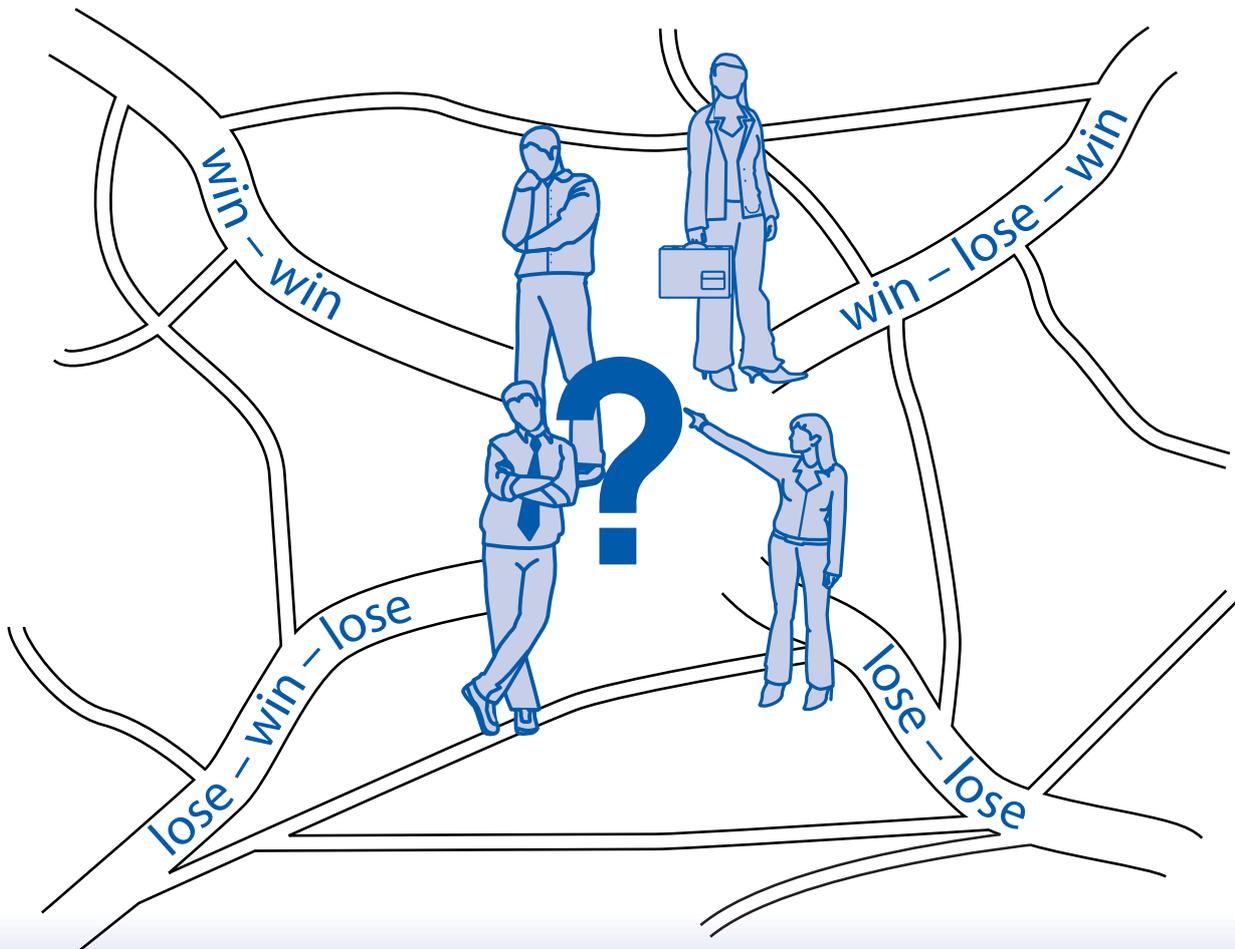




SozialMANAGEMENT Praxis

Reinhilde Beck

Konflikt-Coaching und Verhandlungsführung





SozialMANAGEMENT

Herausgeber:

Gotthart Schwarz · Reinhilde Beck · Ludger Kolhoff · Jürgen Sandmann

Konflikte sind allgegenwärtig und meist unvermeidbar vor allem im Organisationswandel. Veränderungen im Sozial- und Gesundheitsbereich und die erforderlich gewordene Neuorganisation sozialer Organisationen sind ein guter Nährboden für Konflikte: Ängste, Orientierungsverlust, Interessensgegensätze, Mobbing sind allseits bekannte Phänomene und stellen besondere Herausforderungen an Konfliktfähigkeit und -kompetenzen. Dieser Band führt zunächst in die Grundlagen des individuellen Konfliktgeschehens und der Konfliktentwicklung in Beziehungssystemen ein und stellt dann das Konflikt-Coaching und die Verhandlungsführung als Verfahren der kommunikativen Konfliktlösung vor.

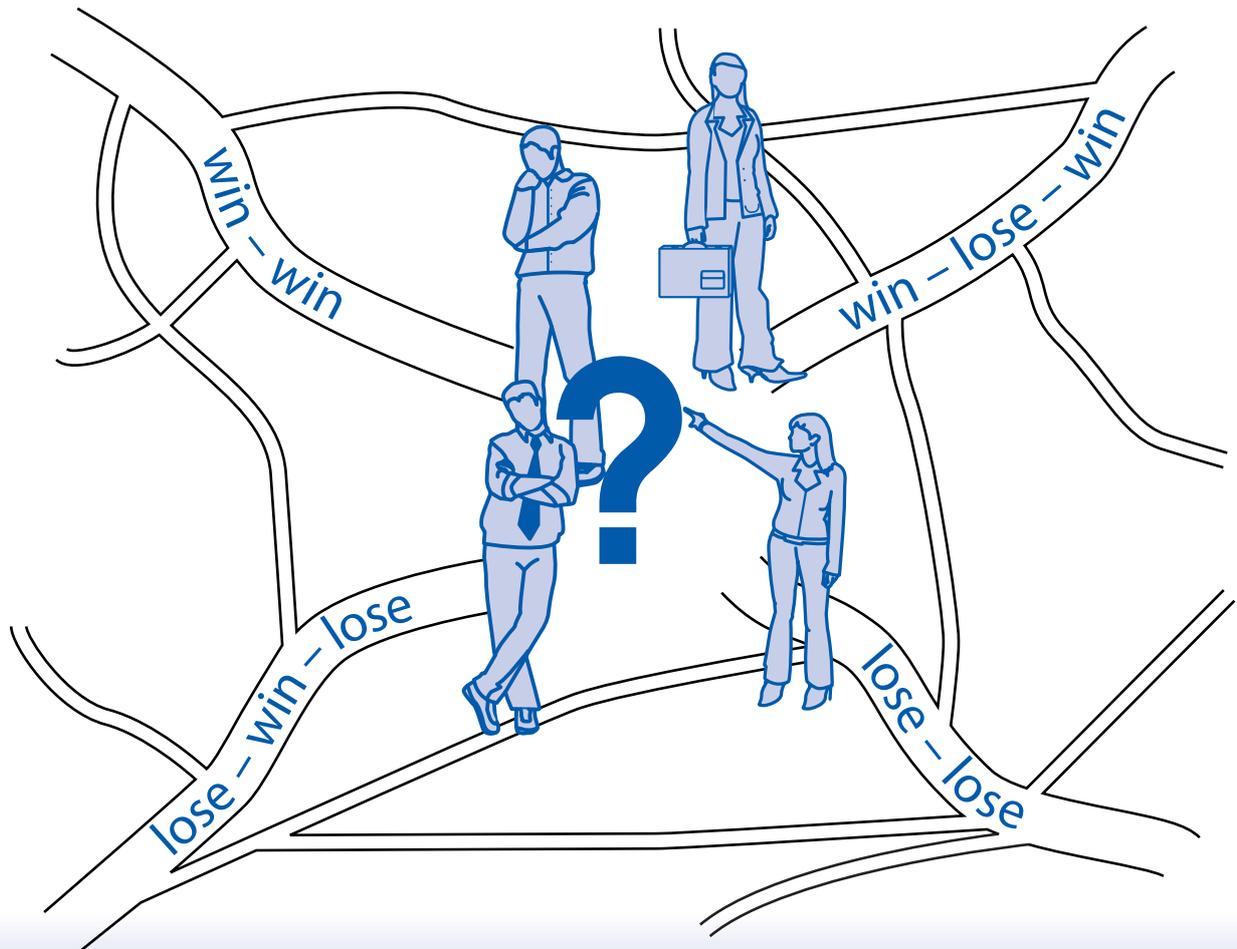
Zielgruppe: Führungskräfte sozialer Einrichtungen und Dienste, Beschäftigte in der sozialen Arbeit, die Interesse an diesem Aufgabenfeld haben, Studierende der Studiengänge Sozialmanagement/Sozialwirtschaft, Sozialarbeit/Sozialpädagogik sowie des Gesundheits- und Pflegemanagements.



SozialMANAGEMENT Praxis

Reinhilde Beck

Konflikt-Coaching und Verhandlungsführung



Strategien – Tools – Materialien

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Beck R.: Konflikt-Coaching und Verhandlungsführung,
Walhalla Fachverlag, Regensburg 2006

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren.

Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

Bearbeitungsstand: August 2006

WALHALLA Digital:

Mit den WALHALLA E-Books bleiben Sie stets auf aktuellem Stand! Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt.

Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist ohne Lizenzvereinbarung nicht erlaubt. Sollten Sie an einer Serverlösung interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLAKundenservice; wir bieten hierfür attraktive Lösungen an: Tel. 0941 5684-209

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5438600

INHALTSVERZEICHNIS		Seite
Verzeichnis der Abbildungen, Checklisten und Tabellen		9
Einleitung		11
1.	Konflikterleben und Konfliktentwicklung – Basiswissen	13
1.1	Konflikterleben und Konfliktwahrnehmung	15
1.1.1	Wie erleben wir einen Konflikt?	15
1.1.2	Welche Rolle spielt die Wahrnehmung? – Konflikte im Auge der BetrachterInnen	15
1.1.3	Welche Bedeutung haben Prozesse der subjektiven Einschätzung einer Konfliktsituation?	18
1.2	Innere Konflikte	22
1.2.1	Wann liegt ein innerer Konflikt vor?	23
1.2.2	Welche Varianten lassen sich unterscheiden?	23
1.3	Welche intrapsychischen Strukturen und Prozesse nehmen Einfluss auf das Zustandekommen von Konflikten? – Ausgewählte Theorieansätze	26
1.3.1	Ein sozialpsychologischer Ansatz: die Dissonanztheorie	26
1.3.2	Tiefenpsychologische Ansätze	27
1.3.2.1	Psychoanalyse – Sigmund Freud	27
1.3.2.2	Analytische Psychologie – Carl Gustav Jung	28
1.3.2.3	Individualpsychologie – Alfred Adler	29
1.3.3	Der personenzentrierte Ansatz von Carl Rogers	30
1.3.4	Verhaltenpsychologisch-sozialkognitiver Ansatz (SKPT)	31
1.3.4.1	Was sind die „Basisannahmen der SKPT?“	32
1.3.4.2	Welche Vorstellungen von „Persönlichkeit“ kennzeichnen den sozial-kognitiven Theorieansatz und was sind seine zentralen Sichtweisen (Teilkonzepte)?	32
1.3.5	Eine Sichtweise des NLP – Neurolinguistisches Programmieren	35
1.3.5.1	Wurzeln des NLP	35
1.3.5.2	Bedeutung unserer Sinne und der „Repräsentationssysteme“	37
1.3.5.3	Vorstellungen, „Modelle“ von der Welt und von sich selbst	39
1.3.6	Abschließende Hinweise	41

1.4	Gängige individuelle Reaktionen der Konfliktbewältigung	41
1.5	Innerpsychische Konfliktwirkungen und Basisprozesse der Konfliktentwicklung in Beziehungssystemen	44
1.5.1	Wie entwickelt sich ein Konflikt?	45
1.5.2	Wie ändern sich Wahrnehmung, Denken, Vorstellungsbilder in Konfliktsituationen?	46
1.5.3	Was verändert sich in unserem Gefühlsleben?	47
1.5.4	Welche Veränderungen können im Bereich der Motive, Ziele, des Willens festgestellt werden?	48
1.5.5	Wie verändern sich äußeres Verhalten und Kommunikation?	49
1.5.6	Welche Wirkungen hat unser Verhalten, unsere Kommunikation in Konfliktsituationen?	50
1.6	Basisprozesse, die in einem Beziehungssystem zu bestimmten Strategien der Konfliktbewältigung führen können	54
1.6.1	Muster im Umgang mit Konflikten als eine Art „hypnotische Fixierung“	54
1.6.2	Die Art der Konfliktbewältigung als Teil des Problems/Konflikts	55
2.	Konfliktbearbeitung: Rollen, Anforderungen und handlungstheoretische Grundlagen	57
2.1	Rollen in der Konfliktbearbeitung und Anforderungen	57
2.1.1	Rollen im Überblick	57
2.1.2	Konflikt-Coaching	58
2.1.3	Verhandlungsführung	59
2.1.4	Konfliktparteien	59
2.1.5	Führungs- und Leitungskräfte	60
2.1.6	Professionelle BeraterInnen, ModeratorInnen	63
2.2	Haltungen, Einstellungen und kommunikative Kompetenzen	64
2.2.1	Neutralität	64
2.2.2	Allparteilichkeit	65
2.2.3	Klarer Umgang mit Macht und Hierarchie	65
2.2.4	Verstehen und aktiv Zuhören	66
2.2.5	Anerkennung der Individualität	66
2.2.6	Verzicht auf „Feilschen“ um „richtig oder falsch“	67

2.3	Handlungstheoretische Grundlagen und Leitlinien für die Gestaltung des Konfliktbearbeitungsprozesses	67
2.3.1	Das Harvard-Konzept	68
2.3.1.1	Kriterien zur Bewertung von Verhandlungsweisen	68
2.3.1.2	Vier Grundvoraussetzungen des Verhandeln	69
2.3.1.3	Prozessphasen	70
2.3.2	Zentrale Sichtweisen lösungsorientierter Beratungskonzepte	71
2.3.3	Leitlinien für die Gestaltung des Konfliktbearbeitungsprozesses	75
2.3.3.1	Orientierung an den Interessen der Konfliktparteien	75
2.3.3.2	Lösungsorientierung	75
2.3.3.3	Ressourcenorientierung	77
2.3.3.4	Prozessorientierung	78
3.	Ablaufstruktur einer Konfliktbearbeitung und „to do’s“	81
3.1	Ablauf einer Konfliktbearbeitung	81
3.2	Vorbereitung und Auftragsklärung	82
3.3	Einstieg	95
3.4	Lösungsarbeit	101
3.5	Ergebnissicherung	103
3.6	Follow up	107
4.	Ergänzende Materialien zu ausgewählten Settings der Konfliktbearbeitung	109
4.1	Setting: 1 Konflikt-Coaching in Einzelberatung	111
4.1.1	Themenbereich: Die Entwicklung persönlicher Balance in Konfliktsituationen unterstützen	111
4.1.1.1	Materialien zur Vorbereitung	112
4.1.1.2	Materialien zum Einstieg	114
4.1.1.3	Materialien zur Lösungsarbeit	118
4.1.2	Themenbereich: Kommunikations- und Handlungsfähigkeit in Konfliktsituationen fördern	126
4.1.2.1	Materialien zur Vorbereitung	127
4.1.2.2	Materialien zum Einstieg	130
4.1.2.3	Materialien zur Lösungsarbeit	131
4.1.3	Themenbereich: Unterstützen bei der Klärung und Lösung organisationsbezogener Konflikte	137
4.1.3.1	Materialien zur Vorbereitung	137
4.1.3.2	Materialien zum Einstieg	140
4.1.3.3	Materialien zur Lösungsarbeit	142
4.1.4	Materialien zur Ergebnissicherung	144

4.2	Setting 2: Konflikt-Coaching im Team	147
4.2.1	Besonderheiten des Teamcoachings	147
4.2.2	Workshop als zentrales Verfahren kommunikativer Konfliktbearbeitung	149
4.2.2.1	Einsatzmöglichkeiten des Workshops	149
4.2.2.2	Regeln und Besonderheiten bei der Konfliktbearbeitung im Team	150
4.2.2.3	Ablauf eines Workshops	151
4.2.2.4	Ausgewählte methodische Empfehlungen zur Gestaltung des Workshops	154
4.2.3	Ergänzende methodische Empfehlungen und Materialien zum Konflikt-Coaching im Team	157
4.2.3.1	Methodische Empfehlungen zur Vorbereitung	158
4.2.3.2	Methodische Empfehlungen zum Einstieg	158
4.2.3.3	Methodische Empfehlungen zur Lösungsarbeit	159
4.2.3.4	Methodische Empfehlungen zur Ergebnissicherung	164
4.3	Setting 3: Ergänzende Materialien zur Verhandlungsführung	165
4.3.1	Methodische Grundlagen der Verhandlungsführung	165
4.3.2	Ergänzende methodische Hinweise und Materialien	166
5.	Schlussbemerkung	169
	Literaturverzeichnis	171
	Die Autorin	175

Verzeichnis der Abbildungen, Checklisten und Tabellen

- Abb. 1 Übung: Analyse einer Konfliktsituation
- Abb. 2 Ressourcen
- Abb. 3 Zentrale Konstrukte des sozial-kognitiven Theorieansatzes
- Abb. 4 Übung zu Repräsentationssystemen
- Abb. 5 Individuelle Reaktionen auf Konflikte
- Abb. 6 Konfliktgeschehen: Veränderungen im Bereich von Wahrnehmung und Denken
- Abb. 7 Konfliktgeschehen: Veränderungen im Gefühlsleben
- Abb. 8 Die vier Seiten einer Nachricht
- Abb. 9 Übung zu den Beziehungsauswirkungen innerer Bilder
- Abb. 10 Rollen in der Konfliktbearbeitung
- Abb. 11 CL: Den Konflikt selbst klären oder einen/e BeratungsexpertIn hinzuziehen?
- Abb. 12 Aufgaben der Konfliktberatung/Konfliktmoderation
- Abb. 13 Zentrale Sichtweisen lösungsorientierter Beratung
- Abb. 14 Zur Bedeutung von Fragen in der Beratung
- Abb. 15 Fragetypen
- Abb. 16 Systemische Vorgehensmethodik im Prozess der Konfliktbearbeitung
- Abb. 17 Ablauf einer Konfliktbearbeitung
- Abb. 18 CL: Systematische Konfliktanalyse
- Abb. 19 AL: Lösungsorientiert fragen
- Abb. 20 AL: Zirkuläre Fragen
- Abb. 21 CL: Auftragsmuster und Auftragsdynamik
- Abb. 22 CL: Persönliche Haltungen und Einstellungen
- Abb. 23 AL: Hypothesen bilden
- Abb. 24 CL: Auftrag und Planung der Konfliktberatung
- Abb. 25 AL: Ziele formulieren
- Abb. 26 AL: Mit Widerständen umgehen
- Abb. 27 AL: Steuerung der Lösungsarbeit
- Abb. 28 Kosten-Nutzen-Analyse von Konfliktlösungsstrategien
- Abb. 29 Ausgewählte Settings der Konfliktbearbeitung
- Abb. 30 MC: Systemisches Porträt
- Abb. 31 AL-Tn: Ein systemisches Porträt anfertigen
- Abb. 32 MC: Am Anfang des Flusses
- Abb. 33 AL-Tn: Am Anfang des Flusses
- Abb. 34 MC: Den Kontext eines Konfliktes klären
- Abb. 35 MC: Systemisches Porträt besprechen und Veränderungsprioritäten identifizieren
- Abb. 36 MC: Von der Problemrückseite zum Ziel
- Abb. 37 MC: Erwartungsnetzwerk klären
- Abb. 38 AL-TN: Visualisierung eines Erwartungsnetzwerkes
- Abb. 39 MC: Analoge Prozessarbeit mit einem Symbol
- Abb. 40 MC: Übungsanleitung zur analogen Prozessarbeit mit einem Symbol

Abb. 41	MC: Systemische Haltung – Zwei Seiten einer Medaille
Abb. 42	MC: (Konflikt-) Situationen verflüssigen
Abb. 43	MC: Negative Selbstgespräche in positive umwandeln
Abb. 44	MC: Tetralemma
Abb. 45	MC: Beobachtungsprotokoll anfertigen und auswerten
Abb. 46	AL-Tn: Beobachtungsprotokollbogen
Abb. 47	MC: Konfliktanalyse vorbereiten
Abb. 48	MC: Individuelle Reaktions- und Kommunikationsmuster prüfen
Abb. 49	MC: Rollentausch
Abb. 50	MC: Rollenspiel mit Feedback
Abb. 51	MC: Positions- und Perspektivenwechsel
Abb. 52	MC: Mentales Modelllernen
Abb. 53	AL-Tn: Übungsanleitung Mentales Modelllernen
Abb. 54	MC: Subjektive Organisationsanalyse
Abb. 55	AL-Tn: Anleitung Subjektive Organisationsanalyse
Abb. 56	MC: Kraftfeldanalyse
Abb. 57	AL-Tn: Anleitung Kraftfeldanalyse
Abb. 58	MC: Projekt-Umwelt-Analyse
Abb. 59	MC: Reflexionsgespräch und Bilanz
Abb. 60	MC: Einen Brief an sich schreiben
Abb. 61	MC: Aktivitätenplan
Abb. 62	AL-Tn: Anleitung Aktivitätenplan
Abb. 63	Hinweise für das Konflikt-Coaching eines Teams
Abb. 64	Regeln und Besonderheiten bei der Gestaltung eines Workshops zur Konfliktmoderation
Abb. 65	Ich habe nicht versagt ...
Abb. 66	MC: Vorbereitung eines Workshops
Abb. 67	MC: Ablaufgestaltung eines Workshops
Abb. 68	AL: Aufgaben der Moderation
Abb. 69	AL: Bewertung durch punkten
Abb. 70	AL: Entscheidungsmatrix für die Bewertung von Lösungsideen
Abb. 71	MC: Szenario-Technik
Abb. 72	MC: Dissensdialog
Abb. 73	MC: Bilanz ziehen – Nutzen/Kosten von Konfliktstrategien
Abb. 74	AL-TN: Bilanz ziehen – Nutzen/Kosten von Konfliktstrategien
Abb. 75	MC: Konfliktintervention in Stufen
Abb. 76	MC: Zirkuläre Konfliktbearbeitung
Abb. 77	VF: Verlaufsschritte einer Verhandlungsführung
Abb. 78	VF: Moderation einer Konfliktverhandlung
Abb. 79	VF: Regeln für die Konfliktverhandlung

Einleitung

Konflikte sind allgegenwärtig und meist unvermeidbar. Struktur- und Organisationswandel, Umbrüche und Veränderungen im Sozial- und Gesundheitsbereich bieten zusätzlich einen guten Nährboden für Konflikte: Ängste, Unsicherheiten, Orientierungsverlust, Interessengegensätze, Mobbing sind allseits bekannte Phänomene und stellen besondere Herausforderungen an Konfliktfähigkeit und -kompetenzen aller MitarbeiterInnen, an Führungskräfte und professionelle BeraterInnen.

Nährboden für Konflikte

Konfliktgeschehen in Organisationen, Einrichtungen und Betrieben ist in Wirkungszusammenhänge eingebettet, die über die intrapsychische und interaktionell-soziale Ebene hinausgehend von organisationsstrukturellen und -kulturellen Zusammenhängen mit beeinflusst und auch gesteuert werden.

Wirkungszusammenhänge

Der Band KONFLIKT-COACHING und VERHANDLUNGSFÜHRUNG und der bereits in der 3. Auflage erscheinende Band KONFLIKTMANAGEMENT (Beck/Schwarz 2006), thematisieren diese Wirkungszusammenhänge aus unterschiedlichen Perspektiven, zeigen unterschiedliche Möglichkeiten der Betrachtung, Analyse und Steuerung von Konflikten in institutionellen und Organisationskontexten auf und ergänzen sich dabei in folgender Weise:

- während der vorliegende Band KONFLIKTCOACHING den Fokus auf die intrapersonelle und sozial-interaktionelle Ebene des Konfliktgeschehens legt und Gestaltungsmöglichkeiten für eine kommunikativ-kooperative Konfliktbearbeitung aufzeigt,
- befasst sich der Band KONFLIKTMANAGEMENT darüber hinausgehend mit Gestaltungsmöglichkeiten in der Prävention und im Umgang mit Konflikten, die auf der Ebene der strategischen und normativen Steuerung einer Organisation liegen.

sozial-interaktionelle Ebene

strategische normative Steuerung

Im Band KONFLIKT-COACHING wird von der vielfach belegten Erfahrung ausgegangen, dass in vielen Situationen das Potenzial kommunikativer Konfliktlösungsmöglichkeiten in Organisationen immer noch ungenügend ausgelotet und zu wenig genutzt wird. Das ist einerseits erstaunlich, da kommunikative Konfliktlösungsmöglichkeiten meist motivationsschonender und nachhaltiger und damit auch in wirtschaftlicher Hinsicht oftmals „kostengünstiger“ sind. Andererseits wäre es blauäugig, nur auf kommunikative Verfahren einer Konfliktbearbeitung zu setzen, die unbestreitbar auch ihre Grenzen haben (siehe Beck/Schwarz 2006).

Die auftretenden aktuellen oder strukturell bedingten Konflikte kommunikativ zu klären, zu steuern, zu lösen oder die dafür notwendigen Fähigkeiten zu vermitteln, gehört zum Aufgabenbereich vieler Professioneller – ob als Coach im Einzelgespräch, als Beratende in Organisationen oder als

Führungskraft im Umgang mit einzelnen MitarbeiterInnen, Teams, Vorgesetzten bzw. auch KundInnen, KooperationspartnerInnen, KonkurrentInnen.

Basiswissen

☐ Das erste Kapitel vermittelt Basiswissen zum innerpsychischen und sozial-interaktionalen Konfliktgeschehen. Führungs- und Leitungskräfte, die aufgrund ihres knapp bemessenen Zeitbudgets nicht die Möglichkeit haben, sich mit umfangreichen psychologischen Studien zum Konfliktgeschehen zu befassen, können sich hier zügig einen Einblick in einschlägig relevante, zentrale Sichtweisen und Erkenntnisse verschaffen. Ein psychologisches Vorwissen ist dafür nicht erforderlich.

Rollen

☐ Im zweiten Kapitel werden zentrale Rollen aufgezeigt, aus denen heraus eine Konfliktbearbeitung erfolgen kann und die wichtigsten Grundhaltungen und Kompetenzen vorgestellt, die bei der Anwendung kommunikativer Verfahren der Konfliktlösung vorausgesetzt werden.

Grundhaltungen

Phasen

☐ Ausgehend von unterscheidbaren Phasen einer Konfliktbearbeitung und zugeordneten Aufgaben wird im dritten Kapitel ein Orientierungsrahmen vorgestellt, der je nach Reichweite und Komplexität eines Konfliktes eher selektiv oder auch umfassender, systematisch für das eigene Vorgehen genutzt werden kann. Bei jeder Aufgabe sind die wichtigsten Vorgehensweisen aufgeführt.

Orientierungsrahmen

Setting

☐ Für die Gestaltung verschiedener Settings einer Konfliktbearbeitung, wie das Konflikt-Coaching in der Einzelberatung, das Konflikt-Coaching im Team und die Verhandlungsführung, sind im vierten Kapitel aus Gründen besserer Übersichtlichkeit weitere Methoden und Materialien zusammengestellt. Sie können das eine oder andere abwandeln und mit eigenen Materialien und Ideen kombinieren. Die geschilderte Abfolge ist kein Muss, sondern soll Ihnen Anregungen bieten, die Ihnen Zeit und Vorbereitung ersparen.

Die Darstellungen, methodischen Empfehlungen und Anleitungen in den einzelnen Kapiteln sind z. T. über Querverweise miteinander vernetzt. Jedes Kapitel bietet jedoch auch einen eigenen Zugang und kann somit auch unabhängig von den anderen – je nach Bedarf – gelesen und genutzt werden.

*Sicht einer neutralen
Drittpartei*

Der Band KONFLIKT-COACHING und VERHANDLUNGSFÜHRUNG greift das Konfliktthema aus der Sicht einer neutralen Drittpartei auf. Das können externe oder auch interne BeraterInnen sein, aber auch besonders qualifizierte, kompetente, vertrauenswürdige, eigens beauftragte MitarbeiterInnen, Projektleitungen oder solche Personen, die im Rahmen von Führungsaufgaben als „neutrale Dritte“ mit der Klärung und Lösung von Konflikten beauftragt werden. Diesem Personenkreis, der im Kontext seiner Arbeit auch beratende oder moderierende Aufgaben wahrnimmt, stellt der vorliegende Band ein Grundlagen- und Basiswissen bereit und gibt methodische Anregungen zur Gestaltung und Entwicklung kommunikativ-konstruktiver Konfliktlösungen.

1. Konflikterleben und Konfliktentwicklung – Basiswissen

Die wahren Tragödien auf dieser Welt entstehen nicht aus Konflikten zwischen Recht und Unrecht, sondern aus solchen zwischen zweierlei Recht.

Unbekannt

Das erste Kapitel vermittelt Ihnen Basiswissen zum Konflikterleben und der Konfliktentwicklung im innerpsychischen und interpersonellen Bereich. Es soll Ihnen bei der Lektüre Gelegenheit bieten, die ausgewählten theoretischen Betrachtungsweisen auf Ihre Konflikterfahrungen zu übertragen.

Vielleicht möchten Sie sich zum Einstieg in die Thematik anhand der folgenden Übung zunächst eine eigene Konflikterfahrung in Erinnerung rufen.

Ein Übungsangebot zum Einstieg

Je mehr wir in eine Konfliktsituation involviert sind, desto intensiver sind unsere damit verbundenen persönlichen Stimmungen, Gedanken und Gefühle. Wir geraten in „ihren Bann“, nehmen nur noch bestimmte Ausschnitte des Geschehens in verdichteter Form wahr, verlieren den Überblick und die Distanz zum Geschehen.

Die angebotene Übung gibt Ihnen die Möglichkeit anhand einer Konflikterfahrung einzelne Aspekte, Elemente, Prozesse, Zusammenhänge und Wechselwirkungen des Konfliktgeschehens bewusster zu sehen, „auseinander zu nehmen“ und damit differenzierter zu erfassen.

Übung: Analyse einer Konfliktsituation

Bitte versuchen Sie, sich an eine aktuelle oder bereits zurückliegende Konfliktsituation zu erinnern, die Sie in Ihrem Arbeitszusammenhang (Einrichtung, Abteilung, Team, KooperationspartnerInnen ...) bzw. Ihrem beruflichen Umfeld erlebt haben und in die Sie selbst involviert waren.

Analysieren Sie diese Konfliktsituation anhand der folgenden Leitfragen und machen Sie sich dazu jeweils einige Notizen.

Situationsbeschreibung – äußerer Kontext

- Um welche Situation geht es?
- Wo befinden Sie sich?
- Welche Jahres- / Tageszeit ist es?
- Wer ist außer Ihnen noch anwesend?
- Um was geht es?
- Wer sagt was zu wem?
- Wer tut was?

Wie sehen und erleben Sie sich selbst und andere Personen in dieser Situation? – innerer Kontext

- Was tun Sie? Wie verhalten Sie sich?
- Was denken Sie?
- Was denken Sie über die anderen Beteiligten (Anwesenden)?
- Was denken Sie über sich?
- Was wollen Sie erreichen? Was wollen Sie vermeiden?
- Was erwarten – erhoffen – wünschen Sie sich?
- Was befürchten Sie?
- Was glauben Sie, dass andere erwarten – erhoffen – wünschen?
- Was sagen andere Anwesende – zu wem?
- Wie verhalten sich andere Anwesende?
- Wie reagieren Sie darauf – innerlich – äußerlich?
- Welche Bilder gehen Ihnen durch den Kopf?
- Was sagen Sie zu sich selbst (Selbstgespräche – Tonbandschleifen im Kopf)?
- Welchen Eindruck haben Sie von sich selbst in dieser Situation?
- Zu was sind Sie in dieser Situation fähig – oder auch nicht fähig?
- Was können Sie von sich selbst erwarten – oder auch nicht erwarten?
- Was können andere von Ihnen erwarten – oder auch nicht erwarten?
- Wie sind Sie aus der Situation herausgegangen?

Im Nachhinein ...

- Wie zufrieden waren / sind Sie mit dem „Ergebnis“?
- Welchen Anteil hatten Sie selbst daran?
- Welches „Risiko“ sind Sie eingegangen?
- Welches „Risiko“ haben Sie vermieden?
- Welche Folgen, Nach- und Nebenwirkungen sind mit dem „Ausgang“, dem „Ergebnis“ verbunden?
- Was würden Sie nochmals genau so tun? Was würden Sie anders tun?

Abb. 1: Analyse einer Konfliktsituation

1.1 Konflikterleben und Konfliktwahrnehmung

Wie erleben wir einen Konflikt? Welche Rolle spielt dabei unsere Wahrnehmung? Welche Bedeutung haben Prozesse der subjektiven Einschätzung einer Konfliktsituation? Mit diesen Fragen werden wir uns zuerst befassen.

*Subjektive
Einschätzung*

1.1.1 Wie erleben wir einen Konflikt?

Veränderungen in unserem Umfeld können zu Konflikten führen, in die wir involviert werden bzw. uns involvieren lassen. Wie sich eine konflikthafte Situation entwickelt und was daraus wird, d. h. welche Dynamik, Brisanz und Bedeutung ein Konflikt für uns gewinnt, gestaltet sich auf der persönlichen Ebene.

Im Zentrum des Konfliktgeschehens steht daher zunächst das persönliche Konflikterleben. Das Konflikterleben zeigt sich insbesondere darin, wie wir eine Situation bzw. Aspekte einer Situation empfinden, wahrnehmen, einschätzen und bewerten und es zeigt sich auch in den Folgen dieser inneren, seelisch-geistigen Prozesse. Konflikte unterbrechen eingespielte Gewohnheiten, vertraute Handlungsabläufe. Sie berühren uns emotional, machen betroffen, rütteln uns auf, veranlassen uns nachzudenken, uns neu zu orientieren.

*Das persönliche
Konflikterleben*

Ein Konfliktereignis lässt sich daher beschreiben als ein Geschehen, das für die betroffene Person subjektiv bedeutsam ist, in das sie sich stark involviert fühlt, d. h. das eine starke gefühlsmäßige Beteiligung hervorruft.

1.1.2 Welche Rolle spielt die Wahrnehmung? – Konflikte im Auge der BetrachterInnen

Im Alltag gehen wir meist selbstverständlich davon aus, dass unsere Wahrnehmung „äußere“ Ereignisse so wiedergibt, „wie sie sind“. Unsere Wahrnehmung vermittelt uns jedoch kein schlichtes Abbild von äußeren Vorgängen bzw. „äußerer Wirklichkeit“. Diese entsteht „im Auge des Betrachters“. Was uns gleichgültig ist, Vorgänge, die keine Gefühle in uns auslösen, nehmen wir meist gar nicht bewusst wahr. Von der Vielfalt der zeitgleich und ständig auf uns einwirkenden Reize filtern wir das heraus, wofür wir persönliche „Antennen“ haben.

*Wahrnehmung „im
Auge des Betrachters“*

Beispiel

Einer Teamleitung ist es enorm wichtig, dass Sitzungen pünktlich beginnen und auch pünktlich enden. Ein anderes Teammitglied hat dafür keine „Antenne“. Ihm ist es viel wichtiger, dass vorab vereinbarte Tagesordnungspunkte auch bearbeitet werden und zwar auch um den Preis einer „zeitlich verlängerten“ Teamsitzung.

Wie gesagt filtern wir von dem, was wir über unsere Sinnesorgane an Reizen angeboten bekommen vor allem das heraus, was uns „wichtig“ ist und uns emotional berührt.

Was uns „wichtig“ ist

Ein und dieselbe „objektive“ Situation kann zu sehr unterschiedlichen subjektiven Situationserfahrungen führen. Ereignisse, Situationen gewinnen für uns eine persönliche Bedeutung, indem wir sie auf der Grundlage unserer Erfahrungen, Einstellungen und Werte, unserer Erwartungen, Interessen und Ziele interpretieren und entschlüsseln (vgl. *Zimbardo/Gerrig* 1999, S. 426 ff).

Beispiele

- ❑ Zwei Mitglieder eines Projektteams, A und B, erhalten in einer Planungssitzung gleichlautende Arbeitsaufträge, die für beide neue Aufgaben beinhalten, deren Umsetzung sie in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich eigenständig steuern sollen. A sieht darin eine Möglichkeit, seine Fähigkeiten und Kompetenzen darstellen zu können. Person B ist skeptisch und vermutet, dass die Projektgruppenleitung, sie damit „in die Pfanne hauen“ will.
- ❑ In einem teuren Restaurant wird eine Suppe gereicht, die zu salzig geraten ist. Kunde A lässt die Suppe mit freundlichen, aber bestimmten Worten sofort zurückgehen. Für ihn ist dieses Ereignis etwas unangenehm, aber letztlich ohne Belang. Schließlich hat er hier schon häufig gut gegessen und schätzt den aufmerksamen Service. Kunde B ist gekränkt und empört. Denn er ist derzeit knapp bei Kasse, so dass er sich dieses Restaurant eigentlich kaum leisten kann. Aber er wollte seiner neuen Freundin etwas Herausragendes bieten. Zudem erinnert ihn diese Situation an ein anderes unangenehmes Ereignis. Als er zu seiner letzten Freundin besonders aufmerksam sein wollte, lud er sie in ein Konzert ein – und hatte die schlechtesten Plätze hinter den Pforten erhalten, so dass sie die Musikband fast nicht sehen konnten.

*Wahrnehmung ein
wirklichkeits-
erzeugender Vorgang*

Die Beispiele sollen zeigen, dass unsere Wahrnehmung ein wirklichkeitserzeugender Vorgang ist. Unsere Wirklichkeitskonstruktion beruht darauf, dass wir im Prozess des Wahrnehmens unsere persönlichen Erwartungen, Einstellungen, Erfahrungen und die uns zur Verfügung stehenden Erklärungs- und Deutungsmuster anwenden und dadurch erst Ereignisse identifizieren und bewerten, so dass sie für uns – subjektiv – auch bedeutsam werden.

*Konstruktivistische
Erkenntnistheorie
'Erfahrungswirklichkeit'*

Diese Sichtweise wird auch vertreten von der konstruktivistischen Erkenntnistheorie. Sie geht von der Prämisse aus, „dass wir nie mit der Wirklichkeit an sich umgehen, sondern stets mit unserer eigenen 'Erfahrungswirklichkeit'“ (*Bardtman/Kersting/Vogel* 1992, S. 11; vgl. auch *Fischer* 1995; von *Glaserfeld* 1995; *Roth* 1995; *Kriz* 1995), d.h. mit den Bildern und Konstruktionen von Wirklichkeit in unseren Köpfen (hierzu *Watzlawick* 2003; *Watzlawick* u. a. 1984).

Die Art und Weise, wie wir denken, fühlen und handeln im Hinblick auf bestimmte Ereignisse, Vorkommnisse und Anforderungen in unserem Umfeld, hängt sowohl von äußeren Gegebenheiten ab, wie auch von unserem Erfahrungsschatz und unseren inneren Strukturen, auch als „persönlicher Bezugsrahmen“ bzw. „frames of references“ bezeichnet.

*„persönlicher
Bezugsrahmen“ bzw.
„Frames of references“*

Gemeint ist damit die Summe aller von einem Menschen im Verlaufe seines Lebens entwickelten Denk-, Gefühls-, Einstellungs-, Willens-, Handlungs- und Reaktionsmuster. Sie bilden die biographisch erworbenen Filter, auf deren Hintergrund „äußere Realität“ wahrgenommen, bewertet und verarbeitet wird.

*Biographisch
erworbene Filter*

Oft ist in diesem Zusammenhang auch die Rede von „internalen Prozessen“, die „selbst-referenziell“- auf die eigenen Denk-, Erfahrungs-, Einstellungs- und Bewertungsmuster hin ausgerichtet werden. Unsere Grundeinstellung zu Konflikten ist eine – sicher auch erfahrungsabhängige – innere Struktur, die sowohl unsere Konfliktwahrnehmung, -einschätzung wie auch unser Verhalten beeinflusst.

Transfer auf die Beispiele

Zurück zu den gerade skizzierten Beispielen:

Die beiden Projektgruppenmitglieder wie auch die beiden Gäste im Restaurant haben zusätzlich zu ihren verschiedenen Vorerfahrungen unterschiedliche Einstellungen zu diesem Ereignis.

- ❑ Projektgruppenmitglied A hat evtl. schon öfter die Erfahrung gemacht, neue Arbeitsanforderungen bestens bewältigen zu können und hofft, sich dieses Mal mit einer „Glanzleistung“ für eine Leitungsposition in der Einrichtung empfehlen zu können.
Projektgruppenmitglied B ist erst seit kurzem in der Einrichtung und kennt die Projektgruppenleitung aus den zwei vorausgegangenen Sitzungen. Aufgrund der von ihr übernommenen Funktion einer Gruppenleitung wurde sie – ihrer Meinung nach vorschnell – in die Projektgruppe berufen.
- ❑ Gast A ist überzeugt, dass er ein Anrecht auf das Beste hat. Diese Überzeugung hat sich bei ihm seit früher Kindheit entwickelt und verfestigt. Ein dementsprechendes Verhalten erwartet er von anderen. Das heißt, die Suppe ist einerseits unbedeutend für ihn, weil er es nicht auf sich persönlich bezieht, andererseits wird er das Versagen des Kochs nur einmal Mal tolerieren. Wenn es nochmals passiert, boykottiert er das Restaurant, und erzählt dies selbstverständlich auch seinen Geschäftspartnern und Freunden.

- ❑ Gast B hat als Jüngster in einer Familie mit vielen Geschwistern öfters die Erfahrung gemacht, mit dem abgespeist zu werden, was andere übrig lassen. Er geht mehr oder weniger bewusst davon aus, dass der Koch ihm die salzige Suppe zukommen lässt, weil er ihn als unwichtigen Gast einschätzt. Eine salzige Suppe löst also die Erinnerung an eine Kränkung in ihm aus. Dementsprechend ist sein Verhalten heftig, schließlich wird vermeintlich sein Selbstbewusstsein angegriffen – und dies noch vor der neuen Freundin und dem Hintergrund der Geldknappheit.

Welche Schlussfolgerung können wir daraus ziehen? – Fazit

- ❑ Folgen wir der konstruktivistischen Sicht, so ist die Wahrnehmung, die Einschätzung und Bewertung einer Situation durch die Beteiligten von ausschlaggebender Bedeutung.
- ❑ Der Weg zum Konflikt führt immer „über die Köpfe und Herzen“ der an ihm beteiligten Personen.
- ❑ Will man die Konfliktrichtigkeit einer Situation, einer Arbeitsgruppe, einer Organisation erfassen, so gilt es vor allem, die subjektiven Sichtweisen aller Beteiligten kennen zu lernen bzw. sich darüber zu informieren. Erst dadurch kann deutlich werden, welche Sachverhalte, Abläufe, Regeln, Erwartungen, Beziehungen von Seiten der Beteiligten aus ihrem jeweiligen Erfahrungshintergrund und ihrer jeweiligen Position heraus als problematisch, schwierig, hinderlich, konflikthaft wahrgenommen und bewertet werden.

*Subjektive Sichtweisen
kennen lernen*

1.1.3 Welche Bedeutung haben Prozesse der subjektiven Einschätzung einer Konfliktsituation?

*Bewältigung kritischer
Lebensereignisse*

Um die Vorgänge beim Konflikterleben noch detaillierter zu verdeutlichen, bedienen wir uns nun einiger Modellvorstellungen, die von den amerikanischen Psychologen und Stressforschern *Lazarus/Folkman* (1984) auf der Basis von Studien zur Bewältigung kritischer Lebensereignisse entwickelt wurden. Im Zentrum dieses Modells steht die subjektive Einschätzung eines Ereignisses. Diese bestimmt, ob das Ereignis als (potenziell) „konflikthaft“ wahrgenommen und bewertet wird.

Die subjektive Einschätzung

- ❑ umfasst zugleich die gefühlsmäßig intuitive wie auch kognitive Einschätzung der für die Bewältigung einer konflikthaften Situation verfügbaren Ressourcen durch die betroffene Person und
- ❑ kann bereits als Form der Bewältigung des konflikthaften Ereignisses bzw. als ein Lösungsversuch gesehen werden.