

Hochschulkurs

Konfliktmanagement

**Konflikte in der Hochschule:
vorbeugen und kompetent bearbeiten**

**Dr. Joachim Selter
TRAINERGEMEINSCHAFT BERLIN**



1. Die Führungskraft in Konfliktsituationen

Führung in einer Hochschule ist offenbar von Natur aus ein konfliktreiches Geschäft. Es werden unpopuläre Entscheidungen getroffen und Maßnahmen umgesetzt, die sehr oft deutlich unterschiedliche Interessen und Wertvorstellungen von Personen berühren und verletzen. Als Konfliktsymptomatik wahrnehmbar sind dann die typischen Reaktionen: aktiver oder passiver Widerstand, kindlicher Trotz, Daueropposition, Dienst nach Vorschrift, Verweigerung, offener Streit, Aggressionen, ...

Als Hochschul-Führungskraft *produzieren Sie Konflikte*, Sie sind Auslöser oder sogar Verursacher. Andererseits sind Sie selbst in Strukturen eingebunden, in denen Sie wiederum als *Teil von hochschulspezifischen Machtkonstellationen* oder Interessengruppen (re)agieren und die Rolle einer *Konfliktpartei* einnehmen müssen.

Von Kollegen oder Mitarbeitern werden Sie zum *Schlichter* berufen oder müssen *vermitteln*. Allein aus diesen verschiedenen Positionen oder Rollen ergeben unterschiedliche Handlungs-möglichkeiten und Strategien, um mehr oder weniger wirksames Konfliktmanagement zu betreiben.

Was können Sie tun?

- abwarten, bis sich die Sache von allein erledigt,
- sich um jeden Preis durchsetzen,
- den Konflikt auf die Spitze treiben und verschärfen,
- nachgeben und sich zurückziehen,
- aussitzen und die Position halten,
- beschwichtigen und deeskalieren,
- herunterspielen und verniedlichen,
- verhandeln und einen Kompromiss anstreben,
- vermitteln, als Unparteiischer auftreten,
- schlichten und eine Entscheidung treffen,
- den Konflikt als Problem betrachten,
- harmonisieren und alle Beteiligten zufrieden stimmen,
- ... ???

Ihr persönlicher Führungsstil ist natürlich auch im Umgang mit Konflikten spürbar. Das ist plausibel, doch *Konfliktmanagement* verlangt, sich für eine bestimmte Zeit oder Aufgabe von gewohnten Handlungsmustern zu lösen.

Wechseln Sie also die Perspektive, betrachten Sie die Sache von einer anderen Seite, tun Sie etwas Unerwartetes und erproben Sie eine neue Strategie! Dazu möchte Sie dieses Seminar gern einladen.



2. Konfliktdefinition

Der Konfliktbegriff (lat. *confligere* = kämpfen, zusammenstoßen) umfasst den innerpsychischen Bereich (Konflikte, die man selbst mit sich austrägt) und den sozialen Bereich (Konflikte von Personen mit und untereinander). Betrachtet man die Konfliktfähigkeit eines Menschen, so gehören beide Bereiche eng zusammen. Unter dem Stichwort Konfliktmanagement als Führungsaufgabe steht eher der Umgang mit sozialen Konflikten im Vordergrund.

Definition¹: "Ein sozialer Konflikt ist eine Spannungssituation, in der zwei oder mehrere Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind".

Konflikte manifestieren sich auf der *Sachebene und auf der Beziehungsebene* der betreffenden Konfliktparteien.

Oftmals spürt man dann einen Konflikt, *wenn die andere Person zum Problem wird* und der eigentliche Sachverhalt in den Hintergrund tritt.

"Der Sinn von Konflikten besteht darin, vorhandene Unterschiede zu verdeutlichen und fruchtbar zu machen" (Schwarz, 1991).

Diese Unterschiede erzeugen Dynamik, brechen stereotype Einheitsmeinungen auf und ermöglichen Vergleiche, sie sind ein gutes Mittel gegen Stagnation und Friedhofsruhe.

Konflikte bewirken Entwicklung und Veränderung in Teams und Organisationen, indem Arbeitsteilung und Beziehungsstrukturen Zielen und Leistungen angepasst werden (und umgekehrt), so entstehen neue Normen und Regeln.

Konflikte fördern zumindest Vielfalt und sind häufig Zeichen für die kreative Phase einer Organisation.

¹ Quelle: Kurtz, H.J. (1983): Konfliktbewältigung im Unternehmen. Köln: Deutscher Institutsverlag.



3. Konfliktypen

Interessenkonflikt

Uneinigkeit über die Berücksichtigung divergierender Interessen der an einem Problem beteiligten Personen.

Zielkonflikt

Uneinigkeit über divergierende Ziele der Parteien.

Bewertungskonflikt

Uneinigkeit über unterschiedliche Sichtweisen zu ein und demselben Gegenstand.

Beurteilungskonflikt

Uneinigkeit über verschiedene Wege eine Aufgaben zu erfüllen oder ein Ziel zu erreichen.

Verteilungskonflikt

Uneinigkeit über die Verteilung von knappen Ressourcen bzw. zusätzlicher Belastungen unter den Parteien.

Beziehungskonflikt

Differenzen in der zwischenmenschliche Beziehung (meist auf der Sympathie/Antipathie-Dimension, oft ohne erkennbar rationalen Grund).

Normkonflikt

Divergenzen durch unterschiedliche Glaubenssätze, Normsysteme oder Werthaltungen der an einem Problem beteiligten Personen.

Rollenkonflikt

Divergenzen in den Erwartungen bzw. Zuschreibungen von Rollen innerhalb einer Person (intrapersonal) oder von Personen innerhalb eines sozialen Systems (interpersonal).



4. Erscheinungsbilder von Konflikten

Die Einschätzung, in welchem Fall ein Konflikt "wirklich" vorhanden ist, bleibt von der subjektiven Wahrnehmung der Betroffenen oder Beteiligten abhängig. Sie allein definieren ihren Konflikt. Hier eine kleine Auswahl an Erscheinungsbildern:

kalter (latenter) Konflikt:

Der Konflikt ist schwelend, noch nicht ausgebrochen, oft als „Ruhe vor dem Sturm“ wahrgenommen

heißer Konflikt:

Heftiger, sehr emotional und offen ausgetragener Konflikt.

chronifizierter Konflikt:

Der Konflikt hat sich wie eine Krankheit über längere Zeit in der Organisation eingenistet.

institutionalisierter Konflikt:

Die Organisation besitzt bereits erprobte Verfahren (z.B. Konfliktlotsen, internes Clearing) für die immer wiederkehrende Konfliktkonstellationen.

struktureller Konflikt:

Der Konflikt wird durch vorhandene Strukturen bestimmt ("Instituts- oder Abteilungskriege", Schlagabtausch politischer Lager, etc.) und immer wieder reproduziert.

Den Erscheinungsbildern entsprechend sind unterschiedliche Behandlungsmethoden notwendig:

- ?? Kalte oder latente Konflikte z.B. müssen mit den einzelnen Parteien separat vorbehandelt werden.
- ?? Heiße Konflikte verlangen ein eher zeitnahes offenes und direktes Vorgehen mit kommunikativen oder instrumentellen Mitteln.
- ?? Chronifizierte Konfliktkonstellationen sind nicht ad hoc lösbar. Hier stehen meist größere Systemveränderungen, wie z.B. Restrukturierungen an, die eine ganze Organisation erfassen können.
- ?? Institutionalisierte Konflikte sollten zunächst durchaus mit den in der Organisation erprobten oder geregelten Verfahren bearbeitet werden, erst wenn diese nicht wirksam sind ist externe Unterstützung und andere Methoden gefragt.
- ?? Als Einzelner ohne „Struktur-Macht“ einen strukturellen Konflikt lösen zu wollen, würde dem Kampf eines Don Quichotte gegen die berühmten Windmühlenflügel gleichen, hier sind mikropolitische Spielregeln unbedingt zu beachten.



5. Die Grundlagen des kommunikativen Konfliktmanagements

Die unmittelbare Reaktion auf Konflikte ist vorwiegend affektgesteuert. *Konfliktmanagement* hat vor allem eine *strategische* Dimension. Gezieltes und planvolles Handeln ist gefordert, Ursachen und Bedingungen müssen geklärt, Motive und Ziele der Gegenparteien mit in Betracht gezogen werden. Am Schluss solcher Überlegungen müssen Optionen stehen, die verschiedenen Situationen gerecht werden können. Im folgenden werden Schritte, die der Strategieentwicklung dienen vorgestellt.

✍ **Konfliktwahrnehmung**

? **DIAGNOSE**

✍ **Konfliktanalyse**

✍ **Konfliktbehandlung**

5.1 Konfliktwahrnehmung

Bevor ein Konflikt offen ausbricht, werden häufig folgende Symptome deutlich: andere ändern ihr Verhalten, werden vielleicht unfreundlicher, mürrischer, machen ironische Bemerkungen, gehen einem aus dem Wege, blockieren wichtige Informationen, sabotieren Entscheidungen, reagieren (verbal) aggressiv,...

Signale an denen man einen Konflikt erkennen kann sind nur dann relativ sicher und eindeutig, wenn man die betreffenden Mitarbeiter gut kennt und demzufolge das oben aufgezeigte Verhalten als Veränderung interpretieren kann.

Im Ergebnis einer Befragung von Führungskräften aus Wirtschaft und Verwaltung wurden folgende typische Konfliktsignale genannt:

✍ **Aggressivität und Feindseligkeit:** verbale Attacken, absichtliche Fehler, böse Blicke, ...

✍ **Desinteresse:** Abschalten, Dienst nach Vorschrift, ...

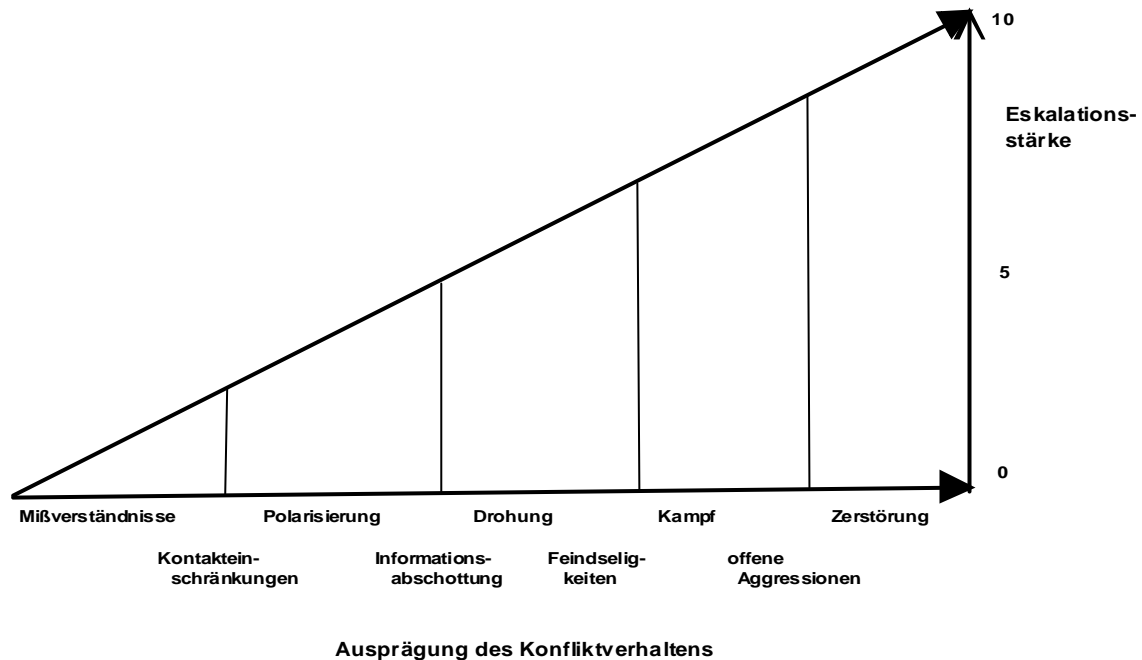
✍ **Ablehnung und Widerstand:** ständiger verbaler und nonverbaler Widerspruch, geringe Ansprechbarkeit, ...

✍ **Uneinsichtigkeit und Sturheit:** rigides und rechthaberisches Verhalten, kaum Änderungsbereitschaft, ...

✍ **Flucht:** Vermeiden von Kontakten, Ausweichverhalten, ...

✍ **Überkonformität:** überangepasstes Verhalten, falsche Freundlichkeit, ...

Eskalationsdynamik im Konflikt²



5.2 Konfliktanalyse

Um Konflikte zu behandeln und Lösungsideen entwickeln zu können, muss die konkrete Konfliktsituation eingeschätzt und analysiert werden.

Typische Fragen, die man sich dabei selbst stellt, sind: Wer ist mein(e) Gegner(in), Kontrahent(in)? Welche Ziele hat er/sie und wie will er/sie diese Ziele erreichen? Unter welchen Bedingungen kann das geschehen? Wie sehen die Macht- und Einflusstrukturen aus? Mit welcher Veränderung reagiert die Umgebung, wenn ich wirksam werde? Wer hat den größten Gewinn zu erwarten, wenn der Konflikt nicht gelöst wird?

	Ursachenorientiert	Zielorientiert
Personenorientiert	Ursache der Gegnerschaft wird in der Person begründet <i>✍</i>	Konfliktgegner will seine Ziele zu meinen Ungunsten verwirklichen <i>✍</i>
Umwelt- und sachorientiert	Konflikt beruht auf "objektiven" Problemen <i>✍</i>	Ziele des Kontrahenten sind sachlich auf das Wohl der Organisation gerichtet <i>✍</i>

² Selter (1999) in Anlehnung an Glasl (1995)





5.3.1 Einstellungen und Verhalten im Konfliktfall

Konflikte sind offenbar eine normale und alltägliche Erscheinung überall dort, wo Menschen mit unterschiedlichen Meinungen, Plänen, Zielen und Wertvorstellungen zusammenarbeiten.

Nutzen oder Schaden, Chancen oder Gefahren für die eigene Handlungsfähigkeit und die der Organisation werden in der Art und Weise sichtbar, *wie* Konflikte ausgetragen werden. Genau dazu haben Menschen unterschiedliche Einstellungen, die sich vereinfacht folgendermaßen klassifizieren lassen:

- A) Einstellung auf Gewinn und Wettbewerb**
 - (sog. kompetitive Einstellung)
 - ☞ Sieg und Gewinn um (fast) jeden Preis
 - ☞ Person des Gegners Schaden zufügen
 - ☞ geringe Sach- und Zielorientierung

- B) Einstellung auf Kooperation**
 - ☞ positives Mitdenken auch für Konfliktgegner
 - ☞ Berücksichtigen der Interessen aller Beteiligten
 - ☞ gemeinsame Lösungssuche
 - ☞ komplexes Denken und Handeln im Sinne der Organisation

- C) Soziale Einstellung**
 - ☞ Erwartung an Fair Play des Konfliktgegners
 - ☞ Orientierung an "Spielregeln" und Normen beim Austragen von Konflikten
 - ☞ Glauben an Gerechtigkeit

- D) Individualistische Einstellung**
 - ☞ Streben nach individuellem Maximalgewinn und Minimalverlust
 - ☞ Interessen des Konfliktgegners werden nur berücksichtigt, wenn es zum eigenen Erfolg beiträgt

Diese Einstellungen sind abhängig von bisherigen Erfahrungen in den verschiedenen Lebens- und Arbeitsbereichen, von eigenen Überzeugungen, Prinzipien und Wertvorstellungen. Sie können sowohl unreflektiert übernommen, als auch bewusst gewählt worden sein.

Nahezu alle Verhaltensweisen, die bewussten und geplanten Handlungen zugrundeliegend, werden von Einstellungen gesteuert. Das wird besonders deutlich, wenn man sich Konfliktbearbeitungsstrategien näher anschaut.

Kooperativ aber auch sozial eingestellte Konfliktparteien verfolgen meist eine *Gewinner/Gewinner-Strategie*, bzw. eine Lösung die für beide Seiten von Vorteil ist.

Konfliktparteien mit einer kompetitiven Einstellung gehen eher nach dem *Gewinner/Verlierer-Prinzip* vor. In den seltensten Fällen aber kommt dabei eine konstruktive Lösung heraus. Dafür ist die Gefahr einer ausufernden Konfliktdynamik gegeben. Manchmal dominiert aber auch die Lust am Spiel, den anderen zu besiegen.



Individualistisch eingestellte Personen sind sehr flexibel und bevorzugen die jeweils günstigste Strategie, wie *Verlieren/ Bluffen/ Gewinnen/ .../Gewinnen*.

Ausschließlich sozial eingestellte Konfliktparteien stehen oft als *naive Verlierer* da, fühlen sich dafür aber *moralisch als Sieger*.

5.2.2 Check up zur Konfliktdiagnose³

Die wichtigsten Erkenntnisse über das Konfliktgeschehen auf den Punkt gebracht.

- 1. Um welche Streitfragen geht es den Konfliktparteien (eigentlich)?**
 - ?? Was ist der Streitgegenstand?
 - ?? Wie formuliert die Gegenpartei den Konflikt?
 - ?? Wie wird der Konflikt codiert?

- 2. Wie ist es dazu gekommen?**
 - ?? Was spielt sich gegenwärtig ab?

- 3. Wer streitet sich mit wem?**

- 4. Wie stehen die Parteien zueinander?**
 - ?? Wie gehen sie mit den gegenseitigen Beziehungen um ?
 - ?? Welche Zwänge schafft die Organisation?
 - ?? Wie gestalten die Parteien informell die gegenseitigen Beziehungen?

- 5. Worauf wollen die Konfliktparteien (eigentlich) hinaus?**
 - ?? Warum und wozu begeben sie sich in den Konflikt?
 - ?? Was wollen sie damit gewinnen?
 - ?? Was setzen sie dafür ein?
 - ?? Wie sehen sie grundsätzlich Konflikte?

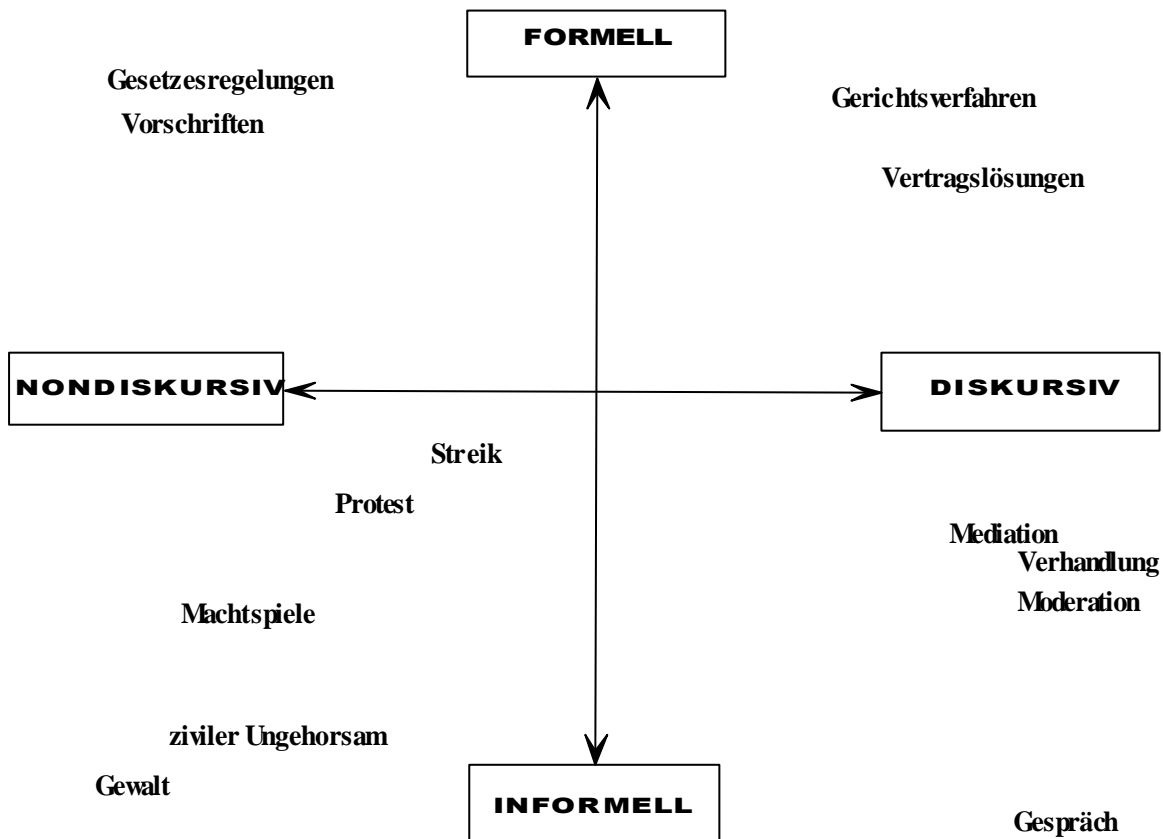
- 6. Was wurde bisher zur Konfliktlösung unternommen?**
 - ?? Was geschieht, wenn nichts geschieht?
 - ?? Wie könnte die gegebene Situation verschlechtert werden?
(Katastrophenphantasien)?

- 7. Welche Rolle spiele ich in diesem Konflikt?**
 - ?? Welche Interessen verfolge ich?
 - ?? Kann ich in meiner Rolle den Konflikt überhaupt lösen?

³ Nach Steiger & Lippmann (1999)

5.3 Konfliktbehandlung

Nachdem eine Konfliktdiagnose gestellt wurde, kann die Handlungsrichtung festgelegt werden.



Vor allem in diskursiv-informellen Behandlungsformen (z.B. im Konfliktgespräch) wird die Art der Nichtübereinstimmung von Zielen, Bewertungen, Interessen, Ressourcen und Rollen explizit zum Thema gemacht. Im Gesprächsverlauf kann nach Lösungen gesucht und es können Entscheidungen getroffen werden.

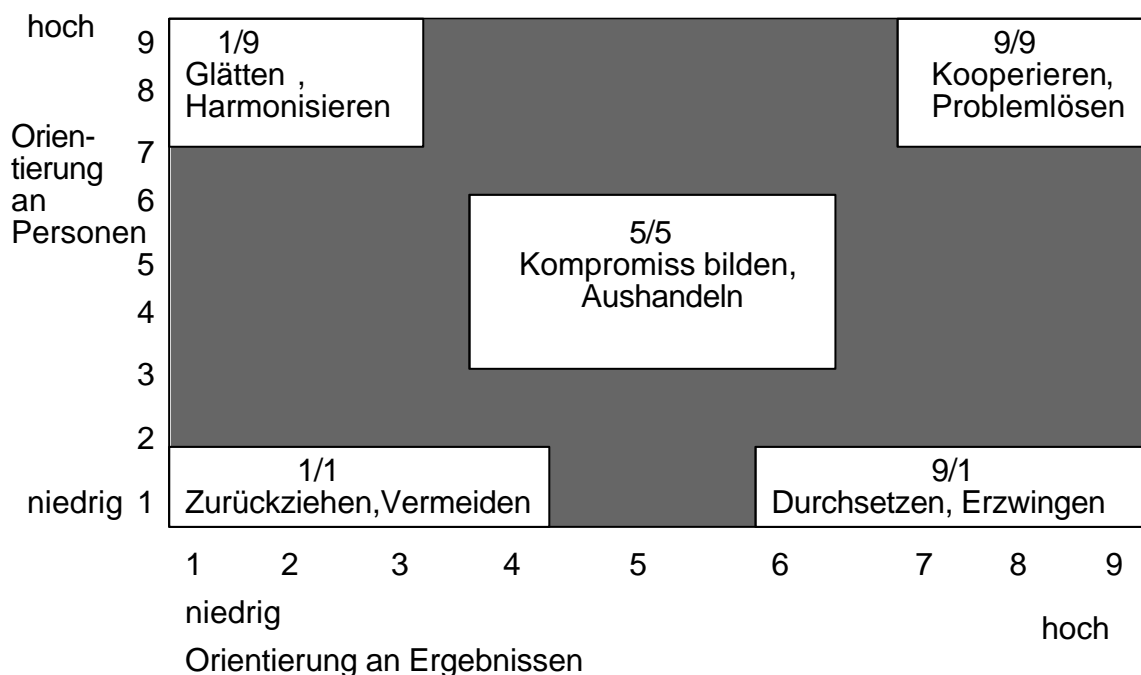
6. Strategisches Handeln in Konflikten

Strategisches Konfliktmanagement bedeutet, wohlüberlegt, zielbezogen, planend und erfolgsorientiert an Konfliktsituationen heranzugehen und vor allem Einstellungen, Verhalten und Optionen der anderen Partei(en) mit zu denken. Hier ein berühmter preußischer Feldherr weiter mit seinem Strategieverständnis:

„Die Strategie ist ein System der Aushilfen. Sie ist mehr als Wissenschaft, ist die Übertragung des Wissens auf das praktische Leben, die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich verändernden Verhältnissen, ist die Kunst des Handelns unter dem Druck der schwierigsten Bedingungen“.

(Moltke, zitiert in Dörner⁴, 1992, S 143).

Die "klassischen" Konflikt - Strategien nach Blake & Mouton



⁴ Dörner, Dietrich: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek b. Hamburg, 1992



Wenn man als Führungskraft die Lösung eines Konfliktes anstrebt, falls also der Interessenausgleich von Konfliktparteien prinzipiell möglich erscheint, ist ein brauchbarer Problemlösungsalgorithmus der zu (9/9) führt sicher die ideale Handlungsrichtung.

Allerdings stellt ein Konflikt eben nicht nur ein sachliches Problem dar, sondern beinhaltet immer die gefühlsmäßige Störung der betreffenden Parteien, die die Beziehungsqualität der *Gegnerschaft* ausmacht.

Ein sogenannter *Minimalkonsens* (gegenseitiges Einverständnis, dass man überhaupt eine Lösung anstrebt) ist deshalb die Voraussetzung für eine erfolgreiche Problemlösung. Dieser Minimalkonsens sollte ebenfalls die Bereitschaft aller Beteiligten beinhalten, den anstehenden Konflikt sachlich austragen zu wollen.

So sind also immer zwei Schritte notwendig:

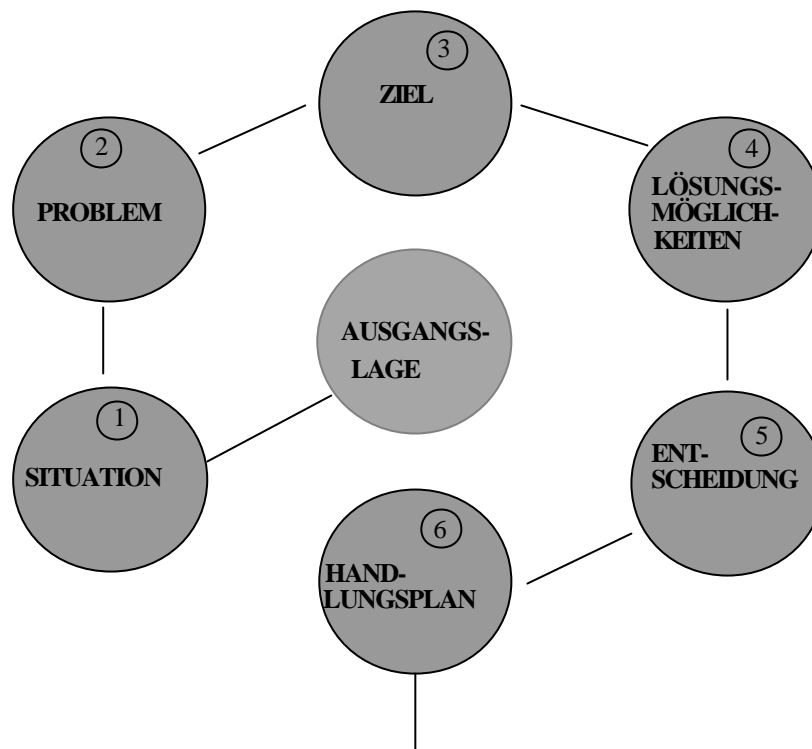
- ✍ **Beziehungen klären, Konflikt erhellen und vertiefen, affektive Reaktionen abschwellen lassen⁵**
- ✍ **Problem(e) lösen.**

6.1 Algorithmus zur Problemlösung

Dieser einfache Problemlösungsalgorithmus kann als Grundlage für die Gesprächsführung oder Moderation⁶ im Konfliktfall eingesetzt werden kann.

⁵ Wenn der Konflikt ein ausschließlicher Beziehungskonflikt ist, reicht dieser Schritt oft aus.

⁶ Es gelten alle Regeln der klassischen Moderation!



6.2 Strategien entwickeln (Praxisbeispiel)

1. Konfliktdiagnostik

- Inhalt bzw. Gegenstand des Konflikts:** Mitarbeiter schätzt seine Arbeitsleistung wesentlich besser ein, als der Vorgesetzte.
- Konflikttypen:** Bewertungskonflikt, Interessenkonflikt, evt. auch Beziehungskonflikt
- Positionen der Beteiligten:** *Vorgesetzter* und Mitarbeiter sind direkt als Konfliktparteien konfrontiert.
- Interessen und Motive:** Vorgesetzter will die „Richtigkeit“ seiner Bewertung aufrecht erhalten; Mitarbeiter will sein positives Selbstbild schützen.
- Konfliktgeschichte:** (auch bisherige Lösungsversuche) Bisher gab es bei jeder Beurteilung Kontroversen, die erst durch Nachgespräche langsam aufgelöst werden konnten.
- Konfliktmetapher(n):** „Wer zurückweicht, hat verloren“, „Jeder will sein Gesicht wahren“.

2. Ziele

- eigene Ziele aufstellen, Prioritäten bilden:** VG: 1. MA dazu bewegen, seine Arbeitsleistung im Beurteilungszeitraum zu verbessern, 2. Vertrauensbasis erneuern, 3. Autorität als VG wahren, 4.



**-Ziele der Gegenpartei
in Betracht ziehen:**

MA: VG gegenüber nicht nachgeben, Korrektur der Bewertung erreichen, künftig besser beurteilt werden, ...

3. Wege

**-Lösungsideen sammeln
und bewerten:**

Gezielte Nachgespräche führen (+),
Bewährungsfrist vereinbaren (++) , Schiedsrichter
suchen (-), arithmetisches Mittel bilden (--), ...

**-Entscheidungsstruktur
entwerfen:**

1. Gespräch beenden, kurzfristigen neuen Termin.
2. Nachgespräch gut vorbereiten, Option Bewährungsfrist 6 bzw. 3 Monate.
3. Nicht auf Kuhhandel um Bewertung einlassen!
4. Auf Mitwirkung des Personalrates einstellen.

4. Realisierung

-Maßnahmenplan:

Neuen Gesprächstermin veranlassen (Datum,
Zeitvoraussichtliche Dauer), Optionen ankündigen,
rechtlich fit machen, „positiv denken“.

6.3 Das Konfliktgespräch

Um von Störungen (1) zu Wünschen (4) zu kommen, ist ein regelrechter *Qualitätssprung* in der Gesprächsführung notwendig. Diese Struktur eignet sich sowohl für ein Zweiergespräch, für die Vermittlung durch einen Dritten als auch für eine moderierte Teamsitzung zur Konfliktklärung.

1. Ansprechen der Störung

- die Konfliktparteien sprechen ihr Problem an
- jeder Beteiligte äußert seine Sichtweise (und kann auch seine Gefühle mitteilen)
- die Konfliktparteien lassen erkennen, dass sie an einer gemeinsamen Lösung interessiert und demzufolge offen sind = *Minimalkonsens*

2. Herausarbeiten der Hintergrundbedürfnisse

- jeder Beteiligte wird sich über seine eigenen Motive und Bedürfnisse klar
- die eigenen Interessen und die der anderen Konfliktparteien werden prinzipiell akzeptiert

3. Finden des kleinsten gemeinsamen Nenners

- die Parteien suchen Felder der (wenigstens minimalen) Übereinstimmung (gemeinsame Interessen, Ziele, gemeinsame Historie, gemeinsame Feinde, ...)
- diese Übereinstimmungen werden als *common ground* oder kleinster gemeinsamer Nenner festgehalten.



4. Umformulieren der Störungen in Wünsche (pos. Erwartungen)

- die Konfliktparteien formulieren ihren Ärger und ihre Spannungen in konkrete Wünsche um

5. Lösungen sammeln

- alle Vorschläge werden gesammelt aber nicht bewertet, abgewehrt oder kritisiert
- jeder Beteiligte hat das gleiche Recht, seine Lösungsideen einzubringen
- es sollten insgesamt möglichst viele Varianten zusammengetragen werden

6. Bewerten der Vorschläge und Ideen

- die Konfliktparteien prüfen die gesammelten Vorschläge und bewerten sie
- dabei sollte es auf keinen Fall zu einer Interessenverletzung bei einem der Beteiligten kommen

7. Sichern des Gesprächsergebnisses

- im Beisein aller am Konflikt beteiligten Parteien wird das Ergebnis zusammengefasst.



6.4 Konflikt-Moderation

Die Moderation von Konflikten wirkt vor allem *versachlichend*. In einer stark geregelten Form wird die Art der Nichtübereinstimmung von Zielen, Bewertungen, Interessen, Ressourcen und Rollen explizit zum Thema gemacht, Lösungen können gesucht und Entscheidungen getroffen werden.

1. Strukturierung

Der Moderator ist verantwortlich für die *Strukturierung*. Er ist damit für den Gesprächsverlauf (Prozess), für das Zustandekommen eines Ergebnisses nicht aber unmittelbar für den konkreten Inhalt zuständig. Der Moderator startet und steuert, bremst ab und unterbricht, stoppt und schließt ab.

In der Konfliktmoderation koordiniert er als *neutraler, unparteiischer Mittler* den Informationsaustausch zwischen den Parteien.

2. Oberhandsicherung

Die *Oberhandsicherung* des Moderators besteht darin, Regeln für das Verfahren einzuführen und auf dessen Einhaltung durch die Konfliktparteien zu achten.

Oberhandsicherung ist nicht *Macht über jemanden*, sondern *Macht für etwas*: Macht für die Aufrechterhaltung von Kontakt, Austausch und Verständnis.

Der Moderator sollte jegliche Konkurrenzrituale gegenüber den Konfliktparteien vermeiden.

3. Hier & Jetzt und Blick nach vorn

Die aktuellen Fragen und Probleme haben mit Sicherheit Vorrang. Wenn eine Problemanalyse sinnvoll erscheint, sollte unbedingt vermieden werden, dass die Beteiligten "schmutzige Wäsche" waschen.

Der Blick nach vorn ist entscheidend, weil sich neue Ideen und neue Regeln immer auf zukünftiges Zusammenarbeiten der Parteien beziehen sollen.

4. Widerstände müssen aufgeklärt werden

Widerstände werden oft nur als störend erlebt, sie dienen aber auch der Erhaltung des Gleichgewichts eines Einzelnen oder des Teams.

Sie verdecken nicht nur, sondern sie schützen auch und geben Sicherheit. Widerstand kann nicht „gebrochen“ werden, ein geschickter Moderator macht ihn produktiv indem er ihn ernst-nimmt und hinterfragt. Der Moderator sollte vor allem kritische Einwände als Zeichen von Interesse an der Sache begreifen und positiv behandeln.



6.5 Verhandlungselemente in der Konfliktkommunikation

Wann ist es sinnvoll, zu verhandeln? Immer dann, wenn zumindest ein *Kompromiss* möglich erscheint und die Parteien aufeinander angewiesen oder voneinander abhängig sind. Verhandlungsbereitschaft muss vorhanden sein und die setzt einen relativ klaren Kopf und den sogenannten Minimalkonsens voraus.

Eine wichtige Basis für erfolgreiche Verhandlungsstrategien sind die Prinzipien des interessengeleiteten Verhandeln, die an der Harvard Business School⁷ entwickelt wurden.

Prinzip 1: Trenne Sache und Person.

Prinzip 2: Fokussiere auf Interessen, nicht auf Positionen.

Prinzip 3: Entwickle eine Reihe verschiedener Vorschläge (Optionen), wie der Konflikt zu beidseitigem Nutzen gelöst werden kann.

Prinzip 4: Bewerte die Güte einer Option an (möglichst) objektiven Kriterien.

Folgende 5 Schritte erleichtern das Verhandeln:

- 1. Das problematische Verhalten der Gegenseite nicht verstärken**
- 2. Den Gegner zum Aufbau von Vertrauen bewegen**
- 3. Nur auf die Lösung des Sachproblems orientieren**
- 4. Auf eine konkrete Übereinkunft hinarbeiten (BA!)**
- 5. Zustimmung zur Lösung erzielen (BA!)**

Das Konzept der *besten Alternative (BA)* ist ein Hilfsmittel aus der Verhandlungsführung (Ury, 1992; Fisher et al., 1991, 1997), um eine hinreichende Verhandlungsmotivation und wirksamere Sicherung der Ergebnisse zu erreichen.

Die beste Alternative ist der günstigste Weg, die eigenen Interessen *ohne Zustimmung* Der anderen Konfliktpartei zu verwirklichen.

Eine BA ist nicht die beste, sondern die zweitbeste Lösung für ein Problem, sonst könnte man sich jegliche Verhandlung sparen.

Jede BA erfordert einen gewissen Aufwand an Kosten oder Beziehungen, der höher ist als die bestmögliche Verhandlungslösung.

⁷ Lit.: Ury, William L.: Schwierige Verhandlungen. Wie Sie sich mit unangenehmen Kontrahenten vorteilhaft einigen. Frankfurt New York, Campus 1992
Fisher, Roger, Ury: Das Harvard Konzept: Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. Frankfurt New York, Campus 1991.



Die BA beider Verhandlungsparteien setzen die Grenzen, innerhalb derer die Verhandlung stattfindet: wenn ein Verhandlungspartner seine BA für attraktiver hält, wird er der noch so interessanten Option der Gegenseite nicht zustimmen.

Jede Option für eine Einigung muss also den Interessen *beider* Seiten *besser* gerecht werden als deren jeweilige BA.

Je besser die eigene BA, und je größer das Wissen um die des Verhandlungspartners, desto größer die Verhandlungsmacht! Ohne BA fühlt man sich eher unsicher und in schwacher Position. Bsp.: „Wenn Sie mit Ihrem Chef über eine Gehaltserhöhung verhandeln, dann könnte Ihre BA darin bestehen, einen Job bei einer anderen Firma anzunehmen. Wenn Sie mit Ihrem Teenager über sein unaufgeräumtes Zimmer verhandeln, dann könnte Ihre BA darin bestehen, sein Zimmer selber sauber zu machen.“

(Ury , 1992, S. 53).

7. Pseudostrategien der Konfliktregelung

Wir haben bisher stillschweigend vorausgesetzt, dass die hier beschriebenen Konflikte wirklich bearbeitet werden sollen, dass alle Beteiligten an einer Lösung interessiert sind und dass diese einen Fortschritt für alle Parteien bedeutet. Die Pseudostrategien haben den "Vorteil", dass man sich scheinbar ernsthaft mit dem Konflikt auseinandersetzt aber eine Lösung nicht wirklich anstrebt. Hier eine kleine Auswahl solcher Pseudostrategien:

Vermeidung

Bsp.: Parteien bleiben an der Diskussionsoberfläche (allgemeine Fragen und Probleme), an der sich anscheinend keine Konflikte ergeben können, obwohl sie sich, wie meist alle wissen, im Konflikt befinden.

Rationalisierung

Bsp.: Konflikte werden als allgemein bestehend, nur von anderen (Vorgesetzten) zu lösen oder als Missverständnisse dargestellt ("Im Grunde sind wir uns doch einig...").

Tabuisierung

Bsp.: Einigung, bestimmte Probleme (häufig sehr wichtige) auszuklammern, evtl. "später" zu lösen - meist strikte Einhaltung dieser Vereinbarung, denn "die Leiche im Keller" darf nicht angerührt werden.

Räsonieren

Bsp.: Widersprüche werden zerredet, dafür wird sich an Kleinigkeiten festgebissen, so lange bis eine Pseudo-Übereinkunft erreicht oder durch Zeitdruck ein fauler Kompromiss notwendig wird.

Unterdrücken von Meinungen (Pseudokonsens)



Bsp.: Informationsblockaden, gehäufte Autoritätsbeweise, durch die Minoritäten zur Unterordnung gezwungen werden.

✍ **Literaturempfehlungen**

1. Besemer, C. (1995):
Mediation. Vermittlung in Konflikten.
Stiftung gewaltfreies Leben, Baden.
2. Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1986):
Effektives Krisenmanagement
In: Personal, 38/1, 8-10.
3. Deutsch, M. (1976):
Konfliktregelung, Reinhardt, München.
4. Franke, H. (1980):
Problemlösen und Kreativität
Bratt-Institut, Frankfurt.
5. Fisher, R. et al. (1997):
Arbeitsbuch Verhandeln.
Campus, Frankfurt a.M. N.Y.
6. Glasl, F. (1995, 1999):
Konfliktmanagement. Ein Handbuch
zur Diagnose und Behandlung von
Konflikten für Organisationen und ihre
Berater. Haupt, Bern Stuttgart.
7. Kindler, H.S. (1995):
Konflikte konstruktiv lösen.
Ueberreuter, Wien.
8. Lumma, K. (1992):
Strategien der Konfliktlösung.
Betriebliches Verhaltenstraining in
Theorie u. Praxis. Windmühle, Hamburg.
9. Neuberger, O., Pfützner, R.
(1986, 1991):
Besser führen. Institut Mensch und
Arbeit, München.
10. Regnet, E. (1992):
Konflikte in Organisationen. VAP
Göttingen, Stuttgart.
11. Redlich, A. (2000):
Konfliktmoderation. Moderation in der Praxis.
Bd. 2. Windmühle, Hamburg.
12. Schulz von Thun, F. (1999):
Miteinander reden Teil 3. Das innere Team
und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt,
Reinbek b. Hamburg.
13. Schwarz, G. (1993):
Konfliktlösung.
Gabler, Wiesbaden.



14. Selter, J. (1997): Wer führt? Z. Gruppendynamik Heft 2/97
15. Steiger, Th., Lippmann, E. (Hrsg.) (1999/2003): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Springer, Berlin, ...
15. Weeks, D. (1999): The eight essential Steps to Conflict Resolution. Wiley, New York.