

Fred Kofman

# Meta- Management

Der neue Weg  
zu einer effektiven Führung

Aus dem brasilianischen Portugiesisch  
von  
Susanne Lötscher



# Lösung von Konflikten

*Bei einem kreativen Disput sind sich die Beteiligten der völligen Legitimität des anderen bewusst. Keiner von ihnen lässt die Tatsache außer Acht, dass der andere versucht, die Wahrheit so auszudrücken, wie er sie sieht. Dadurch werden die Menschen keineswegs geringer. Findet eine Konfrontation in einer wohltuenden, von Liebe und Gemeinschaftlichkeit geprägten Atmosphäre statt, kann jeder Einzelne die eigene Würde aufrechterhalten, mithilfe der realen Kommunikation mit den anderen authentisch wachsen und den Wert unmittelbarer, einfacher Beziehungen entdecken.*

CLARK MOUSTAKAS

Vom Verhältnis zu den Nachbarn über den Kontakt zu Freunden, Kollegen, Vorgesetzten, Angestellten, Lieferanten und Kunden bis hin zu der Beziehung zur Familie – menschliche Interaktionen sind ein fruchtbarer Boden für Konflikte. Wir haben Konflikte, weil wir Menschen sind und es uns nicht gelingt, unseren

Bedürfnissen, Ängsten, unserem Egoismus und unserem Ärger zu entkommen. Wir können uns nicht aussuchen, *ob* wir Konflikte haben wollen oder nicht; wir können nur auswählen, *wie* wir auf Konflikte reagieren wollen.

Die erste mögliche Reaktion ist, sie zu *leugnen*. Es gibt Menschen, die einen Konflikt für so bedrohlich halten, dass sie lieber so tun, als existiere er nicht. Das heißt, man tut so, als sei „alles in Ordnung“, auch wenn es nicht so ist. In Konfliktsituationen die Realität zu leugnen, ist ungefähr genauso gefährlich, wie sie in einer gebirgigen, steilen Gegend zu leugnen. Wer die Augen verschließt und weitergeht, als wäre „alles in Ordnung“, stürzt am Ende meistens ab.

Die zweite mögliche Reaktion ist, Konflikte zu *vermeiden*. Es gibt Menschen, die wissen, dass es einen Konflikt gibt, aber sie tun trotzdem alles, um sich ihm nicht stellen zu müssen. In spannungsgeladenen Situationen ziehen sich solche Menschen zurück oder tun so, als ob gar nichts sei. In vielen Unternehmen und Familien ist das so. Natürlich ist es besser, „Klippen“ zu vermeiden, als unwissentlich über sie hinunterzustürzen, aber damit erlegen wir uns sehr große Zwänge auf: Es bleiben nur sehr wenig andere mögliche Wege übrig und wir müssen uns ungeheuer plagen.

Die dritte mögliche Reaktion ist, sich mit dem Konflikt *abzufinden*. Viele Menschen beschließen zu kapitulieren, wenn sie feststellen, dass ihre Wünsche mit denen des anderen kollidieren. Das führt dazu, dass sie sich in ihrem Leben die meisten ihrer Bedürfnisse nicht erfüllen. Kapitulation führt in den meisten Fällen dazu, dass man dem anderen grollt. Dieser Groll zerstört die Beziehung – manchmal langsam, manchmal abrupt, aber immer unausweichlich.

Die vierte mögliche Reaktion ist, den anderen zu *unterdrücken*. Dominante Menschen versuchen, ihre Lösung auf Kosten des anderen durchzusetzen und nur ihren eigenen Bedürfnissen gerecht zu werden. Anfangs sieht es so aus, als führe diese Lösung zu guten Ergebnissen, aber wenn man den anderen zwingt, sich zu unterwerfen, verschlechtert dies die Beziehung und lässt Groll aufkommen. Davon abgesehen könnte ein dominanter Mensch seine Bedürfnisse durch kreatives Verhandeln viel besser befriedigen.

Die fünfte mögliche Reaktion ist der *Kompromiss*. Ein Kompromiss ist eine Übereinkunft, zu der man durch beiderseitige Zugeständnisse kommt, indem man die Bedürfnisse beider Parteien berücksichtigt. Aber „sich auf halbem Wege treffen“ kann fatal sein, wie uns die Geschichte von Salomos Urteil zeigt: Der König schlägt vor, das Kind, um das sich zwei angebliche Mütter streiten, in der Hälfte zu teilen. Bei einem Kompromiss gibt sich jede Seite mit etwas weniger als dem zufrieden, was sie sich wünscht oder braucht. Alle verlieren ein bisschen.

Die sechste mögliche Reaktion ist die *kreative kollaborierende Lösung*. Ihr ist der Rest dieses Kapitels gewidmet.

Bei jedem Konflikt gibt es drei Faktoren: Uneinigkeit über ein Faktum, Mangel (oder Einschränkung) und Uneinigkeit über die Besitzverhältnisse (Eigentumsrecht). Nur wenn alle drei Faktoren vorliegen, handelt es sich um einen Konflikt. Ohne diese Dreifachverbindung gibt es keinen Konflikt.

■ **Faktor 1: Die Uneinigkeit hinsichtlich eines Faktums** ist eine Meinungsverschiedenheit. Eine Meinungsverschiedenheit hat Auswirkungen auf die Handlung oder auch nicht. Angenommen, ein Manager meint, er müsse mehr Personal einstellen, um die Kunden besser bedienen zu können, und ein anderer meint, das sei unangebracht, man müsse die derzeitigen Mitarbeiter vielmehr dazu bringen, sich mehr anzustrengen. Wenn beide befugt sind, Personal einzustellen, wird ihre Entscheidung ihr künftiges Vorgehen bestimmen. Diese Art Konflikt wollen wir *Handlungskonflikt* (*operativen Konflikt*) nennen. Wenn sie diese Befugnis nicht haben, wird sich ihre Entscheidung nur auf ihr Verhältnis zueinander, ihren Selbstwert und ihre jeweiligen Emotionen auswirken; die Entscheidung wird keine operativen Konsequenzen haben. Diese Art Konflikt wollen wir *persönlich* nennen.

Alle Konflikte sind persönlich, aber nur einige sind operativ. Zur Gesamtheit der persönlichen Konflikte (die der Gesamtheit aller Konflikte entspricht) gehört die Gesamtheit der Handlungskonflikte. Das heißt, dass jeder Handlungskonflikt auch persönlich

ist (oder eine persönliche Komponente enthält), aber nicht jeder persönliche Konflikt (das heißt: alle Konflikte) ist ein Handlungskonflikt (oder enthält eine operative Komponente).

Die Meinungsverschiedenheit basiert immer auf unterschiedlichen Wünschen, Bedürfnissen oder Wertvorstellungen. Wer der Ansicht ist, es sei „notwendig“, mehr Personal einzustellen, möchte, dass das Unternehmen mehr Leute einstellt; wer meint, dies sei „nicht notwendig“, möchte niemanden einstellen. Unabhängig von der operativen Macht, diese Wünsche Realität werden zu lassen, entstehen Konflikte immer aus den unterschiedlichen Bildern von einer wünschenswerten Zukunft. (Selbst wenn man sich über Ziele einig ist, gibt es möglicherweise Konflikte auf strategischer oder taktischer Ebene. Der eine verfolgt ein gemeinsames Ziel auf eine bestimmte Weise, während der andere etwas anderes vorhat.) Wenn sich beide Parteien in Bezug auf eine wünschenswerte Zukunft und die Wege dorthin einig sind, kommt es erst gar nicht zum Konflikt. Sind sie sich nicht einig, gilt wieder die erste Bedingung: Es herrscht Uneinigkeit.

In einem Handlungskonflikt liegt der Unterschied in einer materiellen Entscheidung begründet: was jeder in Zukunft tun wird. So diskutiert etwa ein Ehepaar darüber, ob es den Urlaub am Strand oder in den Bergen verbringen wird; zwei Geschwister streiten darüber, wer das letzte Bonbon bekommt.

Beim persönlichen Konflikt liegt der Unterschied in einem abstrakten Wert: wer Recht hat. Ein Beispiel: Zwei Zuschauer diskutieren darüber, was der Coach ihrer Fußballmannschaft tun sollte. Diese Diskussion, die nur dazu dient, „Zeit totzuschlagen“, hat keinerlei operative Konsequenzen. Das Einzige, was die beiden Personen gewinnen oder verlieren können, ist ihr Selbstwert, weil sie Recht haben oder nicht. Natürlich hat der Dialog über unterschiedliche Meinungen hohes erzieherisches Potenzial, aber wenn dieses Potenzial realisiert werden soll, muss die Unterhaltung auf Lernen und nicht auf Kampf ausgerichtet sein.

■ **Faktor 2: Mangel** bedeutet, dass etwas fehlt, das jeden der Beteiligten daran hindert, unabhängig das Gewünschte zu bekommen. Wenn sich das Gehaltsbudget auf X Euro beläuft, dann kann

man nur diese Summe ausgeben. Mehr Verkaufspersonal einzustellen, bedeutet also, dass man weniger Personal in anderen Bereichen einstellen kann. Dieser Mangel an Ressourcen, die zur Erfüllung der Wünsche beider Gesprächspartner nötig sind, schafft einen gemeinsamen Kontext. Die Einschränkung führt zu Interdependenz. Könnte jeder das Gewünschte bekommen, ohne vom anderen abhängig zu sein (selbst wenn es Unstimmigkeiten gäbe), gäbe es keinen Konflikt; jeder würde machen, was er will, und es würde Frieden herrschen. Aber da alle „im selben Boot sitzen“, ist es unklug, das Problem zu ignorieren (oder sich unter Druck herauszuhalten).

Bei operativen Konflikten herrscht Mangel an materiellen Ressourcen. Ein Ehepaar etwa, das entscheiden will, wo es (gemeinsam) den Urlaub verbringen wird, ist zeitlich und finanziell eingeschränkt und kann darüber hinaus auch körperlich nicht an zwei Orten (Strand und Gebirge) gleichzeitig sein.

Bei persönlichen Konflikten fehlen „Vernunft“ oder „Standpunkt“. Bei jeder Beziehung zwischen Menschen geht es um Identität, Selbstwert und relative Macht. Weil jeder Gesprächsteilnehmer gewinnen will, versucht er, Recht zu *haben*, als ginge es um einen wertvollen Gegenstand, mit dem er dem anderen überlegen sein kann. Dieses „Gewinnen“ ist der Beweis, dass Sie „mehr“ sind als der andere, denn Sie sind derjenige, der „Bescheid weiß“, der „richtig liegt“ und Respekt (seinen eigenen, den des anderen oder der Gemeinschaft) verdient hat. „Verlieren“ hingegen ist der Beweis, dass Sie „weniger“ sind als der andere, denn Sie sind derjenige, der „nicht Bescheid weiß“, „falsch liegt“ und keinen Respekt verdient hat.

Es ist aufschlussreich, Kinder (oder Erwachsene, die sich wie Kinder benehmen) beim Streit zu beobachten. Eines der Geschwister sagt: „Ich will neben Mama sitzen.“ Das andere protestiert: „Nein, ich will neben Mama sitzen.“ Mama versucht zu vermitteln: „Streitet euch nicht, Mama hat zwei Seiten. Ihr könnt euch beide neben mich setzen.“ Darauf fügt das erste hinzu: „Aber ich will zwischen Mama und Papa sitzen.“ Darauf entgegnet das andere: „Nein, ich will zwischen Mama und Papa sitzen.“ Hier handelt es sich um einen operativen Konflikt: Im inneren Kino gibt es nur einen

einzigem Platz, mit Mama auf der einen und Papa auf der anderen Seite. Es geht in Wahrheit gar nicht um die Sitzordnung; der eigentliche Konflikt ist der Kampf um die herausragende Position zwischen den Geschwistern: „Gewinner“ ist derjenige, der seinen Willen durchsetzt.

### ■ Faktor 3: Zu Uneinigkeit über die Besitzverhältnisse

kommt es dann, wenn verschiedene Personen verschiedene Standpunkte hinsichtlich der Verwendung einer knappen Ressource vertreten. So gibt es etwa einen Konflikt, wenn die beiden Manager, die über die Einstellung von mehr Personal diskutieren, Kollegen sind, die zu einer Konsensentscheidung kommen müssen. Wenn einer der Vorgesetzte des anderen ist und dieser seine Autorität akzeptiert, dann gibt es keinen Konflikt, selbst wenn er anderer Meinung ist.

In Handlungskonflikten lassen sich Unterschiede am besten durch Konsens auflösen. Eine Entscheidung aufgrund *materiellen Konsenses* bedeutet, dass alle Beteiligten mit der Entscheidung einverstanden sind (keiner macht von seinem Vetorecht Gebrauch) und alle sich verpflichten, die sich aus dieser Entscheidung ergebenden Handlungen durchzuführen. Lässt sich kein materieller Konsens erzielen, rückt der *formale Konsens* in den Vordergrund (oder der Konsens über einen bestimmten Entscheidungsmechanismus). In der Politik beispielsweise gibt es Meinungsverschiedenheiten zwischen Konservativen und Liberalen, die keinen materiellen Konsens zulassen; es herrscht auch Mangel, da ja nicht alle regieren können. Aber die Demokratie – der Mechanismus, auf den man sich in diesem Fall per Konsens geeinigt hat – sorgt für Frieden zwischen den Parteien.

Bei persönlichen Konflikten ist es das Besitzrecht über die eigene Person – auch individuelle Souveränität genannt –, das den Konflikt aufheben kann. Jeder Mensch ist Eigentümer seiner Meinungen und deshalb können die Gesprächspartner selbst dann, wenn sie nicht zu einer materiellen Einigung (über den Inhalt) gelangen, immer eine formale Einigung erzielen oder sich darauf einigen, dass sie sich uneinig sind. Ein einfaches, aber aufschlussreiches

Beispiel ist die – imaginäre – Diskussion zwischen zwei Speiseeisfans. „Zitrone ist besser“, sagt der Erste. „Nein, Schokolade ist besser“, sagt der Zweite. „Das stimmt nicht“, beharrt der Erste, „Zitroneneis schmeckt viel besser als Schokoladeneis.“ „Du hast Unrecht“, entgegnet der Zweite, „Schokoladeneis schmeckt viel besser als Zitroneneis.“ Wären die Gesprächspartner sich dessen bewusst, dass „besser“ eine persönliche Meinung und kein Faktum ist, könnten sie sich darauf einigen, dass sie uneinig sind. „Mir schmeckt zwar Zitroneneis besser ...“, würde der Erste sagen, „... aber mir Schokoladeneis ...“, würde der andere ergänzen. „Und wir respektieren beide die anderslautende Meinung des anderen“, würden beide abschließend sagen.

Falls es nur eine begrenzte Auswahl gäbe und sie nur *eine* Geschmacksrichtung kaufen könnten, gäbe es zwischen den beiden einen operativen Konflikt. Die produktive Diskussion würde sich dann nämlich nicht mehr darum drehen, welches „die beste Geschmacksrichtung“ ist, sondern darum, „welches Eis wir kaufen“. Wie bereits erklärt, geht es darum, den Fokus von der Wahrheit auf die Effektivität zu verlagern. Mit der Frage „Was ist wahrer?“ entsteht Raum für Konfrontation; mit der Frage „Was ist effektiver?“ entsteht Raum zum Verhandeln.

Jeder Konflikt hat drei Ebenen: die *Aufgabe*, die *Beziehung* und die *Emotionen*. Auf der Ebene der Aufgabe bedroht der Konflikt die Fähigkeit der Betroffenen, Handlungen zu koordinieren. Ob direkt (operativer Konflikt) oder durch das Nachlassen der Beziehung und der Motivation (persönlicher Konflikt) – ungelöste Konflikte wirken sich auf die Effektivität aus. Auf der Beziehungsebene kann der Konflikt Angst erzeugen und zur Distanzierung führen. Selbst wenn die Beteiligten „sich darüber einig sind, dass sie sich uneinig sind“ (wenn sie keine operativen Entscheidungen zu treffen brauchen), können die Differenzen offene Wunden hinterlassen. Diese Wunden zerstören nicht nur die Beziehung, sondern erschweren auch die gemeinsame Aufgabe. Letztendlich kann ein Konflikt die Betroffenen auch emotional verwunden. Die Konkurrenten sind am Ende verletzt und gekränkt.

Um die Verteilung knapper Ressourcen zu bewerkstelligen, muss man zu einem Handlungskonsens kommen und ein Netz aus Kompromissen knüpfen. Die Lösungen müssen für alle Beteiligten einen größeren Wert haben (verglichen mit dem Wert, den ein jeder für sich selbst erzielen würde). Um die Beziehung zu erhalten, müssen die Beteiligten respektvoll und empathisch miteinander umgehen. Jeder Gesprächspartner muss das Gefühl haben, dass die anderen ihm zuhören und ihn achten. Um ihren Selbstwert und ihre Bereitschaft zu bewahren, müssen sich die Gesprächspartner emotional kompetent verhalten. Das bedeutet, dass sie sich ihrer eigenen Emotionen bewusst sind und auf die der anderen achten, die eigenen Impulse steuern, auf die der anderen reagieren und verantwortlich handeln müssen. Der Prozess für kreative Konfliktlösung muss all diese Bereiche umfassen.

## Auflösung persönlicher Konflikte

Der erste Schritt bei jedem Lösungsprozess ist, die persönliche Komponente zu berücksichtigen. Es ist wirklich ganz wichtig und vorrangig, Beziehungen und den emotionalen Aspekt aller Beteiligten in Betracht zu ziehen. Einer der weitverbreitetsten Fehler in Konfliktsituationen ist, dass man diese beiden Ebenen vergisst und sofort zur abschließenden Verhandlung übergeht. Diese Abkürzung führt nur in den allerwenigsten Fällen zu guten Resultaten. Wenn es um Menschen geht, ist der kürzeste Weg keineswegs immer der effektivste.

Es gibt einen physiologischen Grund, weshalb man in einer emotionsgeladenen Situation mit der rationalen Methode scheitert: Die emotionale Aktivität wirkt sich sowohl auf den biologischen Zustand der betreffenden Personen als auch auf ihren Charakter aus. Wenn Sie ärgerlich oder ängstlich sind, wird mehr Corticotropin (CRH) ausgeschüttet und die Muskelspannung nimmt zu. Die Leber schickt Zucker ins Blut, Herz und Lungen brauchen mehr Sauerstoff. Das Blut fließt in die Extremitäten, dadurch wird das Gehirn weniger durchblutet. Die Venen schwellen an und die

Denkzentren funktionieren nicht richtig. Sie sind perfekt auf einen Kampf vorbereitet, aber nicht darauf, ein Problem rational zu lösen. Deshalb ist es ganz wichtig, sich zuerst mit den Emotionen zu beschäftigen. Bei persönlichen Konflikten dürfen wir uns nämlich nur um eines kümmern: die Emotionen.

Ein nicht-operativer Konflikt ist immer eine Illusion; deshalb lässt er sich nicht lösen – er *löst sich auf*. Von außen wirkt er zwar starr, aber unter der Oberfläche entdecken Sie, dass es gar keinen Konflikt gibt: Es gibt nur unterschiedliche Vorlieben und Meinungen. Wenn man das Konzept „die Wahrheit“ auf „meine Wahrheit“ und „deine Wahrheit“ ausdehnt, verschwindet der Konflikt. Jeder kann unterschiedliche Standpunkte oder andere Wünsche haben, ohne dass es deshalb gleich ein Problem gibt. Wenn sich herausstellt, dass wir keine absolute Wahrheit zu postulieren brauchen, die mehr wert ist als die der anderen, verschwindet der eingebildete Mangel und damit der Konflikt. Das „Lösungsmittel“ par excellence ist der Respekt und die Wertschätzung dem anderen gegenüber, die durch aktives Zuhören zum Ausdruck kommt. Sehen wir uns nun an, welche Schritte es zur Auflösung persönlicher Konflikte gibt.

**Schritt 1: Individuelle Vorbereitung.** Nehmen Sie sich vor Gesprächsbeginn etwas Zeit, um sich mit ein paar tiefen Atemzügen zu zentrieren. Prüfen Sie Ihre Position: Was sind Ihre wahren Wünsche und Bedürfnisse? Überprüfen Sie Ihre emotionale Verfassung und vergewissern Sie sich, dass Sie ausgeglichen sind. Lassen Sie sich die Situation durch den Kopf gehen und überlegen Sie, welcher Unterschied zwischen Ihnen und dem anderen besteht, worin der Mangel besteht und wer Autorität (Eigentum) über was hat. Legen Sie Ihre „Verhandlungsgrenze“ fest, indem Sie Ihre BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*: die beste Alternative für eine ausgehandelte Übereinkunft) entwickeln.

Der Versuch, die BATNA des Widersachers zu verkleinern, ist eine Strategie, wie sie bei Konkurrenz-Verhandlungen eingesetzt wird. Im Krieg beispielsweise ist das Ziel, den Feind zur Kapitulation zu zwingen, indem man ihn bedroht (und ihm anhand von unmittelbaren Schäden und Entbehrungen zeigt, wie ernst diese Dro-

hung gemeint ist) und ihm mit einer noch viel schlimmeren Situation droht, falls er sich nicht ergibt. Genauso droht ein Mafioso seinen Konkurrenten mit Gewalttaten, falls sie nicht einwilligen, außerhalb eines bestimmten Territoriums zu operieren. Diese Strategie führt meistens zu schweren Zusammenstößen und deshalb halte ich sie für gefährlich und nicht empfehlenswert. Aber da es Leute gibt, die sie einsetzen, sollten wir sie kennen, damit wir uns schützen können, wenn wir am Verhandlungstisch damit konfrontiert werden.

**Schritt 2: Vorbereitung des Kontexts.** Erklären Sie Ihrem Gegenüber zu Beginn des Gesprächs Ihre Absicht, den Konflikt kreativ zu lösen. Sie brauchen nicht alles haarklein zu erklären; es genügt, Folgendes festzuhalten: „Zuerst sprechen Sie und ich unterbreche Sie nicht, dann stelle ich ein paar Fragen, um Ihre Position zu verstehen, und zum Schluss fasse ich Ihre Ideen zusammen, um zu überprüfen, ob ich Sie richtig verstanden habe. Wenn Sie mit meiner Zusammenfassung nicht zufrieden sind, korrigieren Sie sie dementsprechend und ich fasse Ihre Ideen noch einmal zusammen. Wenn Sie mit meiner Zusammenfassung zufrieden sind, tauschen wir und ich erkläre Ihnen meine Ideen, ohne dass Sie mich unterbrechen; dann stellen Sie mir Fragen, die zum Verständnis meiner Position notwendig sind, und zum Schluss resümieren Sie meine Ideen, um zu überprüfen, ob Sie meinen Standpunkt verstanden haben.“ Sorgen Sie dafür, dass die Situation (Zeitpunkt, Ort, Stimmung und andere Kontextfaktoren) für das Gespräch geeignet ist. Wenn der Zeitpunkt für beide günstig ist, fahren Sie fort. Andernfalls versuchen Sie, einen geeigneteren Zeitpunkt für die Diskussion zu vereinbaren.

**Schritt 2.1: A plädiert, B hört zu.** A äußert sich zu seinem Standpunkt, während Sie (B) zuhören, ohne zu unterbrechen. Lassen Sie A seinen Standpunkt, seine Beweggründe, seine Ideen, Wünsche und Empfehlungen für die Handlung präsentieren. Schweigen Sie solange. Es ist sehr wichtig, dass A einen Raum hat, wo er sich, ohne unterbrochen zu werden, ausdrücken kann. In den meisten Gesprächen unterbrechen sich die Gesprächsteilnehmer gegenseitig. Damit verhindert jeder, dass er die Ideen des

anderen wirklich versteht. Das erschwert nicht nur das Gespräch, sondern ist auch ein Zeichen mangelnden Respekts.

**Schritt 2.2: B erkundet (nur zur Klärung).** Stellen Sie klärende Fragen. Fragen Sie nach A's Position und vervollständigen Sie die Informationen, die Sie brauchen, um ihn zu verstehen. Wichtig ist es hier, keine Suggestivfragen zu stellen wie „Finden Sie nicht auch, dass es keine gute Idee ist, zu ...?“ oder „Wie können Sie so eine Grobheit von sich geben?“ Die Fragen sollen A helfen, seinen Standpunkt so klar wie möglich darzulegen. Denken Sie daran: Das Ziel ist, Ihr Gegenüber zu verstehen, ihm Respekt zu zeigen und seinen berechtigten Wunsch nach Beachtung zu erfüllen.

**Schritt 2.3: B resümiert und überprüft, ob er verstanden hat.** Wenn Sie merken, dass Sie die Position des anderen verstanden haben, fassen Sie kurz zusammen, was Sie gehört haben. Diese Zusammenfassung hat drei Ziele: a) Sie zeigt Ihrem Gesprächspartner, dass Sie aufmerksam zugehört haben; b) sie zeigt ihm, dass Sie daran interessiert sind, zu überprüfen, ob Sie ihn richtig verstanden haben; c) sie überprüft, ob das, was Sie gehört haben, wirklich das ist, was Ihr Gesprächspartner mitteilen wollte.

**Schritt 2.4: A erklärt sich mit der Zusammenfassung einverstanden (oder auch nicht).** A muss einschätzen, ob Sie ihn verstanden haben oder nicht. Es genügt nicht, dass Sie das Gehörte resümieren, Sie müssen A die Gelegenheit geben, Ihre Zusammenfassung zu akzeptieren, abzulehnen, zu korrigieren oder zu ergänzen, so wie er es für angemessen hält. Nach A's Kommentaren müssen Sie sie noch einmal resümieren und Ihr Verständnis überprüfen. Das geht so lange, bis A sagt, dass er zufrieden ist.

**Schritt 2.5: Jetzt plädieren Sie und der andere erkundet.** Hält sich der andere nicht an die Regeln, können Sie ihn (freundlich, aber bestimmt) an Ihre Abmachung und an seine Verpflichtung erinnern, Ihnen ohne Unterbrechung zuzuhören. Erst danach kann er klärende Fragen stellen und mithilfe eines Resümeees des Gehörten überprüfen, ob er Sie verstanden hat.

**Schritt 3: Plädieren und erkunden.** Wenn beide mit dem Resümee des anderen zufrieden sind und das Gefühl haben, er habe sie verstanden, können Sie zu einem spontanen Gespräch mit

Fragen und Argumenten übergehen. In diesem Dialog sollte das gegenseitige Lernen im Vordergrund stehen, nicht die Manipulation. Ziel ist es, die Meinungen einander gegenüberzustellen, um den Grund für die Differenzen herauszufinden. Dies ist nicht der geeignete Zeitpunkt, um irgendetwas zu lösen, sondern es geht in erster Linie darum, sich gegenseitig besser zu verstehen.

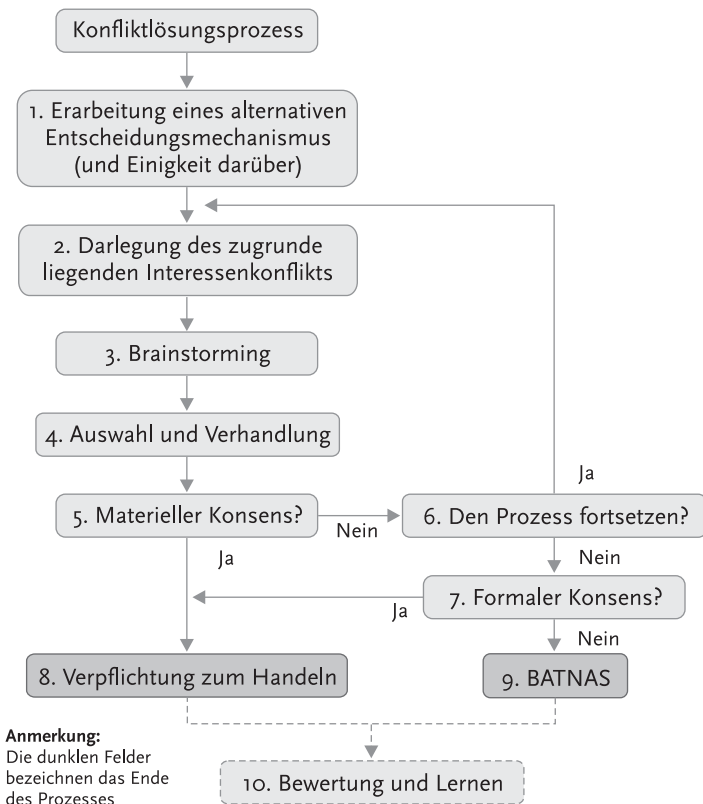
**Schritt 4: Ist es ein Handlungskonflikt?** Mit dieser Frage soll geklärt werden, ob der Konflikt operativer Natur ist oder nicht. Wenn die Zeit für den Dialog abgelaufen ist, erwägen Sie, ob sich aus dem Gespräch irgendwelche materiellen Konsequenzen ergeben. Geht es bei dem Konflikt darum, wer Recht hat, schlagen Sie vor, sich darauf zu einigen, dass Sie sich uneinig sind, und beenden Sie das Gespräch. Erkennen Sie an, dass Ihre Vorlieben, Wünsche und Meinungen die Ihren sind und Sie die Zustimmung des anderen nicht erfordern (und auch nicht brauchen). Erkennen Sie außerdem an, dass die Vorlieben, Wünsche und Meinungen des anderen die seinen sind und Ihre Unterstützung weder erfordern noch brauchen. Hat der Konflikt jedoch operative Konsequenzen, muss man mit dem entsprechenden Lösungsprozess fortfahren.

## Lösung von operativen Konflikten

Jeder operative Konflikt hat eine persönliche Komponente. Deshalb baut ein Prozess für die Lösung operativer Konflikte auf dem Lösungsprozess für persönliche Konflikte auf. Werfen Sie einen Blick auf die Abbildung *Lösung von operativen Konflikten* auf der folgenden Seite 228.

**Schritt 1: Erarbeitung eines alternativen Entscheidungsmechanismus (und Einigkeit darüber), wenn es keinen materiellen Konsens gibt.** Bevor Sie in der Diskussion zum Thema kommen, muss (sofern er noch nicht existiert) ein formaler Konsens-Mechanismus etabliert werden. Von diesem Mechanismus soll kein Gebrauch gemacht werden, doch wenn sich im vorgegebenen Zeitraum kein materieller Konsens erzielen lässt, kann man in diesem

## Lösung von operativen Konflikten



Fall darauf zurückgreifen. Beispiele für diesen Mechanismus sind: Autorität, Mehrheit, Schiedsspruch, Delegieren an einen Dritten, Zufall, Gerichtshof usw.

In hierarchischen Organisationen wird zur Konfliktlösung am häufigsten die Autorität eingesetzt. Wer „Herr“ im Entscheidungsraum ist, entscheidet, was getan wird. Das ist vernünftig, solange er daran denkt, dass dieser Mechanismus nur in Notfällen eingesetzt werden soll. Ein Manager, der seine Entscheidungen autoritär (ohne Verhandlungsprozess) trifft, wird seine Mitarbeiter niemals zu große-

rem Engagement bewegen. Allenfalls kann er Gehorsam von ihnen fordern. Ein Manager hingegen, der sich nicht am Entscheidungsprozess beteiligt, verzichtet auf seine Autorität und Verantwortung. Dieser Verzicht führt nicht zu einem Lernerfolg, sondern zu Schizophrenie.

In dieser Ära der „Lernenden Organisationen“, Matrixstrukturen, Self Management Teams und anderer nichttraditioneller Konzepte scheint es mir ganz wichtig, auf die Bedeutung von Hierarchie hinzuweisen – nicht einer repressiven Hierarchie, sondern einer Partizipationshierarchie. Eine Pyramide, bei der jede Person einen Vorgesetzten hat, der bereit ist, den Konsens zu suchen, aber auch bereit, in Notfällen von seiner Entscheidungsgewalt Gebrauch zu machen. Wie Peter Drucker in *Management im 21. Jahrhundert* sagt: „In der heutigen Zeit wird häufig über das ‚Ende der Hierarchie‘ gesprochen. Doch das ist völlig haltlos. Innerhalb jeder Institution muss es eine endgültige Autorität geben, und das ist ein Chef – jemand, der endgültige Entscheidungen treffen kann und der erwarten kann, dass diese befolgt werden. Während einer bedrohlichen Situation – und jede Institution gerät früher oder später in eine solche – hängt das Überleben aller von eindeutigen Anweisungen ab. Wenn das Schiff sinkt, beruft der Kapitän keine Sitzung ein, der Kapitän gibt ein Kommando. Soll die Besatzung gerettet werden, muss sich jeder diesem Kommando unterordnen, muss jeder genau wissen, wohin er gehen muss und was er machen muss, und zwar ohne dass er an der Entscheidungsfindung beteiligt ist und ohne Diskussionen. Hierarchische Strukturen und deren uneingeschränkte Akzeptanz durch alle an der ‚Organisation‘ Beteiligten sind die einzige Hoffnung inmitten einer Krise.“ (Management im 21. Jahrhundert, S. 24)

**Schritt 2: Darlegung des zugrunde liegenden Interessenkonflikts.** Für eine Konfliktlösung muss man zwischen Positionen und Interessen unterscheiden. Die *Position* ist die explizite Forderung, die jeder Teilnehmer ins Gespräch einbringt. Ein Manager will beispielsweise Pedro, ein anderer will João einstellen. *Interessen* sind Wünsche und Bedürfnisse, die den Positionen zugrunde liegen.

Zum Beispiel will der erstgenannte Manager eine erfahrene Person und der andere jemanden mit neuen Ideen.

Die Begriffe „Position“ und „Interessen“ sind relativ; das Interesse ist das, was der Position zugrunde liegt. Aber das Interesse lässt sich auch als Position bezüglich eines tiefer liegenden Interesses betrachten. Deshalb werden wir von Interesse von Ebene 1 (das der Position zugrunde liegt), Interesse von Ebene 2 (das dem Interesse von Ebene 1 zugrunde liegt), Interesse von Ebene „ $n$ “ (das dem Interesse von Ebene „ $n+1$ “ zugrunde liegt) und so weiter sprechen. Im Beispiel von Pedro und João ist das Interesse von Ebene 2 des ersten Managers, jemanden einzustellen, der effizient arbeitet, während das Interesse von Ebene 2 des zweiten Managers ist, jemanden einzustellen, der kreativ arbeitet. Wenn diese beiden Manager ihre tiefer liegenden Interessen ergründen würden, kämen sie vielleicht darauf, dass sie beide dasselbe Interesse (von Ebene „ $n$ “) haben: Erfolg in der Arbeit.

Dies gilt nicht nur für das gewählte Beispiel. Selbst bei den gewalttätigsten und feindseligsten Konflikten würden wir, wenn wir uns weit genug in die Interessen von Ebene „ $n$ “ vertiefen würden, feststellen, dass sie vollkommen kompatibel sind. Inkompatibel sind hingegen die Mittel, mit denen die Kontrahenten solche Interessen durchsetzen wollen. Wenn man in tiefere Ebenen des Konflikts vordringt, stellt man fest, dass sich die Unvereinbarkeiten auflösen. So wie ein persönlicher Konflikt löst sich auch ein operativer Konflikt auf, wenn man ihn bis in die Tiefen ergründet.

Will man herausfinden, welche Interessen (oder die Interessen von Ebene „ $n+1$ “, die unter der Ebene „ $n$ “ liegen) einer Position zugrunde liegen, muss man fragen: „Was würden Sie durch X erreichen, das Ihnen wichtiger wäre als X selbst?“ – wobei X die Position ist. Zum Beispiel fragt einer den anderen: „Was würden Sie erreichen, wenn Sie João einstellen, das Ihnen wichtiger wäre als die Tatsache an sich, João einzustellen?“ Der Ehemann würde seine Frau fragen: „Was würdest du mit einem Urlaub am Meer erreichen, was dir wichtiger ist, als ans Meer zu fahren?“ Ein Manager würde beispielsweise eine Mitarbeiterin fragen: „Weshalb ist eine flexible Arbeitszeitregelung wichtig für Sie?“

Interessen sind deshalb wichtig, weil sie sehr viele Freiräume für „Win/Win“-Lösungen eröffnen. Es ist beispielsweise praktisch unmöglich, Pedro und João für denselben Arbeitsplatz einzustellen. Wenn nun ein Manager mit Schachzügen seinen Willen durchsetzen will (Gewinn), muss der andere auf die Stellenbesetzung verzichten (Verlust): Wenn der eine Pedro einstellt, kann der andere João nicht einstellen und umgekehrt. Aber wenn der Erste einen erfahrenen und der andere einen kreativen Mitarbeiter will, lässt sich vielleicht ein Kandidat finden, der beide Forderungen erfüllt; oder man bittet João, mehr Erfahrung zu sammeln, bevor er eine neue Aufgabe übernimmt. Im Gespräch mit seiner Angestellten, die um flexible Arbeitszeiten bittet, stellt der Manager vielleicht fest, dass sie gern ihre Kinder zur Schule bringen möchte. Wenn er auf feste Arbeitszeiten Wert legt, man aber nicht unbedingt frühmorgens anfangen muss, würde er mit der Angestellten aushandeln, dass sie von 9 bis 18 Uhr statt von 8 bis 17 Uhr arbeitet. Dadurch wird sie zwar nicht flexibler (weil er ihrer Position nicht entgegenkommt), aber sie kann jetzt ihre Kinder zur Schule bringen (damit kommt er ihren Interessen entgegen); zugleich weiß der Manager, wann er mit dieser Mitarbeiterin rechnen kann.

Bis zu welchem Punkt kann man in der Analyse der Interessensebenen hinuntersteigen? Meistens gibt es zwei Phasen. Wenn Sie drei- oder viermal fragen: „Was macht X attraktiv für Sie?“, beziehen sich die Antworten auf die äußeren Umstände der Person. Jemand will beispielsweise eine Gehaltserhöhung: um Geld zu sparen, um die Kinder auf eine gute Universität zu schicken, damit sie gut fürs Leben gerüstet sind, Erfolg haben und glücklich sind. Wenn Sie hartnäckig weiterfragen, spiegeln die Interessen ab einer bestimmten Ebene das Innere der betreffenden Person. Wenn beispielsweise die Kinder Erfolg haben und glücklich sind, dann ist die Mitarbeiterin zufrieden, und diese Zufriedenheit nimmt ihr die Sorgen, und wenn sie sorgenfrei ist, erlebt sie Frieden. Es liegen viele Mittel und Absichten zwischen „Gehaltserhöhung“ und „in Frieden leben“, aber was die Betreffende *wirklich* möchte, ist, in Frieden zu leben. Sie ist der Ansicht, dass die Gehaltserhöhung ein gutes Mittel ist, um dieses Ziel zu erreichen. Aber wenn der Chef sich dafür einsetzen

würde, dass das Unternehmen ihren Kindern ein stattliches Universitäts-Stipendium gewährt, wäre sie damit vielleicht genauso zufrieden wie mit einer Gehaltserhöhung – oder sogar zufriedener.

Die Liste der wahren Interessen eines Menschen ist kurz: Frieden, Glück, Erfüllung, Liebe, Sicherheit usw. Diese „Güter“ lösen keinen Konflikt aus, denn sie sind im Überfluss vorhanden und lassen sich von jedem erfahren. Es gibt keine festgelegte Menge an Liebe, die in der Welt verteilt werden kann. Jeder Vater, der seinem kleinen Sohn erklärt hat, dass die Geburt des Brüderchens nicht bedeutet, dass er ihn weniger lieb hat, weiß, dass Liebe unbegrenzt ist. Jede Mutter, die man fragt: „Welches ihrer Kinder macht dich glücklicher?“, weiß, dass Glück sich nicht messen lässt. Doch Mittel und Zweck werden oft verwechselt. Ein Kleinkind überlegt sich (richtig), dass weniger Zeit für es selbst übrig sein wird, wenn seine Eltern dem Baby Zeit widmen. Seine (falsche) Schlussfolgerung und seine Angst sind, dass weniger Zeit weniger Liebe bedeutet. Genauso können Erwachsene an ihren Positionen festhalten und dabei ihre Interessen aus den Augen verlieren. Leider sind Positionen nicht sehr flexibel. Deshalb darf man nicht versuchen, einen Konflikt zwischen Positionen zu lösen, sondern muss ihn zu einem Gespräch über Interessen machen.

**Schritt 3: Brainstorming.** Haben sich die Gesprächspartner bis auf die Ebene der Interessen hinunterbegeben, gehen sie nun dazu über, sich alle möglichen Optionen auszudenken. Die Grundregel beim Brainstorming lautet, dass jeder Vorschlag gültig ist. Keine Anregung darf kritisiert, bewertet, diskutiert oder debattiert werden. Ziel ist es, eine möglichst lange Liste von Alternativen zu erstellen, die den Teilnehmern in den Sinn kommen. Selbst die verrücktesten Ideen haben ihren Platz auf der Liste. Manchmal sind es genau diese, die nach geringfügigen Korrekturen zu einer Konsenslösung führen.

Nehmen wir das Beispiel eines Ehepaars, das gemeinsam Urlaub machen will – aber sie würde lieber ans Meer fahren und er zum Skifahren. „Was gefällt dir am Meer?“, fragt er. „Die Weite, die

Wärme der Sonne und das Wasser“, antwortet sie und fragt ihn dann: „Was bringt dir das Skifahren, was wichtiger wäre als das Skifahren selbst?“ „In einer natürlichen Umgebung Sport treiben, das Gefühl von Abenteuer und das Tempo, wenn ich durch den Schnee flitze“, antwortet er. Beim Brainstorming tauchen alle möglichen Ideen auf: Windsurfen, Wasserski, Segeln, Surfen, Tauchen, eine Kreuzfahrt, Bergseen, Klettertouren, Bergwanderungen, ein Skizentrum mit Thermalbad, Radfahren in den Bergen, Sanddünen-Skifahren usw. Am Schluss einigt sich das Paar darauf, den Sommerurlaub mit Windsurfen an einem Bergsee zu verbringen.

An diesem Beispiel wird deutlich, wie kreativ es sich auf der Basis von Interessen verhandeln lässt. Man kann nicht gleichzeitig ans Meer und in einen Wintersportort fahren, aber man kann einen Ort finden, an dem die Frau in der Sonne und nah am Wasser entspannen kann, und ihr Mann kann Sport in einer natürlichen Umgebung mit dem Hauch von Abenteuer treiben. Natürlich gibt es auch andere Lösungen, zum Beispiel einen Kompromiss finden oder getrennt verreisen. Ein Kompromiss wäre etwa, dieses Jahr Skifahren zu gehen und nächstes Jahr ans Meer zu fahren. Das ist eine Möglichkeit, aber nicht unbedingt die gewünschte. Wenn die Frau die Kälte nicht aushält und ihr Mann das Meer nicht mag, würde diese Lösung dazu führen, dass mindestens einer von beiden die ganze Zeit unglücklich ist (und dem anderen wahrscheinlich den Urlaub vermiesen würde). Das Trostpflaster ist der „Ausgleich“: Er ist in diesem Jahr unglücklich und sie im nächsten. Getrennter Urlaub wäre, dass sie ans Meer fährt und er zum Skifahren. Wenn es ihnen nicht wichtig ist, gemeinsam zu verreisen, könnte dies eine gute Lösung sein; aber wenn beide gemeinsam verreisen wollen, ist getrennter Urlaub keine gute Alternative.

**Schritte 4 bis 9:** Ist die Liste der Möglichkeiten fertig, beginnen die Gesprächspartner, in einem Auswahl- und Verhandlungsprozess über die Vorzüge der einzelnen Optionen zu diskutieren. In diesem Gespräch können durchaus auch neue Ideen oder neue Kombinationen auftauchen.

**Schritt 10: Bewertung und Lernen.** Am Ende des Gesprächs werden gemeinsam die Ursachen des Konflikts, das Verhandlungsergebnis und der Prozess, mit dem die Lösung erzielt wurde, bewertet. Mit dieser Bewertung kann man die letzten verbliebenen emotionalen Zweifel zerstreuen und die Beziehung und die Aufgabe in Zukunft verbessern. Einige nützliche Fragen zu diesem Punkt sind:

- Was können wir aus diesem Konflikt lernen?
- Was könnten wir in Zukunft tun, damit dieser Konflikt nicht wieder auftaucht?
- Wie haben wir uns beim Verhandeln verhalten?
- Was hätten wir tun können (und was könnten wir in Zukunft tun), damit es weniger Reibereien gibt?
- Wie steht es um unsere Emotionen? Müssen wir daran irgendetwas korrigieren?
- Wie geht es unserer Beziehung? Müssen wir daran irgendetwas korrigieren?

Eines der sichtbarsten Ergebnisse dieser Konfliktlösungsmethode ist ihre Wirkung auf die emotionale Seite der Interaktion. Die Methode regt die Gesprächspartner dazu an, ihre Ideen und Emotionen authentisch, direkt und respektvoll zur Sprache zu bringen. Wenn die Wahrheit einer Person beim anderen Gehör findet und geschätzt wird, verlieren die Emotionen an Intensität und die Beteiligten können über ihre Differenzen viel rationaler und produktiver reden.

Ein zweiter Vorteil dieser Methode ist, dass die Betroffenen durch wachsendes Verständnis und weniger defensive Haltung auf neue Informationen stoßen und, wenn sie möchten, ihren Standpunkt modifizieren können. Keiner ist im Besitz der absoluten Wahrheit, und es ist durchaus möglich, dass die Gesprächsteilnehmer mit vereinten Kenntnissen und vereinter kreativer Energie eine Möglichkeit finden können, auf die jeder Einzelne von ihnen vorher nicht gekommen wäre.

Diese Erfahrung, sich emotional wohl zu fühlen und eine Aufgabe erfolgreich gelöst zu haben, stärkt die Beziehung der Beteiligten. Wenn sie erfolgreich verhandeln, kommen sie sich geistig und spirituell näher. Wenn eine Gemeinschaft die Fähigkeit besitzt, ihre Probleme kooperativ zu lösen, entwickelt sie eine enorme Geschicklichkeit darin, sich neue Realitäten auszudenken, authentische Beziehungen zu schaffen und die emotionalen Bedürfnisse ihrer Mitglieder zu befriedigen.

