

Checkliste 04 – Konflikte vermeiden und lösen

Wie entstehen Konflikte und welche Konfliktarten gibt es?

Konflikte sind ein normaler Teil der menschlichen Kommunikation. Es gibt verschiedene Arten von Konflikten, die häufig nach dem Konfliktgrund unterschieden werden. Im Folgenden sind einige Konfliktgründe und entsprechende Lösungsansätze aufgelistet:

Konfliktgrund	Lösungsansatz
Begrenzte Ressourcen	„Marktlösung“, wer bereit ist, mehr für die Ressourcen zu bieten, bekommt den Zuschlag / Zuteilung von oben nach Wichtigkeit / Gleichverteilung / Gleichverteilung über Verteilungsschlüssel / Verhandlung
Verschiedene Interessen und Wertvorstellungen	Über die eigenen Werte klarwerden und darstellen. Auch die Werte der Gegenseite als legitim akzeptieren. Eine Lösung anstreben, die die Interessen und Werte beider Seiten berücksichtigt. / Einen „Deal“ machen, wo bei einem Thema auf die Interessen einer Seite eingegangen wird, und bei einem anderen auf die Interessen der anderen Seite.
Unterschiedliche Ziele oder Prioritäten	Ziele und Prioritäten offen legen und begründen, damit eine Lösung gefunden werden kann, die die Bedürfnisse aller Seiten berücksichtigt.
Gegensätzliche Beurteilungen	Über Beurteilungskriterien sprechen, Wahrnehmung vergleichen, gemeinsame Kriterien vereinbaren.
Schwierige Beziehung zueinander	Darüber klarwerden ob man vielleicht eigene schlechte Eigenschaften auf die andere Person „projiziert“, um sie an ihr zu bemängeln / ob man Eigenschaften anderer Personen, die so ähnlich wirken oder aussehen auf sie „überträgt“ / ob man Vorurteile hat.
Widersprüchliche Erwartungen von verschiedenen Seiten an eine Person	Erwartungen aller Seiten bewusst machen und eigene Prioritäten setzen.

Es werden bei Konflikten verschiedene Eskalationsstufen unterschieden, von einer einfachen Meinungsverschiedenheit am Anfang, bis hin zur Vernichtungsabsicht ohne Rücksicht auf Verluste. Je höher die Eskalationsstufe des Konfliktes ist, umso schwieriger wird es, eine Lösung zu finden, mit der alle Beteiligten zufrieden sind. Darum muss manchmal zunächst daran gearbeitet werden, den Konflikt auf eine niedrigere Stufe zurückzuführen, ihn also zu „entschärfen“.

Um Konflikte erfolgreich zu bearbeiten, hilft eine bewusste Kommunikation, die nicht das „Recht haben“ zum Ziel hat, sondern das gemeinsame Finden einer Lösung, mit der alle Parteien zufrieden sind.

Das eigene Konfliktverhalten bewusst machen

- Erinnern Sie sich an einen oder mehrere berufliche Konflikte in der letzten Zeit?
- Wie sind die Konflikte verlaufen und wie haben Sie sich dabei verhalten?
- Was war Ihr eigener Anteil am Entstehen des Konflikts, an seiner Schwere und an seiner Lösung?
- Was ist daran typisch für Sie gewesen? Welches scheinen Ihre ganz persönlichen Stärken und Schwächen zu sein im Umgang mit Konflikten?

Welche Konfliktstufen gibt es? Können die beteiligten Parteien ihn noch alleine lösen?

- Schlechte Stimmung, es herrscht „dicke Luft“. Durch offene Gespräche kann eine Lösung gefunden werden.
- Debatte, oft bereits durchsetzt von Polemik.
- Taten statt Worte, anstatt den anderen über Hintergründe oder Absichten zu informieren, wird einfach gehandelt ohne auf Einspruch zu warten.
- Koalitionen, es werden Verbündete und Unterstützer im „Kampf“ gegen die andere Seite gesucht und gefunden. Ab dieser Eskalationsstufe ist ein außenstehender Vermittler sehr hilfreich, da sich die Fronten immer mehr verhärten und eine Lösung, die von den Konfliktparteien selbst ausgeht, immer unwahrscheinlicher wird.
- Gesichtsangriff, „unter die Gürtellinie“, Höflichkeit und Respekt sind kein Teil der Konfliktkultur mehr.
- Ultimatum und Drohungen
- Begrenzte Vernichtungsschläge, die andere Seite wird nicht mehr als Teil des Systems akzeptiert. Sie ist unerwünscht und muss aufgehoben werden, in welcher Form auch immer. Ab dieser Eskalationsstufe wird die Einwirkung von außen unumgänglich. Statt einem Vermittler kann hier vielleicht sogar besser durch ein Schiedsverfahren oder einen Machteingriff interveniert werden.
- Zerstörung des gegnerischen Systems, dem Gegner wird eine weitere Existenz nicht mehr zugestanden und alle Aktivitäten werden auf die Vernichtung des Gegners gelenkt.
- Gemeinsam in den Abgrund, die Vernichtung des Gegners hat oberste Priorität auch auf Kosten der eigenen Existenz.

Konflikte haben auch positive Effekte. Welche Chancen liegen in Konflikten?

- Abbau von Spannungen, denn ungelöste Konflikte binden Energie
- Gesundheit: Ungelöste Konflikte machen krank
- Sich besser kennenlernen und Barrieren abbauen
- Weiterentwicklung: Differenzen sind der Motor jeder Veränderung
- Grenzen setzen: Deutlich machen wo die eigenen Grenzen liegen
- Wahrung eigener Interessen: Eigenen Standpunkt kennen und vertreten
- Selbstreflexion: Wo man aneckt, kann man sich weiterentwickeln
- Selbstvertrauen gewinnen durch gemeisterte Konflikte
- Revolution: Beseitigung von gesellschaftlichen Missständen
- Abnabeln: Eigene Meinung vertreten und damit eigenständig werden.
- Konflikte machen das Leben interessanter und die Routine wird durchbrochen

Wie können Konflikte konstruktiv bearbeitet und gelöst werden?

Das wichtigste an der Konfliktbearbeitung ist der gegenseitige Respekt, um eine Eskalation zu vermeiden. Je weiter ein Konflikt eskaliert, umso schwieriger ist die Lösung. Darum sollten Konflikte frühzeitig und sachlich angesprochen werden, um Kompromisse zu finden, mit denen alle Beteiligten zufrieden sind. Die folgenden Kommunikationsstrategien sind Beispiele, wie Konflikte angesprochen werden können, um sie zu einer guten Lösung zu führen.

Kommunikationsstrategie 1: „Das Falsche ungesagt lassen“

Vermeiden Sie

- Bewerten, belehren, befehlen
- Unterstellungen „Immer machen/sind Sie...“
- Ironie, Sarkasmus
- Verhör „Warum haben Sie....?“
- Selbstprofilierung

Kommunikationsstrategie 2: „Ich / Du Botschaft“

Mit der Ich-Botschaft beschreiben wir, wie etwas ganz subjektiv auf uns wirkt, welche Empfindungen dies in uns auslöst, und welche Maßnahmen die Situation für uns verbessern würden. Hierzu gehören Sätze wie „Auf mich wirkt das...“, „Ich empfinde es ...“ und „Ich wünsche mir...“. Da man seine eigene Gefühls- und Wahrnehmungswelt beschreibt, wenn man eine Ich-Botschaft verwendet, kann ein Anderer einem dabei nicht widersprechen.

Die Du-Botschaft dagegen ist immer auch eine „aggressive“ Handlung gegen den Anderen, zum Beispiel in Form einer Drohung („Wenn du nicht, dann...“), einer Unterstellung oder Verurteilung („Immer machst Du / bist Du ...“) oder Belehrung („Du hättest mal ... sollen“). Wer mit einer Du-Botschaft konfrontiert wird, empfindet zumeist Ablehnung, den Drang zu widersprechen oder sogar Wut.

Um Konflikte möglichst sachlich klären zu können, bedarf es darum einer Kommunikationsmethode, die nicht aggressiv und absolut wirkt, sondern eine Basis für tatsächliches gegenseitiges Verstehen sein kann, weil sie keinen sofortigen Widerstand weckt.

Eine Ich-Botschaft besteht aus folgenden Elementen:

- Exakte Beschreibung des Verhaltens / der Situation, der alle Beteiligten zustimmen können (Fakten)
- Eigene Gefühle und Wahrnehmung in der Situation benennen (Ich-Botschaft)
- Längerfristige Auswirkung auf eigene Person oder Beziehung benennen (persönliche Konsequenzen)
- Begründeten Wunsch formulieren (Kompromissvorschlag)

Kommunikationsstrategie 3 „4-Ohren-Hören“

Diese Strategie begründet sich in der Annahme, dass jede Aussage aus vier Elementen oder Ebenen besteht: Der Sachebene, der Beziehungsebene, dem Apell und der Selbstaussage.

- Sachebene: Inhalte, Logik, Fakten
- Beziehungsebene: Einstellung, persönliche Wertung, Beurteilung
- Apell: Aufforderung an den Anderen
- Selbstaussage: Preisgeben der eigenen Wünsche / Gefühle

Man hat bei jeder Aussage die Wahl, welchen Aspekt man primär aufgreifen möchte, um darauf zu antworten. Wenn wir auf Grund unserer persönlichen Präferenzen nicht auf der gleichen Ebene kommunizieren, können leicht Störungen und Missverständnisse auftreten.

Beispiel:

A: „Druckerpapier ist alle.“

B1: (Sachebene – Antwort auf die Information)
„Im Schrank liegt noch welches.“

B2: (Beziehungsebene – Antwort auf vermeintliche Schuldzuweisung)
„Diesen Drucker benutzen alle hier, da kann das schon mal passieren.“

B3: (Apell – Antwort auf vermeintliche Aufforderung das Problem zu beheben)
„Na und, warum erzählen Sie mir das? Ich bin doch nicht Ihr Laufbursche!“

B4: (Selbstaussage – Antwort auf die vermuteten Gefühle der Person)
„Das tut mir leid für Sie. Hoffentlich ist Ihr Druckauftrag nicht verloren gegangen.“

Manchmal können Konflikte allein dadurch behoben werden, dass man sich bewusst macht, auf welcher Ebene der Andere bevorzugt kommuniziert, um Missverständnisse zu vermeiden oder zu klären.