



Soziale Kompetenz

SK
4

Reinhard Böhm

Konfliktmanagement Eine Einführung

INHALT

Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben universal	3
Was ist ein Konflikt?	7
Welche Konfliktarten gibt es?	9
Was bewirken Konflikte, oder machen Konflikte „Sinn“?	14
Bewusstmachung und Orientierung – Ein erster Schritt zur Konfliktbewältigung	17
Grundmodelle einer Konfliktbewältigung	22
Eskalationsdynamik in Konfliktsituationen	25
Neun Eskalationsstufen zur Unmenschlichkeit	25
Stufe 1: Verhärtung	25
Stufe 2: Debatte/Polemik	25
Stufe 3: Taten statt Worte	26
Stufe 4: Sorge um Images und Koalitionen	26
Stufe 5: Gesichtsverlust	26
Stufe 6: Drohstrategien	26
Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge	27
Stufe 8: Zersplitterung	27
Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund	27
Interventionen in Konfliktsituationen	28
Übersichten	31
Fallbeispiele	38
Anmerkungen	43
Literatur	44
Beantwortung der Fragen	46
Fernlehrgang	47

Didaktische Gestaltung:
Michael Vlastos/Reinhard Böhm
Inhaltliche Koordination:
Michael Vlastos/Martin Bolkovac

Stand: Oktober 2003

Wie soll mit diesem Skriptum gearbeitet werden?

Anmerkungen: Die linke und rechte Spalte jeder Seite dient zur Eintragung persönlicher Anmerkungen zum Lernstoff. Diese eigenen Notizen sollen, gemeinsam mit den bereits vorgegebenen, dem Verständnis und der Wiederholung dienen.

Schreibweise: Im folgenden Text wird auf die Verwendung von weiblichen und männlichen Formen Wert gelegt. Den Autoren ist es wichtig, dass auf Frauen in der Sprache nicht länger vergessen wird. Wenn bisweilen dennoch keine geschlechtsneutralen oder beide Geschlechter umfassenden Begriffe gewählt wurden, dann wurde darauf nur aus Gründen der Lesbarkeit des Textes verzichtet.

Anmerkung:

Dieses Skriptum kann nur einen Einblick in die Zusammenarbeit von Menschen geben und kann daher nicht alle Anforderungen erfüllen. Für interessierte Kollegen und Kolleginnen bietet das VÖGB/AK-Kursprogramm vertiefende Seminare an.

Anmeldung zu den Seminaren

www.voegb.at

Tel.: 01/534 44/129 Dw.

Fax: 01/534 44/582 Dw.

E-Mail: bildung@oegb.at

Lernziele

Nachdem Sie dieses Skriptum durchgearbeitet haben, sollen Sie

- Konflikte als universelle Kraft im menschlichen Zusammenleben akzeptieren;
- den Sinn von Konflikten verstehen;
- die wichtigsten Konfliktarten und deren Eskalationsstufen kennen;
- über die Grundmodelle einer Konfliktbewältigung Bescheid wissen;
- einen Überblick über professionelle Interventionen in Konfliktsituationen gewonnen haben.

Viel Erfolg beim Lernen!

Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben universal

Konflikte sind im menschlichen Leben und Handeln allgegenwärtig und unvermeidbar, lautet eine Hypothese. Die Praxis des Lebens lehrt uns, dass ein konfliktfreies Leben schier unmöglich zu realisieren ist.

Tagtäglich erreichen uns Bilder und Berichte via Massenmedien über **Konfliktereignisse im globalem Maßstab**: militärische Konflikte in Afrika, Konflikte um knappe Ressourcen im nahen Osten, ethnische Konflikte in Indien, nationale Krisen und Bürgerkriege in Südosteuropa. Der Irakkrieg II oder auch der Terroranschlag am 11. 09. 2001 in den USA (Anschlag auf das World Trade Center), zeigen einmal mehr in erschreckender Weise auf, dass die kriegerische Austragung von Konflikten enorme wirtschaftliche, physische und psychische Schäden für unzählige Menschen mit sich bringt.

Solch einschneidende Weltereignisse lassen nicht nur ein tiefes Gefühl der Ohnmacht aufkommen, sondern auch die Flucht ins Schwarz-Weiß-Denken liegt sehr nahe. Anhand weniger Fakten werden Schuldige ausgemacht oder **eine Gruppe wird als „gut“, die andere als „böse“ oder „verabscheuungswürdig“ gebrandmarkt**. Die Auseinandersetzung mit möglichen Ursachen ist mühsam und aufwändig, auch wenn der Schrecken, das Unheimliche und Irritierende in der Welt einmal mehr zum Nachdenken auffordern möchte, leichter ist es, den Fernseher abzuschalten und zur gewohnten Tagesordnung zu wechseln. Zudem wird holzschnittartig argumentiert, dass der Mensch eben von Natur aus über destruktive Verhaltensweisen verfüge, und dass die Menschheitsgeschichte eine endlose Reihe mörderischer Kriegereignisse bis in die heutigen Tage ist und deshalb ein schlagender Beweis für das „so genannte Böse“ auf der Welt sei.

Konflikte human bewältigen – aber wie?

Damit die negative Gewaltspirale in Konflikten unterbrochen wird, müssten konsequentere Wege auf allen Ebenen der Gesellschaft nach humaner und kooperativer Konfliktbewältigung gesucht und beschritten werden.

Kein Zweifel, dass internationale Krisen, Kriege und Konfliktherde anders zu betrachten und zu behandeln sind als etwa individuelle Konflikte, die sich im kleinen überschaubarem Raum abspielen: auf der Beziehungsebene zwischen zwei Personen, in Arbeitsgruppen oder in Projektteams, im Freundes- oder Familienkreis.

Menschen sind keine trivialen Maschinen¹, deshalb kann auch nicht vorhergesagt werden, wie sich jemand im konkreten Konfliktfall verhalten wird. Es kann auch nicht prognostiziert werden, ob ein Konflikt immer zu destruktiver Eskalation neigt.

Jedes Konfliktereignis ist einzigartig und hängt sehr stark von den kommunikativen Fähigkeiten und Gefühlswelten der Betroffenen und zum anderen von allgemeinen Umwelt- und Rahmenbedingungen ab, in denen sich die Konfliktpartner gerade befinden.

Anmerkungen

Konflikte sind allgegenwärtig ...

... und führen zu Schwarz-Weiß-Denken

Negative Gewaltspirale in Konflikten

Anmerkungen

Ob eine **Konfliktbewältigung gelingt oder misslingt**, hängt auch nicht immer vom guten Willen einer Konfliktpartnerin oder eines Konfliktpartners ab: Die Chronik- und Gerichtsseiten der Boulevardpresse (z. B. Mann erschießt nach Scheidung seine Frau samt Kinder, Schüler läuft nach negativer Benotung Amok und ermordet einen Teil des Lehrkörpers, Selbstmord nach Führerscheinentzug usw.) sind voll mit Geschichten chaotischer, destruktiver und Menschen verachtender Konfliktbewältigungsmuster. „Vielleicht hätte man viel früher eingreifen oder Hilfestellung anbieten müssen“, sagen zumeist jene, die immer im Nachhinein schon alles besser gewusst haben.

Mehr Konflikte am Arbeitsplatz durch Wirtschaftsdynamik?

Der Druck auf die Arbeitnehmer/-innen wächst kontinuierlich, und damit nimmt auch die Konflikthäufigkeit in Betrieben stark zu. Zunehmend findet sich eine immer größer werdende Gruppe von Arbeitnehmern in „flexibleren Arbeitsformen“ vor. Dazu kommt, dass heute Mitarbeiter immer mehr Verantwortung am Arbeitsplatz zu tragen haben als noch vor wenigen Jahren.

Konflikthäufigkeit in Betrieben nimmt zu

Dieser Trend wird durch permanent dynamische Veränderungen in einer zunehmend globalisierten Wirtschafts- und Geschäftswelt ausgelöst. Unternehmen und Organisationen sind heute viel schneller einem immer härter werdenden Konkurrenzdruck ausgesetzt und reagieren deshalb mit „*Verflachung von Hierarchien, Veränderungen der Führungsprinzipien sowie der zunehmenden Bedeutung von Arbeitsteams und Projektgruppen*“ (VISVADER, 2001, S. 19).

Sind Konflikte am Arbeitsplatz „normal“ ?

Mehr Zeit am Arbeitsplatz ...

Für Konflikte am Arbeitsplatz gilt besonders: Überall dort, wo einzelne Menschen zusammen leben, zusammen arbeiten oder miteinander in enger Beziehung stehen, treffen unterschiedliche Interessen, Vorlieben, Werthaltungen, Moralvorstellungen, Meinungen, Bedürfnisse und auch Vorurteile aufeinander. Diese Erkenntnis hat vor allem für die Arbeitswelt besondere Bedeutung, weil immer mehr Zeit am Arbeitsplatz verbracht wird und somit die Konflikthäufigkeit tendenziell zunimmt.

... führt zu mehr Konflikten

Konflikte gehören heute zum Alltag von Teams, Abteilungen, Projektgruppen, Organisationseinheiten oder öffentlichen Institutionen und können – wenn sie konstruktiv ausgetragen werden – zu einer positiven Weiterentwicklung von Einzelpersonen und das Gemeinwesen beitragen. In diesem Sinne dürfen Konflikte am Arbeitsplatz als durchaus „normal“ betrachtet werden.

Mobbing als gescheiterte Konfliktbewältigung

Als ein Ergebnis unbearbeiteter Konflikte am Arbeitsplatz darf heute das Phänomen „Mobbing“² betrachtet werden. Wegschauen und Nichthandeln in diesem Bereich hat nicht nur für die Betroffenen und das Betriebsklima negative Auswirkungen, sondern auch den Unternehmen selbst entstehen dadurch enorme Folgekosten. HIRIGOYEN (2003) versteht „unter Mobbing am Arbeitsplatz jede Verhaltensweise“ (...), „die durch das bewußte Überschreiten von Grenzen – in Benehmen, Handlungen, Gesten, mündlichen oder schriftlichen Äußerungen – die Persönlichkeit, die Würde oder die psychische bzw. physische Unversehrtheit einer Person beeinträchtigen, deren Anstellung gefährden oder das Arbeitsklima verschlechtern kann“ (HIRIGOYEN, 2003, S. 69).

Gewalt-³ und Aggressionsbereitschaft⁴ im menschlichen Zusammenleben

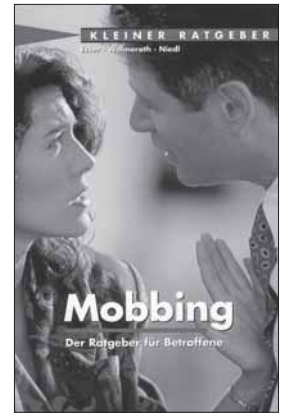
Normalerweise werden Konflikte ganz unspektakulär von den Beteiligten bewältigt. Einmal gibt der eine, ein anderes Mal gibt der andere etwas nach. Vielleicht wird sogar ein guter Kompromiss gefunden, mit dem alle einverstanden sind, und das Problem ist aus der Welt geschafft. Trotzdem gibt es die Situation, dass einer der Beteiligten ein falsches Wort zur falschen Zeit ausspricht und schon fliegen die „Fetzen“. Plötzlich artet die vorher noch harmlose Diskussion zwischen Partnern in ein Streitgespräch, in eine harte Debatte aus. Das Gesprächsklima wird von ungezügelter Emotionen beherrscht und vergiftet. Es kommt entweder zu Kampf- oder Fluchtreaktionen.

Das vorher noch Gemeinsame bricht weg, ein **Abtausch von Angriff und Gegenangriff** lässt die Konfliktparteien in eine Spirale der Gewalt abgleiten. Der Konflikt eskaliert, und ein völliger Zusammen- oder Abbruch der Kommunikation erscheint in dieser Situation für die Konfliktparteien die einzige Möglichkeit. Im besten Fall bleibt es bei Hass und Verachtung für den anderen, im schlechtesten folgen **Schädigungsabsichten**, die bis zur realen Vernichtung gehen können. Es herrscht Kriegszustand, und die gesamte und vorhandene Energie wird in die Eliminierung der Gegnerin oder des Gegners investiert. Die Folgen sind enorme ökonomische, körperliche und seelische Schäden und nachhaltige Traumatisierungen nicht nur der unmittelbar Beteiligten, sondern auch der Angehörigen. Für nachfolgende Generationen (siehe Israel-Palästina-Konflikt) wird es scheinbar unmöglich, aus dieser negativen Konflikt- und Gewaltspirale herauszutreten.

Gewalt als Männerproblem

Deshalb ist es immer wieder zielführend, den Fokus auf die latente Gewaltbereitschaft in der Gesellschaft und auf das hohe individuelle Aggressionspotenzial im Menschen zu richten. Das Phänomen Gewalt ist ohne Zweifel so alt wie die Menschheitsgeschichte selbst. Faktum ist, dass gewaltförmige Auseinandersetzungen im Alltag sehr häufig vorkommen und dass die überwiegende Zahl von Gewaltverbrechen von Männern begangen wird.

Somit erscheint **Gewalt oft als spezifisches Männerproblem** oder kann auch als Versuch gescheiterter Konfliktbewältigung gewertet werden. Gewalt ist somit ein hochexplosives gesellschaftliches Thema, das jeden von



Verlag des ÖGB
€ 16,50

Kampf- und
Fluchtreaktionen

Spirale der Gewalt

Gewalt als gesell-
schaftliches Thema

Anmerkungen

uns tagtäglich betrifft. Gewalt macht jedenfalls vor der eigenen Haustüre nicht halt: Gewalt in der Familie, Gewalt im Schulhof, Gewalt gegen Frauen und Kinder.

Die Konsequenzen sind vor allem für die Gewaltopfer fatal: Lebenslange Traumatisierungen, nachhaltige Schäden an Körper und Geist, die in psychischen und psychosomatischen Erkrankungen ihren Ausdruck finden.

Konsequenzen für
Gewaltopfer fatal

Es besteht keine Zweifel, dass Gewalt im privaten Umfeld und das ungezügelter Ausleben individueller Aggressionspotenziale von der Gesellschaft stärker zu kontrollieren und zu sanktionieren sind, um jene Gruppen zu schützen, die nicht in der Lage sind, sich adäquat zu verteidigen.

Opferschutz muss in der Gesellschaft oberste Priorität haben. Damit dem „männlichen“ Gewaltproblem präventiv begegnet werden kann, gibt es seit wenigen Jahren auch für die Gewalttäter eigene „Antigewaltprogramme“⁵.

Was ist ein Konflikt?

FRIEDRICH GLASL⁶ (1997), einer der renommiertesten österreichischen Konfliktforscher, warnt in seinem Standardwerk, „Konfliktmanagement“, vor einem all zu weit gefassten Konfliktbegriff. Durch inflationäre Anwendung des Begriffes kommt es eher zur

„(...) Vernebelung oder Polarisierung.
Im Umgang mit dem Begriff ‚Konflikt‘ zeigt sich ein ähnliches Phänomen wie mit dem Begriff ‚Macht‘: Er wird auf alle möglichen Situationen ausgeweitet und emotional überladen – und bewirkt eine Mythologisierung der Situation und eine Phantombildung. Die Betroffenen fühlen sich dadurch in kurzer Zeit machtlos und hilflos. Entweder resignieren sie – oder sie schlagen in blinder Wut um sich und zerstören noch mehr“ (GLASL, 1997, S. 12).“

Konfliktdefinitionen

Von einem Konflikt kann jedenfalls dann gesprochen werden, wenn

- zwei Elemente / Streitparteien
- unterschiedliche Interessen / Standpunkte
- gleichzeitig durchsetzen wollen und
- dadurch eng verbunden sind.

Damit Konflikte von Nichtkonflikten unterscheidbar werden, kommt Glasl (1997) zu folgender – etwas abstrakt wirkender – **Definition eines sozialen Konflikts**:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.)
- wobei wenigstens ein Akteur
- Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und / oder Fühlen und / oder Wollen
- mit dem anderen Akteur /anderen Aktoren) in der Art erlebt,
- dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge“ (Glasl, 1997, S. 14 f).

BERKEL⁷ (1997) bringt hingegen eine sehr kurze Definition für Konflikte ins Spiel: „In der Psychologie, aber auch in den Sozialwissenschaften allgemein, spricht man von einem *Konflikt* dann, wenn zwei *Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind*“ (BERKEL, 1997, S. 10).

Interessensgegensatz führt zum Konfliktsyndrom⁸

Auf jeden Fall kann gesagt werden, dass unter Konflikten eine **Interessenskollision** verstanden wird, die sich im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen eines Menschen auswirkt. Konflikte werden von den Betroffenen sehr negativ und belastend empfunden. Zudem ist der Alltag empfindlich gestört, und die Gedanken- und Gefühlswelt befindet sich in einer Negativspirale. Feindseliges Verhalten gegenüber der anderen Seite ist die Folge.

Anmerkungen

Definition Konflikt

Definition sozialer Konflikt

Konflikt als Interessenskollision

Konfliktsituationen erfordern einen erweiterten Realitätsbegriff

In Konflikten **sieht sich jede Seite im Recht** und handelt auch dem gemäß immer richtig, während sich die Gegenseite im Unrecht befindet und konsequenterweise falsch handeln muss. So ist es nicht verwunderlich, dass eine Seite die Wirklichkeit für sich reklamiert, während die andere Seite in der Illusion zu leben scheint.

Konstruktivistische Theorie

Die **konstruktivistische Theorie**⁹ geht davon aus, dass Wirklichkeit nicht gefunden wird, sondern von den Subjekten permanent erfunden bzw. konstruiert wird (vgl. auch die Werke „Die erfundene Wirklichkeit“ und „Wie wirklich ist die Wirklichkeit“ von PAUL WATZLAWIK, 2001). Deshalb kann vom konstruktivistischem Standpunkt aus betrachtet, „auch nie ein bestimmter gangbarer Weg, eine bestimmte Lösung eines Problems oder eine bestimmte Vorstellung von einem Sachverhalt als die objektiv richtige oder wahre bezeichnet werden“ (E. v. GLASERSFELD, 1992, S. 32). Weiters wird bei diesem Ansatz der Beobachter (Konfliktregler oder Mediator¹⁰, Wissenschaftler, Experte, Therapeut, Supervisor etc.) als Teil des Gesamtsystems betrachtet.

Systemtheorie

Die **Systemtheorie**¹¹ wiederum geht in ihren Annahmen davon aus, dass sich soziale Systeme (ähnlich wie biologische Umwelten) selbst organisieren und zudem autonom gegenüber andere Umwelten verhalten können.

In der Praxis systemischer Intervention oder Konfliktregelung geht es deshalb vorrangig um eine **Suche nach alternativen Sichtweisen und Lösungsstrategien**. Die oder der Konfliktregler/-in ist nicht für richtige Lösungen zuständig, sondern in ihrer/seiner Eigenschaft als Experte/-in des Reflexionsprozesses werden gemeinsam mit den Konfliktpartner/-innen „passende Lösungen“ entwickelt.

Systemische Konfliktregelung gestaltet sich als dialogischer Prozess zwischen Konfliktparteien und Konfliktreglern und möchte zu einer „positiven Konflikthandhabung“¹² beitragen.



1. Was ist ein Konflikt?

Welche Konfliktarten gibt es?

Anmerkungen

Innere bzw. seelische Konflikte

Eine erste Einteilung von Konflikten unterscheidet **innere bzw. seelische** und **äußere bzw. soziale** Konflikte. Die Ursachen von Konflikten können zum Beispiel durch unterschiedliche psychologische Theorien erklärt werden.

Der psychoanalytische Konfliktbegriff

Schon der Begründer der Psychoanalyse, SIGMUND FREUD¹³ (1856–1939), prägte einen wichtigen Konfliktbegriff. Freud entdeckte, dass vor allem tabuisierte Erlebnisinhalte (die von schmerzlicher, gesellschaftlich unerlaubter, sexueller oder auch aggressiver Natur sind) und im Widerspruch mit den eigenen bewussten Wertmaßstäben und Einstellungen stehen, verdrängt bzw. abgewehrt werden müssen.

Die **verdrängten Erlebnisse** bilden dann die Basis für unlösbare innere Konflikte, die sich in vielfältiger Weise psychisch (z. B. in der Ausbildung von Neurosen) und somatisch (z. B. in vermehrter Krankheitsanfälligkeit) äußern und auf diesem Weg einen permanenten Leidensdruck erzeugen können.

Der verhaltenspsychologische Konfliktbegriff

Im Gegensatz zu Freud spricht der Sozialpsychologe KURT LEWIN¹⁴ (1890 bis 1947) nicht von verdrängten psychischen Inhalten, sondern von ambivalenten Kräften, die auf eine Person widersprüchlich einwirken und so innere Konflikte erzeugen können.

Durch das gleichzeitige Aufeinandertreffen mehrerer positiver oder negativer Verhaltensoptionen kommt die Person in einen Zwiespalt, die schnelle Entscheidungen nicht (mehr) zulassen.

Dadurch kommt es zu inneren Spannungen, die zu Entscheidungsunfähigkeit führen und negative Auswirkungen auf das Denken, Handeln und Gefühle einer Person ausüben können (siehe auch HERKNER, 1991, S. 85 ff):

Drei Beispiele für Konflikte auf der Verhaltensebene:

- **Der Annäherungskonflikt („Appetenzkonflikt“)**

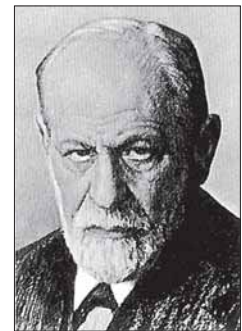
Eine Person steht zwischen zwei Zielen, die sie für gleich wertvoll hält, aber nicht gleichzeitig anstreben bzw. erreichen kann. (z. B.: Ein Arbeitnehmer/Eine Arbeitnehmerin mit Karriereaussichten erhält ein attraktives Angebot von der Konkurrenz.)

- **Der Vermeidungskonflikt („Aversionskonflikt“)**

Eine Person muss sich zwischen zwei Tatsachen entscheiden, die sie beide als Übel betrachtet. (z. B.: Soll ich zum Zahnarzt gehen – negative Erfahrung, Angst tritt auf – oder die Schmerzen weiterhin ertragen?)

- **Der Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt („Appetenz-Aversionskonflikt“)**

Eine Person steht vor einer Entscheidung, die ihr sowohl Wertvolles wie Übles bringt. (z. B.: Einer Mitarbeiterin wird ein neues Tätigkeitsfeld angeboten. Nimmt sie das Angebot an, kann sie zwar ihren Verdienst erheblich steigern, ist aber nur noch an den Wochenenden zu Hause.)



Sigmund Freud

Konfliktbegriff nach Lewin

Beispiele

Anmerkungen

Der entscheidungstheoretische Konfliktbegriff

Nach der Theorie des Sozialpsychologen LEON FESTINGER (1919–1990) erleben Menschen nach einer wichtigen Entscheidung einen inneren unangenehmen Spannungszustand, die so genannte „kognitive Dissonanz“.

Entscheidung zwischen zwei gleichwertigen Alternativen

Dieser „innere Konflikt“ tritt in Situationen auf, wenn sich jemand zwischen zwei gleichwertigen Alternativen entscheiden soll. Ein Beispiel: Sie wollen sich ein neues Auto kaufen. Sie haben die Wahl zwischen zwei verschiedenen Automarken, die Ihnen die gleiche Qualität, den gleichen Komfort, die gleiche Sicherheit bieten, und die Fahrzeuge kosten auch das gleiche. Für welche Marke werden Sie sich entscheiden?

Theorie der kognitiven Dissonanz

Da dieser Zustand als sehr unangenehm empfunden wird, steigt gleichzeitig der Druck, die „kognitive Dissonanz“ verringern zu wollen. Dies kann dadurch erreicht werden, dass in solchen Situationen entweder neue Informationen gesucht werden (z. B. andere Automarken) oder ein Einstellungswandel bzw. eine Handlungsänderung eintritt.

Nach der Theorie Festingers ergibt sich weiters, dass nach einer getroffenen Entscheidung **nur jenen Informationen der Vorzug gegeben wird, welche die getroffene Entscheidung als „richtig“ erscheinen lassen**, und dass widersprüchliche Informationen aus dem Entscheidungsprozess ausgeklammert werden.

Interpersonale oder äußere Konflikte

Überblick über die häufigsten Konfliktthemen

Die folgende Einteilung, die an SCHWARZ (1997) angelehnt ist, gibt einen Überblick über die häufigsten Konfliktthemen, die zwischen Paaren, in Gruppen, Organisationen oder Institutionen vorkommen.

Paarkonflikte

Diese können sich entwickeln, wenn zwischen den Partnern ein Interessensgegensatz vorherrscht und ein Partner Einfluss und Macht auf die Meinung des anderen auszuüben versucht.

Paarkonflikte

Mögliche Themen:

- **Identitätskonflikte**
(z. B. Alleingang gegenüber gemeinsame Entscheidung)
- **Distanzkonflikte**
(z. B. Spannung zwischen Nähe- und Distanz)
- **Entwicklungskonflikte**
(z. B. Spannung zwischen Wandel und Stillstand)
- **Rollenkonflikte**
(z. B. Soll ich tun, was der andere von mir erwartet?)
- **Konkurrenzkonflikte**
(z. B. Wer von zwei Personen ist besser?)
- **Symmetrie gegen Komplementarität**
(z. B. Wahrung von Eigenständigkeit oder passe ich mich meinem Partner in jeder Situation an?)

Kommt eine dritte Person hinzu, ist nicht nur neues Konfliktpotenzial im Spiel, sondern auch eine neue Form von Konflikten entsteht:

Dreieckskonflikte

Während zwischen zwei Personen eine Beziehung besteht, entwickeln sich zwischen drei Personen gleich drei mögliche Beziehungen: A:B, B:C oder A:C. Dieses spezifische Grundmuster findet sich oft im Beziehungsdreieck von Eltern und Kindern.

Mögliche Themen:

- **Koalitionskonflikt**
(z. B. zwei gegen einen)
- **Eifersuchtskonflikt**
(z. B. Eine neue, dritte Person bricht in Paarbeziehung ein.)
- **Rivalitätskonflikt**
(z. B. Zwei Mitarbeiter rivalisieren um die Gunst ihrer beider Führungskraft.)
- **Delegationskonflikt**
(z. B. Kommunikation zwischen Partnern wird über einen Dritten gespielt oder das Spiel „Wenn sich zwei streiten, freut sich der Dritte.“)

Gruppenkonflikte

Die Gruppe ist stammesgeschichtlich die älteste Form der Kooperation und der Konfliktaustragung. Ab einer Gruppengröße von vier Personen tritt dieser Konflikttyp zumeist auf.

Von arbeitsfähiger oder überschaubarer Gruppe (face-to-face-Beziehung noch möglich) wird ab einer Zahl von sieben bis maximal 14 Gruppenmitgliedern gesprochen. Noch größere Gruppen haben auch die Tendenz, in kleinere Untergruppen zu zerfallen und fühlen sich durch Paare oder Dreiecke bedroht.

Mögliche Themen:

- **Untergruppenkonflikte**
(z. B. Gruppen fühlen sich durch Paare und Dreiecke bedroht)
- **Territorialkonflikte**
(z. B. Kampf um Kompetenzen, Einflussphären und Ressourcen)
- **Rangkonflikte**
(z. B. Wer hat die Alphaposition, wer die Omegaposition in der Gruppe inne?)
- **Normierungs- und Bestrafungskonflikte**
(z. B. bei Verletzung gegen die in einer Gruppe bestehenden offiziellen oder informellen Regeln)
- **Zugehörigkeitskonflikte**
(z. B. Loyalität zur Gruppe oder wie werden Neue in eine bestehende Gruppe integriert?)
- **Führungskonflikte**
(z. B. Wer führt eigentlich in der Gruppe? oder der Gegensatz Spezialisten gegenüber Vorgesetzten)
- **Reifungs- und Ablösungskonflikte**
(z. B. Jüngere Mitarbeiter/-innen kämpfen im Unternehmen um eigene Identität.)
- **Substitutionskonflikte**
(z. B. Konfliktthemen werden nicht offen artikuliert, weil Angst auslösend, deshalb werden lieber „neutrale“ Themen behandelt.)
- **Verteidigungskonflikte**
(z. B. Gerade in Schwierigkeiten oder bei offensichtlichen Fehlverhalten von Führungskräften wird von den Gruppenmitgliedern bedingungslose Loyalität eingefordert.)

Anmerkungen

Dreieckskonflikte

Gruppenkonflikte

Anmerkungen

Organisationskonflikte

Auf Grund der Tatsache, dass lose Gruppen von Menschen auf Dauer nicht freiwillig kooperieren, ist, historisch betrachtet, die Hierarchie (heilige Ordnung) erfunden worden. Während hierarchisch aufgestellte Organisationen die Verbindung zwischen den handelnden Personen zentral steuern müssen, läuft in Gruppen, Dreiecken und Paaren die Kommunikation noch direkt ab. Sicher ist, dass Gruppen oder Gruppenverbände sich nur durch „äußeren Zwang“ auf eine Organisationslogik einigen können.

Deshalb kommt SCHWARZ (1997) auch zum Schluss, dass die meisten „Organisationskonflikte bis heute auf Konflikte zwischen Subgruppen beziehungsweise zwischen Peripherie und Zentrum zurückzuführen“ (SCHWARZ, 1997, S. 157) sind.

Organisationskonflikte

Mögliche Themen:

- **Abteilungsegoismus**
(z. B. Produktionsabteilung gegenüber Marketing & Verkauf)
- **Herrschaftskonflikte**
(z. B. klassischer Konflikt zwischen „Herr und Knecht“ bzw. Zentrum vs. Peripherie)
- **Doppelmitgliedschaft**
(z. B. Konflikte, die vor allem in „Sandwichpositionen“ anzutreffen sind)
- **Veränderungskonflikte**
(z. B. Konflikte, die durch das rigide Festhalten tradierter Normensysteme ausgelöst werden)
- **Strukturkonflikte**
(z. B. Konflikte, die durch nichtfunktionale Kommunikationsarchitektur in der Organisation ausgelöst werden – Projektmanagement vs. Linienmanagement)
- **Verfassungs- und Legitimationskonflikte**
(z. B. Delegierte gegenüber dem einfachen [Partei]Mitglied der Organisation)

Systemkonflikte

Darunter versteht man alle Konflikte, die auf unterschiedlichen Denksystemen beruhen. Auseinandersetzungen zwischen verschiedenen Weltbildern, Wissenschaftsanschauungen (Paradigmen), Wirtschaftssystemen oder politischen Systemen.

Systemkonflikte

Mögliche Themen:

- **Interkulturelle Konflikte**
(z. B. Konflikte, die sich in der Kommunikation mit unterschiedlichen Kulturen ergeben können)
- **Konflikte der Qualität und Quantität**
(z. B. Instrumente der direkten Demokratie [Volksabstimmung] gegenüber repräsentative Demokratie [Entscheidung durch gewählte Volksvertreter])
- **Agrarkultur gegen Industrialisierung**
(z. B. kleinräumige Regionalpolitik vs. Politik der Städte und Ballungszentren)
- **Ökonomie gegen Ökologie**
(z. B. betriebswirtschaftliches Politikparadigma vs. Politik nachhaltiger und sich erneuernder Ressourcen)
- **Religionskonflikte**
(z. B. Verschiedene religiöse Weltbilder stehen sich unversöhnlich gegenüber.)

- **Nationenkonflikte**

(z. B. Verschiedene Nationen erkennen die Existenz anderer Nationen nicht an.)

Institutionskonflikte

Der größte Entwicklungsschritt der Menschheit wurde vermutlich durch die Erfindung von Organisationen und Institutionen gemacht. Die Etablierung von Institutionen müssen als Versuch des Menschen, mit den Grundwidersprüchen des Lebens besser umgehen zu können, gedeutet werden.

Nach SCHWARZ (1997) gibt es vier wichtige Widersprüche, für welche die Menschen in allen Kulturen und zu allen Zeiten passende Antworten finden müssen:

- der Gegensatz zwischen **Toten und Lebendigen** (z. B. Wie mit Sterblichkeit umgehen?),
- der Gegensatz zwischen **Individuen und Gruppen** (z. B. Wie mit Individualität in der Gruppe umgehen?),
- der Gegensatz zwischen **Alten und Jungen** (z. B. Wie mit dem Wissen der Älteren umgehen?) und
- der Gegensatz zwischen **Männern und Frauen** (z. B. Wie mit Geschlechterdifferenz umgehen?, vgl. auch SCHWARZ, 1997, S. 186–194).

Erhöhte Konfliktwahrscheinlichkeit besteht dann, wenn bestimmte Lösungen oder Antworten für die gesellschaftlichen Fragen auf Dauer nicht (mehr) haltbar sind. Zum Beispiel geraten umfassende Regelungsinstanzen des menschlichen Zusammenlebens aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen in existenzielle Konflikte.

Gesellschaftliche Institutionen wie zum Beispiel Militär, Ehe, Politik, Schule usw. werden immer wieder in Frage gestellt und stehen deshalb unter erhöhtem Legitimationsdruck der Öffentlichkeit.

Anmerkungen

Institutionskonflikte



2. Was ist der Unterschied zwischen inneren und äußeren Konflikt?



3. Welche psychologischen Konfliktbegriffe kennen Sie?

Was bewirken Konflikte, oder machen Konflikte „Sinn“?

Konflikte haben trennende und vereinigende Funktionen

SCHWARZ¹⁵ (1997) gibt im Aufzeigen einer „Konfliktdelektik“ den Blick frei, um den tieferen Sinn von Konflikten zu verstehen. Die volle Wahrheit ist nur bei gleichzeitiger Sicht auf die widersprüchlichen Aspekte einer Konfliktgeschichte erhältlich. In diesem Sinne erweist sich das rein logische Denken bei Konflikten als Falle. Hingegen „(...) müssen wir den uns so vertrauten Bereich der europäischen Logik verlassen und Widersprüche anerkennen: Untersucht man den Sinn der Konflikte, dann stellt sich heraus, dass wir jeweils einander widersprechende Dimensionen als sinnvoll, den Sinn von Konflikten erklärend, anerkennen müssen“ (SCHWARZ, 1997, S. 14 f). Daraus ergibt sich, dass Konflikte sowohl trennende als auch vereinigende Funktionen haben können.

Konflikte machen Unterschiede bewusst

Sinn von Konflikten

Der **Sinn von Konflikten** kann darin bestehen, die in Teams, Gruppen oder Organisationseinheiten vorhandenen Differenzen zu erfassen. Im Zuge einer Konfliktaustragung am Arbeitsplatz kann es zum freiwilligen oder gezwungenen Ausscheiden von Mitarbeitern kommen. Im besten Fall bekommen die Betroffenen eine neue Position oder Rolle in der Organisation zugewiesen. Auf jeden Fall fördert ein Konflikt Unterschiede zu Tage und wirft Fragen auf: Wie unterscheide ich mich persönlich von allen anderen? Wer ist für welche Tätigkeiten in der Firma zuständig? Wer ist besser qualifiziert? Wer hat mehr Durchsetzungskraft? usw.

Konflikte steuern das Gruppenverhalten



Konflikte steuern das Gruppenverhalten

Durch die Existenz von Konflikten kommt in Gruppen ein zusätzlicher **dynamischer Effekt** ins Spiel. Zum einen werden durch Konflikte in radikaler Weise die Unterschiede zwischen den Gruppenmitgliedern aufgezeigt. Auf der anderen Seite wird gerade dadurch die Gruppeneinheit (wieder)hergestellt.

Dies scheint auf dem ersten Blick widersprüchlich zu sein, geschieht aber zumeist in der Gestalt, dass einem oder mehreren Gruppenmitgliedern, die sich schon in exponierter Stellung befinden oder durch abweichendes Verhalten bzw. Meinungen auffallen, die Außenseiterposition (Sündenbock- bzw. Omegaposition)¹⁶ zugewiesen wird.

Im Zuge einer konstruktiven Konfliktbearbeitung können aber jene, die in diese Position gelangt sind, wieder in die Gruppe integriert werden. In diesem Sinne tragen Konflikte nicht nur zur Überwindung von Unterschieden in Gruppen bei, sondern stellen auch die für den Erhalt einer Gruppe so notwendige Kontinuität her.

Konflikte erzeugen Komplexität

Durch Auseinandersetzungen, durch Streit bzw. während einer Konfliktaustragung treten Interessen, Vorlieben und Bedürfnisse ungeschminkt ans Tageslicht. Durch die Form konfliktärer Kommunikation wird erst die Eigenart des Handelns, die Vielfältigkeit von Lebensäußerungen und Individualität sichtbar. Durch diese **Aushandlungsprozesse** ist eine Gruppe besser in der Lage, mehrere Ansichten gleichzeitig zu berücksichtigen, als dies einer Einzelperson möglich wäre. Vergessen wir nicht: Ohne den permanenten Streit unter den Wissenschaften gäbe es weder wissenschaftliche Erkenntnisse noch Innovationen in Technik und Kultur.

Konflikte sorgen für Gemeinsamkeiten im Zusammenleben

Es hört sich paradox an, aber ohne Konflikte gibt es keine Gemeinsamkeiten in der Gesellschaft. Sicherlich möchte jeder von uns seine/ihre Interessen durchsetzen und wird dies auch versuchen. Individualität und Eigeninitiative stehen heute hoch im Kurs und sind für das Funktionieren eines demokratischen Staates unumgänglich. Wenn aber die genannten Prinzipien zu stark betont werden, besteht die große Gefahr, dass andere wichtige gesellschaftliche Funktionen – wie Solidarität und Interessen von Gemeinwesen – kontinuierlich in den Hintergrund gedrängt werden. In letzter Konsequenz setzte eine nur auf Selbstbezug und Eigeninteressen aufgebaute Gesellschaft sowohl das Vertrauen ihrer Bürgerinnen und Bürger aufs Spiel, aber auch die demokratischen Strukturen verlören auf lange Sicht an Glaubwürdigkeit.

Konflikte sorgen für Veränderungen

Es gibt in der Geschichte der Menschheit kaum eine relevante Veränderung, die nicht auf der Basis konfliktreicher Auseinandersetzungen gemacht worden wäre. Es zeigt sich, **dass der Sinn von Konflikten für die Weiterentwicklung von Gruppen und Organisationen eine große Bedeutung hat.** Immer dann, wenn es um ein Finden von Identität, um Emanzipations- bzw. Ablösungsprozesse beim Einzelnen oder in Gruppen geht, treten Konflikte auf.

Das physiologische Prinzip von Spannung und Entspannung, das Zulassen von These und Antithese bzw. von konstruktiver versus destruktiver Kritik an bestehenden Systemen oder Sichtweisen, genau diese Gegensätze garantieren zum einen Konflikte, aber auch dass Veränderung in Gang kommt und Lebendigkeit erhalten bleibt.

SCHWARZ (1997) kommt bei dieser Frage zum Schluss: „*Der Versuch, dieses Spannungsverhältnis aufzuheben, würde Stillstand, das ist geistiger Tod, bedeuten*“ (SCHWARZ, 1997, S. 27).

Anmerkungen



Ohne Konflikte gibt es keine Gemeinsamkeiten in der Gesellschaft

Veränderungen haben zumeist Konflikte als Ursache

Konflikte stabilisieren das Bestehende

Der Sinn von Konflikten liegt auch im Stabilisieren des Bestehenden. Durch das Ausgrenzen von Personen oder durch Eliminierung neuer Ideen wird so die Einheit der Gruppe geschaffen. Immer wieder kann festgestellt werden, wie viel destruktive Energie gegenüber „Abwechslern von der Norm“ oder „Andersdenkenden“ aufgewendet wird.

Mit der Schaffung eines Sündenbockes (siehe oben) oder dem Finden von Schuldigen stellt die Gruppe oder Organisation Einheit her und stabilisiert so das Bestehende. Das Schicksal vieler Erfinder und weit voraussichtender Genies darf in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben. Kurz gesagt: **Der Sinn von Konflikten erschließt sich hier in einer Spannung zwischen Veränderungswille und Erhalt des Bestehenden.**



4. Welche Eskalationsstufen in Konflikten gibt es?

Bewusstmachung und Orientierung – Ein erster Schritt zur Konfliktbewältigung¹⁷

Der oft schmerzliche Prozess der Bewusstmachung steht sicher ganz am Anfang einer Konfliktbewältigung und kann nur von den Konfliktparteien allein geleistet werden. Damit ein komplexes Konfliktgeschehen für alle Beteiligten verstehbar wird, ist es wichtig, dass mit objektivierbaren Begriffen gearbeitet wird. Diese müssen eindeutig sein und Orientierung und Sicherheit im Konfliktklärungsprozess geben können. Dabei geht es weniger um das Einlernen theoretischer Vokabeln, sondern um praxisrelevante Definitionen, die in allen Fällen anwendbar sind.

Damit den Konfliktpartner/-innen eine „**kooperative Konfliktbewältigung**“¹⁸ gelingt, ist es notwendig, dass zielgerichtet und konstruktiv kommuniziert wird. Im Vorfeld hat sich eine objektive und gründliche Konfliktanalyse bzw. „Konfliktdiagnose“¹⁹ der Konfliktgeschehnisse bewährt. In dieser Phase können Personen, die nicht unmittelbar in die Konfliktereignisse eingebunden sind, kein Naheverhältnis zu den Konfliktparteien aufweisen und von diesen als „nicht- bzw. allparteilich“ wahrgenommen werden, hilfreich sein.

Oberstes Ziel jeder Konfliktbewältigungsstrategie, jedes Konflikttrainings, jeder Intervention professioneller Konfliktregler muss es sein, dass die Konfliktparteien wieder Kommunikation aufnehmen, in Beziehung treten, und sensibel und aufgeschlossen für die Interessenslagen ihres Gegenübers werden. Nur wer sich auf diese oft mühselige Auseinandersetzung mit sich selbst einlässt, wird mit sozialen Konflikten produktiv umgehen und vielleicht für die Zukunft den einen oder anderen Konflikt sogar verhindern können.

Effiziente Konfliktanalyse durch Konfliktdimensionen

Wie weiter oben beschrieben, kann ein sozialer Konflikt zwischen mindestens zwei Menschen als ein Aufeinanderprallen zweier unvereinbarer oder widersprüchlicher Interessen betrachtet werden. Trotzdem sollte in einer Konfliktanalyse immer danach gefragt werden, ob sich die Konfliktparteien bereits in einem offenen (manifesten) Konfliktgeschehen befinden, oder ob sich in der Vorstellungswelt der Konfliktparteien ein solches Geschehen zukünftig ergeben könnte. Beim letzteren müsste von einem potenziellen (latenten) Konflikt gesprochen werden (vgl. auch GLASL, 1997, S. 49).

Jeder Konflikt beginnt im Kopf der Konfliktparteien zu wirken, Interessensgegensätze oder Kommunikationsstörungen werden bewusster als sonst registriert. Erst nach dieser Bewusstwerdungsphase ist es sinnvoll mit einer gründlichen Konfliktanalyse zu beginnen.

Anmerkungen



Konfliktanalyse und Konfliktdiagnose

Ziele der Konfliktbewältigung

Konfliktanalyse

Konfliktgegenstand oder die Konflikt-Issues

Im ersten Schritt werden von den Konfliktparteien die Streitfragen oder Konfliktpunkte zur Sprache gebracht. Das sind jene Interessensgegensätze, welche die Parteien einander vorwerfen. Können solche Gegensätze nicht eindeutig heraus gefiltert oder bezeichnet werden, so könnte es sich um ein abgrenzbares „Problem“ handeln, welches mit zusätzlicher Information oder spezifischem Expertenwissen beseitigt werden kann. Auch „Krisen“ oder krisenhafte Erscheinungen werden oft als Konflikte (fehl)interpretiert.

Dabei gehen Probleme oft Konflikten voraus, während Krisen als Folgeerscheinung nicht oder schwer bearbeitbarer Konflikte erscheinen. Oft beinhaltet eine Konfliktsituation nicht nur einen, sondern gleichzeitig mehrere Konfliktauslöser, die sich auch in ihrer Dringlichkeit stark unterscheiden können.

Konfliktparteien

Konfliktparteien
als Träger gegen-
sätzlicher Interessen

Die Konfliktparteien treten im konkreten Konfliktgeschehen als Träger gegensätzlicher Interessen auf. In sozialen Konflikten können als Parteien Individuen, Gruppen, Organisationen, Institutionen, Gesellschaften oder Nationen ausgemacht werden. Allerdings unterscheiden sich die Konflikte thematisch je nach Zahl und Art der beteiligten **Konfliktsysteme** sehr stark²⁰.

Es ist auch zu fragen, ob die Parteien den Konflikt selbst austragen (primärer Konflikt), oder ob der Konflikt von Stellvertretern, zum Beispiel von Juristen oder Gewerkschaftsvertretern, ausgetragen wird. Im zweiten Fall wird dann von einem **sekundären Konflikt** gesprochen. Für den Prozess einer konstruktiven Konfliktregelung ist es jedoch immer notwendig, dass alle Konfliktparteien in jeder Phase bis zur endgültigen Konfliktklärung eingebunden sind.

Konfliktbeziehung

Grundsätzlich kann postuliert werden: Konfliktparteien stehen immer in Beziehung. Für eine Konfliktregelung ist es unumgänglich die Art und Weise der konkreten Beziehungsgeflechte zwischen den Konfliktparteien zu erhellen.

Beschreibung der
Konfliktbeziehung

Neben dem Inhalt oder Konfliktauslöser ist sicher die Beschreibung der Konfliktbeziehung für das Verstehen eines Konfliktes von großer Bedeutung. Die Frage ist nur, in welcher Weise die Beziehung gelebt oder empfunden wird bzw. welche Form die Beziehung angenommen hat. Von Bedeutung ist, in welcher Struktur bedingten Beziehung die Parteien einander zugeordnet sind. In Organisationen gibt es verschiedene Formen der Zuordnung, die jeweils eine andere Form der Abhängigkeit erzeugen. Jede Zuordnung und eine Verletzung derselben kann einen Konflikt erzeugen. **Es ist wichtig, dass die Parteien ihre Beziehung selbst definieren und ihre Erwartungen gegenseitig zur Sprache bringen.**

So können Konfliktparteien in einer engen oder losen, direkten oder indirekten, hierarchischen oder kollegialen, symmetrischen oder komplementären Beziehung sein. Mit letzterer Unterscheidung wird das Austauschverhältnis der Konfliktparteien zueinander besprochen. Dieses kann spiegelbildlich (z. B. Seminarteilnehmer) oder einander ergänzend (z. B. Seminarleiter/Teilnehmer, Kinder/Eltern, Vortragende/Schüler) sein:

Beziehung: „**Nebeneinander**“ – Personen bzw. Gruppen haben eigene, abgegrenzte Aufgaben oder Zielsetzungen.

Beziehung: „**Nacheinander**“ – Im Arbeitsablauf gehen bestimmte Bearbeitungsschritte anderen voraus.

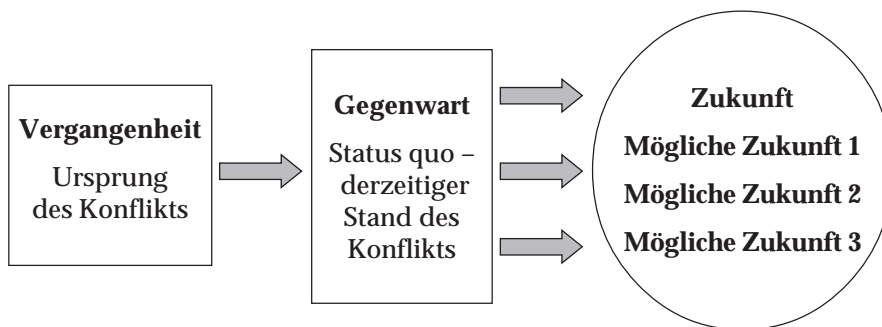
Beziehung: „**Miteinander**“ – In Projektgruppen und Teams profitieren alle von den Stärken des anderen.

Beziehung: „**Hierarchisch**“ – Vorgesetzte und Mitarbeiter im Verhältnis von über- und untergeordnet.

Immer dann, wenn die **Konfliktparteien ihre Beziehung zueinander konträr definieren, erhöht sich die Konfliktbereitschaft**. Ein Beispiel: Aus einem Team wird eine Person zur Leitung des Teams bestimmt, dadurch tritt zu der bisherigen symmetrischen Beziehung eine wichtige komplementäre hinzu. Mit diesem Beziehungswechsel tun sich einige Teammitglieder schwer, die in der nunmehrigen Leiterin weiterhin ihre bisherige Kollegin sehen.

Konfliktverlauf

Konflikte dürfen nicht als statische Zustände begriffen werden. Jeder Konflikt hat vielmehr auch eine eigene **Konfliktgeschichte**. Konflikte nehmen im Zeitverlauf immer eine andere Gestalt an, können sich mit Energie aufladen und eskalieren²¹ oder zum anderen kann die Konfliktstärke wieder abnehmen. Daher ist die jeweilige Form immer nur für einen gewissen Zeitpunkt charakteristisch. Durch einen Konflikt werden die Parteien praktisch dazu verurteilt, sich neu zu orientieren und nach passenden Lösungen zu suchen, um Handlungskompetenz wieder zu erlangen. Bei der Analyse des zeitlichen Verlaufes eines Konfliktes ist es hilfreich, auf drei zeitlichen Ebenen zu fokussieren:



Betrachtung der Gegenwart

Was ist der derzeitige Stand des Konfliktes? Welche Themen stehen im Zentrum der Betrachtung? Welche Konfliktparteien sind wie eingebunden oder am Konfliktgeschehen beteiligt?

Betrachtung der Vergangenheit

Kann das erste Auftreten der Konfliktsymptome (Spannungen oder Verhärtungen in der Teamarbeit) in der Vergangenheit an Hand eines signifikanten Datums festgemacht werden? Hier wäre zu beachten: Je länger der Konflikt andauert, umso umfangreicher und tief greifender müssen die Konfliktinterventionen angesetzt werden. Gibt es ein sichtbares Datum, ab wann die Interessensgegensätze zum ersten Mal in Erscheinung getreten sind?

Betrachtung der Zukunft

Bei der Betrachtung einer aktuellen Konfliktsituation erscheint auch ein Blick in die Zukunft angemessen. Bewährt hat sich hier die Methode der Szenarientechnik, mit der ein Verhalten der Konfliktparteien in der Zukunft prognostizierbar bzw. inwieweit sich der vorhandene Gegensatz zukünftig entwickeln wird. Was passiert, wenn sich eine der Konfliktparteien durchsetzt? Was geschieht, wenn es zu einer Annäherung der Standpunkte kommt oder wenn es zu einem Eingriff von außen kommt? Wie entwickelt

Anmerkungen

Konflikte sind kein statischer Zustand

Gegenwart

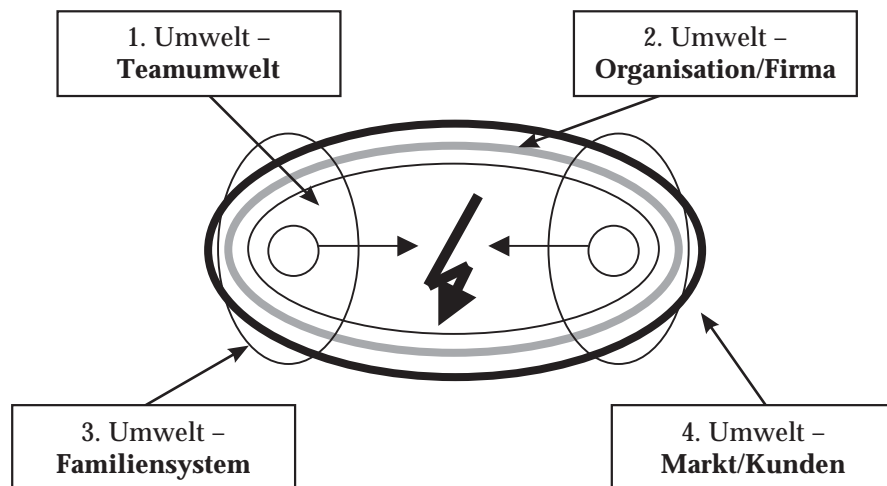
Vergangenheit

Zukunft

Anmerkungen sich der Konflikt, wenn die jetzige Spannung bestehen bleibt? Wird der Konflikt weiter eskalieren oder werden die Konfliktparteien das Interesse an der Auseinandersetzung verlieren?

Konfliktumfeld bzw. Konfliktumwelten

Konfliktumfeld Damit sind jene Umwelten oder Umfeldler angesprochen, welche die Konfliktparteien umgeben, aber nicht selbst Träger von Interessen sind. Bei einem Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern einer Abteilung sind das z. B. die anderen Teammitglieder, die Mitarbeiter anderer Bereiche, Vorgesetzte sowie mögliche Kunden oder Klienten. Umwelten stellen außerdem die jeweiligen Privatsphären der Beteiligten dar:



Betroffenheitsfaktor Kennzeichnend für die Konfliktumwelten ist die **Betroffenheit vom Konflikt ohne aktive Beteiligung**. Entwickeln diese Umweltsysteme eigene Interessen im jeweiligen Konflikt und vertreten sie diese auch, so werden sie zu Konfliktparteien. Dieses Unterscheidungsmerkmal ist im Einzelfall häufig schwierig zu treffen und kann immer nur auf eine jeweilige Situation zu einem bestimmten Interessensgegensatz bezogen werden. Trotzdem ist diese Unterscheidung bei der Vermittlung von Konflikten sehr hilfreich, da durch sie die Konfliktparteien identifiziert und gezielt angesprochen werden können. Welchen Nutzen/Schaden hat der Konflikt den Parteien und der Organisation gebracht? Wie wirkt sich der Konflikt auf das Umfeld aus? Überträgt sich der Konflikt auf die gesamte Organisation, auf die gesamte Umwelt?

Einstellung der Konfliktparteien zur Konfliktregelung

Die persönliche und individuelle Einstellung der Konfliktparteien zueinander und zur Konfliktregelung selbst ist von großer Bedeutung, um die Phasen einer konstruktiven „Konflikthandhabung“²² zu durchlaufen.

Rolle des Konfliktreglers

Gerade für den professionellen **Konfliktregler** ist es wichtig zu wissen, ob die Konfliktparteien die Konfrontation als unvermeidlich betrachten oder ob sie noch Auswege und Chancen in ihrer Situation erkennen können. Deshalb versuchen Konfliktregler, vor allem bei den Einstellungen der Konfliktparteien eine Änderung herbeizuführen. Die Konfliktparteien müssen im Vorfeld einer Konfliktregelung mit ihrer persönlichen Einstellung konfrontiert werden, damit Veränderung des (erlernten) Konfliktverhaltens überhaupt möglich wird. Grundmuster vorurteilsvollen Denkens werden damit bewusster erlebt, Konsequenzen destruktiven Verhaltens und dessen Folgen kann besser eingeschätzt werden.



- Wie wird die Gesamtsituation von den Parteien beurteilt? Ist für sie die Konfrontation unvermeidbar? Gibt es Möglichkeiten zur Übereinstimmung mit dem Konfliktpartner?
- Welche positiven und negativen Aspekte und Funktionen können die Konfliktparteien im konkreten Konflikt erkennen?
- Wie schätzen die Konfliktparteien die entstehenden Kosten und den Nutzen für sich und die Gegenseite ein?
- Wie beurteilen die Konfliktparteien ihre bisherigen Versuche den Konflikt selbst zu lösen? Wie schätzen die Konfliktparteien den Wert bisheriger Konfliktregelungsversuche- und verfahren durch Dritte (Gericht, Gewerkschaft, Mediatoren etc.)²³ ein?
- Sind die Einstellungen der Konfliktparteien symmetrisch oder ungleich verteilt? Wird zum Beispiel der konkrete Konflikt von einer Partei verleugnet oder der Konflikt von der anderen eher provoziert?

Quelle: Vgl. auch GLASL, 1997, S. 142 ff.

Fragen zur persönlichen Einstellung der Konfliktparteien

Grundmodelle einer Konfliktbewältigung

Die meisten Konfliktbearbeitungen sind Versuche der Konfliktparteien, mit den entstandenen Interessensgegensätzen umzugehen. Empirisch nachweisbar entstehen charakteristische „Konfliktstile und Motive des Konfliktverhaltens“²⁴, die zwischen Sieg und Niederlage hin und her pendeln können. Beim Umgang mit Konflikten lassen sich nach SCHWARZ (1997) sechs immer wiederkehrende **Grundmuster** erkennen, die sich sowohl kulturgeschichtlich erklären lassen, aber auch individuell in jedem Konfliktgeschehen zu erkennen sind.

Flucht



Die Flucht wird instinkthaft fast immer **zur Abwendung einer äußeren Gefahr** angewandt. Die Konfliktsituation kann mit dieser Methode nur kurzfristig bewältigt werden, es stellt sich heraus, dass der Gegensatz in anderer Form, oder in einer anderen Situation wieder (schärfer) zu Tage tritt. In Konfliktsituationen zeigt die „Flucht“ folgende Erscheinungsformen: Problem wird auf die lange Bank geschoben, davon laufen, ein Problem wird verleugnet, Konfliktpunkt wird verdrängt, vertagen, verleugnen usw.

Vorteile: rasch, einfach, schmerzlos, kaum Schäden, keine Verlierer, der Konflikt ist zwar ungelöst, aber durch Kontaktverlust geregelt.

Nachteile: kein Lernanreiz, keine Weiterentwicklung, das Gemeinsame geht verloren, keine Lösung, unbefriedigend, der Konflikt taucht auf, sobald die Konfliktpartner wieder da sind.

Vernichtung



Ist die Flucht bei einer Gefahr nicht möglich, dann kommt es zu einer aggressiven Kampfsituation, bei der die Konfliktparteien die Vernichtung der Gegnerin oder des jeweiligen Gegners anstreben. In Konfliktsituationen zeigt die „Vernichtung“ **folgende Erscheinungsformen:** Gesellschaftliche Ausgrenzung und Ausschluss, Mobbing, Kündigung, Krieg zwischen Nationen, Mord usw.

Vorteile: unkompliziert, geistig anspruchslos, einmalig, dauerhaft, gründlich, eine Konfliktpartei überlebt.

Nachteile: unkorrigierbar, inhuman, verbreitet Schrecken, nur eine Konfliktpartei überlebt, Weiterentwicklung gefährdet, positive Aspekte des Gegners werden eliminiert.

Unterwerfung bzw. Unterordnung

Die Unterwerfung oder Unterordnung wird dann als Mittel der Konfliktbewältigung gewählt, wenn der mit weniger Ressourcen oder Machtmittel ausgestattete Konfliktpartner zum Schluss kommt, dass ein Nachgeben oder Unterordnen unter die stärkere Position der Gegnerin oder des Geg-

ners Vorteile bringt. In hierarchisch organisierten Unternehmen hat die Unterordnung System. Die oder der Unterworfenen verliert zwar ein Stück seiner Selbstbestimmung, aber er gewinnt auch an Sicherheit, die er vom Unterwerfer (Vorgesetzter, Chef etc.) bekommen kann.

In Konfliktsituationen zeigt die „Unterwerfung“ **folgende Erscheinungsformen**: Drohung, Erpressung, Krieg, Putsch, Bestechung, Hierarchie, Verzicht, Resignation, rasche Mehrheitsentscheidung.

Vorteile: Überleben, Umkehrbarkeit, relativ schnell, wiederholbar, Unterworfener weiter verwendbar, Arbeitsteiligkeit, Hierarchie.

Nachteile: Umkehrbarkeit, permanente Autoritätsbewegung bzw. Kontrolle notwendig, Elend und Angst, willenlos und nicht regierbar, starre Rollenverteilung, Gefahr eines Aufstandes.

Anmerkungen

Delegation an eine dritte Instanz

Ein altes Sprichwort aus dem Volksmund besagt: „Wenn sich zwei streiten, freut sich der Dritte“ und könnte auf besondere Schadenfreude hindeuten. Vielmehr aber zeigt dieser einfache Spruch die wichtige Funktion von nicht am Konflikt beteiligten Personen auf. Bei der Delegation entscheidet eine dritte Instanz (Personen, Recht, Gesetz, Richter, Schiedsrichter) zwischen zwei streitenden Parteien oder Gegensätzen.

Wenn sich zwei streiten, freut sich der Dritte

Damit die Konfliktpartner eine Entscheidung durch Delegation (sprich Dritte) akzeptieren können, muss sichergestellt sein, **dass diese höhere Instanz nicht am Konfliktgeschehen direkt beteiligt ist und keine eigenen Interessen vertritt**. Nur so ist eine „objektive“ Entscheidungsfindung durch Delegation möglich. Durch eine Delegation an Dritte müssen die Konfliktparteien jedoch einen großen Nachteil in Kauf nehmen: Sie verlieren an eigener Konflikt- oder Bewältigungskompetenz und müssen sich an die Letztentscheidung der höheren Instanz halten. Neuere Formen der Delegation (z. B. Mediation, Organisationsberatung) versuchen den Konfliktparteien ihre Bewältigungskompetenz in Konfliktsituationen durch gezielte Beratungsleistung (sprich Hilfe zur Selbsthilfe) wieder zurückzugeben.

Entscheidung durch Delegation

Zum Beispiel geht es bei einer außergerichtlichen Scheidung nicht um das Treffen einer „richtigen“ Entscheidung durch einen Richter, sondern vielmehr darum, dass beide Ehepartner gemeinsam eine „passende“ Lösung für ihre Probleme im **Rahmen eines Mediationsprozesses** erarbeiten. In Konfliktsituationen zeigt die „Delegation“ folgende Erscheinungsformen: Weisenrat, Autoritäten, Richter, Gerichte, Kommissionen, Schiedsgericht.

Beispiele

Vorteile: energiesparend, anonym, Emotionen werden vermieden, kein Gesichtungsverlust, Teileinigung, Prestige wird bewahrt, keine volle Verantwortung der Betroffenen für die Entscheidung.

Nachteile: Konfliktparteien erarbeiten Entscheidung nicht selbstständig, beide Konfliktparteien müssen dritte Instanz akzeptieren, Instanzen müssen anerkannt und anonym sein.

Kompromiss

Wenn die Konfliktparteien einen Kompromiss erzielen wollen, müssen sie in bestimmten Bereichen des Konfliktes zu einer **Teileinigung** finden und aufeinander zugehen. Ein großer Vorteil des Kompromisses besteht darin, dass die Konfliktparteien in jeder Phase der Verhandlungen ihre Bewälti-

Teileinigung als Voraussetzung für Kompromiss

Anmerkungen

gungskompetenz beibehalten. Bei guten Kompromissen werden große und wichtige Teile ausverhandelt. Bei so genannten „faulen“ Kompromissen werden gerade diese Teile nicht besprochen und ein Wiederaufflammen des ursprünglichen Konfliktes ist sehr wahrscheinlich.

Kompromisse in Politik und Gesellschaft als Normalität

In vielen politischen und gesellschaftlichen Bereichen ist die Kompromissfindung ein Teil der Arbeit (z. B. Kollektivvertrags- bzw. Gehaltsverhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, Koalitionsverhandlungen zwischen Parteien, Budgetverhandlungen in Nonprofit-Organisationen usw.). **In Konfliktsituationen zeigt der „Kompromiss“ folgende Erscheinungsformen:** In politischen Bereichen gehört der Kompromiss zum Handwerkszeug der Akteure, aber auch im wirtschaftlichen und privaten Bereich ist diese Form der Konfliktbewältigung weit verbreitet.

Vorteil: Selbsterarbeitung des Ergebnisses, Kontrolle der Regelung von den Parteien selbst, Teileinigung kann unter Prestigebewahrung erzielt werden, Konfliktparteien sind selbst verantwortlich für erzielte Ergebnisse, Teilverantwortung der Betroffenen gegeben.

Nachteil: Neuverhandlungen bei Verschiebung der Interessen oder Machtverhältnissen notwendig, Zufriedenheit nur bis zu einem gewissen Grad gegeben.

Konsens

Bei einem Konsens werden alle Konfliktpunkte und Teilaspekte in die **Konsenssuche** hineingenommen. Aus den früher gegensätzlichen Positionen entwickeln die Konfliktparteien eine völlig neue Sicht ihrer Problemlage, die von beiden Partnern sowohl inhaltlich als auch auf der Beziehungsebene getragen wird. Somit behält beim Zustandekommen eines Konsenses jeder Partner recht und gewinnt am Ende noch ein Stück Freiheit dazu.

Erscheinungsformen des Konsenses

Ein Konsens wird zumeist dann angestrebt, wenn die Konfliktparteien beginnen einzusehen, dass sich der Aufwand, die Kosten und das Risiko anderer Konfliktbewältigungsmöglichkeiten (Flucht, Vernichtung, Unterordnung und Delegation) nicht rechnen werden. In Konfliktsituationen zeigt der „Konsens“ folgende Erscheinungsformen: Firmenfusionen, Integrationsprozesse innerhalb der EU, selbstverwaltete Betriebe.

Vorteil: Konflikt ist vollständig bewältigt, intensiver Interessensausgleich, Konfliktbewältigung, intensive Auseinandersetzung mit den Interessen des Konfliktgegners.

Nachteil: langwierige Prozedur, Gefahr des Rückfalls auf frühere Stufen der Konfliktregelung – insbesondere Kampf, zeitaufwändig, anstrengend.



5. Wie können Konflikte bewältigt werden?

Eskalationsdynamik in Konfliktsituationen

Konflikte haben fast immer eine **Tendenz zur Steigerung** ihres zumeist destruktiven Energiepotenzials. Die Eskalationsdynamik in Konfliktsituationen führt bei den Konfliktparteien zur Anwendung immer härter werdender Mittel, um in der konkreten Konfliktsituation auf der „Gewinnerseite“ zu bleiben. Genau diese Taktik löst beim Gegner in der Folge ein ebenso unnachgiebiges Vorgehen aus, was wiederum die Eskalations- und Gewaltspirale in die Höhe treibt.

Die Konfliktparteien sind Gefangene ihrer negativen Verhaltensmuster geworden und befinden sich in einem **Teufelskreis**, der sie immer tiefer in ein unkontrollierbares Konfliktgeschehen hineintreiben lässt (vgl. auch GLASL, 1997, S. 191 f.):

- Konfliktparteien projizieren alles Negative auf die Gegenseite und frustrieren sich aber damit selbst am meisten.
- Konfliktparteien bringen immer mehr Streitfragen in den Konflikt ein, müssen aber gleichzeitig die Situation stark vereinfachend darstellen, um sie noch überblicken zu können.
- Konfliktparteien vermischen subjektive Beobachtungen und objektive Tatsachen, können aber immer weniger schlüssige Ursache-Wirkungszusammenhänge artikulieren.
- Konfliktparteien involvieren zur eigenen Unterstützung einen immer größeren Personenkreis in den Konflikt, während der direkte Kontakt mit dem konkreten Konfliktpartner abnimmt.
- Konfliktparteien erhöhen gegenseitig die Gewaltandrohung, um die Gegenseite zur Aufgabe zu bewegen, was wiederum den Gegner provoziert und zur Verstärkung der Gewalt herausfordert.

Neun Eskalationsstufen zur Unmenschlichkeit

(vgl. GLASL, 1997)

Stufe 1: Verhärtung

Erstmals werden sich die Konfliktparteien ihrer Differenzen und Widersprüche bewusst. **Standpunkte** verhärten sich und prallen in Diskussionen aufeinander. Trotzdem herrscht bei den Konfliktparteien die Überzeugung vor, dass die Spannungen noch durch Gespräche lösbar sind. Es gibt noch keine starren Parteien oder Lagerbildungen.

Stufe 2: Debatte/Polemik

Die Konfliktparteien sprechen nicht mehr ungezwungen miteinander, sondern Kommunikation findet in Form von **Debatten** und **Polemiken** statt. Die Interessensgegensätze werden als offene Konkurrenz erlebt und verhärten sich. Schwarz-Weiß-Denken hat sich in den Argumentationen der Konfliktparteien breit gemacht und zu einer Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen geführt. Mit quasi-logischer Argumentation versucht die eine Seite die gegnerische Partei strategisch in die Enge zu treiben. Prestigefragen stehen im Vordergrund, und die Konfliktparteien vermeiden lockere

Anmerkungen

Eskalationsdynamik

Konfliktparteien
als Gefangene ihres
Verhaltens

Verhärtung

Debatte/Polemik

Anmerkungen

Gesprächssituationen. Harte Auseinandersetzungen werden in diesem Stadium nicht mehr vermieden, sondern haben das erklärte Ziel, den Gegner weiter zu verunsichern.



Taten statt Worte

Stufe 3: Taten statt Worte

Auf dieser Stufe der Eskalation gelangen die Konfliktparteien zur Überzeugung, dass Gespräche bzw. Debatten nichts mehr fruchten, weswegen **Taten** folgen müssen. In diesem Stadium sind sich die Gegner bewusst, dass sie voneinander abhängig sind und versuchen, sich mit **Taten** wechselseitig abzuschütteln. Die **Konfliktparteien setzen** in diesem Stadium **unumkehrbare Aktionen** und schaffen damit Tatsachen. Mit aggressivem Verhalten soll Selbstsicherheit und Stärke demonstrativ zur Schau gestellt und der Gegner damit eingeschüchtert werden. In dieser Phase geht das Einfühlungsvermögen für die Gegenseite rasch verloren und Kränkungen stehen auf der Tagesordnung. Innerhalb der Parteien wächst der Gruppenzusammenhalt, und der Konflikt dehnt sich auf einen breiteren sozialen Rahmen aus.

Sorge um Images und Koalitionen

Stufe 4: Sorge um Images und Koalitionen

In dieser Phase kommt es zu einer sprunghaften Ausweitung des Konfliktgeschehens. Die Einstellung der Parteien wird immer rigoroser, nimmt autistisch-feindselige Züge an und bekommt schließlich einen typischen „win-lose“-Charakterzug. Die **Konfliktparteien drängen einander in stereotype Rollenmuster** und versuchen, diese zu fixieren. Die Gegner sprechen sich wechselseitig jegliche Entwicklungsmöglichkeiten ab. Schließlich verkörpert der andere nur mehr eine Anhäufung negativer und verabscheuungswürdiger Eigenschaften. Der Gegner soll (vor allem in den Augen von Zuschauern) rasch an Glaubwürdigkeit verlieren, während das eigene **Image**, die eigene Reputation stark im Vordergrund steht. Zwischen den Konfliktparteien kommt es zunehmend zu Provokationen und Strafverhalten. Mittels Imagewerbung versuchen die Gegner, willige Anhänger für strategische **Koalitionen** um sich zu scharren. Unentschlossene werden in diesem Stadium gezwungen, für die eine oder für die andere Seite eindeutig Stellung zu beziehen, wodurch sich die Konfliktarena immer mehr ausweitet.



„Point of no return“

Stufe 5: Gesichtsverlust

Eine der Konfliktparteien provoziert auf dieser Stufe einen öffentlichen **Gesichtsverlust** der anderen Partei. Diese Handlung wirkt als „point of no return“, der eine weitere Beschleunigung der Konfliktereignisse nach sich zieht. Die moralische Integrität der Gegner geht zunehmend verloren. Eine Partei versucht publikumswirksam die andere bloßzustellen oder zu demaskieren. In manchen Organisationen kommt es zur Inszenierung von Degradierungen oder Absetzungen. Außenstehende wenden sich angewidert von den Inszenierungen der Konfliktparteien ab. Die Demaskierung führt in letzter Konsequenz zu einer „**Verteufelung**“ des Gegners, während sich der andere als „Lichtgestalt“ auf der Konfliktbühne provoziert. Fremdbild und Selbstbild der Parteien haben sich grundlegend modifiziert. Bei den Konfliktparteien kommt es zum Verlust der Außenwahrnehmung. Ein Gefühl des Ekels macht sich bei physischer Anwesenheit des Gegners oder beim Gedanken an ihn breit. Der gegnerischen Seite werden negative Moral- und Wertorientierungen unterstellt, die der eigenen natürlich weit unterlegen sind.

Stufe 6: Drohstrategien

Durch die moralische Demontage der Konfliktparteien erhöht sich sehr rasch das Gewaltpotenzial im Konfliktgeschehen. Zumindest eine Konfliktpartei versucht, die Gegenseite mit **Drohstrategien** oder sofort mit der

Androhung von Vernichtungsmaßnahmen oder -schlägen einzuschüchtern bzw. gefügig zu machen. Bei Nichterfüllung der angedrohten Forderungen hat die bedrohte Partei schwere Sanktionen zu befürchten. Drohungen aktivieren das Angstpotenzial des Bedrohten. Außerdem legt sich der Drohende mit ultimativem Aussprechen seiner Drohung fest und ist de facto gezwungen, seine Drohung wahr zu machen. Allerdings provozieren Drohungen in diesem Stadium oft nur Gegendrohungen, die den Konflikt weiter radikalisieren, brutalisieren und beschleunigen. **Durch gegenseitige Drohgebärden verringern sich die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Konfliktparteien** und darüber hinaus erhöht sich signifikant der Stresspegel für beide Seiten.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

Durch gezielte Gewaltaktionen – **begrenzte Vernichtungsschläge** – wird das Sicherheitsgefühl der im Vorfeld bedrohten Partei grundlegend erschüttert. Der Gegner wird als hinderlicher Faktor auf dem Weg zur Problemlösung betrachtet, deshalb muss er durch gezielte Schläge aus dem Weg geräumt werden. Die Wahrnehmung ist auf die eigenen Ziele beschränkt und die Kommunikation mit der Außenwelt wird immer schwieriger. Die Konfliktparteien trauen sich ab jetzt alles zu. Die Feindbilder verfestigen sich. Ab dieser Stufe sind sich die Parteien voll bewusst, dass es nicht mehr viel zu gewinnen gibt. **Die Gegner nehmen sich nicht mehr als Menschen wahr.** Das Denken bewegt sich nur noch in Dingkategorien, und die eindeutige Schädigungsabsicht steht nunmehr im Vordergrund. Durch die Ankündigung von Sanktionen haben sich die Gegner zu begrenzten Gewaltaktionen hinreißen lassen. Noch geht es nicht um die totale Vernichtung des Gegners, sondern um die selektive Zerstörung strategisch wichtiger Güter. In dieser Phase ziehen die Konfliktparteien ihr Selbstwertgefühl aus einer bewussten Zerstörungslust. Jeder Gewaltakt der einen Seite wird sofort mit einem Vergeltungsschlag der Gegenseite beantwortet. Dadurch erhöht sich der Zeitdruck für die Konfliktparteien enorm, der wiederum eine weitere Beschleunigung der Eskalation zur Folge hat.

Stufe 8: Zersplitterung

Mit dem Erklimmen der achten Stufe ist eine **eklatante Steigerung der gegenseitigen Vernichtungsaktionen** verbunden. Im Vokabular der Gegner finden sich zunehmend Worte wie „Auslöschung“ und „Endlösung“. In dieser Phase wird die Zerstörung des zentralen Nervensystems der gegnerischen Partei ins Visier genommen. Mit der Vernichtung der strategisch wichtigen Nachschub-, Schalt- und Machtzentren soll eine **Zersplitterung** des feindlichen Systems bewirkt werden. Das feindliche System soll dadurch unsteuerbar werden und sich ob dieser Zerstörung nicht mehr erholen können. Die Zersplitterungsstrategie beinhaltet auch eine strategische Isolierung der Hauptakteure (Frontkämpfer) von der Zentrale (Hinterland), um einen weiteren Keil in die Reihen des Gegners hineinzutreiben. Trotz enormer Schäden für jede Seite ist die Gewaltanwendung noch berechenbar, vielleicht auch deshalb, weil der Überlebenswille der Parteien noch stärker ist.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Auf der letzten Stufe sehen die Konfliktparteien nur mehr **die totale Konfrontation**, den Krieg als letzten Ausweg. Die Vernichtung des Feindes auch um den Preis der Selbstvernichtung steht im Mittelpunkt aller Handlungen. Bedenkenlos werden alle zur Verfügung stehenden Ressourcen und Gewaltmittel eingesetzt, um im bevorstehenden Untergang noch den Feind mit in den Tod zu reißen (**gemeinsam in den Abgrund**) und nachhaltige Schäden an Umgebung und Nachkommen anzurichten. In gewisser Hinsicht können die Konfliktparteien im wechselseitigen Selbstmord noch ein letztes Mal über den Gegner triumphieren.

Anmerkungen



Zersplitterungsstrategie

Krieg als letzter Ausweg

Interventionen in Konfliktsituationen

(vgl. GLASL, 1997)

Strategiemodelle
für Drittparteien

Wenn von zielgerichteten Interventionen (z. B. Moderation, Prozessbegleitung, Vermittlung usw.) in Konfliktsituationen die Rede ist, sind zumeist Strategiemodelle gemeint, die vor allem von Drittparteien (Schiedsrichter, Richter, Führungskräfte, Prozessberater, Mediatoren, Vertrauenspersonen usw.) angewandt werden.

Anhand der oben beschriebenen Eskalationsstufen ergeben sich für die Intervenierenden unterschiedliche Formen von Rollenmodellen (z. B. Moderator, Supervisor, Vermittler usw.).

Moderation



Neutrale Rolle
der Moderatorin

Bewegt sich ein Konflikt innerhalb der Eskalationsstufe 1 (Verhärtung) bis zur Stufe 3 (Taten statt Worte), sind die Konfliktparteien grundsätzlich noch in der Lage, ihren Konflikt selbst zu lösen.

In diesem Fall genügt es, wenn eine Drittpartei in der Rolle eines Moderators oder Supervisors die „Selbsteilungskräfte“ der Konfliktparteien unterstützt. In dieser Phase findet zwischen den Konfliktparteien noch direkte Kommunikation statt, der Eskalationsgrad des Konflikts ist niedrig.

Die Moderatorin oder der Moderator nimmt eine neutrale Rolle ein, die sich konstruktiv auf die Gesprächskultur der Konfliktparteien auswirkt. Methodisch betrachtet **sorgt die Moderatorin oder der Moderator für einen strukturierten Ablauf des Konfliktgesprächs**, stellt höchstens Klärungs- und Verständnisfragen und ist für die Sicherung der Ergebnisse am Schluss der Sitzung verantwortlich.

Auch eine Vorsitzende oder ein Vorsitzender („Chairman“) bzw. Konferenz- und Verhandlungsleiter üben moderierende Rollen aus. Sie enthalten sich jeglicher inhaltlicher Beeinflussung und verwalten ausschließlich das Procedere und die Tagesordnungspunkte der Sitzung.

Der Übergang von der Eskalationsstufe 3 (Taten statt Worte) zur Stufe 4 (Images/Koalitionen) markiert auch die Grenze zur Selbsthilfe. In dieser Phase sind die Konfliktparteien auf Interventionen von Drittparteien angewiesen.

Prozessbegleitung

Prozessorientierte
Beratung

Hat der Konflikt bereits einen Eskalationsgrad bis zur Stufe 5 (Gesichtsverlust) erreicht, sind die Konfliktparteien vermutlich nicht mehr in der Lage, den Konflikt selbst zu lösen.

In diesem Falle bietet sich prozessorientierte Beratung an. Die Konfliktodynamik hat dazu geführt, dass sich die Konfliktparteien gegenseitig abwerten und destruktive Kommunikationsmuster vorherrschen. Ohne fremde Hilfe ist ein befriedigendes Ergebnis für beide Konfliktparteien nicht mehr zu erzielen.

Der Prozessbegleiter oder Prozessberater versucht in seiner Rolle neben der Thematisierung von Sachfragen verstärkt Beziehungsfragen in den Mittelpunkt des Konfliktklärungsprozesses zu rücken.

Die Konfliktparteien sollen dabei unterstützt werden, dass sie nicht nur ihre bisherigen destruktiven Kommunikationsformen erkennen und akzeptieren, sondern auch für die Zukunft zielorientierte Kommunikationsregeln aushandeln können. Dadurch werden starre Selbst- und Fremdbilder aufgeweicht, damit eine realistische Sicht auf die eigene Situation ermöglicht wird. Letztlich soll durch die Prozessbegleitung ein beiderseitiges Einverständnis über die gemeinsam erreichten Ziele hergestellt werden.

Anmerkungen

Vermittlung

Für alle Konflikte, die sich zwischen Eskalationsstufe 5 (Gesichtsverlust) und Stufe 7 (begrenzte Vernichtungsschläge) bewegen, ist die klassische Vermittlung als Interventionsmöglichkeit angezeigt. Durch den Zusammenbruch der Gesprächsbasis zwischen den Konfliktparteien sind persönliche Kontakte unmöglich geworden. Die Rolle einer Vermittlerin oder eines Vermittlers ist jetzt gefragt.

Vermittlung als Interventionsmöglichkeit

Im ersten Schritt wird ein Vermittler, der von den Konfliktparteien kraft seiner Funktion und Kompetenz akzeptiert und anerkannt wird, getrennte Gespräche mit beiden Parteien führen. Der Vermittler versucht bei diesen Gesprächen, **behandelbare Konfliktpunkte herauszufiltern, um sie von vorerst unlösbaren Themen zu trennen**. Aus den getrennt erhobenen Informationen fokussiert der Vermittler jene Punkte, die von beiden Konfliktparteien für verhandelbar gehalten werden. Im Anschluss daran holt der Vermittler von den Konfliktparteien separat Vorschläge ein, welche als Grundlage für eine erste Verhandlungsrunde dienen.

Ist es bereits im Vorfeld über die Tagesordnungspunkte, die Teilnehmer/-innen und die Spielregeln zu einer Einigung gekommen, dann setzt der Vermittler ein erstes Meeting an. Bei diesem Vorgespräch kann der Vermittler seine Einschätzung über die Erfolgsaussichten den Konfliktparteien mitteilen. In dieser Phase kann der Vermittler unter Umständen auch die Zurücklegung seiner Mittlertätigkeit androhen, wenn die Fortschritte seiner Intervention behindert oder gefährdet erscheinen.

Ablauf der Vermittlung

Auch während der Verhandlungsrunden ist der Vermittler für die Rahmenbedingungen und die **strikte Einhaltung der vereinbarten Spielregeln** verantwortlich. Darüber hinaus hilft der Vermittler den Konfliktparteien bei der Überwindung von kommunikativen Hürden, damit der Einigungsprozess zügig voranschreitet. Außerdem fungiert der Vermittler zwischen angesetzten Verhandlungsterminen als Ansprechpartner für beide Konfliktparteien.

Rahmenbedingungen

Mediation als Sonderform der Vermittlung

Mediation hat vor allem bei außergerichtlichen Scheidungsverfahren große Bedeutung erlangt. Im Bereich der Jugendgerichtsbarkeit wird Mediation angewandt, um bereits im Vorfeld eines Strafprozesses einen Ausgleich zwischen Täter und Opfer herzustellen. Seit einigen Jahren wird Mediation auch im Wirtschaftsbereich als **effiziente Konfliktbewältigungsmethode** erfolgreich praktiziert.

Mediation in der Wirtschaft

Mediation ist ein Verfahren der Konfliktlösung, bei der ein neutraler, unparteiischer Vermittler (der Mediator) den Konfliktparteien hilft, selbstständig eigenverantwortliche Lösungen für ihre Probleme zu finden. **Der Mediator unterbricht den Prozess der Eskalation und stellt die Kommunikation zwischen den Streitparteien wieder her**. Damit schafft er die Grundlage für eine konstruktive Konfliktlösung. Die Parteien haben die Chance, ihren

Definition Mediation

Anmerkungen | Konfliktfall konstruktiv zu klären und Lösungen zu finden, die beide Seiten voll unterstützen und akzeptieren können.

Nicht die Vergangenheit, Verfehlungen und Schuldfragen stehen im Mittelpunkt, sondern die Zukunft der Konfliktparteien. Sie sind die Experten für ihre Zukunft und wissen daher am besten, welche Regelungen zum Ziel führen werden, welche Lösungen die optimalsten für alle Beteiligten sind – und dabei gibt es keinen Verlierer (vgl. auch HÖSL, G. GERHARD, 2002).

Schiedsverfahren

Schiedsverfahren oder richterliche Entscheidungen bedürfen als Basis einer unabhängigen, neutralen und unparteilichen Entscheidungsgewalt, die unter objektiven und transparenten Rahmenbedingungen vollzogen wird.

Schiedsgericht | Das Schiedsgericht ist einer strikten **Interessensneutralität** verpflichtet und muss die Regeln des Verfahrens unbefangen und ohne Zwang ausüben können. Richterliche Entscheidungen werden zumeist dann notwendig, wenn vorgelagerte Interventionsmöglichkeiten (z. B. Vermittlung) oder andere Konfliktklärungsverfahren bereits gescheitert sind oder nicht mehr möglich erscheinen.

Anwendung | Schiedsverfahren werden vor allem für Konflikte der Eskalationsstufe 6 (Drohstrategien) bis zur Stufe 8 (Zersplitterung) angewandt. Sie ermöglichen den Konfliktparteien die Annahme einer verbindlichen Entscheidung, die zur **Versachlichung der Konfliktthemen** und zu einer Einstellung destruktiver Konflikthandlungen führt.

Gerichtsurteile haben für die Konfliktparteien oft präventive Wirkung. Vielleicht auch deshalb, weil in ihnen für zukünftige oder ähnliche Konflikte klare Verhaltensregeln zum Ausdruck kommen.

Machteingriff

Machteingriff als letztes Lösungsmittel für Konflikte

Ein Machteingriff ist angezeigt, wenn alle Konfliktregulationsverfahren fehlgeschlagen sind. Konflikte auf der Eskalationsstufe 7 (begrenzte Vernichtungsschläge) bis zur Stufe 9 (gemeinsam in den Abgrund) können auch zwangsweise durch Machteingriff beigelegt werden.

Ein Machteingriff ist aber nur dann erfolgreich, wenn die Interventionspartei mehr Sanktionspotenzial in der Hand hat als alle im Konfliktgeschehen involvierten Konfliktparteien. Auch nach dem Eingriff muss die intervenierende Stelle die volle Kontrolle über die Konfliktsituation aufrecht halten können. Oft genügt schon die **Androhung eines Machteingriffs**, um eine nachhaltige Änderung auf der Verhaltensebene der Konfliktparteien zu beobachten.

Sanktionspotenzial als Voraussetzung

In Unternehmen und Organisationen können Machteingriffe von weisungsbefugten Stellen, von Führungskräften oder Aufsichtsorganen aufgrund ihrer besonderen Kompetenzen und Befugnisse vollzogen werden. Oft wird der Machteingriff als letzte Möglichkeit ergriffen, um noch größere Schäden für die involvierten Konfliktparteien (physische und psychische Beeinträchtigung) oder für die Organisation (Imageschaden) abzuwenden.

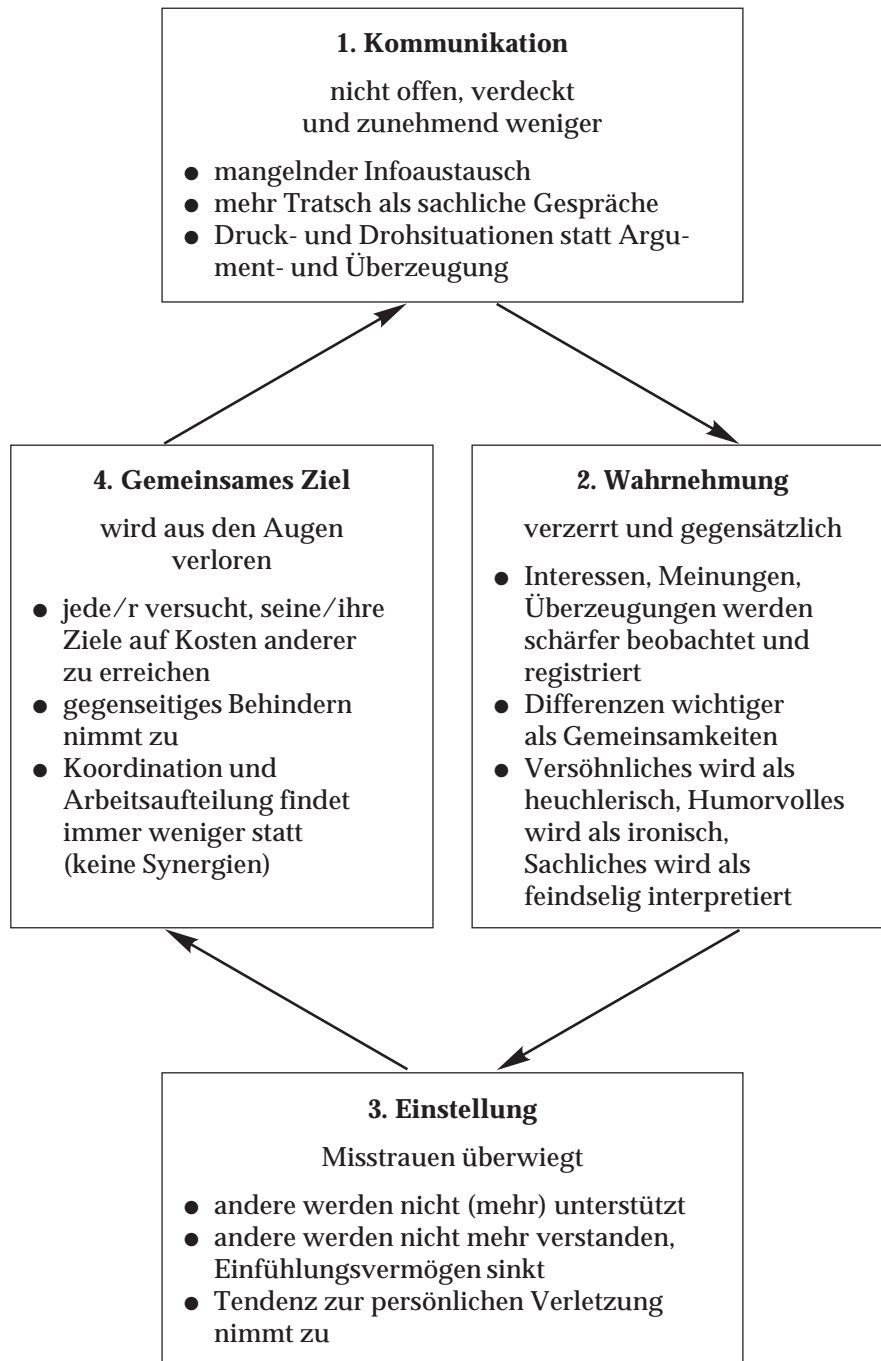
Beispiel Mobbing

Zum Beispiel kann eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter mittels gezieltem Machteingriff einen **Mobbingprozess unter Mitarbeitern** beenden, um davon Betroffene am Arbeitsplatz vor destruktiver Gewalt zu schützen. Machteingriffe werden in eskalierenden Konfliktsituationen angewandt, um die Konfliktparteien via höherer Gewalt wieder an den Verhandlungstisch zurück zu bringen.

Übersichten

Übersicht 1: „Konfliktsyndrom“

(nach BERKEL, 1997)



Übersicht 2: „Was ist der Sinn von Konflikten?“

(nach BERKEL, 1997)

- 1. Konflikte machen Probleme bewusst.**
Die Beteiligten erfahren, wo die Brennpunkte liegen und was sie selbst tun müssen, um sie zu entschärfen.
- 2. Konflikte stärken den Willen zur Veränderung.**
Sie signalisieren, dass etwas verändert werden muss. Zum Beispiel: Eine alte Gewohnheit aufgeben, eine andere Einstellung angeeignet, neue Fähigkeiten erworben werden müssen.
- 3. Konflikte erzeugen den notwendigen Druck.**
Einen Druck, Probleme aktiv anzugehen. Ohne diesen Druck fehlt häufig die Kraft und Entschiedenheit, brisante Themen anzupacken.
- 4. Konflikte vertiefen zwischenmenschliche Beziehungen.**
Die Parteien lernen sich besser verstehen, wissen, was ihnen wechselseitig wichtig ist, kennen ihre verletzte Seite, finden heraus, wie sie auch unter Druck konstruktiv zusammen arbeiten können.
- 5. Konflikte festigen den Zusammenhalt.**
Die in der täglichen Zusammenarbeit unvermeidlichen Reibereien werden entdramatisiert und versachlicht.
- 6. Konflikte machen das Leben interessanter.**
Sie durchbrechen die Routine des Alltags, machen Beziehungen lebendig, Gespräche lebhaft und spannend.
- 7. Konflikte geben Anstoß, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen.**
Die zunächst schwer verständlichen Ansichten der anderen Seite machen neugierig, der Sache oder dem Thema auf den Grund zu gehen und neue Einsichten zu gewinnen.
- 8. Konflikte fördern Kreativität.**
Die Beteiligten erfahren, dass ein Problem oder eine Situation ganz verschieden gesehen und bewertet werden kann. Sie einmal aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, vertieft das Problemverständnis und erhöht die Chance, eine neue und kreative Lösung zu finden.
- 9. Konflikte lassen uns und andere besser kennen lernen.**
Im Konflikt erfahren wir, was uns ärgert, verletzt, zu schaffen macht, was uns wichtig ist und wie wir reagieren, wenn andere mit uns konkurrieren oder uns behindern.
- 10. Konflikte führen zu besseren Entscheidungen.**
Meinungsverschiedenheiten und Kontroversen zwingen uns dazu, eine Entscheidung sorgfältig zu durchdenken, widersprüchliche Alternativen durchzuspielen und sich erst dann für eine Lösung zu entscheiden.
- 11. Konflikte fördern die Persönlichkeitsentwicklung.**
Um einen Konflikt konstruktiv zu bewältigen, muss eine Partei ihre egozentrische Sichtweise überwinden und sich in die andere Seite hineinversetzen, was ein höheres Maß an gemeinsamer Bewusstheit und moralischer Verantwortung stiftet.
- 12. Konflikte können auch Spaß machen.**
Wenn die Parteien die Konfliktsituation mit der nötigen Distanz betrachten und nicht zu sehr überdramatisieren, dann können Konflikte auch Spaß – im Sinne einer sportlichen Herausforderung – machen.

Übersicht 3: „Konfliktdiagnose“

Anmerkungen

(nach BERKEL, 1997)

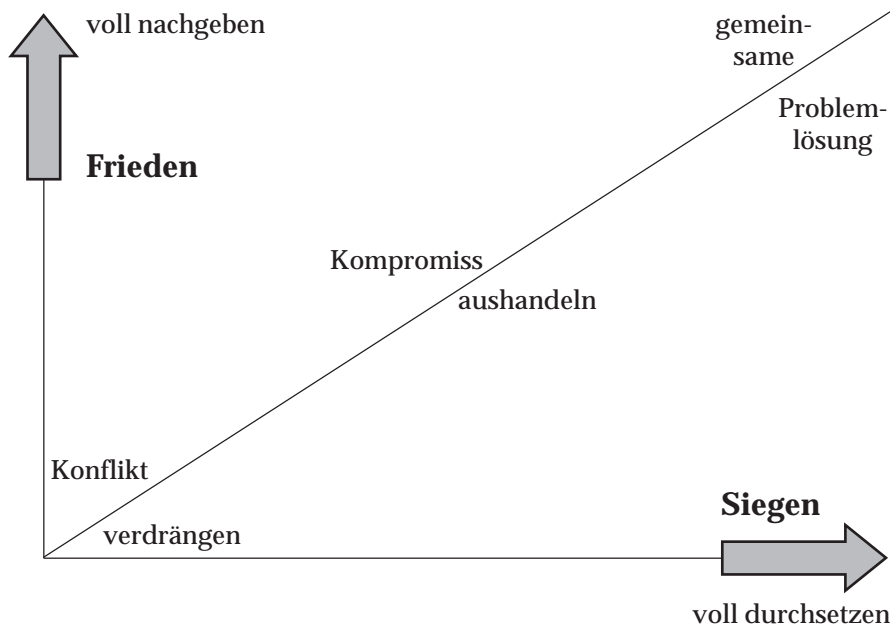
In der Konfliktdiagnose sind die richtigen Fragestellungen ausschlaggebend für die Bearbeitung eines Konflikts. Durch diese kritische Auseinandersetzung mit verschiedenen Aspekten eines Konfliktes wird ein einseitiges Urteilen vermieden.

Zugleich ergeben sich schon bei der Konfliktdiagnose bereits Ansätze, die für eine konstruktive Bearbeitung und Lösung ausschlaggebend sind. Folgende fünf Punkte sind bei der Konfliktdiagnose zu bearbeiten:

- 1. Die Streitpunkte**
Oder: Worum geht es wirklich?
- 2. Die beteiligten „Parteien“**
Oder: Wer steht im Konflikt gegeneinander?
- 3. Die sichtbare Form**
Oder: Wie äußert sich der Konflikt?
- 4. Der Verlauf**
Oder: Wie hat sich der Konflikt entwickelt?
- 5. Das (bisherige) Ergebnis**
Oder: Was hat der Konflikt (bisher) gebracht?

Übersicht 4: „Konfliktstile und Motive des Konfliktverhaltens“

(nach BERKEL, 1997)



Grundsätzlich können zwei **verschiedene Stile** unterschieden werden, wie Betroffene mit einer Konfliktsituation umgehen:

- Die Konfliktparteien wollen absoluten Frieden haben.
- Die Konfliktparteien wollen Recht behalten und sich voll durchsetzen.

Zwischen den Extremhaltungen „Frieden“ (völliges Nachgeben) und „Siegen“ (völlige Durchsetzung) ergeben sich in einer Konfliktsituation jedoch noch mehrere Möglichkeiten einer Konfliktbewältigung:

- Die Konfliktparteien können den Konflikt verdrängen oder eine Flucht antreten.
- Die Konfliktparteien können sich ein Stück entgegenkommen und einen Kompromiss aushandeln oder
- die Konfliktparteien können versuchen, eine gemeinsame Lösung auszuhandeln, und erreichen damit einen Konsens.

Übersicht 5: „Konflikthandhabung in Phasen“

(nach KÖNIGSWIESER, 1987)

Im Konfliktfall zeigt die Praxis, dass allen konstruktiven Lösungsmethoden ein Ablauf in drei Phasen gemeinsam ist.

Phase 1: Erkennen des Konflikts von den Konfliktparteien.

- Bewusstmachung der unterschiedlichen Sichtweisen.
- Aufzeigen und Diagnostizieren der verschiedenen Interpretationen der Konfliktparteien.

Phase 2: Erkennen der verschiedenen Einstellungen und Denkstrukturen.

- Einsicht in die personen- und situationsbezogenen Faktoren und deren Zusammenhänge gewinnen.
- Problemformulierung und neue Orientierung durch die Wahrnehmung anderer Sichtweisen.
- Aufbau von wechselseitigem Verständnis und Vertrauen.

Phase 3: Kooperatives Problemlösen, Festlegen von Regelungen, Klärung zukünftiger Erwartungen.

- Setzen von Präventivmaßnahmen.
- Überlegungen, wie mit zukünftigen Differenzen umgegangen werden könnte.

Übersicht 6: „Sechs Grundregeln für eine positive Konflikthandhabung“

(nach KELLNER, 1999)

1. Vermeiden Sie, dass Ihr Gegner „sein Gesicht verliert“.

Bleiben Sie immer beim aktuellen Thema. Wärmen Sie nicht alte Fehler des anderen auf. Beleidigen Sie den anderen niemals persönlich.

2. Wahren Sie Ihre Selbstachtung.

Ziehen Sie sich rechtzeitig aus einer Auseinandersetzung zurück, wenn Sie spüren, dass Sie die Selbstbeherrschung verlieren. Antworten sie konsequent nicht auf persönliche Beleidigungen.

3. Versetzen Sie sich immer in die Lage des anderen.

Versuchen Sie immer genau zu verstehen, was im anderen gedanklich und emotional vorgeht. Lassen Sie dem anderen mehr Redezeit. Hören Sie zu, und beobachten Sie.

4. Verzichten Sie darauf, andere Menschen ändern zu wollen.

Nehmen Sie den anderen, wie er ist. Er wird ganz sicher so bleiben und sich auf keinen Fall von Ihnen – „seinem Gegner“ – umerziehen lassen. Sagen Sie dem anderen nicht, wie er denken oder fühlen müsste.

5. Vertreten Sie Ihren Standpunkt konsequent und strategisch klug.

Sagen Sie klar und ohne Umschweife, was Sie wollen. Versuchen Sie, immer zu überzeugen. Überreden, moralische Erpressung oder sonstiger Druck geben nur kurzfristige Erfolge.

6. Reduzieren Sie die Gefahr von Folgekonflikten.

Legen Sie einen geklärten Konflikt zu den Akten. Kommen Sie möglichst nicht mehr zum Thema zurück. Ziehen Sie möglichst keine Unbeteiligten in das Geschehen hinein.

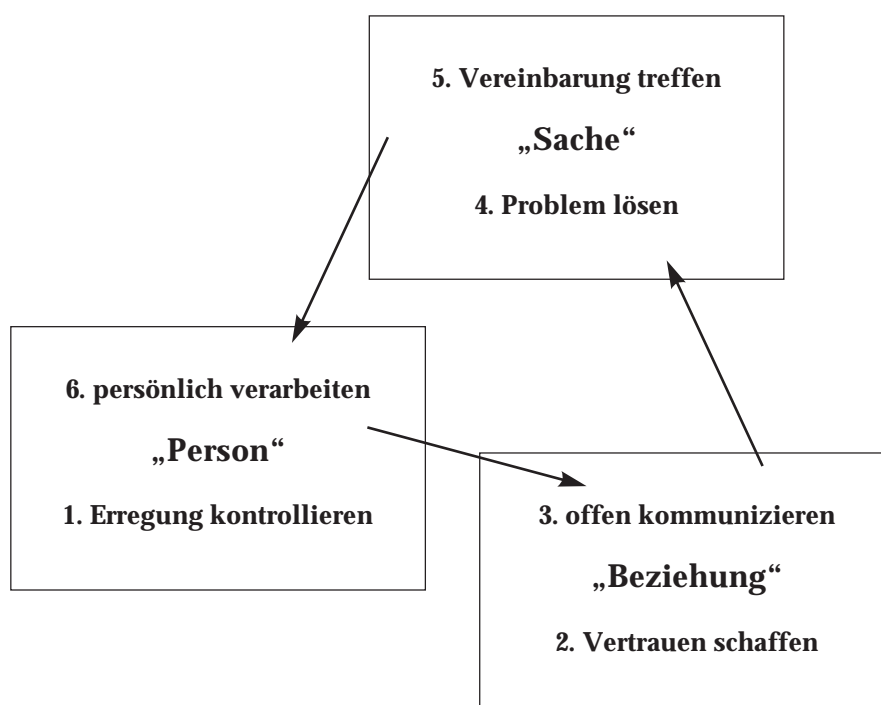
Übersicht 7: „Kooperative Konfliktbewältigung“

(nach BERKEL, 1997)

Das Modell der kooperativen Konfliktbewältigung kann in Form eines Kreislaufes dargestellt werden. Wichtig dabei ist, dass die persönliche Verarbeitung den Anfangs- und Schlusspunkt der Konfliktbewältigung darstellt.

Ziel des kooperativen Konfliktgesprächs ist, dass die Parteien einen Konflikt zwischen sich so in den Griff bekommen, dass sie (wieder) situationsbezogen erleben und zielorientiert handeln können.

Das kooperative Konfliktgespräch verläuft in sechs Phasen:



1. Erregung kontrollieren.

Eine Person erlebt ein behinderndes Ereignis, kontrolliert ihre Erregung. Der Konflikt spielt sich vorwiegend in ihr selbst ab.

- Eigene körperliche Warnsignale beachten.
- Vorwürfe bewusst übergehen und nicht aus dem Gleichgewicht bringen lassen.
- Zwischen eigener Rolle und fremder Rolle unterscheiden.

2. Vertrauen bilden.

Eine Person wendet sie der anderen Konfliktpartei zu und versucht, Vertrauen und Transparenz herzustellen.

- Eigene Vorstellungen und Gefühle mitteilen.
- Realistische Vorstellungen formulieren.
- Eigene Motive und Absichten offen aussprechen.

3. Offen kommunizieren.

Eine Person kommuniziert offen mit der anderen Konfliktpartei zu den Konfliktpunkten (Auslösefaktoren des Konflikts).

- Sorgfältiges Zuhören und nachfragen.
- Ergebnisse immer wieder zusammenfassen.
- Lockerheit des Gesprächsstils mit Humor.

4. Problem lösen.

Eine Person erarbeitet kooperativ mit der anderen Konfliktpartei eine Lösung zur Konfliktbewältigung.

- Nutzen und Vorteile für jede Seite herausstreichen.
- Risiken bei keiner Einigung ansprechen.
- In Tausch und Gegentausch eintreten.

5. Vereinbarung treffen.

Eine Person trifft mit der anderen Konfliktpartei eine Regelung bzw. Vereinbarung.

- Erfolg auch bei kleinen Ergebnissen betonen.
- Keine vorschnellen Entscheidungen akzeptieren.
- Erzielte Vereinbarung klar und verständlich formulieren.

6. Persönlich verarbeiten.

Der Kreis schließt sich aber erst, wenn die Personen auch für sich mit der Angelegenheit fertig geworden sind und den Konflikt persönlich verarbeiten konnten.

- Rachegefühle verbannen.
- Enttäuschungen innerlich verarbeiten.
- Erzielte Vereinbarung innerlich bejahen.

Übersicht 8: „Sechs Schritte zur Konfliktbewältigung“

(nach BERKEL, 1997)

1. Am Anfang steht das Erkennen und Definieren des Konflikts

Im ersten Schritt konfrontieren sich die Konfliktparteien selbst mit dem Konfliktgeschehen. Dadurch ist ein Ansprechen und Anerkennen des Konflikts besser möglich, damit sehr rasch die nötigen Konfliktbewältigungsmaßnahmen eingeleitet werden können. Der Auslöser bzw. Konfliktgegenstand und die daraus resultierenden Symptome des Konflikts müssen von allen Beteiligten (an)erkannt werden. Erst wenn der Konflikt allen Parteien klar und verständlich ist, kann fortgesetzt werden.

2. Konfliktbewältigungsstrategien gemeinsam entwickeln

Die Konfliktparteien sind gemeinsam in den Prozess einer Konfliktbewältigung involviert. In dieser Phase ist es wichtig, dass die Konfliktparteien selbst ihre eigenen Verhaltensmuster, die Konfliktauslöser und Rahmenbedingungen die zum Konflikt geführt haben gemeinsam erarbeiten und damit anschaulich nachvollziehen können. Danach sollten mehrere Bewältigungsmöglichkeiten erarbeitet werden. Liegen diese vor kann der nächste Schritt angegangen werden.

3. Bewertung der verschiedenen Bewältigungsmöglichkeiten

4. Entscheidung treffen

Bei diesem Schritt entscheiden die Konfliktparteien über die gewählte Bewältigungsstrategie, die sie umsetzen möchten. Damit die Entscheidung auch umgesetzt wird, sollte auch gleich entschieden werden, wer was bis wann zu tun hat.

5. Entscheidung ausführen

Nach dem sich die Konfliktparteien für eine Bewältigungsstrategie entschieden haben, wird diese ausgeführt. Nach einem vereinbarten Zeitraum sollte die Entscheidung und die daraus resultierenden Folgen für die Konfliktparteien überprüft werden.

6. Ergebnisse evaluieren

Nach geraumer Zeit sollten die Konfliktparteien das Ergebnis überprüfen:

- Was oder welche Faktoren haben zum Erfolg geführt?
- Ist der Konflikt wieder aufgeflammt?
- Sind die Konfliktparteien mit dem Ergebnis zufrieden?
- Ist eine Konfliktpartei mit dem Ergebnis nicht zufrieden?
- Gibt es Veränderungen in der Beziehung?

Fallbeispiele

Konfliktbeispiel – „Lärmbelästigung in der Nachbarschaft“



Die Ausgangslage:

Nachbar A und Nachbar B besitzen beide ein Häuschen in einer überschaubaren Wohnsiedlung. Zwischen ihnen hat es in der Vergangenheit immer ein ungetrübtes nachbarschaftliches Verhältnis gegeben. Nachbar A hat sich vor kurzem auf seinem Grundstück ein Schwimmbecken errichten lassen. Um Geld zu sparen, hat Nachbar A eine gebrauchte, aber noch funktionsfähige Umwälzpumpe für das Schwimmbecken erworben. Die Umwälzpumpe hat jedoch einen kleinen Nachteil: Sie erzeugt mehr Lärm als neue handelsübliche Pumpen.

Der Konflikt:

Mit Beginn des Sommers nimmt Nachbar A sein Schwimmbad und auch die Umwälzpumpe in Betrieb. Durch den Betrieb der Pumpe fühlt sich Nachbar B, der sein Anwesen nur im Sommer und am Wochenende nutzt, in seiner Gartenruhe empfindlich gestört. Nach einigen Wochen stiller Duldung steigt der Groll bei Nachbar B und dieser ersucht sein Gegenüber, die Pumpe leiser zu stellen. Nachbar A weist die Bitte mit der Begründung zurück, dass eine Lärmreduktion aus technischen Gründen nicht möglich sei. Durch diese Zurückweisung fühlt sich Nachbar B unverstanden und in seinen Interessen missachtet. Wurde früher noch über dieses und jenes am Gartenzaun miteinander gesprochen, so ist jetzt die Kommunikation zwischen ihnen völlig zusammengebrochen. Erstmals wird den Nachbarn bewusst, dass sie sich in einer angespannten Konfliktsituation befinden.

Die Eskalation:

Nach einigen Sommerwochen kommt es zwischen den Nachbarn zum offenen Konflikt. Als Nachbar B nach einer harten Arbeitswoche im Haus eigenen Garten Ruhe finden möchte, fühlt er sich dermaßen vom Lärm der Umwälzpumpe gestört, dass er zum Telefonhörer greift und seinen Nachbarn zur sofortigen Einstellung der Lärmbelästigung auffordert. Nachbar A fühlt sich weiter im Recht und lässt Nachbar B wissen, dass er keinesfalls am derzeitigen Zustand der Pumpe etwas ändern werde. Der **Konflikt eskaliert**, als Nachbar B einige Freunde zu einem Gartenfest einlädt und prompt von seinem Nachbarn **wegen Lärmbelästigung angezeigt** wird. Am nächsten Tag kommt es auf offener Straße zwischen beiden Nachbarn zu einem Streit, der von Passanten und anderen Siedlungsbewohnern beobachtet und kommentiert wird. Gegenseitige Beschuldigungen und Beschimpfungen führen dazu, dass Nachbar A schlussendlich mit einer zivilrechtlichen Klage droht. Die öffentliche Auseinandersetzung führt auch dazu, dass in das Konfliktgeschehen weitere Nachbarn gewollt oder ungewollt involviert werden.

Die Strategie:

Nachbarschaftskonflikte sind eine der häufigsten Konfliktsituationen. Nachbar B möchte absolute Ruhe im Gartenhaus, Nachbar A möchte uneingeschränkt sein Schwimmbecken nutzen. Der oben beschriebene Konflikt befindet sich bereits auf **hohen Eskalationsstufen (Stufe 4 bis 6)**. Die Konfliktparteien beharren auf ihren Standpunkten und wollen mit aller Macht ihre Interessen ohne Abstriche durchsetzen. Ein sachliches Gespräch zwischen den Konfliktparteien erscheint in dieser Situation kaum möglich.

Beispiel: Lärm
in der Nachbarschaft

Darüber hinaus sind die Konfliktparteien zumeist nicht mehr in der Lage, den Konflikt in Eigenregie zu lösen. In diesem Fall wäre **die Delegation** des Konflikts angezeigt.

Anmerkungen

Als Ausweg bietet sich ein unabhängiger Vermittler an, der von beiden Konfliktparteien akzeptiert wird. Bei Nachbarschaftskonflikten wird in ländlichen Gebieten immer noch der Bürgermeister oder Ortsvorsteher als Streitschlichter eingeschaltet. Allein diese Intervention reicht manchmal aus, um den Eskalationsgrad des Konflikts zu vermindern. Wichtig ist, dass die Konfliktparteien wieder ins Gespräch kommen und gemeinsam Lösungen entwickeln, die für beide annehmbar und auch umsetzbar sind. Damit wären die Konfliktparteien wieder selbst in der Lage, den Konflikt zu lösen.

Bei Nachbarschaftskonflikten **kommt es oft zu zivilrechtlichen Klagen**. Bevor es dazu kommt, versuchen auch manche Bezirksrichter der ersten Instanz einen Vergleichsversuch zwischen den Konfliktparteien, um einen Kompromiss zu erarbeiten. Erst nachdem alle Schlichtungsversuche (mediative Verfahren) ausgeschöpft sind, sollte der normale Rechtsweg beschritten werden. Aber Vorsicht: Erstens entstehen durch Gerichtsverfahren fast immer hohe finanzielle Kosten und zum anderen ist ein gewonnenes zivilrechtliches Verfahren nicht immer ein Garant dafür, dass der Nachbarschaftskonflikt nicht wieder aufflammt.

Klageweg

Konfliktbeispiel – „Neuer Job durch Umstrukturierung“

Die Ausgangslage:

Ein großes öffentliches Dienstleistungsunternehmen entschließt sich zu Umstrukturierungsmaßnahmen. Im Zuge dieses Prozesses werden viele Mitarbeiter ihre bisherige Tätigkeit nicht mehr ausüben können. In Zukunft soll die Kundenbetreuung automatisiert, effizient und dadurch kostensparender abgewickelt werden können: Mehr lässt sich auch einem Informationsschreiben der Unternehmensleitung, welches den betroffenen Mitarbeitern ausgehändigt wird, nicht entnehmen. Die Folge ist, dass einige Mitarbeiter aus dem Kundenservicebereich sofort kündigen. Einigen Mitarbeitern wird intern ein neuer Job angeboten. Für die restlichen Mitarbeiter hat das Unternehmen vorerst noch keine geeignete Verwendung gefunden.

Beispiel: Umstrukturierung und mangelnde Information im Unternehmen

Der Konflikt:

Nach einigen Wochen im Ungewissen hat die Unternehmensleitung für die restliche Mitarbeitergruppe aus dem aufgelösten Kundenservicebereich neue Beschäftigungsfelder gefunden. Ein Teil wird dem Reinigungstrupp zugeteilt, ein anderer Teil ist für die Sicherheit der Kunden zuständig. Die neu geschaffene Sicherheitsgruppe besteht aus acht Mitarbeitern und ist für einige Gebäudekomplexe in verschiedenen Stadtteilen zuständig. Ein Mitarbeiter aus der neuen Sicherheitsgruppe wird als Teamleiter bestimmt. Der neue Teamleiter ist der jüngste der Gruppe und erst seit einigen Monaten beim Unternehmen. Zwei Mitarbeiter aus der neuen Sicherheitsgruppe stehen knapp vor der Pensionierung.

Folgen

Die Eskalation:

Als der neue Teamleiter die Mitarbeiter zur ersten Teambesprechung in sein Büro bestellt, fehlen zwei so genannte „altgediente“ Mitarbeiter. Einige Tage später stellt der neue Teamleiter die zwei Mitarbeiter bei einem Kontrollrundgang zur Rede. „Von so einem Neuling und Nichtswisser“, so

Konflikteskalation

Anmerkungen

die zwei Altgedienten, lasse man sich nichts sagen. Ein Wort ergibt das andere. Die Auseinandersetzung wird zum offenen Schlagabtausch zwischen Teamleiter und den zwei „Althasen“ (Selbstbeschreibung der Mitarbeiter). Im Zuge der emotionsgeladenen Gesprächssituation droht der Teamleiter mit einem Disziplinarverfahren, sollten die Mitarbeiter beim nächsten Termin nicht anwesend sein. Das unnachgiebige Verhalten des Teamleiters wird in der Sicherheitsgruppe widersprüchlich aufgefasst. Einige Mitarbeiter befürworten das Verhalten des Teamleiters, einige sehen sich schon als die nächsten Opfer einer Sanktion. Zwei Wochen nach diesem Ereignis soll das nächste Meeting beim Teamleiter stattfinden. Einige Tage vor der anberaumten Teambesprechung beim Teamleiter melden sich prompt die beanstandeten Mitarbeiter krank.

Die Strategie:

Die konkrete Konfliktsituation zwischen Teamleiter und den zwei „Althasen“ kann auf dem ersten Blick als nicht adäquates Verhalten zweier Mitarbeiter gegenüber ihrer Führungskraft gelesen werden. Bei näherem Hinsehen spiegelt dieser Konflikt aber eher ein konkretes Versagen auf der Organisationsebene wider. Dazu kommt, dass es schwere Versäumnisse in der internen Kommunikation mit den von der Umstrukturierung betroffenen Mitarbeitern des Unternehmens gibt.

Umstrukturierungsprozesse und Auswirkung auf Mitarbeiter

Innerbetriebliche Umstrukturierungsprozesse führen in den meisten Fällen auf der Mitarbeiterebene zu großer Verunsicherung. Nur sehr selten werden den Betroffenen rechtzeitig eindeutige Informationen über ihre zukünftige beruflichen Aussichten übermittelt. **Karge Informationspolitik** und **mangelnde Mitsprachemöglichkeit** bei Veränderungsprozessen führen letztendlich zu vielfältigen Abwehrmechanismen auf der Mitarbeiterebene. In diesen Situationen wird dann auf bewährte und autoritäre Führungsrollen zurückgegriffen, die den Teamgedanken schon im Frühstadium völlig ad absurdum führen. Mit Disziplinarmaßnahmen allein wird dieser Konflikt nicht bewältigt werden können. Vielmehr müssen die Mitarbeiter schon im Vorfeld von Umstrukturierungsprozessen die Möglichkeit haben, ihre Ängste, Befürchtungen und Wünsche artikulieren zu dürfen.

Rolle des Betriebsrates

Der oben beschriebene Konflikt befindet sich ebenfalls auf hohen Eskalationsstufen (Stufe 4 bis 6). Auch hier würde sich die **Delegation** als Interventionsmöglichkeit anbieten, damit auch Mobbingprozesse schon im Ansatz unterbunden werden. In diesem Sinne wäre der Teamleiter gut beraten, eine dritte Instanz (z. B. Betriebsrat) einzuschalten, damit es zu einer offenen Aussprache über die genannten Problempunkte kommt. Gemeinsam sollte eine Strategie zur Beilegung des aktuellen Konflikts ausgearbeitet werden.

Im Zuge einer Konfliktklärung muss auch die Frage gestattet sein, ob die konkrete Führungskraft für diesen heiklen Umstrukturierungsprozess neben Fachwissen auch die nötige soziale Kompetenz und Lebenserfahrung mitbringt. Um die Kommunikation in der Sicherheitsgruppe zu verbessern, könnte ein strukturierter Teambildungsprozess hilfreich sein.

Konfliktbeispiel – „Jugendbetreuung, aber richtig!“

Die Ausgangslage:

Schon seit einigen Jahren wird im Gemeinderat einer Großstadt über Jugendschutzprogramme, Drogenhandel und Kinderprostitution sehr kontroversiell und emotional diskutiert. Zu einer konkreten Verbesserung der Situation der Kinder und Jugendlichen der so genannten zweiten Generation hat sich bis dato keine der im Gemeinderat befindlichen politischen Fraktionen durchringen können. Durch mehrmalige Berichte einer Bezirkszeitung über Gewalthandlungen von Jugendlichen gegenüber Passanten in bestimmten Bezirken und Drogenkonsum auf öffentlichen Plätzen kommen die Wohlfahrtseinrichtungen der Stadt unter Zugzwang, etwas dagegen zu unternehmen. Vor diesem Hintergrund wird eine außerordentliche Sitzung im Gemeinderat einberufen, die mit knapper Mehrheit ein innovatives Konzept zur Verbesserung der Jugendarbeit in der Stadt beschließt.

Die Stadt beauftragt einen privaten Träger einer Wohlfahrtseinrichtung, dieses Konzept in Form eines Projekts in drei Monaten umzusetzen. Geeignetes Personal wird auf dem freien Arbeitsmarkt rekrutiert. Zwei Sozialpädagogen – ein Mann und eine Frau – werden als gleichberechtigte Projektleiter eingestellt, um in einem Stadtteil mit einer Wohnbevölkerung von mehr als 100.000 Einwohnern mit der Umsetzung des Konzepts zu beginnen. Der männliche Sozialpädagoge kann auf viele Jahre Erfahrung mit gewalttätigen Jugendlichen vor allem in norddeutschen Städten zurückblicken, während sich die weibliche Sozialpädagogin in Südfrankreich in der Mädchenarbeit einen Namen gemacht hat. Beide sind ausgewiesene Experten ihres Faches und starke Persönlichkeiten, die das Jugendprojekt sehr strukturiert vorantreiben.

Nach einigen Wochen Projektarbeit wird beiden klar, dass das hohe Arbeitspensum zu zweit nicht mehr bewältigt werden kann. Nach Rücksprache mit dem Wohlfahrtsträger (Projektauftraggeber) wird eine zusätzliche Stelle für das Projekt ausgeschrieben. Ein männlicher Sozialarbeiter, türkischer Abstammung, wird das Paar ergänzen. Aufgrund seiner türkischen Sprachkenntnisse ist er für die Betreuung türkischer Jugendlicher aus der zweiten Generation zuständig. Beim Auswahlverfahren hatten die beiden Projektleiter jedoch kein Mitspracherecht, weil dies vom Wohlfahrtsträger im Vorfeld entschieden wurde.

Der Konflikt:

Nach einigen Wochen kommt es während einer Strategiebesprechung zu Meinungsverschiedenheiten zwischen den Mitarbeitern. Der Sozialpädagoge möchte mehr Aktionen für die gewaltbereiten Jugendlichen im Stadtteil auf die Beine stellen, während sich der neue türkische Sozialarbeiter nur mehr für „seine Leute“ zuständig fühlt und bei anderen Themen eher zurückhaltend agiert.

Die Eskalation:

Da die Ressourcen in der Projektphase begrenzt vorhanden sind, fühlt sich die Sozialpädagogin mit ihren Anliegen bezüglich Mädchenarbeit zunehmend benachteiligt. Die rein sachliche Besprechung mutiert zu einer offenen Debatte über „richtige“ bzw. „falsche“ Vorgangsweisen in der Jugendarbeit. Gegenseitige Beschuldigungen und Unterstellungen vergiften sehr rasch das Klima im Projektteam. Die Strategiesitzung wird frühzeitig abgebrochen und vertagt, weil es zu keiner Einigung über die weiteren Schritte kommt. Beim nächsten Meeting wird wenig gesprochen, es herrscht eine angespannte Atmosphäre. In den Pausen wird im Team über private The-

Anmerkungen

Beispiel: Konflikt
im Sozialprojekt.
Die Ausgangslage

Konflikt

Eskalation

Anmerkungen	<p>men nicht mehr gesprochen, sondern immer wieder am Handy telefoniert. Die Sozialpädagogin verlässt die Besprechung früher als üblich. Ein Gefühl der Niedergeschlagenheit breitet sich über die zurückgebliebenen Teammitglieder aus. In knapp zwei Wochen soll das Jugendprojekt öffentlich präsentiert werden.</p>
Dilemma von sozialen Projekten	<p>Die Strategie:</p> <p>Soziale Projekte stehen oft vor einem Dilemma: Einerseits müssen sie mit knappen Ressourcen, überzogenen Erwartungen von Trägervereinen und gesellschaftlichen Gruppierungen umgehen können. Zum anderen sind die eigenen Grenzen im Arbeitsfeld immer wieder neu auszuloten, und die Kooperationsfähigkeit der Klientengruppen muss realistisch eingeschätzt werden. Um diesen Tatsachen gerecht zu werden, ist ein hohes Maß an offener Kommunikation im Team notwendig. Dazu kommt, dass Mitarbeiter in Sozialberufen eher flache Hierarchien bevorzugen.</p> <p>Im beschriebenen Beispiel setzt der Trägerverein zwei gleichberechtigte Projektleiter für ein und dasselbe Projekt ein, ohne dass im Vorfeld geklärt wird, wer welche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten inne hat. Eine der häufigsten Konfliktauslöser in sozialen Projekten entsteht, wenn die Geschlechterparität unausgewogen ist. In unserem Fall tritt ein weiterer männlicher Sozialarbeiter in das Jugendprojekt ein, der dieses Gleichgewicht stört. Hinzu kommt, dass sich das Gründerpaar vom Wohlfahrtsträger bei der Personalauswahl übervorteilt fühlt. Die Spannungen bei der Strategiesitzung können auch als Ausdruck dieser unausgesprochenen Tatsachen interpretiert werden. Der Wohlfahrtsträger, der gleichzeitig als Projektauftraggeber fungiert, hat im oben beschriebenen Beispiel mit seinen Handlungen (z. B. Personalauswahl) die Kommunikationsstrukturen im Jugendprojektteam gewollt oder ungewollt stark vorgezeichnet. Der oben beschriebene Konflikt weist noch einen relativ niederen Eskalationsgrad (Stufe 1 bis 3) auf. Die Konfliktparteien sind noch in der Lage, den Konflikt selbst zu lösen.</p> <p>Da die schwelenden Konflikte im Jugendprojektteam dem Projektauftraggeber nicht verborgen blieben, wurde mit den Teammitgliedern eine verpflichtende Team-Supervision (Prozessbegleitung) vereinbart. Weiters wurde die öffentliche Präsentation des Jugendprojekts um zwei Monate verschoben und die zusätzliche Aufnahme einer weiblichen Sozialarbeiterin in Aussicht gestellt. Allein durch diese Maßnahmen konnten einige Konfliktherde beseitigt und die Arbeitsfähigkeit der Projektgruppe wieder hergestellt werden.</p>

Anmerkungen

- ¹ Der Begriff „triviale Maschinen“ (Foerster, 1992, S. 60 ff.) bezeichnet einfache Systeme, die bei einem bestimmten Input immer mit demselben Output reagieren. Wenn wir bei einem Auto aufs Bremspedal steigen, wird sich die Geschwindigkeit – außer bei einem Defekt – immer verringern. In diesem Sinne darf dieses System als berechenbar bezeichnet werden. Bei autonomen oder lebenden Systemen (Organismen, Menschen, Organisationen, Gruppen, Teams etc.) ist diese Berechenbarkeit nicht vorhanden und deswegen sprechen wir hier von „nicht-trivialen“ Maschinen (vgl. auch Scala & Grossmann, 2002, S. 95 ff).
- ² Kolodej (1999) sieht im Phänomen Mobbing, *„wie individuelle und gesellschaftliche Konflikte miteinander verbunden sind. So haben gesellschaftliche und betriebliche Rahmenbedingungen einen bedeutenden Einfluß auf das Betriebsklima. Dieses wirkt sich wiederum auf jeden/jede einzelne/n MitarbeiterIn aus. So begünstigt ein schlechtes betriebliches Klima Mobbing. Dies wirkt sich dann psychisch und physisch auf die Betroffenen aus“* (Kolodej, 1999, S. 81).
- ³ Siehe auch Thea Bauriedl (2001). Wege aus der Gewalt. Die Befreiung aus dem Netz der Feindbilder.
- ⁴ Siehe auch Hans-Peter Nolting (2002). Lernfall Aggression. Wie sie entsteht – wie sie zu vermeiden ist?
- ⁵ *„Wir wissen, dass Gewaltdelikte von Männern innerhalb der Familie nicht auf störende Familiendynamiken rückführbar sind, sehr wohl aber ebensolche Dynamiken auslösen und in vielen Fällen durch eine therapeutische oder sozialkontrollierte Intervention beendet und bearbeitet werden können. Voraussetzung für den Erfolg unserer Arbeit ist nicht die Wahl der Therapiemethode oder des Behandlungsprogramms (Einzel-, Gruppenarbeit), sondern das Funktionieren der Zusammenarbeit mit anderen helfenden und ermittelnden Stellen und das Kontrollieren der vereinbarten Auflagen oder Maßnahmen. Wir sind davon überzeugt, dass die Behandlung von, bzw. die Intervention gegen sexuell und körperlich gewalttätige Väter und Männer ein wichtiger Beitrag zum Opferschutz ist und dass eine Arbeit mit dem Mann immer auch im Hinblick auf den Schutz potentieller Opfer durchgeführt werden muss“* (Quelle: Homepage Männerberatung Wien www.maenner.at, 16. 04. 2003). Die Wiener „Männerberatung“ im 10. Wiener Gemeindebezirk, Erlachgasse 95, bietet Rat und Hilfe bei psychologischen, sozialen und juristischen Fragen.
- ⁶ Glasl, Friedrich (1997). Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Berlin.
- ⁷ Berkel, Karl (1997). Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Heidelberg.
- ⁸ Siehe Übersicht 1: „Konfliktsyndrom“, S. 31.
- ⁹ Prominente Vertreter des Konstruktivismus: E. v. Glasersfeld, H. v. Förster, G. Bateson.
- ¹⁰ Zum Thema „Mediation“, S. 29 (Mediation als Sonderform der Vermittlung).
- ¹¹ Prominente Vertreter der Systemtheorie: U. Maturana, N. Varela, N. Luhmann.
- ¹² Siehe Übersicht 6: „Sechs Grundregeln für eine positive Konfliktbehandlung“, S. 34.
- ¹³ Der österreichische Psychoanalytiker und Arzt (Neurologe) Sigmund Freud (1856 bis 1939) ist der Begründer der praktischen und theoretischen Psychoanalyse. Freud erforschte die menschliche Triebstruktur und entwickelte das psychoanalytische Therapieverfahren zur Heilung von Neurosen und seelischen Störungen. Seine Theorie zur menschlichen Psyche beeinflusste die Disziplinen Psychologie, Psychiatrie, Philosophie und Anthropologie nachhaltig. Bis heute wird Freud mit den Termini „Ödipuskomplex“ und „Traumdeutung“ assoziiert.
- ¹⁴ Kurt Lewin (1890–1947), einer der bedeutendsten Psychologen des vorigen Jahrhunderts. Seine Leistungen liegen vor allem auf wissenschaftstheoretischem Gebiet. Lewin hat sich mit entwicklungs- und erziehungspsychologischen Fragestellungen beschäftigt. Bekannt wurde Lewin mit Experimenten über die Auswirkungen verschiedener Führungsstile auf Gruppen. Lewin war Mitbegründer einer experimentellen Sozialpsychologie und der so genannten „Aktionsforschung“. Wichtige Akzente setzte Lewin in den Bereichen Gruppendynamik und Selbsterfahrung und hat darüber hinaus den Ansatz der ökologischen Psychologie positiv beeinflusst (vgl. auch: <http://psychologie.fernuni-hagen.de/KLI/>).
- ¹⁵ Schwarz, Gerhard (1997). Konfliktmanagement: sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Wiesbaden.
- ¹⁶ Der Psychoanalytiker Raoul Schindler hat mit seinem „Rangdynamischen Modell“ gezeigt, dass in Gruppen unterschiedliche Personen die verschiedenen Rangpositionen (z. B. Alpha-, Beta-, Gamma-, bzw. Omega-Position) übernehmen und so für den Aufbau und Erhalt der Gruppe indirekt sorgen. Vergleiche dazu: Schindler, Raoul: „Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe“ in: Psyche 11, Heft 5, 1957 (a).
- ¹⁷ Siehe Übersicht 8: „Sechs Schritte zur Konfliktbewältigung“, S. 37.
- ¹⁸ Siehe Übersicht 7: „Kooperative Konfliktbewältigung“, S. 35–36.
- ¹⁹ Siehe Übersicht 3: „Konflikt diagnose“, S. 33.
- ²⁰ Siehe beschriebene „Konfliktarten“ nach Schwarz (1997).
- ²¹ Siehe „Konflikteskalationsstufen“ nach Glasl (1997).
- ²² Siehe Übersicht 5: „Konfliktbehandlung in Phasen“, S. 34.
- ²³ Siehe „Interventionen in Konflikten“, S. 28–30.
- ²⁴ Siehe Übersicht 4: „Konfliktstile und Motive des Konfliktverhaltens“, S. 33.

Literatur

- BAURIEDL, THEA (2001). Wege aus der Gewalt. Die Befreiung aus dem Netz der Feindbilder. Freiburg im Breisgau.
- BERKEL, KARL (1997). Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Heidelberg.
- BÖHM, REINHARD (2001). Supervision als humane, professionelle und kritisch-emanzipatorische Dienstleistung für Einzelpersonen und Gruppen in komplexen beruflichen Situationen. Diplomarbeit bei ARGE Bildungsmanagement. Wien/Retz.
- DOPPLER, KLAUS/LAUTERBURG, CHRISTOPH (2000). Change-Management. Den Unternehmenserfolg gestalten. Frankfurt/Main, New York.
- FISHER, ROGER/URY, WILLIAM/PATTON, BRUCE (2000). Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt/New York.
- FOERSTER, HEINZ V./GLASERSFELD, ERNST V./HEIL, PETER, M./SCHMIDT, SIEGFRIED J./WATZLAWICK, PAUL (1992). Einführung in den Konstruktivismus. München.
- FREIMUTH, JOACHIM (1999). Die Angst der Manager. Göttingen.
- FREUD, S. (2000). Die Zerlegung der psychischen Persönlichkeit (1933). In: Sigmund Freud Studienausgabe. Band I. Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse. Frankfurt am Main. S. 496–516.
- FREUD, S. (2000). Das Ich und das Es (1923). In: Sigmund Freud Studienausgabe. Band III. Psychologie des Unbewußten. Frankfurt am Main. S. 273–330.
- GLASL, FRIEDRICH (1997). Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Berlin.
- HERKNER, WERNER (1991). Lehrbuch Sozialpsychologie. Bern.
- HIRIGOYEN, MARIE-FRANCE (2002). Die Masken der Niedertracht. Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann. München.
- HÖSL, G. GERHARD (2002). Mediation – die erfolgreiche Konfliktlösung. Grundlagen und praktische Anwendung. München.
- KELLNER, HEDWIG (1999). Konflikte verstehen, verhindern, lösen: Konfliktmanagement für Führungskräfte. München; Wien.
- KLAMMER, GERDA/GEISSLER, PETER (1999). Mediation. Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung. Wien.
- KOLODEJ, CHRISTA (1999). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung; mit zahlreichen Fallbeispielen. Wien.
- KÖNIGSWIESER, R. (1987). Konfliktthandhabung. In: Handwörterbuch der Führung. Hrsg. Kieser, A. u. a., Stuttgart.
- KÜHL, STEFAN/SCHNELLE, WOLFGANG (2001). Macht gehört zur Organisation wie die Luft zum Leben. In: Macht und Ohnmacht in Organisationen. Hernsteiner. Fachzeitschrift für Personalentwicklung. Hrsg. Hernstein International Management Institute der Wirtschaftskammer Wien. S. 16–20.
- LEYMANN HEINZ/NIEDL KLAUS (1994). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz. Ein Ratgeber für Betroffene. Wien.
- LUHMANN, NIKLAS (1993). Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main.
- NAGL, REINHARD/OSWALD, MARGIT/WIMMER, RUDOLF (1999). Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker. Stuttgart.
- NOLTING, HANS-PETER (2002). Lernfall Aggression. Wie sie entsteht – wie sie zu vermeiden ist? Reinbek bei Hamburg.
- OBHOLZER, ANTON (1997). Das Unbewußte bei der Arbeit. In: Eisenbach-Stangl I., Ertl M. (Hrsg.), Unbewußtes in Organisationen. Zur Psychologie von sozialen Systemen. S. 17–38.
- PÜHL, HARALD (1994). Angst in Gruppen und Institutionen. Der Einzelne und sein unbewußtes Gruppennetz. Hille.

- RIEMANN, FRITZ (1999). Die Grundformen der Angst: eine tiefenpsychologische Studie. München.
- SAUER, JOACHIM (1997). Zur Geschichte und Tradition der Supervision in Österreich. In: Luif I. (Hrsg.), Supervision – Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Wien, S. 27–42.
- SCALA, KLAUS/GROSSMANN, RALPH (2002). Supervision in Organisationen. Veränderung bewältigen – Qualität sichern – Entwicklung fördern. Weinheim und München.
- SCHREYÖGG, ASTRID (2002). Konflikt-Coaching. Anleitung für den Coach.
- SCHREYÖGG, ASTRID (1994). Coaching und seine potentiellen Funktionen. In: Pühl H. (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2. S. 173–187.
- SCHREYÖGG, ASTRID (1998). Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Coaching für den Coach.
- SCHWARZ, GERHARD (1997). Konfliktmanagement: sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Wiesbaden.
- SCOBEL, WALTER (1988). Was ist Supervision? Psychotherapeutische Supervision: Eine Einführung. Göttingen. S. 11–26.
- SENNET, RICHARD (1998). Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- TEMML, CHRISTIAN (1997). Framing – Gefangen in sich selbst. Wien.
- VISVADER, PETER (2001). Supervision im Wirtschaftsbereich. In: Supervision in Österreich 2001/2002. Broschüre bzw. Supervisorenliste hrsg. von der Geschäftsstelle, Heinrichsgasse 4/2/8, 1010 Wien.
- WATZLAWIK, PAUL (2001). Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. München.
- WATZLAWIK, PAUL (2001). Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn – Täuschung – Verstehen. München.
- ZIERER, BRIGITTA (1998). Supervision und Professionalisierung in der Sozialarbeit. In: Reichel, R./Dvorak K. (Hrsg.). Sozialarbeit & Supervision. Liebesbeziehung & Vernunft. SoZAKTIV e.V., St. Pölten. S. 87–101.

Beantwortung der Fragen

- F 1:** Von einem Konflikt wird dann gesprochen, wenn Streitparteien unterschiedliche Interessen oder Standpunkte gleichzeitig durchsetzen oder zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind. Auf jeden Fall kann gesagt werden, dass unter Konflikten eine Interessenskollision verstanden wird, die sich im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen eines Menschen auswirkt.
- F 2:** Ein innerer Konflikt ist dann gegeben, wenn dadurch eine Person in psychischer Hinsicht (Wahrnehmung, Gefühle, Verhalten) stark beeinträchtigt wird. Von einem äußeren Konflikt wird dann gesprochen, wenn dieser zwischen Paaren, in Gruppen, Organisationen, Institutionen oder Systemen vorkommt. Äußere Konflikte entwickeln sich, wenn zwischen den Partnern oder Gruppen ein Interessensgegensatz vorherrscht und ein Partner oder eine Gruppe Einfluss und Macht auf die Meinung oder die Handlungen der anderen Seite auszuüben versucht.
- F 3:** Die Psychoanalyse Freuds erkennt in inneren Konflikten verdrängte Erlebnisinhalte (die abgewehrt werden müssen, weil sie im Widerspruch mit den eigenen bewussten Wertmaßstäben und Einstellungen stehen), die dann die Basis für die Entstehung psychischer Erkrankungen (z. B. Neurosen) und somatischer Leiden bilden können.
Zum anderen geht die Verhaltenspsychologie nicht von verdrängten psychischen Inhalten aus, sondern spricht von ambivalenten Kräften, die auf eine Person widersprüchlich einwirken und so innere Konflikte erzeugen können. Durch das gleichzeitige Aufeinandertreffen mehrerer positiver oder negativer Verhaltensoptionen kommt die Person in einen Zwiespalt, die schnelle Entscheidungen nicht (mehr) zulassen. Dadurch kommt es zu inneren Spannungen, die zu Entscheidungsunfähigkeit führen und negative Auswirkungen auf das Denken, Handeln und Fühlen einer Person ausüben können.
Nach einer weiteren wichtigen sozialpsychologischen Theorie (Entscheidungstheorie) erleben Menschen nach einer wichtigen Entscheidung einen inneren unangenehmen Spannungszustand, die sogenannte „kognitive Dissonanz“. Dieser „innere Konflikt“ tritt in Situationen auf, wenn sich jemand zwischen zwei gleichwertigen Alternativen entscheiden soll.
- F 4:** Konflikte haben fast immer eine Tendenz zur Steigerung ihres zumeist destruktiven Energiepotenzials. Die Eskalationsdynamik in Konfliktsituationen führt bei den Konfliktparteien zur Anwendung immer härter werdender Mittel, um in der konkreten Konfliktsituation auf der „Gewinnerseite“ zu bleiben. Genau diese Taktik löst beim Gegner in der Folge ein ebenso unnachgiebiges Vorgehen aus, was wiederum die Eskalations- und Gewaltspirale in die Höhe treibt. Die Konfliktparteien sind Gefangene ihrer negativen Verhaltensmuster geworden und befinden sich in einem Teufelskreis, der sie immer tiefer in ein unkontrollierbares Konfliktgeschehen hineintreiben lässt.
Die „Kellertreppe“ zur Unmenschlichkeit im Detail: Verhärtung, Debatte/Polemik, Taten statt Worte, Sorge um Images und Koalitionen, Gesichtsverlust, Drohstrategien, begrenzte Vernichtungsschläge, Zersplitterung, gemeinsam in den Abgrund.
- F 5:** Am Anfang einer Konfliktbewältigung steht die Bewusstmachung des Konfliktgeschehens. Damit den Konfliktpartnern eine „kooperative Konfliktbewältigung“ gelingt, ist es notwendig, dass zielgerichtet und konstruktiv kommuniziert wird. Oberstes Ziel jeder Konfliktbewältigungsstrategie, jedes Konflikttrainings, jeder Intervention professioneller Konfliktregler muss es sein, dass die Konfliktparteien wieder Kommunikation aufnehmen, in Beziehung treten und sensibel und aufgeschlossen für die Interessenslagen ihres Gegenübers werden. Nur wer sich auf diese oft mühselige Auseinandersetzung mit sich selbst einlässt, wird mit sozialen Konflikten produktiv umgehen und vielleicht für die Zukunft den einen oder anderen Konflikt sogar verhindern können.
Mit folgenden Strategien kann ein Konflikt bewältigt werden: Flucht, Vernichtung, Unterwerfung bzw. Unterordnung, Delegation an eine dritte Instanz, Kompromiss, Konsens.

Name und Adresse:

Anmerkungen

Fragen zu Soziale Kompetenz 4

Wir ersuchen Sie, die folgenden Fragen zu beantworten:*

1. Welche Konfliktbegriffe (Definitionen) kennen Sie?

2. Erklären Sie einige verhaltenspsychologische Konfliktbegriffe?

Anmerkungen

3. Mit welchen Dimensionen können Sie eine effiziente Konfliktanalyse durchführen?

4. Welche Möglichkeiten von Interventionen in Konfliktsituationen gibt es?

* Fernlehrgangsteilnehmer/-innen bitten wir, nach Abschluss der Fragenbeantwortung die Seite(n) mit den Fragen abzutrennen und an folgende Adresse zu senden:
Fernlehrgang des Österreichischen Gewerkschaftsbundes
1010 Wien, Hohenstaufengasse 10.