

Interkulturalität lernen und
Kompetenz entwickeln in der
Altenpflegehilfeausbildung

Konfliktmanagement: Konflikte erkennen – verstehen – bewältigen



Handreichungen für interkulturelle Trainings

3

Das Projekt ilka wird im Rahmen des Xenos-Programms
„Integration und Vielfalt“ durch das Bundesministerium für Arbeit
und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

xenos
Integration und Vielfalt

Was wir **wollen**,

was wir **tun**

und **wie** wir es tun,

verspricht **Erfolg**,

weil wir **lernen**

Aus dem IBAF-Leitbild

Inhaltsverzeichnis

Das Projekt ilka.	IV
Über die Handreichungen	V
<i>Was wir wollen...</i> – Ziel/Bedarf.	VI
<i>...was wir tun...</i>	VII
<i>...und wie wir es tun</i>	VIII
Ablauf des Trainings vom 19.01.2011	IX
Einstieg in das Thema	IX
Konflikte verstehen – Grundhaltung im Kontakt mit anderen.	X
• Die eigene innere Haltung und ihre Wirkung im Gesprächsverlauf	XI
• Konflikte wachsen von allein – Eskalationsstufen	XIII
Erkunden der „Eisgebirge“-Konflikt diagnose.	XIII
• Unterschiedliche Menschentypen – Das Riemann-Thomann-Modell	XIII
Widersprüche konstruktiv nutzen	XIV
• Umgang mit Einwänden – Killerphrasen erwidern	XIV
Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg	XV
• Der Giraffenblick: die 4 Schritte zur Konfliktbewältigung	XV
<i>...verspricht Erfolg...</i> – Evaluation	XVI
<i>...weil wir lernen</i> – Fazit	XVII
Literaturhinweise.	XVIII
Script von Sabine Petersen: „Seminar Konfliktmanagement“ – Konflikte erkennen, verstehen und konstruktiv lösen, Handout zum Training	1

Das Projekt ilka

Interkulturalität lernen und Kompetenz entwickeln in der Altenpflegehilfeausbildung

1.2.2009 – 31.1.2012

Eine Zielsetzung im Projekt ilka besteht darin, für die Ausbildung in der Altenpflegehilfe in Schleswig-Holstein ein Curriculum unter dem Leitbild von Integration und Vielfalt zu entwickeln und zu implementieren. In einem ersten Schritt wird dieses neu entwickelte Curriculum in drei Altenpflegeschulen des IBAF in den Standorten Lübeck, Neumünster und Rendsburg modellhaft erprobt und evaluiert.

Des Weiteren findet eine aktive Auseinandersetzung mit den Themen Interkulturalität und Konfliktmanagement auf verschiedenen Ebenen in der Altenpflege statt. Dafür erhalten die Zielgruppen der Lehrkräfte/Praxisbegleiter/Schulleitungen sowie die Praxisanleiter/Einrichtungsleiter bedarfsorientierte Trainings in denen es neben dem Ziel der Information und Sensibilisierung auch um die Entwicklung von Handlungsstrategien in der Schule und in den Betrieben geht.

Über die Handreichungen

Die Handreichungen zu den interkulturellen Trainings richten sich an alle Personen mit Interesse am Thema Interkulturalität in der Pflege und in der Ausbildung.

Sie stellen die Zielsetzung, die Vorgehensweise, den Inhalt sowie die Ergebnisse der im Rahmen des Projektes ilka entwickelten und durchgeführten Trainings dar.

Folgende Handreichungen sind über das Projekt zu beziehen:

- Nr. 1: Grundlagenwissen zur Situation von Migranten und Migrantinnen
in Deutschland
+ Sensibilisierung zum Thema Migration
- Nr. 2: Didaktik und Methoden interkulturellen Lernens
- Nr. 3: Konflikte erkennen – verstehen – bewältigen
- Nr. 4: Einrichtungen interkulturell öffnen – warum eigentlich?
Vorteile und Chancen
(Erscheint im 2. Halbjahr 2011)

Was wir wollen,... – Ziel/Bedarf

Wir sprechen von einem Konflikt, wenn mindestens zwei widersprüchliche, gegensätzliche oder unvereinbare Interessen, Bedürfnisse oder Ziele vorliegen und die Kontrahenten nicht bereit sind, die Widersprüchlichkeit, Gegensätzlichkeit oder Unvereinbarkeit konstruktiv und einvernehmlich zu lösen.

Das grundsätzliche Vermeiden von Konflikten ist nicht möglich, wohl aber das Verhindern von Eskalationen in konfliktträchtigen Situationen. Bezogen auf den beruflichen Kontext bietet der konstruktive Umgang mit Konflikten Chancen für ein verbessertes Arbeitsklima. Wer Konflikten aus dem Weg geht, nutzt die Chance nicht, die in ihnen liegt. Konflikte zwingen uns, uns aufeinander einzustellen, miteinander zu sprechen, uns zuzuhören und konstruktiv Wege zu einer Einigung zu suchen, die alle Werte und Fakten berücksichtigt.

Trainings zum Thema „Konflikte erkennen – verstehen – bewältigen“ sollen dazu beitragen,

- ▶ in kritischen Situationen handlungsfähig zu bleiben,
- ▶ Handlungsstrategien für Schule und Betrieb zu entwickeln,
- ▶ Kommunikationstechniken und Verhaltensstrategien zu entwickeln,
- ▶ berufliche und private Konfliktsituationen souverän zu bestehen,
- ▶ konstruktiv auf Konfliktparteien einzuwirken,
- ▶ Multiplikatoren und Multiplikatorinnen zu schulen, die die erlernten Strategien an Auszubildenden der Altenpflegehilfe weitergeben.

Dabei geht es um Konflikte zwischen und unter Lehrkräften, Auszubildenden, Einrichtungsleitungen, Praxisanleitern/Praxisanleiterinnen, Schulleitungen, Bewohner/innen und Nutzern/Nutzerinnen der Angebote der Altenpflege, Menschen mit und ohne Migrationshintergrund.

Was wir tun...

Im Zeitraum von Juni 2010 bis Januar 2011 haben wir drei Trainings zum Thema „Konflikte erkennen, verstehen und konstruktiv nutzen“ durchgeführt. Teilnehmende an diesen Trainings waren Projektmitarbeiterinnen, Lehrkräfte, Einrichtungs- und Praxisanleiter der Auszubildenden in den Betrieben der Altenpflege

...und wie wir es tun,...

In den Trainings wurde den Teilnehmenden das Thema Konfliktmanagement näher gebracht durch die Vermittlung von theoretischem Wissen, angeleitetem Austausch miteinander und angeleiteten Übungen in Kleingruppen.

Die Trainerin gab den Teilnehmenden zu Beginn des Seminars die Gelegenheit festzulegen, welche Inhalte sie schwerpunktmäßig vertiefen möchten. Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass die speziellen Bedürfnisse der Teilnehmenden berücksichtigt werden konnten. Ganz praktisch ging es hier auch um Konfliktsituationen aus dem beruflichen Alltag.

Ein Mann möchte ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, doch fehlt ihm ein Hammer. Der Nachbar besitzt einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn sich auszuborgen.

Doch da kommt ihm plötzlich ein Zweifel: „Was wäre, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat etwas gegen mich. Aber was? Ich habe ihm doch nichts getan. Der bildet sich da etwas ein! Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte: Ich gäbe es ihm sofort! Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem richtig das Leben. Und dann bildet der sich auch noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht's mir wirklich!“

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

aus: Watzlawick, Anleitung zum Unglücklichsein

Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.

Sabine Petersen

Ablauf des Trainings „Konfliktmanagement“ vom 19.01.2011

Im Folgenden wird der Ablauf des Trainings kurz dargestellt und dabei auf das Script (ab Seite 1) hingewiesen – mit Angabe der Seitenzahl.

Einstieg in das Thema

Gegenseitige Vorstellung (Partnerarbeit)

Zu zweit tauschen sich die Teilnehmenden aus über ihren Namen, ihre berufliche Tätigkeit, eventuell konkrete Konfliktsituationen aus dem beruflichen oder privaten Alltag und über persönliche Grenzen, die im Training respektiert werden sollten. Hier haben die meisten Teilnehmenden den Wunsch, dass konkrete Beispiele anonym geschildert werden und Namen von nicht anwesenden Personen nicht genannt werden.

Die Person, die von ihrem Partner vorgestellt wurde, macht 3 Pluszeichen und (nicht zwingend) 1 Minuszeichen an die Themenauswahl, die die Trainerin mitgebracht hat (Script Seite 1). Ziel ist, mögliche Interessenschwerpunkte der Gruppe zu erfahren, um im Training näher auf diese eingehen zu können.

Wortnebel um das Wort „Konflikt“ (das heißt, die Teilnehmenden rufen assoziativ Begriffe in den Raum):

Störung, Angriff, Arbeitsbedarf, zuhören, stressig, Unruhe, nachfragen, weglaufen, Lösung, Gefühle, aushalten

Fazit: überwiegend negativ besetzte Worte

Positiv besetzte Worte: Lösung, zuhören, nachfragen

Konflikte sind normal. Nach deren Lösung geht es besser als vorher. Im beruflichen Kontext wirkt sich dies positiv auf das Betriebsklima aus.



Konflikte verstehen – Grundhaltung im Kontakt mit anderen

Ausgangspunkt

Grundpositionen im Umgang miteinander, basierend auf dem OK-Corral nach Franklin Ernest (ein Modell der Transaktionsanalyse, Script Seite 3)

Übung zu zweit: Haltungen

Zwei Kolleginnen planen einen Betriebsausflug.

Kollegin A möchte einen Stadtausflug, ihre Haltung: +/- (ich bin o.k., du bist nicht o.k.)

Kollegin B möchte essen gehen, ihre Haltung: -/+ (ich bin nicht o.k., du bist o.k.)

Im Anschluss: Gruppengespräch über die Wirkung der Haltungen auf das Gespräch, Gefühle

Übung zu zweit: Haltungen

Zwei Kolleginnen planen eine Abschlussfeier.

Haltung beider Kolleginnen: +/+ (ich bin o.k., du bist o.k.)

Im Anschluss: Gruppengespräch über die Wirkung der Haltungen auf das Gespräch, Gefühle

Die eigene innere Haltung und ihre Wirkung auf den Gesprächsverlauf

Ausgangspunkt

Modell der Ich-Zustände nach Eric Berne (Script Seite 3)

Übung

Wir (alle Teilnehmenden) planen eine Urlaubsreise. Verdeckt werden folgende Rollen vergeben: Kritisches Eltern-Ich, Fürsorgliches Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich, Freies Kind-Ich, Rebellisches Kind-Ich, Angepasstes Kind-Ich.

Alle anderen Personen sind „Beobachter“, die im Anschluss die Ich-Zustände den Personen zuordnen sollen.

Übung (Einzelarbeit)

Erstellen eines Egogramms (im Script Seite 5)

Im Anschluss daran macht jede/r Teilnehmende ein Kreuz (Flipchart) bei dem Ich-Zustand, der in der Situation eines Konflikts am meisten zunimmt. So wird in der Gruppe deutlich, dass der Ich-Zustand, der in entspannter Situation bei den meisten im Erwachsenen-Ich liegt, bei Stress- und Streitsituationen bei allen Teilnehmenden in das kritische Eltern-Ich oder Kind-Zustände rutscht.

Übung (zu zweit: A und B)

Mit den Ich-Zuständen mit Themen aus dem beruflichen Alltag (von der Gruppe benannt):

► Thema 1

„Die Dokumentation ist unvollständig“ (Person B benennt gegenüber Person A, dass diese wiederholt die Pflegedokumentation unvollständig geführt hat

A: angepasstes Kind

B: Kritisches Eltern-Ich

- ▶ Thema 2
„Einspringen“ (Person B bittet Person A, für sie den Wochenenddienst zu übernehmen)
A: rebellisches Kind-Ich
B: Erwachsenen-Ich
- ▶ Thema 3
„Müll wurde nicht weggebracht“ (Person A ist verärgert, weil Person B, obwohl dafür zuständig, den Müll nicht weggebracht hat)
A: Erwachsenen-Ich
B: Erwachsenen-Ich

Fazit

Wenn beide Parteien im Erwachsenen-Ich sind, sind schnell Lösungen machbar. Dadurch, dass wir in Konfliktsituationen unbewusst in andere Ich-Zustände rutschen, wird unsere Konfliktlösungsfähigkeit getrübt, und wir neigen dazu, aus diesen Ich-Zuständen heraus zu agieren. Die Entwicklung eines Bewusstseins für diesen Mechanismus ist der erste Schritt, ihn zu durchbrechen

- ▶ Überlegungen zum Transfer in die Praxis
- ▶ Wie umgehen, wenn jemand im rebellischen Kind ist (das rebellische Kind muss sich schützen)?

**Zu 50 % trägt eine Person Verantwortung für die Kommunikation.
Das Verhalten/die Haltung des anderen zu ändern, ist unmöglich.**



Konflikte wachsen von allein – Eskalationsstufen

Ausgangspunkt

Eskalationsstufen (Script Seite 6)
Sammeln von praktischen Beispielen hierfür.

Je länger ein Konflikt schwelt, desto schwerer ist er zu handeln.

Erkunden der „Eisgebirge“-Konfliktdiagnose

Unterschiedliche Menschentypen können zu Auseinandersetzungen führen (Script Seiten 6/7)

Das Riemann-Thomann-Modell

Es gibt bei jedem Menschen eine Mischform der auf dem Achsenkreuz dargestellten Typen, die man ähnlich wie eine Wolke grafisch darstellen kann.

Übung

Die Teilnehmenden ordnen sich mit einem Kreuz dort ein, wo sie sich am ehesten sehen.

Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Typen (alle Teilnehmenden):

	Vorteile	Nachteile
Wechseltyp	neue Ideen offen für Veränderung	unruhig unbeständig wenig bis zum Ende bringen verzetteln
Dauertyp	verlässlich beständig Sicherheit	unflexibel starr wenig Empathie

	Vorteile	Nachteile
Nähetyp	teamfähig zuhören Empathie wertschätzen vermitteln	emotional nicht abgrenzen nicht gut nein sagen können
Distanztyp	diskret (kein Lästern) sachlich klarer Blick ohne Emotionen	unnahbar ich-bestimmt bewerten

Fazit

Konflikte entstehen oft im Spannungsfeld der unterschiedlichen „Typen“. Wer als Dauertyp Verlässlichkeit und Beständigkeit repräsentiert, gerät leicht aneinander mit dem Wechseltypen, der nach Veränderung strebt und neue Ideen ausprobieren will. Im Team ist es hilfreich, die Stärken der einzelnen Typen zu fokussieren, jeden entsprechend wertzuschätzen und es als absolut notwendig anzuerkennen, dass im Team die unterschiedlichen Typen repräsentiert sind, damit es auch komplexe Aufgaben bewältigen kann.

Widersprüche konstruktiv nutzen

Umgang mit Einwänden – Killerphrasen erwidern

(Script Seite 13/14)

Einwände und Killerphrasen wirken auf der persönlichen Ebene, sie stellen uns als Person in Frage, werten ab und verletzen. Außerdem kommen sie häufig plötzlich und unverhofft, wir können uns in der Regel nicht auf sie einstellen. Beispiele für Killerphrasen sind: „Welche Ausbildung haben Sie eigentlich?“, „Du bist total unkollegial.“, „Du machst es dir immer ganz leicht.“, „Blöde Kuh.“

Wenn Einwände/Killerphrasen uns emotional treffen, steigt der Adrenalinspiegel, und wir sind sehr geneigt, aus anderen Ich-Zuständen als dem Erwachsenen-Ich zu reagieren. Besser ist, sich erst mal Zeit zu verschaffen, damit der Adrenalinspiegel wieder sinken kann. Dafür sind nur Sekunden notwendig. Denkbar sind

hier Sätze wie „Erläutern Sie das bitte genauer.“ „Was meinen Sie genau damit?“

Übung in der Großgruppe

Eine/r wirft ein Statement in den Raum, zum Beispiel:

A: „Ich bin dafür, dass die Altenpflege-Ausbildung 3,5 Jahre dauern sollte und die Unterrichtszeit täglich von 8–14 Uhr dauern soll“

B: „Du willst als Dozentin doch nur nachmittags im Liegestuhl sitzen“

A: „Ach so, du hast die Sorge, dass die Verkürzung des täglichen Unterrichts für die Schüler langfristig nicht gut ist, aber schau mal...“

Wenn Killerphrasen kommen:

Beziehung pflegen/aufbauen:

„Welche Sorgen hast du genau?“

„Wie meinst du das?“

Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg

Der Giraffenblick: die 4 Schritte zur Konfliktbewältigung

(Script Seite 15–17)

Übung

Dialog und Zeichnung „Loriot: Feierabend“

Ehepaar, er ruht sich im Sessel im Wohnzimmer aus, sie hantiert lautstark in der Küche und macht ihm laufend Vorschläge, was er jetzt tun könne.

Arbeitsaufgabe: zu zweit die 4 Schritte zur Konfliktbewältigung entwickeln aus der Sicht des Ehemannes.



...verspricht Erfolg,... – Evaluation

Das Institut für Arbeitsmarktforschung und Jugendberufshilfe IAJ ist mit der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluierung des Projektes ilka beauftragt. Auf der Grundlage eines Fragebogens, den die Teilnehmenden der Trainings ausfüllen, haben die Evaluatoren unter anderem folgende Ergebnisse der Trainings zum Thema „ Konflikte erkennen, verstehen und konstruktiv nutzen“ ermittelt:

Insgesamt kann festgehalten werden, dass das Training von allen Teilnehmerinnen **zusammenfassend** als gut bis sehr gut bewertet worden ist. Die deutliche Mehrzahl der Teilnehmerinnen hat angegeben, sehr zufrieden bzw. zufrieden mit dem Training gewesen zu sein. Außerdem seien sie sehr motiviert worden, an dem Thema weiter zu arbeiten. Mit der **Leistung der** Trainerin waren nahezu alle Teilnehmerinnen sehr zufrieden. **Organisation** und **Ablauf** des Trainings wurden von allen Teilnehmerinnen als sehr gut oder zumindest als gut bewertet. Auch der **Informationsgehalt** des Trainings wurde von allen Teilnehmerinnen als hoch oder auch als sehr hoch bewertet. Fast alle (24) Teilnehmerinnen würden das Training **weiterempfehlen**. Ebenso viele halten das Training für die Pflegeausbildung generell für **sehr wichtig**. Was den **Umfang** des Themas „Konfliktmanagement“ anbelangt, sind mehr als die Hälfte dafür, dass dieses Thema künftig ein etwas größeres Gewicht haben sollte. Dreizehn Teilnehmerinnen haben die Möglichkeit zur freien Anmerkung genutzt. Sieben von ihnen haben bemängelt, dass die zeitliche Beschränkung auf einen Tag dazu geführt habe, dass praktische Übungen und Reflexionen zu kurz gekommen seien und zudem einige Punkte nicht behandelt werden konnten. Das Lern- und Arbeitsklima wird von fast allen Teilnehmenden als sehr gut bewertet. Ebenfalls hatten nahezu alle Teilnehmenden den Eindruck, dass ihre eigenen Erfahrungen gut berücksichtigt worden sind.

...weil wir lernen – Fazit

Dieses Training stieß auf starkes Interesse. Zwar sind Konfliktsituationen hinsichtlich der Beteiligten und des jeweiligen Kontextes sehr komplex, doch sind die im Training vermittelten Inhalte gut auf alle Arten von Konflikten übertragbar. Da Konflikten immer individuelle persönliche Bedürfnisse und starke Gefühle wie Wut und Ärger zugrunde liegen, verlieren wir leicht den nötigen Abstand, der für eine konstruktive Konfliktlösung notwendig ist. Die im Training vermittelten Inhalte befähigen zur Reflexion über Konfliktentstehung und -entwicklung und machen einen Perspektivwechsel möglich, der neue Handlungsräume für die konfliktbeladene Situation eröffnet. Es wird möglich, die persönlichen Strickmuster zu erkennen, die zu den Konflikten führen und den Ansatzpunkt zu finden, Konflikte zukünftig konstruktiv zu lösen.

Literaturhinweise

- Altmann, Gerhard (2001): Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen
- Asgodom, Sabine (2007): Eigenlob stimmt
- Benien, Karl (2008): Schwierige Gespräche führen
- Dietrich, C. (2005): Rhetorik – die Kunst zu überzeugen
- Dölz, Susanne (2005): Sich durchsetzen
- Dulabaum, Nina L. (2001): Mediation: Das ABC
- Fischer-Epe, Maren und Epe, Claus (2007): Selbstcoaching
- Fittkau, B. und Schulz von Thun, Friedemann (1994): Kommunizieren lernen
- Glasl, Friederich (2002): Konfliktmanagement
- Holler, Ingrid (2003): Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation
- Hufer, Klaus-Peter (2008): Argumentationstraining gegen Stammtischparolen
- Hufer, Klaus-Peter (2008): Argumente am Stammtisch
- Kolodej, Christa (2005): Mobbing
- Nöllke, Matthias (2008): Peinliche Situationen meistern
- Nöllke, Matthias (2010): Schlagfertig – Die 100 besten Tipps
- Pühl, Harald (Hrsg.)(2003): Mediation in Organisationen
- Rhode, Rudi (2004): Angriff ist die schlechteste Verteidigung
- Risto, Karl-Heinz (2003): Konflikte lösen mit System
- Rosenberg, Marshall B. (2002): Gewaltfreie Kommunikation
- Schulz von Thun, Friedemann (2003): Miteinander reden
- Wittschler, Bernd M. (2002): 30 Minuten für erfolgreiche Mediation im Unternehmen

Sabine Petersen: „Konfliktmanagement“ – Konflikte erkennen, verstehen und konstruktiv lösen

Handout zum Training

Inhalt	1
1 Konflikte verstehen	2
1.1 Grundhaltung im Kontakt mit Anderen.....	2
1.2 Die eigene innere Haltung und ihre Wirkung auf den Gesprächsverlauf.....	3
1.3 Konflikte wachsen von allein – Eskalationsstufen.....	6
2 Erkunden der „Eisgebirge“ – Konfliktdiagnose	6
2.1 Unterschiedliche Menschentypen können zu Auseinandersetzungen führen.....	6
2.2 Gespräche ohne Lösung: Gefangen im Drama-Dreieck.....	7
2.3 Konstruktive Frage- und Zuhörtechnik zur Lösungsfindung.....	10
3 Konflikte vermeiden: Kritik äußern ohne anzugreifen	11
3.1 Wirkungen von Ich- und Du-Botschaften.....	11
3.2 Bewertungen vermeiden.....	12
3.3 Was passiert, wenn nichts passiert – Rabattmarken.....	13
4 Widersprüche konstruktiv nutzen	13
4.1 Umgang mit Einwänden.....	13
4.2 Killerphrasen erwidern.....	14
5 Der Giraffenblick: 4 Schritte zur Problemlösung	15
5.1 Gewaltfreie Kommunikation: Die 4 Schritte zur Konfliktbewältigung.....	15
5.2 Konfliktgespräche leiten - Phasen eines Konfliktgespräches.....	17

1 Konflikte verstehen

Verschiedene Ursachen können einen Konflikt auslösen. Um die Entstehung und laufende „Pflege“ von Konflikten zu verdeutlichen, werden im Folgenden Modelle vor allem aus der Transaktionsanalyse (TA) dargestellt.

1.1 Grundhaltung im Kontakt mit Anderen

Wir können unseren Mitmenschen in vier unterschiedlichen Grundpositionen begegnen. Diese vier Positionen beschreiben, ob wir uns selber und den anderen Wertschätzung entgegenbringen. Grundpositionen, die Verhalten definieren (OK-Corral nach Ernest):



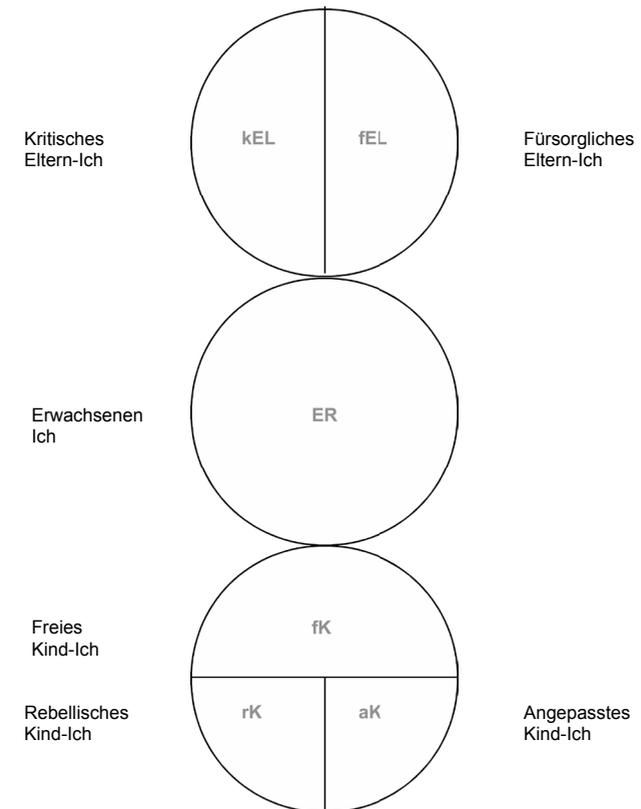
Die vorherrschende Grundeinstellung zeigt sich oft im Umgang zwischen zwei Personen. Es ist verständlich, dass nicht jeder die Einstellung „ich bin o.k. – du bist o.k.“ (+/+) entwickelt hat. Es erfordert eine innere Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten und eine Auseinandersetzung mit dem Verhalten des Gegenübers.

Selbstreflexion

- Welche Haltung nehme ich gegenüber mir freundlich gestimmten Personen im Allgemeinen ein?
- Welche Haltung nehme ich gegenüber meiner/ meinem Vorgesetzten ein?
- Welche Haltung nehme ich gegenüber einer KollegIn ein, mit der / dem ich ein angespanntes Verhältnis oder sogar Streit (offenen oder verdeckt) habe?

1.2 Die eigene innere Haltung und ihre Wirkung auf den Gesprächsverlauf

Modell der Ich-Zustände nach Eric Berne



! Werden Eltern-Ich-Zustand oder Kind-Ich-Zustand aktiviert, läuft das durch Erziehung und Sozialisation geformte Denken, Fühlen und Verhalten automatisch ab.

Eigenschaften der Ich-Zustände

Die Transaktionsanalyse ordnet den unterschiedlichen Ich-Zuständen verschiedene Verhaltensweisen zu:

Ich-Zustand

Die zwei Seiten des Zustandes

Eltern-Ich

Das Eltern-Ich *reagiert automatisch*. Hier sind Verhalten, Denken und Fühlen gespeichert, die von Eltern oder Eltern-Figuren übernommen wurden.

Kritisches Eltern-Ich	kEL	Strenge Kritik Verbote Anforderungen	Ansporn geben Mahnt zur Vorsicht bei Gefahr
Fürsorgliches Eltern-Ich	fEL	Liebe Hilfsbereitschaft Erlaubnis Achtsamkeit	Zu viel Verantwort- ung übernehmen Zu wenig Grenzen setzen

Erwachsenen-Ich

Das Verhalten, Denken und Fühlen ist eine direkte Reaktion auf das Hier und Jetzt. Im Erwachsenen-Ich *reagieren wir direkt*.

ER	angemessen im Hier und Jetzt sich der Realität entsprechend verhalten Sachlich lösungsorientiert
----	---

Kind-Ich

Das Verhalten, Denken und Fühlen stammt aus der Kindheit und läuft jetzt wieder ab. Im Kind-Ich-Zustand *reagiert der Mensch impulsiv*.

Freies Kind-Ich	fK	natürliche, unbeeinflusste Gefühle Kreativität Freude, Trauer, Ärger etc.	Wenig Blick für Gefahren Über Grenzen gehen
Rebellisches Kind-Ich	rK	Widerstand Trotz Gegenangehen	Aushalten können Die Stirn bieten
Angepasstes Kind-Ich	aK	Anpassung Gehorsamkeit Unterordnung hilflos, ängstlich, unsicher	Sich in Hierarchie einfügen Gegebenheiten hinnehmen

An dem Tonfall der Stimme, an der Mimik und Gestik sowie an den Formulierungen ist erkennbar, welchen Ich-Zustand jemand besetzt. Somit können die ZuhörerInnen aus Mimik, Gestik und Formulierungen ableiten, in welchem Zustand sich die andere Person befindet.

Die optimale Wirkung hat ein Gespräch zur Lösung eines Problems, wenn es (zumindest weitgehend) aus dem **Erwachsenen-Ich** heraus erfolgt.

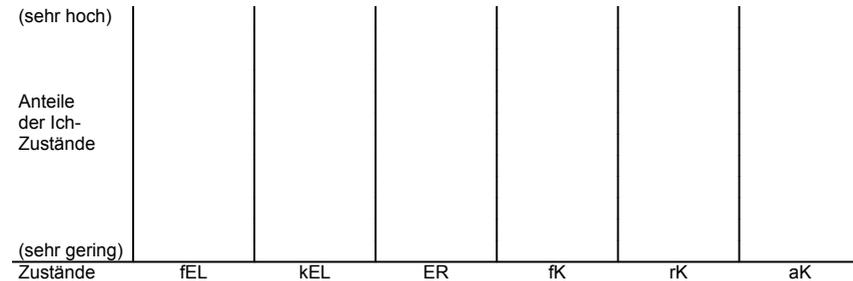
Übung zu den Ich-Zuständen

Erstellen eines Egoграмms

Jede Person schätzt für sich selber in der folgenden Übersicht ein, wie stark welcher Ich-Zustand bei ihr / ihm im alltäglichen Leben in einer bestimmten, typischen Situation ausgeprägt ist:

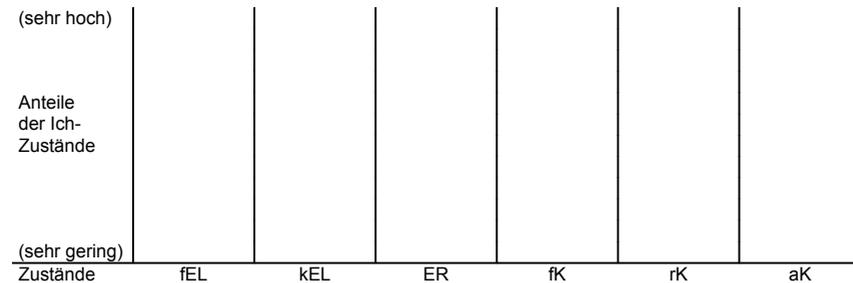
1. Egoogramm

Wie sind meine Ich-Zustände besetzt, wenn ich entspannt bin?



2. Egoogramm

Wie sind meine Ich-Zustände besetzt, wenn ich mit einem Menschen Streit habe?



1.3 Konflikte wachsen von allein – Eskalationsstufen

Eskalationsstufen und deren Auswege

Stufe	Merkmale	Lösungs-Chancen
1	Standpunkte verhärten sich Den Gegner umstimmen wollen Verhärtung der Positionen	Interne Moderation
2	Polarisierung Schwarz/Weiß-Denken Simplifizierung Debatte	
3	Misstrauen Empathie-Verlust Reden nützt nichts mehr Fakten schaffen Tatsachen	Interne Moderation Externe Mediation
4	Image-Kampagnen Sozialer Druck Werbung um Anhänger Koalition	Externe Mediation Vermittlung/ Schiedsverfahren
5	Direkte öffentliche Angriffe Demaskierung des Gegners	Vermittlung/ Schiedsverfahren
6	Drohung und Gegen-Drohung Stolper-Drähte Ultimaten, Bedrohung	
7	Werteumkehrung Verzicht auf Fairness Gegner soll gefügig werden Begrenzte Schläge	Machteingriff
8	Zerstörung der feindlichen Infrastruktur Zersplitterung	
9	Kein Weg zurück Vernichtung zum Preis der Selbstvernichtung „Gemeinsam in den Abgrund“	

2 Erkunden der „Eisgebirge“ – Konfliktdiagnose

2.1 Unterschiedliche Menschentypen können zu Auseinandersetzungen führen

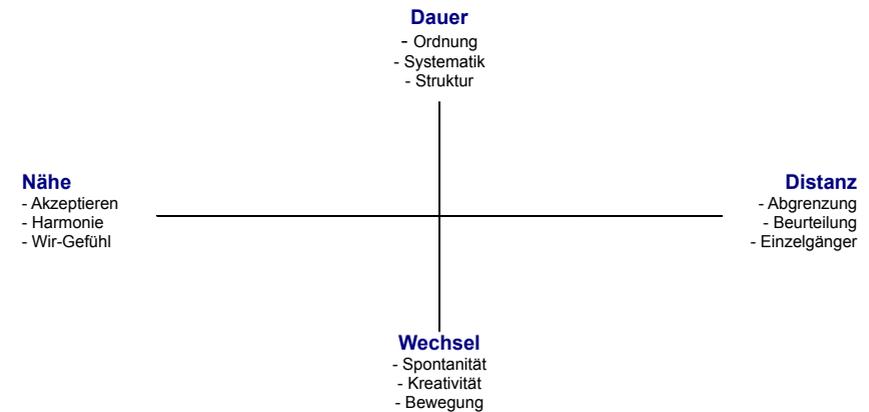
Menschen suchen sich sehr unterschiedliche Berufsfelder. Die einen zieht es in soziale Berufe, in denen sie engen Kontakt mit Menschen haben. Andere bevorzugen eine Arbeit, in der sie sich besonders mit Sachthemen auseinandersetzen können. Diese Unterschiede der Menschentypen wirken sich nicht nur auf die Berufswahl, sondern auf die Art der Kommunikation aus.

Im Allgemeinen lassen sich nach Riemann (1975) und Thomann (1988) vier verschiedene menschliche Grundausrichtungen beobachten: Das Bedürfnis nach

- Nähe (z.B. zwischenmenschlicher Kontakt, Harmonie, Geborgenheit),
- Distanz (z.B. Unabhängigkeit, Ruhe, Individualität),
- Dauer (z.B. Ordnung, Regelmäßigkeiten, Kontrolle) und
- Wechsel (z.B. Abwechslung, Spontaneität, Kreativität).

Wir kennen alle Seiten von uns selbst, aber im zwischenmenschlichen Geschehen werden oft nur ein oder zwei aktiviert, die dann sichtbar und als Unterschied zwischen Menschen spürbar werden.

Das Riemann – Thomann – Modell



Die Menschen tendieren innerhalb dieser Achsen auf einen bestimmten Punkt oder Raum zu. Dementsprechend unterschiedlich sind ihre Bedürfnisse.

In diesem Modell finden sich kreative Designer eher in der unteren Hälfte wieder während beispielsweise Verwaltungsangestellte vermutlich mehr zu den Dauertypen zählen.

Innerhalb eines Teams übernehmen diese Charaktere sehr verschiedene Aufgaben: Controlling ist etwas für Dauer-Typen, in der Ideenschmiede sind vor allem die Wechsel-Typen anzutreffen. Je mehr unterschiedliche Typen in einem Team vertreten sind und wertgeschätzt werden, desto besser kann das Team komplexe Aufgaben erfüllen.

Die Entwicklungsmöglichkeit jedes Menschen besteht darin, von seiner / ihrer Position aus sich zu erweitern und sich auch Fähigkeiten der anderen Typen anzueignen. Besonders erforderlich wird dies für Personen mit Führungsaufgaben: Sie sollten sich in jedem der Quadrate auskennen, um ihre zum Teil sehr unterschiedlichen Mitarbeiter angemessen leiten zu können.

Konflikte können dadurch entstehen, dass Menschen, die auf den Achsen sehr entgegen gesetzte Positionen einnehmen, wenig Verständnis füreinander aufbringen. Wer ein großes Bedürfnis nach Ordnung hat, kann leicht mit dem kreativen „Chaoten“ aneinander geraten. Hier gilt es als Führungskraft, die Stärken dieser entgegen gesetzten Seiten zu betonen.

2.2 Gespräche ohne Lösung: Gefangen im Drama-Dreieck

Wenn wir mit bestimmten Menschen in Gesprächen häufig zu keinem positiven Ergebnis kommen und eine kritische Stimmung von Anklage und Opferhaltung entsteht, nehmen wir vermutlich Rollen im Drama-Dreiecks ein.

Selbsteinschätzung: Welche Rolle nehme ich in Konflikten ein?

Wenn Sie Ihre Rolle in Konfliktsituationen kennen lernen möchten, beantworten Sie sich bitte die folgenden Fragen möglichst ehrlich und spontan mit JA oder NEIN.

	Ja / Nein
1	Neige ich eher zu Angriffen oder Vorwürfen?
2	Neige ich eher zu Verteidigungen und Entschuldigungen?
3	Habe ich automatisch den Impuls zu helfen?
4	Machen mir Konflikte, verbale Schlagabtausche Spaß?
5	Vermeide ich Konflikte lieber?
6	Gebe ich gern Ratschläge und Tipps, auch wenn die anderen selbst auf eine Lösung kommen könnten?
7	Muss ich unbedingt Recht haben?
8	Spreche und entscheide ich oft für andere, auch wenn sie das für sich selbst tun könnten?
9	Sagen mir Angehörige manchmal, dass ich ein Besserwisser bin?
10	Fällt es mir schwer, abweichende Meinungen klar zu vertreten oder NEIN zu sagen?
11	Kommen Freunde oder Kollegen immer wieder mit den gleichen Fragen zu mir?
12	Fühle ich mich manchmal machtlos, wenn die Dinge nicht so laufen?
13	Denke ich oft über andere: „Wie kann man nur so ... (dumm, schlapp, unpünktlich ...) sein!“ ?
14	Wende ich mich öfter an andere und erbitte ihre Meinung, weil ich denke, dass die es besser wissen könnten?
15	Gebe ich geduldig immer wieder die gleichen Auskünfte und Anweisungen?
16	Setze ich mich nicht genügend für mich selbst ein?
17	Mache ich häufig „Diagnosen“ und sage anderen, was sie denken oder fühlen (z.B. „Sie sind wohl überfordert ...“)?
18	Bekomme ich öfter schwierige Arbeiten/Entscheidungen von Kollegen zugeschoben?

Ihre persönliche Rollen-Tendenz:

Wenn Sie die Fragen 1, 4, 7, 9,13 und 17 mit JA beantwortet haben, dann tendieren Sie zur Verfolger-Rolle.

Wenn Sie die Fragen 3, 6, 8, 11, 15 und 18 mit JA beantwortet haben, tendieren Sie zur Retter-Rolle.

Wenn Sie die Fragen 2, 5, 10, 12, 14 und 16 mit JA beantwortet haben, tendieren Sie zur Opfer-Rolle.
Ein gestreuter Mix bedeutet, dass Sie flexibel handeln und nicht auf eine bestimmte Rolle festgelegt sind.

Das Drama-Dreieck

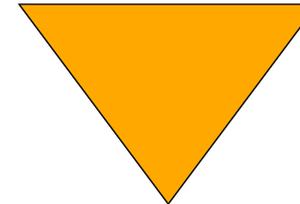
Das Drama-Dreieck beschreibt die verbreiteten Rollen und Muster in konflikträchtigen Gruppen. Die Beteiligten gehen bevorzugt in folgende Rollen:

VerfolgerIn (+/-)

weist andere zurecht, verhält sich herabsetzend, verletzend und vorwurfsvoll. Andere leiden unter VerfolgerInnen.
Bevorzugt wird aus dem kritischen Eltern-Ich gesprochen.

RetterIn (+/-)

springt ungefragt zur Hilfe. Häufig übersteigertes Harmoniebedürfnis. Wertet die Fähigkeit der anderen ab, Probleme eigenständig zu lösen.
Tut mehr für andere als sie ihnen mitteilt.
Macht Dinge, die sie eigentlich nicht mag.
Bevorzugt wird aus dem fürsorglichen Eltern-Ich gesprochen.



Opfer (-/+)

geben sich hilflos, kraftlos und unterwürfig, übersehen eigene Kompetenzen zum Lösen von Problemen.
Bevorzugter Ich-Zustand: angepasstes Kind-Ich.

Erläuterung der inneren Haltungen im Drama-Dreieck:

(+/-) Die Rollen der VerfolgerIn und der RetterIn

überschätzt die eigenen Handlungsmöglichkeiten und Fähigkeiten
blendet eigene Schwächen und Bedürfnisse aus
übernimmt ungefragt Verantwortung für andere und glaubt zu wissen, was zu tun ist oder was „richtig“ wäre
unterschätzt die Handlungsmöglichkeiten und die Fähigkeiten der anderen Person

(-/+) Die Rolle des Opfers

unterschätzt die eigenen Handlungsmöglichkeiten und die eigenen Fähigkeiten
blendet eigene Fähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten aus
überlässt die Verantwortung für die eigenen Probleme der anderen Person und glaubt, dass die andere Person weiß, was zu tun ist oder was „richtig“ wäre
überschätzt die Handlungsmöglichkeiten und die Fähigkeiten der anderen Person



Charakteristisch für das Drama-Dreieck ist, dass die behandelten Themen keinen positiven Ausgang haben und trotzdem immer wieder inszeniert werden.

Der Ausstieg aus dem Drama- Dreieck

Für einen konstruktiven Umgang mit der Situation ist es wichtig, mit den 3 Positionen rücksichtsvoll umzugehen, das heißt, die unausgesprochenen Bedürfnisse der drei Positionen zu kennen und die positiven Seiten der Rollen zu würdigen.

- Das „**Opfer**“ leidet oder hat gelitten, will Mitgefühl erfahren und traut den anderen zu, dass sie das Problem lösen können.
- Der „**Retter**“ ist bereit, viel zu tun für andere, möchte endlich den verdienten oder vermeintlich verdienten Dank bekommen und für seinen Beitrag geschätzt werden.
- Der „**Verfolger**“ ist bereit, unangenehme Dinge anzusprechen, hat etwas Wichtiges zu sagen, sagt es aber auf eine unannehmbare Art (arrogant, anklagend, verächtlich, herablassend).

Ein Ausstieg ist an jeder Stelle, aus jeder Position möglich.

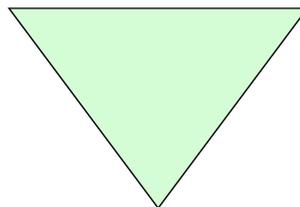
Der Ausstieg ist durch eine Änderung der Haltung möglich:

Statt Geringschätzung (-/+), Überschätzung oder Ausblendung eigener Schwächen (+/-):
Wertschätzung (+/+) sich selbst und der anderen Person gegenüber.

Erfolgreicher Ausstieg aus dem Drama-Dreieck:

KritikerIn ohne Abwertung (+/+)

HelferIn (+/+)



HilfesuchendeR (+/+)

2.3 Konstruktive Frage- und Zuhörtechnik zur Lösungsfindung

Konflikte setzen Emotionen frei. Durch den Stress kommt es gelegentlich zu einer eingeschränkten Wahrnehmung und die Konfliktparteien sind durch die aufgeladene Stimmung überfordert. Dann übernehmen ältere Hirnteile die Steuerung und sie haben zwei Reaktionsmöglichkeiten:

- Angriff (verbale Attacken, Anklage, Abwertung des Gegenübers usw.)
- Flucht (sich ablenken, den Konflikt „kleinreden“, Zusammentreffen mit der Konfliktpartei vermeiden usw.)

Beide Verhaltensweisen helfen nicht, den Konflikt in einer win-win-Situation dauerhaft zu lösen. Um die Betroffenen wieder zur Lösungsebene zu führen, sind Fragetechniken hilfreich, die darauf abzielen, den genauen Sachverhalt zu klären.

Die folgenden Gesprächstechniken sollen dazu anregen, besonders in der Problemlösung das eigene Kommunikationsverhalten immer wieder zu reflektieren und einzelne Empfehlungen daraus in Gesprächen gezielter einzusetzen.

Aktives Zuhören

- Ausreden lassen
- Zuhören statt reden
- Nicken, Augenkontakt, Aufmerksam sein

- Auf den Gesprächspartner einstellen
- Gefühl geben, Nachricht sei angekommen
- Fragen stellen, dadurch Missverständnisse vermeiden und Gespräch beeinflussen
- Überprüfen, ob Sie verstanden haben
- Körpersprache, Mimik und Gestik beachten

Fragetechniken

Folgende Fragen schaffen ein konstruktives Gesprächsklima:

- WAS-Fragen
- WIE-Fragen
- WANN-Fragen
- WO-Fragen

Durch folgende Frage entsteht ein kritisches Gesprächsklima, das zu Rechtfertigung (innere Flucht des Gegenübers) oder Angriff anregt:

- WARUM-Fragen

Im Hier und Jetzt sprechen

Wer Gespräche über die aktuelle Situation führt, hat alle erforderlichen Fakten gegenwärtig. Sobald sich Gespräch um „olle Kamellen“ drehen, bleiben sie häufig in der „Archäologie“ stecken.

Probleme sollte daher möglichst unmittelbar nach ihrem Auftreten angesprochen werden, um für die aktuelle Situation eine Lösung zu finden. Dabei ist es wenig hilfreich, ungelöste Probleme aus der Vergangenheit „aufwärmen“ nach dem Motto „Darüber habe ich mich damals auch schon so geärgert“. Wenn Sie eine Lösung für das Problem im Hier und Jetzt gemeinsam finden können, werden die früheren Ärgernisse an Bedeutung verlieren und Sie haben für die Zukunft eine gemeinsame Erfahrung, wie es funktionieren kann.

3 Konflikte vermeiden: Kritik äußern ohne anzugreifen

3.1 Wirkung von Ich- und Du-Botschaften

Formulieren Sie Anliegen direkt in **Ich-Botschaften**. Dies wirkt einerseits authentisch und verhindert andererseits, dass sich das Gegenüber angegriffen fühlt.

Du-Botschaften wirken abwertend, sie enthalten Zuweisungen, die das Gegenüber möglicherweise versucht abzuwehren. Damit nimmt das Gespräch durch Richtigstellung oder Zurückweisungen eine andere Richtung als Sie es ursprünglich angestrebt haben.

Beispiel: „Ich habe den Eindruck, dass Sie angespannt sind.“
Statt: „Sie sind aber angespannt.“

Du-Botschaften haben eine kritisierende / angreifende Wirkung und verleiten die angesprochene Person zum Widerspruch.

Vermeiden Sie „**Nebelwörter**“ wie „**man**“, „**wir**“, „**alle**“, „**jeder**“. Diese Worte verschleiern den konkreten Sachverhalt und die betroffenen Personen. Eine Person, die von sich in der „man“-Form spricht, bringt wenig Selbstbewusstsein zum Ausdruck.

Verallgemeinernde Formulierung „wir finden doch alle...“ „man kann heute nicht...“ dienen der sprechenden Person als sprachlicher Rückzug. Sie übernehmen somit nicht die Verantwortung für die gesagten Inhalte.

3.2 Bewertungen vermeiden

Konflikte entstehen im Kopf. Sobald negative Gedanken um eine Person kreisen, mit der ein Konflikt ungelöst ist, finden meist automatisch Abwertungen statt:

„Die ist sowieso zu blöd“

„Die konnte ich noch nie leiden“

„Wer es so blöd anpackt, muss sich nicht wundern, wenn es schief geht“

Damit sind Sie nicht mehr in einer +/- Haltung sondern werten sich auf und Ihr Gegenüber ab. Auch wenn Sie sich bemühen, diese negativen Gedanken und Abwertungen die betroffene Person nicht hören zu lassen, wird diese innere Haltung durch Mimik, Gestik oder Tonlage in den allermeisten Fällen doch spürbar.

Dabei halten uns Menschen, die wir nicht „ausstehen können“, einen Spiegel vor. Nach C.G. Jung sollte ich aufmerksam werden, wenn ich mich länger als 5min über einen Menschen ärgere. Sehr wahrscheinlich repräsentiert diese Person dann eine innere Schattenseite von mir. Da ich mir das Ausleben dieser Schattenseite verbiete, kann ich es auch bei anderen nicht leiden.

Um negative Gedanken über eine andere Person zu vermeiden, kann ich mich fragen „Was genau ärgert mich da eigentlich und was hat das mit mir zu tun“?

Übung: Bewertungen vermeiden:

1. Schritt:

Schreiben Sie den Namen einer Person auf, über die Sie sich in letzter Zeit oder schon länger richtig ärgern.

2. Schritt:

Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie an die Person denken? Wie denken Sie über diesen Menschen?

3. Schritt:

Nachdem Sie ca. 10 Punkte aufgeführt haben: Was hat diese Person, was Sie nie tun würden? Sehen Sie eine Schattenseite von sich?

4. Schritt:

Menschen sind verschieden und gehen an Dinge unterschiedlich heran. Wie würde sich Ihre Haltung ändern, wenn Sie diese Unterschiedlichkeit so zulassen können?

3.3 Was passiert, wenn nichts passiert - Rabattmarken

Der Begriff "Rabattmarken-Sammeln" stammt aus der Transaktionsanalyse. Menschen sammeln Rabattmarken, wenn sie negative Gefühle im Laufe von Gesprächen oder Aktivitäten mit einem Gegenüber aufheben, um sie später in einem "Racheakt" einzulösen.

Rabattmarken-Heft von *Sabine Petersen* für *Kollege Meyer*

Er hat mich unterbrochen 	Er hat mich mir nicht geholfen 		
Er hat mich vorgeführt 			
Er hat mich X. nicht vorgestellt 			

Viele Menschen stauen Gefühle an, um so ihr Verhalten zu rechtfertigen. Diese angesammelten, gestauten Gefühle werden Rabattmarken genannt, weil sie genauso wie Rabattmarken im Einzelhandel gesammelt und aufbewahrt werden.

Rabattmarken werden von Menschen gesammelt, die sich selbst und/oder andere für nicht OK halten und nicht die Verantwortung für ihr eigenes Verhalten nicht vollständig übernehmen. Manche lösen ihre Marken regelmäßig für kleine Preise ein (machen einen Tag blau, versagen bei einer Prüfung, werden unangemessen patzig), andere sammeln sie länger für größere Preise (Scheidung, Selbstmord, Herzinfarkt, Mord). Rabattmarken sind nicht notwendig, sie dienen nur dazu, einer Auseinandersetzung aus dem Weg zu gehen.

Entwickelte Menschen befassen sich stattdessen mit ihren Gefühlen, Wünschen und Bedürfnissen dann, wenn sie auftreten (siehe Kapitel 5 – Problemlösung). Sie sammeln keine Rabattmarken. Um dahin zu gelangen, braucht es viel Übung - seien Sie geduldig mit sich.

! Es kostet i.d.R. weniger Energie, einen Konflikt direkt und unmittelbar zu lösen als zu warten, bis das Fass überläuft und dann der Konflikt richtig groß ist.

4 Widersprüche konstruktiv nutzen

4.1 Umgang mit Einwänden

In einem Fachgespräch vertreten Sie Positionen, machen Vorschläge, bewerten Situationen. Zu Ihrer Ansicht haben Andere gelegentlich eine andere Meinung und formulieren einen Einwand. Wer diesen Einwand als Kritik versteht und darauf hin beginnt, sich zu wehren oder zu verteidigen, kann aus einer konstruktiven Diskussion in ein Konfliktgespräch geraten.

Vorgehen in der Einwand-Behandlung

1. Gesprächspartner bringt einen Einwand (Sachkonflikt) oder einen Vorwand (Personenkonflikt)
2. Ich kläre, ob ich den Einwand richtig verstanden habe (=Wiederholung der Aussage des Gesprächspartners mit eigenen Worten als Sie-Aussage „Sie sind also der Ansicht, dass....?“) und gewinne dadurch auch Zeit, um über eine Antwort nachzudenken.
3. Der Gesprächspartner erläutert den Einwand
4. Ich zeige meine Akzeptanz gegenüber der anderen Person durch eine Positivreaktion (Ich verstehe Sie. Sie haben Recht. ...), baue daher die Beziehung zu meinem Gesprächspartner auf und behandle dann seinen Einwand, in dem ich meine eigenen Argumente dagegen setze.

Ein Einwand ist auch immer eine Chance, sich selbst als Profi hinzustellen. Wichtig ist es vor allem, auf der Sachebene zu bleiben.

4.2 Killerphrasen erwidern

Warum Killerphrasen eingesetzt werden

1. Die Killerphrase ist ein bewusstes oder unbewusstes Mittel.
2. Sie ist eine Attacke und soll den Zuhörer ablenken und verunsichern.
3. Mit diesem Angriff versuchen unsichere Menschen, sich groß zu machen, um den Anderen zu verängstigen.
4. Wenn sich der Zuhörer auf diese Stimmung einlässt, kann es zu einem Machtkampf kommen, der ein schlechtes Licht auf beide Parteien wirft.

Wie reagiere ich?

- Ich bin ruhig und behalte die Übersicht
- Ich bleibe auf Augenhöhe – mache mich weder größer noch kleiner
- Bei heftigen Angriffen sage ich „Stopp“ und setze eine Grenze
- Ich antworte sachlich und widerlege den Einwand

Der 6-stufige Umgang mit Killerphrasen

- 1 Ich zeige Aufnahmebereitschaft durch eine positive Körpersprache und bleibe auf Augenhöhe
- 2 Ich lasse mein Gegenüber ausreden
- 3 Falls ich Verärgerung oder Angst als spontane Reaktion verspüre, schaffe ich eine Pause. Diese Zeit gibt mir Gelegenheit, in eine konstruktive Stimmung zurück zukehren. Die Pause verschaffe ich mir durch eine offen gestellte Gegenfragen wie:
„Wie meinen Sie das?“
„Könnten Sie das genauer erklären?“
„Wie kommen Sie zu dieser Meinung?“
Diese Fragen können trainiert werden, um sie in der entsprechenden Situation sofort nutzen zu können.
- 4 Ich überlege, was mein Gegenüber eigentlich genau will
- 5 Ich gebe eine verständliche Antwort. Vielleicht ist es nötig, den Angriff zuvor zu entkräften (Stopp!)
- 6 Ich frage, ob der Einwand durch meine Antwort ausreichend geklärt ist

Durch die Beachtung dieser Schritte gelingt es mir auch in kritischen Situationen das Gespräch zu führen.

5 Der Giraffenblick: 4 Schritte zur Problemlösung

5.1 Gewaltfreie Kommunikation: Die 4 Schritte zur Konfliktbewältigung

Um Probleme zu lösen, ist es wichtig, wie eine Giraffe den Blick von den Details abzuwenden und von oben das ganze Thema zu betrachten.

I Sichtweisen abgleichen: Was ist das Problem?Sachebene und Gefühle benennen

Beide Seiten stellen ihre Sicht auf das Problem dar

- Wie erlebe ich das Problem? Genaue Beschreibung der IST-Situation
- Wie könnte das „Motto“, die Überschrift des Konfliktes lauten?
- Wann tritt es auf?
- Was bewirkt das?
- Wodurch bin ich betroffen? Wie geht es mir dabei? Was hat das für mich für Folgen?
- Keine bewertende Formulierung, stattdessen beobachtete Verhaltensweisen etc. und deren Auswirkungen auf mich beschreiben
- Keine Du-Botschaften, alle Beobachtungen als Ich-Formulierungen senden
- Den Kontakt zum gegenüber aktiv durch Nachfragen und Blick-Kontakt halten

Die KonfliktpartnerInnen sagen beide offen, was sie stört, welche Sicht der Dinge sie haben. Wichtig ist dabei, dass beide sich gegenseitig zuhören und das Gehörte stehen lassen (siehe unten hierzu „Aktives Zuhören“). Das klingt vielleicht banal. Oft ist es aber bis zu diesem Zeitpunkt nicht dazu gekommen, dass offen gesagt wird, welche Differenzen es gibt.

Wenn es die Beziehung der Beteiligten erlaubt, ist es hilfreich, neben der Sachebene auch die persönliche, die **emotionale Ebene** mit einzubringen. Durch Sätze wie „...und dann bin ich so frustriert, dass mich erst einmal zurückziehen muss“ machen das Probleme für die andere Seite spürbarer und die Notwendigkeit eine Lösung deutlicher.

Die **emotionale Ebene ist als persönliche Situationsbeschreibung** sinnvoll. Also wenn Sie dabei ganz bei sich bleiben. Wenn Sie aber emotional werden, indem Sie Ihr Gegenüber angreifen, haben Sie die +/+ - Haltung aufgegeben und können mit Gegenangriffen und Kampf oder Rückzuge rechnen – aber nicht mit einer Lösung!

! Die wesentliche Voraussetzung für das Gelingen dieser Startphase ist eine Haltung von gegenseitiger Wertschätzung (+/+).

II Welche Bedürfnisse und Ziele haben beide Seiten

Jede Konfliktpartei sagt nun, was aus ihrer Sicht für sie bei diesem Konflikt am Ende herauskommen soll:

- Was ist für mich wichtig für die Zukunft?
- Was habe ich davon, wenn es zu einer Lösung kommt?
- Bereitschaft zur gemeinsamen Lösungsfindung herstellen
- Welche Vision der weiteren Zusammenarbeit habe ich?
- Wie sähen dann die Rollen und Beziehungen der Beteiligten dann aus?
- Wie könnte mein Motto, meine Überschrift der SOLL-Situation lauten?

Einerseits ist es hilfreich und klärend, sich seiner eigenen Bedürfnisse bewusst zu sein. Andererseits ist es für eine effektive Gesprächsführung günstig, die Bedürfnisse der Gesprächspartnerin kennen zu lernen bzw. herauszuhören.

! Wenn wir unsere Bedürfnisse aussprechen, steigt unsere Chance, dass sie erfüllt werden.

Wenn wir unsere Bedürfnisse als Kritik äußern, wie z.B. „Du bist so laut“ ist es wahrscheinlich, dass das Gegenüber mit einem Angriff reagiert. Gelingt es aber, unser Gefühl mit dem dahinter stehenden Bedürfnis auszusprechen, ist es der anderen Person leichter, auf uns zu reagieren. Für das o.g.

Beispiel würde dies heißen können „Ich bin kaputt vom langen Arbeitstag und habe das Bedürfnis nach Ruhe“.

Leider haben viele Menschen kaum gelernt, die eigenen Gefühle wahrzunehmen und die dahinter stehenden Bedürfnisse zu spüren. Je mehr wir daran üben, desto besser wird es gelingen.

! Wenn wir unsere Bedürfnisse nicht ernst nehmen, tun es andere auch nicht

III Lösungsphase: Vorschläge sammeln und überprüfen

Welche Möglichkeiten sehen die Beteiligten, wie die Differenz gelöst werden kann. Bei komplexeren Themen können die Lösungsvorschläge gesammelt und festgehalten werden. Daraufhin schauen sich die Parteien gemeinsam die Vorschläge zur Lösung des Konfliktes genau an. Bei jedem Vorschlag wird gemeinsam abgewogen, ob es sich um einen realistischen oder unrealistischen Ansatz handelt. Sollte keine realistische Lösung übrig bleiben, werden vor dem Hintergrund der neuen Erkenntnisse erneut Lösungsvorschläge gesammelt. Ein Konflikt kann nur dann befriedigend gelöst werden, wenn dabei jede Partei etwas gewinnt und gleichzeitig auch etwas verliert bzw. für die Lösung tun muss.

! In dieser Phase ist es besonders wichtig, dass beide Seiten aus dem Erwachsenen-Ich heraus agieren. Keine Person sollte aus der Haltung des „angepassten Kindes“ vorschnelle Zugeständnisse machen oder aus dem kritischen Eltern-Ich Forderungen stellen.

IV Die Umsetzung:

Wege zur Umsetzung suchen, Umsetzung und Erfolgskontrolle

Wenn ein oder sogar mehrere mögliche Wege für die Lösung gefunden werden konnten, sollten die Konfliktparteien überlegen, welche Dinge notwendig sind, um dieses in die Tat umzusetzen. Während der Umsetzung sollten die Beteiligten Rücksprache halten, um ggf. Korrekturen auf dem Weg vornehmen zu können.

Die abgestimmten Schritte oder Verhaltensänderungen sollten so konkret sein, dass eine Überprüfung des Erfolges möglich ist. Dabei sollten beide Seiten sich zusammen setzen und besprechen, wie gut das funktioniert, was man sich gemeinsam vorgenommen hat. Dabei kann entweder herauskommen, dass beide mit den Veränderungen zufrieden sind. Somit wäre der Konflikt erfolgreich gelöst. Sollte aber eine der Seiten oder sogar beide unzufrieden sein, ist erneut über weitere Lösungsmöglichkeiten (Schritt 3) zu beraten:

- Was soll konkret getan werden, um die jeweiligen Ziele zu verwirklichen
- Was ist dabei nötig, um die persönlichen Bedürfnisse (z.B. im Hinblick auf benötigte Zeit, Unterstützung, Rücksprachemöglichkeit, Verhaltensänderungen, Einhaltung von Regeln etc.) zu erfüllen
- Je konkreter der Lösungsweg beschrieben wird, desto besser

Durch diese Vorgehensweise ist es möglich, einen Konflikt im Einvernehmen zu lösen – es gibt am Ende keine Gewinner-Verlierer-Situation sondern eine **win-win-Situation**.

! Manche Konflikte sind nicht zwischen den konkret beteiligten Parteien dauerhaft lösbar, da das Problem im System verankert ist. So können unklare Arbeitsziele, knappe Arbeitsmittel etc. zum Streit zwischen KollegInnen führen, eine dauerhafte Lösung ist aber nur durch Einbindung der Führungskraft und dadurch Veränderung der Rahmenbedingungen möglich.

5.2 Konfliktgespräche leiten - Phasen eines Konfliktgespräches

Grundlagen

- Wenn eine Mitarbeiterin zu Ihnen mit einem Konflikt kommt, zeugt das von Vertrauen in Sie
- Ihre Mitarbeiterin ist belastet und möchte es sich von der Seele reden – manchmal reicht das schon
- Konflikte sind normal und bringen häufig am Ende Verbesserungen
- Stellen Sie Fragen und erweitern so die Sichtweise der Mitarbeiterin, so kann ein Gespräch schon ausreichen, um Verbesserungen zu erreichen.
Sonst: Einzel- oder Zweier-Gespräch

Ziele des Gespräches

Ihre Mitarbeiterin soll im Gespräch:

- Gelegenheit haben, den Ärger loszuwerden
- Von Ihnen Verständnis für die schwierige Situation erfahren
- Durch Ihre Fragen ihren Blickwinkel erweitern

Ablauf eines Gesprächs mit zwei Konflikt-Parteien

Sie sind ModeratorIn: unparteiisch, respektvoll

1. Freundliche Begrüßung
2. Sichtweisen der beiden Personen erfragen, Wünsche, Ziele + Bedürfnisse
3. Welche Folgen hat der Konflikt auf die Personen und auf die Arbeit
4. Lösungsvorschläge der beiden Personen erfragen
5. Verhandlung einer Vereinbarung
6. Zusammenfassung und freundlicher Abschluss



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION

Impressum

Herausgeber: IBAF gGmbH, Arbeit & Europa
Theodor-Heuss-Ring 56, 24113 Kiel
Telefon: 0431 26099-275

Projektverantwortliche: Gabriele Trede-Atayi, Antje Knossalla, Svenja Rast

Texte und Fotos: Gabriele Trede-Atayi, Sabine Petersen

Titelbild: iStockphoto/Brad Killer

Gestaltung: ComLog Visuelle Kommunikation, Kiel

1. Auflage, Kiel 2011