

Mutiger Umgang mit Konflikten II: Praktische Umsetzung

Teil 10 unserer Videoreihe

Ermutigende Führung – ermutigende Führungskultur

Eigentlich wissen wir alle, worauf es bei Konfliktgesprächen ankommt ...

- Ich-Botschaften statt Du-Aussagen / Selbstoffenbarung statt Vorwürfen
- Gleichwertigkeit (Individualpsychologie)
- Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch (Feedback-Dreier)
- Freundlich und fest (Rudolf Dreikurs)
- Bedürfnisse / Interessen statt Positionen / Forderungen (Harvard / G71)
- Optionen für Win-Win-Lösungen suchen (Harvard)
- Weder streiten noch nachgeben (Rudolf Dreikurs)
- Nach objektiven Kriterien entscheiden (Harvard)
- ...

**Kein
Wissensdefizit –
ein Umsetzungs-
problem!**

**Solche
Empfehlungen
ein weiteres Mal
zu wiederholen,
bringt nichts**

Resümee Teil I: Mutiger Umgang mit Konflikten

Halten wir fest:

- Konflikte (= divergierender Erwartungen) sind eine normale und unvermeidliche Begleiterscheinung menschlichen Zusammenlebens und Zusammenwirkens
- Zwei große Ängste stehen dem konstruktiven Umgang mit Konflikten im Wege
 - Angst, dass eigene Bedürfnisse und Interessen unter die Räder kommen
 - Angst, die Harmonie zu stören / die Beziehung zu verschlechtern
- Der konstruktive Umgang mit Konflikten erfordert Mut
 - Mut, einen Konflikt offen anzusprechen
 - Mut, eine klare Entscheidung zu treffen, ob man den Konflikt lösen will
 - Mut, damit zu leben, dass er ungelöst bleibt, wenn man es nicht will
 - Mut, das Konfliktgespräch konstruktiv zu gestalten
 - Mut, auf einer annehmbaren Lösung zu bestehen
 - Mut, beharrlich zu bleiben, bis die Lösung umgesetzt ist
- Sie können nur Ihr eigenes Handeln ändern

Umgang mit diesen Ängsten ist der Schlüssel

... muss im Vorfeld beginnen, nicht erst im Gespräch!

"Kopfkino": Eskalation beginnt im Kopf

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüber zu gehen und auszuborgen.

*Bloße Fantasien
und Befürchtungen ...*

Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht hat er sich beeilt. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat et

*... beeinflussen
das Handeln*

Und was? Ich habe ihm nichts angetan; er bildet sich da ein, daß ich von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sonst. Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen verweigern? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht's mir wirklich.

Und er stürmt hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch bevor er "Guten Tag" sagen kann, schreit ihn unser Mann an: "Behalten Sie doch Ihren Hammer, Sie Rüpel!"

Quelle: Paul Watzlawick: Anleitung zum Unglücklichsein; Piper 1983

Problem Vorphase: Fantasien und Befürchtungen

Mögliche Gründe

- Schlechte Erfahrungen mit eskalierenden Konflikten
- Ängste, Befürchtungen
- Negativer Fokus
- Dramatisierungen
- ...

**Schlüssel zu
erfolgreichen Gesprächen:
Eigene innere Einstimmung**

So erkennen Sie Ihre persönlichen Hindernisse

- Angenommen, ich würde den Konflikt offen ansprechen, was wäre möglicherweise die Folge?
- Wie könnte der/die andere reagieren? Was könnte er/sie über mich denken? Wie könnte er/sie sich möglicherweise rächen?
- Was könnte schlimmstenfalls passieren?
- Was will ich erreichen oder vermeiden, indem ich einen Bogen um das Thema mache?

Die erste Entscheidung: Ansprechen oder nicht?

Sie haben die Wahl

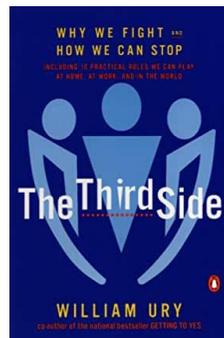
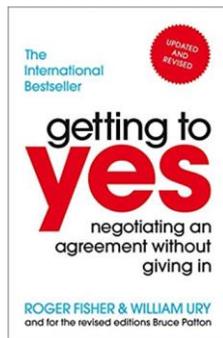
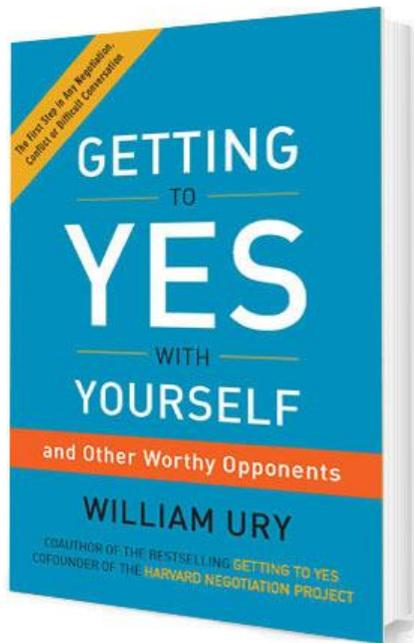
- Sie können und dürfen ein Ärgernis ansprechen – müssen dann aber den Mut dazu aufbringen
- Sie können und dürfen darauf verzichten, das Ärgernis anzusprechen – müssen dann aber den Preis bezahlen, dass sich wohl nichts ändert

Viel Stress entsteht daraus, dass wir uns vor dieser Entscheidung drücken

- Einerseits raffen wir uns nicht dazu auf, das Thema anzusprechen
- ... andererseits wollen wir aber auch nicht mit dem Ärgernis leben
- Stattdessen bringen unsere Verstimmung indirekt zum Ausdruck
- ... und strapazieren und beschädigen damit unsere Beziehungen

Treffen Sie eine klare Entscheidung: Entweder Sie sprechen den Konflikt an – oder Sie lassen es, akzeptieren dann aber auch, dass sich nichts ändert!

Die sechs Regeln von William Ury



1. Empathie für sich selbst
 - Put yourself in your shoes – From self-judgement to self-understanding
2. Verlässlich für die eigenen Bedürfnisse sorgen
 - From blame to self-responsibility
3. Die Kontrahenten nicht als Feinde betrachten
 - Reframe your picture – From unfriendly to friendly
4. In der Gegenwart agieren
 - Stay in the zone – From resistance to acceptance
5. Bedingungslose Akzeptanz / Respekt / Wertschätzung
 - Respect them even if – From exclusion to inclusion
6. Alle müssen gewinnen
 - Give and receive – From Win-Lose to Win-Win-Win

Urys Regel 1: Empathie für sich selbst

Unsere eigenen tieferen Anliegen und Bedürfnisse erkennen

- Vor allem die, um die wir uns Sorgen machen

Geeignete Methoden

- Sich selbst (mitfühlend) vom Balkon aus beobachten
- Sich einfühlsam zuhören
- Auf die eigenen unausgesprochenen Gedanken und Gefühle achten / die eigenen tieferen Bedürfnisse entdecken
- Unzufriedenheit als Hinweis auf "unterversorgte" Bedürfnisse verstehen
- Herabsetzende / entmutigende innere Selbstgespräche erkennen und stoppen

***Ein liebevoller
Umgang mit sich
selbst ist der beste
Ausgangspunkt***

***→ Teil 4:
Selbstermutigung***

→ Von der Selbst-Beurteilung zum Selbst-Verstehen

Urys Regel 2: Selbst-Verantwortung übernehmen

Eine negative Spirale entsteht oft aus dem Gefühl, dass der/die andere(n) auf die eigenen Bedürfnisse und Anliegen nicht (genügend) Rücksicht nehmen

- Gefühl, unschuldiges Opfer zu sein
- Klagen, Beschwerden
- Vorwürfe, Beschuldigungen
- Gegenvorwürfe

Die eigenen "roten Knöpfe" kennen: Worauf reagieren wir besonders heftig?

Wer sich als Opfer versteht, gibt seinen Einfluss aus der Hand

Selbst die Verantwortung für die eigenen Bedürfnisse übernehmen

- Statt sich davon abhängig zu machen, dass andere es tun
- "... eine feste und bedingungslose Verpflichtung gegenüber uns selbst eingehen, für unsere tiefsten Bedürfnisse Sorge zu tragen, *gleich was die anderen tun oder nicht tun.*"

Bewusst Verantwortung für die konstruktive Gestaltung der Situation übernehmen!

Vom Opfer zum Gestalter werden

Wir müssen nicht starr auf fremdes Verhalten reagieren

*"Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Zwischenraum.
In diesem Zwischenraum liegt unsere Freiheit und unsere Macht,
unsere Reaktion zu wählen.
In dieser Wahl liegt der Schlüssel zu Wachstum und Glück."**

Stephen R. Covey

- * *"Between stimulus and response, there is a space.
In that space lies our freedom and power to choose our response.
In that choice lies our growth and happiness."
Source: "The 8th Habit"*

Urys Regel 3: Die anderen nicht als Feinde betrachten

Die anderen sind (auch) schwierig, aber sie sind keine Feinde

Brandbeschleuniger: Denken in Knappheit

- Konkurrenz – Verteilungskämpfe
- Konsequenz: Sieg-Niederlage-Denken

"Den Kuchen vergrößern, bevor man ihn aufteilt"

- Viele der Ressourcen, um die es wirklich geht, sind nicht knapp
- "Den inneren Kuchen vergrößern" → Großzügigkeit statt (Ehr-)Geiz

Urys Regel 4: In der Gegenwart agieren

Die Gegenwart ist das einzige, was wir aktiv gestalten können

- Volle Konzentration auf die Gegenwart

Fatale Ablenkung durch Vergangenheit und Zukunft

- Jeder Konflikt hat eine Vorgeschichte
 - ... die unendlich viel Material für Klagen, Vorwürfe, Schuldzuweisungen liefert
- Jeder Konflikt steht unter dem Schatten der Zukunft
 - Hoffnungen, Ängste, Zweifel, Misstrauen
- Absolut verständlich – dennoch absolut destruktiv

*Schmutzige
Wäsche*

*Wunschdenken /
Katastrophen-
phantasien*

Drei "einfache" Empfehlungen

- "Akzeptiere die Vergangenheit"
- "Vertraue auf die Zukunft"
- "Nutze die Gegenwart"

***Roger Fisher:
"Who can do what
today to move this
conflict towards
resolution?"***

Urys Regel 5: Bedingungslose Wertschätzung

"Meine Verhandlungserfahrung ist eindeutig: Die billigste Konzession, die man überhaupt machen kann, die, die einen am wenigsten kostet und die zugleich am meisten bringt, ist, der anderen Seite mit Respekt zu begegnen."

Wertschätzung / Respekt / Akzeptanz, auch wenn sie ^{zunächst} nicht erwidert werden

- *"Das bittere Gefühl, ausgeschlossen zu sein, ist die Wurzel der überwiegenden Mehrzahl aller Konflikte, die ich in meiner Arbeit erlebe."*
- *"Das einzige mir bekannte Heilmittel für die Verletzung der Zurückweisung und Ausgrenzung ist der Balsam von Anerkennung und Zugehörigkeit, also Inklusion."*

Bedingungslose Wertschätzung macht eine Eskalation unmöglich

- *"Es ist eine Art psychologisches Jiu-Jitsu. Konfrontiert mit Zurückweisung, tun Sie das Gegenteil von dem, wonach Ihnen im ersten Moment ist. Überraschen Sie mit Respekt. Übernehmen Sie die Führung, verwandeln Sie das Wechselspiel von gegenseitiger Zurückweisung in ein Wechselspiel von gegenseitigem Respekt."*
- *"Einer alleine kann nicht streiten."**

Urys Regel 6: Win-Win-Win-Lösungen anstreben

Geben und Nehmen statt "Gewinnen"

- Dauerhafter Erfolg ist nicht möglich, wenn die andere Seite verliert
- Dauerhafter Erfolg ist nicht möglich zu Lasten der Gemeinschaft

"Der Schlüssel zum Finden von Win-Win-Win-Lösungen ist, das Spiel zu verändern – vom Nehmen zum Geben."

- Statt "Ich fordere ..." → "Ich könnte anbieten ..."
- Statt nach eigenem Vorteil nach Nutzen für alle streben
- Chancen für zusätzlichen Nutzen finden, den Kuchen vergrößern

→ Grundhaltung des Gebens aus aufgeklärtem Eigeninteresse

Nicht schöne Theorien – empirische Fakten

Carsten de Breu: Analyse von 28 Simulationsstudien

- *"Als erfolgreichste Verhandler erwiesen sich Menschen, die einen kooperativen Ansatz verfolgten und danach strebten, den Bedürfnissen beider Seiten gerecht zu werden."*

Robert Axelrod: Die Evolution der Kooperation (→ [Rezensionen](#))
(Wettbewerb von 75 Verhandlungsstrategien in Computersimulation)

- *"Eine wehrhafte Kooperation erwies sich mit weitem Abstand als die erfolgreichste Strategie."*
- *"Überraschenderweise gab es nur eine einzige Eigenschaft, die erfolgreiche von erfolglosen Teilnehmern unterschied. Diese Eigenschaft besteht darin, freundlich zu sein, d.h. nicht als erster zu defektieren*."*
- *"Der Schlüssel zum Erfolg liegt nicht darin, andere zu bezwingen, sondern, sie zur Kooperation zu ermuntern."*

Resümee: Mutiger Umgang mit Konflikten praktisch

Halten wir fest:

- "Eigentlich" wissen wir, worauf es bei Konfliktgesprächen ankommt
- Kein Wissensdefizit – ein ziemlich hartnäckiges Umsetzen
- "Kopfkino": Unsere angstvollen Fantasien schaffen Probleme
- Richtige Vorbereitung ist Schlüssel zum Gelingen von Konfliktgesprächen
- Eine wertvolle Hilfe dabei sind die sechs Regeln von William Ury
- Am Anfang muss Empathie für sich selbst und die Selbst-Verantwortung für die eigenen Bedürfnisse stehen
- Im Hier und Jetzt agieren – Kontrahenten nicht als Feinde betrachten
- Wertschätzung und bedingungsloser Respekt verhindern eine Eskalation
- Win-Win-Win-Lösungen erreichen – Anbieten statt Fordern
- Umsetzung der verabredeten Lösung nicht als Selbstgänger betrachten

**Innere Vorbereitung
→ Selbstermutigung**

**→ Teil 11: Mutiger Umgang
mit Konflikten: Nacharbeit**

Ihr Berater und Change Coach

Winfried Berner

- Diplom-Psychologe
- Gründer und Inhaber von "Die Umsetzungsberatung"*
- Davor von 1985 bis 1994 Boston Consulting Group
- Change-Wissensbasis www.umsetzungsberatung.de

Unter anderem mit Artikeln zu den Themen "Ermutigende Führung" und "Entmutigung"



* Vorderbuchberg 4, D-94360 Mitterfels, Tel. +49 (9961) 91 00 44 / Fax 91 00 43
w.berner@umsetzungsberatung.de