

Konfliktmanagement für die Berufspraxis

Der Ausstieg aus Konflikten

Das gibt es oft: Beide Gesprächsparteien wollen eigentlich aus dem Konflikt aussteigen, aber irgendwie dreht man sich ständig im Kreis oder in einer eskalierenden Spirale. Man weiß im Grunde schon im Voraus, wie es weiter gehen wird, doch wie unter Zwang tut man immer wieder das Gleiche, auch wenn es das Problem nicht löst. Ursachen und Wirkungen diskutiert der Verfasser unter dem Titel »Ärger als Energiequelle« in der ew, Heft 12/2003, S. 64 – 66. Im Folgenden zeigt er auf, wie auf der persönlichen Ebene Konflikte behandelt werden können.

Der Ausstieg aus Alltagskonflikten

»Zuhause muss beginnen ...

was leuchten soll in der Welt« sagte schon *Jeremias Gotthelf*. Das gilt auch für die persönliche Ebene. Kommunikation funktioniert systemisch: Denken Sie an zwei Magnete, die sich abstoßen. Wenn sich einer dreht, stellt sich auch der andere um, es entsteht etwas Verbindendes. Das heißt nicht, dass Sie sich »verdrehen« sollen. Es bedeutet, dass Sie bewusst kommunizieren, statt sich von unbewussten Zuwendungsmustern aus der Kindheit (s. Abschn. »Anleitung zum Unglücklichsein«, in: Ärger als Energiequelle, ew, H. 12/2003, S. 64 – 66) leiten zu lassen. Dazu möchte ich Sie mit dem Konzept der Grundposition aus der Transaktionsanalyse (TA)

bekannt machen. Dieses Koordinatensystem der Grundpositionen (Bild 1) zeigt vier grundsätzliche Haltungen gegenüber Problemen.

»+/-+«-Position

Sie ist die anzustrebende Haltung für guten Umgang mit sich und Anderen. Sie ist Ausdruck der Grundüberzeugung der TA »Die Menschen sind in Ordnung«. Jede Person hat ein Recht darauf, so zu sein, wie sie ist. Sie trägt allerdings auch die Verantwortung für ihr Verhalten und sorgt auch selbst für die Lösung ihrer Probleme. Sie achtet dabei auf eine angemessene Berücksichtigung eigener und fremder Interessen. Wenn sich Interessen widersprechen, gehen »+/-+«-Vertreter aufeinander zu, um das Problem gemeinsam zu lösen.

»+/-«-Position

Im Berufsleben dominiert dagegen oft die »+/-«-Position: Ich habe Recht, meine Interessen sind wichtiger als deine und ich werde alles daran setzen, mich gegen dich durchzusetzen. Kampf ist angesagt, das Ziel ist letztlich, den Andern oder sein Anliegen loszuwerden. Oder die sanftere Variante: Ich weiß besser als du, was für dich gut ist. Ich helfe dir, weil du dir nicht selbst helfen kannst. Diese Variante führt oft zu Überlastung und Burn-out: Weil ich im Grunde nicht glaube, dass meine Kollegin oder mein Mitarbeiter die Aufgabe richtig bearbeiten können, mache ich es gleich selbst, obwohl sie eigentlich delegiert ist. Statt eines gesunden Selbstvertrauens paaren sich Selbstüberschätzung mit Misstrauen gegenüber Anderen oder »der Welt«.

»-/+«-Position

Konfliktscheue haben eine »-/+«-Position und werten sich selbst ab.

Sie stellen die Interessen der Anderen über die eigenen. Sie gehen Auseinandersetzungen fluchtartig aus dem Weg und erhoffen die Problemlösung von Anderen. Mit der »-/+«-Position haben sie gemeinsam, dass immer die Anderen schuld sind – oft sind das die Mitglieder der nächsthöheren Hierarchieebene. »-/+«-Vertreter unterschätzen ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten. Sie haben ein Gefühl der Unterlegenheit, obwohl ihre Problemlösungs-Kompetenz tatsächlich gut ist.

»-/-«-Position

Die »-/-«-Vertreter sind verzweifelt und damit blockiert: »Es hat ja doch alles keinen Sinn.« Es sind die Mutlosen und Verzagten, die viel Energie kosten. Alles was man ihnen vorschlägt lehnen sie ab. Oder sie verhalten sich derart unfreundlich und destruktiv, dass man ihnen gleich aus dem Weg geht.

Niemand ist auf eine der vier Grundpositionen fixiert. Je nach Situation hält man sich mehr in dem einen oder anderen Quadranten auf. Doch jeder hat Schwerpunkte. Es ist nützlich, sich über die eigenen Schwerpunkte bewusst zu werden. Denn die Grundposition ist die Basis für die persönliche Ebene und bestimmt die grundsätzliche Kommunikation mit Anderen und der Welt.

Die Grundposition können Sie durch bewussten Umgang mit sich und Anderen ändern. Zwei wichtige Anregungen im Zusammenhang mit Konflikten:

- Trennen Sie Person und Verhalten. Nehmen Sie den Mitarbeiter, der immer zu spät kommt. Sein Verhalten ärgert Sie. Sagen Sie ihm »Sie kommen oft zu spät. Mich ärgert das, denn es behindert die Zusammenarbeit. Ich möchte, dass Sie zur vereinbarten Zeit kommen«. Wenn Sie ihrem Gefühl auf gute Weise Luft gemacht haben, vergeht es und Sie können wieder normal mit dem Mitarbeiter umgehen. Denken Sie an seine positiven Seiten, denn niemand hat nur negative Seiten. Bleiben Sie hart bei der Sache und verbindlich im persönlichen Umgang.
 - Lassen Sie die Entscheidung über das Verhalten eines Gegenübers bei ihm.
- Sie können Wünsche äußern – die Entscheidung, ob er sich ändert, liegt beim Anderen. Er muss aller-



Dr. Klaus Heidler ist Physiker und Kommunikationstrainer. Er hat ein Büro für Personalentwicklung und Marketing in Freiburg.

dings auch die Konsequenzen seiner Entscheidungen tragen. Damit er diese gut durchdenken kann, sollte er sich im Erwachsenen-Ich [s. »Grundbausteine der Kommunikation«, in: Ärger als Energiequelle, ew, H. 12/2003, S. 64 – 66] befinden. Dabei können Sie ihn unterstützen: Je weniger Sie den Anspruch erheben, dass er sich nach Ihren Wünschen richtet, desto leichter kann er sie zu Seinen machen. Je mehr Druck Sie einsetzen, desto stärker drängen Sie ihn in das Kind-Ich (Rebellion) oder Eltern-Ich (Kampf).

Vorsicht: Bewusste Kommunikation aus einer »+/-«-Position erfordert einen inneren Prozess. Nehmen Sie sich eine Pause, sonst setzt sich Ihr unbewusstes altes Kommunikationsmuster wieder durch. Wenn Sie aus dem Ärger der Situation heraus mit Engelszungen und einem feinen Lächeln sagen »Die Entscheidung liegt bei Ihnen«, dann ist das eine verdeckte Botschaft »Wenn du nicht spurst, wirst

Grundpositionen

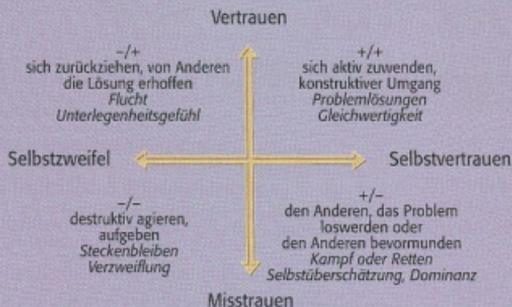


Bild 1. Grundpositionen aus der Transaktionsanalyse (verändert nach Klaus Burghardt)

Tafel 1

Merkmale	Konfliktstufe 1 bis 3 (Selbsthilfe eventuell möglich)	Konfliktstufe 4 bis 6 (externe Hilfe erforderlich)
Fühlen	<ul style="list-style-type: none"> Gefühl, Recht zu haben verfestigt sich Überheblichkeit steigt Gegenseite wird immer stärker als Konkurrenz empfunden Argwohn entsteht soziales Klima wird schlechter Fähigkeit zur Empathie geht zurück eigene Gefühle treten hinter denen der eigenen Gruppe zurück, Gruppendruck steigt 	<ul style="list-style-type: none"> man fühlt sich immer stärker – auch moralisch – verpflichtet, den Gegner zu bekämpfen (Ideologisierung) die Angst nimmt zu Krisenstimmung entsteht keine Empathie mehr, nur noch Selbstmitleid Gruppengefühl dominiert (sektenartig)
Denken	<ul style="list-style-type: none"> man nimmt immer selektiver die negativen Seiten des Gegners wahr mögliche Lösungen vereinen sich zunehmend zu Entweder/Oder dem Gegner wird zunehmend das Wissen und Können abgesprochen 	<ul style="list-style-type: none"> vorgefasste Meinungen, die nur noch bestätigt werden können (Interpretationen, self fulfilling prophecy) schwarz-weiß Malerei ganze Persönlichkeit des Gegners wird in Frage gestellt (Personifizierung des Bösen) dem Gegner wird zunehmend eine verwerfliche Absicht unterstellt
Wollen	<ul style="list-style-type: none"> eigenes Prestige wird neben der Sache wichtiger Entschlossenheit, etwas durchzusetzen steigt gemeinsame Ziele werden unwichtiger gegenüber eigenen Standpunkten Widerstand des Gegners wird erwartet und in Kauf genommen 	<ul style="list-style-type: none"> Hauptzorg ist, Gesichtverlust zu vermeiden man will anderen »die wahren, destruktiven Absichten des Feindes« zeigen Sachfragen treten in den Hintergrund Schäden zufügen wird wichtiger als das Problem zu lösen
Handeln	<ul style="list-style-type: none"> Argumente der Gegenseite werden immer weniger wahrgenommen Gespräche stocken zeitweise, bis hin zum »Taten statt Worte« Ton verschärft sich (Polemik) bei der Kommunikation verliert die Sachebene gegenüber der Beziehungsebene an Bedeutung indirekte, verdeckte Botschaften nehmen zu man erzählt Dritten einseitig vom Konflikt 	<ul style="list-style-type: none"> Feindbilder werden übergestülpt (Diffamierung) Handeln immer überstärkter, impulsiver immer mehr Drohungen die Umgebung wird zunehmend eingezogen (Koalitionen, Freund/Feind, öffentliche Demontage) zunehmende Gewalt

Tafel 1. Merkmale zur Bestimmung der Grenze der Selbsthilfe (nach Friedrich Glasl)

Konflikte meistern



Bild 2. Ungelöste kleine Konflikte eskalieren und werden zu großen Konflikten. Ab einer bestimmten Stufe ist man selbst so in die destruktive Dynamik verwickelt, dass nur Dritte einen Ausstieg bewirken können. Das Wichtigste bei großen Konflikten ist deshalb, festzustellen, ob man nicht schon jenseits von z. B. Objektivität ist – und das passiert im Berufsleben schnell, z. B. bei Mobbing

du mich kennen lernen!«, die das psychologische Spiel (s. »Jeder hat so seine Lieblingsspielen«, in: Ärger als Energiequelle, ew, H. 12/2003, S. 64 – 66) weiter anheizt.

Um in die »+/-«-Position zu kommen, gibt es noch einen Hilfe: Machen Sie sich klar, dass Sie nicht auf Gedeih und Verderb auf die andere Person angewiesen sind. Es gibt immer noch andere Lösungen. Das macht Sie innerlich unabhängiger und nimmt destruktiven Druck aus der Kommunikation.

PoPo und die 3W – Leitfaden für Kritik-Gespräche

Ob Sie auf Ihren Mann oder eine Kollegin sauer sind, ob Sie Ihrem Chef oder Ihrer Putzhilfe die Meinung sagen wollen, folgendes Vorgehen hat sich bewährt:

• Positiver Einstieg:

Was finden Sie aufrichtig gut an Ihrer Kontrahentin?

• Wahrnehmung:

Welche Fakten liegen vor? Bleiben Sie auf dem Boden der Tatsachen – keine Interpretationen, Vermutungen.

• Wirkung:

Was haben diese Fakten mit Ihnen zu tun, warum betrifft Sie das?

• Pause.

Hier empfiehlt es sich oftmals, das Gegenüber reagieren zu lassen. Oft reicht das schon. Sonst können Sie das dritte W noch ansprechen:

• Wunsch:

Was wollen Sie? Als Wiedergutmachung, als Vorsorge für das nächste Mal...?

• Positiver Ausblick:

Was hat das Gegenüber davon, wenn es kooperiert? Wie können Sie ihn oder sie sonst noch zu konstruktivem Verhalten motivieren?

Der Ausstieg aus großen Konflikten

Ungelöste kleine Konflikte eskalieren und werden zu großen Konflikten. Der Konfliktforscher *Friedrich Glasl* hat neun Stufen von Konflikten identifiziert: Vom harmlosen Geplänkel bis zum atomaren Vernichtungsschlag. Nur die ersten drei Stufen kann man eventuell noch selbst lösen. Ab der vierten Stufe ist man selbst so in die destruktive Dynamik verwickelt, dass nur Dritte einen Ausstieg bewirken können. Das Wichtigste bei großen Konflikten ist deshalb, festzustellen, ob man nicht schon jenseits von Stufe 3 ist – und das passiert im Berufsleben schnell, z. B. bei Mobbing.

Die Erkennungsmerkmale sind in *Tafel 1* aufgeführt.

Wenn auf einen Konflikt eher die rechte Spalte in *Tafel 1* zutrifft, sollte externe Hilfe angefordert werden. Das kann bei einfachen Konflikten eine Person sein, die das Vertrauen beider Seiten genießt, ansonsten ist Konfliktmoderation oder Mediation das Mittel der Wahl. Viele scheuen diesen Schritt nach außen, man will keine schmutzige Wäsche in der Öffentlichkeit waschen und man scheut die Kosten. Doch beides ist ein Trugschluss: Gerade verdeckte Konflikte wirken sich als unkontrolliertes Gerücht weit rufschädigender aus, als wenn bekannt wird, dass kompetente Hilfe gerufen wurde. Die Kosten für Mediation sind erheblich geringer als die eines Gerichtsverfahrens oder als die ökonomischen Folgen von Trotz- und Machtdemonstrationen. Es zahlt sich immer aus, die Ressourcen aller Beteiligten zur optimalen Problemlösung zu nutzen.

Damit ist das Ende der Einführung in das Konfliktmanagement erreicht. Konflikte sind eine Chance für Wachstum – inneres wie äußeres! Ich würde mich freuen, wenn ich Ihnen Lust gemacht hätte, diese Energiequelle stärker zu nutzen.

(32755)

Fragen und Anregungen erwünscht

Dies ist der zweite und letzte Aufsatz zum Umgang mit Konflikten im Berufsalltag. Der erste Aufsatz »Ärger als Energiequelle« ist in der ew, Heft 12/2003, S. 64 – 66, veröffentlicht.

Der Autor steht den Lesern der ew per Telefon ([07 61] 7 07 25 30) oder E-Mail für Fragen und Anregungen zur Verfügung.

Ende des Jahres 2003 erscheint von ihm in der Reihe »solar spectrum« des VWEV Energieverlags ein Buch zum Thema Konflikte, das speziell auf die Bedürfnisse der Energiewirtschaft abgestimmt sein wird.

heidler@solar-consulting.de

www.solar-consulting.de