



# Denn „sie“ tun nicht, was „sie“ wissen<sup>1</sup>

Über die Notwendigkeit und die Schwierigkeit,  
Konfliktverhalten zu regulieren

Roland Kunkel  
Oktober 2007

## Gliederung:

<b>1</b>	<b>Vorbemerkung:</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Was wissen wir?</b> .....	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Was sind die guten Gründe dafür, dass wir unser Wissen im Konfliktfall so oft nicht nutzen?</b> .....	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Konsequenzen</b> .....	<b>6</b>
4.1	Qualitätskriterien für Standards .....	6
4.2	Im Weg muss das Ziel erkennbar sein .....	6
4.3	Hochmut kommt vor dem Fall .....	6
4.4	das Bohren dicker Bretter .....	6

## Anlagen:

<b>1.</b>	<b>Feedbackregeln</b> .....	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>Dialog und Diskussion</b> .....	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Gefühlter Energiepegel</b> .....	<b>9</b>
<b>4.</b>	<b>Stressphänomene</b> .....	<b>10</b>
<b>5.</b>	<b>Stressmuster nach Virginia Satir</b> .....	<b>11</b>
<b>6.</b>	<b>Fehlerfreundlichkeit und hilfreiche diplomatische Formulierungen</b> .....	<b>12</b>

---

<sup>1</sup> Eröffnungsvortrag für die Tagung: Erfolgreiche Konfliktlösungsverfahren für die Praxis 4. und 5. Oktober 2007 im verdi Bildungs- und Beratungszentrum Clara Sahlberg, Berlin

## 1 Vorbemerkung:

Die ursprüngliche Version der Überschrift des Vortrages lautete: „Denn sie tun nicht, was sie wissen“. In dieser Fassung steckt schon ganz viel vom Problem, um das es hier geht. In der Vorbereitungsgruppe erschien uns die Formulierung griffig. Je mehr ich mich vorbereitet habe, desto mehr fragte ich mich: Wer sind „Sie“, wer sind dazu im Gegensatz „wir“? Und - setzen „wir“ das wenigstens um, was wir wissen? Was wissen wir eigentlich in Sachen Konfliktverhalten? Um nicht vorschnell auf die Idee zu kommen, ich oder wir machen es ja richtig und „die Anderen“ haben Probleme oder sind sogar das Problem, setze ich das sie in Anführungszeichen und spreche von wir. Ich halte mich auch nicht immer an das, was ich eigentlich weiß.

Zunächst versuche ich also zu vergewissern, was ich für konsensfähiges Wissen unter betrieblichen Praktikern halte, dann gehe ich auf die Schwierigkeiten ein, dieses Wissen umzusetzen, um danach Konsequenzen für die Regulierung von Konfliktverhalten zu ziehen. In den Workshops und auch in dem Bericht aus der BVG sehen wir dann, was diese konzeptionellen Überlegungen mit der Praxis zu tun haben.

## 2 Was wissen wir (mindestens auf einer intuitiven Ebene)?

Zur Beantwortung dieser Frage möchte ich mit einem kleinen Experiment beginnen. Ich greife 3 Themen heraus, die für den Unternehmenserfolg und die Mitarbeiterzufriedenheit von sehr hoher Bedeutung sind. In der Bearbeitung dieser Themen müsste deutlich werden, was in diesem Raum als gemeinsames Wissen konsensfähig ist. Wir können auf dieser Basis mindestens Vermutungen anstellen, was dann außerhalb konsensfähig sein könnte. Die Themen sind:

- **Führung:** was wird unter guter Führung verstanden?
- **Beteiligung:** Wie sind MitarbeiterInnen und ihre Interessenvertretung z.B. bei Veränderungsprozessen beteiligt? Was ist hier ein gutes Maß?
- **Qualität:** wie wird sichergestellt, dass die Erwartungen der Kunden mit den betrieblichen Möglichkeiten gut abgeglichen sind? Was ist eine hohe Qualität?

Diese Themen sind hinreichend komplex, so dass sich schnelle Antworten verbieten. Wir müssen etwas nachdenken.

Die folgende Frage ist etwas ungewöhnlich, lässt sich aber aus dem Bauch gut beantworten, wenn wir eine Skala von 0 bis 100 (=100% in Ordnung) definieren.

### **In welchem Zustand sind diese Themen in den hier vertretenen Organisationen?**

- 0 gibt es nicht, weil diese Themen mindestens in irgendeiner Form im Betrieb vorkommen.
- Zwischen 0 und 25 heißt dann, hier macht jede(r) Einzelne grade das was er oder sie nach bestem Wissen und Gewissen für richtig hält, es gibt keine gemeinsamen Konzepte, sondern sehr viel Improvisation und Verhaltensunsicherheit, aber auch den einen oder anderen Zufallstreffer.

- Zwischen 25 und 50 liegt ein Bereich, in dem versucht wird die besten Erfahrungen zu systematisieren, es wird verhandelt und viele Bemühungen sind schon aufeinander bezogen, vielleicht gibt es auch schon die eine oder andere Insellösung, die ist aber dann umstritten.
- 50 bis 75 heißt, hier gibt es anerkannte Konzepte, zwar auch Schwierigkeiten bei der Umsetzung, aber halbwegs vertrauensvolle Zusammenarbeit bei dem Thema.
- Zwischen 75 und 100 liegt die Zone, wo erfolgreiche Konzepte gut umgesetzt und dann auch weiterentwickelt werden.

	0-25	26-50	51-75	76-100
<b>Gute Führung</b>				
<b>Angemessene Beteiligung</b>				
<b>Hohe Qualität</b>				

Diese bisherige, an Prüfkriterien des Qualitätsmanagements (z.B. EFQM) angelehnte Beschreibung wird der emotionalen Dramatik dieser Themen nicht ganz gerecht, deshalb nehme ich ergänzend zu den Zahlenwerten die Begriffe:

- **Katastrophe** (Einzelkämpfer und starkes Misstrauen),
- **Konflikt** (das Vertrauen ist irritiert, aber es gibt vertrauensbildende Maßnahmen),
- **Problem** (gemeinsame Suche von Lösungen) **und**
- **Aufgabe** (Ziele werden gut erreicht). Das Verhalten bleibt im wesentlichen gleich, das Erleben der Beteiligten kann aber etwas genauer beschrieben werden, wir spüren deutlich eine höhere Brisanz.

Mindestens intuitiv verfügen wir nun nach meiner Erfahrung über folgendes Wissen, das für den konstruktiven Umgang mit Konflikten entscheidend ist:

- Komplexe Themen erfordern eine sehr hohe Kommunikationsqualität: Der Unterschied zwischen Absicht und Wirkung sollte beachtet werden (gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht einverstanden, einverstanden ist nicht umgesetzt, umgesetzt ist noch nicht zwingend erfolgreich), Feedbackregeln sollten eingehalten werden, günstig ist es, zwischen Dialog und Diskussion zu wechseln. Das können wir als das kleine 1x1 der kommunikativen Kompetenz bezeichnen (Beispiele, wie dieses Wissen formuliert werden kann sind als Anlagen 1 und 2 aufgeführt).
- Da bei komplexen Themen Stressphänomene auftreten, sind auch die zu berücksichtigen. Die wichtigsten Stressreaktionen sind, anklagen, beschwichtigen, ablenken und „rationalisieren“ (im Sinne von intellektualisieren). Die Stressreaktionen verstricken sich manchmal tragisch, das führt zu chronischem Stress, spätestens das ist richtig ungesund. (Beispiele, wie dieses Wissen formuliert werden kann sind als Anlagen 3, 4 und 5 aufgeführt)

- Bei komplexen Themen hat keiner von vorneherein die schlagartig überzeugende Lösung. Es muss gemeinsam gelernt werden. Hierzu ist ein Minimum an Fehlerfreundlichkeit und Vertrauen notwendig. Problemlösungskompetenz und Konfliktfähigkeit unterstützen die Entscheidungsfindung. Zwischen der offenen Kommunikation im Problemlösungsprozess und der eher formalen und taktischen Kommunikation in Verhandlungen zu wechseln erfordert einiges an Sozialkompetenz (Unterscheidung zwischen Sach- und Beziehungsebene) und diplomatischen Fähigkeiten im mikropolitischen Bereich. Das wäre dann das große 1x1 (Anlage 6<sup>2</sup>)).

Wie groß ist die Zustimmung zu diesen 3 Wissensgebieten hier im Raum?

Sehr niedrig	Eher niedrig	gemischt	Eher groß	Sehr groß

Dieses Wissen sollte explizit verabredet und trainiert werden. Der gute Wille von einzelnen Beteiligten hilft nur bedingt. Ohne Standards im Bereich Kommunikation bleibt das Verhalten eine Privatsache und das kann nicht sein, dafür ist Kommunikation viel zu stark eine entscheidende Produktivitäts- und auch Zufriedenheitskomponente geworden.

---

<sup>2</sup> Alternativen wären hier noch z.B. das Modell „4 Seiten einer Nachricht“ nach Schulz von Thun, die gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg oder das Harvard Verhandlungskonzept

### 3 Was sind die guten Gründe dafür, dass wir unser Wissen im Konfliktfall so oft nicht nutzen?

Zuerst die schlechten Gründe: Dummheit, Bösartigkeit und verrückt sein. Wenn sich jemand im beruflichen Kontext ärgert, kommen in unserer Kultur fast reflexartig diese Vorwürfe. Dabei ist es unerheblich, ob

- sich diese Vorwürfe nach innen richten (Was bin ich blöd, ich habs nicht besser verdient, ich hab doch nicht alle Tassen im Schrank) oder an andere (du bist so dumm wie..., so etwas hinterlistiges hab ich schon lange nicht mehr erlebt, du hast doch `nen Knall)
- rustikal oder subtil formuliert werden
- laut geäußert werden oder gedacht (stumme Vorwürfe werden gestisch und mimisch mitgeteilt).

Vorwürfe lösen Rechtfertigungen und Gegenvorwürfe (ebenfalls in den oben genannten Varianten innen /außen; rustikal/subtil; offen oder stumm geäußert) aus. In der Sprache unserer Wissensbasis. Vorwürfe sind Stressreaktionen, grottenschlechte Rückmeldungen und setzen eine Kette von weiteren Stressreaktionen in Gang, die erst von der Erschöpfung oder der Resignation der Beteiligten endet, es sei denn, dass das soziale Umfeld hilfreich interveniert. Die Wahrscheinlichkeit, dass Gesprächsfäden reißen ist jedenfalls sehr hoch. Es macht keinen Sinn, sich selbst und andere zu Überfordern, weder emotional, noch intellektuell oder in der Rolle.

Die guten Gründe sind also zunächst Überforderung (Wissen ist noch nicht können!), wenn ungenügendes Training (ca 100 Stunden Weiterbildung mit intensiveren Selbsterfahrungsanteilen ergänzend oder alternativ intensive Reflektion der beruflichen und persönlichen Erfahrungen) oder Stressreaktionen im Spiel sind und/oder fehlende Unterstützung aus dem Umfeld.

Zum Anderen haben wir natürlich auch erhebliche Zweifel an diesem Wissen. Ist das wirklich hilfreich? Ist das nicht zu naiv? Was mache ich, wenn sich die anderen nicht an diesen Stand der Kunst halten?

Zum Dritten sind Machtfragen und Interessengegensätze berührt. Das Konfliktverhalten gehört für Führungskräfte, MitarbeiterInnen und ihre Interessenvertretung zum Kernbestand ihrer jeweiligen Autonomie. Ein BR sagte mal zu mir „Wenn ich keine Vorwürfe machen darf, wie soll ich mich dann verteidigen?“ Es gibt auch eine verständliche Scheu, Gefühle allzu offen anzusprechen. Ein belastbarer Konsens bei schwierigen Entscheidungen entsteht aber nur in Prozessen, wo heftigere Gefühle gemeinsam durch gestanden werden müssen. Emotionen sind also eh vorhanden, werden sie geleugnet (GF mit hochrotem Kopf: jetzt werden Sie unsachlich!!!!) wird die Lage schlimmer. Wenn wir Konflikte als Ort der Wertklärung verstehen, lässt sich auch eine Sprache entwickeln, wo der Respekt vor der jeweiligen Person und auch ihrer Rolle die Gesprächsbasis ist. Dieser Respekt (im Wesentlichen getragen von dem Wunsch nach Verständnis, Verfahrenssicherheit, und Angst vor sich verselbständigenden Konfliktkosten) ist tragfähiger als das Bemühen Konflikte zu vermeiden. Der Machtverlust durch die Verständigung auf konstruktive Konfliktbearbeitungsstandards wird kompensiert durch Gesundheitsgewinne bei allen Beteiligten, sowie eine höhere gemeinsame Handlungsfähigkeit nach innen und außen.

## 4 Konsequenzen

### 4.1 Qualitätskriterien für Standards

Es macht also Sinn individuelles Konfliktverhalten durch soziale Standards zu orientieren und Fehler zu korrigieren. Dabei ist darauf zu achten, dass die „Norm“ genügend Freiräume und Fehlerfreundlichkeit besonders bei den individuellen Stressreaktionen lässt. Der *step* Grundstandard ist hierfür ein Beispiel. Die Standards sollen gut verständlich und in überschaubarer Zeit erlernbar sein, die Wirkung muss evaluierbar sein. Durch Institutionen und soziale Unterstützung entlasten wir die individuelle Tapferkeit und Tüchtigkeit.

### 4.2 Im Weg muss das Ziel erkennbar sein

Schon die ersten Schritte sind stilbildend. Wer sich auf den Weg macht, Konfliktverhalten zu regulieren, muss sich in der Art und Weise, wie dieses Thema angesprochen und bearbeitet wird, das von allen Beteiligten benötigte Vertrauen meist erst noch erarbeiten. Der Auftrag der Unternehmensspitze ist zum Zeitpunkt x notwendig, aber nicht hinreichend. Schritt für Schritt muss mit allen gesprochen werden, deren Kompetenz gebraucht wird. Der fachliche Dialog zwischen den Fach- und Machtpromotoren bildet den Kern des Implementierungsprozesses. Hierfür werden wir in dieser Tagung Beispiele von Erfolgen und Rückschlägen erfahren. Diplomatie, Fingerspitzengefühl und gutes Timing sind sehr hilfreich.

### 4.3 Hochmut kommt vor dem Fall

Selbstkritisch ist anzumerken, dass die Überschrift: denn sie tun nicht, was sie wissen, Anflüge von Selbstgerechtigkeit und Besserwisserei aufweist, das birgt Risiken und Nebenwirkungen. Ich bitte um Nachsicht und Vorsicht.

### 4.4 Das Bohren dicker Bretter

Machen wir uns nichts vor, wir haben es mit einem größeren Projekt des Kulturwandels und einem zivilisatorischen Fortschrittsversuch zu tun. In weiten Teilen Europas haben wir es gerade mal geschafft, das Monopol an physischer Gewalt einem gesellschaftlichen Treuhänder – dem Staat – zu übertragen. Das ist in größeren Teilen der nachwachsenden Generation und auch in manchen Familien immer noch durchsetzungsbedürftig. In Organisationen und gesellschaftlichen Handlungsfeldern, die auf ihre Produktivität achten (müssen) nun den nächsten Schritt zu gehen und auch verbale und psychische Gewalt zu reduzieren, ist die Arbeit von mehreren Generationen. Wir haben es mit kleineren Erfolgen und zum Teil mit empfindlichen Rückschlägen zu tun. Im persönlichen Konfliktverhalten ist der Feudalismus noch sehr lebendig. Wer sich hier reformerisch auf den Weg macht oder sich auf dem Weg befindet, braucht beträchtliche diplomatische Fähigkeiten im mikropolitischen Bereich und für sich ganz persönlich Orte zum Auftanken, zum Ausprobieren und üben und zur Besinnung. In diesem Sinne wünsche ich uns eine inspirierende Tagung.

## Anlagen

# 1. Feedbackregeln: wie gebe ich eine gute Rückmeldung?

Ein Feedback informiert eine Person darüber, wie ihr Tun, ihr Verhalten oder Auftreten von anderen wahrgenommen wird. Das ist eine manchmal heikle Angelegenheit, denn hier werden persönliche Bereiche des Betreffenden, ein Teil seiner Identität, berührt. Damit das Feedback wirksam sein kann und keine Abwehrreaktionen hervorruft, sollten ein paar grundlegende Regeln beachtet werden.

Für denjenigen, der das Feedback gibt:

- Sei beschreibend, nicht wertend: Was nimmst du wahr, wie kommt etwas bei dir an? Was löst das bei dir aus? (Ich-Botschaften!)
- Formuliere klar und konkret, gib Beispiele.
- Sei angemessen in deiner Kritik: Wie offen und vertrauensvoll ist die Stimmung untereinander? Wie gut kennt man sich?
- Biete deine Rückmeldung an, aber dränge sie nicht auf. Vielleicht ist es gerade nicht der richtige Zeitpunkt für ein Feedback.
- Berücksichtige, dass du dich möglicherweise irrst. Unterwirf deine Beobachtungen der Nachprüfung durch andere.

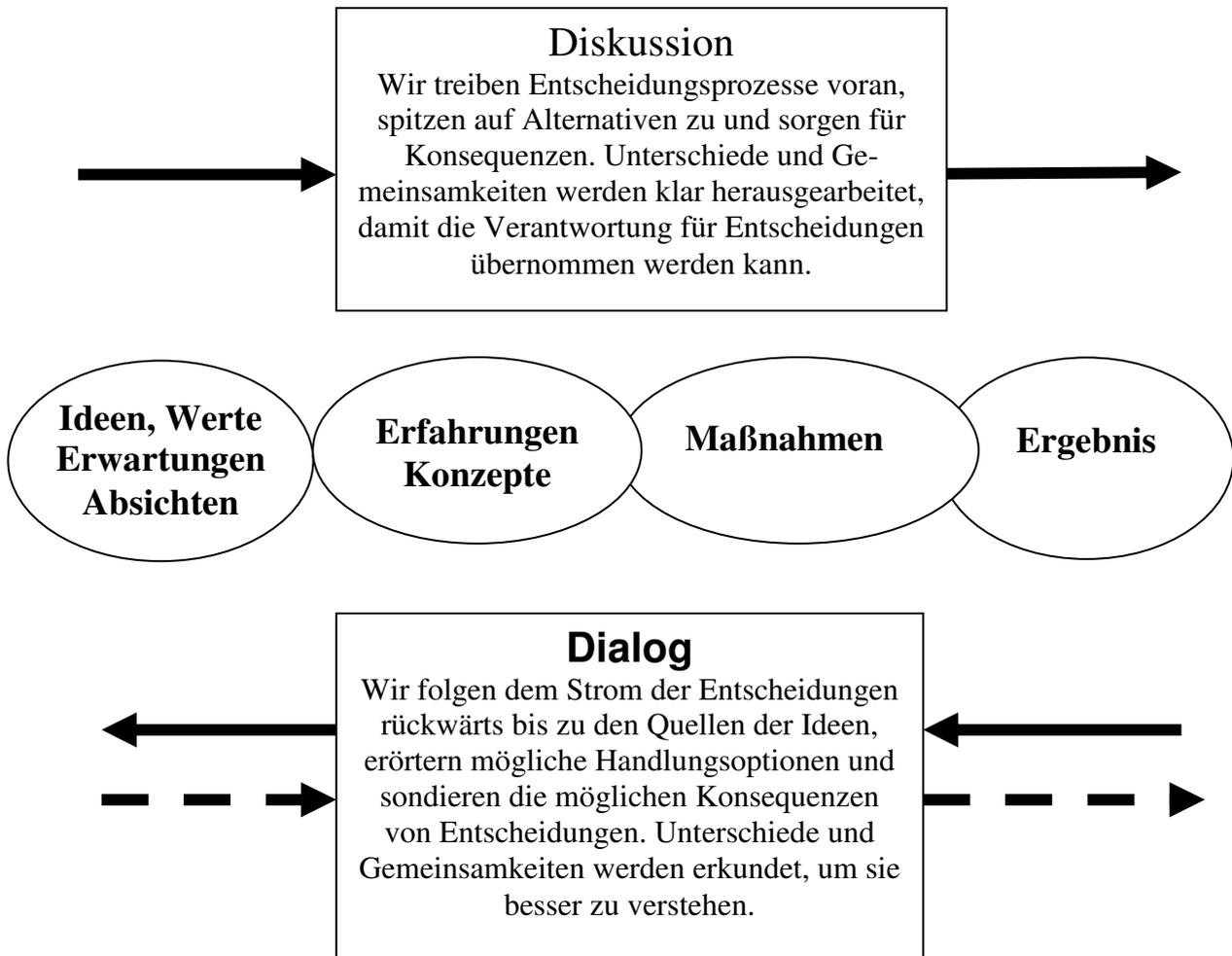
Für denjenigen, der das Feedback erhält:

- Höre aufmerksam zu, verteidige dich nicht und argumentiere nicht. Es geht um Eindrücke, nicht darum, wer "Recht" hat.
- Lass das Gesagte auf dich wirken.

**Nur wenn ich gute Rückmeldungen kriege, kann ich meine Selbsteinschätzung mit meiner Wahrnehmung durch Andere abgleichen und habe ein realistisches Selbstbild.**

nach Klaus Antons, Praxis der Gruppendynamik, Göttingen 1973, S 108

## 2. Dialog und Diskussion



Bei guten Gesprächen gelingt es, im richtigen Moment zwischen Diskussion und Dialog zu wechseln, um den notwendigen Konsens zum Handeln zu erreichen. Da die Absicht einer Aussage selten mit der Wirkung übereinstimmt, sind mindestens das Feedback: „was kommt bei mir an?“ und die Rückfrage: „wie ist das gemeint?“ sinnvoll.

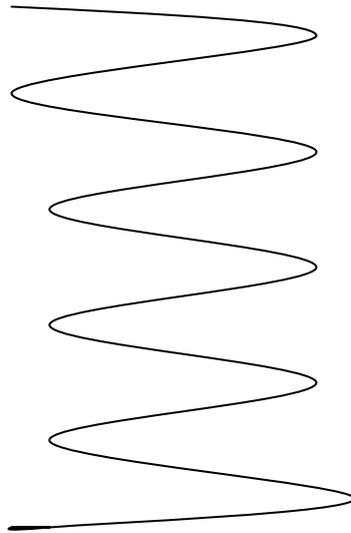
## Diskutieren heißt:

Positionen beziehen  
und offensiv vertreten

Unterschiede betonen

überzeugen und führen  
wollen

auf Entscheidungen  
und konkrete Aktionen  
drängen



## Dialog bedeutet:

Standpunkte auch emotional  
nachvollziehen und zunächst  
akzeptieren

Gemeinsamkeiten betonen und  
Konsensmöglichkeiten erkun-  
den

verstehen wollen, nachfragen,  
zuhören, folgen, sich vergewis-  
sern

Erwartungen, Vorüberlegungen  
und Hintergründe kennenlernen;  
Rückmeldungen geben und ein-  
holen

Komm mit auf  
meinen/ unseren  
Weg !

Was sind die ge-  
meinsam gangba-  
ren Wege ?

## Gefahren:

ich verrenne mich, bin zu  
schnell, Positionen verhärten  
sich, die Diskussion dreht  
sich im Kreis, wir verlieren  
wichtige Partner

**BEI GE-  
FAHR UM-  
SCHALTEN!**

## Gefahren:

wir sind zu langsam, ich ver-  
meide klärende Auseinander-  
setzungen, das Gespräch wird  
beliebig und zu spekulativ

Beiden Gesprächsformen ist gemeinsam, dass sie auf „Augenhöhe“ stattfinden. In Organisationen muss geklärt werden, wann auf solche Gespräche unter Gleichgestellten umgeschaltet werden sollte. Wann also wird die hierarchische Beziehung mit dem Wesenselement „ausführen der von übergeordneten Stellen getroffenen Entscheidungen“ suspendiert und wann tritt sie wieder in Kraft? Eine weitere hierarchische Kommunikationsform ist die Belehrung oder Unterweisung. Hier wollen Laien von Experten, die über eine überlegene Kompetenz verfügen, etwas lernen.

## Literatur:

Hartkemeyer, M & J, 1999: Miteinander Denken, das Geheimnis des Dialogs, Stuttgart

Küng, Hans, Kuschel, Karl-Josef, Hrsg, 1993: Weltfrieden durch Religionsfrieden; München

### 3. Gefühlter Energiepegel

<b>Leistungs- bereich</b>	gefühlter Zahlenwert	<b>sinnliche Wahrnehmung</b>
überfordert	150	heiß, laut, schnell, völlig verkrampft; psychologi- scher Nebel alles jetzt und sofort, Euphorie, ab- sturzgefährdet, Panik, Grenzüberschreitung, Ma- genschmerzen, blackouts, SOS, gnadenloser Zeit- druck, Chaos, Selbstüberschätzung, Wut
total präsent, hoch motiviert	125	wir sind olympiareif, kreativ, wer, wenn nicht wir! wann, wenn nicht jetzt! posi- tive Spannung, inneres Wachstum, Zuversicht, potent
gut motiviert	100	neugierig, entspannt, ausgeglichen, gelassen, inte- ressiert, aufnahmefähig, gespannt
gelangweilt	75	brauche Kaffee, bin müde, antriebsarm, keine Lust, frustriert, gleichgültig, habe nichts damit zu tun, Gedanken schweifen, Schweigen, Quatschen, in- trovertiert
unterfordert	25	zu kalt, zu leise, zu langsam, deprimiert, noch müder, sprachlos, ausgepowert, ausgebrannt, ge- lähmt, total sinnlos, einflusslos, hilflos, 0-Bock, apathisch,

## 4. Stressphänomene

Im Stress (unter dem Einfluss von Adrenalin usw..) verändern sich Denken, Fühlen und Handeln. Besonders in Konflikten und Katastrophen sollten wir uns gegenseitig mindestens die Beeinträchtigung unserer normalen Fähigkeiten zugestehen, wen nicht sogar verminderte „Zurechnungsfähigkeit“. Nicht alles, was in diesem Zustand gesagt und getan wird ist wirklich so gemeint.

**Das Befinden** ist eingetrübt, es geht mir deutlich schlechter als sonst, der Überblick geht verloren.

**Das Zeitempfinden** ist gravierend verzerrt: die Zeit vergeht quälend langsam oder rasend schnell. Wir erleben das Phänomen der Altersregression (zum Beispiel treten Verhaltensweisen aus frühen Konfliktpprägungen auf, oder ich fühle mich wie ein kleines Kind).

**Die Wahrnehmung** ist deutlich gestört. Ich bin zB sehr im inneren Dialog, so dass ich nicht mehr alles höre, oder einzelne Bemerkungen sehr scharf wahrnehme. Es gibt die Phänomene des Tunnelblicks, des psychologischen Nebels, ich erlebe Mischgefühle, die sich gegenseitig blockieren.

**Das Denkvermögen** ist beeinträchtigt. Wir haben Amnesien, dh. an bestimmte Sachen können wir uns nicht mehr erinnern (Prüfungsstress!)

**Das körperliche Empfinden** ist ebenfalls deutlich verändert: wir haben eine erhöhte Herzfrequenz, die Atmung wird schneller und flacher, wir fangen an zu schwitzen, Magen und Darm stellen die Tätigkeit fast ein, das Schmerzempfinden ist herabgesetzt.

**Die Feinmotorik** ist irritiert, wir zittern und werden etwas unbeholfen.

**Auf der Werteebene** geht es um sehr grundsätzliche Dinge, möglicherweise haben wir das Gefühl von Leben und Tod.

**Im Stress neigen wir in unserem Kulturkreis sehr stark zu vorwurfsvollem Verhalten. Die wichtigsten Stressmuster sind: anklagen, beschwichtigen, ablenken und rationalisieren.**

## 5. Stressmuster nach Virginia Satir

Virginia Satir, eine der Pionierinnen der systemischen Familientherapie unterscheidet 4 wesentliche Stressmuster, die sich als biographische Überlebensnotwendigkeit herausbilden können: anklagen, beschwichtigen, ablenken und rationalisieren<sup>3</sup>. Im ungünstigsten Fall kann eine Person bei schwierigen Situationen nur auf ein Muster zurückgreifen. Menschen mit größerer Lebenserfahrung und Stressbewältigungskompetenz finden den „Rückweg“ aus unterschiedlichen Stressmustern zu dem, was sich brauchen. Sie können diese Bedürfnisse artikulieren und ihre Werte vertreten.

Auf einem Feld das durch die Achsen Sachorientierung (in erster Linie müssen wir gut zusammenarbeiten, dann verstehen wir uns auch) und Beziehungsorientierung (zunächst muss mal die Chemie stimmen, und dann kann man auch gut zusammenarbeiten) gebildet wird, lassen sich die Stressmuster und die zugehörigen Bedürfnisse und Werte anschaulich anordnen. Diese Darstellung ist wesentlich ressourcenorientierter als die Konfliktstile nach Schwarz, die Aussagen über Werte und Konfliktkosten bleiben gleich.

SACHORIENTIERUNG	100%	<b>Anklagen</b> (andere erleben das als dominant und bedrohlich)			<b>Rationalisieren</b> (andere erleben das als kopflastiges, unpraktisches Gerede ohne Bodenhaftung)
			Aktion, Tempo, Unterschiedenheit, Loyalität, Wahrheit der Situation, Ordnung, Effizienz		Reflexion, Vernunft, Integration, Interessenausgleich, Komplexität, Ruhe, Effektivität
			Kreativität, andere Prioritäten Humor, Leichtigkeit, Sicherheit, gesunde Ignoranz		Harmonie, Empathie, Gründlichkeit, Zugehörigkeit, Wertschätzung, Barmherzigkeit
		<b>Ablenken</b> (andere erleben das als irrelevant und fühlen sich nicht ernst genommen)			<b>Beschwichtigen</b> (andere erleben das als Unterwerfung und vorauseilenden Gehorsam, es werden auch emotionale Grenzen bei anderen überschritten)
	0				100%
		BEZIEHUNGSORIENTIERUNG			

Der grüne Bereich in der Mitte ist bildet den für berufliche Zwecke den Normalraum, in dem sich unterschiedliche Stärken gut ergänzen. Die Extrempositionen, wo im Stress die Wahrnehmung verzerrt ist und die Komplementärwerte zu wenig respektiert werden, reagieren eskalierend auf einander. Wenn zum Beispiel Fehler zu vorwurfsvoll angesprochen werden, reagieren andere beschwichtigend oder ablenkend, das löst Ärger aus, jemand wird sehr dominant, woraufhin sich bestimmt jemand findet, der jetzt darüber sprechen möchte.....

Stress ist hier ansteckend.

<sup>3</sup> Satir, V. und andere (1995): Das Satir Modell (S 49-82). Jungfermann Verlag Paderborn

## 6. Fehlerfreundlichkeit und hilfreiche diplomatische Formulierungen<sup>4</sup>

### Wie fördere ich mit diplomatischen Mitteln eine fehlerfreundliche und lernfähige Organisationskultur, ohne Naivität und Harmlosigkeit zu riskieren?

„Ein *Fehler* ist eine Abweichung von einem optimalen oder normierten Zustand oder Verfahren“ (Definition nach wikipedia).

Fehler sind im Arbeitskontext unvermeidlich und notwendig zum Lernen, zum Verstehen und zur gemeinsamen Weiterentwicklung. Mit manchen Fehlern muss man leben, manche überzogene Erwartungen müssen korrigiert werden. Umgekehrt sollen aber Unzufriedenheit und Ärger konstruktiv genutzt werden. Wir nehmen den Begriff „Fehler“ erst mal als unbestimmten Sammelbegriff, der Klärungs- und Verständigungsaktivitäten auslöst. Fehlerfreundlichkeit meint dann eine offene Haltung, eine Sensibilität im Miteinander, um gemeinsam die Qualität verbessern zu können.

Fehlerfreundlichkeit darf aber nicht in die Beliebigkeit führen. Differenzen und Konflikte müssen ausgetragen werden. Wo Interessengegensätze geleugnet und Auseinandersetzungen gescheut werden, entwickelt sich eine Kultur der Entscheidungsschwäche und des Zurückweichens vor notwendigen Herausforderungen. Veränderungen sind mit Zumutungen verbunden und oft auch mit realen oder mindestens gefühlten Verlusten. Irritationen und Verletzungen müssen deutlich angesprochen werden – aber so, dass möglichst nicht neue Irritationen und Verletzungen entstehen; das wären Folgefehler, spätestens hier müssen Eskalationen abgefangen werden.

Wer also Fehler vorwurfsvoll anspricht oder als vorwurfsvoll erlebt wird, riskiert, dass Angst vor Fehlern entsteht, dass Fehler vertuscht werden, oder irgendwie die Neigung wächst nicht so genau hinzusehen. Im Extrem werden die „Fehlerfinder“ bestraft, so wie früher die Überbringer schlechter Nachrichten.

Besonders bei der Bewältigung von Krisen in der Zusammenarbeit brauchen wir deshalb Sicherungen, um unnötige und nicht zielführende Eskalationen zu vermeiden. Eine hohe Qualität in der Metakommunikation schützt uns davor in teure Reiz-Reaktionsschleifen von Schuld, Sühne und Vergeltung zu geraten:

---

<sup>4</sup> unveröffentlichtes Manuskript: Selbstmanagement, Stressbewältigung und Rollenklärung, Roland Kunkel 2007

Mit dem Tableau der übernächsten Seite sollen typische Fehler bei der Kommunikation von Irritationen und Verletzungen ausgeschlossen, bzw. möglichst deeskalierend besprechbar gemacht werden:

- Handeln aus dem unmittelbaren Affekt;
- aus der Rolle fallen;
- widersprüchliche und unangemessene Kommunikation, die in Bezug auf den jeweiligen Vorgang nicht genau differenziert;
- undiplomatisches Verhalten;
- verletzende, vorwurfsvolle Kommunikation und Schuldzuweisungen;
- hilflose Ohnmachtsgesten;
- Verzicht auf Metakommunikation;
- schlichtes TIT for TAT (wie du mir, so ich dir) ohne unterbrechende Kooperationschritte;
- reden über einander, statt reden miteinander,
- weichgespülte Andeutungen, verbunden mit der Erwartung, der/die Andere müsse doch selbstverständlich wissen, was gemeint ist,

Partner, die wirklich kooperieren wollen, oder aufeinander angewiesen sind, müssen auf Irritationen und Verletzungen schon reagieren, damit sich unerwünschtes Verhalten nicht wiederholt. Die Reaktion muss aber sorgfältig dosiert erfolgen, damit unerwünschte Gegenreaktionen unterbleiben. Nur so können wir sicherstellen, dass die schlechte Erfahrungen aus der Vergangenheit die Zukunft nicht vorherbestimmen und dass es Wege aus dem Austausch von Feindseligkeiten heraus gibt.

<b>Bewertung (Fehlertypen)</b>	<b>Reaktion</b> (zusätzlich zu differenzieren nach mündlich/schriftlich; informell/formell und Adressaten: wer ist ganz konkret gemeint?) <b>erwünschte, angezielte bzw erwartbare „Gegenreaktion“</b>	<b>Abstufungen im Bereich Öff- entlichkeit</b>				
Irritation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wohlwollend ignorieren, humorvoll überspielen</li> <li>• eigene Ziele und Erwartungen überprüfen, ggf. aufgeben</li> <li>• nonverbal kommentieren</li> <li>• Irritation freundlich ansprechen</li> </ul> <b>sich stillschweigend korrigieren, bzw. sich und die Situation erklären</b>	4 Augen/ vertraulicher Sondierungskontext	engerer Kreis der unmittelbar Betroffenen	Bereichsinterne Öffentlichkeit	Organisationsinterne Öffentlichkeit	Allgemeine Öffentlichkeit
unabsichtliche Verletzung von Regeln, Interessen und persönlichen Grenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückfrage, klare Kommentierung (not amused, nicht hilfreich, unfreundlicher Akt)</li> <li>• intensives Verstehen wollen</li> <li>• klare Wünsche äußern</li> <li>• angemessene Dokumentation, Hinweis</li> <li>• Feedback, (Weiter-) Entwicklung von Regeln, Klärung von Erwartungen</li> <li>• kollegiale Vermittlung einschalten</li> </ul> im Wiederholungsfall umschalten von offener auf zurückhaltende (defensive) Kommunikation. <b>sein Bedauern äußern, sich entschuldigen</b>					
Begrenzte, aber beabsichtigte Verletzung von Regeln, Interessen und persönlichen Grenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückfrage, Dokumentation, Hinweis auf das Maß an Verletzung,</li> <li>• Erklärung einer Kooperationskrise</li> <li>• Vermittlung anbieten, einschalten</li> <li>• Ermahnung, Abmahnung,</li> </ul> im Wiederholungsfall umschalten von zurückhaltender auf formale Kommunikation, verbunden mit dem Einfordern und Anbieten von vertrauensbildenden Maßnahmen. Ab und zu sind immer noch einseitige kooperative Schritte (mit entsprechender Kommentierung) sinnvoll. <b>sein Verhalten begründen, um Entschuldigung für unbeabsichtigte Nebenwirkungen bitten, Vermittlungsversuche akzeptieren und unterstützen, angemessene Sanktionen hinnehmen</b>					
Wiederholte und massive Verletzung von Regeln, Interessen und persönlichen Grenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückfrage, Dokumentation, Hinweis auf das Maß an Schädigung</li> <li>• Versetzung, Entbindung von Aufgaben (Interessenvertretung: in den Raum stellen, nahe legen, fordern)</li> <li>• Kündigung (Interessenvertretung: Kooperation aufkündigen, Rücktritt in den Raum stellen, nahe legen, fordern)</li> </ul> <b>Verantwortung übernehmen, Bereitschaft zur Schadensregulierung erklären und einen angemessenen Beitrag leisten, sich mit Würde und Anstand trennen.</b>					