

WIE MAN KONFLIKTE LÖST: ZWEI HAUPTREGELN

Olga Shepel

Zertifizierte Mediatorin und Trainerin für Mediatoren, stellvertretende Leiterin des Ukrainischen Mediationszentrums.

Wir wollen so gerne kontrollieren, was um uns herum passiert – die Ereignisse, das Verhalten und die Reaktionen anderer Menschen. Wir sehnen uns nach etwas, worauf wir uns verlassen können! Doch die Wahrheit ist: Wir können die Welt und die objektive Realität nicht kontrollieren. Wir können nur lernen, unsere eigenen Emotionen zu regulieren. Und genau mit der Entwicklung emotionaler Kompetenz beginnen die Veränderungen in unseren Beziehungen zu anderen.

Die erste Regel zur Konfliktlösung – Respekt haben

Respekt ist das erste zentrale Prinzip einer produktiven Interaktion. Respekt gegenüber sich selbst und gegenüber der anderen Seite. Alles, was folgt, ist ein Algorithmus, der diesen Respekt ausdrückt und zur Lösung des Konflikts führt.

Um Freude und Nutzen aus Beziehungen zu ziehen, ist es notwendig, seine eigenen Grenzen zu verstehen. Man muss seine Interessen kennen und in der Lage sein, sie zu verteidigen, ohne die Grenzen anderer zu verletzen.

Fünf Konfliktverhaltensstile

Es gibt fünf Hauptverhaltensstile in Konflikten, die von Thomas und Kilmann beschrieben wurden. Dazu gehören Konkurrenz, Kompromiss, Zusammenarbeit, Vermeidung und Anpassung. Diese basieren auf zwei Dimensionen – der Orientierung an den eigenen Zielen und der Berücksichtigung der Interessen der anderen Seite.

Wenn unsere Interessen mit denen anderer kollidieren, kann es manchmal sinnvoll sein, sich anzupassen. Manchmal sollte man schweigen. Manchmal kann man Druck auf den Gesprächspartner ausüben. Doch wenn das ständig geschieht, wird die Interaktion mit anderen schwierig.

Der produktivste Stil ist die Zusammenarbeit, bei der man versucht, sein eigenes Ziel zu erreichen und gleichzeitig die Interessen des anderen respektiert.

Denn:

- Wenn andere in der Interaktion mit Ihnen das Gefühl haben, ständig zu verlieren oder im Unrecht zu sein, werden sie entweder kämpfen oder Entscheidungen sabotieren.
- Wenn Ihre Strategie Vermeidung oder Anpassung ist, wird der Konflikt chronisch und Unzufriedenheit Ihr ständiger Begleiter.
- Kompromisse sind zwar nicht schlecht, hinterlassen aber oft einen bitteren Nachgeschmack und das Gefühl: „Wahrscheinlich gibt es eine bessere Lösung... Vielleicht

gibt es einen besseren Partner (Kollegen, Chef, Mitarbeiter), mit dem ich zufriedener wäre.“
Und sobald Ihr Gegenüber diese bessere Lösung findet, wird die Beziehung beendet.

Wie erreicht man Zusammenarbeit?

1. Druck durch Respekt ersetzen

Versuchen Sie zu verstehen, ob Sie bei Gesprächen oder bei der Lösung von Problemen Druck auf andere ausüben. Unter Druck wird eine Person entweder Widerstand leisten oder sich zurückziehen (entweder in sich selbst oder aus der Beziehung). Wenn Sie bemerken, dass dies auf Sie zutrifft, entwickeln Sie Respekt vor dem Recht des anderen, eine eigene Meinung zu haben.

Das bedeutet nicht, dass Sie mit dieser Meinung einverstanden sein müssen. Es bedeutet, dass Sie tolerant gegenüber der Andersartigkeit der Menschen werden – und ihr Recht respektieren, andere Interessen und Denkweisen zu haben.

Was tun? Sie müssen nicht von Ihrer eigenen Sichtweise abweichen. Das ist nicht einfach, aber wenn Sie die Fähigkeit entwickeln, Menschen nicht zu beurteilen, und Druck durch Respekt ersetzen, wird dies die Spannung auch in den schwierigsten Verhandlungen reduzieren.

2. Nicht auf eigene Interessen verzichten

Wenn Sie dazu neigen, anderen nachzugeben, weil Sie glauben, damit den Frieden in der Beziehung zu wahren, denken Sie daran: Zusammenarbeit bedeutet nicht, auf Ihre eigenen Interessen zu verzichten.

Was tun? Sie müssen lernen, klar auszudrücken, was Sie wollen und was Ihnen Sorgen bereitet. Und wenn nötig, auch „nein“ zu inakzeptablen Vorschlägen oder Verhaltensweisen sagen.

Um innere Stärke für ein „nein“ zu finden, denken Sie an Ihre Werte. Welchem für Sie wichtigen Wert sagen Sie „ja“, wenn Sie einen Vorschlag ablehnen, der Ihnen nicht passt?

Beispiel 1: Ablehnen oder eine Ausnahme machen?

In einem seiner Bücher beschreibt William Ury, einer der Gründer des Harvard-Verhandlungsprojekts, wie der Manager eines großen internationalen Hotelnetzwerks einem Hotelbesitzer auf den Karibischen Inseln eine Ausnahme verweigern musste. Dieser wollte, dass der Standard vor Abschluss der Bauarbeiten umgangen wird. Der Manager verstand, dass er ablehnen musste, nicht aus Prinzip, sondern weil die Marke an Bedeutung verlieren würde, wenn das Netzwerk auch nur einmal von seinen Standards abweichen würde. Deshalb sagte er dem Hotelbesitzer: „Sie und andere wollen Teil unseres Netzwerks werden, weil wir nie Ausnahmen bei Qualitätsfragen machen.“

Schlussfolgerung: Respektvolle Interaktion kann eine Prävention von Konflikten sein.

Die zweite Regel – Emotionen erkennen

Der zweite Grundsatz bei der Konfliktlösung ist, zu erkennen, ob in der Situation mehr Emotionen oder Rationalität vorhanden sind. Worum streiten Sie? Haben Sie unterschiedliche Ansichten über dieselbe Situation, oder ist es bereits offensichtliche Unzufriedenheit mit dem anderen, und es gibt

kritische Urteile über den anderen? Dies ist ein sehr wichtiger Punkt, der den Fokus Ihrer Aufmerksamkeit bestimmen wird.

Beispiel 2: Konflikt in einem Familienunternehmen

Wir wurden als Mediatoren in ein Familienunternehmen eingeladen, in dem bereits andere Experten gearbeitet hatten. Verschiedene Berater wechselten sich ab, doch der Konflikt verschärfte sich. Wir arbeiteten etwa 50 Stunden in Einzel- und Gruppengesprächen. Wir sprachen über die Beziehungen und Wünsche jedes Einzelnen, fanden viele gemeinsame Interessen und klärten Missverständnisse. Vor allem aber halfen wir, die Bedeutung der Familie und des Kontakts zu den Angehörigen zu erkennen. Dies war der Wendepunkt in ihren Verhandlungen. Im Wesentlichen gaben wir ihnen die Möglichkeit, gemeinsam zu sprechen und jeder für sich die eigene Sichtweise auf die Entwicklung des Familienunternehmens und die eigene Beteiligung daran zu reflektieren.

Nach der Mediation trafen die Familienmitglieder gemeinsam eine Reihe wichtiger Entscheidungen, und das Wichtigste war, dass sie den Wunsch und die Fähigkeit hatten, weiterhin selbstständig zu interagieren.

Schlussfolgerung:

Es ist falsch, in Konflikten nur mit der rationalen Seite des Problems zu arbeiten. Die Lösungen mögen richtig, aber tot sein. Sie werden nicht umgesetzt.

Richtig ist es, auf die emotionale Komponente zu achten: Beziehungen klären, Vertrauen wiederherstellen, die wahren Interessen aller Beteiligten erkennen, gemeinsame Berührungspunkte finden.

Das Wichtigste ist der Wunsch zur Zusammenarbeit, Vertrauen und der Glaube daran, dass es möglich ist. Wenn das gegeben ist, sind alle praktischen Fragen nur noch Technik.