

Artikel Morgenthaler Consulting GmbH – erschienen im Stellenanzeiger Südostschweiz am 20. Juni 2009

Schwierige Gespräche meistern

Worte sind auch Taten; ihr unsorgfältiger Gebrauch kann eine Eskalationsspirale in Gang setzen. Wie lässt sich zivilisiert streiten?

**Dr. Heinz Brunner und Harri Morgenthaler*

Spannungsgeladene Gespräche und Konflikte gehören zum Alltag, beruflich und privat, und sie können durch vielerlei Situationen ausgelöst werden: durch unangenehme Mitteilungen, durch unterschiedliche Sichtweisen bei Sachfragen, durch Interessens- oder Entscheidungskonflikte. Bei der Frage, wer Recht hat oder schuld ist, werden Worte rasch zu Waffen, sodass es um Sieg oder Niederlage zu gehen scheint – statt dass man gemeinsam Lösungen sucht. Wie kommt das?

Neurologie und Systemtheorie

Konflikte bedeuten für viele Menschen Stress. Stress wiederum hemmt die Tätigkeit des Grosshirns. Das heisst, der gesunde Menschenverstand funktioniert bloss reduziert, und wir reagieren aus den stammesgeschichtlich älteren Regionen des Hirns heraus, etwa aus dem limbischen System, nämlich mit Angriff („Fight“), Flucht („Flight“) oder Erstarrung („Freeze“). Kein Wunder also, dass am Schluss negative Gefühle zurückbleiben oder die Situation eskaliert. Das ist besonders dann der Fall, wenn man dem Gegenüber die Schuld an der ganzen Misere zuweist, ohne den eigenen Anteil daran zu erkennen. Denn systemisch gesehen könnte man einen Konflikt immer ein ‚Gesamtkunstwerk‘ nennen, das alle Beteiligten gemeinsam schaffen und das gerade durch den Versuch, einer Einzelperson die Schuld zuzuschieben, bestehen bleibt.

Wie einer Eskalation vorbeugen?

Wenn Sie wissen, wie Sie selbst in Streit und Stress reagieren, ist schon einiges gewonnen. Dann verzichten Sie bewusst auf Schuldzuweisungen, auf Attacken gegen die fachliche Kompetenz und die persönliche Integrität des Gegenübers und auf die subtilen Tricks des Rechthabens. Sie sprechen den Konflikt an, indem Sie Ich-Botschaften verwenden, das heisst zum Beispiel: Sie nennen den andern nicht einen Egoisten (Du-Botschaft), sondern erklären, dass Sie sich übergangen fühlen. Im Übrigen weisen Sie eher auf die gemeinsamen Interessen hin und thematisieren Lösungsmöglichkeiten. Bringt auch das nichts, schlagen Sie vor, die Auseinandersetzung zu vertagen, damit beide Abstand gewinnen, aus dem Stressmuster aussteigen und nach dem Timeout die Sache vernünftig zu Ende diskutieren können. Gewiss, es gibt Fälle, in denen auch das wenig nützt; dann ist der „Point of no return“ überschritten und der Frieden kann nur noch mit Hilfe der Intervention einer Fachperson von aussen zurückkommen.

**Dr. Heinz Brunner und Harri Morgenthaler
ICTO Institut für Coaching, Team- und
Organisationsentwicklung, Grüşch/Zollikerberg
www.icto.ch, Tel. 081 325 32 59 / 044 391 45 44*

