

Grobkonzept für ein Konfliktmanagement

1. Konflikttheorie (nach F. Glasl)

1.1. Definition Konflikt

Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Parteien, wobei wenigstens eine Partei
- Differenzen im Wahrnehmen und im Denken/Vorstellen/Interpretieren und im Fühlen und im Wollen
- mit der anderen Partei in der Art erlebt
- dass beim Verwirklichen dessen, was die Partei denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch die andere Partei erfolgt.

Eine Meinungsverschiedenheit ist noch kein Konflikt. Es kommt darauf an, wie Menschen eine Meinungsverschiedenheit erleben und wie sie damit umgehen.

1.2. Definition Krise

Eine Krise ist eine Existenz bedrohliche Situation eines Systems, wofür Entscheidungen und Massnahmen in kurzer Zeit notwendig sind.

- Die Entscheidungsträger sind oft mit unvollständiger oder verfälschter Information konfrontiert.
- Die gewählten Massnahmen haben entscheidende Konsequenzen für das Fortbestehen des Systems.

1.3. Dynamik von Konflikten

Das Denken, Fühlen und Wollen von Menschen, die in einem Konflikt stehen ist verändert. Damit stellt sich eine Dynamik ein, die die involvierten Parteien immer mehr voneinander entfremdet.

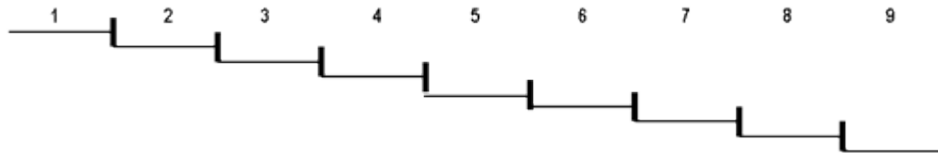
Folgende Mechanismen können auftreten:

- **Zunehmende Projektion:** die jeweils andere Partei wird Ursache aller Probleme. Jede weitere negative Entwicklung wird vermeintlich durch „die Anderen“ verursacht. Eigenes Fehlverhalten wird tendenziell übersehen.
- **Ausweitung der Streitpunkte:** um die eigene Position zu stärken werden immer mehr Themen und Argumente eingebracht; die Situation wird immer unübersichtlicher.
- **Komplexitätsreduktion:** als Gegenreaktion auf die Unübersichtlichkeit suchen die Parteien subjektiv nach der Ursache alles Übels und finden sie in radikalen stereotypen Vereinfachungen.
- **Unfähigkeit, ambivalente Situationen zu ertragen:** Die Parteien können die eigenen Anteile am Konfliktverlauf nicht mehr wahrnehmen. Sie betrachten das eigene Verhalten als Reaktion auf das Verhalten der Gegenseite.
- **Regression:** bei zunehmender Tiefe eines Konflikts greifen die betroffenen Personen auf Verhaltensmuster zurück, die ihrer wirklichen Reife nicht entsprechen; sie verhalten sich immer mehr in Mustern, die frühkindlich oder pubertär anmuten.
- **Dämonisierte Zone:** neben dem Gewollten wird auch immer Ungewolltes im Verhalten wirksam. Dadurch entsteht ein immer grösser werdender Bereich, für den sich keine der Parteien verantwortlich fühlt.

1.4. Konflikteskalation

Das Eskalationsmodell von Glasl unterscheidet neun Stufen.

Der Konfliktverlauf erfolgt nun nicht ebenmässig, sondern in klar abgrenzbaren Stufen. Jeder Übergang von einer Stufe auf die nächst tiefere wird von den Parteien als **Wendepunkt** erlebt.



1. Stufe: Verhärtung: Meinungen werden zu Standpunkten, nehmen immer starrere Formen an und prallen immer öfter aufeinander. Zeitweilige Ausrutscher bewirken Befangenheit auf beiden Seiten. Das Bewusstsein der bestehenden Spannung erzeugt Verkrampfung. Geschehnisse werden in der Wahrnehmung verzerrt.

Noch herrscht die Überzeugung: die Spannung ist in gemeinsamen Gesprächen lösbar! Es gibt noch keine starren Parteien und Lager. Die Bereitschaft zur Kooperation ist stärker als das Konkurrenzdenken.

Schwelle: Die Eigeninteressen der Parteien rücken in den Vordergrund und werden von ihnen mit bewussten Taktiken gegen die andere Partei verteidigt.

2. Stufe: Polarisierung und Debatte: Die Gegensätze werden durch Debattieren und Dämonisieren ausgetragen. Das Polarisieren im Denken, Fühlen und Wollen prägt die Auseinandersetzung. Schwarz-Weiss-Denken beherrscht alles. Es werden trickreiche verbale Taktiken eingesetzt: man tut, als ob man rational argumentiere – wendet aber verbale Gewalt an. Durch „Reden zur Tribüne“, d.h. unter Einbezug von „Dritten“, will man sich Anerkennung holen. Um verschiedene Standpunkte herum bilden sich Gruppierungen und Parteien mit wechselnder Zusammensetzung und lösen sich wieder auf. Diskrepanz zwischen „Oberton“ und „Unterton“ bringen Verwirrung und Skepsis. Es kommt zum Kampf um die Überlegenheit.

Die Haltung der Kooperation und Konkurrenz wechseln ständig ab.

Schwelle: Eine Partei, der Diskussion überdrüssig, handelt unabhängig von der anderen Partei entsprechend ihrer Meinung.

3. Stufe: Taten statt Worte: Reden hilft nichts mehr: also müssen Taten beweisen, worum es geht! Die Streitenden konfrontieren einander mit vollendeten Tatsachen. Diskrepanzen zwischen verbalen Aussagen und non-verbalem Verhalten treten auf. Nonverbales hat mehr Effekt als Gesprochenes. Die Gefahr der Fehldeutung der Taten schafft Unsicherheit. Pessimistische Erwartungen aus Misstrauen bewirkt Beschleunigung. Die Parteien schliessen sich enger zusammen, grenzen sich ab und grenzen Andersdenkende aus. Die entstandene Gruppenhaut verstärkt den Meinungsdruck. „Gleich und gleich gesellt sich gern“: gegenseitiger Meinungsdruck bewirkt geistige Gleichschaltung, Konformismus. Rollen-Kristallisierung führt zur Spezialisierung, Festlegung und Einschränkungen. Den Konfliktparteien geht das Einfühlungsvermögen im grossen und ganzen verloren.

Die Haltung der Konkurrenz ist grösser als die Bereitschaft zur Kooperation.

Schwelle: Das Problem ist nicht mehr die Sache, sondern die Gegenpartei.

4. Stufe: Sorge um Image und Koalition: es geht jetzt um Sieg oder Niederlage. Die Haltungen der Parteien sind starr, mit Neigung zu Fanatismus. In jeder Kommunikation steht ein fixiertes Bild zwischen den Parteien. Es kann durch neue Erfahrungen nicht mehr korrigiert werden. Die Konfliktparteien haben es aufgegeben, ihren Gegner als entwicklungsfähig zu betrachten.

Schwelle: Bei den Parteien besteht ein starkes Gefühl für diese Schwelle. Sie „wissen“ intuitiv, dass ein Überschreiten schwerwiegende Folgen für den weiteren Konfliktverlauf haben wird.

Eine der Parteien wird von ihrem Gegner blossgestellt, was einen „Gesichtsverlust“ zur Folge hat, was bei uns kulturell als ein schwerwiegendes Vergehen angeschaut wird.

5. Stufe: Gesichtsverlust: Diese Ereignis ist äusserst dramatisch. Jetzt ist die ganze Persönlichkeit der Gegenpartei in Frage gestellt. In einem „Aha-Erlebnis“ kommt bei der blossgestellten Partei das Gefühl auf, ihren Gegner plötzlich ganz zu durchschauen. Auch alle bisher abgelaufenen Konfliktaktionen werden im Sinne eines „aha – deshalb...“ wahrgenommen. Während die Partei sich selber nur positiv sieht, wird die Gegenpartei verteufelt und als vernichtungswürdig angeschaut.

Die Partei „ohne Gesicht“ wird nun versuchen, dem Gegner das Gleiche zuzufügen. Ein Kampf mit nicht zu rechtfertigenden Mitteln wird erbittert ausgetragen.

Schwelle: Es wird gedroht mit dem Ziel, den Gegner in seinem Verhalten in eine bestimmte Richtung zu zwingen. Diese Schwelle wird viel leichter überschritten als die vorangehende.

6. Stufe: Drohstrategien: Man droht und wird dann mit einer Gegendrohung konfrontiert. Das Gewaltdenken und –handeln nimmt stark zu. Mit dem Drohen wird versucht, ein grösseres Gewaltmass zu verhindern.

Schwelle: Begrenzte Vernichtungsschläge werden durchgeführt.

7. Stufe: Begrenzte Vernichtungsschläge: Die Parteien trauen sich nun gegenseitig alles zu. Es geht nur noch um die eigene Existenzsicherung. Gemeinsame Konfliktlösung ist für beide Seiten nicht mehr möglich. Beiden Seiten ist bewusst, dass es nur noch Verlierer gibt. Die Vernichtungsschläge richten sich hauptsächlich gegen das Sanktionspotential der Gegenpartei.

Schwelle: Die Vernichtungsschläge werden auf alle Bereiche und Aspekte des Gegners ausgedehnt.

8. Stufe: Zersplitterung: Die Zerstörungsaktionen sind jetzt auf die Zentren gerichtet. Es treten Worte wie „Ausradieren“ und „Endlösung“ auf. Man möchte den Feind total eliminieren. Das kann dadurch geschehen, dass die gegnerische Partei gespalten wird.

Schwelle: Die Angst vor der eigenen Vernichtung hat die Parteien vor der totalen Gewaltanwendung zurückgehalten. Dies ändert sich an diesem Übergang.

9. Stufe: Gemeinsam in den Abgrund: Es geht jetzt um die totale Vernichtung des Gegners, ohne noch Parteien und Neutrale zu unterscheiden. Wenn man schon selber dem Abgrund zutreibt, will man auch alle andern mitreissen.

2. Konfliktbehandlung

2.1. Präventive Massnahmen

Konflikte beginnen meist sehr leise, mit geringen Reibereien und Spannungen. Es ist wichtig, schon erste schwache Signale zu erkennen, ernst zu nehmen und zu reagieren.

Oft hilft zu Beginn ein Gespräch; wichtig dabei ist, wie das Gespräch geführt wird (sonst ist die Gefahr gross, dass das gut gemeinte Gespräch die Reibung zu einem Konflikt werden lässt).

Sehr wichtig sind **Ich-Botschaften** anstelle von **Du-Botschaften**.

Konstruktive Kommunikation (nach dem Konzept „Gewaltfreie Kommunikation“ nach Marshall B. Rosenberg)

1. Richtung der Aufmerksamkeit ändern:

Weg von

- Beurteilung der Anderen
- Was machen sie falsch?
- Was sollten sie ändern?

Hin zu

- Zunächst Fokus auf mich
- Aufzeigen was ich wahrnehme...
- was ich fühle...
- was ich benötige...

2. Selbstmanagement in 4 Stufen:

Wenn ich Spannungen mit einer anderen Person habe, äussere ich....

- Was ich beobachte (Wahrnehmung ohne Bewertung!!!)
- Wie es mir geht (Gefühl)
- Was ich brauche (Bedürfnis)
- Was der/die andere tun kann (Bitte/Wunsch)

3. Beispiel Selbstmanagement (Kritik anbringen):

Statt: Du bist keine verlässliche Gastgeberin, wenn du – trotz Abmachung – einem Gast erlaubst, das Personal-WC zu benutzen.

Nach den Grundsätzen der gewaltfreien Kommunikation:

- Du hast am letzten Samstag einem Gast erlaubt, das Personal WC zu benutzen. An unserer letzten Sitzung hatten wir abgemacht, dass sich alle GastgeberInnen daran halten, dass das Personal WC ausschliesslich von den GastgeberInnen benutzt werden darf.
- Jetzt bin ich ziemlich verärgert.
- Mir ist es wichtig, mich auf Abmachungen verlassen zu können!
- Ich bitte dich darum, dass du in Zukunft keinem unserer Gäste erlaubst, das Personal WC zu benutzen.
- Kannst du das akzeptieren?

4. Beziehungsmanagement:

Wenn ich Spannungen mit einer anderen Person habe, versuche ich...

- mein Gegenüber zu verstehen
- mich nicht provozieren zu lassen, hindurchzuhören
- Gefühle zu erspüren und zu erfragen
- Bedürfnisse erspüren und erfragen
- Handlungen zu erfragen, zu Verhandeln

2.2. Orientierungsphase (Konflikt diagnose) nach F. Glasl

In dieser Phase geht es darum, sich einen Überblick über den Konflikt zu verschaffen, um später die geeigneten Massnahmen zu treffen.

1. Welches sind die Streitpunkte?
2. Wie steht es mit dem Konfliktprozess, dem Eskalationsgrad?
 - Ist es ein kalter (lähmender, frustrierender, indirekter) Konflikt oder ein heisser (explosiver, spektakulärer, aktiver) Konflikt? Werden die offiziellen Wege benutzt oder ev. aus Angst nicht?
 - Wie ist der Rahmen des Konflikts, die Arena? Wie viele Personen sind betroffen; ist es ein mikro-sozialer Rahmen (jeder kennt jeden), meso-sozialer Rahmen (Kommunikation über Mittelsperson) oder makro-sozialer Rahmen (Kommunikation über Medien)?
 - Auf welcher Eskalationsstufe befindet sich der Konflikt zum gegenwärtigen Zeitpunkt?
 - Akzeptieren die Parteien die eigenen Positionen oder die der Gegenpartei sowie den Gesamtrahmen oder lehnen sie sie ab (Reichweite des Konflikts)?
3. Liegen sachliche oder sachliche und persönliche Differenzen vor (Selbsthilfe möglich); gibt es einen Konflikt über den Konflikt (Nachbarschaftshilfe möglich) oder einen Konflikt über die Konfliktlösung (professionelle Hilfe nötig)?

2.3. Eigentliche Konfliktbehandlungsphase (Vorschläge für Selbsthilfe)

2.3.1. Unter welchen Bedingungen ist Selbsthilfe möglich?

Sich bewusst sein: Menschen, die in einen Konflikt verwickelt sind, unterliegen einer seelischen Dynamik, die ihr Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln dramatisch verändern kann.

Selbsthilfe setzt ein gewisses Mass an Konfliktfähigkeit der beteiligten Menschen voraus.

Kompetenzanforderung an die Leitung:

Wahrnehmungsfähigkeit:

- typische Verhaltensweisen an sich und am Gegenüber sehen und spüren
- typische Verhaltensweisen an sich selber wahrnehmen
- psychosoziale Mechanismen kennen und verstehen

Urteilsfähigkeit

- eigene Haltung und Ethik nicht verlieren; authentisch bleiben können
- weder die eigene Identität noch die der Gegenpartei zerstören.
- Einfühlungsvermögen aufrecht erhalten.
- Nicht die Selbststeuerung verlieren.

Handlungsfähigkeit

- Standpunkte und Ziele klar artikulieren können.
- Gegensätze so austragen können, dass der Konflikt nicht verschärft wird.
- Konflikte begrenzen bzw. stabilisieren.

Nötige Voraussetzungen aller am Konflikt beteiligten

- Wenn die Betroffenen noch so agieren können, wie sie es eigentlich – im Zustand der Besonnenheit – wollten (wenn noch gesagt werden kann „wir haben einen Konflikt“ und nicht „der Konflikt hat uns“).
- Wenn die Betroffenen das Konfliktgeschehen so sehen, dass sie daran glauben, dass durch Gespräche und Begegnungen eine Lösung zu erzielen ist, bei der beide als Gewinner gelten können.

Nachbarschaftshilfe

Bei einer Eskalationsstufe grösser als 3 ist Hilfestellung von einer neutralen Drittpartei notwendig. Bis Eskalationsstufe 4 kann das in Form von Nachbarschaftshilfe geschehen.

Voraussetzung: es braucht eine qualifizierte Person mit Fähigkeiten in Moderation oder Kommunikation. Entscheidend ist, dass die Drittperson von beiden Parteien akzeptiert ist.

2.3.2. Beispiele für Interventionen (F.Glasl)

Konzentration auf die Kernthemen der Auseinandersetzung

- beide Parteien listen die Streitpunkte auf, die Streitpunkte werden einander gegenübergestellt. Die Parteien versuchen einen Konsens darin zu finden, welches tatsächlich die strittigen Themen sind.
- Mit dieser Methode kann erreicht werden, dass die Parteien nicht nur auf ihre eigenen Themen fixiert sind.

Passende Gesprächsmethoden entlasten die Auseinandersetzung

- Nicht – Ziele ansprechen: beide Parteien listen auf, welche weitere Entwicklung sie vermeiden möchten. Kann Beruhigung bewirken.
- Wahrnehmung klären: eine Partei stellt das Selbstbild ihres Verhaltens dar und hört anschliessend, wie die andere Partei dies erlebt hat. Dann wird gewechselt. Keine Diskussion über richtig und falsch!
- Beginnen mit den wenig emotionsbeladenen Fragen (erste Erfolgserlebnisse beeinflussen den Prozess positiv)
- Dimensionalisieren: pauschale Standpunkte werden in Unterthemen aufgliedert. Damit wird klarer, wo die eigentlichen Kernfragen liegen.
- Aussprechen von Gefühlen, Hoffnungen und Ängsten. Dadurch werden Vermutungen, Unterstellungen, Gefühle ins Bewusstsein geholt.
- Problemanalysen (richtige Reihenfolge beachten!):
 1. Planung und Gruppenbildung
 2. Sammeln von Fakten, Beobachtungen, Sichtweisen
 3. Urteilsbildung: wo bestehen Ähnlichkeiten, wo Unterschiede?
 4. Konklusion: Hypothesen kritisch testen.
- Vom Dominanzstreben zu partnerschaftlichen Auseinandersetzung: Gewaltfreie Kommunikation.

In gezielten Interventionen wird versucht eine weitere Eskalation zu verhindern und mit der Zeit mögliche Lösungen ins Auge zu fassen und umzusetzen. Falls ein Konflikt weiter eskaliert, ist die Frage wichtig, ob zu einer professionellen Konfliktbegleitung gewechselt werden soll.

Nicht jeder Konflikt kann gelöst werden. Aber wir können entscheiden, ob der Konflikt weiter in die Tiefe oder in die Höhe führt!

Weiterführende Literatur und Adressen:

Glasl, F. (2004): Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, Praktische Methoden. Hauptverlag Bern.

Rosenberg, M.B. (2005): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Junfermann Verlag Paderborn.

www.konflikt.de

www.friedenspaedagogik.de

www.bso.ch (BeraterInnen)

Marianne Müller
Supervisorin BSO
Zweierstrasse 100
8003 Zürich

Tel/Fax: 044 342 28 04
m.mueller@supervision-net.ch
www.supervision-net.ch