



BEVOR DER KRAGEN PLATZT

HANDLUNGSSTRATEGIEN FÜR SCHWIERIGE KOMMUNIKATIONSSITUATIONEN

Ein Reader zum Thema Konfliktmanagement

NIEMAND SOLLTE SICH EINBILDEN, ER HÄTTE KEINEN EINFLUSS
Henry George, (1839 - 1897), US-amerikanischer Volkswirtschaftler

INHALT

„AUF EIN WORT“	2
1. KOMMUNIKATION – WAS IST DAS EIGENTLICH?	2
2. KONFLIKTE: BEGRIFFSBESTIMMUNG, KONFLIKTSTUFEN, AUSWIRKUNGEN	4
3. VOR DEM GESPRÄCH	7
3.1. INNENSCHAU	7
3.2. WORTANALYSEN	9
3.3. GRÜßE VON FREUD & CO	11
3.3.1. Kommunikationseisberg	11
3.3.2. Selbsterfüllende Prophezeiung	12
4. IM GESPRÄCH	13
4.1. KOMMUNIKATIONSVERLÄUFE KONSTRUKTIV GESTALTEN	13
4.2. GESPRÄCHSSTÖRER	14
5. ES GEHT AUCH ANDERS	16
5.1. BEVOR DER KRAGEN PLATZT	16
5.2. MEILENSTEINE AUF DEM WEG ZU MEHR GELASSENHEIT	18
LITERATUR	21

2. Konflikte: Begriffsbestimmung, Konfliktstufen, Auswirkungen

Jeder Mensch spricht und handelt aus seinem erworbenen Bezugssystem heraus: Wertvorstellungen, Meinungen, Ideale, Normen, Vorurteile etc. sprechen „aus uns“, sobald wir miteinander kommunizieren. Aus diesem Bezugssystem heraus werden Bewertungen vorgenommen.

Wenn im Gespräch das eigene Denken, Fühlen oder Handeln als unvereinbar, mit dem der anderen Person erlebt und die eigenen Wertvorstellungen dadurch als beeinträchtigt gesehen werden, entstehen Konflikte. Dieses basale Merkmal von Konflikten beinhalten alle Definitionen von „Konflikt“ - die Definition von Rüttinger (1980) ergänzt dies mit der Bestimmung:

„Soziale Konflikte sind Spannungssituationen, in denen zwei oder mehrere Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbare oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen,...“.

Oft ist der Beginn solcher Konflikte trivial und seit der „Geschichte mit dem Hammer“ (Watzlawick) sehr bekannt: jemand grüßt nicht, („man grüßt doch wenn man reinkommt“), jemand gibt Informationen nicht weiter („so was muss doch gesagt werden“), der Kollege telefoniert mit lauter Stimme („man schreit doch beim telefoniert nicht so rum als wäre man alleine“): Innere Wertvorstellungen mit ihren Normen und Regeln grüßen uns damit und bestimmen in uns was „richtig“ und „falsch“ ist. Darüber wird zwischenmenschlich debattiert. Und egal wie gut oder schlecht die Argumente sind: je mehr das eigene SELBST-Bewusstsein sich angegriffen fühlt, desto höher steigt das Eskalationspotential.

Glasl hat dazu **neun Konfliktstufen** beschrieben (vgl. Glasl, 1997); die Wahrnehmung der verschiedenen Konfliktparteien kann dabei allerdings unterschiedlich sein: Partei A kann sich innerlich erst auf Stufe eins oder zwei befinden, die „gegnerische“ Partei fühlt sich im Konflikt bereits wie mit Stufe vier dargelegt:

1. Stufe: Verhärtung

Die Konfliktparteien zeigen sich verstimmt über einen mehr oder weniger schweren Anlass.

2. Stufe: Debatte

Nun wird der Konflikt entweder durch einen Streit öffentlich, wobei schließlich jede Partei auf ihre Meinung beharrt und die anderen Argumente nicht gelten lassen will. Oder der Konflikt wird „unter den Teppich“ gekehrt.

3. Stufe: Kontaktabbruch: Taten statt Worte

Die Spannung zwischen den Parteien ist nun schon so groß, dass ein Gespräch auf das Nötigste begrenzt wird. Man geht sich aus dem Weg.

4. Stufe: Soziale Erweiterung

Durch die Sorge um das Image nehmen die Spannungen zwischen den Konfliktparteien zu. Jeder versucht, Verbündete zu gewinnen: Drittpersonen werden gewollt oder ungewollt am Konflikt beteiligt.

5. Stufe: Strategieplanung

Die Konfliktpersonen haben sich Rückendeckung verschafft. Sie fangen an, Strategien zu entwickeln, wie sie den Konfliktgegner unter Druck setzen und sich selbst vor Angriffen schützen können.

6. Stufe: Drohungen

Nun fängt der Konflikt an, die Beteiligten zu beherrschen. Er bestimmt die Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle der Beteiligten. Die Parteien sind immer weniger kooperationsbereit, versuchen durch Behinderung, Gerüchte, Verweigerung oder Intrigen, die andere Partei zu sabotieren.

7. Stufe: Regelbruch und begrenzte Vernichtung

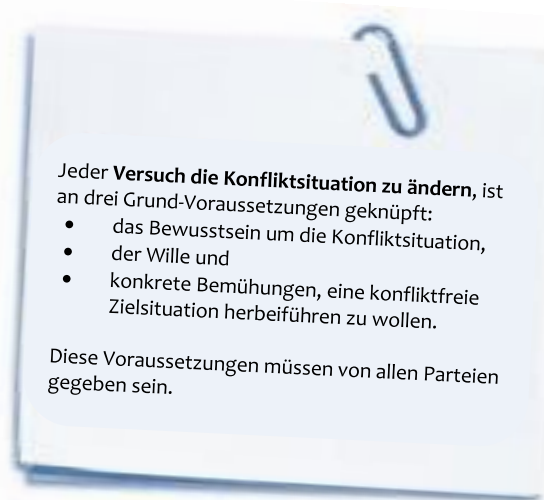
Die Konfliktparteien neigen zunehmend zu Wahrnehmungs- und Deutungsmustern. Dem Gegner werden dann die schlimmsten Absichten unterstellt. Eine ungeschickte Äußerung kann als Wendemarke in der Konfliktentwicklung angesehen werden. Der Konflikt tritt nun in eine neue Dimension.

8. Stufe: Angriffe und Zersplitterung

Hier kommt es zur offenen Sabotage und zur Behinderung der gegnerischen Seite. Es ereignen sich massive Angriffe auf die einzelnen Mitarbeiter, die sich auch auf die „Verbündeten“ ausdehnen.

9. Stufe: Gemeinsam in den Abgrund

Die Konfliktparteien versuchen nun, den Gegner psychisch, beruflich oder gesellschaftlich, zu zerstören ohne Rücksicht auf die (auch eigenen) gesundheitlichen, materiellen und sozialen Folgen.



Neben der Reflexion der Konfliktsituationen anhand dieser neun Stufen, können auch übergreifende Merkmale zur Sondierung genommen werden: **Anzeichen und Auswirkungen von Konflikten** im Beruf lassen sich vornehmlich an folgenden vier Bereichen ablesen (vgl. Siegert, 1999):

1. Kommunikation

Offene, „unbeschwerte“ Kommunikation wird seltener. Insgesamt wird das miteinander reden auf das Nötigste begrenzt, vielleicht redet man auch gar nicht mehr, sondern schreibt Aktennotizen oder E-Mails. Die Parteien fangen an versteckte Botschaften hinter den Formulierungen zu suchen. Irreführungen, Geheimniskrämerei, Lügen, u.ä. kennzeichnen das kommunikative Miteinander.

2. Wahrnehmung

Die Wahrnehmung wird zunehmend verzerrt: Die verschiedenen Parteien sehen den eigenen Standpunkt immer positiver und alles, was dem auch nur leicht widersprechen könnte, immer negativer.

3. Einstellungen

Aus banalen Anlässen, die man eigentlich zu einem früheren Zeitpunkt noch friedlich hätte regeln können, wird offene Feindschaft. Je länger ein Konflikt dauert, desto negativer wird die innere Einstellung zum anderen.

4. Sach- und Aufgabenorientierung

Je mehr das Arbeitsklima durch offene oder auch unterschwellige Konflikte vergiftet wird, desto mehr legt jeder einzelne Wert darauf, "seinen eigenen Kram" zu machen. Es werden klare Grenzen der Zuständigkeiten gezogen. Hilfsangebote gibt es kaum noch.

Achtung: Je länger mit der Klärung der Missverständnisse und Unstimmigkeiten gewartet wird, desto mehr steigt das Konfliktpotential, desto stärker sind die Auswirkungen zu spüren. Zunächst sollten die unterschiedlichen Sichtweisen, hinsichtlich des Arbeitsklimas, sondiert werden: wie wird es von den verschiedenen Personen empfunden? Sollte dann ein klärendes Gespräch anstehen, so sind Gedanken „vor dem Gespräch“ hilfreich.



Vor dem Gespräch

Wenn Sie sich im Kontakt mit einer Person unwohl fühlen, ist es unwesentlich, ob es ein geplantes Gespräch ist, oder „Alltagsdialoge“ sind, die zwischendurch geführt werden (müssen): Für jeden kommunikativen Kontakt (also für jeden Kontakt) mit dem als schwierig eingestuften Menschen, ist es hilfreich (auch für´s eigene „Seelenheil“) sich selbst zu reflektieren.

Dazu eine anwendungsbezogene „Innenschau“ (3.1), Anregungen zur Bewusstmachung des Sprachgebrauches (3.2) und die Darstellung ausgewählter tiefenpsychologischer Einwirkungen (3.3). Mit dem Ziel, dass zunächst Sie sich selber etwas besser verstehen.

Innenschau

Vor einem klärenden Gespräch ist es förderlich, sich über eigene innere Befindlichkeiten bewusst zu werden, da das Wissen darüber hilft, das Gespräch entspannter, konstruktiver und effektiver verlaufen zu lassen.

Mögliche Selbst-Klärungsfragen sind:

Zur Beziehungsklärung:

1. Was macht mir in der Zusammenarbeit mit diesem Menschen Schwierigkeiten?
2. Welche Gefühle bestimmen meine Beziehung zum anderen?

Zur Zielanalyse:

3. Was wünsche ich mir für die Zukunft? Welche konkreten Anliegen habe ich an den anderen?

4. Habe ich konkrete, praktische Ideen, wie man die Zusammenarbeit verbessern könnte?

Zur Gesprächsstruktur

5. Was will ich im Gespräch anbringen? Was zuerst, was könnte ggf. wegfallen?

6. Sortieren Sie Ihre Kritik und Ihre Wünsche für die Zukunft: Welcher Punkt lässt sich am leichtesten anbringen? Welcher Punkt ist am Schwierigsten?

Für diese und alle weiteren Fragen zur Selbstklärung der **Tipp:**

Notieren Sie sich Ihre Gedanken!

Denn schriftliches Denken...

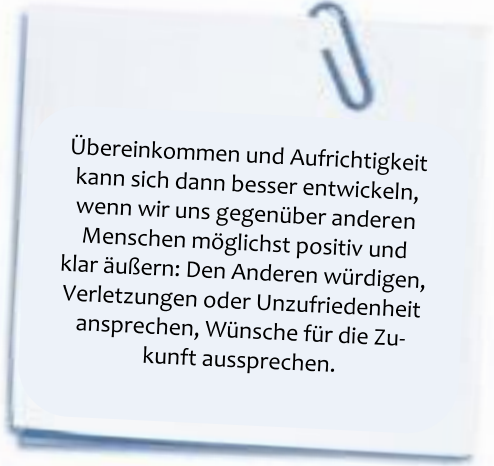
- schafft Klarheit in Gedanken
- strukturiert die Ideenvielfalt
- erleichtert den Überblick
- schärft die Konzentration
- macht Gedanken nachvollziehbarer
- ermöglicht Bewertung
- macht Handeln kontrollierbar
- macht Fortschritt und Erfolg sichtbar

Für Klärungsgespräche ist es außerdem hilfreich, sich zuvor über folgende Punkte Gedanken zu machen:

1. Positives: Ich schätze an der Person...

2. Hindernisse: In der Zusammenarbeit mit der Person macht mir Schwierigkeiten...

3. Wünsche: Für unsere zukünftige Zusammenarbeit wünsche ich mir... (realistisch und konkret).



Übereinkommen und Aufrichtigkeit kann sich dann besser entwickeln, wenn wir uns gegenüber anderen Menschen möglichst positiv und klar äußern: Den Anderen würdigen, Verletzungen oder Unzufriedenheit ansprechen, Wünsche für die Zukunft aussprechen.

Im Gespräch sollte dazu dann das Einverständnis des anderen explizit einholen werden: „Ist das möglich?“ – Wenn „nein“: „Welchen Vorschlag würdest du denn machen?“

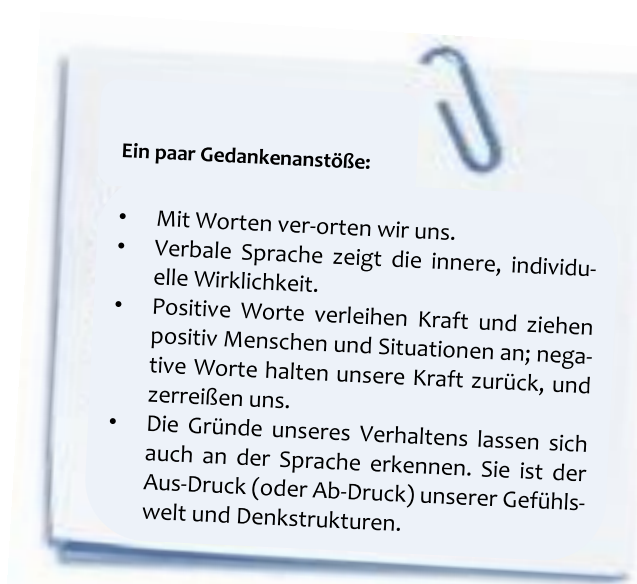
Die eigene innere Klarheit ist die wesentliche Voraussetzung für gute zwischenmenschliche Kommunikation. Die Frage die immer geklärt werden sollte ist: Was will ich dem Anderen mitteilen? Gibt es vielleicht einen Unterschied, zwischen dem, was ich sage und dem was ich denke oder erwarte? Welche Worte nutze ich dazu?

Wortanalysen

Gesprochene Sprache hat weitreichende Auswirkungen: Bestimmte Begriffe verweisen auf innenliegende Wertvorstellungen, Normen und Regeln. Über uns selber und andere. Aus diesem Grund ist eine Eigen-Wortanalyse sinnvoll. Das Ziel ist,

1. verschleiern den Begriffen, die täglich benutzt werden, zu erkennen und wahrzunehmen;
2. diese Begriffe auszutauschen, um Missverständnisse zu vermeiden und eine klare Sprache zu sprechen: Aussagen zu machen, mit denen Sie Position einnehmen und vertreten können.

Dazu ist es unerlässlich bei sich selber nachzuforschen, welche diffusen Begriffe in den alltäglichen Sprachgebrauch „gerutscht“ sind und selbstverständlich genutzt werden.



Im Folgenden drei **vertraute und alltägliche Begriffe**, mit denen die Kommunikation oft erschwert wird:

ABER: „Das würde ich gerne machen, aber...“. „Das hast du gut gemacht, aber...“. „Ja, aber“, heißt „Nein“ denn es negiert das zuvor Gesagte, da es eine versteckte Zurückweisung ist. „Aber“ enthält Konfliktpotential.

EIGENTLICH: „Eigentlich, wollte ich heute um 15.00Uhr nach Hause gehen.“ „Eigentlich“ schafft im Gespräch Interpretationsspielraum und es darf nicht wundern oder ärgerlich machen, wenn der Gesprächspartner diesen Spielraum zu seinem Vorteil aus-nutzt. „Eigentlich“ kann ersatzlos gestrichen werden – außer Sie wollen, dass für Sie entschieden wird.

MUSS: „Wenn Sebastian das nicht macht, dann muss ich das wieder machen“. Kaum ein anderes Wort nimmt so viel Einfluss auf unser Leben, wie dieses. Es verzerrt unsere Wahrnehmung, verändert unsere Wirklichkeit, macht uns abhängig. Wenn wir „müssen“, geben wir damit Verantwortung über eine Selbstbestimmung auf, die wir uns damit „selbstbestimmt auferlegen“ (!). Wir suggerieren damit, dass andere Personen, oder die Umstände es sind, die über uns bestimmen. Schön einfach. Fast unmündig. Und sehr be-LAST-end. Denn das Wort „müssen“ hält den Schein aufrecht, dass uns irgendwer oder -was zwingt. Wie schön wäre es, wenn Sie ab heute das Wort gegen „ich will“ austauschen. Es schafft eine andere Wirklichkeit – die es ggf. zu ergründen gilt.

Ganz zu schweigen ;) von Begriffen die im Konjunktiv formuliert sind, in Situationen, die jedoch keine Möglichkeit offenlassen.

Konfliktpotential enthalten diese und viele andere Begriffe dadurch, dass der dahinterstehende Sinn und Zweck diffus bleibt. Manchmal für beide Seiten. Um also „klare Aussagen“ machen zu können, ist innere Klarheit die Voraussetzung.

Und diese reduziert Miss-Verständnisse.



Tipps zur Eigen-Wort-Reflexion

1. Achten Sie auf sprachliche Muster die Sie immer wieder benutzen.
2. Schreiben Sie sich diese auf.
3. Fragen Sie jemanden Drittes – oder mehrere Personen, die Sie kennen, nach Ihren, ggf. „typischen“, sprachlichen Wendungen.
4. Analyse: Welcher hinter stehenden Sinn steckt in Ihren Worten? Welche Impulse, Emotionen, Gedanken sprechen Sie dadurch auch aus?

Zunächst **drei Thesen:**

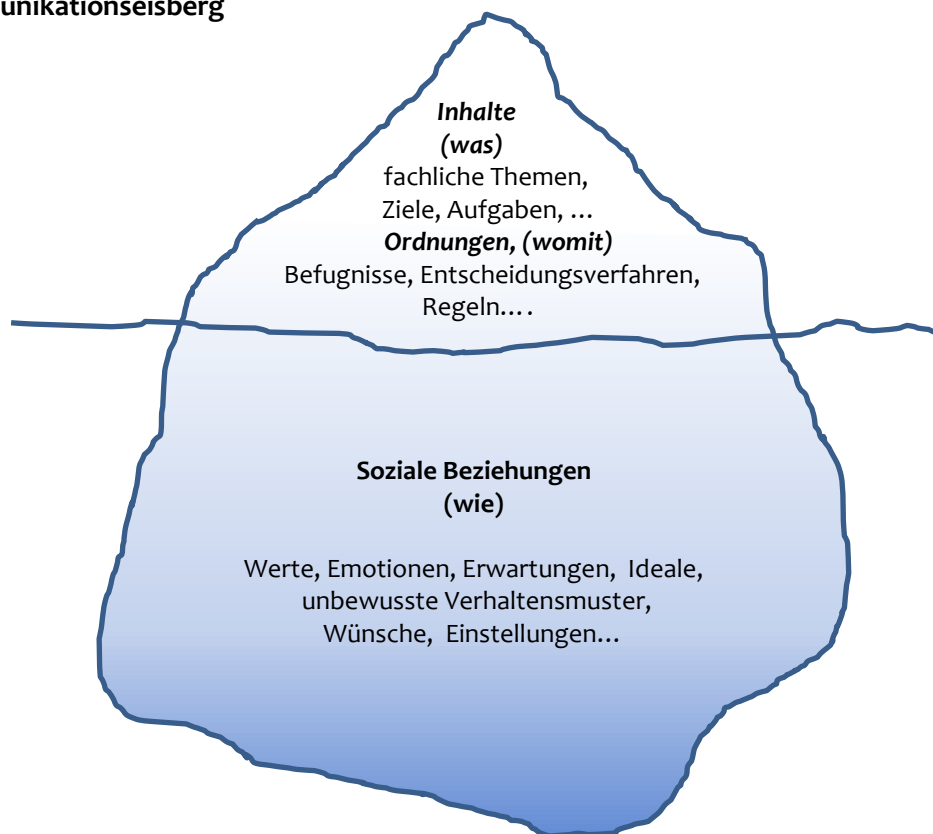
1. Konflikte sind oftmals nicht (mehr) durch sachliche Argumente zu klären
2. Versuche, die andere Person davon zu überzeugen „vernünftig“, oder „einfach nur „normal“ zu reagieren“ werden scheitert.
3. Will ich einen Konflikt beilegen, muss ich bei mir anfangen.

Die Antworten darauf sind nachfolgend mit der Darstellung des Kommunikationseisberges und der Theorie der „Selbsterfüllenden Prophezeiung“ gegeben – als Auswahl des Möglichen.

1.1.1. Kommunikationseisberg

Der „Eisberg der Kommunikation“ wurde 1974 von Ruch und Zimbardo (vgl. ebd.S.367) entwickelt, in Anlehnung an Freud’s 3 Instanzen (ES, ICH, ÜBER-ICH). Das Modell stellt die Ebene des Unbewussten, grafisch verortet „unter der Wasseroberfläche“ dar, wobei die Aussage der Eisberg-Metapher ist, dass der größte Teil nicht direkt sichtbar ist. Dieses Unbewusste sind verinnerlichte Werte, Normen, Ideale etc.:

Der Kommunikationseisberg



Alle sozialen Prozesse - unabhängig von ihrem Kontext - sind durch ihre Beziehungsgestaltung geprägt. Dementsprechend stellte auch Watzlawick fest, dass jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt enthält, „in derart, daß letzterer den ersteren bestimmt (...)" (Watzlawick et al. 2003:56). Die Qualität der Beziehung bestimmt, wie die Sachinformationen aufgefasst werden.

Je geklärt die Beziehungsebene ist und je spontaner sie sich äußern kann, desto mehr rückt sie in den Hintergrund. Sie trägt dann als „gutes Betriebsklima“ zur Bearbeitung und Lösung von sachlichen Fragen und Problemen bei.

Störungen auf der Beziehungsebene werden zunächst als Störungen auf der Sachebene deutlich; d.h. Störungen auf der Sachebene sind oft verlagerte Beziehungsstörungen. Im Beruf bewegt man sich oft nur auf der Sachebene. Ist jedoch die Beziehungsebene, die „Gefühlswelt“, durch unausgesprochene Unstimmigkeiten, ungeklärte Konflikte gekennzeichnet, so gibt es auch Störungen auf der Sachebene: Missverständnisse häufen sich, es wird aneinander vorbeigeredet und vorbeigehört, Entscheidungen werden schwieriger.

Ist ein Konflikt nachhaltig und *will* nicht gelöst werden, da die intrapersonellen Spannungen „unüberwindbar“ sind, liegt der „ur-sprüngliche“ Grund somit „unter der Wasseroberfläche“.

Selbsterfüllende Prophezeiung

Noch einmal die „Geschichte mit dem Hammer“ – einen Tag später: Unser Mann geht nun davon aus, dass der Nachbar ihn nicht leiden kann. Dementsprechend wird er sich verhalten: Die Be-teuerungen des Nachbarn wird er als List oder Lüge werten, er selber wird sich weiter abwei-send verhalten und sieht in jeder Kommunikation eine neue Abweisung seiner Person. In der Folge - je nach psychischer Aufstellung des Nachbarn eine Frage längerer oder kürzerer Zeit - wird der Nachbar ebenfalls abweisend, oder mit offenem Konflikt reagieren: Das es so kommt, wusste unser Mann schon lange. Somit:

1. Erwarten wir von jemandem unfreundliches oder unsoziales Verhalten, so kann die Ange-messenheit dieser Erwartung nur schwer objektiv überprüft werden.
2. Mit der Zuschreibung von Verhalten wird ein komplexer Prozess in Gang gesetzt: Wenn Personen bspw. unfreundlich oder abweisend reagieren, so kann das auch damit zusam-menhängen, dass wir selber unfreundlich und abweisend reagiert haben. Oder auf eine an-dere spezifische Konflikt anregende Weise, den gedachten Vermutungen komplementär.

Dieser Mechanismus kann auch positiv genutzt werden, denn auch positive Erwartungen kön-nen bestätigt werden, weil und wenn unser Verhalten der anderen Person gegenüber kontinu-ierlich positiv bleibt. Wenn das nicht „geht, weil...“ ist zu ergründen, welche inneren Marker diese Person in uns trifft: vgl. Punkt3.3.1.

Deshalb sind Konflikte oftmals nicht (mehr) durch sachliche Argumente zu klären, denn Versu-che, die andere Person davon zu überzeugen „vernünftig“, oder „einfach nur „normal zu rea-gieren“ werden scheitert, da die Ursache oftmals tiefer begründet ist. Will ein Konflikt beigelegt werden, muss jeder bei sich selber anfangen, ggf. „unter seine Wasseroberfläche tauchen“ und nach den dortigen Gegebenheiten forschen, die mit denen des anderen kollidieren. Oder auch akzeptieren, dass es unüberbrückbare Unterwasserschuchten gibt, die es – den anderen (W)wert-schätzen-d – anzunehmen gilt.