liegenden Gefühlen und Bedürfnissen.

Angst und mangelnde Konfliktfähigkeit heizen den Konflikt oft zusätzlich an. Oft entsteht ein Konflikt auch erst dadurch, dass die Konfliktpartner nicht über ausreichende Strategien der Konfliktbewältigung verfügen. Die persönlichen und beruflichen Anliegen werden nicht zielorientiert kommuniziert. So ist kreatives Konfliktmanagement meistens auch der Versuch, als „Dolmetscher“ und „Brückenbauer“ nach neuen Wegen Ausschau zu halten. Fließt zwischen den Menschen wieder Vertrauen, ist die Sicherheit wieder hergestellt. Dann wird das eigentliche Sach-Thema des Streits oft schnell überwunden.

Worauf Sie im Konfliktfall achten sollten:

- Projektion: Das was mich am Anderen aufregt, weil ich es in mir selbst nicht wahrnehmen kann (z.B. Andere für ihre Fehler verurteilen, weil man sich selbst keine Fehlbarkeit zugesteht)
- Verdrängung: Das was ich nicht an mir wahrnehmen mag und dennoch vorhanden ist (z.B. Gefühle von Schwäche und Unsicherheit. Stattdessen eine Maske der Kälte und Unnahbarkeit aufsetzen)
- Regression: Sich nicht dem Alter entsprechend verhalten
- Flucht: Sich auf Nebenkriegsschauplätzen aufhalten
- Aggression: Emotionen nutzen, um den eigentlichen Konflikt nicht thematisieren zu müssen
- Informationsmangel: Es fehlen relevante Informationen
- Informationsüberschuss: Es gibt zu viele Informationen. Alles wirkt undurchsichtig
- Vorurteile gegenüber den Streitpartnern
- Kommunikationsstil zu unterschiedlich
- Konflikt erscheint bipolar und damit unversöhnlich. Das eine schließt das andere aus
- Mangelnde Flexibilität im Denken und Handeln
- Mangelnde Wertschätzung
- _____
- _____
- _____



Die Konflikt-Spirale

(Von Win-win zu Lose-lose)

Die Einteilung der Konflikte in unterschiedliche Kategorien und Phasen hilft bei der Wahl der Mittel und Vorgehensweise. Ein Grundelement jedes positiven Konfliktlösungs-Ansatzes ist dabei die Fähigkeit, zwischen den konkreten Handlungen und den dahinter stehenden tieferen Absichten, Motivationen, Interessen zu unterscheiden. Bei aller Komplexität folgen Konflikte einem vorhersehbaren Verlauf. Insgesamt lassen sich neun Schritte unterscheiden:

Verhärtung: Die Stufe der Verhärtung ist weiter von Gespräch und Diskussion gekennzeichnet, aber in eher unangenehmer Atmosphäre. Vorbehalte gegen die andere Seite tauchen auf.

Debatte und Polemik: Beim Übergang zu Debatte und Polemik wird bereits häufig die Sachebene verlassen. Es geht zunehmend darum, Recht zu haben und gut da zu stehen. Die andere Seite soll verunsichert werden. Das Hin-und-her zwischen diesen beiden ersten Stufen ist sehr schön in politischen Diskussionsrunden wie Sonntags bei Anne Will zu beobachten.

Taten statt Worte stellen die andere Seite zunehmend vor vollendete Tatsachen. Das Misstrauen wächst und Nachgeben und Kompromisse kommen gar nicht mehr in Frage. Es werden Gruppen gebildet; das Wir-Gefühl innerhalb der Konfliktparteien nimmt zu. Zwischen den politischen Lagern und auch zwischen Bund und Ländern prägt das „Taten-statt-Worte“ oft den Umgangston.

Bilder und Koalitionen: Es werden Bilder aus Negativ-Urteilen über die Gegenseite gebildet und gefestigt. Jede Seite versucht, Koalitionen mit bislang Unbeteiligten zu bilden und sie für die eigene Sicht einzunehmen. Die andere Seite wird als inkompetent und schwach dargestellt. Zunehmend rücken die Sachfragen aus dem Blickfeld und man konzentriert die Angriffe auf die Personen. Gute Beispiele lassen sich besonders in den Schlammschlachten des amerikanischen Wahlkampfes finden.

Entlarven und Gesichtsverlust: Der Gegner wird als nicht integer und verwerflich in seinen Motiven „entlarvt“. Die Öffentlichkeit wird mit einbezogen. Um weitere Unterstützung im Kampf zu bekommen, ist ein Gesichtsverlust der anderen erwünscht und fast unvermeidlich.

Begrenzte Vernichtungsschläge: Zunächst werden die zerstörerischen Handlungen noch so begrenzt, dass der eigene Schaden möglichst gering bleibt. Ein vermeintlicher Sieg wird schon dadurch errungen, dass die Gegenseite einen größeren Verlust erleidet als man selbst.

Zersplitterung: Die Eskalation geht immer schneller, jeder Schlag führt zu einem noch schlimmeren Gegenschlag bis es zu Tötlichkeiten bzw. Sabotageakten kommt. Nur die Angst, durch den nächsten Gegenschlag selbst vernichtet zu werden, stellt noch eine (zunehmend schwindende) Hemmschwelle dar.

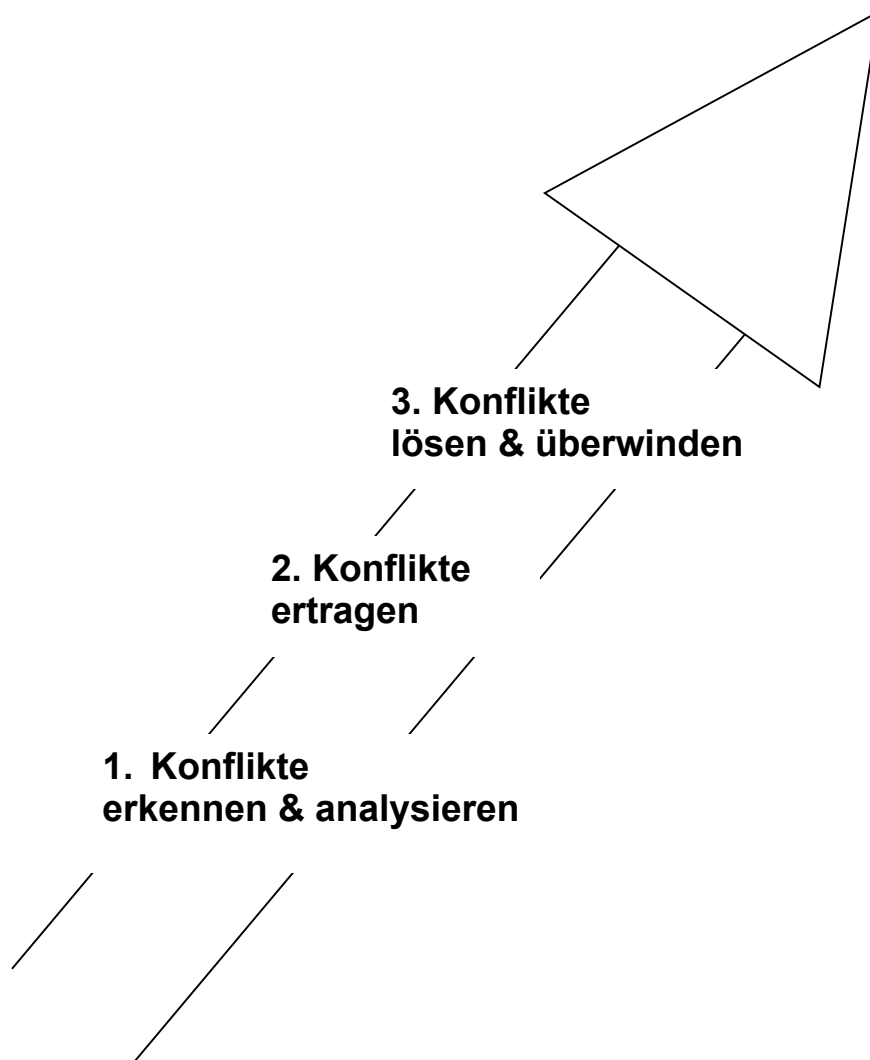
Gemeinsam in den Abgrund: Die Bereitschaft, bis zur Aufgabe des eigenen Lebens, dem anderen Schaden zuzufügen.



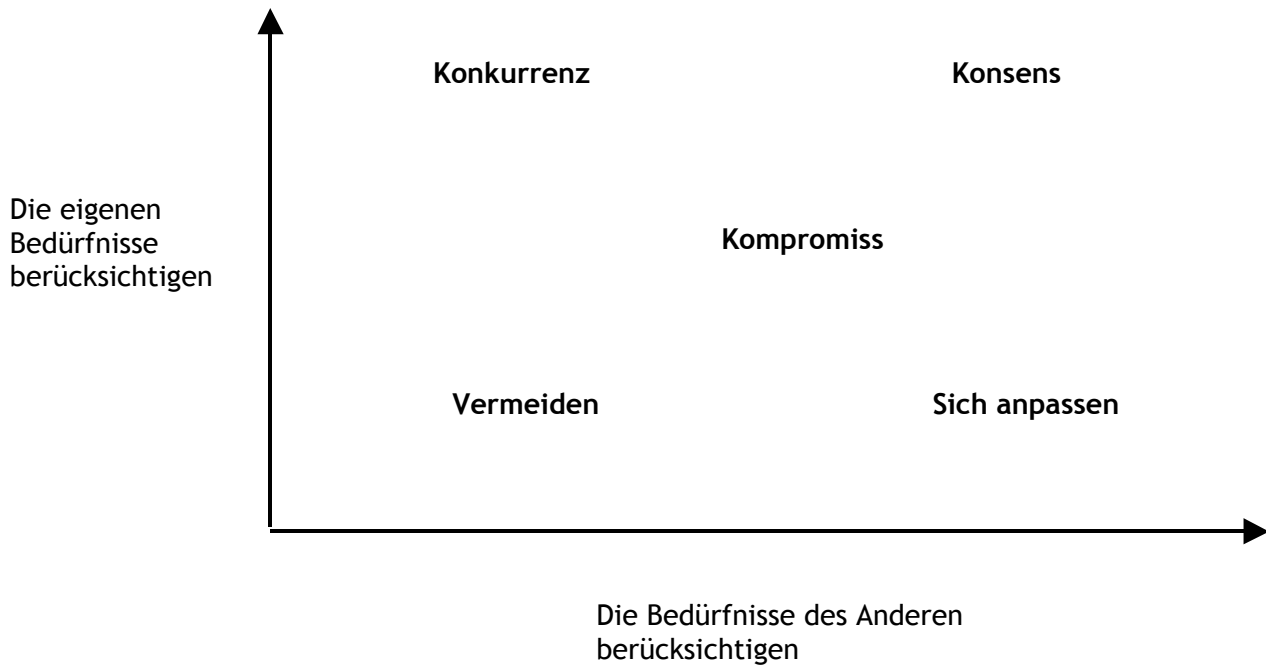
Konstruktiver Umgang mit Konflikten

Jeder Mensch entwickelt im Laufe seines Lebens individuelle Verhaltensprogramme. Diese werden verallgemeinert, um sich zukünftig in ähnlichen Situationen schnell in der zunehmend komplexeren Welt orientieren zu können. Die meisten Menschen haben im Umgang mit Konflikten schon in ihrer Kindheit feste Verhaltensmuster entwickelt, die häufig immer noch das Verhalten im Konfliktfall prägen.

Ein wichtiger Schritt im Konfliktmanagement besteht darin, die Konsequenzen des eigenen Verhaltens einschätzen zu können und Verantwortung für getroffene Entscheidungen zu übernehmen. Dies setzt drei Grundfähigkeiten voraus, die es zu erlernen und kontinuierlich weiter zu entwickeln gilt.



Typen der Konfliktbewältigung



Vermeiden heißt:	Sich zurückziehen und die Verantwortung abschieben, sodass am Ende keiner etwas davon hat (-/-).
Anpassung bedeutet:	Den Anderen zu besänftigen und die Harmonie wieder herzustellen, auch auf eigene Kosten (-/+).
Konkurrenz heißt:	Zwang anwenden und sich offen oder verdeckt unbedingt durchsetzen wollen, sodass der Andere eine Niederlage erleidet (+/-).
Kompromisse schließen bedeutet:	Einen Mittelweg finden, bei dem jeder gleichermaßen nachgibt. (+/+)
Konsens bedeutet:	Konflikte ansprechen und nach gemeinsamen Lösungen suchen, sodass alle Beteiligten gewinnen (+/+).



Stufen der Konfliktbearbeitung

1. Wahrnehmen und identifizieren

- Ist es ein Scheinkonflikt, z. B. ein Missverständnis?
- Liegen Konfliktverzerrungen vor, wie sie u. a. durch Über- oder Unterbewertungen sowie das Ausschalten relativer Informationen entstehen?

2. Konfliktbereiche aufdecken

- Wer ist beteiligt (unmittelbar/ peripher)?
- Auf wen wirkt sich der Konflikt aus?
- Ist der Konflikt allen Beteiligten bewusst?

3. Anliegen, Bedürfnisse, Ziele der einzelnen Konfliktparteien herausarbeiten (um was geht es?)

- Vordergründig und wirklich (nicht bei Symptomen stehen bleiben!)
- Liegen die Ursachen eher in einem Sach-, einem Wertekonflikt, in persönlichen Spannungen oder wo sonst?
- Um welche Sache geht es?
- Welche emotionalen Bedürfnisse stehen dahinter?
- Worin sehe ich meinen eigenen Anteil an der Entstehung des Konfliktes?
- Wie würde der Konfliktpartner mich beschreiben?
- Welches Machtverhältnis besteht zwischen den Konfliktparteien? (Gleichrangigkeit, hierarchisches Verhältnis?)
- Störungen benennen und in Wünsche umformulieren:
 - Um was geht es mir eigentlich?
 - Was ist mein Wunschziel?
 - Womit kann ich gut leben?

4. Lösungsmöglichkeiten erarbeiten

- Worin bestehen die gegensätzlichen Meinungen/ Interessen? (Klar formulieren)
- Anerkennen, dass unterschiedliche Standpunkte zu unterschiedlichen Sichtweisen führen und die Parteien aus ihrer subjektiven Sicht recht haben
- Anerkennen, dass eine wechselseitige Abhängigkeit besteht in Bezug auf die Konfliktlösung und deren Realisierung
- Überlegen, was wäre, wenn wir den Konflikt nicht lösen?
- Brainstorming für Lösungsmöglichkeiten (sammeln ohne Bewertung)
- Gibt es Konfliktlösungen, die nicht sein dürfen?
- Wie könnte eine für beide befriedigende Lösung aussehen? Sich nicht mit dem erstbesten Kompromiss zufrieden geben
- Nach Möglichkeit des Konsenses suchen, statt nach einem Kompromiss

5. Öko-Check - Lösung auf ihre systemische Verträglichkeit hin prüfen

6. In die Zukunft denken - Maßnahmen ableiten



Das Harvard-Konzept

Intelligentes Verhandeln bringt intelligente Ergebnisse.

1) Trennen Sie die Ebene der Sache und die Ebene der Personen!

(Achtung! Beziehungs-Ebene! Emotionen wahrnehmen!)

2) Feilschen Sie nicht um Positionen - hinterfragen Sie die Interessen!

(Positionsgerangel provoziert unattraktive Einigungen.)

3) Entwickeln Sie Optionen zum beiderseitigen Vorteil!

(Orientieren Sie sich am Ideal des Gewinner-Gewinner-Modells.)

4) Bestehen Sie auf der Anwendung objektiver Kriterien!

(Finden Sie faire und bereits erprobte Beurteilungs-Maßstäbe.)



Interessen statt Positionen

Feilschen Sie nicht um Positionen, sondern konzentrieren Sie sich auf Interessen!

Positionen = Grabenkampf

Problematisches Verhalten:

Machtmissbrauch, Drohung, hinterm Berg halten,
Verstecken hinter Rechtspositionen,
Vorschieben von Sachzwängen, Zitieren von Autoritäten,
Berufen auf Traditionen,
Verweisen auf moralische Grundsätze, Starrheit, Feilschen, Pokern

Hintergründe:

- Mangel an Gleichberechtigung
- Misstrauen
- Mangel an Sachkenntnis
- Mangeldenken

Interessen = wahre Beweggründe

Die Offenlegung der persönlichen Interessen-Hintergründe kann unterstützt werden durch:

- Gespräch im geschützten Rahmen
- Konflikt-Analyse
- Schrittweise Klärung der mit der Konfliktsituation verknüpften Gefühle und der zugrunde liegenden positiven Bedürfnisse
- Klärung der persönlichen Ziele
- Wahrnehmung der Interessen der anderen Beteiligten
- Gegebenenfalls Unterstützung durch Einzelberatung/Coaching



Umgang mit Frustration



0.► Suffering

Unreflektiertes Leiden



1.► Change it !

„Was stattdessen?“
 Kommen Sie ins Handeln!
 Idee -> Strategie -> Tat!



2.► Love it !

„Was könnte gut daran sein?“
 Ändern Sie Ihre Einstellung!
 Kreativität, Wohlwollen, Humor



3.► Leave it !

„Welche Alternativen gibt es?“
 Verlassen Sie das System!
 Der Schleudersitz!



**Und zu guter Letzt
hier noch ein Beitrag zum Thema
„Konflikte vermeiden, einmal anders...“**



Herausgeber: V.I.E.L.[®] Coaching + Training
 Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR
 Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

