

Kooperative Konfliktlösung

Konfliktsituationen sind für die meisten Beteiligten mit unangenehmen emotionalen Empfindungen verbunden. Es geht zwar häufig um Sachfragen, die zu klären oder zu entscheiden sind, im Gegensatz zu einem eindeutigen Problemlöseprozess spielen jedoch emotionale Anteile eine große Rolle. Persönliche Interessen und Ziele stehen auf dem Spiel, Konkurrenz, persönliche Verletzungen und das Selbstwertgefühl spielen eine Rolle. Häufig scheinen die eigenen Belange nur gegen, nicht mit dem anderen durchsetzbar. In solchen, durch Angriffe und gegenseitiges Misstrauen geprägten Situationen ist es schwierig, zur gemeinsamen Lösungen zu kommen (Deutsch, 1976). Um eine kooperative Konfliktbearbeitung zu ermöglichen sind drei Dinge notwendig:

- Unreflektierte emotionale Reaktionen sollten vermieden werden, um den Konflikt nicht durch persönliche Angriffe und Verletzungen anzuheizen.
- Für eine kooperative Lösung von Konflikten müssen die Karten auf den Tisch. Die eigenen Sichtweisen, Einstellungen, Interessen und Gefühle müssen offen gelegt und deutlich gemacht werden. Dies setzt voraus, dass ein gewisses Maß an Vertrauen aufgebaut wird.
- Hierzu ist eine offene Kommunikation zwischen den Beteiligten notwendig, in der eigene Wahrnehmungen, Gefühle und Einstellungen bewusst und angemessen zum Ausdruck gebracht werden, ohne den anderen zu verletzen oder anzugreifen.

Erregung kontrollieren

Jede Konfliktsituation ruft gefühlsgeladene Handlungsimpulse und Vorstellungen hervor. Dessen sollte man sich immer bewusst sein. In dem Augenblick, in dem nicht sofort auf einen Konflikt mit einem gefühlsgeladenen Handlungsimpuls reagiert sondern vor dessen Realisierung gezögert wird, ist bereits der erste Schritt zur Konfliktbewältigung getan.

Tips zur Kontrolle der eigenen Emotionen

Konfrontationskurs verlassen

Wenn Ihnen jemand einen Vorwurf macht, tun Sie drei tiefe Atemzüge, und sagen Sie erst einmal nichts. Einem wütenden Gegenüber nicht antworten, wenn man selbst wütend ist.

„Bremsen Sie sich!“

Versteifen Sie Ihre Muskeln, um sich dadurch sozusagen zu bremsen.

Gewinnen Sie Zeit zum Nachdenken

Natürlich können Sie nicht ewig schweigen - deshalb "Band zurückspulen", d.h. bremsen Sie das Gespräch, indem Sie z.B. nochmals zusammenfassen.

Stellen Sie einen Bruch zur gegebenen Situation her

Versuchen Sie Abstand zu Ihrer Erregung zu bekommen, indem Sie irgendetwas tun (z.B. etwas trinken, Beine über einander schlagen).

"Gehen Sie auf den Balkon"

Distanzieren Sie sich im Geiste von der Situation und den Gefühlen. Stellen Sie sich vor, Sie treten auf einen Balkon und schauen von außen ins Zimmer.

Glück im Unglück

Stellen Sie sich vor, wie es hätte noch schlimmer kommen können, um der Situation etwas Positives abzugewinnen.

Umgang mit Angriffen

Nun nützt es wenig, wenn Sie Ihre Erregung unter Kontrolle gebracht haben, Ihr Gegenüber Sie aber weiterhin angreift. Wie bewege ich meinen Gegenüber dazu, sich zu beruhigen und sich auf ein Gespräch einzulassen ?

Im folgenden können nur Anregungen gegeben werden, wie Sie mit Angriffen umgehen können:

Reagieren Sie nicht mit Gegenangriffen

Keine Verteidigungshaltung einnehmen und Angriffe als Fragen oder Bitten behandeln.

Setzen Sie Ihre Macht konstruktiv ein

Entwaffnen Sie Ihren Gegenüber, in dem Sie benennen, was der andere in der Situation gerade macht.

Stimmen Sie zu, ohne klein bei zu geben

Es fällt schwer, jemanden anzugreifen, der einem zustimmt. Stimmen Sie Punkten zu, wo sowieso bereits Einigung besteht, so umgehen Sie frühzeitige Zugeständnisse.

Sagen sie oftmals Ja und sammeln Sie Ja's

Je mehr Ja's in einem Gespräch auftauchen, um so schwieriger fällt es, aggressiv zu sein.

Hören Sie aktiv zu, wiederholen Sie und stellen Sie klar

Nehmen Sie die Steuerung des Gesprächs indirekt in die Hand.

Lassen Sie Ihren Kontrahenten ausreden.

Jemand zuzuhören ist vielleicht das einzige Zugeständnis, das sie jemanden machen können. Menschen haben ein tiefes Bedürfnis, sich verstanden zu fühlen. Außerdem gewinnen Sie dadurch Zeit, angemessener zu reagieren.

Weniger Provokation in der Wortwahl.

Statt "entweder - oder...": "sowohl als auch..." . Sagen Sie nicht "ja aber...", sondern "ja und..."

Erkennen Sie die Gefühle des Kontrahenten an - nicht nur seinen Standpunkt.

Ihr Kontrahent ist u.U. erregt oder verunsichert. Hinter dem Angriff steckt möglicherweise Angst. Deshalb ist es ein Fehler, diese Gefühle zu ignorieren und Zuflucht zu Argumenten zu nehmen, die er nicht hören will. Bevor Sie einen Gedanken näher bringen können, müssen Sie auf seine Gefühle eingehen.

Versetzen Sie sich in die Lage des Kontrahenten, treten Sie ihm zur Seite

d. h. die Situation mit seinen Augen betrachten und versuchen, sie zu verstehen. Dann fällt es Ihrem Gegenüber auch schwerer, sie anzugreifen.

Machen Sie Ich-Aussagen, keine Du-Aussagen

... so wie ich das sehe... statt: Sie irren sich

Vertrauen herstellen

Vertrauen und Misstrauen

Misstrauen als Selbstschutz

Konfliktsituationen sind gekennzeichnet durch gegenseitiges Misstrauen der Beteiligten. Äußerungen und Verhalten der Gegenseite werden argwöhnisch betrachtet. Auch konstruktive Vorschläge werden negativ interpretiert und versöhnliche Gesten als Täuschungsversuche gedeutet, da die Absichten des anderen grundsätzlich als feindselig beurteilt werden. Gleichzeitig hält man selbst Informationen zurück, weil man dem anderen nichts über die eigenen Absichten, Ziele und Bedürfnisse mitteilen will, aus Angst, er könnte dies zum eigenen Nachteil verwenden.

Misstrauen gleicht einer Art Selbstschutz in bedrohlichen Situationen. Man will sich keine Blöße geben, sich nicht angreifbar oder abhängig vom anderen machen.

AOC

Vertrauen als Vergrößerung der Abhängigkeit

Das wesentliche Kriterium für Vertrauen ist dagegen die bewusste Akzeptierung bzw. Vergrößerung der eigenen Abhängigkeit vom anderen.

Vertrauen heißt ein Risiko eingehen – Vertrauen bedeutet keine Sicherheit, sondern ist immer mit einem Risiko verbunden. Es kann gute aber auch schlimme Auswirkungen für mich haben, wenn ich jemandem vertraue..

Vertrauen heißt, sich ein Stück weit auszuliefern – Die Folgen hängen allein von der Person ab, der vertraut wird.

Vertrauen beinhaltet die Zuversicht, dass es nicht missbraucht wird – Die Folgen missbrauchten Vertrauens sind schlimmer als der mögliche Gewinn durch erfülltes Vertrauen, trotzdem entscheidet sich ein Person bewusst, einer anderen zu vertrauen.

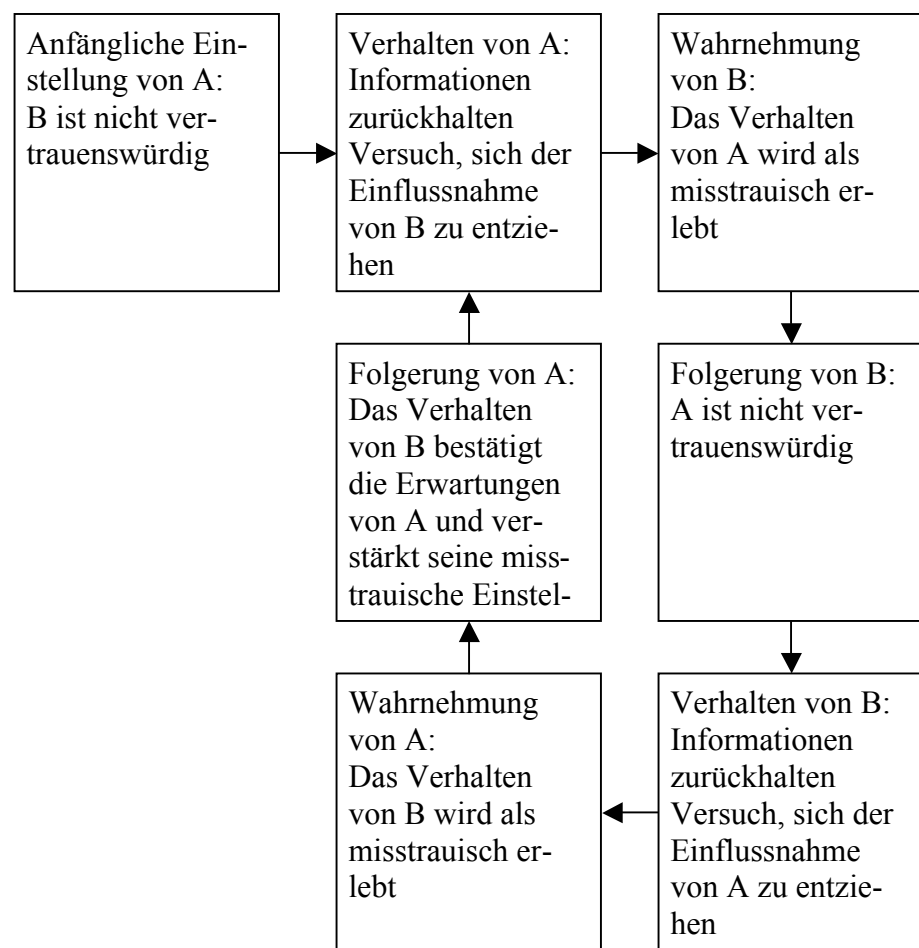
Wie entsteht Vertrauen oder Misstrauen

spiralförmige Dynamik

Die Entstehung von Vertrauen bzw. Misstrauen folgt einer spiralförmigen Dynamik. Wenn jemand mir gegenüber nicht offen ist und bestimmte Informationen zurückhält, erlebe ich ihn als misstrauisch. Er vertraut mir nicht. Meine Folgerung darauf ist, dass der andere auch für mich nicht vertrauenswürdig ist. Das wahrgenommene Misstrauen beim anderen führt bei mir wiederum zu Misstrauen ihm gegenüber, was sich in meinem Verhalten ihm gegenüber ausdrückt. Beim anderen läuft nun der gleiche Prozess ab. Er nimmt mich als misstrauisch und verschlossen wahr und begegnet mir wiederum mit Misstrauen.

Umgekehrt führt von Vertrauen geprägtes Verhalten beim anderen dazu, dass auch dieser die Beziehung vertrauensvoller gestaltet. Auch eine Vertrauensbeziehung entsteht in einer spiralförmigen Dynamik.

Diese *Misstrauensspirale* ist in Konfliktsituationen häufig zu erkennen und führt dazu, dass eine offene Kommunikation über das Problem und seine Lösungsmöglichkeiten immer unwahrscheinlicher wird.



Vertrauen herstellen in Konfliktsituationen

Vertrauen als Grundlage der gemeinsamen Lösungssuche

Für eine kooperative Konfliktlösung muss mit der andern Konfliktpartei eine Grundlage zur gemeinsamen Lösungssuche geschaffen werden. Die Bereitschaft, sich auf eine kooperative Lösungssuche einzulassen, setzt Vertrauen voraus, denn für eine kooperative Konfliktlösung müssen die Karten auf den Tisch. Es kann nicht taktiert werden. Es ist notwendig, die eigenen Sichtweisen, Einstellungen, Interessen und Gefühle deutlich zu machen und offen zu legen.

Hierfür muss ich dem Gegenüber jedoch Vertrauen entgegenbringen, zum einen Vertrauen darauf, dass auch er an einer gemeinsamen Lösung interessiert ist, und zum

Vertrauensförderndes Verhalten heißt ...

... sich persönlich riskieren

zweiten Vertrauen, dass er das, was er von mir erfährt, nicht gegen mich verwendet.

Für eine kooperative Konfliktlösung ist die Herstellung von Vertrauen ein wesentlicher, allerdings auch schwieriger Schritt. Hierzu ist ein Verhalten erforderlich, das dem misstrauischen Konfliktverhalten entgegengesetzt ist.

Vertrauen wird initiiert, indem eine Person sich persönlich riskiert:

Anstatt sich gegenüber dem anderen möglichst bedeckt zu halten, was die eigenen Ziele, Wünsche, Befürchtungen und Gefühle betrifft, äußert sie ihre Betroffenheit, ihre Hoffnungen und Befürchtungen angesichts des Konflikts, sie legt offen, was für sie auf dem Spiel steht. Selbstoffenbarung ist also ein wichtiges Element beim Aufbau von Vertrauen.

Beispiel:

Ein Kollege kommt zu spät. Sie sind ärgerlich darüber. Wie reagieren Sie vertrauensfördernd?

„Ich ärgere mich darüber, wenn Sie zu spät kommen. Ich fürchte, dass sich das negativ auf unsere Beziehung und Zusammenarbeit auswirkt. Das möchte ich nicht.“

- Sie machen sich verletzlich, wenn sie von einem Gefühl sprechen, das der andere zurückweisen oder lächerlich machen kann.
- Sie kritisieren ein bestimmtes Verhalten, das Sie stört, lassen aber die Person unangetastet. Sie betonen sogar, dass Ihnen die Beziehung wichtig ist.
- Sie gehen ein Risiko ein, indem Sie offen erklären, dass Ihnen an der Beziehung etwas liegt. Der andere könnte Sie zurückweisen und deutlich machen, dass ihm nichts daran liegt.

... schonend reagieren

Damit auch der andere Vertrauen fasst, ist es notwendig, schonend mit ihm umzugehen, das heißt ihn nicht zu provozieren, seine Blößen und seine Abhängigkeit von mir nicht auszunutzen. Sie unterlässt alles, was den anderen provozieren könnte.

Beispiel:

Ein Vorgesetzter schreit einen Mitarbeiter an. Wie kann dieser vertrauensfördernd reagieren:

Der Mitarbeiter: „Ihre Beschimpfungen verletzen mich. Was erhoffen Sie sich davon?“

- Er gibt offen zu, verletzlich zu sein.
- Er moniert ein bestimmtes Verhalten, ohne die Person anzugreifen.
- Er geht ein Risiko ein: Der Vorgesetzte könnte ihn als Schwächling betrachten.

In beiden Fällen hat eine Konfliktpartei ihr Möglichstes getan, um trotz des Konfliktes eine Vertrauensgrundlage auf der Beziehungsebene zu schaffen bzw. aufrechtzuerhalten. Darauf kann eine kooperative Konfliktbewältigung aufbauen.

Offene Kommunikation

Vertrauen im Konfliktbewältigungsprozess bedarf der ständigen Vergewisserung. Dies kann durch eine *offene Kommunikation* zuwege gebracht werden.

Offener und verschlossener Kommunikationsstil

<i>Offener (Konflikt lösender) Kommunikationsstil</i>	<i>Verschlossener (Konflikt förderlicher) Kommunikationsstil</i>
<i>beschreibend, informativ:</i> über beobachtetes Verhalten informieren, den anderen ersuchen, seine Beobachtungen mitzuteilen	<i>bewertend:</i> loben, kritisieren, vergleichen
<i>spontan, täuschungsfrei:</i> die eigenen Motive, Gefühle und Absichten offen und täuschungsfrei mitteilen	<i>vorsichtig, abwartend:</i> den anderen manipulieren, die eigenen Ziele nicht offen legen, taktieren
<i>zielorientiert:</i> eine gemeinsame kooperative Lösung wünschen und zur Suche danach einladen	<i>kontrollierend:</i> Verhalten und Einstellungen des anderen zu ändern suchen, dazu Drohung und Zwang einsetzen
<i>einführend, respektvoll:</i> die Persönlichkeit des anderen verstehen und respektieren, seine Förderung als Ziel an sich begreifen	<i>neutral, kühl:</i> den anderen als Objekt betrachten, ihn als Mittel für die eigenen Ziele einspannen
<i>partnerschaftlich, kooperativ:</i> auf gleichberechtigter Basis zu gemeinsamem Planen und Handeln bereit sein	<i>überlegen:</i> durch Macht, Position, Wissen seine Vorstellungen durchsetzen
<i>vorläufig:</i> bereit sein, zu experimentieren, sich vorschneller Urteile enthalten	<i>sicher:</i> weiß schon die Antwort, Neuem gegenüber wenig aufgeschlossen

Beziehungen berücksichtigen

Streitpunkte zwischen den Konfliktparteien sind häufig nur dann verständlich, wenn man die Beziehung der beiden untereinander mitberücksichtigt. "Über dem Tisch" wird die Sache verhandelt, "unter dem Tisch" läuft derweil ein Machtkampf ab, wo es um Rivalität, Neid, Minderwertigkeit und Überlegenheit geht.

Offene Kommunikation über ...

Für eine kooperative Konfliktbewältigung ist es daher notwendig, zunächst die Umstände und Aspekte zu klären, die für die Beziehung zwischen den Konfliktparteien wesentlich sind, bevor an die Klärung der Sachlage gegangen wird.

... Gefühle

Offen kommunizieren bedeutet, eigene Gefühle mitzuteilen und respektvoll mit den Gefühlen des Gegenübers umzugehen. Gefühle sind dabei als persönliche Reaktionen hinzunehmen. Entscheidend für eine offene Kommunikation ist nicht, welche Gefühle eine Person hat, sondern dass sie sich dieser Gefühle bewusst ist und sie angemessen zum Ausdruck bringt.

Häufig werden Gefühle jedoch nur indirekt zum Ausdruck gebracht, entweder weil die Person sich nicht bewusst ist, welche Gefühle sie bewegen, oder weil sie diese nicht aussprechen kann bzw. will.

Indirekt können eigene Gefühle durch Vorwürfe und Beschuldigungen ausgedrückt

werden oder durch Handlungen:

Vorwürfe, Beschuldigungen:

„*Sie nehmen auf mich überhaupt keine Rücksicht.*“; „*Mit Ihnen kann man kein vernünftiges Wort reden*“, „*Hat man hier denn gar keine Ruhe.*“

Handlungen:

Informationen zurückhalten, nicht mit dem anderen reden, Unterlagen verschlampen, ...

Direkt werden Gefühle ausgedrückt, wenn eine Person unmittelbar ausspricht, was sie bewegt (vgl. Ich-Botschaften). Gefühle sind meist Reaktionen auf innere oder äußere Ereignisse. Besonders in Konfliktsituationen ist es daher wichtig, auch den Anlass anzugeben, der dieses Gefühl hervorgerufen hat, d. h. die eigenen Wahrnehmungen zu äußern.

... Wahrnehmungen

Beobachtbare Ereignisse und nachprüfbare Fakten erleichtern, Andeutungen und diffuse Vermutungen erschweren eine Klarstellung. Wichtig ist, welche konkreten Ereignisse für den Konflikt verantwortlich gemacht werden.

... Einstellungen, Motive, Interessen

Entscheidend für die Konfliktbewältigung ist es, ob die Konfliktparteien eine kooperative oder konkurrierende Einstellung besitzen. Selbst eine kooperative Einstellung zu haben bedeutet auch, Enttäuschungen einzukalkulieren.

Falls die andere Seite zur Zusammenarbeit wiederholt nicht bereit ist, muss man realistischweise doch auf einen anderen Konfliktstil ausweichen.

Wie überzeugt man aber eine Person, eine kooperative Einstellung zu übernehmen? Dabei spielt die Umwelt eine entscheidende Rolle: Wenn in einem Betrieb Konkurrenzverhalten vorherrscht, ist es für den Einzelnen schwierig, sich diesen Erwartungen zu entziehen.

Um eine Person zu kooperativem Verhalten zu bewegen, können folgende Anregungen gegeben werden:

Die eigene Bereitschaft zur kooperativen Konfliktlösung zum Ausdruck bringen.

Auf die Vorteile einer kooperativen und Nachteile einer konkurrierenden Konfliktaustragung aufmerksam machen.

1. Vorteile: einvernehmliche Regelung und verlässliche Beziehung
2. Nachteile: kurzfristiger Sieg, den der andere bei der nächsten Gelegenheit auszugleichen sucht; eine gespannte oder gestörte Beziehung.
3. An das Selbstbild und die Selbstachtung des anderen appellieren.
4. Konfliktthema durch "Entpersönlichen" entschärfen. Dazu kann nach den Folgen unterschiedlicher Bewertungen, Beurteilungen und Verhaltensmodalitäten gefragt werden, die sich relativ personen-unabhängig feststellen lassen und die Rollenzwänge betonen, in denen man steckt.
5. Die Person darauf aufmerksam machen, dass sie für eine befriedigende Lösung unentbehrlich ist.

Literatur

Dahrendorf, R.: Konflikt und Freiheit, München: Piper, 1982.

Deutsch, M.: Konfliktregelung. Konstruktive und destruktive Prozesse. München: Reinhard, 1976.

Glasl, F.: Die großen Konflikte der Gegenwart und ihre Auswirkungen auf die Unternehmen. In A: Demuth (Hrsg.): Konflikt management und Umweltstrategien. Imageprofile '92. Düsseldorf, 1992.

Glasl, F.: Selbsthilfe in Konflikten. Stuttgart: Geistesleben, 2000.

Thomas, K.: Conflict and conflict management. In: M.D. Dunette (ed.): Handbook of industrial and organizational psychology. Ne York: Academic Press, 1976.