

## **Konflikte leichter lösen mit gewaltfreier Kommunikation**

Als Manager agieren Sie nicht selten in prekären Situationen des Versorgungsnetzwerks. Da sind Konflikte vorprogrammiert. Um Reibungsverluste zu vermindern und die Anzahl gelingender Konfliktlösungen zu steigern, greifen Führungskräfte zunehmend auf spezielle Gesprächsführungskonzepte zurück, z. B. auf das Harvard-Konzept von *Roger Fisher, Ury William und Bruce Patton* oder das Modell der gewaltfreien Kommunikation nach *Marshall B. Rosenberg* leiten ihre Mitarbeitenden darin an bzw. qualifizieren entsprechend.

Das Harvard-Konzept zählt zu den bewährten Verhandlungskonzepten, gerade in strittigen Situationen:

Besonders empfehlenswert ist seine Anwendung im Umgang mit jemandem, der irrational zu sein scheint oder dessen Wertesystem deutlich von dem eigenen abweicht.

Das Prinzip ist einfach: Es muss fair auf den gegenseitigen Nutzen hin verhandelt werden. Dort, wo sich die Interessen widersprechen, müssen Sie darauf bestehen, dass das Ergebnis auf sachlichen, nachvollziehbaren Prinzipien beruht, die vom beiderseitigen Willen unabhängig sind. Diese Methode des sachbezogenen Verhandeln ist hart in der Sache, aber weich gegenüber den beteiligten Menschen. Es ermöglicht Ihnen, Ziele zu erreichen, gerade weil Sie nicht grob vorgehen.

## **Das Problem: Um Positionen feilschen**

Überall, wo wir verhandeln, verfallen wir leicht in die Methode des Feilschens um Positionen: Jede Seite nimmt einen Standpunkt ein, mit dem sie sich leidenschaftlich verbindet, dafür kämpft und Zugeständnisse macht, wenn ein Kompromiss zustande kommt. Oft sind es faule, widerwillig eingegangene Kompromisse, die bei nächster Gelegenheit wieder zu Streitigkeiten führen.

Das Feilschen um Positionen führt zum Willens- und Machtkampf. Jeder Verhandelnde versichert, was er will und was er nicht will. Die Aufgabe, gemeinsam eine annehmbare Lösung für ein Problem zu finden, wird zum Gefecht.

Jede Seite versucht, sich durchzusetzen. Ärger kommt auf, wenn sich eine Seite ohne Berücksichtigung ihrer Interessen der anderen unterworfen sieht.

Der bittere Nachgeschmack solcher Zusammenstöße wirkt lange nach, kann schleichend die weiteren Kontakte durch Misstrauen vergiften.

## **Die Alternative**

Als Alternative zum Feilschen um Positionen bietet das Harvard-Konzept eine auf vier Punkte beruhende Verhandlungsmethode an:

1. Menschen: Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln!
2. Interessen: Nicht Positionen, sondern Interessen ins Zentrum rücken!
3. Möglichkeiten: Wahlmöglichkeiten anbieten!
4. Kriterien: Das Ergebnis nach objektiven Kriterien finden!

## **Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln**

Menschen sind emotionale Wesen, die bei unterschiedlichen Vorstellungen oft Schwierigkeiten haben, sich klar zu verständigen. Üblicherweise werden Emotionen mit

der objektiven Sachlage eines Problems verwoben und als Position "zementiert". Jedes Abrücken vom Standpunkt wird so leicht zur Gefahr für das Selbst und den Selbstwert.

Im Harvard-Konzept werden Menschen und Probleme getrennt voneinander behandelt.

Verhandlungspartner sind in erster Linie Menschen mit zwei Grundinteressen: Das eine bezieht sich auf den Verhandlungsgegenstand und das andere auf die persönliche Beziehung.

Persönliche Beziehungen vermischen sich leicht mit anstehenden Problemen. Der Ärger über eine missliche Situation, z. B.: "Der Wäscheschrank ist wieder nicht aufgefüllt!", verleitet einen leicht, seinen Unmut gegenüber Menschen auszudrücken und beides miteinander zu verbinden.

Trennen Sie persönliche Beziehungen von den Sachfragen. Kümmern Sie sich vorrangig um das «Problem Mensch». Sorgen Sie für unzweideutige Kommunikation, sachbezogene Gefühle und zielstrebige Perspektiven. Kümmern Sie sich um Ihr Gegenüber als Mensch, und versuchen Sie nicht, psychologische Probleme durch Zugeständnisse in der Sache zu lösen.

Beim Verhandeln vergisst man leicht, dass der eigene Ärger eine für einen selbst günstige Lösung blockieren kann. Also: Auch auf die eigenen Gefühle achten!

### **Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Gegenübers und versuchen Sie, seinen Standpunkt zu verstehen**

Das bedeutet nicht, dass Sie damit einverstanden sind. Jedoch kann ein besseres Verständnis für die Situation Ihres Gegenübers auch Ihre eigene Sicht der Dinge verändern und den Konfliktbereich einschränken.

Beispiel:

In einer Fallbesprechung können Sie ein Pflegeteam dazu anregen, sich in die Rolle einer "ständig" klingelnden depressiven Bewohnerin zu versetzen. Machen Sie mit mentalen Bildern die Erlebniswelt der Bewohnerin körperlich dem Team erfahrbar. In wenigen Minuten wird durch diesen Positionswechsel ein Plus an Verständnis und Toleranz erzielt.

### **Leiten Sie die Absichten anderer nicht aus Ihren eigenen Befürchtungen ab**

Es ist weit verbreitet, anzunehmen, dass die Gegenseite immer das tut, was wir selbst am meisten fürchten. Im Konfliktfall lesen wir dann das Schlimmste in das Handeln des Gegenübers ein. Das gibt uns ein Gefühl von Sicherheit. In Wirklichkeit blockiert uns dieses Denken für neue Ideen, die eine Übereinkunft möglich machen.

Schieben Sie die Schuld an Ihren eigenen Problemen nicht der Gegenseite zu. Oft lässt man sich dazu verführen, die Gegenseite für die eigenen Probleme in unzulässiger Weise verantwortlich zu machen.

Selbst gerechtfertigter Tadel ist nach dem *Harvard-Konzept* (vgl. Fisher, William, Patton 2015) unproduktiv, weil das Gegenüber zum Gegenangriff übergeht oder blockiert. Trennen Sie in jedem Fall die Unzufriedenheit in der Sache von der Person, mit der Sie sprechen.

### **Sprechen Sie über die Vorstellungen und Bedürfnisse beider Seiten**

Das Sprechen über Vorstellungen und Gefühle ist ein Weg, der sowohl im Harvard-Konzept als auch in der gewaltfreien Kommunikation nach *Rosenberg* vorgeschlagen

wird. Hierzu sollten Sie auch die Bedürfnisse des Partners erkunden, unabhängig davon, wie sie sich ausdrücken.

### **Zentrale Bedeutung der Bedürfnisse**

Konflikte bewegen sich oft auf eine zufriedenstellende Lösung zu, wenn die Bedürfnisse, die hinter den Äußerungen oder Forderungen stehen, in den Mittelpunkt gerückt werden. Das Ermutigen, eigene Bedürfnisse auszusprechen, lässt Anerkennung und Wertschätzung spürbar werden.

Auf das Erfragen und Anerkennen der Bedürfnisse des anderen folgt die Äußerung der eigenen bezogen auf die gemeinsame Arbeitssituation.

Beteiligen Sie die Gegenseite am Ergebnis: Sorgen Sie dafür, dass sie sich in den Verhandlungsprozess einbringt. Wer keinen Einfluss auf den Prozess hat, wird das Ergebnis nur schwer akzeptieren. Das gilt insbesondere für negative Konsequenzen von Prozessen. Denken Sie daran, die Gegenseite früh in die Problemlösung einzubinden. Holen Sie ihren Rat ein. Man einigt sich einfach leichter, wenn beide Seiten sich als Urheber fühlen.

### **Das Gesicht wahren helfen: Stimmen Sie Ihre Vorschläge auf das Wertesystem des Gegenübers ab**

Oft beharren die Verhandlungspartner nicht deshalb auf ihren Positionen, weil sie sich im Recht fühlen, sondern weil sie gegenüber der Gegenseite das Gefühl des Klein-Beigebens vermeiden wollen.

Gelingt es einem, einen Sachverhalt so umzuformen, dass es nach einem fairen Ergebnis aussieht, dann kann leichter eine Übereinstimmung zustande kommen.

Das Gesicht zu wahren bedeutet, bei der Entwicklung eines Lernvorschlags die Grundsätze des Verhandlungspartners und das Bild, welches er von sich hat, zu berücksichtigen.

### **Gestatten Sie der Gegenseite Dampf abzulassen**

Oft ist es ratsam, den anderen darin zu unterstützen, seinem Ärger Luft zu machen. Unterbrechen Sie nur, wenn es zu Polemik und direkten Ausfällen kommt. Ist der Ärger erst mal raus, sind Sie bereits einer gemeinsamen Lösung ein Stück näher.

Reagieren Sie nicht auf emotionale Ausbrüche.

Nur eine Person darf zu einer Zeit ärgerlich sein. Missachten Sie diese Vorschrift, zeigen Sie, dass Sie die Selbstkontrolle verloren haben – und damit auch ein Stück Verhandlungsposition.

### **Benutzen Sie symbolische Gesten**

Viele Handlungen kosten nichts und zeigen beim Gegenüber positive Wirkungen. Manchmal ist es eine einfache Entschuldigung, Händeschütteln, der Ausdruck von Mitgefühl oder Bedauern, eine höfliche Geste. Das baut Spannungen und Verletzungen ab und hilft, eine Verstärkung des Konfliktes zu vermeiden.

Sprechen Sie so, dass man Sie versteht

Wenden Sie sich der Gegenseite zu. Pflegen Sie vertrauliche Kommunikationsformen – möglichst im Vier-Augen-Gespräch.

### **Sprechen Sie von sich, nicht von Ihrem Gegenüber**

Vermeiden Sie, die Absicht Ihres Gegenübers darzulegen, sprechen Sie von sich und Ihren Gefühlen. Sie übermitteln auf diese Weise Informationen ohne Verteidigungsreaktionen zu provozieren.

### **Bauen Sie aktive Beziehungen auf**

Lernen Sie Ihr Gegenüber kennen, finden Sie seine Vorlieben und Abneigungen heraus und gehen Sie darauf ein.

Kommen Sie zeitig zum Gespräch und bleiben Sie noch zu einem informellen Nachgespräch da.

Gehen Sie im Konflikt immer das Problem an – nicht den Menschen!

### **Positiv denken und sprechen**

In vielen Alltagskonflikten bewegen Sie sich mit dem professionellen Team in einem komplexen Geflecht von Beziehungen und Verwicklungen, die sich aus der Pflegesituation ergeben: Die betroffene Person selbst, ihre Familie, der Hausarzt, das Pflegeteam sind nicht immer einer Meinung in dem, was eine "gute" Pflege ausmacht, was richtigerweise zu tun ist und wie Risiken zu handhaben sind. Da in der Regel alle Beteiligten guten Willens sind und das Beste in der Situation wollen, sind Missverständnisse und Verletzungen nicht immer auszuschließen. Oft ist es erforderlich, dass Sie die Verletzungen anzusprechen, um die Bereitschaft an der weiteren Bearbeitung des Konfliktes herzustellen.

### **Nicht Positionen, sondern Interessen ins Zentrum rücken**

Hinter gegensätzlichen Positionen liegen sowohl ausgleichbare als auch sich widersprechende.

Es ist wichtig, möglichst rasch herauszufinden, ob die Lösung in der aktuellen Konfliktsituation eher durch widersprüchliche oder durch das Herausarbeiten gemeinsamer Interessen erreicht werden kann.

Beispiel Vorteil gegensätzlicher Interessen:

Eine Mitarbeitende möchte Weihnachten gerne mit ihrer Familie feiern, eine andere benötigt eher Freizeit an Sylvester und Neujahr.

Beispiel Vorteil gemeinsamer Interessen:

Beide Mitarbeitenden legen großen Wert auf eine sinnvolle Tagesgestaltung. Jede von ihnen bringt ein hohes Maß an Selbstorganisation auf, um das Ziel zu erreichen.

### **Keine negativen Vorsätze fassen**

Gerade wenn es um das Umlernen von Verhalten geht, neigen wir dazu, uns vorzunehmen, was wir nicht tun wollen. Solche Vorsätze müssen positiv umformuliert werden, wenn sie wirksam werden sollen.

Denken Sie daran, wie oft Sie sich schon vorgenommen haben, nicht zu spät zu kommen – und wie es Ihnen wieder passierte.

Wenn Sie sich das Ziel positiv visualisieren, gelingt es mit einer höheren Wahrscheinlichkeit.

Beispiel:

Der Vorsatz "Im Konfliktgespräch ruhig und gelassen bleiben" hat sicher bessere Erfolgsaussichten als der Vorsatz "Nicht aus der Haut fahren". Probieren Sie es aus!

### **Wahlmöglichkeiten anbieten**

Das Denken in Gewinner- und Verlierer-Kategorien blockiert nicht selten praktikable Lösungsmöglichkeiten für beide Seiten.

Prüfen Sie, ob Sie wirklich das Gleiche wie Ihr Gegenüber wollen!

Umgehen Sie folgende Fallen:

- Vorschnelles Urteil
- Suche nach dem richtigen Weg
- Annahme, dass der "Kuchen" begrenzt ist
- Weigerung, sich mit den Problemen der Gegenseite auseinanderzusetzen

Wenn Sie zu gelingenden Lösungen kommen wollen, bietet es sich an

- möglichst viele Lösungen zu suchen und dann erst zu bewerten,
- nach Vorteilen für alle Seiten Ausschau zu halten,
- Vorschläge zu entwickeln, die den anderen die Entscheidung erleichtern

### **Das Ergebnis nach objektiven Kriterien finden**

Sachbezogenes Verhandeln hat drei Grundelemente:

- a) Funktionieren Sie den Streitfall zur Suche nach Lösungen um.
- b) Argumentieren Sie vernünftig, und seien Sie offen für vernünftige Lösungen.
- c) Geben Sie nach Möglichkeit nicht einfachem Druck nach (das rächt sich beim nächsten Konflikt), beugen Sie sich (sinnvollen) Prinzipien!

## Das Konzept der lösungsorientierten Kommunikation

Sie haben die lösungsorientierte Methode nach Steve de Shazer (2006) bereits kennengelernt. Zu den Elementen einer lösungsorientierten Führung gehört auch die lösungsorientierte Kommunikation. Sie ermöglicht es Ihnen zum Beispiel, selbst kritische Rückmeldungen in einer Art und Weise zu geben, die die Mitarbeitenden wachsen lässt, die Einzelpersonen und ganze Teams stabilisiert.

In der Lösungsorientierung identifizieren Sie sich erst gar nicht mit dem Problem, sondern schalten sofort um auf Lösungssuche: Sie betrachten Probleme als verkleidete Ziele und legen los.

### Problemsprache schafft Probleme

- Im Alltag dominieren leider häufig die Problemsprache und das Problemdenken. Erzählt Ihnen jemand von Missgeschicken in der Umsetzung von Prozessen oder von Rückschlägen, möchte er oftmals nur, dass Sie seine Erfahrung und sein Erleben nachvollziehen und mit ihm fühlen. Das ist verständlich, doch nicht immer hilfreich für den Weg hinaus aus dem dunklen Loch und den Versagensgefühlen. Verständnis für die negative Sicht des anderen führt zur Verstärkung des Negativfokus und zur Problemtrance.

Der lösungsorientierte Coach sagt sich: „Hilf ihr / ihm, die Angelegenheit so rasch und schmerzlos wie möglich hinter sich zu bringen!“ Wenn Sie jemandem, der einen Rückschlag erlebt hat, also wirklich helfen wollen, ist die beste Reaktion,

- nicht groß auf die Schilderung des Rückfalls einzugehen, sondern
- den Vorfall als Vergangenes zu betrachten und den Blick nach vorn zu lenken,
- ihn in seinen Gefühlen zu respektieren, aber sanft darauf aufmerksam zu machen, dass es vielleicht zu viel Kraft bindet, so intensiv über die Schwierigkeit zu grübeln (z. B. „Sie nehmen es ein wenig sehr ernst, oder?“ – „Das passiert immer wieder, wenn man auf dem Weg ist, es lohnt nicht, so lange darüber nachzudenken.“).

#### Lösungsorientiert fragen

- Die konsequente Lösungsorientierung schlägt sich auch in der Sprache nieder. Ersetzen Sie eine „Warum“-Frage durch „Wie ...?“ – und sofort fokussieren Sie auf Lösung.
- Finden Sie heraus, was in den angesprochenen Situationen bereits funktioniert, auch wenn es kleine Dinge sind.
- Wenn es nicht viel Gelingendes zu berichten gibt, stellen Sie die Frage nach der Ausnahme. Keine Problemsituation besteht dauernd und ununterbrochen. Was geschieht in der übrigen Zeit? Gab es schon einmal Situationen, in denen etwas funktionierte? Und wenn ja: Was war da anders?

## Eine Rückmeldekultur, die aufbaut

Es ist ein schmaler Grat zwischen konstruktiver Kritik und kränkendem Feedback. Ihre persönliche Haltung und Ihre Einstellung zur betroffenen Person und deren Verhalten haben großen Einfluss auf Ihren Gesprächsansatz, Ihr Vorgehen und Ihre Formulierungen. Hilfreich sind hier die Statements von Furman & Ahola (2010a):

1. Auch wenn Sie sich über eine Eigenschaft eines Teammitglieds ärgern – beschränken Sie sich auf sein konkretes Tun und Handeln und setzen Sie nur dort an.
2. Versetzen Sie sich in den Mitarbeitenden. Indem Sie Verständnis zeigen, können Sie seine Handlungsweise eher beeinflussen: Gibt es vielleicht eine (positive) Erklärung für sein Verhalten?
3. Richten Sie den gemeinsamen Blick nach vorn und zeigen Sie Perspektiven auf, z. B. die Vorteile einer neuen, anderen Handlungsweise.
4. Allein die Tatsache, dass Sie vorschlagen, eine bestimmte Handlungsweise zu verändern, gibt Ihrem Gegenüber zu verstehen, dass Sie mit dem gegenwärtigen Zustand nicht zufrieden sind.
5. Benutzen Sie positive Formulierungen.
6. Erarbeiten Sie zusammen mit dem Betreffenden eine Strategie zur Umsetzung (Zeitplan, Prioritäten, evtl. kurzer Probelauf mit anschließendem Austausch und ggf. Änderungen, Unterstützung durch Kollegen etc.).
7. Zeigen Sie sich zuversichtlich, dass der Mitarbeitende es schaffen kann.
8. Sorgen Sie bei erkennbaren Fortschritten für positives Feedback – auch von anderen.

## So behandeln Sie Kränkungen konstruktiv

Der Umgang mit Kränkungen ist ein wichtiger Bestandteil eines gesunden Betriebsklimas. Kränkungen müssen zur Sprache gebracht und aus der Welt geschafft werden. Im Idealfall spricht die gekränkte Person ihre Gefühle direkt mit der Person an, die ihr die Kränkung zugefügt hat. Doch das ist in der Praxis selten der Fall. Zu groß ist die Angst vor einer weiteren Verletzung. Oft werden Kränkungen deshalb einem Dritten anvertraut.

Diese Person wird zum Ratgeber, Berater oder sogar zum Moderator des Klärungsprozesses. Sie sollte

- gut zuhören und die gekränkte Person dafür loben, dass sie über das Problem spricht,
- versuchen, die gekränkte Person zu verstehen,
- versuchen, die kränkende Person zu verstehen,
- den Sachverhalt klären,
- die gekränkte Person ermutigen, das direkte Gespräch mit dem Beleidiger zu suchen und mit ihr die Art und Weise besprechen, wie sie das Thema klug im Gespräch ansprechen kann.

Die Person, die die Kränkung verursacht hat, schafft sie am besten dadurch aus der Welt, dass sie zuhört und dem anderen dafür dankt, dass er das Problem angesprochen hat. Wichtig ist es, Verständnis für die seine Reaktion zu zeigen und sich für den Vorfall

zu entschuldigen. Das bedeutet nicht das Eingeständnis einer Schuld, es ist kein Zeichen von Schwäche.

Bringen Sie als Führungskraft das Thema Kränkungen mit Hilfe von Twin Star® einmal grundsätzlich im Team zur Sprache:

- Wie entstehen gegenseitige Kränkungen?
- Lassen sich Kränkungen überhaupt vermeiden?
- Was sollten wir tun, wenn wir den Verdacht haben, jemandem wehgetan zu haben?
- Was sollten wir tun, wenn uns jemand gekränkt hat?
- Was tun Sie, wenn Sie der Dritte werden?
- Was bringt es, über dieses „blöde“ Thema im Voraus zu sprechen und Regeln festzulegen?