

CB

Der Heft 2 28. März 2007 Klein/Zehetner Controlling- Berater

Informationen
Instrumente
Praxisberichte



Controlling aktuell

- Beyond Budgeting
- 2. Controller Advantage Bonn
- Internationalisierungsoffensive ICV

Relative Ziele und Leistungsverträge als
innovative Controlling-Technologie

Corporate Performance Management:
Geschäftsprozesse im Fokus

Konfliktgespräche

Messung von Innovationen

Auswirkungen steigender
Rohstoff- und Energiepreise in der Kalkulation

Mit erweiterter
CD-ROM

Konfliktgespräche oder die konstruktive Kraft der kontroversen Diskussion

- Wo und wann immer Menschen gemeinsame Ziele verfolgen, unabhängig, ob im privaten oder im beruflichen Umfeld, sind Konflikte unvermeidbar.
- Konflikte bergen aber ein großes Potenzial für positive Entwicklung, wenn Konfrontation mit Akzeptanz verbunden wird.
- Der Controller ist in vielfältigen Situationen Konflikten und kontroversen Diskussionen ausgesetzt. Der Beitrag zeigt Ihnen, welche Regeln zu beachten sind, um die konstruktive Kraft von Konflikten zu nutzen.
- An einem Beispiel einer typischen Situation aus dem beruflichen Alltag eines Controllers wird die Anwendung der einzelnen Elemente des Beitrags anschaulich zusammengefasst.

Inhalt		Seite
1	Einführung und Zielsetzung	227
2	Der Konflikt zwischen konstruktiver Kraft und zerstörerischer Eskalation	228
2.1	Die Kraft der Gegensätze oder die Gefahr der Harmonie	228
2.2	Modell der Konflikteskalation	229
2.3	Zwischen Wert- und Geringschätzung, meinen und deinen Interessen	232
3	Phasen und Exit-Strategien eines Konfliktgesprächs	234
3.1	Dynamisches Modell des Konfliktgesprächs	235
3.2	Exit-Strategien	237
3.3	Ein Beispiel zur Anwendung	238
4	Literaturhinweise	242

■ Der Autor

Dr. Peter Herbek ist Geschäftsführender Gesellschafter der WBG (Wirtschaftsberatungsgesellschaft) in Wien (www.wbg.at) sowie wissenschaftlicher Leiter der MBA-Programme der PEF Privatuniversität für Management Wien. Er hält zahlreiche Lehraufträge (u. a. Wirtschaftsuniversität Wien, TU Wien, FH Wiener Neustadt, Donauuniversität Krems) in den Bereichen Strategisches Management, Strategisches Bankmanagement, Transformationsmanagement sowie Kommunikation im Unternehmen.

1 Einführung und Zielsetzung

Wo und wann immer Menschen gemeinsame Ziele verfolgen, unabhängig, ob im privaten oder im beruflichen Umfeld, sind Konflikte unvermeidbar

In Anlehnung an konstruktivistische Ansätze liegt einerseits die Begründung für diese These in der Feststellung, dass die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, unsere Erfindung ist und daher von unseren Mitmenschen nicht in der gleichen Art und Weise wahrgenommen wird.¹ Unsere Entscheidungen basieren eben auf dieser konstruierten Umwelt. Es ist daher eher Zufall, wenn unser Partner eine ähnlich konstruierte Umwelt generiert und so zu ähnlichen Entscheidungen kommt.² Ohne geeigneten Austausch der gegenseitigen Wahrnehmungsbilder kann es nicht zu gemeinsam verstandenen und getragenen Entscheidungen kommen und Konflikte nehmen so oft ihren Anfang. Nicht selten münden so begonnene konfliktäre Situationen in der Feststellung der Unverträglichkeit mit dem Gegenüber und lösen sich somit quasi von ihren sachlichen Inhalten. An dieser Schwelle verlieren Konflikte zunehmend ihre konstruktive Kraft und entwickeln letztlich sowohl für die Sache als auch für die handelnden Personen ihre zerstörerische Kraft. Für die konstruktive Kraft der kontroversen Kommunikation ist es daher unumgänglich, Konflikte auf einer relativ niedrigen Stufe der Eskalation zu halten.

Andererseits entstehen Konflikte auch aufgrund unterschiedlicher Interessen, die miteinander soweit unvereinbar sind, dass der Interessensgewinn des einen nur zu Lasten des anderen erzielt werden kann. Diese Konfliktform ist sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld relativ selten anzutreffen und oft nur ein Konstrukt einer oder beider Konfliktparteien. Tritt diese Konfliktform jedoch tatsächlich auf, so sind konstruktive Konfliktlösungen nicht mehr möglich und letztlich entscheidet der Kampf – den ausgeschriebenen Auftrag kann eben nur einer der sich bewerbenden Konkurrenten gewinnen. Auf dieser Ebene sind aber dauerhaft konstruktive Kommunikationsbeziehungen nur schwer möglich.

Im Rahmen dieses Artikels werden ausschließlich Konfliktsituationen der ersten Art – wo gemeinsame Lösungen denkbar sind – zwischen weitgehend gleichrangigen Partnern erörtert. Dies sind auch die am häufigsten auftretenden Konfliktsituationen. Als typisches Beispiel kann in diesem Zusammenhang die Rolle des Controllers im Unternehmen genannt werden, der oft als Über-

Konflikte unter Gleichrangigen

¹ Vgl. Kieser (2002), S. 287f.

² Vgl. Glasersfeld (1986), S. 40.

bringer unangenehmer Nachrichten für Transparenz in Form von diversen Abweichungsanalysen in den verkaufsorientierten Linienabteilungen sorgen muss.

In diesem Kontext soll der vorliegende Beitrag die destruktiven Konflikt dynamiken deutlich machen und geeignete Einstellungen und Methoden aufzeigen, um Konflikte auf geringer Eskalations ebene zu halten, um so die konstruktive Kraft der kontroversen Kommunikation zur Lösung komplexer Problem nutzen zu können. Dazu wird ein Modell für das Gestalten von Konfliktgesprächen entwickelt und beispielhaft dargestellt, mit dem die konkrete Anwendbarkeit unterstützt werden soll.³

2 Der Konflikt zwischen konstruktiver Kraft und zerstörerischer Eskalation

2.1 Die Kraft der Gegensätze oder die Gefahr der Harmonie

In der betrieblichen Praxis stellt sich oft die Frage nach der Zusammensetzung der obersten Führungsebene eines Unternehmens: Sollen die handelnden Personen sich eher ähnlich sein, damit Harmonie gefördert und Konflikte minimiert werden, oder soll eher einer Besetzung der Vorzug gegeben werden, die Unterschiede forciert und damit Meinungs Vielfalt und kritische Auseinandersetzungen mit den immer komplexeren Aufgabenstellungen fördert? Diese Frage ist nicht ganz einfach zu beantworten, dennoch kann davon ausgegangen werden, dass beide Extreme die Wahrscheinlichkeit, ein Unternehmen erfolgreich zu führen, eher reduzieren. In beiden Fällen gilt die These, dass Stillstand in der Unternehmensentwicklung eintreten wird: entweder durch gegenseitige Blockade oder durch eine in Harmonie versinkende einseitige und damit unkritische Betrachtung der relevanten Unternehmensumwelt und der internen Möglichkeiten der Unternehmensentwicklung.

Verbindung von Konfrontation mit Akzeptanz

Konfliktäre Blockaden führen in der Regel zu einer zunehmenden Fixierung auf die sozio-kulturellen Dimensionen des Unternehmens und die sach-rationalen Notwendigkeiten bleiben weitgehend unberücksichtigt. Untersuchungen haben gezeigt, dass in konfliktären Situationen die sach-rationalen Themen, die im Führungskreis behandelt werden, unter 5 % liegen.⁴ Im Gegensatz dazu behindert ein Zuviel an Harmonie, die immer komplexeren Zusammenhänge

³ Vgl. Hugo-Becker; Becker (1995), S. 95.

⁴ Vgl. Becker-Beck; Beck; Eberhardt (1998), S. 107.

aus unterschiedlichen Standpunkten kritisch und kontrovers zu betrachten, um damit differenzierte Entscheidungen, die sowohl sach-rationale als auch sozio-kulturelle Zusammenhänge berücksichtigen, treffen zu können. Vielfalt statt Einfalt ist die Notwendigkeit in einer immer komplexer werdenden Umwelt.

Folgt man dieser These, so ist ein Ausgleich zwischen den Extremen Harmonie und Unterschiedlichkeit zu finden. Es müssen gleichwertige, von Konstruktivität getragene Auseinandersetzungen gesucht und zum Wohle des Gesamtsystems ausgetragen werden, denn Entwicklung findet nur statt, wenn Konfrontation mit Akzeptanz verbunden werden kann.⁵

Die täglichen Erfahrungen zeigen uns aber oft, dass kontroverse Diskussionen an Radikalität zunehmen und damit meist nicht mehr beherrschbar sind. Selten haben wir gelernt, mit konfliktären Situationen umzugehen, und daher ist der Konflikt ein meist negativ besetzter Begriff. Der Konflikt ist aber durchaus als Nährboden für Entwicklung zu verstehen, wenn er in seiner Eskalationsdynamik gebremst werden kann. Es gilt also, soziale Kompetenz aufzubauen, wie konfliktäre Situation beherrscht und destruktive Eskalationen vermieden werden. Dazu sind in erster Linie bestimmte Einstellungsmuster, aber auch konkrete Modelle und Instrumente notwendig.

2.2 Modell der Konflikteskalation

Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen mindestens zwei Akteuren – Individuen, Gruppen, Organisationen etc. –, wo wenigstens ein Akteur eine Unvereinbarkeit im Denken, Fühlen und Wollen mit dem anderen Akteur in der Form erlebt, dass seine Handlungen eine Beeinträchtigung erfahren.⁶ Entscheidend ist, dass Konflikte sich erst dann manifestieren, wenn eine Handlungseinschränkung vorliegt.

Wir unterscheiden einerseits zwischen Sach- und Beziehungskonflikten und andererseits zwischen heißen und kalten Konflikten.⁷ Bei **Sachkonflikten** steht die sach-rationale Ebene im Vordergrund der Auseinandersetzung. Die Gegenpartei wird auf der Beziehungsebene voll respektiert. Tendenziell sind solche Konflikte auf einer niedrigeren Eskalationsstufe angesiedelt und korrelieren eher mit der Dimension der heißen Konfliktaustragung.

**Sachkonflikte –
Beziehungskonflikte –
heiße Konflikte –
kalte Konflikte**

⁵ Vgl. Schulz von Thun (1991), S. 47.

⁶ Vgl. Glasl (1994), S. 14.

⁷ Vgl. Glasl (1994), S. 70 ff.

In **Beziehungskonflikten** kommen zwischen den Konfliktparteien neben den sachlichen Gründen immer stärkere Reibungsflächen auf der Beziehungsebene zum Vorschein. Die Art und Weise des Umgangs miteinander wird zu einem Problem an sich und das Sachthema tritt immer mehr in den Hintergrund – das wirkliche Problem liegt in der anderen Konfliktpartei. Ist die „Chance auf einen Sieg“ nicht gegeben, tendieren Konflikte auf der Beziehungsebene dazu, in einer kalten Form der Konfliktaustragung zu enden. Beziehungskonflikte korrelieren auf jeden Fall mit einer höheren Eskalationsstufe.

Parteien, die in einen **heißen Konflikt** verwickelt sind, zeichnen sich durch eine heftige Begeisterungsstimmung aus. Im Grunde geht es bei den Zusammenstößen zumeist darum, die Gegenseite zu einem gläubigen Anhänger der eigenen Ideale zu machen. Die Grundeinstellung der Konfliktparteien ist expansiv: Es wird „Gebietsvergrößerung“ und ein Vermehren der Anhängerschaft angestrebt und damit die Erweiterung des Einflussbereichs. Heiße Konflikte entwickeln eine starke Führerzentrierung.

Kalte Konflikte treten weniger augenscheinlich auf. Anstelle des Feuers der Begeisterung begegnet man bei den Konfliktparteien tief verwurzelten Enttäuschungen, einer weitgehenden Desillusionierung und Frustration. Durch die Ausweglosigkeit und scheinbare Chancenlosigkeit, die unangenehme Situation zu beeinflussen, entstehen Hilflosigkeit und Resignation. Es kommt zum Erliegen der Kommunikation schlechthin. Nach und nach bildet sich zwischen den Parteien ein „soziales Niemandsland“. Im Gegensatz zur Führerzentrierung in den heißen Konflikten zeigt sich in den kalten Konflikten ein Führungsvakuum. Meist treten kalte Konflikte auf der 2. Stufe der Konflikteskalation auf.

Hauptschwellen der Konflikteskalation

Der Konflikt trägt eine **Eigendynamik** in sich, die ihn von Stufe zu Stufe der Eskalation schreiten lässt, sofern keine deeskalierenden Maßnahmen gesetzt werden.⁸ Die bereits auf der ersten Eskalationsebene entstehende Konfliktdynamik wird durch folgende Kreislaufbeziehung in Gang gebracht: A formuliert sein Argument, B erwidert, überzeichnet aber seinen Standpunkt etwas, B will ja A überzeugen. Daraufhin wird A sein Argument auch mit mehr Vehemenz darstellen, um nicht ins Hintertreffen zu geraten, usw.

In der Regel wird zwischen **drei Eskalationsebenen des Konfliktes** unterschieden (s. Abb. 1). Bei jedem Übergang von einer Hauptebene der Eskalation zur nächsten wird eine meist sehr bewusst erlebte Schwelle der Konfliktaustragung überschritten. Doch auch innerhalb einer Konfliktebene nimmt die Konfliktdynamik ständig

⁸ Vgl. Hugo-Becker; Becker (1995), S. 97.

zu. Der Übergang von einer Hauptebene des Konfliktes in eine nächste ist nur eine sprunghafte und viel deutlichere Eskalation.

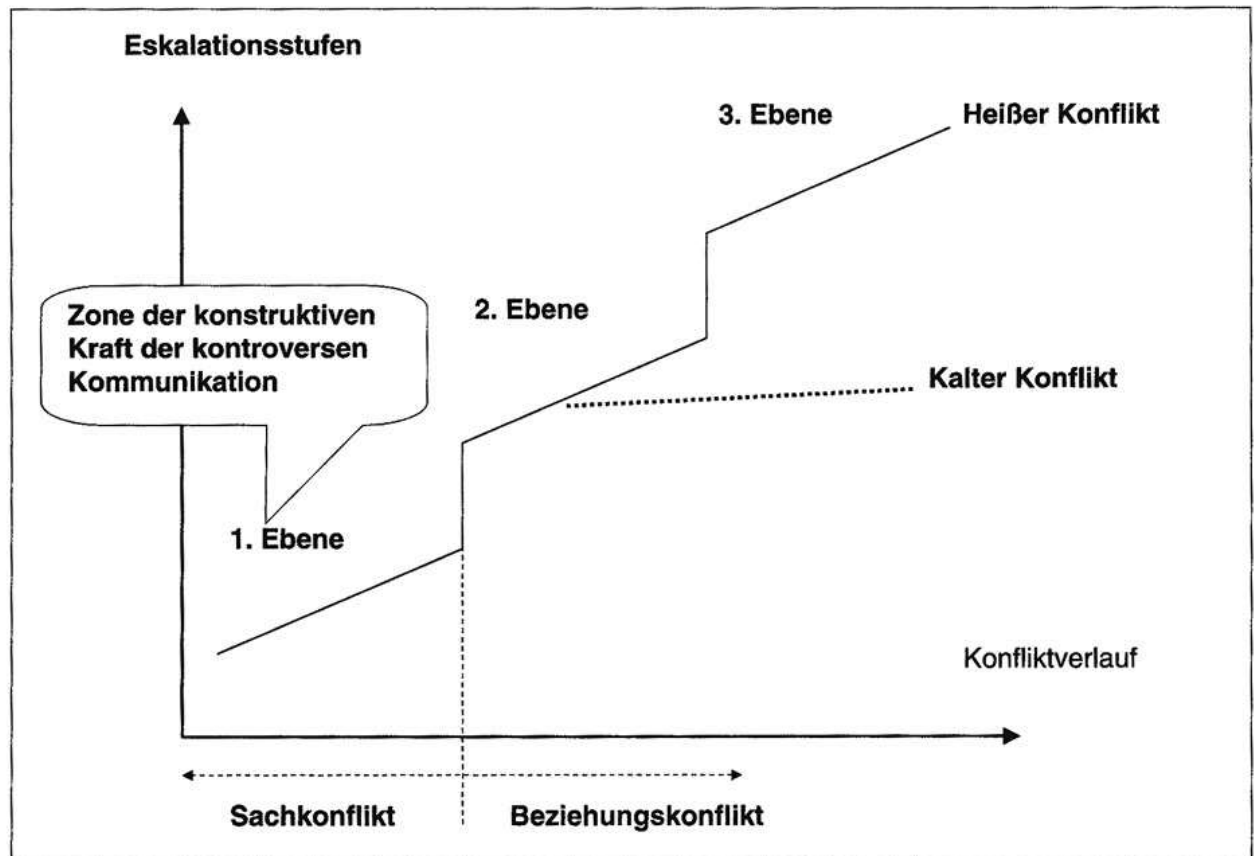


Abb. 1: Stufen der Konflikteskalation

Auf der **ersten Eskalationsebene** sind die Differenzen zwischen den Parteien vorwiegend **sachbezogen** und die Konfliktaustragung verläuft in Form des **heißen Konfliktes**. Noch scheut man davor zurück, die Eigenschaften und Qualitäten der Gegenpartei als solche zum direkten Gegenstand der Auseinandersetzung zu machen. Nur auf dieser Ebene ist die konstruktive Kraft der kontroversen Kommunikation gegeben.

Auf der **zweiten Eskalationsebene** steht nun nicht mehr das sach-rationale Problem im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Der Konflikt geht bei Überschreitung der 1. Hauptschwelle mehr oder minder **sprunghaft von der Sachebene auf die Beziehungsebene** über. Wenn weder Flucht noch Machteingriff möglich ist, tendiert der Konflikt aufgrund der Hoffnungslosigkeit zur Form des **kalten Konfliktes**.

Mit dem Eintritt auf die **dritten Ebene der Eskalation** ändert sich das gegenseitige Feindbild abermals entscheidend. Es gilt die

Gegenpartei mit allen Mitteln zu bekämpfen. Die Kommunikation auf der dritten Eskalationsebene ist einseitig und nur als Botschaft und nicht als Aufforderung zum Dialog zu verstehen. Die Hoffnung auf Konfliktlösung ist völlig begraben. Es geht nur mehr darum, dem anderen zu schaden und, wenn notwendig, dabei auch eigene „Verluste“ in Kauf zu nehmen. In der Regel sind solche Konflikte nur mehr durch externen Machteingriff zu lösen.

2.3 Zwischen Wert- und Geringschätzung, meinen und deinen Interessen

Um die konstruktive Kraft des Konfliktes nutzen zu können, müssen alle Anstrengungen unternommen werden, um ihn auf der ersten Eskalationsstufe zu halten. Damit stellt sich die Frage, welche Verhaltensmuster zu einer Eskalation führen und welche den Konflikt auf der ersten Eskalationsebene halten. Hier gilt es, zwischen den Polen Wertschätzung vs. Geringschätzung einerseits und meine vs. deine Interessen andererseits zu unterscheiden.

Abbildung 2 zeigt die Zusammenhänge im Rahmen eines statischen Modells, dass im nächsten Kapitel zum Thema Phasen des Konfliktgespräches noch dynamisiert wird.

Daraus ergeben sich vier Verhaltensquadranten unter der Voraussetzung, dass gegensätzliche Interessen vorhanden sind.

**Geringschätzung
ist der Motor der
Konflikt-
eskalation**

Im Quadranten „Wertschätzung und meine Interessen“ zeigt sich ein klar patriarchalischer Lösungszugang. Die Wertschätzung wird dem anderen gegenüber so lange aufrechterhalten, solange die eigenen Interessen durchgesetzt werden können. Im Falle von komplementären Beziehungsmustern – ein Partner nimmt die dominierende Stellung ein, der andere die angepasste, beispielsweise Mutter und Kind oder Lehrer und Schüler – können solche Kommunikationsmuster auch langfristig stabil bleiben, ohne dass dabei die konstruktive Kraft der kontroversen Kommunikation genutzt werden kann. Im Falle von symmetrischen Beziehungen – beide Partner streben nach Gleichheit – wird die Gewinner-Verlierer-Situation ganz deutlich wahrgenommen und diese Kommunikationsmuster tendieren rasch dazu, die gegenseitige Wertschätzung aufzugeben. Der Konflikt gleitet in den Quadrant „Geringschätzung und meine Interessen“ ab und springt so auf ein nächstes Eskalationsniveau.⁹

⁹ Vgl. Watzlawick (2000), S. 69.

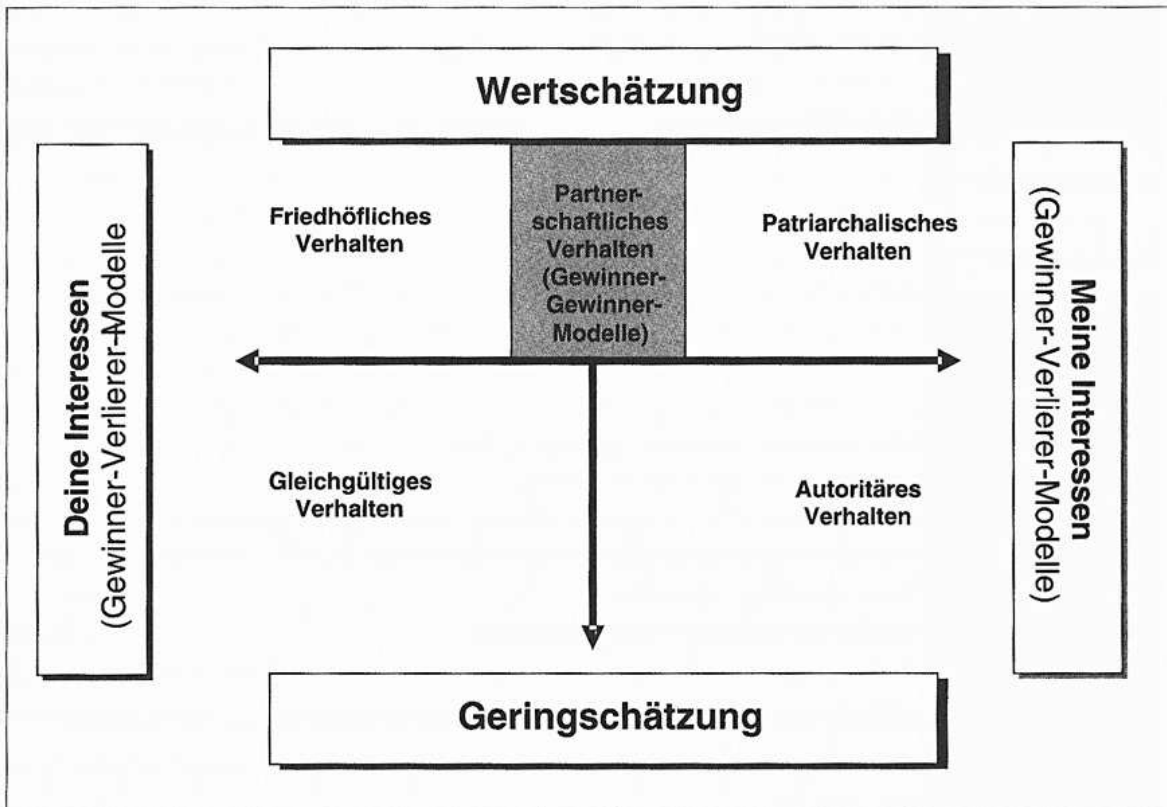


Abb. 2: Statisches Modell der Beziehungsebenen

Im Quadrant „Wertschätzung und deine Interessen“ zeigt sich eine spiegelbildliche Form eines „Gewinner-Verlierer-Modells“. Die eigenen Interessen werden auf dem Altar der Harmonie geopfert. Es herrscht ein „friedhöfliches Verhalten“ vor.¹⁰ Dieses Kommunikationsmuster lässt keine Konflikte zu und in letzter Konsequenz wird das eigene Selbst aufgegeben, man lebt nur mehr in der Welt des anderen. Auch hier kann sich die konstruktive Kraft der kontroversen Kommunikation nicht entfalten.

Im Quadrant „Geringschätzung und meine Interessen“ steht ein massives „autoritäres Kommunikationsmuster“ im Vordergrund. Ganz offen werden die eigenen Interessen in den Mittelpunkt gestellt und die andere Seite implizit und oft auch explizit abgewertet. Dem anderen wird a priori nicht eine eigene wertvolle Sichtweise eingeräumt. Dieses Kommunikationsmuster führt bei gleichrangigen Partnern – also symmetrischen Beziehungsformen – mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu eskalierenden konflikthaften Kommunikationsprozessen. Diese Form der Kommunikation kann langfristig nur über massiven und permanenten Machteingriff aufrechterhalten werden.

¹⁰ Vgl. Schulz v. Thun (1991), S. 47.

Letztlich ist das Kommunikationsmuster im Quadranten „Gering-schätzung und deine Interessen“ als gleichgültiges Verhalten zu beschreiben, weder die Sache noch die Person findet Interesse.

Damit stellt sich in diesem Modell die Frage nach dem anzustrebenden Verhalten, da alle bis jetzt beschriebenen Quadranten wohl keine Ideallösungen darstellen. Einerseits kann das anzustrebende Verhalten nur auf gegenseitiger Wertschätzung basieren. Alle anderen Formen führen bei gleichrangigen Partnern unweigerlich in die Konflikteskalation und verlassen daher die Dimension der konstruktiven Kraft konfliktärer Kommunikationsbeziehungen. Andererseits muss ein Ausgleich zwischen deinen und meinen Interessen hergestellt werden, um zu langfristigen konstruktiven und von gegenseitigem Commitment getragenen Entscheidungen zu kommen. Ausschließlich in diesem Bereich, der „partnerschaftliches Verhalten“ genannt werden soll, kann die konstruktive Kraft der konfliktären Kommunikation entstehen, die für Entwicklung und Fortschritt sorgt. Diese Kommunikationsmuster können auch langfristig als „Gewinner-Gewinner-Modelle“ aufrechterhalten werden.

Dieses Modell hat zweifellos idealtypischen Charakter, da es davon ausgeht, dass beide Konfliktpartner guten Willens sind und in partnerschaftlicher Manier ihre unterschiedlichen Sichtweisen offen dem anderen darlegen – ganz in dem Bestreben, eine gemeinsame, tragfähige Lösung zu finden. Das Modell sagt nichts darüber aus, wie man in diese Position des Gewinnens-Gewinnens kommt, und vor allem, was man tut, wenn diese Position verlassen wird oder manchmal auch verlassen werden muss, um beispielsweise nicht Gefahr zu laufen, in die zitierte „friedhöfliche“ Position gedrängt zu werden.

Das folgende Kapitel versucht, Antworten auf diese Fragen zu skizzieren und den realen Gegebenheiten mit Hilfe eines dynamischen Modells einen Schritt näherzukommen.

3 Phasen und Exit-Strategien eines Konfliktgesprächs

Um vom Trennenden zum Gemeinsamen zu kommen, ist es zwingend notwendig, die Sichtweise des anderen möglichst in seiner gesamten Komplexität zu begreifen. Die Kommunikationstheoretiker sprechen in diesem Zusammenhang vom „aktiven Zuhören“, die Psychologen vom Aufbau einer empathischen Beziehung. Empathische Kommunikationsstrukturen setzen ein tatsächliches „Einlassen auf den anderen“ voraus – es muss ein

inneres Bedürfnis bestehen, den anderen und dessen Sichtweise verstehen zu wollen. Diese Form der Kommunikation fordert eine hohe mentale Kraftanstrengung.

Ohne Verständnis für den Anderen sind gemeinsame tragfähige Lösungen nicht möglich. Verständnis bedeutet allerdings nicht notwendigerweise Einverständnis. Notwendig ist es, unterschiedliche Betrachtungsweisen auszutauschen und sie miteinander zu konfrontieren. Erst auf Basis eines gegenseitigen empathischen Verstehens kann die konstruktive Kraft konfliktärer Kommunikation entstehen und in einer gemeinsamen differenzierten Lösung münden. Ohne diesen Prozess des gegenseitigen Aufeinander-Einlassens sind „gemeinsame“ Lösungen nur über Druck möglich.

**Einlassen ohne
Zustimmung ist
die Basis für
Gemeinsames**

3.1 Dynamisches Modell des Konfliktgesprächs

Abbildung 3 zeigt die einzelnen Phasen eines konstruktiven Konfliktgesprächs.¹¹

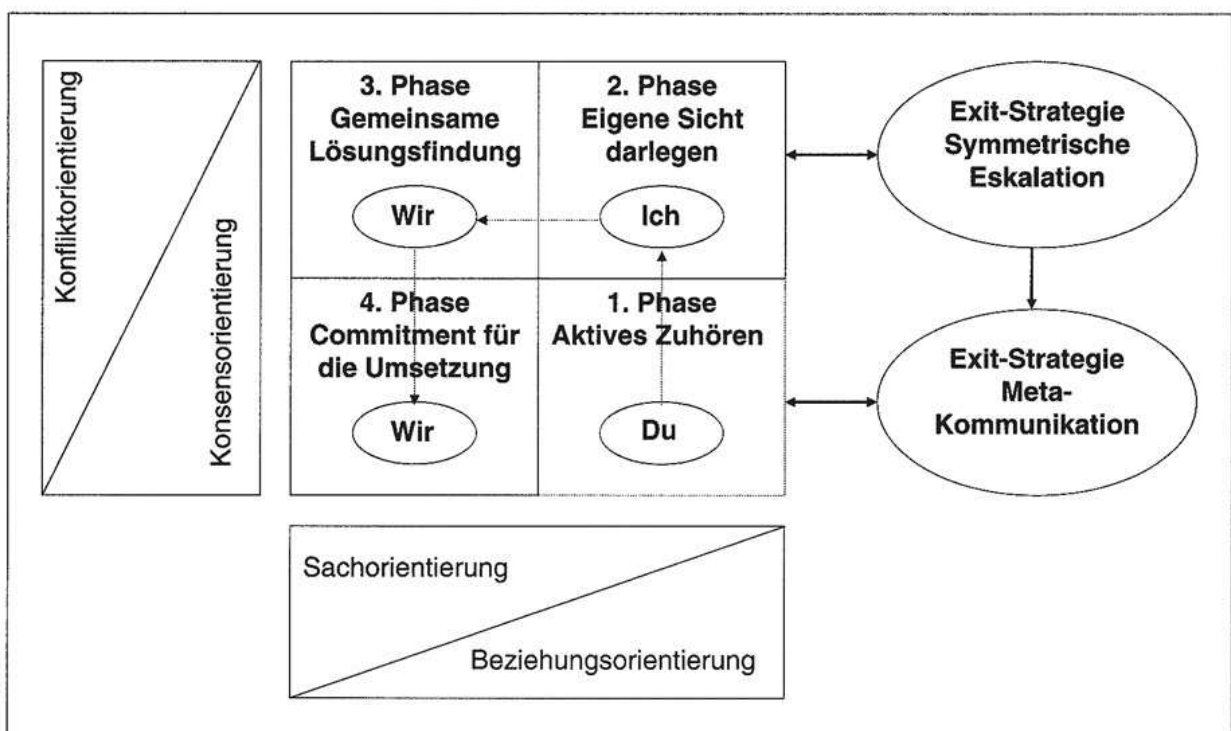


Abb. 3: Phasen des Konfliktgesprächs

¹¹ Vgl. Gordon (1999), S. 205.

- ▷ **Phase 1: Empathische Beziehung durch aktives Zuhören aufbauen** und damit eine mögliche umfassende Sichtweise des anderen zu einem bestimmten Thema erfassen zu können. In dieser 1. Phase des Konfliktgesprächs geht es darum, dem Gegenüber die Möglichkeit zu geben, den eigenen Standpunkt in der gesamten Komplexität darzustellen – das DU steht im Mittelpunkt der Betrachtung. Konsens- und Beziehungsorientierung charakterisieren diese Phase.
- ▷ **Phase 2:** In der zweiten Phase des Konfliktgesprächs geht es darum, den **eigenen Standpunkt möglichst umfassend darzulegen** und sich von der Sichtweise des anderen abzugrenzen. Ohne diese 2. Phase würde unsere konfliktäre Kommunikation im statischen Modell auf der Ebene der „Friedhöflichkeit“ verharren. In dieser Phase geht es also um das ICH. Hier zeigt sich klar, dass Verstehen nicht Einverständnis bedeuten muss. Diese Phase ist daher meist eine kritische, da die unterschiedlichen Standpunkte zu Tage treten und die Gefahr einer Konflikteskalation gegeben ist. Noch ist die Beziehungsorientierung das dominierende Kommunikationsmuster.
- ▷ **Phase 3:** Erst auf Basis der ersten beiden Phasen ist es möglich, zu **gemeinsamen Lösungen** zu finden. Nur Lösungen, die auf diesen beiden Phasen aufbauen, generieren ausreichendes Commitment aller Parteien in der anschließenden 4. Phase – der Realisierung. Während die Phase 1 sich im Quadranten „Wertschätzung und deine Interessen“ und die Phase 2 sich im Quadranten „Wertschätzung und meine Interessen“ befunden haben, gelangt die Phase 3 nun in die Ebene der „Partnerschaftlichen Lösungen“ – also „Wertschätzung und Berücksichtigung der gegenseitigen Interessen“. In dieser Phase steht das WIR im Vordergrund der Betrachtung.

Das dynamische Modell des Konfliktgesprächs zeigt damit, dass ein direktes Ansteuern der „partnerschaftlichen Ebene“ oder anders ausgedrückt, der Versuch, gleich eine gemeinsame Lösung zu finden, ohne die gegenseitige Analyse der jeweiligen Standpunkte, meist in einer Sackgasse enden. Die gewonnene Zeit durch das Überspringen der ersten beiden Phasen kehrt sich bald ins Gegenteil um, wenn eine zunehmende Konfliktdynamik das Finden einer gemeinsamen Lösung nachhaltig behindert. Sind die ersten beiden Phasen gelungen, dominiert in dieser Phase das sachorientierte „Streiten“ um eine gemeinsame Lösungsfindung. Jetzt hat die konstruktive Kraft der konfliktären Kommunikation Chance auf Entfaltung.

- ▷ **Phase 4:** Unter der Voraussetzung, dass die ersten drei Phasen zu den gewünschten Effekten geführt haben – dieses Modell erhöht signifikant die Wahrscheinlichkeit der konstruktiven Kraft der kontroversen Kommunikation, garantiert sie aber nicht –, entsteht in der abschließenden 4. Phase das **Commitment für gemeinsame Lösungen**. Auch die Phase 4 fokussiert das WIR und Konsens- und Sachorientierung stehen im Vordergrund.

3.2 Exit-Strategien

Wenngleich das dynamische Modell des Konfliktgesprächs der Realität schon einen Schritt näherkommt, geht es noch immer von idealtypischen Bedingungen aus. So muss einerseits der Aufbau der empathischen Beziehung gelingen und der andere bereit sein, seine eigene Sichtweise darzustellen, andererseits kann es in Phase 2, wo es um die Darstellung des eigenen Standpunktes geht, zu einer Dynamisierung der Konflikteskalation kommen.

Für diese beiden typischen „Fällen kontroverser Kommunikation“ gilt es Antworten zu finden. Die beiden folgenden „Exit-Strategien“ sollen hier Lösungsmöglichkeiten aufzeigen.

**Exit-Strategien
als Blockade-
brecher**

■ Exit-Strategie: Metakommunikation

Metakommunikation bedeutet, über die bestehenden Muster der Kommunikation zu reden, also über die Kommunikation zu kommunizieren.¹² Metakommunikation ist ein kraftvolles Instrument, um verborgene Motive und Ansichten, Interessen, aber auch Widerstände offenzulegen.

In der 1. Phase des Konfliktgesprächs besteht die Möglichkeit der Verweigerung des Gesprächspartners, seine eigenen Sichtweisen offenzulegen. Trotz des Versuchs, eine empathische Beziehung herzustellen, ist der Partner nicht bereit, seine Interessen offenzulegen. In dieser Situation kann die Exit-Strategie Metakommunikation Anwendung finden, um gerade diese Verweigerung zu thematisieren und zu hinterfragen. Ist dieser Versuch im Sinne einer empathischen Beziehung auch tatsächlich authentisch, so wird auf der Beziehungsebene eine implizite Botschaft „... ich bin an deiner Meinung wirklich interessiert und möchte alle Hindernisse wegräumen ...“ gesendet. In den meisten Fällen kann dadurch das Eis gebrochen und ein Einstieg in die 1. Phase des Modells wieder möglich werden.

¹² Watzlawick (2000), S. 41 f.

■ Exit-Strategie: Symmetrische Eskalation

Trotz gelungener Phase 1 ist speziell in der Phase 2 der Gesprächspartner nicht bereit, der kontroversen Sichtweise seines Gegenübers Gehör zu schenken. In diesem Fall ist die Exit-Strategie „symmetrische Eskalation“ angebracht. Auf einer Ebene der Gleichberechtigung – ohne aber die Basis der beziehungsorientierten Wertschätzung zu verlassen – muss diese Verhaltensweise klar und deutlich zurückgewiesen und eine kontrollierte Konflikteskalation nicht gescheut werden. Das generelle Verhaltensmuster in dieser Situation kann folgendermaßen beschrieben werden: Wirst du geschlagen, so schlage zurück und reiche anschließend die Hand zur Versöhnung. Ohne das Zurückschlagen ist die Gefahr groß, in die friedhöffliche Situation gedrängt zu werden, wo Konflikte nicht gelöst werden, sondern Unterwerfung stattfindet. Ohne das Reichen der Hand zur Versöhnung besteht die große Gefahr der Überschreitung der 1. Konfliktbarriere, wodurch die konstruktive Kraft der konfliktären Kommunikation verloren ginge. Im Rahmen dieses Prinzips ist es bedeutend, nicht stärker zurückzuschlagen, als man selbst geschlagen wurde, da sonst so genannte „Revanchefouls“ unvermeidbar sind und damit wieder eine weitere Konflikteskalation eingeleitet würde.

Kommt es also – speziell in der Phase 2 des Konfliktgesprächs – zu abwertenden Interaktionen des anderen, so sind diese deutlich und mit der notwendigen Intensität zurückzuweisen, um anschließend wieder den Versuch zu machen, die Hand zu reichen. Man steigt sozusagen aus der Phase 2 des Modells aus – daher auch Exit-Strategie –, um anschließend den Versuch zu machen, wieder in das Modell einzusteigen.

3.3 Ein Beispiel zur Anwendung

Zum Abschluss ein kurzes Beispiel, um das oben Dargestellte zu verdeutlichen. Die folgende Situation geht davon aus, dass in einem Unternehmen der zuständige Controller schon mehrmals von einem bestimmten Außendienstmitarbeiter die versprochenen Daten für den Quartalsbericht nicht rechtzeitig bekommen hat.

<p>Controller: „Jetzt habe ich die versprochenen Daten wieder nicht bekommen. Ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie sich einmal an unsere Vereinbarungen halten könnten!“</p> <p>Außendienstmitarbeiter: „Sie haben leicht reden, wir laufen uns die Hacken ab da draußen und ihr habt nur diese verdammten Zahlen im Kopf. Sie sollten einmal bedenken, dass wir auch Ihr Gehalt verdienen! Seit einigen Monaten wissen wir nicht mehr, wo uns der Kopf steht.“</p>	<p>Exit-Strategie „Symmetrische Eskalation“</p>
<p>Controller: „Ich versteh’ Sie schon, aber Sie müssen auch meine Situation verstehen. Ich werde dann wieder von meinem Chef geprügelt, wenn ich die Zahlen zu spät abliefern.“</p> <p>Außendienstmitarbeiter: „Das sehe ich schon ein, aber gerade in den letzten Monaten spielten unsere Kunden verrückt und wir wussten nicht, was wir zuerst tun sollten.“</p>	<p>Phase 2 „Meine Sicht“</p>

<p>Controller: „Sie meinen, die letzten Monate waren für Sie im Außendienst besonders hart? Sie sehen auch wirklich gestresst aus.“</p> <p>Außendienstmitarbeiter: „Gestresst ist kein Ausdruck, wir pfeifen wirklich alle aus dem letzten Loch. Unser größter Kunde hat uns gedroht, zur Konkurrenz zu gehen, wenn unser Service nicht besser wird, und der neue Markt in Ungarn ist auch eine echte Katastrophe.“</p> <p>Controller: „Wieso ist der Markt in Ungarn so schwierig? Ich dachte, da haben wir wenig Konkurrenz?“</p> <p>Außendienstmitarbeiter: „Das haben wir zuerst auch gedacht, aber in Wahrheit sind die Konkurrenzverhältnisse dort nicht anders als auf unserem Heimmarkt.“</p>	<p>Phase 1 „Aktives Zuhören“</p>
<p>Controller: „Ich verstehe jetzt, dass Sie in einer besonders schwierigen Situation sind, aber ich bitte um Verständnis, auch meine Situation ist angespannt. Die Geschäftsführung macht immer mehr Druck, die Geschäftsdaten rechtzeitig und umfassend zu bekommen. Vielleicht können wir gemeinsam nachdenken, wie wir das Problem lösen könnten.“</p>	<p>Phase 2 „Eigene Sicht“</p>
<p>Außendienstmitarbeiter: „Nun, ich könnte Ihnen bis morgen die Daten von unserem Heimmarkt liefern und Ende der Woche die aus Ungarn. Wäre Ihnen damit geholfen?“</p>	<p>Phase 3 „Gemeinsame Lösungsfindung“</p>

<p>Controller: „Nun, das hilft mir schon sehr. Vielleicht könnten wir uns in Zukunft bereits immer eine Woche vor Abgabetermin kurz zusammensetzen und die Vorgehensweise besprechen?“</p> <p>Außendienstmitarbeiter: „Ja, das halte ich für eine gute Idee.“</p>	<p>Phase 4 „Commitment für die Umsetzung“</p>
---	---

Analysiert man dieses Beispiel, so zeigt sich, dass der Controller mit der Exit-Strategie „Symmetrische Eskalation“ in das Gespräch eingestiegen ist: „Ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie sich einmal an unsere Vereinbarungen halten könnten!“ Wiederholt hat der Außendienstmitarbeiter die gemeinsam getroffene Vereinbarung nicht eingehalten und der Controller macht deutlich, dass er sich dieses Verhalten nicht mehr länger gefallen lassen wird. Er wechselt dann in die 2. Phase des Konfliktmodells – „Ich verstehe Sie schon, aber Sie müssen auch meine Situation verstehen. Ich werde dann wieder von meinem Chef geprügelt, ...“ –, deeskaliert damit und versucht anschließend, die Phase 1 „Aktives Zuhören“ nachzuholen – „Sie meinen, die letzten Monate waren für Sie im Außendienst besonders hart? ...“. Er geht dann wieder in die Phase 2 und macht nochmals seine Sichtweise deutlich – „... Die Geschäftsführung macht immer mehr Druck ...“, um dann in Phase 3 den Versuch einer gemeinsamen Lösung einzuleiten – „...Vielleicht können wir gemeinsam nachdenken, wie wir das Problem lösen könnten.“ Letztlich werden in Phase 4 auch die Umsetzung und die weitere Vorgehensweise vereinbart – „...Vielleicht könnten wir uns in Zukunft bereits immer eine Woche vor Abgabetermin zusammensetzen ...“

Unter der Voraussetzung, dass der Konflikt zwischen Controller und Außendienstmitarbeiter sich noch in der 1. Eskalationsstufe befindet, hat diese Vorgehensweise eine reale Chance, die konstruktive Kraft der kontroversen Diskussion in Form eines „Gewinner-Gewinner-Modells“ zu nutzen – Lösung des Sachproblems und Stärkung der Beziehungsebene.

4 Literaturhinweise

- Becker-Beck, U.; Beck, D.; Eberhardt, D.: Muster und Strategien in der sozialen Interaktion zwischen Gruppen – Illustrative Interaktionsanalysen des Verlaufs zweier Erörterungstermine, in: Ardel-Gattinger, E.; Lechner, H.; Schlögl, W. (Hrsg.): Gruppendynamik, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen 1998.
- Hugo-Becker, A.; Becker, H.: Psychologisches Konfliktmanagement, Verlag C.H. Beck, 1995.
- Glaserfeld, E. v.: Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in: Watzlawick, P. (Hg.): Die erfundene Wirklichkeit, Piper Verlag, München, Zürich 1986.
- Glasl, F.: Konfliktmanagement, Verlag Paul Haupt Bern, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart 1994.
- Gordon, T.: Managerkonferenz, Heyne Verlag, 1999.
- Kieser, A.: Konstruktivistische Ansätze, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2002.
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1991.
- Watzlawick, P.: Menschliche Kommunikation, Verlag Huber, 2000.