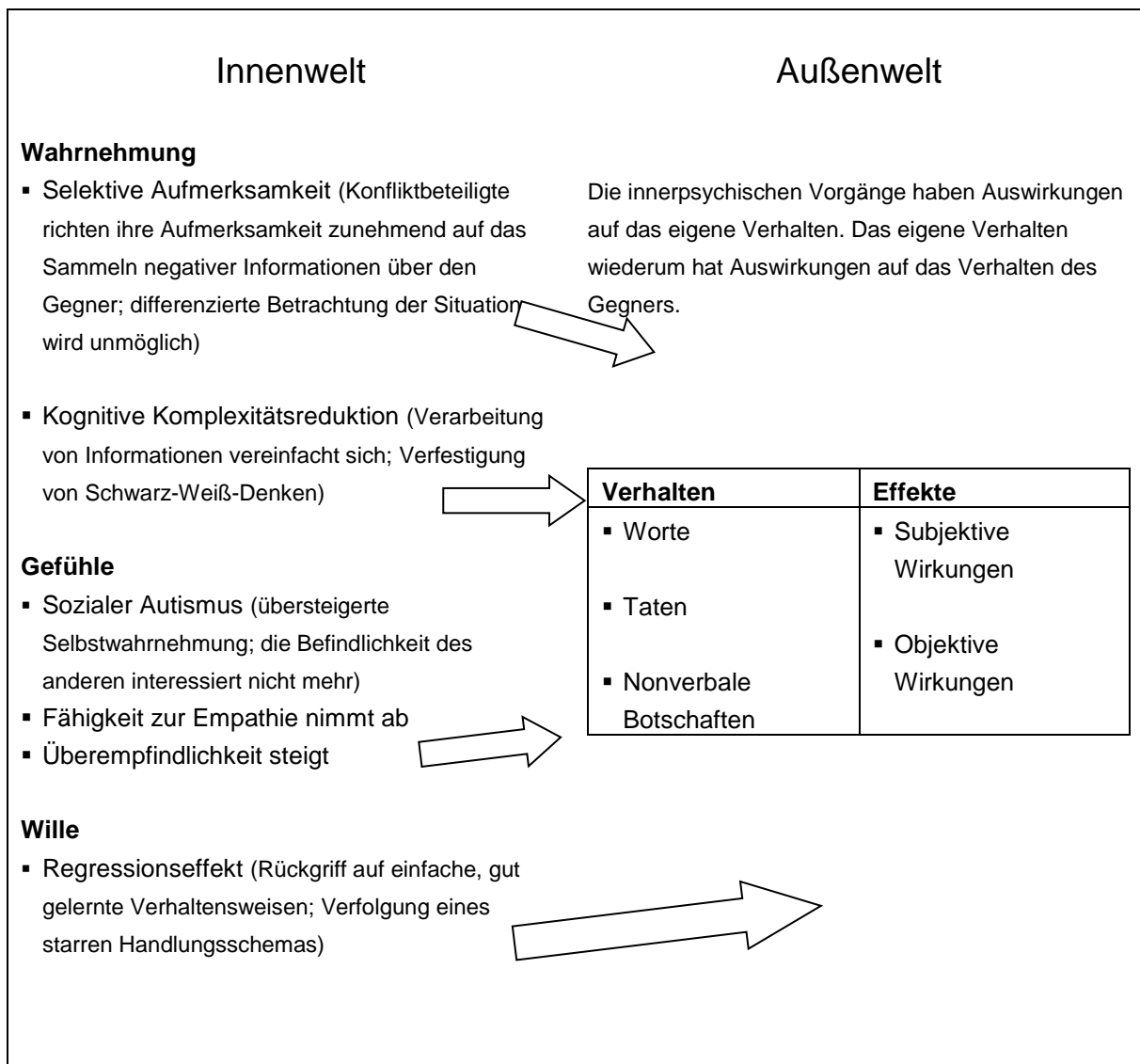


Modell Konfliktodynamik (nach Glasl)

- Darstellung der seelischen Aspekte im Konflikt
- Auch individuelles Verhalten unterliegt bestimmten psychologischen Mechanismen, die bei jedem Menschen wirken *können*.
- Diese Mechanismen tragen, ob einzeln oder in Kombination, zur Dynamisierung und Eskalation eines Konfliktes bei.
- Das Modell reflektiert den Zusammenhang der Vorgänge zwischen Innen- und Außenwelt als eine Wechselwirkung



Quelle:

F. Glasl, Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Stuttgart 2004.

Neurobiologische Stressreaktionen

a) Entwicklung des Gehirns (von innen nach außen, siehe Abbildung)

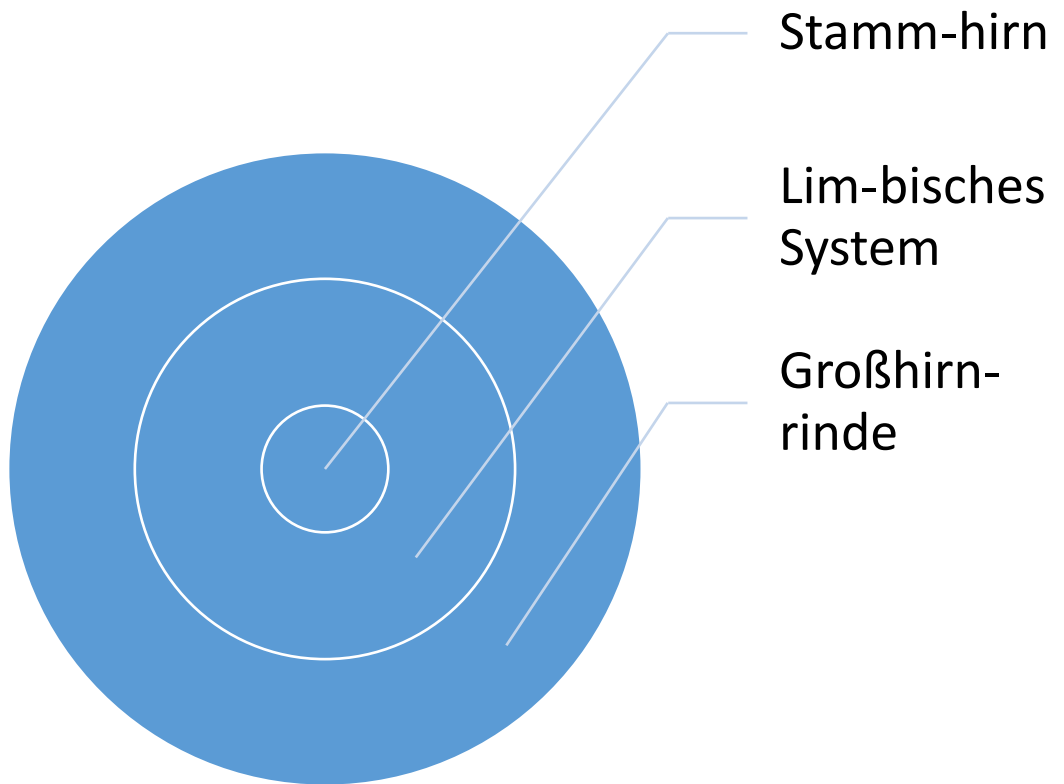
Stammhirn: Unabhängiger Regelkreis zur Steuerung körperlicher Funktionen wie Atmung, Herz-Kreislauf-System etc. sowie von Reflexen

Limbisches System: Metasystem zur Koordination der im Stammhirn angelegten Programme und Reaktionsmuster – Ort der Gefühle, Stimmungen, Anpassungsreaktionen

Großhirnrinde: Metasystem zur Steuerung des limbischen Systems durch verankerte Erfahrungen – Ort der Sprache, des Denkens, der Handlungsplanung, des bewussten Erlebens

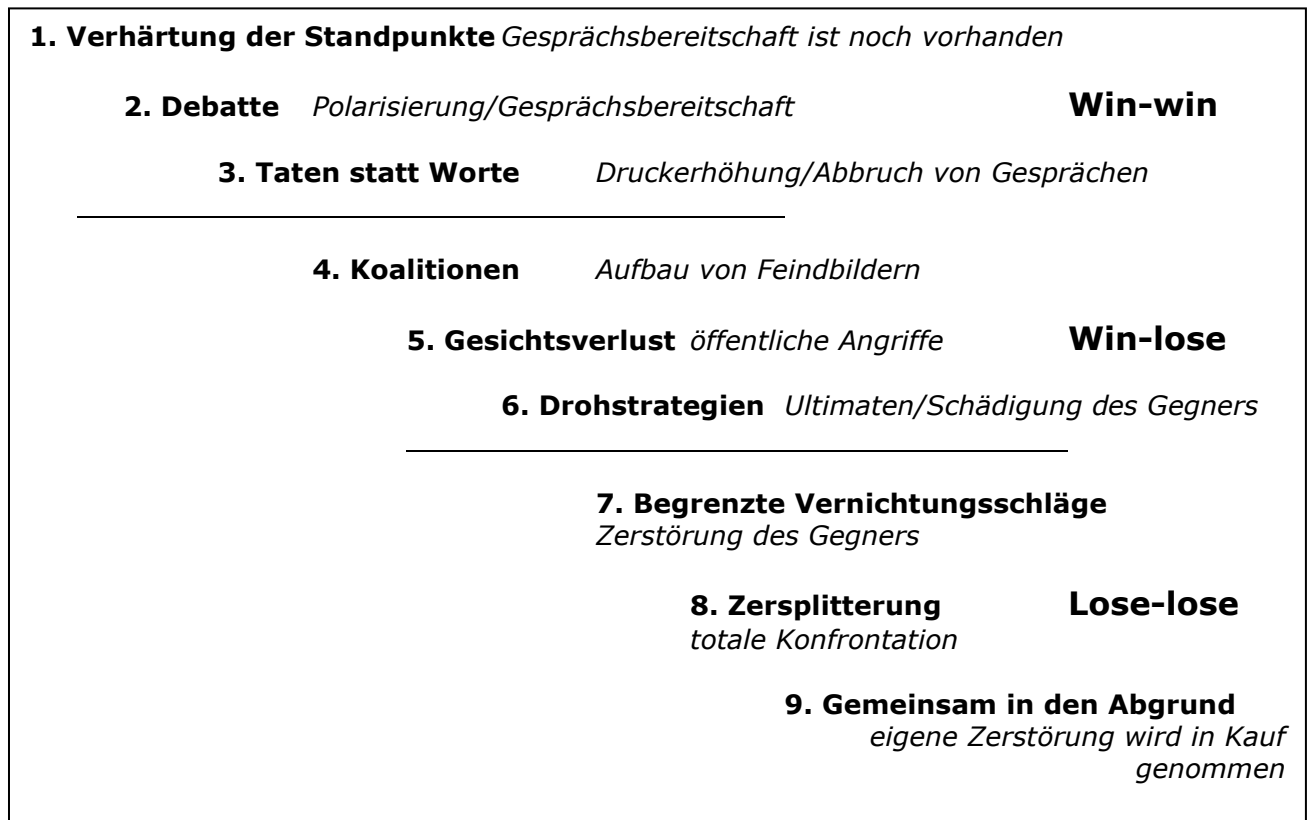
b) Charakteristika neurobiologischer Stressreaktionen

- Die Auswirkungen von Stress sind abhängig vom individuellen Erleben und von der subjektiven Bewertung einer Situation.
- Dieser Bewertungsprozess läuft auf der neurobiologischen Ebene ab und ist nicht bewusst steuerbar.
- Stress wird definiert als Muster spezifischer und unspezifischer Reaktionen eines Organismus auf Reizereignisse (Stressoren), die sein Gleichgewicht stören und/oder die Fähigkeit zur Bewältigung überschreiten
- Verlust der Selbststeuerung: Eingeschränkter Zugriff auf die eigenen Ressourcen, insbesondere auf die hochkomplexen Funktionen des Neokortex/der Großhirnrinde. Rückgriff auf das Notprogramm (Angriff, Flucht, Erstarrung)
- Erschütterung des Selbstwirksamkeitskonzeptes: Gefühl von Ohnmacht, Opferhaltung



Eskalationsstufen nach Glasl

Die innerpsychische Konfliktdynamik hat Auswirkungen auf den äußeren Konfliktverlauf und umgekehrt:



Zum Nutzen des Modells:

„Unsere Eskalationstheorie will so verstanden werden, dass eine Vielzahl von Faktoren und Mechanismen wirkt, die den Konflikt weiter intensivieren, wenn nicht bewusst diesen Mechanismen entgegengetreten wird. Durch Kenntnis der Eskalationsdynamik und der einzelnen Stufen und Schwellen kann die verhängnisvolle Tendenz erkannt werden. Dadurch kann die Herausforderung aufgegriffen und durch einen Bewusstseins- und Willensakt in eine Antwort umgeformt werden. Wo dies nicht geschieht, wirkt sich die dem Konflikt immanente Dynamik so aus, dass der Konflikt aus der Kontrolle gerät und die Parteien mitreißt. – Nur durch Mut kann dem Konflikt eine positive Wendung gegeben werden.“

Quelle:

F. Glasl, Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Stuttgart 2004.

Das Harvard-Konzept (Roger Fisher/William Ury)

Das Harvard Konzept stellt sich gegen positionsbezogenes Handeln und vertritt das Prinzip des sachbezogenen Verhandeln.

Die vier Grundprinzipien:

1. Menschen und Probleme getrennt voneinander betrachten.

Wenn Menschen verhandeln, verknüpfen sie oft Sachprobleme mit den persönlichen Beziehungen zu einander. Das kann dazu führen, dass eine sachliche Feststellung als Vorwurf oder Beleidigung aufgefasst wird. Das Trennen von Mensch und Sache kann das verhindern. Deshalb lautet ein Motto des Harvard-Konzepts: **Sei hart in der Sache, aber weich zu den Menschen.** Eine gute Grundhaltung gegenüber dem Verhandlungspartner ist es dabei, ihn weder als Freund noch als Feind zu sehen, sondern als Partner bei einer Problemlösung.

2. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen.

Hinter der Position, die jemand vertritt, stehen seine Interessen, seine legitimen Anliegen. Sie sind seine stillen Beweggründe. Ein Beispiel: Ein Arbeitnehmer verhandelt mit seinem Chef um eine Gehaltserhöhung. Seine Position: Ich will mehr Geld. Die Interessen, die dahinter stecken, können vielfältig sein. Vielleicht möchte der Arbeitnehmer häufiger in den Urlaub fahren oder sich ein neues Auto kaufen, vielleicht fühlt er sich überlastet, nicht genug wertgeschätzt oder im Vergleich zu seinen Kollegen und Kolleginnen benachteiligt.

Um ein gutes Ergebnis zu erzielen, sollten Verhandelnde über ihre Interessen reden. Nur wer die Interessen des anderen kennt, kann sie auch berücksichtigen. Außerdem ist es wesentlich leichter, Interessen in Übereinstimmung zu bringen als Positionen. In der Regel lässt sich ein Interesse durch verschiedene Positionen befriedigen. Wünscht sich ein Arbeitnehmer zum Beispiel oben mehr Anerkennung könnte der Chef ihm, alternativ zur Gehaltserhöhung, ein verantwortungsvolles Projekt übertragen oder ihm einen Firmenwagen zur Verfügung stellen.

3. Entwickeln von Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil/Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln

Wer sich vor einer Verhandlung seine eigenen Interessen und Ziele bewusst macht und sich mit den möglichen Interessen des Gegenübers auseinandersetzt, kann bei konträren Positionen oft Alternativen finden, die die Interessen beider Parteien berücksichtigen. Beim Entwickeln solcher Alternativen ist Kreativität gefragt: Statt nach der einen richtigen Lösung zu suchen, sollten die Verhandelnden zunächst möglichst viele Optionen und Lösungswege entwickeln. Dabei hilft es, die Optionen zunächst nur zu sammeln (z. B. in einem Brainstorming), ohne sie vorschnell zu beurteilen, und nicht nur nach den eigenen Vorteilen, sondern auch nach dem Nutzen für den anderen zu schauen. Es empfiehlt sich auch, Vorschläge zu entwickeln, die dem anderen die Entscheidung erleichtern.

4. Auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen.

Objektive Kriterien sind unabhängig von beiden Seiten und z. B. gesetzlich legitimiert, allgemein gültige Normen und anerkannte Grundsätze. Beim sachgerechten Verhandeln sorgt die Anwendung dieser Grundsätze für eine faire Lösung und ein faires Verfahren. Bei schwierigen Verhandlungen lohnt es sich, den Streitfall zur gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien umzufunktionieren.