



Konflikte „sozialverträglich“ lösen

Woran denken Sie spontan, wenn Sie mit dem Wort "Konflikt" konfrontiert werden?"

Assoziieren Sie diesen Begriff - wie der Großteil der Bevölkerung - mit Ärger, Streß, Aufregung, Bedrohung, Angriff, Streit, Harmonieverlust, Unsicherheit, Konfrontation, Kampf, Feindseligkeit, Belastung, Reibungsverluste oder Verschlechterung des Arbeitsklimas?

Oder verknüpfen Sie mit diesem Wort grundsätzlich positive Aspekte wie neue Lösungen, interessante Unterschiede, Verbesserung des Verständnisses füreinander, Fortentwicklung, Innovation, Chance, neue Perspektiven, Infragestellen von Verhaltensgewohnheiten, Gelegenheit zum Lernen, Bereicherung eigener Perspektiven oder Konsens?

Ist eine negative und destruktive Einschätzung von Konflikten tatsächlich gerechtfertigt?

Weil häufig nur die nervliche Anspannung, der Zeit- und Energieverlust sowie die emotionale Belastung in einer Konfliktsituation gesehen werden, empfinden viele Menschen einen Konflikt als ausgesprochen unangenehm. Schnell wird dann übersehen, daß in einer Welt knapper Ressourcen, uneinheitlicher Bedürfnisse der Mitarbeiter und arbeitsteiliger Organisationen ein Konflikt etwas völlig Normales ist. Unterschiedliche Auffassungen, Sichtweisen, Wertungen, Gefühle, Einstellungen, Erfahrungen, Vorstellungen, Zielsetzungen und Kompetenzen bilden viele Reibungsflächen, an denen sich Meinungsverschiedenheiten entzünden und im Handumdrehen zu einem hell lodernden Brand werden können.

Eine menschliche Gesellschaft ohne Konflikte gibt es nur im Wunderland von Märchen, Film und Werbung und ist seit der Vertreibung von Adam und Eva aus dem Paradies unmöglich. Da Menschen häufig gegensätzliche Bedürfnisse mit sich herumtragen und als konfliktrträgliche Wesen agieren, sind Konflikte allgegenwärtig. Der griechische Philosoph Heraklit erkannte bereits vor 2500 Jahren:

Der Streit ist der Vater aller Dinge

Werden Konflikte rechtzeitig angegangen und offen ausgetragen, so führen sie zu einer Klärung - sie reinigen die Atmosphäre wie ein Gewitterregen an einem schwülen Tag. Werden Konflikte jedoch tabuisiert, vertuscht und totgeschwiegen oder schüttet man sein Herz nur gegenüber Nichtbeteiligten aus, schwelen sie weiter und werden für ein erträgliches Miteinander immer gefährlicher, weil sie doch irgendwann in verschärfter Form ausbrechen.

Daher ist zu wünschen, daß Führungskräfte dem Umgang mit Konflikten nicht aus dem Wege gehen, sondern in der Lage sind, sie möglichst früh zu erkennen, sie zu steuern und zu bewältigen. Dann dient ein Konflikt dazu, trennende Elemente zu beseitigen und Einheit wieder herzustellen. Hier ist ein Vorgesetzter in der täglichen Praxis als "Konfliktmanager" immer wieder aufs Neue gefordert, damit auf unzulänglicher Konfliktbewältigung beruhende Reibungsverluste aus Sicht der Dienststelle nicht zu einer Reduzierung des Leistungsniveaus, zu unnötigen Kosten und zur Verschlechterung des Arbeitsklimas führen.

Halten wir fest: Nicht der Konflikt ist das Malheur, sondern die Unfähigkeit von Menschen oder Organisationen, ihn kooperativ zu regeln. So versuchen immer wieder Konfliktpartei, sich auf Biegen und Brechen durchzusetzen, wobei sie sich auch nicht scheuen, Macht zu demonstrieren oder Aggressivität und Feindseligkeit zu zeigen.

Lassen wir den Friedensnobelpreisträger Martin Luther King zu Worte kommen:

Die Menschen haben gelernt zu schwimmen wie die Fische und zu fliegen wie die Vögel, aber wie Brüder zusammenzuleben haben sie nicht gelernt.

Was verstehen wir unter einem Konflikt?

Ein Konflikt

ist eine Störung (Diese Störung unterbricht unseren normalen Handlungsablauf und erzeugt vorübergehend Desorientierung),

die belastend wirkt

(Die Störung bedrückt uns, so daß wir nicht mehr entspannt und heiter unser Leben genießen können),

zur Eskalation neigt

(Die Störung greift - je länger sie währt - auf immer mehr Menschen und Themen über, weitet sich aus, wird intensiver, kostet immer mehr Zeit und Energie und kann schließlich unsere Belastbarkeitsgrenze überschreiten)

und einen Lösungsdruck erzeugt

(Die Störung können wir nicht ewig vor uns herschieben, denn sie geht uns „unter die Haut“, liegt uns „wie ein Stein im Magen“, geht uns „an die Nieren“. Je länger ein Konflikt schwelt, umso intensiver frisst er unablässig Sympathie, Verständnis, Akzeptanz, Teamgeist, Gemeinsamkeiten und Zuwendung. Wir müssen die Störung bewältigen, damit die Konfliktparteien wieder mit sich in Einklang sind und sich den täglichen Lebensaufgaben mit ungestörter Aufmerksamkeit zuwenden können).

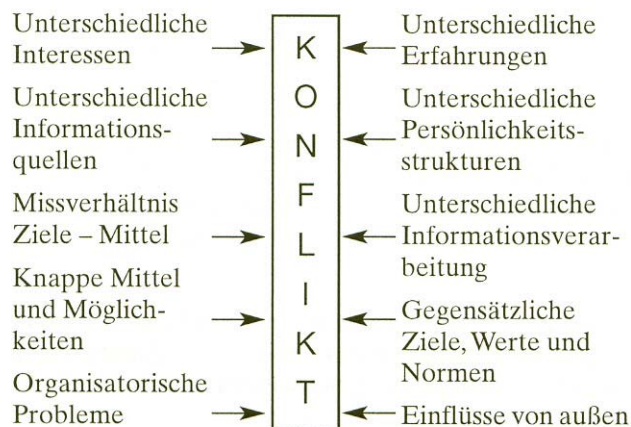
Konflikte können entstehen

- a) in einem einzigen Menschen (= intrapersonale, individuelle, innere Konflikte),

- b) als soziale Konflikte (= interpersonale, zwischenmenschliche, äußere Konflikte, die einen Kampf um Werte, Status, Macht und Mittel beinhalten).

Interpersonale Konflikte sind Spannungssituationen, in denen zwei oder mehr Parteien, die gegenseitig (direkt oder indirekt) voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Vorhaben (Handlungspläne) zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewußt sind. Dabei meinen die beteiligten Parteien, aus ihrer Sicht recht zu haben.

Daß ein Konflikt entstanden ist, läßt sich auf verschiedene Ursachen zurückführen:



Konfliktparteien können sein

- a) zwei Menschen als Einzelpersonen,
- b) eine Einzelperson und eine Gruppe,
- c) zwei oder mehr Gruppen.

Daß Konflikte zwischen Konfliktparteien entstehen, läßt sich häufig nicht vermeiden; ihre Vermeidung ist auch nicht immer wünschenswert. Zunächst bedarf es eines hohen Grades an Sensibilität und Reflexionsvermögen, um Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu analysieren.

Mögliche Konfliktsignale sind beispielsweise Misstrauen, förmliches und unpersönliches Verhalten der Mitarbeiter untereinander, herablassende Äußerungen, hoher Krankenstand, Zurückhalten von Informationen, fehlende Hilfsbereitschaft untereinander, sich häufende Meinungsverschiedenheiten, mangelnde Kompromissbereitschaft, Entstehung von Cliquen, destruktive Kritik, Überbetonung von Über- und Unterordnungsverhältnissen.

Erkennt ein Vorgesetzte die vorgenannten Signale und interpretiert er sie richtig, wird er die jeweilige Situation im Auge behalten und darauf achten, daß die Beteiligten sich anbahnende Konflikte frühzeitig und einvernehmlich regeln. Nimmt er aber Konfliktsignale geflissentlich nicht zur Kenntnis und läßt er „den Dingen ihren Lauf“, kann es im Extremfall zu einer Konflikt-Eskalation mit tragischem Ausgang kommen.

Würden die Konfliktparteien vier noch heute brandaktuelle Verhaltensregeln beherzigen, die bereits vor 200 Jahren der Philosoph Immanuel Kant empfahl, wäre eine Konfliktbewältigung nicht sonderlich schwierig:

1. Zurückhaltung und Behutsamkeit gegenüber den Auffassungen Andersdenkender.
2. Aufgeschlossenheit gegenüber den Erkenntnisbemühungen Andersdenkender im wohlverstandenen Eigeninteresse.
3. Sich in die Situation des anderen hineinversetzen, um somit zeitweise den Standpunkt des anderen einzunehmen.
4. Die Bereitschaft, jederzeit auch den eigenen Irrtum einzukalkulieren und zuzugestehen.

Da zwei Menschen eine bestimmte Situation auf Grund unterschiedlicher Erfahrungen, Erwartungen und Einstellungen nie identisch wahrnehmen, haben beide eine unterschiedliche Sicht des Konflikts. Deshalb wäre es günstig, wenn sämtliche Konfliktparteien zunächst eine Konfliktanalyse vornehmen würden, bei der drei unterschiedliche Perspektiven zu betrachten wären:

1. **Wie sehe ich den Konflikt als Betroffener?** = meine Sichtweite
2. **Wie würde ich den Konflikt beschreiben, wenn ich mich in die Situation der Gegenseite hineinversetzte?** = Sichtweite des Kontrahenten
3. **Wie würde ein Neutraler den Konflikt beschreiben und beurteilen?** = Sichtweite eines Neutralen

Vermutlich würden die Konfliktparteien nach diesem Blick „über den Tellerrand“ manche Facetten des Konflikts anders sehen und eher Verständnis für die unterschiedlichen Sichtweiten aufbringen.

Oft genug sind Konfliktparteien nicht bereit, aufeinander zuzugehen beziehungsweise sehen keine Notwendigkeit, eine vorurteilsfreie Konfliktanalyse vorzunehmen. Welche wesentlichen Hinderungsgründe machen es so schwer, Konflikte „sozialverträglich“ zu lösen?

1. Konfliktursachen bleiben unberücksichtigt, weil häufig die Konfliktauslöser im Vordergrund der Betrachtung stehen
2. Unterschiede auf der Sachebene werden durch Emotionen aufgebauscht
3. Konfliktparteien akzeptieren nicht die Berechtigung anderer Auffassungen
4. Konfliktparteien betrachten ihre subjektive Wahrnehmungen stets als objektive Realität
5. Konfliktparteien sind „sprachlos“

- Zu 1.: Die Energie muß auf die Ermittlung des Kernproblems konzentriert werden. Sind die speziellen Ursachen gefunden, sollten sie - wenn machbar - beseitigt oder abgemildert werden. Das ist leichter gesagt als getan, weil Konflikte mitunter eine Vorgeschichte haben und auf Nebenschauplätzen ausgetragen werden. So können sich banale Alltagsprobleme zu krisenhaften Konflikten mit einem Riesenkrach ausweiten. Vordergründige Aspekte sind dann zwar der Auslöser, jedoch nicht die Ursache des Konflikts. Denken Sie in diesem Zusammenhang an Beschwerden von Mitarbeitern über Kollegen. Der momentane Beschwerdegrund stellt häufig den berühmten letzten Tropfen dar, der das Faß zum Überlaufen gebracht hat. Im weiteren Verlauf des Gespräches werden oft zusätzliche Punkte erkennbar, welche bereits in der Vergangenheit das Klima zwischen den beiden Kollegen mit negativen Ergebnissen beeinflussten. Beißt man sich bei einer Konfliktlösung an dem letzten die aktuelle Beschwerde auslösenden Streitpunkt fest, kann der Konflikt weiter schwelen, weil die grundlegende Störung nicht behoben ist.
- Zu 2.: In Konfliktsituationen vermischen sich sachliche mit gefühlsmäßigen Elementen, so daß eine brisante Mischung entsteht. Sachliche Unterschiede eskalieren in Sekundenbruchteilen, wenn sich eine Partei von der anderen nicht richtig angehört, nicht akzeptiert oder falsch verstanden fühlt. Je stärker wir emotional reagieren, umso weniger objektiv nehmen wir die Situation wahr. Wir konzentrieren uns in diesem Moment vorrangig auf Verhaltensweisen, die uns jetzt bei unserem Gegenüber besonders ärgern, uns „auf die Palme“ oder „zur Weißglut“ bringen. Tatsächlich sind oft die rein sachlichen Unterschiede erheblich geringfügiger als die hochgepeitschten Gefühlswogen. Mit der unsensiblen Aufforderung nach strikter Sachlichkeit ("Bitte bleiben Sie doch sachlich!") wird ein Konflikt nicht ausgeräumt. Vielmehr müssen neben den sachlichen Differenzen unbedingt auch die gefühlsmäßigen Unstimmigkeiten geklärt werden!
- Zu 3.: In emotionsgeladenen Konfliktsituationen fällt es Konfliktparteien schwer, den alten juristischen Grundsatz zu beherzigen:

Audiatur et altera pars = Man höre auch die Gegenseite

Man fühlt sich durch den Konflikt insgesamt stark belastet und hat den Kopf nicht mehr frei, um Auffassungen der Gegenseite anzuhören oder gar zu akzeptieren.

Wie viele Konfliktsituationen ließen sich in kurzer Zeitr sozialverträglich auflösen, wenn die von Augustinus im 4. Jahrhundert unserer Zeitrechnung beschriebene innere Grundhaltung vorhanden wäre:

Keiner von uns sage, er habe die Wahrheit schon gefunden. Laßt sie uns vielmehr so suchen, als ob sie uns beiden unbekannt sei. Wenn keiner sich anmaßt, sie schon gefunden und erkannt zu haben, dann werden wir sie gewissenhaft und einträchtig gemeinsam suchen können.

Zu 4.: Hierzu ein Beispiel: Vier Wanderer streben aus den vier Himmelsrichtungen in eine Stadt. Jeder sieht dieselbe Stadt, aber jeder aus seiner Perspektive. Und alle haben recht, wenn sie sagen, daß die Stadt so aussieht, wie sie sich aus ihrer subjektiven Perspektive zeige.

Damit schafft sich jede Konfliktpartei für sie wirklichkeitserzeugende Welten und Wahrheiten. Sich ergebende Unterschiede in den Überzeugungen und Werthaltungen werden aufgebauscht und als unüberwindbar angesehen.

Zu 5.: Eskaliert ein Konflikt, beginnen Diskussionen zwischen den Parteien sinnlos zu werden, da sich keine Konfliktpartei auf die andere zubewegt. Oft genug werden selbst versöhnliche Gesten einer Konfliktpartei als Täuschungsmanöver interpretiert. Die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien ist nicht offen und aufrichtig. Bewußt werden Fehlinformationen gestreut oder gar Intrigen gesponnen. Schließlich unterbleiben selbst stockende Gespräche und es macht sich eine „Sendepause“ breit. Bertolt Brecht merkte an:

Wo das Gespräch verstummt, hört das Menschsein auf

Und diese Sprachlosigkeit tritt gerade in einem Moment ein, in dem wir miteinander reden müßten, in dem ein Gespräch zur Klärung eines Konflikts dringend vonnöten wäre.

Trotz der vorbeschriebenen Hemmnisse sollten aus einer Konfliktsituation unbedingt zwei Sieger hervorgehen. Der Religionsstifter Buddha erkannte:

Der einzige Sieg ist der, in dem alle siegreich sind und keiner geschlagen ist.

Für ein Konfliktlösungsgespräch sollten die folgenden 20 Empfehlungen beachtet werden:

1. Sie schieben ein klärendes Gespräch nicht auf die lange Bank. Übernehmen Sie Verantwortung und wagen Sie den ersten Schritt zur Klärung einer verfahrenen Situation.
Je länger und intensiver ein Konflikt ausgetragen wird, desto schwieriger wird es für die Beteiligten, die Eskalation zu stoppen und sich selbst aus der festgefahrenen Situation zu befreien. Das herrschende Klima von Mißtrauen und Feindseligkeit verhindert das Aufeinanderzugehen. Hier kann eine Mediation (= Prozeß, in dem die Konfliktparteien zusammen mit dem neutralen Dritten systematisch die strittigen Punkte herausarbeiten und verzerrte Bilder der streitenden Parteien korrigieren, um Optionen und Alternativen zur bisherigen Auseinandersetzung zu entwickeln) durch eine dritte, neutrale und steuernde Partei wahre Wunder wirken. Soll ein Konflikt zwischen Ihren Mitarbeitern gelöst werden, nehmen Sie als Vorgesetzter in der Regel die Funktion des Mediators wahr.
2. Sie sorgen für einen angemessenen Gesprächsort. Ein improvisiertes Gespräch zwischen Tür und Angel, das möglicherweise auch noch von Dritten verfolgt werden kann, ist wegen der besonderen Bedeutung von Konflikt-

lösungsgesprächen abzulehnen. Die äußeren Bedingungen müssen ein ruhiges und ungestörtes Gespräch zulassen.

3. Sie wissen, daß ein konstruktives Gespräch in einer Atmosphäre von Eile und Hektik kaum gelingen kann. Für ein ernsthaftes Gespräch sollten die Beteiligten nicht unter Zeitdruck stehen.
4. Sie führen ein Konfliktlösungsgespräch möglichst nur mit den direkt Beteiligten. Eine Klärung wird regelmäßig schwieriger, je mehr Personen am Konflikt beteiligt sind. Sie achten darauf, alle Beteiligten in Ihre Lösungsbe-mühungen einzubeziehen, damit eine tragfähiges Ergebnis erzielt wird, mit dem alle Beteiligten leben können. Wurde ein Beteiligter übergangen, bleibt in ihm Unzufriedenheit zurück und er versucht möglicherweise, die gefundene Lösung im Nachhinein zu torpedieren. Treten Sie als Mediator/Schlichter in Erscheinung, sind zunächst Einzelgespräche mit den Konfliktparteien anzuraten, denen später ein Gespräch im Plenum „am runden Tisch“ folgen sollte.
5. Sie verbuchen Gesprächsergebnisse unter der Rubrik „Datenschutz“. Plaudern Sie nach dem Gespräch Vertrauliches aus, werden Sie künftig kaum noch als ernstzunehmender Gesprächspartner akzeptiert
6. Sie stellen an den Beginn eines jeden Gespräches als "vertrauensbildende Maßnahme" einen positiven Gesprächseinstieg. Erst wenn eine freundliche - zumindest aber neutrale - Gesprächsatmosphäre geschaffen und ein persönlicher Bezug hergestellt ist, kann an die Konfliktbearbeitung herangegangen werden. Diese Phase der Kontaktpflege sollte in keinem Gespräch übersprungen werden, vor allem dann nicht, wenn während des Gedankenaustauschs unterschiedliche Beurteilungen von Sachverhalten oder persönliche Differenzen offengelegt werden.
7. Sie suchen nach Gemeinsamkeiten, die verbinden sollen. Gegensätzliche Auffassungen wirken weniger trennend, wenn Sie zunächst die in Teil-bereichen sicherlich vorhandenen Übereinstimmungen in den Vordergrund rücken. Stellen Sie aber nur das Trennende heraus, erschweren Sie eine Konfliktlösung.
8. Sie bewahren Ruhe. Bringen Sie die eigene, aber auch die Erregung der Beteiligten unter Kontrolle. Gefühle sollen in dem Gespräch nicht zurückgehalten werden, ihre Äußerung darf die andere Konfliktpartei aber nicht verletzen. Da in einer emotionsgeladenen Situation die Gefahr einer Eskalation besonders groß ist, wäre von Ihnen zu überlegen, ob von den Parteien zunächst eine Nacht über das Problem geschlafen werden sollte.
9. Sie nehmen einem stark emotional reagierenden Gesprächspartner Konfliktverzerrungen (aus einer Mücke wird eine Elefant gemacht oder umgekehrt) nicht übel. Soll er sich – unter Beachtung der Gepflogenheiten zivilisierter Mitteleuropäer - ruhig abreagieren und seine ganze Umwelt „verprügeln“, anschließend wird er Ihnen eher für einen erfolgversprechenden Dialog zur Verfügung stehen.

10. Sie betrachten den Konflikt auch als ein gemeinsames Problem, dem Schuldzuweisungen nicht gerecht werden. Soll in dem Gespräch nur über längst vergossene Milch gejammert werden, bleibt das Gespräch im negativen Bereich. Zwar ist die Vergangenheit wichtig, nur darf man nicht an ihr kleben bleiben. Jetzt kommt es auf eine von allen Seiten akzeptierte Konfliktregelung an, die ein künftig wieder kooperatives Zusammenarbeiten ermöglicht.
11. Sie lassen sich von „Stellvertreterkriegen“ nicht beeinflussen und schenken Scheinkonflikten nicht zu große Aufmerksamkeit sondern versuchen, die Konfliktursache zu erkennen und realistisch einzuschätzen. Basteln Sie lediglich an Symptomen herum, ohne das Kernproblem zu erkennen, wird Ihr Vorgehen immer Flickwerk bleiben.
12. Sie geben Ihrem Gesprächspartner Feedback, wodurch Sie einen offeneren und vertrauensvolleren Umgang miteinander ermöglichen. Mit Ihrem Feedback helfen Sie dem Empfänger, sich selbst und seine Wirkung auf andere zu verstehen. Hierbei stellen Sie Wahrnehmungen als Wahrnehmungen, Gefühle als Gefühle und Vermutungen als Vermutungen dar. An Stelle pauschaler oder bewertender Aussagen bringen Sie Konkretes. Sagen Sie Ihrem Gegenüber, er sei unzuverlässig, wird er hiermit wenig anfangen können, sondern Ihnen vorrangig einen Angriff auf seine Person unterstellen. Sagen Sie ihm besser, in welcher konkreten Situation auf ihn kein Verlaß war, welche Auswirkungen dies auf Sie hatte und wie künftig eine Besserung versucht werden könnte.
- Nicht: „Man kann zu dem Eindruck gelangen, daß Sie nicht wollen“.
 Besser: „Ich habe den Eindruck, daß Sie zu dieser Arbeit keine Lust haben. Das finde ich nicht in Ordnung. Jeder muß bei uns auch manchmal etwas tun, was ihm keine Freude bereitet. Deshalb bitte ich Sie...“
- Nicht: „Sie sprechen sehr langatmig.“
 Besser: „In unseren Besprechungen äußern Sie sich recht langatmig. Dabei muß ich mich zügeln, Ihnen nicht ins Wort zu fallen. Das fällt mir sehr schwer. Ich würde mich freuen, wenn Sie künftig schneller auf den Punkt kommen würden.“
13. Sie zeigen Ihrem Gesprächspartnern durch aktives Zuhören, daß er mit seinen Aussagen wichtig ist.
14. Sie stellen offene Fragen und tragen so zur Versachlichung bei. Diese stets mit einem Fragefürwort (warum, was, wer, wie, wann, wodurch usw.) beginnende Frage (deshalb auch als W-Frage bezeichnet) ist für das Erfragen von Tatsachen zur eigenen Information besonders günstig. Mit dem Fragewort wird die Richtung der Antwort kaum vorgegeben, so daß dem Antwortenden mehr Möglichkeiten der Darstellung und Gestaltung geboten werden. Unser Gesprächspartner kann ungezwungen seine Meinung kundtun und detaillierte Auskünfte geben. Selbst eine kurze Antwort wird bei einem höflichen Gesprächspartner aus einem vollständigen Satz bestehen. Sie erhalten häufig ausführliche Informationen und haben mehr Zeit, um sich den Fortgang des Gesprächs durch den Kopf gehen zu lassen.
- Merke: Offene Fragen öffnen den Gesprächspartner!
15. Sie gehen auf Tatsachen ein, nicht auf Wertungen der anderen Konflikt-

partei, die häufig „subjektive Wahrheiten“ darstellen. Pauschalformulierungen, Verallgemeinerungen, vage Behauptungen, allgemeine Floskeln, Vermutungen sowie Anschuldigungen und Zuträgereien von Dritten sollten nicht in epischer Breite im Gespräch erörtert werden.

16. Sie sollten sachorientiert und konstruktiv formulieren, wenn Sie kritische Äußerungen von sich geben müssen.
Nicht: „Lügen Sie doch nicht. Immer diese faulen Ausreden!“
Besser: „Das ist mir neu. Woher haben Sie erfahren...?“
17. Sie werden sich in einer Vermittlerrolle auch zur Sache äußern. Machen Sie hierbei auch Ihre eigene Betroffenheit klar, aber verzichten Sie auf Einmischung oder Parteinahme. Bleiben Sie neutral, werden Sie von den Kontrahenten akzeptiert und respektiert. Würden Sie unvorsichtigerweise durch pointierte Beiträge intensiv zu beeinflussen versuchen, könnten Sie nicht mehr über den Dingen stehen und kämen Ihrer Schiedsrichterfunktion nicht mehr nach.
18. Sie helfen den Gesprächsparteien, eine erzielte Konfliktlösung zu verarbeiten und durchzustehen. Bestehen Sie hierbei auf einer gemeinsamen Verantwortung aller Beteiligten.
19. Sie sprechen Kontrollmaßnahmen ab. Die Umsetzung einer Lösungsab-sprache sollte immer kontrolliert werden. Es gilt der Grundsatz:
Keine Vereinbarung ohne Kontrolle – keine Kontrolle ohne Vereinbarung!
20. Sie denken stets daran, daß eine wirkliche Konfliktbereinigung einen Dialog erfordert und keinen Monolog. Diese Empfehlung sollten sich jene Vorgesetzte „hinter die Ohren schreiben“, die nach wie vor glauben, einen Konflikt durch ihr Machtwort aus der Welt schaffen zu können.

In Konfliktsituationen behalten Sie stets den obersten Grundsatz im Auge:

Miteinander geht es besser – gegeneinander reiben wir uns auf!

Tragen wir diesem Grundsatz in unserem Leben nicht Rechnung, sondern zeigen wir ein verbissenes Ringen und krampfhaftes Festhalten an eigenen Positionen, können hierüber Freundschaften, Ehen, Arbeitsverhältnisse und Geschäftsbeziehungen zerbrechen.

Ideal wäre es, wenn Konfliktparteien von dem allgemein übliche Meinungs- und Positionsgerangel Abstand nehmen und dafür nach gemeinsamen Interessen Ausschau halten und konsequent einen Interessenausgleich ansteuern würden. Dies gelingt eher, wenn sich die Kontrahenten als gleichwertige Partner betrachten, die sich an der sechsstufigen Vorgehensweise zur kooperativen und sozialverträglichen Konfliktregelung orientieren:

Stufe 1: Was genau ist der Konflikt?

Ein großes Problem der Kommunikation besteht darin, daß eine Aussage von verschiedenen Personen unterschiedlich aufgefaßt werden kann. Zur Konfliktlösung ist es aber wichtig, den Konflikt genau zu definieren und die Konfliktursache herauszuarbeiten, damit jedem Beteiligten vor Augen geführt wird, was Gegenstand des Gespräches ist.

Sie achten auf folgende Punkte:

- Auf niederlagelose Methode der Vorgehensweise aufmerksam machen,
- Kooperation anbieten und möglicherweise vorhandene Machtunterschiede auszugleichen versuchen (Hinweis auf Wichtigkeit einer gemeinsamen Lösung und Bereitschaft, aufeinander zuzugehen)
- Konflikt identifizieren und definieren, also gegen andere Probleme abgrenzen,
- den Konflikt klar und verständlich aussprechen, nicht "um den heißen Brei herumreden", dabei Wünsche, Interessen und Ziele unmißverständlich darlegen,
- keine intensive Ursachenforschung nach dem Motto „Wer hat angefangen?“ beginnen, da hierbei Vorwürfe mitschwingen, die keine Konfliktpartei auf sich sitzen lassen will,
- Herausarbeiten der sachlichen und personenbezogenen Konfliktanteile,
- notwendige bisher noch nicht allseits bekannte Informationen austauschen,
- Ich-Aussagen senden (viele Menschen verstecken sich hinter „Man-“ oder „Wir-Formulierungen“. Geben Konfliktparteien Mitteilungen in der „Ich-Form“, zeigen Sie sich als Person und übernehmen die Verantwortung für das Gesagte),
- sich Zeit nehmen.

Stufe 2: Welche unterschiedlichen Lösungen sehen die Konfliktparteien?

Ein Beteiligter bringt einen Lösungsvorschlag. Erweitern andere den Vorschlag, stärken sie ihn, merzen sie mögliche Schwachstellen aus? Leider nein! Oft genug wird ein Vorschlag sogleich mit Phrasen „gekillt“ wie:

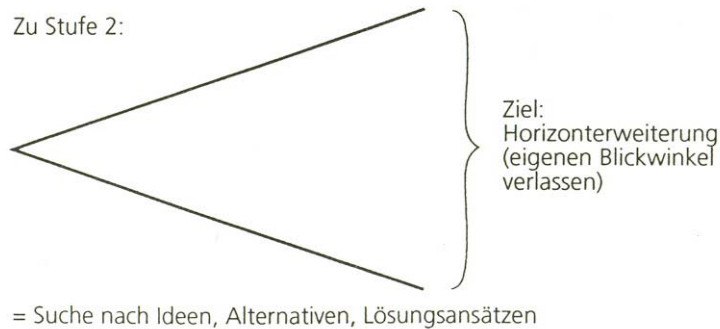
- Geht doch überhaupt nicht!
- Glauben Sie das im Ernst?
- So haben wir das noch nie gemacht.
- Grundsätzlich haben Sie ja recht, aber...
- Wenn sich das machen ließe, wäre schon früher jemand darauf gekommen.
- In unserer Dienststelle ist das nicht durchführbar.
- Das muß man aber völlig anders sehen
usw. usw.

Es folgt ein zweiter Vorschlag, dem es nicht besser geht. Auch der dritte Vorschlag wird gnadenlos zerhackt. – Um diesem Dilemma aus dem Wege zu gehen, achten Sie in dieser Phase besonders darauf, daß die Beteiligten die Möglichkeit erhalten, Ihre Auffassung ohne sogleich folgende kritische Würdigung vorzutragen. Hier geht es also um die Sammlung möglichst vieler Lösungsmöglichkeiten, die für alle Beteiligten gut sichtbar aufgeschrieben werden sollten.

Sie achten auf folgende Punkte:

- Ein Klima der freien Meinungsäußerung muß gewährleistet bleiben,
- mögliche Lösungen entwickeln,
- keine Lösungen bewerten,

- zu möglichst vielen Vorschlägen anregen (hier sollte Quantität vor Qualität gehen),
- alle Beteiligten einbeziehen,
- Angst vor Blamagen bei der Lösungssuche abbauen,
- Zeiten des stillen Nachdenkens ermöglichen.



Stufe 3: Was spricht für, was spricht gegen die einzelnen Lösungen?

Die in der zweiten Stufe zusammengetragenen Vorschläge müssen ergänzt, geordnet, zusammengefaßt und anschließend im Lichte aller verfügbaren Informationen und Tatsachen sowie unter Berücksichtigung früherer Erfahrungen bewertet werden.

Sie achten auf folgende Punkte:

- Auf objektive Kriterien einigen, an denen eine Lösung gemessen werden soll,
- Lösungsmöglichkeiten kritisch beleuchten,
- Streichung der für eine Konfliktpartei unannehmbaren Lösungen,
- Gefühle der Beteiligten bei einzelnen Vorschlägen erfahrbar machen,
- Ich-Aussagen senden,
- prüfen, mit welchen Konsequenzen bei den einzelnen Lösungsvorschlägen gerechnet werden muß.

Untaugliche Lösungsmöglichkeiten werden eliminiert, so daß mit der Bewertung eine Horizontverengung einhergeht.

Stufe 4: Wie sieht die beste Lösung genau aus?

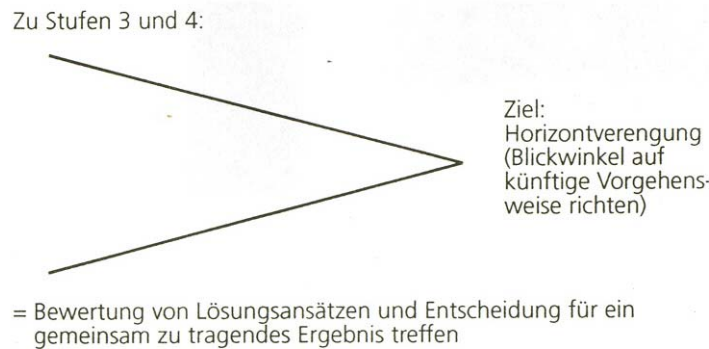
Können alle Beteiligten ohne Bedenken der besten Lösung zustimmen und dient diese darüber hinaus auch den dienstlichen Zielen, ist die ideale Konfliktlösung gefunden.

Es kann hilfreich sein, eine akzeptierte Lösung zunächst probeweise umzusetzen. Damit wird Beteiligten die Angst vor einer endgültigen Festlegung genommen. Stellen sich die erhofften Ergebnisse während eines „Probelaufs“ nicht ein, kann später ohne Gesichtsverlust für Beteiligte nach einem besseren Weg gesucht werden.

Sie achten auf folgende Punkte:

- Sich für die beste annehmbare Lösung entscheiden,

- die Lösung genau beschreiben,
- die Lösung nicht als endgültig, sondern als veränderbar darstellen,
- Angst abbauen, gegen die Lösung zu opponieren,
- abfragen, ob die Beteiligten die erarbeitete Konfliktlösung akzeptieren,
- ermutigen, nun guten Willens die Lösung gefühlsmäßig und rational zu „verinnerlichen“.



Stufe 5: Wie soll die Lösung durchgesetzt werden?

Ist es nach den vorangegangenen vier Schritten zu einer Entscheidung gekommen, muß diese in die Tat umgesetzt werden und den Konflikt auflösen. Ein Vorschlag ist immer nur so gut wie er ausgeführt wird. In einem eventuell aufzustellenden Aktionsplan wird bestimmt, was zu geschehen hat. Hierdurch lassen sich künftige Mißverständnisse und Reibungspunkte vermeiden, die neue Konfliktsituationen heraufbeschwören könnten.

Beinhaltet die Lösung mehrere Schritte, sind für die Ausführung Prioritäten zu setzen. Hierbei rangiert Wichtigkeit (Muß? Soll? Kann? Darf?) stets vor Dringlichkeit!

Sie achten auf folgende Punkte:

- Wege zur Ausführung der Entscheidung ausarbeiten,
- klare Handlungsgrenzen bestimmen,
- Aktionsplan aufstellen, in dem genau festzulegen ist, wer was bis wann macht,
- vereinbaren, wie die Einhaltung der Lösung gemessen werden soll,
- appellieren, daß möglicherweise noch vorhandene negative „Restgefühle“ den Konflikt nicht wieder auflodern lassen.

Stufe 6: War die getroffene Entscheidung zur Regelung des Konflikts richtig?

Die im Konsens getroffene und hoffentlich auch einvernehmlich praktizierte Entscheidung sollte in einem späteren „Feedback-Phase“ analysiert werden.

Sie achten auf folgende Punkte:

- Spätere Untersuchung über die Funktionsfähigkeit der Lösung und die Einhaltung der getroffenen Absprachen = Prozeßanalyse,
- Ergebnisanalyse,
- evtl. Korrekturen, wenn bestimmte Situationen falsch eingeschätzt wurden.

Mit den Denkanstößen und Handlungsempfehlungen der Ausführungen in diesem Aufsatz steht Ihnen nun ein Instrumentarium zur Verfügung, um auftretende Konflikte sozialverträglich zu lösen. Natürlich achten Sie als Führungskraft stets auf ein Klima respektvollen Umgangs miteinander, welches keinen Raum für krisenhafte Zuspitzung lässt. In Ihrem Zuständigkeitsbereich werden kleinere Konflikte und Alltagsärgernisse offen erörtert und bereinigt, so dass nach und nach eine Konfliktkultur entsteht, welche die positiven Facetten des Konflikts in den Vordergrund rückt. Gelingt Ihnen dies, kommen Sie einem Idealziel zeitgemäßer Mitarbeiterführung ein großes Stück näher:

Einer für alle, alle für einen, alle für ein gemeinsames Ziel!