

Courage Courage

Konflikt- Lösungsstrategien

Nach Modell von Thomas Kilmann

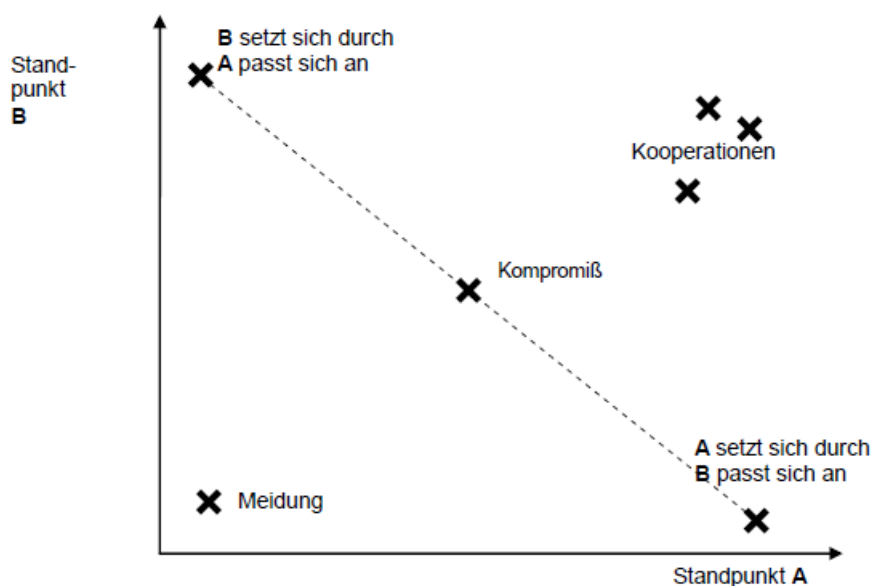
Fit for now! *Business & Privat*

Mut to change!

Konflikt-Lösungsstrategien

Menschen, die ein Ereignis als Problem oder Konflikt wahrnehmen, durchlaufen ähnliche Stadien eines internen Verarbeitungsprozesses. Auf die Wahrnehmung oder Deutung eines Konfliktes folgt eine Kette interner Reaktionen. Die Reaktionskette beginnt mit einer rationalen, kognitiven Reaktion, mit der wir das Wahrgenommene einordnen, beurteilen, bewerten, z.B. als Unrecht, Unsinn oder einfach als falsch. Darauf folgen physiologische Reaktionen, etwa Herzrasen, Blutdrucksteigerung, und emotionale Reaktionen, wie z.B. Ärger, Empörung, Unsicherheit und Enttäuschung. Als Resultat folgt letztlich eine verbale oder nonverbale Reaktion in Form einer Handlung. Was wir nun im Namen der Emotionen machen, ist entscheidend für den weiteren Konfliktverlauf. Da die Menschen verschieden sind, kann auch das resultierende Verhalten bzw. die Handlung ganz unterschiedlich ausfallen. Einige alltägliche bzw. typische Verhaltensweisen zur Konfliktregelung sowie deren Konsequenzen, bezogen auf die Gewinne und Verluste der Beteiligten, verdeutlicht die folgende Abbildung:

Abbildung : Formen des Umgangs mit Konflikten



Diese Unterscheidungen gehen im Wesentlichen auf die amerikanische Konflikt- und Verhandlungsforschung zurück.⁷

⁷ Vgl. etwa Mnookin/Peppet/Tulumello, 2000, 55.

Meidung: Werden Konflikte vermieden oder flüchtet man vor Konflikten, bleiben die Probleme ungelöst. Sie bestehen weiter und belasten die Beziehung unabhängig davon, ob sie persönlicher oder professioneller Art ist. Durch die gegenseitige Blockade kann keine der Konfliktparteien ihre Interessen verwirklichen, sondern beide Seiten verlieren (Lose-Lose); das führt zur beiderseitigen Unzufriedenheit. Trotz der großen Belastung für die Beziehung ist Vermeidung, Flucht oder Blockade das häufigste Verhalten der Konfliktbehandlung.

Typische Sätze (Auswahl)

- Ich möchte darüber jetzt nicht sprechen.
- Lassen Sie uns später darüber sprechen.
- Das liegt außerhalb meiner Entscheidungsmacht.
- Bitte nageln Sie mich darauf nicht fest.
- Ich weiß nicht, warum das wichtig ist.

Strategie kann hilfreich sein, wenn:

- Wenn andere Themen als dieser Konflikt gerade wichtiger sind.
- Wenn Ihre Wünsche chancenlos sind.
- Wenn der potentielle Schaden eines offenen Konfliktes schlimmer wäre, als die Lösung des Konfliktes.

Durchsetzung: Die Durchsetzung der eigenen Interessen ist eine einseitige Form der Konfliktbehandlung: Einer gewinnt, der andere verliert (Win-Lose). Die sich durchsetzende Konfliktpartei profitiert zumindest kurzfristig, während die andere Partei unzufrieden, in ihrem Selbstwertgefühl geschwächt und meist wütend ist und den Wunsch nach Rache hegt. Die Durchsetzung als Umgangsform mit Konflikten stellt damit eine enorme Belastung für die Beziehung der Konfliktparteien dar.

Typische Sätze (Auswahl)

- Ich werde meine Meinung nicht ändern.
- Meine Sichtweise ist die sinnvollste.
- Meine Lösung ist sicherlich die beste.
- Wenn Sie "xy" nicht machen, dann mache ich... .
- Frau Merkel und ich haben uns geeinigt, dass sie der Meinung ist, dass ich die Kanzlerkandidatur... .

Strategie kann hilfreich sein, wenn:

- Wenn eine schnelle Entscheidung her muss (z. B. in Notfällen)
- Bei Themen, die für die Organisation von äußerster Wichtigkeit sind und Sie wissen, dass Sie Recht haben.
- Um sich selbst vor Leuten zu schützen, die kooperatives Verhalten ausnützen würden.

Anpassung (Nachgeben): Im Unterschied zur Meidung wird bei der Anpassung nicht blockiert, sondern nachgegeben. Des lieben Friedens willen werden die eigenen Interessen und Verhaltenstendenzen freiwillig hintangestellt. Während man selbst verzichtet, kann der andere seine Interessen voll durchsetzen (Lose-Win). Bei dieser Konfliktbehandlung durch Anpassung steht die Beziehungsebene für den sich Anpassenden im Vordergrund, während die Sachebene der Harmonie und guten Beziehung zuliebe freiwillig vernachlässigt wird. Durch dieses Verhalten können Beziehungen zwar kurzfristig geschont werden. Da auf der inhaltlichen Ebene jedoch einseitige und ungerechte Ergebnisse erzielt werden, ist die Wahrscheinlichkeit einer langfristigen Unzufriedenheit groß. Die Ergebnisse einer durch einseitige Anpassung erzielten Konfliktbehandlung sind deshalb wenig tragfähig und können langfristig belastend für die Beziehung sein.

Typische Sätze (Auswahl)

- Ich akzeptiere diesen Punkt.
- Hier stimme ich dir zu.
- Da kann ich mitgehen.
- Ich möchte Sie hier nicht in Bedrängnis bringen.
- Ich freue mich, dass wir uns hier einig sind.

Strategie kann hilfreich sein, wenn:

- Wenn Sie merken, dass Sie Unrecht haben.
- Wenn das Thema dem anderen viel wichtiger ist als Ihnen.
- Wenn ein dauerhafter Wettbewerb Ihr großes Ziel behindern würde.
- Wenn die Vermeidung von Störungen extrem wichtig ist.
- Um die Entwicklung von Mitarbeitern zu fördern - ihnen erlauben, zu experimentieren und von den eigenen Fehlern zu lernen.

Kompromiss: Bei einem Kompromiss geben alle Konfliktparteien, auf der Ebene der Positionen und bezogen auf ihre gewünschten Ergebnisse, ein wenig nach, machen also Konzessionen. Sie verzichten auf die volle Durchsetzung ihrer ursprünglichen Position und einigen sich darauf, dass alle, gemessen an ihrer ursprünglichen Position, etwas verlieren. Im Ergebnis sind alle Beteiligten nicht ganz zufrieden, sondern eben nur halb. Anders als bei den bisher erwähnten Verhaltensweisen können durch einen Kompromiss starke Störungen und Belastungen auf der inhaltlichen und auf der Beziehungsebene vermieden werden; die Ergebnisse können auch durchaus tragfähig sein. Das konstruktive Potential des Konfliktes wird bei einem Kompromiss jedoch nicht genutzt. Es wird keine wertschöpfende oder auch „den Kuchen vergrößernde“ Lösung gefunden, sondern lediglich das Vorhandene aufgeteilt.

Typische Sätze (Auswahl)

- Lassen Sie uns eine schnelle Lösung finden
- Wenn Sie mir das geben..., dann gebe ich Ihnen das.
- Lassen Sie uns in der Mitte treffen.

- Wenn wir schon nicht beide gewinnen können, dann lassen Sie uns wenigstens nicht beide verlieren.
- Lassen Sie uns damit zufrieden geben.
- Wenn Sie mir entgegenkommen, tue ich das auch.
- Lassen Sie uns beide mit einem Ergebnis nach Hause gehen.

Strategie kann hilfreich sein, wenn:

- Wenn die Ziele mittlere Wichtigkeit haben, aber nicht den Aufwand einer Störung oder eines starken Durchsetzens wert sind.
- Wenn zwei Opponenten mit gleich großer Macht sich gegenseitig ausschließende Ziele verfolgen.
- Um eine vorübergehende Lösung für ein komplexes Problem zu finden.
- Um unter Zeitdruck zu einer akzeptablen Lösung zu kommen.
- Als Notlösung, wenn Wettbewerb oder Zusammenarbeit scheitert.

Kooperation: Im Unterschied zu einem Kompromiss ist es das Ziel einer Konfliktbehandlung durch Kooperation, eine Lösung zu finden, bei der alle Konfliktparteien ihre Interessen über eine Kompromisslösung hinausgehend in einem Konsens verwirklichen können. Auf diese Weise können alle beteiligten Konfliktparteien als Gewinner hervorgehen (Win-Win). Auf der Basis der Interessen (nicht der Positionen) wird gemeinsam versucht den Kuchen zu vergrößern und eine wertschöpfende Lösung zu finden, die für alle Konfliktbeteiligten gewinnbringend ist. Das konstruktive Potential von Konflikten für die persönliche sowie die Entwicklung der Beziehung kann bei einer kooperativen Konfliktregelung genutzt und die Qualität der Interaktion zwischen den Konfliktparteien verbessert werden.

Typische Sätze (Auswahl)

- Lassen Sie uns hier zusammenarbeiten.
- Was ist für alle akzeptabel?
- Worin sind wir uns noch nicht einig?
- Lassen Sie uns die Gemeinsamkeiten finden.
- Wo sind unsere Unterschiede?
- Wie können wir das lösen?

Strategie kann hilfreich sein, wenn:

- Eine Lösung finden, die die Wünsche beider Seiten stark berücksichtigt. Dies ist so wichtig, dass ein Kompromiss als nicht gut genug empfunden wird.
- Ein Nebenziel ist es, zu lernen, z. B. ein Verständnis für die andere Seite aufbauen, die eigenen Vorannahmen in Frage stellen.
- Um die Sichtweisen unterschiedlicher Leute in Bezug auf ein Problem zu bekommen.
- Durch den Einbezug der Wünsche der anderen wird das Commitment für die Lösung verstärkt.
- Nach emotionalen Unstimmigkeiten die Wogen wieder glätten und sich zusammenraufen.