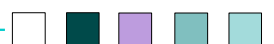


Konfliktbearbeitung



(Dezember 2007/ September 2009)



1. Grundlagen

„Ein **Konflikt** (lat.: configere = aneinandergeraten, kämpfen; PPP: conflictum) ist eine mitunter gewaltsame Auseinandersetzung zwischen zwei oder mehreren Konfliktparteien und entspringt Tendenzen oder Absichten, deren gleichzeitige Verwirklichung den Konfliktparteien nicht möglich scheint.“¹

Ähnlich wie in anderen Bereichen der Soziologie ist eine exakte Definition des Begriffs Konflikt nicht vorhanden. Häufig findet man die Definition nach Glasl:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.) wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur/anderen Akteuren in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur/die anderen Akteuren erfolge“²

Konfliktursachen

Konfliktursachen können somit unterschiedlicher Natur: bei Sachkonflikten ist der Gegenstand des Konflikts eine reale, existierende Sache, aber ebenso sind Konflikte über Vorstellungen, Einschätzungen, Meinungen Verhalten und Handlungsabsichten möglich.

Missverständnisse: unterschiedliche Auffassung über Bedeutungen

Beziehungskonflikte: Sympathie, Antipathie, Werte

Verteilungskonflikte: seltene, begrenzte Ressourcen

Rollenkonflikte: Überschneidung von Rollen, Rollenverständnis

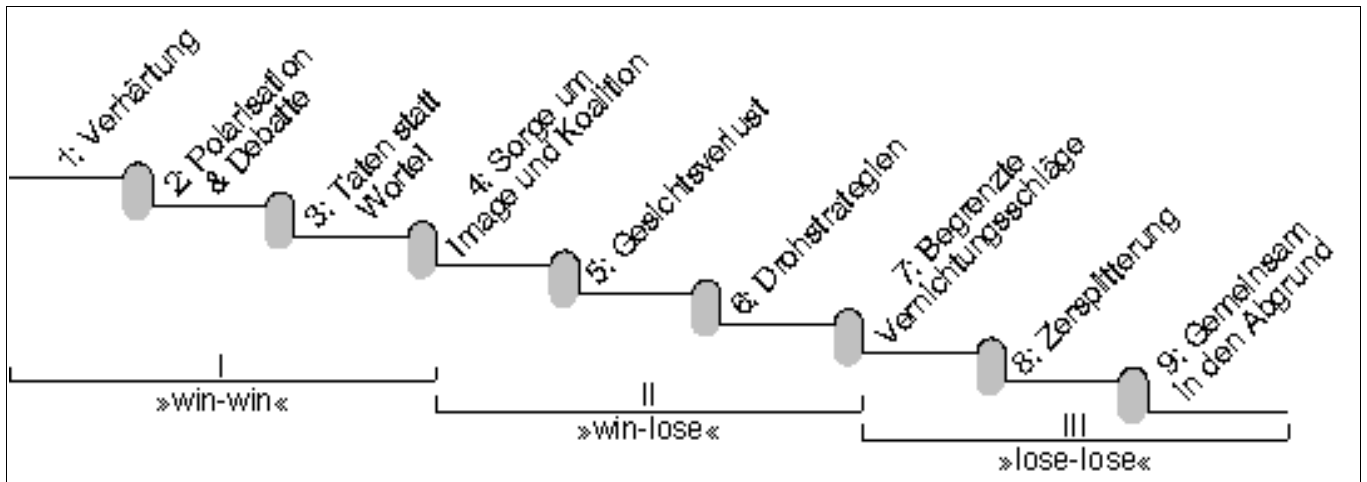
Zielkonflikte: unterschiedliche Erwartungen über das Ziel

Entscheidungskonflikte: unterschiedliche Einschätzung über den Weg



Konflikteskalation

Werden Konflikte nicht bearbeitet, kann es zu einer Eskalation des Konflikts kommen, die nur noch schwer gelöst werden kann. Glasl unterscheidet hierzu neun Stufen der Konflikteskalation³:



1. Ebene (Win-Win)

Stufe 1: Spannung. Konflikte beginnen mit Spannungen, z.B. gelegentliches Aufeinanderprallen von Meinungen. Es ist alltäglich und wird nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen. Wenn daraus doch ein Konflikt entsteht, werden die Meinungen fundamentaler. Der Konflikt könnte tiefere Ursachen haben.

Stufe 2: Debatte. Ab hier überlegen sich die Konfliktpartner Strategien, um den Anderen von seinen Argumenten zu überzeugen. Meinungsverschiedenheiten führen zu einem Streit. Man will den Anderen unter Druck setzen.

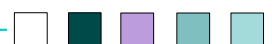
Stufe 3: Taten statt Worte. Die Konfliktpartner erhöhen den Druck auf den Anderen, um sich oder seine Meinung durchzusetzen. Gespräche werden z.B. abgebrochen. Es findet keine Kommunikation mehr statt und der Konflikt verschärft sich schneller.

2. Ebene (Win-Lose)

Stufe 4: Koalitionen. Der Konflikt verschärft sich dadurch, dass man Sympathisanten für seine Sache sucht. Da man sich im Recht glaubt, kann man den Gegner denunzieren. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen, damit der Gegner verliert.

Stufe 5: Gesichtsverlust. Der Gegner soll in seiner Identität vernichtet werden durch alle möglichen Unterstellungen oder ähnliches. Hier ist der Vertrauensverlust vollständig. Gesichtsverlust bedeutet in diesem Sinne Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit.

Stufe 6: Drohstrategien. Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation absolut zu kontrollieren. Sie soll die eigene Macht veranschaulichen.



3. Ebene (Lose-Lose)

Stufe 7: Begrenzte Vernichtung. Hier soll dem Gegner mit allen Tricks empfindlich geschadet werden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Ab hier wird ein begrenzter eigener Schaden schon als Gewinn angesehen, sollte der des Gegners größer sein.

Stufe 8: Zersplitterung. Der Gegner soll mit Vernichtungsaktionen zerstört werden.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund. Ab hier kalkuliert man die eigene Vernichtung mit ein, um den Gegner zu besiegen.

Konfliktsymptome

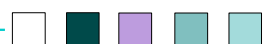
Konfliktsymptome sind im Falle eines sogenannten offenen Konflikts meist leicht zu erkennen, hier zeigt sich in der verbalen Kommunikation als auch der nonverbalen Kommunikation an typischen Mustern der Konflikt.

Schwieriger wird es, wenn es sich um einen verdeckten oder schwelenden Konflikt handelt. Hier sind die Symptome meist durch sozialkonforme Verhaltens- und Ausdrucksweisen überdeckt.

Beispiele verbaler Konfliktsymptome: Widerspruch, Lautstärke, abfällige Bemerkung, Vorwurf, Zynismus, ablenken vom Thema.

Konfliktsymptome in der Körpersprache: Mimik, Gestik, Abwenden, Ausdruckslosigkeit, Drohgebärden.

Beispiele beim Verhalten: Nachlässigkeit, Desinteresse, Schweigen, Ignorieren von Personen, Formalität, Übergehorsam, -freundlichkeit, Widerstand, Arbeitsverweigerung.



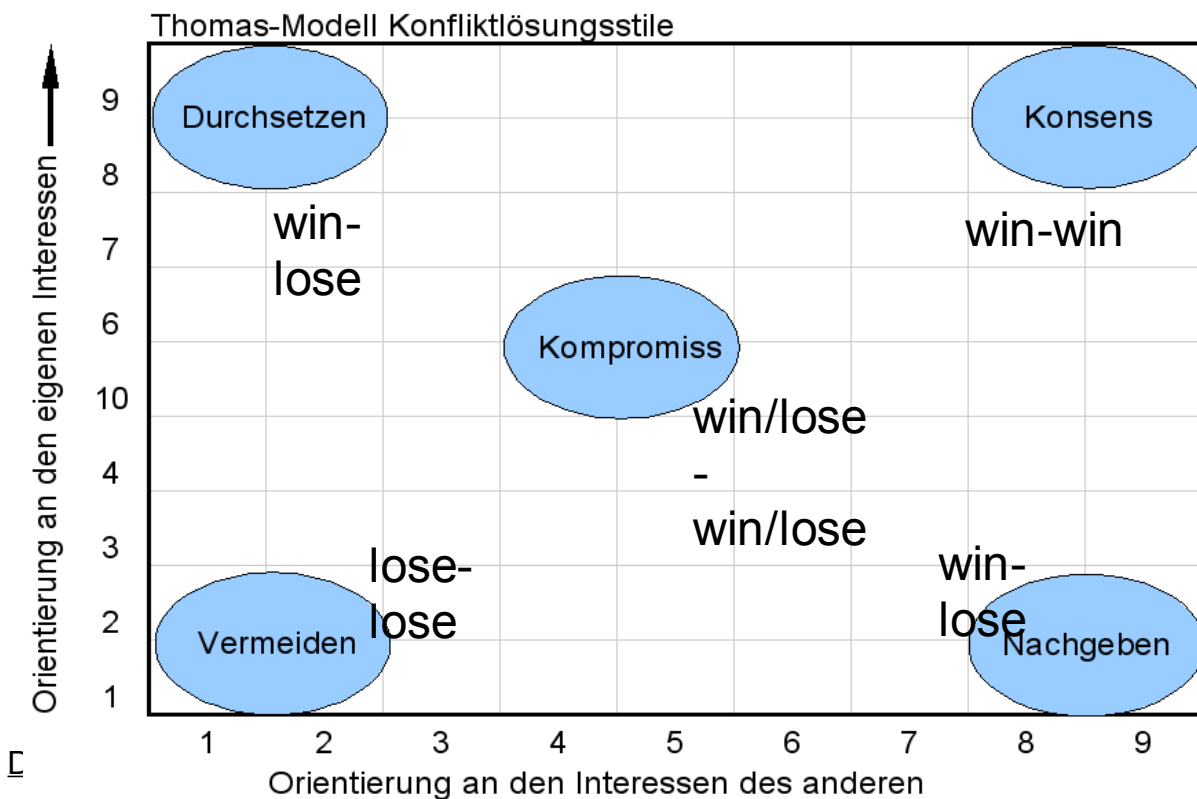
2. Konfliktbearbeitung

Konfliktlösungsstile

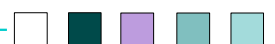
Durch die Sozialisation „lernt“ der Mensch im Laufe seiner Entwicklung Konflikte zu lösen. Dabei entwickelt er bestimmte Stile der Konfliktlösung, die mehr oder weniger nützlich für ihn bzw. den Kontext des Konfliktes sind.

Ein interessantes Modell stellt dabei das sogenannte Thomas-Modell⁴ dar, das die Ergebnisse einer Konfliktlösung in einer zweidimensionalen Matrix darstellt. Die Achsen der Matrix stellen dabei die Orientierung der Lösung an den eigenen Interessen als auch an den Interessen des Konfliktpartners dar.

Zieht man die Nachhaltigkeit einer Konfliktlösung in Betracht, stellt nur der Konsens eine echte Konfliktlösung dar und bietet für das gesamte System den höchsten Nutzen. Meist ist diese Variante der Konfliktlösung auch die aufwändigste.



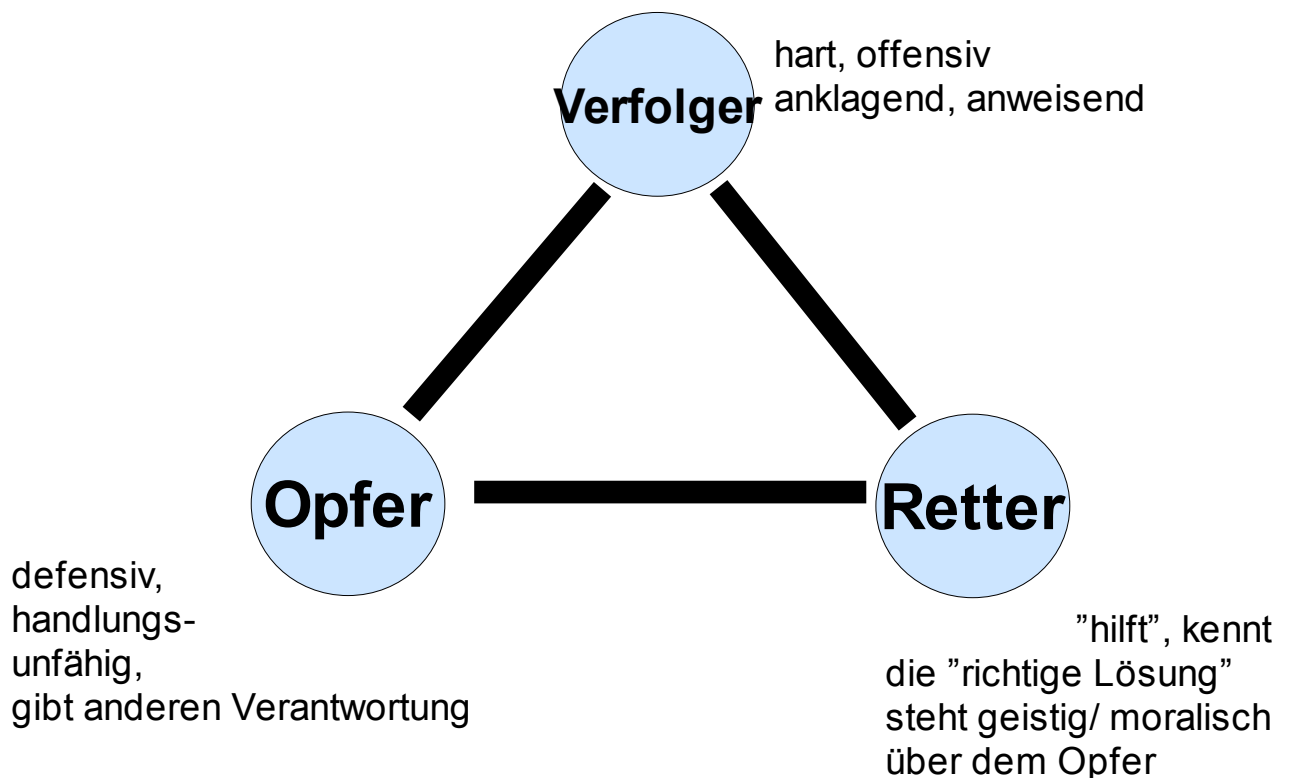
Aus Ausführungen des Transaktionsanalytikers Stephen Karpman über den typischen Ablauf von Dramen und Märchen fand ein Aspekt in der geläufigen Transaktionsanalyse besondere Beachtung: Das dramatische Moment in Dramen und Märchen sind nach Karpman Rollenwechsel, insbesondere der Hauptperson.... Die Transaktionsanalytiker liessen sich durch



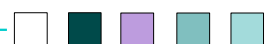
die Ausführungen von Karpman zur kommunikationspsychologischen Einsicht anregen, dass die Einnahme einer dieser Rollen im Alltag den Kommunikationspartner dazu verführt, die dazu komplementäre Rolle einzunehmen. Deshalb spreche man von manipulativen Rollen.

„In bildlicher Darstellung werden die drei manipulativen Rollen in einem Dreieck aufeinander bezogen: Dramadreieck. Obgleich fast jeder von uns bereits in Alltagssituationen, erst recht in kritischen Situationen, die Neigung hat, eine bestimmte der drei Rollen bevorzugt einzunehmen, kann es bei Auseinandersetzungen immer wieder wie im Märchen zu Rollenwechseln kommen.

Die Verfolger- oder die Retterrolle einerseits und die Opferrolle andererseits stehen zueinander im Verhältnis von Gegenrollen, wobei zwei verschiedene Opferrollen denkbar sind: eine, die eine Verfolger- und eine, die eine Retterrolle »verlangt«. Die Opferrolle braucht keine passive Rolle zu sein. Wer sich anderen in einer Opferrolle vorstellt, dem gelingt es erfahrungsgemäß besonders oft, diese zu veranlassen, eine Verfolger- oder Retterrolle einzunehmen. In manipulatorischer Beziehung ist die Opferrolle in unserer Gesellschaft besonders »mächtig«! Meiner Erfahrung nach ist es eine Rolle, die beliebt sein kann, weil sie von Verantwortung entlastet.“⁵



Im Trainingskontext ist es für den Trainer im Falle der Konfliktmoderation nicht in die Rolle des „Retters“ zu geraten und somit zum aktiven Part des Konfliktes zu geraten.



Kooperative Konfliktlösung mittels Moderator⁶

Ein methodisches Vorgehen bei der Konfliktlösung stellt der „Projektmanager“ in den Kapiteln zu Konflikten und Krisen dar. Notwendige Voraussetzung ist dabei die Bereitschaft der Beteiligten, den Konflikt lösen zu wollen (d.h. eine niedrige Konflikteskalationsstufe nach Glasl). Der „Moderator“ sollte dabei nach folgenden Schritten vorgehen:

- Einleitung *Information über Konflikthintergründe, Moderationsregeln*
- Diagnose *gemeinsam Ist-Zustand beschreiben*
- Lösungsentwicklung *gemeinsam alternative Soll-Zustände beschreiben, Maßnahmen erarbeiten*
- Erfolgsicherung *Konsequenzen der Entscheidung erfassen, Maßnahmenkontrolle*

Harvard-Konzept

Eine berühmte Methode der Konfliktbearbeitung stellt das sogenannte Harvard-Konzept dar. In einer Website des NRW-Schulministeriums wurden die Ausführungen zum Harvard-Konzept von Roger Fisher und William Ury zusammengefasst:

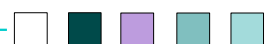
1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln.

Leicht mischen sich persönliche Beziehungen der Verhandlungsführer mit den anstehenden Problemen. Daher gilt es: sich in die Lage des anderen zu versetzen, die Absichten des anderen niemals aus den eigenen Befürchtungen abzuleiten, die Schuld an den eigenen Problemen nicht dem anderen zuzuschreiben, über die Vorstellungen beider Seiten zu sprechen, die Gegenseite am Ergebnis zu beteiligen, die Vorschläge auch auf das Wertesystem des anderen abzustimmen, die eigenen und fremden Emotionen zu erkennen, zu verstehen und auszusprechen, der Gegenseite zu gestatten, Dampf abzulassen, auf emotionale Ausbrüche nicht zu reagieren und symbolische Gesten zu nutzen. Für den Kommunikationsprozess gilt: aufmerksam zuhören, Rückmeldungen geben über das, was gesagt wurde, so zu sprechen, dass man verstanden wird, über sich selbst reden und nicht über die Gegenseite, mit einer bestimmten Absicht sprechen.

2. Auf Interessen konzentrieren und nicht auf Positionen

Um vernünftige Ergebnisse zu erzielen muss man Interessen und nicht die Positionen in Einklang bringen. Denn jedes Problem wird durch Interessen bestimmt. Und auch hinter gegensätzlichen Positionen liegen gemeinsame, ausgleichbare als auch sich widersprechende Interessen. Diese findet man heraus mit „Warum- und Warum nicht - Fragen“. Es ist sinnvoll, über die Interessen eine Liste zu erstellen. Jedoch müssen die einzelnen Interessen verdeutlicht werden. In dieser Verhandlung über Interessen sollte man bestimmt aber flexibel auftreten, nach vorne und nicht nach rückwärts schauen, in der Sache 'hart' aber zu den beteiligten Menschen 'sanft' sein.

3. Entscheidungsmöglichkeiten entwickeln zum beiderseitigen Vorteil



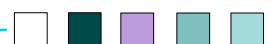
Hierzu gibt es einige Rezepte: Bei der Entwicklung von Vorstellungen über Entscheidungsmöglichkeiten - etwa in einem brainstorming - auf Beurteilungen verzichten, aber die Gegenseite mit einbeziehen. Die Sache sollte vom Standpunkt verschiedener Experten aus betrachtet werden. Für beide Seiten ist nach Vorteilen zu suchen, in dem die gemeinsamen Interessen herausgefunden und unterschiedliche Interessen verschmolzen werden. Wichtig ist, dass die Hauptanliegen klar sind. Drohungen helfen nicht aber eine Erleichterung der Entscheidung für die Gegenseite fördert das Verständnis.

4. Anwendung objektiver Kriterien

Bloße Willensentscheidungen kommen in der Regel teuer. Sachbezogenes Verhandeln bringt auf gütliche und wirkungsvolle Weise vernünftige Übereinkünfte zustande. Jeder Streitfall sollte zur gemeinsamen Sache umfunktioniert werden, indem objektive Kriterien angewandt werden. Über diese einigt man sich zuerst auf einer prinzipiellen Ebene. Dann sollte vernünftig argumentiert werden und nicht auf irgendwelchen Druck nachgegeben werden. Faire Kriterien sind: Früher gelöste Fälle, wissenschaftliche Gutachten, Auswirkungen, moralische Kriterien, Tradition und Gegenseitigkeit.

5. Und wenn die anderen nicht mitspielen

Dann verwendet man das so genannte Verhandlungs-Judo: Die Gegenseite wird zur Kritik und zu Ratschlägen gegenüber den eigenen Vorstellungen eingeladen. Etwa mit: Korrigieren Sie mich, wenn etwas falsch ist. Wir erkennen durchaus an, was Sie für uns getan haben. Alles, was wir wollen, ist Fairneß. Kann ich Ihnen einige Fragen über die mir zugänglichen Fakten stellen? Auf Grund welcher Kriterien haben Sie das gemacht? Wir wollen einmal sehen, ob ich Sie richtig verstehe. Ich möchte Sie auf Schwierigkeiten hinweisen, die für mich entstehen, wenn ich Ihrem Gedankengang folge. Eine faire Lösung wäre möglicherweise Was geschieht, wenn wir uns einigen? Was geschieht, wenn wir uns nicht einigen?



- 1 Artikel *Konflikt*. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 23. November 2007, 13:46 UTC. URL: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Konflikt&oldid=39286953>
- 2 Glasl, Friedrich (1997). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Berlin.
- 3 Artikel *Konflikteskalation nach Friedrich Glasl*. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 20. April 2007, 14:17 UTC. URL: http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Konflikteskalation_nach_Friedrich_Gasl&oldid=30765297
- 4 aus „Trainer Kit“ Boes/Kaseric ,managerSeminare
- 5 „Handwörterbuch der Transaktionsanalyse“, Schlegel
- 6 Projektmanager Schelle, Ottmann, Pfeiffer, GPM