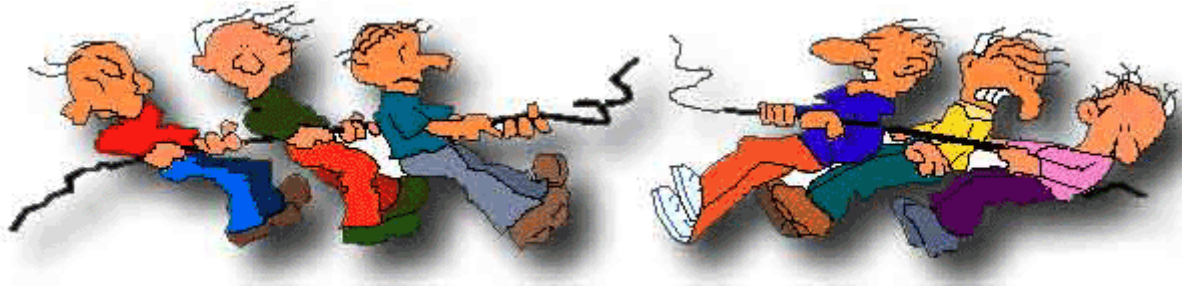


# Konflikte

---



## Inhalt

Konfliktwahrnehmung .....	4
Konfliktarten .....	5
Konflikttypen .....	7
Konfliktmanagement .....	11
Das Konfliktlösungsgespräch .....	15
Die Gesprächsstruktur .....	16
Konfliktlösungsansätze - Die Harvard Methode ("Getting to Yes" 1981) .....	17
Konfliktlösungsansätze - bei geringer verbaler Kommunikationsfähigkeit .....	19
Konfliktlösungsansätze - Der Konsens – Ziele durch Konsens erreichen .....	21
Konfliktlösungsansätze - Streit als Chance .....	22
Unterstützende Maßnahmen - Hilfestellungen zur Konfliktbewältigung .....	23
Unterstützende Maßnahmen - Merkmale guter Besprechungen .....	24
Unterstützende Maßnahmen - Moderation .....	25
Unterstützende Maßnahmen - Hilfestellungen zur Konfliktbewältigung .....	26
Unterstützende Maßnahmen – Grundlagen der Kommunikation .....	27
Unterstützende Maßnahmen – Gruppen fördern .....	28
Unterstützende Maßnahmen - Das Mitarbeitergespräch KOALA-Prinzip .....	29
Unterstützende Maßnahmen - Verhandlungsjudo .....	30
Risikofaktoren und Hemmnisse – Die elf Todsünden der Kommunikation .....	31
Risikofaktoren und Hemmnisse – Killerphrasen .....	33
Risikofaktoren und Hemmnisse – Umgang mit Killerphrasen .....	34
Risikofaktoren und Hemmnisse - Dysfunktionales Verhalten in Diskussionsgruppen .....	36
Risikofaktoren und Hemmnisse - Gruppenentscheidungen .....	37
Risikofaktoren und Hemmnisse - Die häufigsten Fehler von Führungskräften .....	38
Risikofaktoren und Hemmnisse - Konflikteskalation .....	40
Risikofaktoren und Hemmnisse - Rahmenbedingungen .....	41

# Konflikte

---

## Was ist ein Konflikt?

### Begriffsklärung

Das Wort „Konflikt“ stammt von dem lateinischen Substantiv "conflictus" und bedeutet Aneinanderschlagen, Zusammenstoßen, im weiteren Sinne daher auch Kampf, Streit. In der Psychologie - bzw. in den Sozialwissenschaften allgemein - spricht man dann von einem Konflikt, wenn zwei - meist soziale - Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind. Ein Konflikt kann sich auf einzelne Personen beschränken (intrapersonell), aber auch mehrere Menschen (interpersonell) oder ganze Organisationssysteme (organisatorische) umfassen.

**Konflikte sind Störungen, die den Handlungsablauf unterbrechen und belastend wirken.**

Konflikte haben die Tendenz zu eskalieren, d.h. sie weiten sich aus und nehmen an Intensität zu. Konflikte werden als Störung des "normalen" Lebens empfunden und halten von einem gewohnten Handlungsablauf ab.

Folgende Bedingungen müssen erfüllt sein, damit wir von einem Konflikt sprechen können:


# Konflikte

---

## Abgrenzung: Konflikte – Probleme - Pannen

Konflikte **unterscheiden sich von Problemen** vor allem dadurch, dass sich die Parteien in der Bewältigung der Situation uneins sind und dabei negative **Gefühle** entwickeln. Da die Gefühle einen starken Handlungsantrieb verursachen, ist die **Aktionsbereitschaft** in Konflikten sehr hoch.

Konflikte müssen aber klar von Pannen *abgegrenzt* werden, denn Pannen sind kontroversiell zu von unserer Logik getroffenen Entscheidungen, die negative Konsequenzen nach sich ziehen (z.B. vergisst jemand rechtzeitig eine Rechnung zu bezahlen und wird deshalb mit Mahnkosten belastet).

Pauschal kann man sagen: je stärker die Emotion, desto höher die Handlungsbereitschaft. Ein starkes Gefühl hat außerdem die Nebenwirkung, dass es die **kritische Urteilsbildung vermindert** oder sogar vollständig unterdrückt. Die Folge ist ein unreflektiertes Handeln, das im Nachhinein oft bereut wird.

Konflikt	Pannen/Probleme

## Kategorien

Man kann Konflikte nach verschiedenen Gesichtspunkten kategorisieren. Zweckmäßig ist, sich zu überlegen, wie viele Personen betroffen sind und in welchem Umfeld sich der Konflikt abspielt.

Wichtig ist auch, sich zu fragen, ob man es mit "*schwelenden*" Konflikten zu tun hat, die sich unter der Oberfläche und oft nach ganz eigenen Regeln weiterfressen.

Das Gegenstück wäre der "*offene*" Konflikt, der im negativen Fall in einen hitzigen Kampf ausartet und im positiven Fall in eine Diskussion mündet, die zu einer gemeinsamen Problemlösung führt.

Schließlich unterscheidet man noch "*spontane*" Konflikte, die auch in der Öffentlichkeit unter wildfremden Personen ausbrechen können.

# Konflikte

---

## Konfliktwahrnehmung

Bevor ein Konflikt offen ausbricht, werden häufig folgende **Symptome** deutlich:



Signale an denen man einen Konflikt erkennen kann, sind nur dann relativ sicher und eindeutig, wenn man die betreffenden Menschen gut kennt und demzufolge das oben aufgezeigte Verhalten als Veränderung interpretieren kann.

Im Ergebnis einer Befragung von Führungskräften aus Wirtschaft und Verwaltung wurden folgende typische Konfliktsignale genannt:

- **Aggressivität und Feindseligkeit:** verbale Attacken, absichtliche Fehler, böse Blicke
- **Desinteresse:** Abschalten, Dienst nach Vorschrift
- **Ablehnung und Widerstand:** ständiger verbaler und nonverbaler Widerspruch, geringe Ansprechbarkeit
- **Uneinsichtigkeit und Sturheit:** rigides und rechthaberisches Verhalten, kaum Änderungsbereitschaft
- **Flucht:** Vermeiden von Kontakten, Ausweichverhalten
- **Überkonformität:** überangepasstes Verhalten, falsche Freundlichkeit

# Konflikte

---

## Konfliktarten – Übersicht

### Innere Konflikte (intrapersonell)

Innere Konflikte (intrapersonell) sind solche, die wir mit uns selbst ausfechten. Häufig geht es um Entscheidungen, die wir fällen müssen.

Ein typisches Beispiel wäre:

Man muss sich entscheiden, ob eine neue Arbeitsstelle in einer anderen Stadt angenommen werden soll oder ob man sich innerhalb der eigenen Firma um einen anderen Posten bewirbt. Wir müssen mit dem Gefühl leben, dass sich die Entscheidung als falsch herausstellen könnte. Wie gut wir das schaffen, ist ein wichtiges Indiz für unsere Fähigkeit, auch mit anderen Konflikten umzugehen. Hier lassen sich unterscheiden:

#### ***Ergänzende Hinweise***

- ***Annäherungs-Annäherungs-Konflikte:*** Man hat zwei Möglichkeiten zur Auswahl, wobei beide Möglichkeiten ein positives Ergebnis bringen. Die Entscheidung für eine Möglichkeit schließt die andere aus. Ein Beispiel wäre der Kauf eines Wintermantels, wobei man sich am Ende zwischen zwei Modellen entscheiden muss.
- ***Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikte:*** Die Entscheidung ist hier zwischen zwei negativen Konsequenzen zu treffen, wobei wir zumindest ein Übel in Kauf nehmen müssen. So könnte man einen Konflikt beschreiben, bei dem man vor der Entscheidung steht, ob man freitags oder samstags nicht ausgeht, da man an einem der beiden Abende arbeiten muss.
- ***Vermeidungs-Annäherungs-Konflikte:*** Die Entscheidung für eine Möglichkeit bringt sowohl positive als auch negative Konsequenzen. Dazu zählt man zum Beispiel, wenn man sich für ein stark motorisiertes Auto entscheidet (sportlich, schnell). Dies ist mit höheren Kosten verbunden, wobei dieses Geld aber für andere angenehme oder notwendige Anschaffungen verwendet werden könnte. Außerdem gibt es Entscheidungen, bei denen man zwischen zwei Alternativen wählt, die sowohl positive als auch negative Folgen mit sich bringen. Wenn man sich z.B. zwischen einem Praktikumsplatz im In- oder Ausland entscheiden muss, bringt jede Entscheidung positive als auch negative Folgen mit sich.

# Konflikte

---

## Soziale Konflikte (interpersonell)

Als soziale Konflikte (interpersonell) bezeichnet man alle **zwischenmenschlichen** Konflikte, in die zwei Personen oder kleine Gruppen (z.B. eine Familie oder Freundesclique) verwickelt sind. Hier spielen immer Gefühle mit, außerdem unser Rollenverhalten und unsere Grundeinstellung gegenüber anderen Menschen.

Dabei ist zu prüfen, ob es sich dabei um Bedürfnis- oder Wertkonflikte handelt, denn diese verlangen verschiedene Methoden zur Konfliktbewältigung:

- *Bedürfniskonflikte*: Hier fühlt man sich direkt vom Verhalten einer anderen Person gestört oder in der Erfüllung der eigenen Bedürfnisse behindert.

Beispiele:

- Man möchte früh Schluss machen, doch der Chef möchte noch eine dringende Arbeit erledigt haben.
- Man kann nicht einschlafen, weil die Nachbarin im Wohnzimmer laute Musik spielt.

Finden Sie Beispiele zwischen Kollegen:

- *Wertkonflikte*: Im Gegensatz dazu haben Wertkonflikte keine direkten Auswirkungen auf einen persönlich, man möchte jedoch unbedingt, dass eine andere Person ihr Verhalten ändert, dass man für falsch hält.

Beispiele:

- Ein Jugendlicher hat zum 18. Geburtstag Geld vom Onkel bekommen und möchte ein Motorrad anzahlen; die Eltern meinen, dass der Betrag "für später" auf das Sparkonto gelegt werden soll.
- Eltern möchten nicht, dass ihre Tochter sich den Bauchnabel piercen lässt.

Finden Sie Beispiele auf gesellschaftlicher Ebene

# Konflikte

---

## Konflikttypen

### Zweierkonflikte

Als beispielhaftesten Paarkonflikt kann man wohl den **Mann-Frau-Konflikt** nennen, bei dem im Laufe der Geschichte Normen durch die Gesellschaft aufgebaut wurden, die aber auch wieder abgerissen wurden. Der Konflikt darf nicht so ausarten, dass nur einer Recht hat und der andere nicht bei Konflikten darf die Rangordnung keine Rolle spielen.

Weiterhin ist zu beachten, ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen eigenständigem Bewusstsein und Zusammengehörigkeitsgefühl mit der anderen Konfliktpartei zu finden.

### Dreieckskonflikt

Ein Zweierkonflikt kann durch Hinzukommen einer weiteren Person dramatisch verkompliziert werden, da sich neue soziale Gruppierungen bilden können, und damit die Größe der Teilgruppen nicht mehr gleich groß ist (bei Zweierkonflikten immer einer gegen den anderen).

- **Koalition:** zwei gegen einen. Der Außenseiter hat kaum Chancen seine Meinung einzubringen, da er personell in der Minderheit ist
- **Rivalität:** Teilung von einem Zweier-Team, um die beiden gegeneinander auszuspielen, damit sich der dritte einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen beiden verschaffen kann.
- **Vorrang der Beziehung vor der Person:** Großvater - Vater - Sohn ist ein passendes Beispiel, bei dem die Beziehung der Personen untereinander den Konflikt birgt und nicht die Personen selbst.

## Konflikte in Gruppen – zwei Tendenzen

Widerstand äußern	Unterordnung / Schweigen
Folgen	Folgen

# Konflikte

---

## ***Ergänzende Hinweise***

*Der Sinn von Gruppenarbeit (Zeitersparnis durch Arbeitsteilung und Spezialisierung von Personen auf bestimmte Tätigkeiten entsprechend ihrer Fähigkeiten) kann sich auch hemmend auf den Projekterfolg auswirken. Das "Besser-Sein" als der andere in einem bestimmten Bereich kann sich durch die Übertreibung der Konkurrenz (z.B. beim "Kampf" um Kunden und Marktanteile innerhalb eines Unternehmens) negativ auf das ganze System auswirken. Diese Fakten sind vor allem durch die westliche Logik und Weltanschauung bedingt, wo das Axiom "Von zwei einander widersprechenden Aussagen ist zumindest eine falsch" gilt.*



# Konflikte

---

## Konflikte in Organisationen

In allen hierarchisch strukturierten Verbänden ist die ganze Bandbreite an Konflikten vertreten. Das beste Beispiel liefert die Arbeitswelt. In jeder Firma prallen verschiedene Persönlichkeiten, Bedürfnisse und Interessen aufeinander. Hier finden sich:

	Zwischenmenschliche Probleme Zusätzlich treten ganz menschliche Komponenten wie Antipathien auf. Die rein sachlichen Differenzen werden nun personifiziert, subtile Angriffe, häufig verpackt in humoristischer Form; feine, fast unmerkliche Pfeile werden gegenseitig abgeschossen.
	Unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie man neue Kunden gewinnt, entgegengesetzte Meinungen, Uneinigkeit ist auf die Sache bezogen. Verschiedene Lösungsansätze sind vorhanden, jedoch unterschiedliche Meinungen darüber, welche umgesetzt werden soll.
	Unterschiedliche Arbeitsauffassungen
	Hierarchisches Gefälle
	Wer kriegt das schöne Eckbüro oder den Firmenwagen, wer macht wann Urlaub, wer wird befördert
	Ein Mitarbeiter signalisiert Widerstand, weil seine Gruppe in der Entscheidung nicht konsultiert wurde und bei der Entscheidungsfindung nicht mitgestalten konnte.
	Die meisten Personen haben innerhalb eines Unternehmens viele Rollen, vor allem sind Teammitglieder häufig noch in Linienfunktionen integriert. Wichtige, andere Aufgaben verhindern, dass das Projektziel erreicht werden kann. Ziele sind nicht miteinander vereinbar, ein Ziel wird leiden.

### Konflikte nicht verhindern, sondern damit richtig umgehen.

Der Widerstand ist dabei meist eine Vorform des Konfliktes:

Es treten zunächst verdeckte, stille Widerstände und erst dann in der Folge offene Widerstände auf. Widerstände müssen erkannt werden und anschließend formuliert und ausdiskutiert werden.

Ungelöste Widerstände treten immer wieder an die Oberfläche und führen in "echte" Konflikte über.

# Konflikte

---

## Beziehungskonflikte

werden fast immer auf einer anderen Ebene ausgetragen und erscheinen deshalb oft "getarnt".

Dann besteht die Gefahr, dass man an der **falschen Ursache** arbeitet. Dies wird nach kurzer Zeit einen **Folgekonflikt** verursachen, der in anderem Deckmantel erscheint, jedoch die gleiche Basis hat: die Beziehungsstörung. Zudem ist es möglich, dass ein Konfliktsyndrom, also die Kombination verschiedener Konflikttypen gleichzeitig vorliegt. Wenn man häufig mit den gleichen Personen/Parteien in Konflikten steht, besteht grundsätzlich die Gefahr, dass man die negativen Gefühle an diese Personen/Parteien koppelt. Damit beinhaltet der Konflikt zusätzlich eine **Beziehungskomponente**, die sich sogar verselbständigen und damit konfliktleitend werden kann.

## Die vier Seiten einer Nachricht Gesprächsverhalten analysiert nach den 4 Seiten



<https://www.youtube.com/watch?v=ickS3HHpCII>

# Konflikte

## Konfliktmanagement

**Konflikte sind integraler Bestandteil jeglichen Zusammenlebens.**

Da Konflikte häufig als Kampfsituationen wahrgenommen werden, entfaltet sich leicht eine innere **Konfliktdynamik**, die eine friedliche, konstruktive und gewaltfreie Regelung nicht mehr möglich macht. Dabei ist die Einstellung, dass der eigene Gewinn nur durch den Verlust des Gegners zu erzielen sei weit verbreitet. Selbst eintretende Misserfolge halten diesen folgenden Prozess nicht auf.

### Typische Verhaltensweisen von Menschen in Konfliktsituationen

Intensiverer Einsatz → striktes Beharren auf der eigenen Position → Einschränkung der Wahrnehmungsfähigkeit → fortschreitender Verlust der Entscheidungsfähigkeit → getrübe Sicht auf die Wirklichkeit → Überhöhung des Konflikts → verzerrter einseitiger Blick auf den Konfliktgegner → Zwanghafte Verhaltensweisen → s Misserfolge

**Konflikteskalation** nach Friedrich Glasl, österr. Konfliktforscher

Konflikteskalation		Deeskalationsstrategien					
		Moderation	Prozessbegleitung	Soziotherapeutische Prozessbegleitung	Vermittlung	Schiedsgericht	Machteingriff
Win-Win = beide können noch gewinnen							
Win-Lose = einer gewinnt, der andere verliert							
Lose-Lose = beide verlieren							
Win-Win-Phase	<b>1. Verhärtung</b>	■					
	<b>2. Debatte</b>						
	<b>3. Taten statt Worte</b>		■				
Win-Lose-Phase	<b>4. Koalitionen</b>			■			
	<b>5. Gesichtsverlust</b>				■		
	<b>6. Drohstrategien</b>					■	
Lose-Lose-Phase	<b>7. Begrenzte Vernichtung</b>				■		
	<b>8. Zersplitterung</b>					■	
	<b>9. Gemeinsam in den Abgrund</b>						■

# Konflikte

---

## Konfliktverlauf

**Konflikte verlaufen meist schnell und oft irrational.**

- Phase 1: Wahrnehmung von Konfliktsymptomen**
- Phase 2: Schuldzuweisung**
- Phase 3: Einstellungen zum Konflikthandeln werden aktiv**
- Phase 4: Konflikthandeln**
- Phase 5: Bewertung**

### **Phase 1: Wahrnehmung von Konfliktsymptomen**

Eigene Person nimmt **negative** Gefühle wahr, beim Gegenüber werden Anzeichen negativer Gefühle z.B. **Mimik** und unangemessene **Verhaltensweisen** wahrgenommen

### **Phase 2: Konfliktanalyse: "Schuldzuweisung"**

Schuld hat:

Die Gegenseite (Unpünktlichkeit, mangelnden Wille) oder die Umwelt (Stau, Verschwörungstheorien)

Folge → Starke **Aggressions- oder Angst-Gefühle** haben folgende Konsequenzen:

- Ausschüttung von Stress-Hormonen
- erhöhtes Aktivierungsniveau
- Herabfahren der Denkfähigkeit durch Ausschüttung der Stress-Hormone

Gefühle „im Griff“	Kritische emotionale Schwelle überschritten

# Konflikte

---

## Phase 3: Einstellungen zum Konflikt handeln werden aktiv

Wir kennen unterschiedliche Einstellungen zum Konflikt handeln:

- Die **kooperative Strategie** - größtmöglicher gemeinsamer Nutzen
- Die **konkurrierende Einstellung** - relativer Gewinn
- Die **individualistische Strategie** - größtmöglicher Eigennutzen

Diese Einstellungen werden in früh erworben und im Laufe des Lebens durch Erfahrungen immer wieder modifiziert. Je emotional belasteter man in einem Konflikt wird, desto eher besteht die Gefahr einer konkurrierenden oder individualistischen Handlungsweise.

## Konfliktverhalten wird oft schon in jungen Jahren geprägt.

### Phase 4: Konflikt handeln

Welche Verhaltensweisen gezeigt werden, ist stark von den vorherrschenden Einstellungsmustern abhängig. Da diese sich im Laufe des Konflikts ändern können, ist auch das Konfliktverhalten sehr wandlungsfähig.

Das Konfliktverhalten ist oft eine Kopie des Verhaltens, das man bei seinen Vorbildern (z.B. den Eltern, Chefs etc.) abgesehen hat.

### Phase 5: Bewertung des Konfliktergebnisses (das nicht immer eine Lösung sein muss)

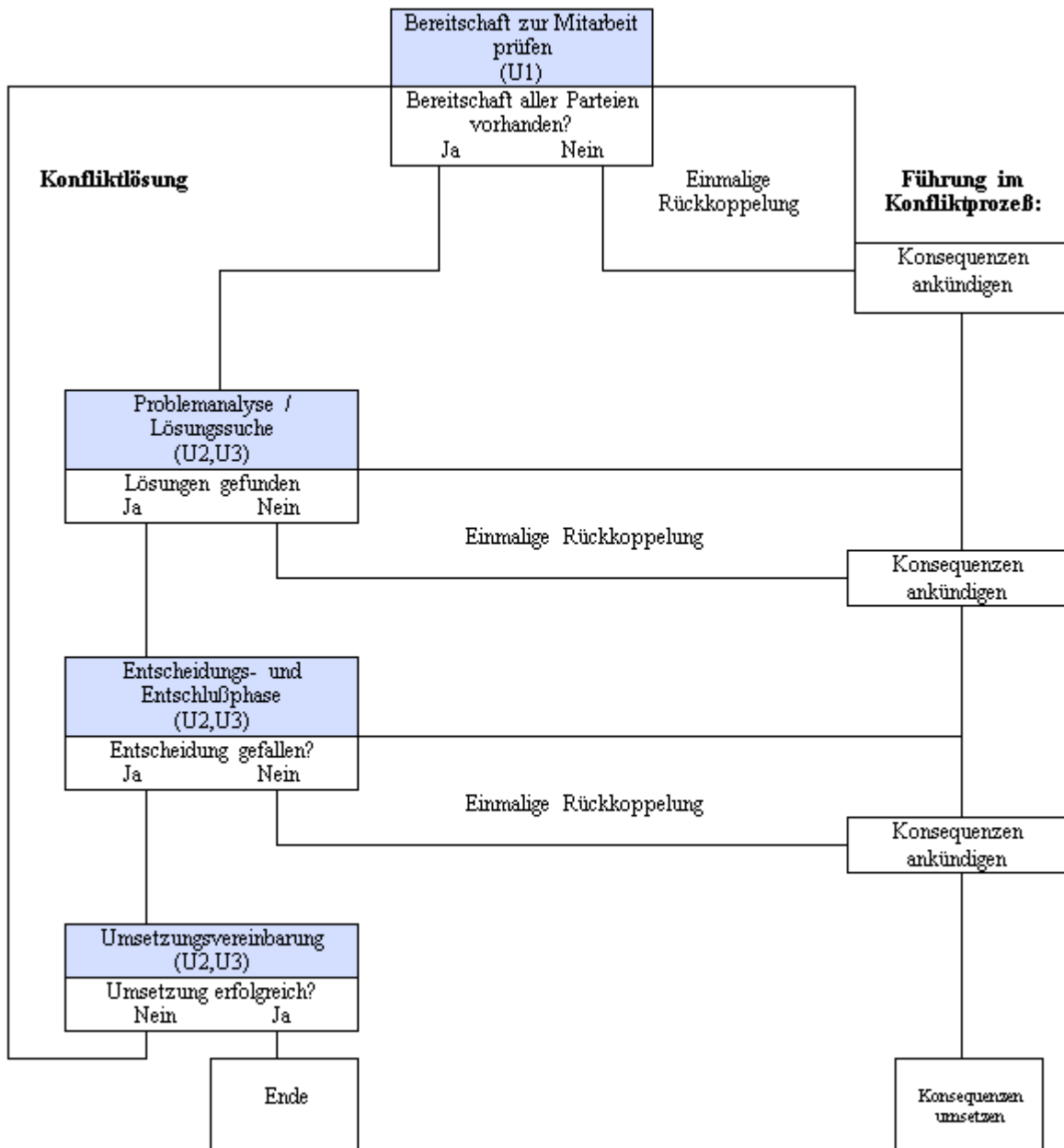
Wir halten nach Abschluss des Konflikts eine kritische Rückschau auf das **Konfliktergebnis**. Sind wir zufrieden, ist der Konflikt für uns erledigt und wir haben eine positive Erfahrung in Bezug auf unser Konflikt handeln gemacht.

Sind wir unzufrieden, dann haben wir mit unserem Gegner "noch eine Rechnung offen", die oft im nächsten Konflikt beglichen wird. Zudem überdenken wir die Effizienz unseres Konflikt handelns.

## Die Problemträger sind auch die Konfliktlösungsträger.

# Konflikte

## Konfliktmanagement



Erklärung zu U1, U2, U3, U4 siehe nachfolgender Text

# Konflikte

## Das Konfliktlösungsgespräch

<b>Kontaktphase</b>	<p>Gespräche in nichtaggressiver Atmosphäre - sachlicher Umgang</p> <p style="text-align: center;"><b>Gespräche so früh wie möglich, und so spät wie nötig führen.</b></p>
<b>Aufmerksamkeitsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufmerksamkeit auf den Konflikt lenken</li> <li>• Vorgeschichte kurz dargestellt</li> <li>• geplanten Verlauf des Gespräches darstellen – ggf. Ziel nennen</li> </ul>
<b>Unterredung</b>	<p>Themenpunkte abarbeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(U1)</b> Bereitschaft aller Beteiligten zur Konfliktlösung erklären</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Wenn auch nur eine der Parteien nicht bereit ist, kann das Gespräch bereits beendet werden bzw. in eine andere Gesprächsform übergehen (z.B. in ein Führungsgespräch).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(U2)</b> Jeweilige Sicht der Dinge darstellen <ul style="list-style-type: none"> <li>Diskussion verboten, da schädlich → Gefahr des Streitgesprächs</li> <li>Gemeinsamkeiten und Differenzen der Positionen herausarbeiten</li> <li>Worin sind wir uns einig?</li> <li>Worin sind wir uns uneinig?</li> <li>Welches sind unsere „Knackpunkte“?</li> <li>Uneinigkeiten stellen die Folgethemen dar und werden der Reihe nach abgearbeitet.</li> </ul> </li> <li>• <b>(U3)</b> Uneinigkeit abarbeiten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Lösungen fallen uns ein, um diese Uneinigkeit zu beseitigen?</li> <li>• Welche der Lösungen sind machbar?</li> <li>• Welche der Lösungen, die machbar sind, würden wir akzeptieren?</li> <li>• Entscheidung für eine oder mehrere der machbaren und akzeptablen Lösungen</li> <li>• Vereinbarung, wann über das Gelingen oder Mislingen der Umsetzung wieder gesprochen werden soll (Evaluation)</li> </ul> </li> <li>• <b>(U4)</b> Folgepunkte wie U3 bis alle Konfliktthemen bearbeitet wurden</li> </ul>
<b>Beschluss</b>	<p>Getroffene Vereinbarungen wiederholen und auf Akzeptanz prüfen</p>

# Konflikte

---

## Die Gesprächsstruktur

<b>Kontaktphase</b>	<p>Kontakt zum Gesprächspartner/zur Gesprächspartnerin herstellen. Ggf. persönliche Worte (sog. "<b>Eisbrecher</b>") schaffen eine positive Beziehung.</p> <p>z.B. Allgemeine Fragen nach dem Gesundheitszustand oder dem Befinden, ob der Partner/die Partnerin den Weg gut gefunden hat u.ä.</p> <p><b>Grundregel:</b> Nur Themen ansprechen, für die man auch ein Grundinteresse aufbringt.</p>
<b>Aufmerksamkeitsphase</b>	<p>Gesprächsthemen zu benennen Tagesordnung darstellen Ziel des Gespräches Zeithorizont.</p>
<b>Unterredung</b>	<p>Konfliktthemen der Reihenfolge besprechen ggf. auf Priorität einigen Themen nicht vermischen Zwischenfazit ziehen</p>
<b>Beschluss</b>	<p>Gesamtfazit mit Wiederholung vermeidet Missverständnisse Der letzte Punkt wird als Wichtigstes bemerkt.</p>



# Konflikte

---

## Konfliktlösungsansätze - Die Harvard Methode ("Getting to Yes" 1981)

Die Methode ist ein Leitfaden, der es Menschen erleichtern soll, in Verhandlungen jeder Art erfolgreich sein zu können. Die ursprüngliche Fragestellung war, dass man herausfinden wollte, wie Menschen am besten mit Differenzen umgehen können. Durch die Anwendung sollen unterschiedliche Verhandlungspositionen überwunden werden. Verfahrenste Situationen sollen gelöst werden. Die Methode nennt sich auch "sachbezogenes Verhandeln". Das Harvard-Konzept unterscheidet zwischen den beiden Kommunikations-Ebenen Sachinhalt (also der zu verhandelnden Übereinkunft an sich) und Verhandlungsführung (der Meta-Ebene).

Es müssen dabei vier Bedingungen eingehalten werden:

Wikipedia

1. behandeln Sie Menschen und ihre Interessen (die Sachfragen) getrennt voneinander;
2. konzentrieren Sie sich auf die Interessen der Beteiligten und nicht auf ihre Positionen;
3. entwickeln Sie Entscheidungsoptionen (Auswahlmöglichkeiten); und
4. bestehen Sie auf objektiven Beurteilungskriterien (bspw. gesetzliche Regelungen, ethische Normen etc.), bei deren Einhaltung das Ziel eine Übereinkunft ist, die folgenden Anforderungen genügt:
  - die guten Beziehungen der Parteien bleiben erhalten,
  - beide Seiten nehmen mit, was sie brauchen – oder, wenn beide das Gleiche brauchen, teilen es fair (bspw. nach dem „Einer-teilt-einer-wählt“-Prinzip) –, und
  - es wird zeiteffizient verhandelt (da nicht auf Positionen herumgeritten wird).

Gemäß der Harvard-Methode sind „schlechte“ Übereinkünfte nicht anzustreben. Dazu wird als Vorbereitung auf Verhandlungen die „beste Alternative“ außerhalb einer Einigung in Vergleich zur „schlechten Übereinkunft“ herangezogen und mit dieser verglichen.

Wichtig ist, dass sachlich verhandelt wird. Erreicht wird dies, indem:

- faule Tricks in Verhandlungen sofort direkt angesprochen werden, um ihnen den Wind aus den Segeln zu nehmen, und
- man sich nicht unter Druck setzen lässt, um zu einer Einigung zu gelangen, und ggf. die Verhandlungen unterbricht – bis das Gegenüber auf eine sachliche Verhandlungsart zurückfindet

Bei ständigen persönlichen Angriffen eines Verhandlungspartners kann ein geschicktes Ausweichen und der gleichzeitige Hinweis auf sachliche Aspekte die Verhandlungen auf diese Ebene zurückführen.

Bei absurden oder schwer annehmbaren Forderungen einer Seite, schlagen die Entwickler des Konzepts vor,

- hypothetisch zu akzeptieren, dies laut ausgesprochen zu **evaluieren** und die inakzeptablen Konsequenzen zu erläutern,
- den anderen um Rat zu fragen hinsichtlich der eigenen nicht akzeptablen Sachverhalte,
- einen unabhängigen Dritten (**Mediator**) hinzuzuziehen.

# Konflikte

---

## Ergänzende Hinweise zur Harvard-Methode

### ***Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln***

*Leicht mischen sich persönliche Beziehungen der Verhandelnden mit den anstehenden Problemen. Daher gilt es: sich in die Lage des anderen zu versetzen, die Absichten des anderen niemals aus den eigenen Befürchtungen abzuleiten, die Schuld an den eigenen Problemen nicht dem anderen zuzuschieben, über die Vorstellungen beider Seiten zu sprechen, die Gegenseite am Ergebnis zu beteiligen, die Vorschläge auch auf das Wertesystem des anderen abzustimmen, die eigenen und fremden Emotionen zu erkennen, zu verstehen und auszusprechen, der Gegenseite zu gestatten, Dampf abzulassen, auf emotionale Ausbrüche nicht zu reagieren und symbolische Gesten zu nutzen. Für den Kommunikationsprozess gilt: aufmerksam zuhören, Rückmeldungen geben über das, was gesagt wurde, so zu sprechen, dass man verstanden wird, über sich selbst reden und nicht über die Gegenseite, mit einer bestimmten Absicht sprechen.*

### ***Auf Interessen konzentrieren und nicht auf Positionen***

*Um vernünftige Ergebnisse zu erzielen, muss man Interessen und nicht die Positionen in Einklang bringen. Denn jedes Problem wird durch Interessen bestimmt. Und auch hinter gegensätzlichen Positionen liegen gemeinsame, ausgleichbare als auch sich widersprechende Interessen. Diese findet man heraus mit "Warum- und Warum nicht- Fragen". Es ist sinnvoll, über die Interessen eine Liste zu erstellen. Jedoch müssen die einzelnen Interessen verdeutlicht werden. In dieser Verhandlung über Interessen sollte man bestimmt aber flexibel auftreten, nach vorne und nicht nach rückwärts schauen, in der Sache 'hart', aber zu den beteiligten Menschen 'sanft' sein.*

### ***Entscheidungsmöglichkeiten entwickeln zum beiderseitigen Vorteil***

*Hierzu gibt es einige Rezepte: Bei der Entwicklung von Vorstellungen über Entscheidungsmöglichkeiten - etwa in einem Brainstorming - auf Beurteilungen verzichten, aber die Gegenseite mit einbeziehen. Die Sache sollte vom Standpunkt verschiedener Experten aus betrachtet werden. Für beide Seiten ist nach Vorteilen zu suchen, in dem die gemeinsamen Interessen herausgefunden und unterschiedliche Interessen verschmolzen werden. Wichtig ist, dass die Hauptanliegen klar sind. Drohungen helfen nicht, aber eine Erleichterung der Entscheidung für die Gegenseite fördert das Verständnis.*

### ***Anwendung objektiver Kriterien***

*Bloße Willensentscheidungen kommen in der Regel teuer. Sachbezogenes Verhandeln bringt auf gütliche und wirkungsvolle Weise vernünftige Übereinkünfte zustande. Jeder Streitfall sollte zur gemeinsamen Sache umfunktioniert werden, indem objektive Kriterien angewandt werden. Über diese einigt man sich zuerst auf einer prinzipiellen Ebene. Dann sollte vernünftig argumentiert werden und nicht auf irgendwelchen Druck nachgegeben werden. Faire Kriterien sind: Früher gelöste Fälle, wissenschaftliche Gutachten, Auswirkungen, moralische Kriterien, Tradition und Gegenseitigkeit.*

# Konflikte

## Konfliktlösungsansätze - Analyseschema nach Matzat bei geringer verbaler Kommunikationsfähigkeit

Matzat (1999) hat ein Schema entwickelt, das im Falle eines Konfliktes von Gruppen in einer formalen, rationalen Analyse dem unangenehmen Zustand den gewünschten **Zustand gegenüberzustellen**. Von den Konfliktparteien sollen alle denkbaren Lösungen gesucht werden, diesen gewünschten Zustand zu erreichen, anschließend werden **gemeinsam** die möglichen **Lösungen gewählt**.

Zum Schluss ist ein **Rückblick**, eine **Zielkontrolle** und allenfalls eine **Revision** angebracht. Es ist sinnvoll, eine Person zur Moderation der Beiträge und eine Person zur Zeitkontrolle festzulegen. Es empfiehlt sich, alle Beiträge auf **Karten** zu schreiben und an einer **großen Pinwand** zu ordnen, entsprechend dem Punkt, unter dem sie entstanden. So kann jederzeit auf **frühere Aussagen** zurückgegriffen werden und es findet parallel eine **Dokumentation** statt.

Mit Hilfe dieser Methode kann man **ohne ausführliche verbale Kommunikation** zu raschen Ergebnissen kommen, vorausgesetzt, alle sind mit dem Vorgehen einverstanden und halten sich an die "Regeln", die im Zusammenhang mit der Erarbeitung eines individuellen Planes zusammengetragen werden sollten.

Phase	Frage	Aktivität	Zeit (in %)
Wahrnehmung eines unbehaglichen Zustandes	Was ist los?	Beschreiben Sie mit Verben und dazu passenden Substantiven den jetzigen Zustand, NICHT aber einen Vorgang oder eine Maßnahme, die Sie treffen wollen.	5
Vorläufiges Ziel ist ein behaglicher, wünschenswerter Zustand	Was soll sein?	Beschreiben Sie das Ziel, d.h. den wünschenswerten Zustand, aber NICHT die Maßnahme, die Sie treffen wollen.	5
Zeitplanung	Wieviel Zeit steht für jede der folgenden Phasen zur Verfügung?	Legen Sie fest -wieviel Prozent der gesamten Zeit -wie viele Minuten Sie für jede der folgenden Phasen aufwenden wollen.	
Ursachenanalyse	Warum ist das so?	Listen Sie Ursachen für den unter 1) genannten Zustand oder dessen Wahrnehmung auf.	5
Aufgabe: • entweder Beseitigung der Ursache • oder Maßnahme für das Ziel	Was muss ich tun? Was muss mein Kontrahent tun?	Listen Sie denkbare, nicht notwendigerweise mögliche Maßnahmen auf!	10

# Konflikte

Ziel	Wozu? NICHT "WARUM"!	Beschreiben Sie das größte gemeinsame Ziel, zu dem diese Maßnahmen führen sollen	5
Bedingungen	Was brauche ich? Was habe ich schon? Was fehlt mir noch?	Was muss geschehen? Was ist schon, was muss noch geschehen? Welche Alternativen kann ich nutzen?	5
Einschränkungen	Was darf ich nicht? Was darf nicht passieren? Was passiert (nicht), wenn (nicht)? Was mögen diese Maßnahmen für meinen Kontrahenten bedeuten?	Sind diese Maßnahmen ökonomisch, sozial, ethisch vertretbar? Was kann ich vernünftiger Weise von ihm erwarten bzw. nicht erwarten? Mit welchen Argumenten mache ich ihn lächerlich, lasse ihn sein Gesicht verlieren? Mit welchen Argumenten mache ich mich selbst lächerlich?	5
Durchführbarkeitsprüfung		Prüfen Sie, ob die geplanten Maßnahmen zum unter 6) gesetzten Ziel führen! Zumindest dem Ziel nicht entgegenstehen!	5
Alternativen	Welche Alternativen sind denkbar? Welche Folgen haben diese?	Wie groß ist der Wert/Vorteil oder Unwert/Nachteil? Wie groß ist die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Folgen?	
Entscheidung	Entscheiden Sie sich!	a) für die beste b) für die am wenigsten schlechte Lösung	
Durchführungsplanung	Wer soll was, wie, wo, wann, wie lange, bis wann tun?		20
Durchführung	Sind Sie bereit?	Handeln Sie entsprechend dem Plan!	10
Rückblick	Was ist das Ergebnis? Was habe ich erreicht?	Beschreiben Sie, was Sie erreicht haben!	5
Zielkontrolle	Was wollte ich erreichen?	Beschreiben Sie, was Sie erreichen wollten	
Ursachenanalyse	Warum habe ich das Ergebnis erreicht? Warum habe ich das Ergebnis nicht erreicht?	Erklären Sie, warum Sie erreicht haben, was Sie erreicht haben Erklären Sie, warum Sie nicht erreicht haben, was Sie erreichen wollten!	5
Revision	Was werde ich künftig genauso machen? anders machen?	Beschreiben Sie, was Sie künftig genauso machen, anders machen werden! Beginnen Sie wieder bei 6)	5
Dokumentation + Präsentation Ihrer Vorgehensweise			5

# Konflikte

---

## Konfliktlösungsansätze - Der Konsens – Ziele durch Konsens erreichen

- **Identitätsfindung - "Was ist unsere Situation?"**

Wer sind wir eigentlich? Wo stehen wir? Was ist unsere Situation? Was haben wir gemeinsam? Welches sind die Grenzen, innerhalb derer wir arbeiten können? Wer und was hat uns zusammengeführt? Wer gehört zu uns? Welche Rollen haben die Mitglieder übernommen? Wieviel Vertrauen können wir zueinander haben? Was ist die augenblickliche Situation?

- **Die Ziele "Was wollen wir eigentlich alle?"**

Welches Ziel wollen wir angehen? Was wollen wir überhaupt? Was wollen die einzelnen Mitglieder der Gruppe? Was sind Ihre Interessen, Wünsche, Bedürfnisse? Wo liegen unsere gemeinsamen Interessen? Was ist ein gemeinsames Problem? Das Problem muss konkret formuliert sein; die Gruppe muss sich darüber einigen, dass sie an diesem Problem arbeiten will.

- **Lösungsmöglichkeiten "Wie kommen wir ans Ziel?"**

Alle Lösungsmöglichkeiten zusammentragen, sich nicht beschränken auf zwei methodische Möglichkeiten. Methoden: Brainstorming, Untergruppen bilden, Zeiten des stillen Nachdenkens. Alle Informationen zusammenbringen.

- **Prüfen der Möglichkeiten "Was ist die optimale Lösung?"**

Sichten und Prüfen der vorgeschlagenen Lösungen auf Grund aller verfügbaren Informationen, Tatsachen, früherer Erfahrungen, möglicher Folgen. Freie Äußerung der Meinung und Gefühle (!) aller Gruppenmitglieder, Befragung von Experten, Abwägen und Werten der verschiedenen Vorschläge.

- **Die Entscheidung "Was machen wir also?"**

Festlegen auf eine der vorgeschlagenen und geprüften Möglichkeiten oder einen Kompromiss auf der Grundlage von Konsens: Zusammenfassung der Diskussion, Testen der Übereinstimmung, Entscheidung, sich festlegen.

- **Das Planen der Ausführung: "Wie gehen wir vor?"**

Welche Teilaufgaben ergeben sich? Was für Material wird benötigt? Welche Mittel stehen uns zur Verfügung? Wie ist der zeitliche Ablauf des Planes? Welche Informations- und Entscheidungsträger außerhalb der Gruppe müssen benachrichtigt, konsultiert, gewonnen werden?

- **Die beteiligten Personen: "Wer übernimmt was?"**

Wie können die Aufgaben- und Aufbaufunktionen innerhalb der Gruppe wahrgenommen werden? Welche Fähigkeiten haben die einzelnen Mitglieder? Was können sie einbringen? Was können sie übernehmen? Um das schöpferische Potential einer Gruppe auszunutzen, müssen alle Mitglieder ungehindert ihre Einsichten, Ideen, Wünsche usw. einbringen können.

- **Der Fortschritt: "Wie weit sind wir schon gekommen?"**

Sind wir noch alle dabei? Wie weit sind wir auf dem Lösungsweg vorangekommen? Ist das gewählte Ziel uns noch angemessen? Hat sich der Plan bewährt? Was muß revidiert werden? Was ist jetzt noch nötig zu tun?

- **Das Ergebnis: "Was haben wir erreicht?"**

Evaluation: Haben wir unser Ziel erreicht? Was ist das Ergebnis unserer Anstrengungen? Wenn es vielleicht nicht das ursprüngliche Ziel ist, ist es dennoch ein angemessenes Ergebnis?

# Konflikte

---

## Konfliktlösungsansätze - Streit als Chance

Ohne Streit und Auseinandersetzung kommt keine zwischenmenschliche Beziehung aus, denn die Funktion eines Streits liegt auch darin, Dinge klar zu legen, indem z.B. Worte ausgesprochen werden, die normalerweise nicht über die Lippen kommen. Streit verbindet daher genauso wie er trennt. Streit kann helfen, die **Ursachen für Unzufriedenheit zu finden**. Streit ist ein spannender und spannungsgeladener Zustand, in dem man die Grenzen des normalen, angepassten, vernünftigen, überlegten Verhaltens verlässt und sich spontan und direkt öffnet, indem man einen Teil der Kontrolle über das Verhalten verliert. Produktiver Streit kann dann helfend und heilend sein, wenn die Streitenden sich nicht an den im Streit geäußerten Worten festhalten, sondern nach der Bedeutung dieser Worte suchen. Daher kann man aus einem Streit Nutzen ziehen, indem man Fragen stellt:

- Welche Standpunkte haben sich gezeigt?
- Was davon ist neu?
- Welche Streitpunkte kamen überraschend?
- Was wurde im Streit besonders hervorgehoben?

Streit hilft auch da, wo Menschen nicht in der Lage sind, Abstand auf eine einfachere und direkte Art herzustellen. Dann wird Streit **ein regelndes Werkzeug**, das es erlaubt, den Anderen für eine Weile nicht zu mögen (weil er sich ja im Streit so unmöglich benommen hat!), ihn zu meiden und auf Distanz zu halten.

Streit ist keineswegs immer sinnvoll. Wenn es beispielsweise nur darum geht, den Mitmenschen klein zu machen, zu verletzen und dem eigenen Willen unterzuordnen, dann führt der Streit zur Zerstörung der Beziehung. Streit als Teil eines **Machtkampfes** ist nur dann sinnvoll, wenn die Positionen klargemacht werden und wenn die Kontrahenten einsichtig und zu Kompromissen bereit sind. Ein Machtkampf wird selten als offener Kampf mit dem Ziel der Unterwerfung geführt. Niemand sagt "Ich kämpfe darum, dass du meinen Vorstellungen entsprichst, werde so, wie ich es mir vorstelle, ordne dich mir unter". Meist streitet man um Kleinigkeiten und Nebensächlichkeiten, anstatt die Ursache für die eigentliche Unzufriedenheit deutlich zu sagen. Wenn Streit offen ausgetragen wird, dann kann er fruchtbar werden. In dem Sinne, dass deutlich wird, worum es geht und danach die Möglichkeit besteht, sich zu entscheiden, auch mit dem Ergebnis, dass die Beziehung scheitert.

Konflikte treten in Gruppen recht häufig auf. Sie sind Teil der Gruppendynamik und führen nach einer erfolgreichen Bewältigung meist zu einer produktiven Arbeit. Konflikte entstehen dann, wenn die betroffenen Parteien voneinander abhängig sind und eine oder beide Parteien zum gleichen Zeitpunkt Handlungen beabsichtigen oder durchführen, die zur Folge haben (könnten), dass sich die andere Partei behindert, blockiert, bedroht oder verletzt fühlt. Die Bedingungen, die zum Konflikt führen können z.B. Werte, Visionen, Ziele, Einstellungen, Motive, Wahrnehmungen oder Verhaltensweisen sein. Solange ein Konflikt existiert, hält er die Gruppe davon ab, Ziele geschlossen anzustreben, Aufgaben koordiniert abzuwickeln und Beziehungen vertrauensvoll zu gestalten. Eine konstruktive Konfliktlösung ist deshalb anzustreben. Zur Bewältigung eines Konflikts kommen zwei Strategien in Frage:

- **Pokerstrategie**  
In jedem Konflikt gibt es Sieger und Verlierer. Es muss sich auf Kosten der anderen Partei durchgesetzt werden
- **Problemlösestrategie**  
Jeder Konflikt stellt ein Problem dar, das grundsätzlich lösbar ist und dessen gemeinsame Lösung beiden Seiten Vorteile bringt.

# Konflikte

---

## Unterstützende Maßnahmen - Hilfestellungen zur Konfliktbewältigung

### Basis-Regeln für die Gesprächs- und Verhandlungsführung

#### Zeitpunkt der Besprechung:

strategisch je nach Ziel zu setzen. In der Mittagszeit oder abends sind die meisten GesprächsteilnehmerInnen unlustig und/oder müde. Dies kann mir nutzen oder schaden. Abends sowie Freitag nachmittags stehen TeilnehmerInnen oft auch unter Zeitdruck.

#### Raum:

Der Besprechungsraum sollte eine Mindestgröße von 2 bis 3 m<sup>2</sup> pro Person haben. Er sollte aber auch nicht wesentlich größer sein.

#### TOP:

Die Tagesordnung wird strategisch je nach Ziel aufgebaut. Interessante Themen kann man an den Anfang packen (wenn man sie fair behandeln und dabei in die Tiefe gehen will), man kann sie aber auch ans Ende einer langen Besprechung setzen (dann ist eine differenzierte Bearbeitung sehr unwahrscheinlich). Somit spielen die Reihenfolge wie auch die Menge der Themen eine wesentliche Steuerungsrolle. Fairerweise klärt man **Ziele** am Anfang!

#### Weitere wichtige Hinweise

ein **Tisch** erzeugt positive Atmosphäre und Diskussionsfreude.

**Pausen** sind eine angenehme Abwechslung und tragen zur Steigerung der Effizienz bei.

**gleichrangige Plätze** erzeugen Kooperation.

angenehmes **Raumklima**, genügend Platz und regelmäßige Pausen schaffen eine gute Arbeitsatmosphäre.

Nichtrauchen in den Besprechungen tut allen gut!

Eine unstrukturierte Besprechung geht beinahe allen auf die Nerven, eine **strukturierte** verkürzt die Besprechungszeit und schafft Ergebnisse.

Die **Gesprächsleitung** ist verantwortlich für diese positiven Elemente!

#### Lenkungsmittel

##### verbale Lenkungsmittel

- Fragen
- Interpretieren
- Zusammenfassen
- Weglenken, Zurückführen

##### non-verbale Lenkungsmittel

- Mimik
- Gestik
- Information
- Kleidung

#### Besprechungsformen

- regelmäßige Dienstbesprechung
- Bereichsübergreifende Besprechung
- "Spezialbesprechung"
- Gespräche um "Neues Steuerungsmodell"
- 4-Augen-Gespräche

# Konflikte

## Unterstützende Maßnahmen - Merkmale guter Besprechungen

<b>Partnerschaftlichkeit</b>	
<b>Zielorientiertheit</b>	
<b>Angemessene Atmosphäre:</b>	
<b>Strukturiertheit</b>	
<b>Geführtheit</b>	

## Vorbereitung von Besprechungen

- Welches ist das Thema, wie sieht die **Tagesordnungsliste (TOP)** aus?
- Was ist das **Ziel** der Besprechung?
- Wie ist der **Teilnehmerkreis** zusammengesetzt?
- Wer sind die Entscheidungsträger?
- Wer ist das "Fußvolk"?
- Wann soll die Besprechung stattfinden und wo? (**Ort, Zeit**)
- Welche allgemeinen **Regeln** gelten in dieser Gruppe, bei diesem Thema?

## Rollen und Ziele des Moderators

- **Neutrale Moderatoren** sind unparteiisch und fördern nur den Gesprächsverlauf. Das Ergebnis ist ihnen gleichgültig.  
Ziel eines neutralen Moderators: strukturierte, faire Besprechung -  
Wichtig sind Gesprächsleitungstechniken
- **"Geimpfte" Moderatoren** haben ebenfalls das Ziel im Auge, wollen jedoch unbedingt bestimmte Aspekte einbringen. Damit bestimmen sie einen Teil des Ergebnisses mit.  
Ziel eines "geimpften" Moderators: *erwünschte Ergebnis des AG erziehen* -  
Wichtig sind Strategie und Manipulation
- **Parteiische Moderatoren** wollen ein ganz bestimmtes inhaltliches Ergebnis. Sie versuchen, die Gruppe (massiv) in diese Richtung zu beeinflussen.  
Ziel eines parteiischen Moderators: Durchsetzung eigener bzw. betrieblicher Interessen  
Wichtig ist emotionale Kontrolle.



# Konflikte

---

## Unterstützende Maßnahmen - Moderation

### Fragen eines moderierenden Beraters an die Mitglieder, die einen Konflikt haben

#### Problembenennung und -betroffenheit: Was ist das Problem?

- Warum halten Sie (und Ihre Gegenüber) das Problem für (k)ein Problem?
- Für welche anderen Beteiligten ist das Problem ebenfalls (k)ein Problem? Warum?
- Wer würde sich am ehesten damit abfinden, wenn das Problem unlösbar wäre?
- Wann trat Problem zuletzt **nicht** auf?

#### Operationalisierung von Gesprächszielen

- Woran erkennen Sie, dass Sie ihr Ziel erreicht (oder dass sich die Situation verändert) hätte? Was hätte sich verändert?
- Wenn eine gute Fee über Nacht das Problem wegzauberte. Woran (und wann!) würden Sie bemerken: Ahh, das Problem ist gelöst?

#### Zirkuläre Fragen

- Was meinen Sie, wie Ihr Gegenüber Ihre Position oder ihre Ziele beschreiben würde?
- Wie würde Ihr Gegenüber die Situation (das Problem) sehen? Warum würde er sie (es) anders sehen können?
- Wer noch würde es anders sehen? Wie würde er es sehen?
- Was macht Herr X, wenn Frau Y es auch so sehen würde?
- Wie können Sie mir (oder Ihrem Gegenüber) helfen, dass ich (oder Ihr Gegenüber) Ihnen helfen kann?
- Was könnte Ihr Gegenüber realistischere tun, wenn er Ihre Ziele optimal unterstützen wollte, ohne seine völlig aufzugeben?

#### Worst Case-Folgen

- Was wäre, wenn man die Sache so weiterlaufen lassen (oder auch: gar nichts tun) würde?
- Wie würden sich die verschiedenen Lösungsversuche auswirken?
- Wie beurteilen Sie die Folgen, wie würde sie Ihr Gegenüber beurteilen?
- Wie könnte man das Problem noch steigern?
- Wie könnte man die ganze Sache scheitern lassen oder sabotieren?
- Wer könnte am meisten dazu beitragen?

#### Die zwölf "Zutaten" der Konfliktlösung

- Gegenseitige Achtung
- Suchen Sie nach einem gemeinsamen Nenner
- Bedürfnisse, Wünsche und Sorgen festhalten
- Das Problem oder die Streitfrage neu formulieren
- Ein annehmbares Ergebnis für alle finden
- Halten Sie Alternativen bereit und bleiben Sie flexibel
- Bleiben Sie offen für neue Ideen
- Seien Sie positiv
- Gemeinsam das Problem lösen
- Streichen Sie das Wort "**aber**" aus Ihrem Wortschatz (und ersetzen es gegen „**und**“)
- Wenn Ihre Vorgehensweise nicht funktioniert, dann verändern Sie etwas
- Tief einatmen

# Konflikte

## Unterstützende Maßnahmen - Hilfestellungen zur Konfliktbewältigung

- Erregung kontrollieren** Der andere kann kritisiert werden, es ist ihm aber als Person Respekt und Achtung zuzusichern. Bleibe auf der Sachebene.
- Vertrauen herstellen** Offenbare Dich selbst, zeige Deine Gefühle und schone somit den Anderen.

**Kommuniziere offen**, beachte dabei:

<b>Situation</b>	Ist der Ort günstig? Steht genügend Zeit zur Verfügung? Will ich mir die Zeit nehmen? Soll eine dritte Partei hinzugezogen werden? (Dies ist dann zu empfehlen, wenn sich eine Seite hoffnungslos unterlegen fühlt, nicht weiß, wie sie den Konflikt anpacken soll, von sehr starken Gefühlen beherrscht wird wie Angst oder Wut).
<b>Wahrnehmung</b>	keine diffusen Vermutungen äußern, sondern beobachtbare Ereignisse und nachprüfbar Fakten in die Argumentation einbauen
<b>Gefühle</b>	eigene Gefühle ansprechen
<b>Einstellungen</b>	Vorteile eines kooperativen, Nachteile eines konkurrierenden Konfliktaustrags besprechen, an die Selbstachtung der anderen Partei appellieren
<b>Problem lösen</b>	Ist das Problem verständlich und klar definiert oder gibt es mehrere Problemdefinitionen? Werden sowohl die sachlichen als auch die persönlichen Aspekte des Problems berücksichtigt? Haben sich die Parteien die Zeit genommen, alle notwendigen Informationen zu sammeln und auszutauschen? Sind die Zielvorstellungen der Parteien allen klar und verständlich? Sind die Parteien bereit, verschiedene Lösungsvorschläge zu bearbeiten? Sind die Parteien bereit, nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen? Herrscht Übereinstimmung über die Präferenzen bei der Bewertung einer Lösung? Wird bei der Entscheidung über eine Lösung berücksichtigt, ob sie neuartig ist, Kompensation enthält oder Kompromisse zulässt? Sind alle Beteiligten bereit, die Entscheidung zu akzeptieren und zu tragen?
<b>Persönlich verarbeiten</b>	Der Konflikt ist erst dann bereinigt, wenn alle betroffenen Personen sagen können, dass sie mit der getroffenen Vereinbarung leben und arbeiten können und keinen Konflikt mehr empfinden.

## Unterstützende Maßnahmen – Grundlagen der Kommunikation

### Die Kommunikationsregeln Watzlawicks

**Man kann nicht nicht kommunizieren.** Auch Schweigen und Nichthandeln haben Mitteilungscharakter.

- Jede Kommunikation hat einen **Inhaltsaspekt** (Informationen, Daten, Fakten) und einen **Beziehungsaspekt** (die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Sender und Empfänger). Auf der "sachlichen Ebene" werden also die Inhalte mitgeteilt, auf der "Beziehungs-Ebene" wird kommuniziert, wie Inhalte aufzufassen sind. Ein einfaches Beispiel: Jemand sagt: Du hast im Lotto gewonnen! (Inhalt) und grinst dabei (Beziehung). Der Empfänger schätzt die Nachricht auf der Basis des Grinsens ein und weiß, daß er auf den Arm genommen werden soll. Beziehungsaspekte drücken sich also unter anderem in Mimik, Gestik, Tonfall aus.
- Menschliche Kommunikation ist **nicht in Kausalketten auflösbar**. Niemand kann genau angeben, wer beispielsweise bei einem Streit wirklich "angefangen hat". "Anfänge werden nur subjektiv gesetzt, als sogenannte "Interpunktionen".
- Es gibt eine digitale und eine analoge Kommunikation:
- Die **digitale Kommunikation** bezieht sich auf Worte und Sätze, die bestimmten Objekten zugeordnet sind. Diese Sprache ist logisch, abstrakt und repräsentiert den Inhaltsaspekt. Die digitale Sprache vermittelt in erster Linie Informationen. Sie bietet keine Hinweise dafür, wie diese Information bewertet und interpretiert werden soll. Der Extremfall einer digitalen Kommunikation: ein sprechender Computer.
- Die **analoge Kommunikation** hat eine viel direktere, engere Beziehung zu den Objekten, die sie repräsentiert. Sie basiert auf archaischen Kommunikationsformen und besitzt daher eine allgemeinere Gültigkeit und Verbreitung als die viel jüngere digitale Kommunikation. Analoge Kommunikation bezieht sich nicht auf Dinge (wie die digitale Kommunikation), sondern auf die Beziehung zwischen den Dingen (oder Menschen).
- Man muss als Teilnehmer und Empfänger von Kommunikation ständig zwischen den beiden "Sprachen" **übersetzen und rückübersetzen**. Besonders die analoge Kommunikation birgt zahlreiche Fehler-möglichkeiten. Empfindungen werden in analoger Sprache ausgedrückt, weil sie sich der logischen digitalen Kommunikation entziehen. Hier liegt der Kernpunkt für das Entstehen von Störungen bei zwischenmenschlichen Beziehungen. Solche Kommunikationsstörungen, wie sie sich aus den oben geschilderten Annahmen der Kommunikationstheorie ergeben, treten besonders häufig auf,
- wenn **Inhalts- und Beziehungsaspekte nicht übereinstimmen**. Diese im Extremfall schizophrene Situation ist beispielsweise gegeben, wenn eine Mutter verbal (digital) Liebe von ihrem Kind verlangt, im Verhalten und im Ausdruck jedoch (analog) zu verstehen gibt, dass sie die Liebesbezeugungen des Kindes ablehnt. Sie wird beispielsweise bei Umarmungen, die sie zuvor als erwünscht signalisiert hat, steif wie ein Stock. und kommuniziert dadurch: "ich will deine Liebe nicht". Das Kind lebt somit in einer Doppelbindung (doublebind): Es soll die Mutter lieben, darf das aber nicht;
- wenn bestimmte Inhalte nicht wirkungsvoll digital kommuniziert werden können (aus welchen Gründen auch immer), kann eine Kommunikationsweise im Analogien gesucht werden, die oft in körperlichen Symptomen zum Ausdruck kommt ("Ich brauche Liebe, siehst du nicht, wie krank ich bin?").
- Viele Kommunikationsprobleme können erst dann von den Beteiligten durchschaut und gelöst werden, wenn sie aus dem eingefahrenen System heraustreten und über ihre Art, miteinander zu reden, reden ("**Meta-Kommunikation**").

# Konflikte

---

## Unterstützende Maßnahmen – Gruppen fördern

- **Gefühle äußern:**  
Sich über die eigenen Gefühle klarwerden, gefühlsmäßige Reaktionen auf die anderen Mitglieder registrieren und gegebenenfalls aussprechen.
- **Gruppengefühle äußern:**  
Das augenblickliche Klima erspüren, die emotionale Lage der Gruppe ausdrücken, vertiefen, verstärken und die Gruppe ermutigen, sie auszuhalten.
- **Ermütigung:**  
Akzeptieren, bestätigen, positive Wertschätzung entgegenbringen, Übereinstimmung konstatieren, den anderen wichtig nehmen, ihn zu Äußerungen ermutigen.
- **Übereinstimmung prüfen:**  
Missverständnisse ausräumen, die Gruppenmeinung testen, feststellen, wie viele Mitglieder einer Meinung sind, Übereinstimmung herausstellen.
- **Vermitteln:**  
Ausgleichen, harmonisieren, Kompromisslösungen vorschlagen, nach Versöhnungsmöglichkeiten suchen.
- **Spannung vermindern:**  
Angst aussprechen, negative Gefühle durch Humor ableiten, beruhigen, lockern, freiheitliche Atmosphäre schaffen.
- **Regeln bilden:**  
Gruppennormen reflektieren, Regeln, die für den Inhalt, Verfahrensweisen oder Entscheidungsfindung nötig sind, formulieren, das Gruppenverhalten mit Gruppenregeln konfrontieren.
- **Standhalten:**  
Dem anderen aufmerksam zuhören, sich ihm ganz zuwenden, nicht ausweichen, sein Verhalten nicht werten, sondern beschreiben, Feedback erbitten und annehmen, Feed-back geben, Gruppenentscheidungen Folge leisten.
- **Beobachten:**  
Nonverbale Äußerungen und Interaktionen ansprechen, den Gruppenprozess reflektieren, Grenzen wahren, dysfunktionales Verhalten thematisieren.
- **Realitätsbezug herstellen:**  
Dem Abgleiten der Gruppe in unkontrollierte Euphorie, Aggression, Depression usw. ("clinch") gegensteuern, Illusionen entlarven, Fluchtendenzen aufzeigen, Abwehrmechanismen und Widerstände ansprechen.

# Konflikte

---

## Unterstützende Maßnahmen - Das Mitarbeitergespräch

### Gesprächsplanung nach dem KOALA-Prinzip

Kontaktphase	Beginn – Ort – Zeitraum festlegen
Orientierungsphase	Vorbereitung der anzusprechenden Punkte
Analysephase	Ausgangssituation klären -welche Schritte werden unternommen
Lösungsphase	Lösungen gemeinsam besprechen und herausarbeiten
Abschluss	positives Résumé und motivierende Worte

### Kritikgespräch

- Kritik zeitnah äußern
- Kritikführer spricht zuerst zum Inhalt
- Konkrete Argumente vortragen
- Raum für konstruktive Antworten lassen
- Ausreden und konstruktive Antworten voneinander trennen (! Ausreden sind gesichtswahrend)
- Einigung auf einen Lösungsweg
- Konkrete Zielvereinbarung mit mess- und überprüfbaren Zielen
- Folgetermin zur Zielerreichung

### Kriterien für kompetentes, aggressives und unsicheres Verhalten

	Sicher	Aggressiv	Unsicher
<b>Stimme</b>	laut, klar, deutlich	brüllend, schreiend	leise, zaghaft
<b>Formulierung</b>	eindeutig	drohend, beleidigend	unklar, vage
<b>Inhalt</b>	präzise Begründung, Ausdrücken eigener Bedürfnisse, Benutzung von "ich", Gefühle werden direkt ausgedrückt	keine Erklärung und Begründung, Drohungen, Beleidigungen, Kompromisslosigkeit, Rechte anderer werden ignoriert	überflüssige Erklärungen, Verleugnung eigener Bedürfnisse, Benutzung von "man", Gefühle werden indirekt ausgedrückt
<b>Gestik, Mimik</b>	unterstreichend, lebhaft, entspannte Körperhaltung, Blickkontakt	unkontrolliert, drohend, wild gestikulierend, kein Blickkontakt oder "Anstarren"	kaum vorhanden oder verkrampft, kein Blickkontakt

# Konflikte

---

## Unterstützende Maßnahmen - Verhandlungsjudo

### Und wenn die anderen nicht mitspielen

Dann verwendet man das so genannte *Verhandlungsjudo*: Die Gegenseite wird zur Kritik und zu Ratschlägen gegenüber den eigenen Vorstellungen eingeladen.

Etwa mit:

Korrigieren Sie mich, wenn etwas falsch ist. Wir erkennen durchaus an, was Sie für uns getan haben. Alles, was wir wollen, ist Fairness.

Kann ich Ihnen einige Fragen über die mir zugänglichen Fakten stellen?  
Auf Grund welcher Kriterien haben Sie das gemacht?

Wir wollen einmal sehen, ob ich Sie richtig verstehe. Ich möchte Sie auf Schwierigkeiten hinweisen, die für mich entstehen, wenn ich Ihrem Gedankengang folge. Eine faire Lösung wäre möglicherweise ....

Was geschieht, wenn wir uns einigen? Was geschieht, wenn wir uns nicht einigen?

### Rhetorische Mittel

Gegenfragen  
Offene Fragen  
Geschlossene Fragen  
Wiederholung der Aussagen  
Meta-Kommunikation

## Kommunikation

Eine typische Auseinandersetzung im isländischen Parlament lief so:

Der konservative Abgeordnete X: «Wir wollen einen Bürgermeister, der die Fakten kennt! Der keine Anekdoten erzählt! Der uns klare Antworten auf klare Fragen gibt! Der kein Idiot ist!»

Bürgermeister Gnarr: «Es tut mir leid, dass du mit meinen Antworten nicht zufrieden bist. Deine Einschätzung trifft mich sehr. Umso mehr, weil sie nicht auf Gegenseitigkeit beruht. Wir halten nämlich dich, X, für einen klugen, aufrechten, kompetenten Menschen.»

# Konflikte

---

## Risikofaktoren und Hemmnisse – Die elf Todsünden der Kommunikation - und wie man es besser macht

Diese Verhaltensweisen werden als Todsünden bezeichnet, weil sie sehr schnell jegliche Kommunikation verderben. Sie führen zu Ratespielen, Missverständnissen, Ärger, Frust und Gesprächsabbrüchen. Diese "Sünden" werden jeden Tag begangen. Dadurch wird es uns leichtgemacht, sie ebenfalls zu begehen - so reden Leute doch miteinander - oder? So sollten Sie aber nicht Ihre Gespräche führen, wenn Sie wollen, dass Ihre Kommunikation erfolgreich wird. Sie sollten jede "Sünde" nochmals lesen und sich überlegen, wann sie Ihnen schon einmal begegnet ist. Wie reagierten Sie darauf? Machen Sie den gleichen Fehler? Wann und mit wem? Bei der Bearbeitung der "kommunikativen Todsünden" wird auffallen, wie häufig die Wörter "Du" und "Sie" verwendet werden. Wenn Sie sich dabei ertappen, dass Sie eine dieser "Todsünden" begehen - aufhören! Atmen Sie tief durch. Versuchen Sie, sich anders auszudrücken!

## Sich herablassend benehmen

### Bewerten

Wenn wir uns ein positives oder negatives Urteil über jemanden erlauben, dann geschieht dies in der stillschweigenden Annahme, dass wir uns für etwas Besseres halten. Dies trifft ganz besonders dann zu, wenn wir andere ganz global und nicht spezifisch beurteilen. Phrasen wie "Du bist ein guter Mitarbeiter" oder "Du bist hoffnungslos" nützen sehr wenig, da es sich um sehr allgemeine Aussagen handelt, die der Empfänger nur als Behandlung "von oben herab" empfindet. Vermeiden Sie ebenso globale Beurteilungen vom dem Typus "Du bist rücksichtslos" oder "Du musst dich schon stärker engagieren, wenn du weiterkommen willst".

Spezifizieren Sie Ihr Lob oder Ihren Tadel. Sagen Sie nie, was Sie mögen oder nicht mögen, ohne dass Sie dies auch begründen. Befassen Sie sich lieber mit Tatsachen, anstatt Meinungen und Deutungen zu verwenden. Benutzen Sie neutrale Wörter, und vermitteln Sie dem anderen durch Ihre Körpersprache, Ihren Tonfall und Ihre Wortwahl Ihren Respekt vor ihm.

### Trösten

Eine andere Form der Überheblichkeit ist, jemanden zu beruhigen, zu bemitleiden oder zu trösten. "Morgen sieht alles bestimmt ganz anders aus." "Mach dir keine Sorgen, es gibt am Himmel immer einen Silberstreifen, ich bin davon überzeugt, dass alles gut wird." "Dein Kummer nimmt mich so richtig mit." Diese Bemerkungen sind oft nicht gerade hilfreich, da sie viel zu häufig falsch sind. Sie beinhalten auch, dass wir meinen, über die Lage eines anderen besser Bescheid zu wissen als er selbst. Wenn man es sich richtig überlegt, ist diese Form der Kommunikation geradezu beleidigend. Begegnen Sie anderen Menschen aus einer Haltung der gegenseitigen Achtung. Reden Sie weder von "unten herauf" noch von "oben herab" mit anderen. So vermeiden Sie jegliche herablassende Wirkung. Vermeiden Sie Klischees.

# Konflikte

---

## Den "Psychologen spielen" oder "etikettieren"

Sie haben sicher schon folgende Kommentare gehört: "Das behauptest du nur, weil du einen Autoritätskonflikt hast." "Ich glaube, du hast nicht ganz verstanden." "Dein Problem ist . . ." "Du hast doch Verfolgungswahn." "Du bemühst Dich einfach nicht genügend." Diese Art von Bemerkungen sind Beispiele von "Etikettieren". Diese Art der Kommunikation "jubelt uns hoch" und stuft den anderen Gesprächspartner herunter. Es ist gefährlich, andere Menschen oder ihr Verhalten mit einem Etikett zu versehen, da wir eigentlich nicht wissen, ob es wirklich stimmt. Meistens stimmt es nämlich nicht. Dennoch benehmen wir uns dem anderen gegenüber, als ob unsere Vermutung zuträfe. Dies kann natürlich zu den verschiedensten kommunikativen Problemen führen.

Widerstehen Sie der Versuchung, andere Menschen oder ihr Verhalten zu etikettieren. Wenn Sie etwas verändern wollen, was ein anderer sagt oder tut, dann beschreiben Sie Ihre Sicht klar und deutlich, ohne Deutung oder Bewertung. Bleiben Sie bei den Tatsachen, und gehen Sie eventuell auf die Wirkung ein, die das Verhalten auf Sie gemacht hat. Das sind legitime Argumente. Dagegen sind die Deutungen eines Amateurpsychologen niemals legitim.

## Ironische Bemerkungen machen

Obwohl sie teilweise durchaus zum Umgangston gehört, stellt Ironie eigentlich eine aggressive Herabsetzung des Opfers dar. Auch angeblich freundliches Scherzen kann danebengehen und zu verletzten Gefühlen führen. Oft verhindern ironische Bemerkungen ein offenes Gespräch.

Ironie gehört in die gleiche Rubrik wie Beleidigung, Verhöhnern und Beschämen - und führt auch zu den gleichen Ergebnissen. Es ist meistens besser, dass zu sagen, was man wirklich meint, anstatt es in eine ironische Bemerkung zu kleiden.

## Übertriebene oder unangebrachte Fragen stellen

Niemand hat es gerne, wenn er verhört, geprüft oder "ausgequetscht" wird. Mögen Sie das? Genau diesen Effekt erzeugt ein Bombardement von Fragen, seien es offene Fragen, die vollständige Antworten verlangen, oder geschlossene Fragen, die entweder mit "Ja" oder "Nein" bzw. einer kurzen faktischen Angabe beantwortet werden können.

Wenn Sie eine Frage stellen, dann sorgen Sie für Blickkontakt und zeigen Sie durch Ihre Körpersprache, dass Sie zuhören - nicken Sie und bestätigen Sie ab und zu. Beziehen Sie sich bei Ihrer Rückantwort wiederum auf etwas, das der andere gerade gesagt hat, oder fassen Sie das eben Gesagte kurz zusammen. Wenn Sie weitere Auskünfte benötigen, können Sie zu Ihrer nächsten Frage übergehen.

Wenn Sie allerdings sehr viele Fragen an jemanden haben, dann ist es besser, ihn um Erlaubnis zu bitten: "Wenn Sie nichts dagegen haben, möchte ich Ihnen gern einige Fragen stellen." Verknüpfen Sie jeweils die folgende Frage mit der vorangegangenen Antwort, indem Sie kurz zusammenfassen. Dies wird den "Stakkato"- oder "Maschinengewehr-Effekt" mindern.



# Konflikte

---

## Risikofaktoren und Hemmnisse – Killerphrasen

- Das war immer so.
- Ohne jetzt die Diskussion unterbinden zu wollen...
- Das geht im Augenblick nicht.
- Keine Zeit für so etwas.
- Schaffen wir nie.
- So haben wir das früher doch (nicht) gemacht.
- Das müssen wir alle noch einmal überschlafen.
- Das haben wir schon alles versucht!
- Hat das schon einmal einer ausprobiert?
- Dazu sind wir jetzt auch nicht in der Lage.
- Das widerspricht unseren Prinzipien.
- Dafür ist die Zeit noch nicht reif.
- Das ist alles graue Theorie.
- Das passt jetzt nicht ins Konzept.
- Das ist schon 1956 widerlegt worden.
- Welcher Phantast ist denn darauf gekommen?
- Bei uns herrschen andere Bedingungen.
- Man weiß doch, dass sich so etwas nicht machen lässt.
- Wir sind noch nicht so weit.
- Dazu fehlt Ihnen der Überblick.
- Dafür kriegen Sie nie die Mehrheit.
- Das ist nicht unsere Sache.
- Dafür sind wir nicht zuständig.
- Wir werden uns doch nicht die Finger verbrennen.
- Die Mitarbeiter werden da nicht mitspielen.
- Überlegen wir uns das lieber noch eine Weile.
- Das ist grundsätzlich richtig, bei uns aber nicht anwendbar.
- Das geht uns nichts an.
- Bitte bedenken Sie unsere besondere Situation...
- Haben Sie das einmal durchgerechnet?
- Das haben wir doch alles schon einmal ausprobiert...
- Das sind Erfahrungswerte ...
- Das ist so nicht darstellbar.
- Die werden denken, wir sind nicht ganz bei Trost!
- Wir sind bisher ohne das zurechtgekommen.
- Das bringt am Ende doch nichts ein.
- Schon wieder Sie mit Ihren fixen Ideen.
- Ich bin hier nur der Vertreter.
- Was hier nottut, weiß ich selber.
- Da werden wir nur Schwierigkeiten kriegen.
- Das klingt ja ganz gut, aber...
- Kommen Sie in sechs Monaten wieder.
- Die Anweisungen lauten doch ganz anders.
- Haben Sie eigentlich die Vorgaben studiert?
- Das habe ich nicht bearbeitet.
- Macht nur einen Haufen Arbeit.
- Haben Sie denn die Personen, die das machen können?
- Dazu müssten Sie unsere Historie kennen...
- Um die Sache mal objektiv zu betrachten...
- Theoretisch mag das ja richtig sein, aber praktisch...
- Wenn sich damit wirklich etwas anfangen ließe, wäre sicher schon früher jemand darauf gekommen.
- Zu modern/zu altmodisch.
- Das kauft Ihnen/uns keiner ab!
- Darüber reden wir ein anderes Mal.
- Wir werden das nächste Mal auf die Tagesordnung setzen.
- Dazu müsste Herr ... (abwesend) Stellung nehmen.
- Ich verstehe gar nicht, wo Sie da Schwierigkeiten sehen.
- Wir haben doch ohnedies viel zu tun.
- Sie haben recht, aber...
- Das wächst uns doch über den Kopf.
- Sie stellen sich das so einfach vor.
- Man würde sich aufregen.
- Das ist sicher viel zu teuer!

Entwickeln Sie Antworten gegen ausgewählte Killerphrasen.

# Konflikte

---

## Risikofaktoren und Hemmnisse – Umgang mit Killerphrasen

Killerphrasen sind pauschale und abwertende Angriffe in einer Diskussion. Sie sind nicht an der Sache orientiert, sondern werden im Gegenteil vorzugsweise dann hervorgezogen, wenn Sachargumente fehlen: **Hervorkehren sozialer Dominanz bei sachlicher Unterlegenheit.**

Killerphrasen sind also **Scheinargumente**, die dazu dienen, Vorstellungen und Ideen des anderen als ungeeignet darzustellen, ohne es direkt auszusprechen. Sie sind eine **Form konfrontativen Argumentierens**, das die Person des anderen herabsetzt, ihn verunsichern, bloßstellen und mundtot machen soll

### *Auf Killerphrasen muss reagiert werden:*

- Sie kommen sonst stärker und immer wieder.
- Soziales Dominanzgehabe muss auf die sachliche Schiene zurückgeführt werden. Evtl. gezielt zunächst soziale Probleme anschneiden?
- Nicht in die Defensive drängen lassen.

### **Abwehrmöglichkeiten:**

- **[Antworten]** Auf Sachebene zurückführen. Vorteil: Killerphrase wird umgeleitet und in die Dienste des Verteidigers gestellt. Beachten: nicht aus dem Konzept bringen lassen, sondern evtl. nur scheinbar antworten.
- **[Rückfrage]** Bitte um sachliche Präzisierung. Oft ist eine solche nicht möglich oder sachlich leicht widerlegbar. - Gefahr: Gegenüber bekommt zu viel Redezeit oder gar die Gelegenheit, seinen Angriff auszubauen.
- **[Metakommunikation]** Killerphrase als solche thematisieren. Störung anmelden, die Gruppe über die Unangemessenheit des Angriffs urteilen lassen.
- **[Fehdehandschuh aufnehmen]** Nicht konstruktiv, nicht zielorientiert. Nur sehr selten wirklich nötig und erfolgreich.

### Beispiele

Könntest du das nicht genauer formulieren?	Nein, aber ich kann es gern noch einmal wiederholen! - Bitte präzisiere, was du nicht verstanden hast; ich gehe gerne noch einmal gezielter darauf ein!
Haben wir das nicht schon vor ... entschieden?	Was haben wir deiner Meinung nach damals entschieden?

Antwort und Rückfrage haben den Vorteil, dass das Gegenüber nicht verletzt wird, wenn sie/er die Frage nicht als Killerphrase gemeint hatte, sondern sich einfach einer üblichen Phrase bedienen wollte. **Nicht immer gleich das Schlimmste annehmen!**

Wenn man in Sitzungen oder innerhalb eines Teams Killerphrasen unterbinden möchte, kann man als Spielregel eine Kasse der negativen Einstellungen einführen: Für jede negative Bemerkung muss ein Euro in die Kaffee- oder Weihnachtskasse eingezahlt werden.

### **Spielerischer Umgang mit Killerphrasen**

Die Wirksamkeit der Killerphrasen liegt nicht so sehr in der offensichtlichen Kommunikationsebene, sondern eher in tieferen Ebenen wie dem unbewusst intuitiven Bereich.

# Konflikte

---

## Risikofaktoren und Hemmnisse – Pseudostrategien

### Pseudostrategien der Konfliktregelung

Wir haben bisher stillschweigend vorausgesetzt, dass die hier beschriebenen Konflikte wirklich bearbeitet werden sollen, dass alle Beteiligten an einer Lösung interessiert sind und dass diese einen Fortschritt für alle Parteien bedeutet. Die Pseudostrategien haben den "Vorteil", dass man sich scheinbar ernsthaft mit dem Konflikt auseinandersetzt aber eine Lösung nicht wirklich anstrebt. Hier eine kleine Auswahl solcher Pseudostrategien:

#### **Vermeidung**

Bsp.: Parteien bleiben an der Diskussionsoberfläche (allgemeine Fragen und Probleme), an der sich anscheinend keine Konflikte ergeben können, obwohl sie sich, wie meist alle wissen, im Konflikt befinden.

#### **Rationalisierung**

Bsp.: Konflikte werden als allgemein bestehend, nur von anderen (Vorgesetzten) zu lösen oder als Missverständnisse dargestellt ("Im Grunde sind wir uns doch einig...").

#### **Tabuisierung**

Bsp.: Einigung, bestimmte Probleme (häufig sehr wichtige) auszuklammern, evtl. "später" zu lösen - meist strikte Einhaltung dieser Vereinbarung, denn "die Leiche im Keller" darf nicht angerührt werden.

#### **Räsonieren**

Bsp.: Widersprüche werden zerredet, dafür wird sich an Kleinigkeiten festgebissen, so lange bis eine Pseudo-Übereinkunft erreicht oder durch Zeitdruck ein fauler Kompromiss notwendig wird.

#### **Unterdrücken von Meinungen**

Bsp.: Informationsblockaden, gehäufte Autoritätsbeweise, durch die Minoritäten zur Unterordnung gezwungen werden.

# Konflikte

---

## Risikofaktoren und Hemmnisse - Dysfunktionales Verhalten in Diskussionsgruppen

- **Der Dauer-Opponent** ist prinzipiell gegen den Leiter (bzw. die Gruppe), erhebt laufend Einwände, "ja, aber...!", wittert Manipulation, autoritäres Verhalten.
- **Der Aggressive** beschuldigt andere, unterbricht, greift an, verletzt, diffamiert, blamiert, wertet ab, interpretiert und kritisiert Verhalten und Haltungen, macht den anderen fertig.
- **Der Geltungssüchtige** reißt die Diskussion an sich, redet dauernd, dominiert, rivalisiert, sucht Beachtung durch ungewöhnliches Verhalten.
- **Der Ideologe** will seinen Standpunkt unter allen Umständen durchsetzen, ist fanatisch, weist andere Ideen verbissen ab, verfolgt Sonderinteressen, vertritt unbarmherzig seine Meinungen, Dogmatik oder politische Ideologie.
- **Der gute Mensch** macht sich "Sorgen" um die anderen, sieht ganz von sich ab, sieht nur die Probleme der anderen, zwingt ihnen seine Hilfe auf, macht sie so von sich abhängig, ist moralisch.
- **Der Abblocker** weicht in gruppenfremde Situationen aus, wechselt unvermittelt das Thema, erörtert Randprobleme, fängt Privatunterhaltungen an, stört.
- **Der Unangreifbare** bezieht keinen Standpunkt, äußert keine Gefühle, legt sich nicht fest, ist höflich, aalglatt, sagt nicht 'ich', sondern 'man'.
- **Der Rationalisierer** theoretisiert, intellektualisiert, führt vom Konkreten zum Abstrakten ab, hat für sein Verhalten vordergründige rationale Erklärungen.
- **Der Gruppenclown** macht Jux, reißt Witze, zieht die Diskussion ins Lächerliche, ist spöttisch, ironisch.
- **Der Frustrierte** strahlt Ärger aus, ist mit sich und der Gruppe unzufrieden, hoffnungslos, äußert destruktive Kritik, ist ratlos und resigniert, "alles Schade".
- **Der Gehemmte** kann sich nicht äußern, ist ratlos, verspannt, steigert sich in Angst.
- **Der Hilfstherapeut** beobachtet die Gruppe, gefällt sich in tiefsinnigen Interpretationen, legt die anderen durch Deutungen fest, vermittelt der Gruppe das Gefühl, er durchschaue sie.
- **Das arme Schwein** legt peinliche Selbstgeständnisse ab, erniedrigt sich selbst und seine Beiträge, lähmt die Gruppe, macht sie hilflos, vermittelt ihr Schuldgefühle, ist leicht beleidigt und gekränkt.
- **Der Schweiger** schaltet ab, zieht sich zurück, langweilt sich, träumt, ist weit weg.

# Konflikte

---

## Risikofaktoren und Hemmnisse - Gruppenentscheidungen

### Wie fällt eine Gruppe Entscheidungen?

- **Durch Übergehen**

Jemand schlägt eine Lösung vor, aber niemand geht darauf ein. Häufig in neuen Gruppen und wenn ein Mitglied seinen Vorschlag nicht deutlich genug ausdrücken kann.

- **Durch angemessenes Recht**

Einer entscheidet für die ganze Gruppe. Entscheidung kommt dadurch zustande, dass einige Mitglieder nicht von ihrem Recht zur Äußerung Gebrauch machen.

- **Durch Abweichen vom Thema**

Ein Seitenaspekt des Problems wird plötzlich in den Mittelpunkt gestellt, ein neues Thema eingeführt, die Entscheidung verdrängt.

- **Durch eine Zweierkoalition**

A macht einen Vorschlag, B fordert ihn auf zu beginnen. A folgt, ohne sich der Meinung der Gruppe zu versichern.

- **Durch Cliquenbildung**

Eine Untergruppe hat sich im Voraus schon festgelegt und versucht, diese Entscheidung durch geschickte Strategie der Gruppe unterzubuheln. Die Entscheidung an sich mag gut sein, das Vorgehen führt aber zur Verminderung der Gruppenkohäsion und zu Entstehung von Misstrauen.

- **Durch Mehrheitsbeschluss**

Dieser für große Gruppen und Organisationen adäquate Entscheidungsmodus wird oft unreflektiert übernommen. Es bleibt eine gegen die Entscheidung eingennommene Minorität, und es ist fraglich, ob die Gruppe als Ganze die gefällte Entscheidung auch ausführen wird.

- **Durch Druck auf Widerstrebende**

'Ist jemand dagegen?' oder 'Wir alle stimmen doch zu!' Hier wird auf die schwachen Gruppenteilnehmer Druck ausgeübt. Dahinter steht Angst vor klärender Auseinandersetzung oder auch eine Ideologie von Gruppenzugehörigkeit, die noch keinen realen Grund hat.

- **Durch Einstimmigkeit**

Einstimmigkeit kann durch Druck erreicht werden. Es ist trotzdem möglich, dass die Mehrheit der Mitglieder innerlich nicht mit der Entscheidung zufrieden ist und daher die Entscheidung in der Praxis nicht ausführt.

- **Durch Übereinstimmung**

Eine Entscheidung wird getroffen, nachdem allen Mitgliedern die Möglichkeit gegeben war, die verschiedenen Seiten des Problems zu erörtern und ihre Wünsche und Interessen zu sagen, bis schließlich alle übereinstimmen, dass die vorgeschlagene Entscheidung die bestmögliche ist, selbst wenn nicht alle Mitglieder sich völlig damit identifizieren können. Sie werden trotzdem dann diese Entscheidung mit unterstützen und ausführen. Um eine Entscheidung auf der Grundlage des Konsenses herbeizuführen, ist es unbedingt erforderlich, dass sich alle Gruppenmitglieder äußern.

# Konflikte

---

## Risikofaktoren und Hemmnisse - Die häufigsten Fehler von Führungskräften

### 1. Entmündigung

Engagement verträgt sich schlecht mit Bevormundung. Engagierte Mitarbeiter wollen Entscheidungs- und Handlungsfreiräume. Sie wollen einen Vorgesetzten, der ihnen bei Bedarf mit Rat und Tat zur Seite steht, ihnen ansonsten aber nicht ständig in ihre Arbeit hineinredet. Werden sie an der kurzen Leine geführt, erlischt ihr Feuer.

### 2. Geheimniskrämerei

Engagement lebt von Informationen. Engagierte Mitarbeiter wollen wissen, was sich tut, was geplant ist, wo es Erfolge und wo es Probleme gibt. Sie verstehen ihren Vorgesetzten als Informationsbroker und erwarten von ihm Offenheit.

Für sie ist es eine absolute Selbstverständlichkeit, sich mit Kollegen auf informellen Wegen nach Bedarf kurzschließen zu können. Information als Gunstbeweis oder Ausschluss von Informationen als Disziplinierungsmaßnahme werden mit Leistungsverweigerung beantwortet.

### 3. Entscheidungsschwäche

Engagement verlangt klare Verhältnisse. Engagierte Mitarbeiter fordern eindeutige Aussagen, zügige Entscheidungen, Risikobereitschaft, konsequente Beseitigung von ihrer Handlungsfähigkeit einschränkenden Unsicherheitselementen. Vorgesetzten, die sich aus Angst, taktischer Vorsicht, machtpolitischem Kalkül oder in der Absicht, einen gegen den anderen auszuspielen, stets wohlbedeckt halten, bekommen als Antwort "Dienst nach Vorschrift".

### 4. Unberechenbarkeit

Engagement lebt stark von Glaubwürdigkeit. Engagierte Mitarbeiter wollen wissen, wo sie mit ihrem Vorgesetzten dran sind. Wird dessen Tagesgestimmtheit zur ausschlaggebenden Grundlage der Umgangsqualität, werden Lob und Kritik aus Launen heraus ausgesprochen, erweist sich Gunst als Maß aller Dinge, versiegt die Arbeitsfreude.

### 5. Diskontinuität

Engagement ohne Konzentration ist undenkbar. Engagierte Mitarbeiter sind flexibel in der Vorgehensweise, aber strikt zielorientiert in der Sache. Der Sinn ihres Tuns muss ihnen verständlich sein. Springen Vorgesetzte ohne nachvollziehbare Gründe, untergraben sie jede kraftvoll-kreative Leistungsfokussierung.

### 6. Selbstherrlichkeit

Engagement braucht das Gespräch. Engagierte Mitarbeiter haben etwas zu sagen. Doch sie wollen nicht nur berichten. Sie wollen definitiv mitreden und tatsächlich Gehör finden. Die überlegene Leistung entwickelt sich im Dialog. Zuhören ist deshalb eine der Mütter des Erfolges. Monologisierende Vorgesetzte sind die Totengräber jeglicher Einsatzfreude.

# Konflikte

---

## 7. Konfliktscheu

Engagement ohne Auseinandersetzung ist undenkbar. Engagierte Mitarbeiter, Eigensinn, unorthodoxe Ideen, außergewöhnliche Vorgehensweisen und Widerspruch gehören zusammen. Vorgesetzte, die diese Ladung Energie zu deckeln versuchen, schütten die betrieblichen Goldminen zu.

## 8. Misstrauen

Engagement verkümmert ohne Vertrauen. Engagierte Mitarbeiter entwickeln ihre überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit ganz wesentlich mit aus dem Spannungsfeld von Versuch und Irrtum. Fehler sind für sie Wegweiser zum Ziel. Wird dieser Spannungsbogen von auf Fehlersuche spezialisierten bzw. von der Vorstellung, jeder Fehler sei ein Indiz für Unfähigkeit, geleiteten Vorgesetzten laufend unterbrochen, zerbricht das Engagement.

## 9. Klugscheißerei

Engagement kennt keine unumstößlichen Wahrheiten. Engagierte Mitarbeiter stellen ständig infrage. Sie sind laufend damit beschäftigt, sich mit ihrem ureigenen Puzzle aus Wissen, Vermuten und Probieren an ihr Ziel und die Lösung der ihnen gestellten Aufgabe heranzutasten. Nichts steht ihnen dabei mehr im Wege als ein besserwisserischer Vorgesetzter.

## 10. Selbstbeweihräucherung

Engagement braucht Gemeinschaftsgeist. Engagierte Mitarbeiter schöpfen und regenerieren ihre überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit aus ihrem Umfeld. So bewusst sie sich einerseits abgrenzen, so sehr leben sie auch andererseits aus einem Wir-, aus einem Zugehörigkeitsgefühl heraus. Engagierte Mitarbeiter verlangen nach Anerkennung, sind sich aber der stimulierenden Wirkung ihrer Arbeitsgruppe sehr bewusst.

Sie sind gerne bereit, den Erfolg als Gemeinschaftsergebnis zu akzeptieren, reagieren aber mit abrupter Leistungsverweigerung, wenn sich ein Gruppenmitglied, insbesondere der Vorgesetzte, in den Vordergrund spielt.

# Konflikte

---

## Risikofaktoren und Hemmnisse - Konflikteskalation

### Mögliche Bedingungen für eine Eskalation von Konflikten

Das Problem der *Konflikteskalation* liegt darin, dass mit jeder Eskalationsstufe ganze Kategorien von Handlungsmöglichkeiten aufgegeben werden und das eigene Verhalten sowie das des Gegners immer weiter eingeengt wird. Der Übergang von Stufe zu Stufe kann auch als das Abgleiten von einem Regressionsniveau zu einem noch niedrigeren Regressionsniveau dargestellt werden.

Konflikteskalation ist gefährlich, weil ...

- Konflikte außer Kontrolle geraten können;
- immer weniger Handlungsalternativen zur Verfügung stehen;
- Gewalt als Handlungsmöglichkeit zunehmend einbezogen und angewandt wird;
- nicht mehr gemeinsame Lösungen, sondern Sieg oder Niederlage des Gegners im Vordergrund stehen;
- eine Personifizierung des Konfliktes stattfindet;
- Emotionen die Überhand gewinnen;
- Zerstörung und Vernichtung zum eigentlichen Handlungsziel werden.

Es geht also darum, einer Konflikteskalation Stufen der Deeskalation gegenüberzustellen.

Antworten und Handlungsmöglichkeiten auf jeder Stufe zu finden, die Gewalt begrenzen oder ganz ausschließen sowie auf Kooperation und Verhandlungslösungen abzielen.



# Konflikte

---

## Risikofaktoren und Hemmnisse - Rahmenbedingungen

### Verhaltensbeschränkung durch räumliche Verhältnisse

In beengten räumlichen Verhältnissen nimmt bei steigender Kontaktdichte auch die Wahrscheinlichkeit zu, dass **persönliche Interessen und Bedürfnisse berührt** werden. Dies gilt in gleicher Weise für die Beziehung zu den Nachbarn in einem Wohnhaus oder in einer Siedlung wie etwa für die Benutzung eines gemeinsamen Zimmers.

So wird sich zwar jeder Vater freuen, wenn die Kinder lustig sind und fleißig auf ihren Musikinstrumenten üben, jedoch wird das Gefühl rasch ins Negative umschlagen, wenn er am Schreibtisch Ruhe benötigt, um eine dringende Arbeit fertigstellen zu können.

### Verhaltensbeschränkung durch geringe Verfügbarkeit über Mittel

Die Verfügbarkeit über Macht, Prestige u.a. ist eine wichtige Ursache für das Entstehen von interpersonalem Konflikten. Wenn sich zwei oder mehr Parteien um den ausschließlichen Besitz oder Gebrauch dieser Mittel bemühen, ist ein Konflikt zwischen ihnen sehr naheliegend. Diese Aussage gilt zunächst generell, doch wird die Situation insbesondere dann verschärft, wenn beispielsweise in einer Institution bei unverändertem Umfang verfügbarer Mittel mehr Personen partizipieren müssen oder wenn bei gleicher Personenzahl die Ressourcen schrumpfen.

In jedem Fall handelt es sich um das Problem einer **Neuverteilung der Mittel**, bei der zumindest einige der Beteiligten ihren Besitzstand nicht halten können. Gerade solche Probleme gewinnen nahezu unausweichlich existentielle Bedeutung und führen daher in der Regel zu einer starken Emotionalisierung und damit zur Gefahr einer raschen Eskalation des Konflikts.

### Verhaltensbeschränkungen durch Normen

Vor allem in Institutionen und größeren Organisationen ist es notwendig, für die Regelung des Verhaltens der Mitglieder bestimmte Vorschriften und Normen einzuführen. Diese betreffen beispielsweise die Art der auszuführenden Tätigkeiten, die formalen Kommunikationswege, die Arbeitszeit oder den Urlaub.

Gerade in zentralistisch strukturierten, bürokratischen Organisationen findet man häufig eine Überdeterminiertheit des Verhaltens der Mitglieder durch Verfügungen, Erlässe u.ä., in denen einzelne Verhaltensbereiche möglichst genau geregelt sind. Obwohl solche Regelungen häufig zum Schutze der Organisationsmitglieder erlassen werden, kann eine **subjektiv** wahrgenommene zu starke **Reglementierung** zu Frustrationen mit entsprechend negativen Konsequenzen führen.