

Konflikte lösen

Konfliktmanagement

Roland Schüler / Katja Anne Dittmar

EduMedia

Konflikte lösen - Konfliktmanagement

Autoren:

Roland Schüler

Erwachsenenweiterbildner beim Friedensbildungswerk Köln und Mediator

Katja Anne Dittmar

*Dozentin für soziale Kompetenzen, Mitglied des Prüfungsausschusses der IHK Nord Westfalen,
Inhaberin der Dittmar & Lange Personalentwicklung*

Herausgeber:

Udo Schneiderei

epz Xpert PBS des Landesverbandes der Volkshochschulen von Nordrhein-Westfalen e.V.

1. Auflage, Druckversion vom 07.04.2011, POD-1.0

Redaktion: Daniela Eller, B.A. Medienwiss.

Layout, Satz und Druck: Educational Consulting GmbH, Ilmenau
Printed in Germany

Umschlaggestaltung: Educational Consulting GmbH, Ilmenau

Bildquelle: shutterstock.com. Shutterstock Images LLC
Illustrationen von Sven Palmowski

© 2002 - 2011, EduMedia GmbH, Stuttgart

Alle Rechte, insbesondere das Recht zu Vervielfältigung, Verbreitung oder Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Der Verlag haftet nicht für mögliche negative Folgen, die aus der Anwendung des Materials entstehen.

Internetadresse: <http://www.edumedia.de>

ISBN 978-3-86718-085-6

Inhaltsverzeichnis

1	Verständnis von Konflikten	5
1.1	Entstehung und Definition von Konflikten	5
1.2	Destruktive Konfliktaustragung	7
1.3	Konflikteskalation	9
1.4	Konstruktive Konfliktaustragung	12
1.4.1	Das Eisberg-Modell	12
1.4.2	Das Orangenbeispiel	13
1.5	Konfliktebenen und Konflikttypen	16
1.6	Zusammenfassung	18
2	Konflikte in Gruppen	19
2.1	Konfliktbesonderheiten in einer Gruppe	19
2.2	Die Entstehung von Konflikten in der Gruppe	20
2.3	Besonderheiten von Gruppen	21
2.3.1	Öffentlichkeit	21
2.3.2	Beziehungsnetze	23
	■ Exkurs: Konfliktrolle	23
2.3.3	Gruppendynamik	23
2.4	Konfliktarten in Gruppen	24
2.4.1	Konflikte zwischen zwei Personen innerhalb einer Gruppe	24
2.4.2	Konflikte zwischen einer Person und einer Gruppe	26
	■ Exkurs: Mobbing	27
2.4.3	Konflikte „jeder gegen jeden“	29
2.4.4	Konflikte zwischen Gruppen	30
2.4.5	Mehr-Parteien-Konflikt	31
2.4.6	Organisierte Gruppen	33

3	Formen der Konfliktbearbeitung	35
3.1	Konfliktanalyse und -diagnose	35
3.2	Fragenkatalog zur Konfliktdiagnose	39
3.3	Konfliktbearbeitung und Kommunikation	40
3.3.1	Ich-Botschaft	42
3.3.2	Gewaltfreie Kommunikation	44
3.3.3	Aktives Zuhören	45
3.3.4	Trennung von Beobachtung und Bewertung	46
3.3.5	Wege der Konfliktbearbeitung	49
	■ Informelle Bearbeitung	49
	■ Formelle Bearbeitung	49
4	Konfliktbearbeitung in Gruppen	55
4.1	Das Mediationsgespräch	55
4.1.1	Einleitung	56
	■ Inhalte der Einleitung	57
4.1.2	Darstellung der Konfliktsituation	59
	■ Kommunikationstechniken des Mediators	60
4.1.3	Konfliktklärung/ Erhellung	63
4.1.4	Lösungen finden	65
4.1.5	Schriftliche Übereinkunft	66
4.2	Die moderierte Klärungshilfe	67
4.2.1	Themensammlung	68
4.2.2	Visualisieren von Konfliktstrukturen und -entwicklungen	72
	■ Konfliktzeitachse und Patchwork	72
	■ Konfliktbaum und -wurzel	74
	■ Konfliktebenen-Matrix	75
4.3	Beziehungen	76
4.4	Macht und Hierarchie, Gender und Kultur	78
4.4.1	Gender in der Konfliktbearbeitung	79
4.4.2	Interkulturelle Konflikte	80
	Quellenverzeichnis	81
	Sachwortverzeichnis	82

Verständnis von Konflikten

1

In diesem Baustein erhalten Sie eine Einführung in das Thema Konflikte. Sie entwickeln ein Verständnis für mögliche Konfliktverläufe, für verschiedene Formen der Konfliktaustragung und für die verschiedenen Ebenen eines Konfliktes. Sie erkennen die Chancen und Möglichkeiten, Konflikte durch gezieltes Einwirken zu beeinflussen.



1.1 Entstehung und Definition von Konflikten

*„Ich überlege immer, ob mein Handeln ein Teil des Problems oder ein Teil der Lösung ist.“
(Michail Gorbatschow)*

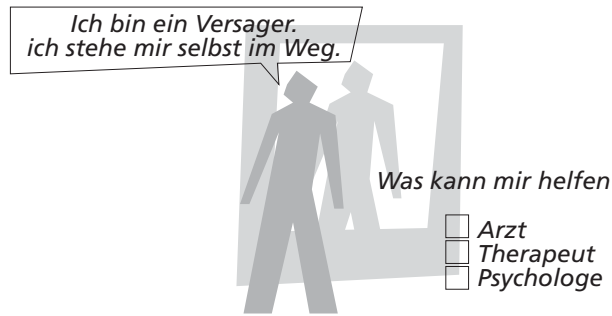
Konflikte sind Bestandteil unseres Lebens. Wo zwei oder mehr Menschen miteinander leben, arbeiten oder in Kontakt kommen, können Konflikte entstehen. Konflikte rauben Kraft und Zeit und können verheerende Folgen für Menschen, Beziehungen, Gruppen und ganze Nationen haben.

Generell beruhen Konflikte immer auf Unterschieden, die in einem vordergründig unvereinbaren Verhältnis zueinander stehen. Die Konfliktforschung bietet hier folgende Definition:

„Wir definieren Konflikt als eine Eigenschaft eines Systems, in dem es miteinander unvereinbare Zielvorstellungen gibt, so dass das Erreichen des einen Zieles das Erreichen des anderen ausschließen würde.“ [Johan Galtung, 1972, S. 235]

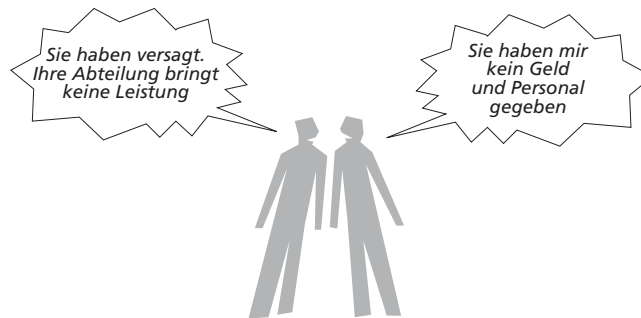
Zum einen entstehen Konflikte also immer und haben damit eine Entwicklungsgeschichte, zum anderen bestehen Konflikte nicht einfach so, sondern immer nur für und zwischen Menschen. Es gibt auch Menschen, die mit sich selbst in Konflikt stehen und somit an inneren, unvereinbaren Unterschieden leiden.





Konflikt mit sich selbst

Da es für den persönlichen und privaten Bereich andere Wege und Methoden gibt, um Konflikte zu lösen, beschäftigt sich dieses Buch mit Konflikten zwischen zwei und mehr Menschen. Diese Form des sozialen Konflikts kennzeichnet sich dadurch, dass in einem gemeinsamen Rahmen (Beruf, Ehrenamt, Freizeit, Familie) die Unterschiede in den Bereichen der Einstellung, des Wissens und der Ziele von einzelnen Personen sich auf einer gemeinsamen Ebene des Verhaltens äußern. Damit ist der Konflikt in erster Linie ein kommunikatives Problem und kann daher auch vorrangig kommunikativ bearbeitet werden.



Ein Konflikt zwischen zwei Menschen



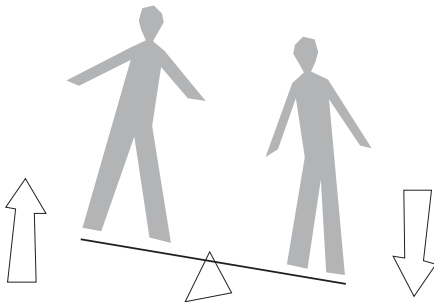
Ein Konflikt zwischen drei oder mehr Menschen

In unserer Gesellschaft ist der Umgang mit Konflikten in der Regel unbefriedigend und führt zu Streit. Positionen werden bezogen, Meinungen und Standpunkte vertreten und Beleidigungen und Bewertungen ausgesprochen. Kurz: Der Konflikt eskaliert und die Konfliktparteien entfernen sich immer weiter von einer Lösung.

Bei den meisten Konflikten verlagert sich der Streitgegenstand bzw. der Inhalt: Neue oder alte Themen werden eingebracht, Nebenschauplätze werden eröffnet oder die Akteure argumentieren generalisierend und pauschalisierend. Der Konflikt verlässt die Sachebene und wird zum Beziehungskonflikt. Oder weitere Konflikte werden einbezogen. Der Konflikt wird ausgeweitet und unüberschaubar. Die Kommunikation über den Konfliktgegenstand wird immer allgemeiner, ungenauer und indirekter.

Je mehr der Konflikt ausgeweitet wird, desto weiter rückt die Lösung in die Ferne. Das ist schon bei zwei Menschen ein Problem, aber bei Gruppen mit mehreren Akteuren potenziert sich die Problematik und Lösungen erscheinen immer unwahrscheinlicher, da nur noch Sieg oder Niederlage zählen. Diese weit verbreitete Vorstellung von einem einwertigen Ausgang des Konfliktes rührt meistens her von der Angst, die eigenen Vorstellungen zugunsten unbekannter, neuer aufgeben zu müssen und dient damit in erster Linie dem Schutz der eigenen Identität.

1.2 Destruktive Konfliktaustragung



Sieg oder Niederlage

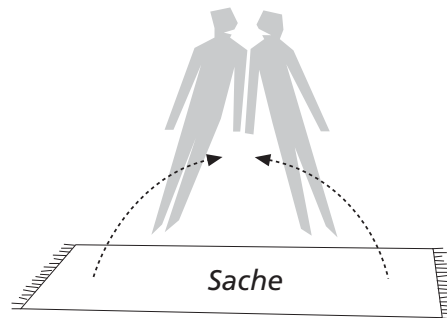
Grundsätzlich lassen sich in der Bearbeitung von Konflikten zwei unterschiedliche Verfahrensweisen unterscheiden: In der deskruktiven (von lat. destruere = zerstören) Konfliktaustragung soll eine der widerstrebenden Positionen „zerstört“ werden, damit die andere als Lösung bestehen bleiben kann. Eine Lösung des Konflikts kann nur durch den Ausschluss von Möglichkeit(en) erzielt werden.

Bei der konstruktiven Konfliktbearbeitung (von lat. construere = zusammenschichten, erbauen, errichten) werden alle bestehenden und gemeinsam zu erarbeitenden Alternativen zur Lösungsfindung herangezogen. Ziel ist es, gemeinsam, durch den Einschluss der verschiedenen Positionen eine neue und für alle Beteiligten tragbare Lösung zu finden (win-win-Situation).

Das typische Konfliktverhalten von Menschen, die Konflikte nach dem ausschließenden, also destruktiven Prinzip behandeln, verläuft meist nach folgendem Argumentationsmuster:

- Argumente vorbringen, die die eigene Position unterstützen;
- Argumente vorbringen, die die andere Position schwächen;
- Argumente vorbringen, die gegen die andere Person gerichtet sind;
- Argumente vorbringen, die gegen die andere Argumentation gerichtet sind.

Im zwischenmenschlichen Umgang und besonders in Konfliktsituationen stehen sich aber immer Personen mit ihrer jeweiligen Einstellung, ihrem Wissen, ihren Zielen und Verhaltensweisen gegenüber. Differenzen und Spannungen in einem der Bereiche sind dabei immer mit allen anderen verknüpft. Was als Streit über die Manieren der Kinder begann (Verhalten), wird schnell zu einem Konflikt verschiedener Erziehungsvorstellungen (Ziele), wird zum Gefecht aus Beispielen und Situationen (Wissen) und endet oft im Angriff auf der Beziehungsebene (Einstellung). Es entsteht die bekannte Situation, dass die Sachebene verlassen wird und sich der Konflikt auf die persönliche Ebene verlagert.



Die Sachebene wird verlassen und die Personen getroffen.



Damit ist eine Konfliktlösung im Sinne aller Beteiligten nicht mehr möglich. Die Alternativen „Sieg oder Niederlage“ führen immer in eine Sackgasse, die die Identität einer der beiden Konfliktpartner bedroht. Menschen reagieren darauf folglich negativ, gleichgültig, ob sie nur glauben, verloren zu haben, oder ob dies tatsächlich der Fall ist. Menschen mit dieser ausschließenden Konflikthaltung werden ihre negativen Erwartungen über die Entwicklung des Konflikts in destruktive Handlungen umsetzen. Beispiele hierfür sind:

Der Gegenschlag:

Die Person, die eine Niederlage erlitten hat, sinnt auf Rache und wird unerwartet zurückschlagen: direkt oder mit zeitlicher Verzögerung; zum gleichen Problem oder einem ganz anderen. Die Rache gilt immer der anderen Person, gemäß dem Sprichwort: „Rache ist süß.“

Die Flucht:

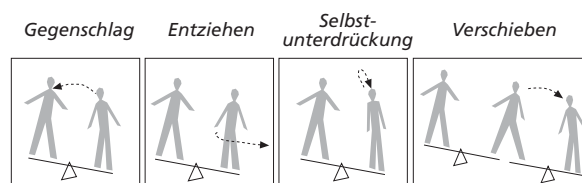
Die Person, die eine Niederlage erlitten hat, zieht sich zurück und bringt sich sozusagen „aus der Schusslinie“, ist dann aber in der Regel für Person A nicht mehr ansprechbar. Es folgen Verweigerung der Zusammenarbeit, innere Kündigung und Rückzug. Die Flucht ist verbunden mit einem Motivationsverlust. Eine Fluchtreaktion bedeutet immer auch das Nichtwahrnehmen eines Konflikts: „Ich habe doch keinen Konflikt.“

Die Selbstunterdrückung:

Die Person, die eine Niederlage erlitten hat, sucht die Schuld oder den Fehler bei sich selbst. Je nach Persönlichkeit kann dies tiefgreifende Auswirkungen auf die Person und ihr Einstellungen und Ziele, auf ihr Wissen und Verhalten haben.

Das Verschieben:

Die Person, die eine Niederlage erlitten hat, sucht Erfolg im siegreichen Konflikt mit einer anderen Person. Damit der Sieg sicher ist, wird eine schwächere Person ausgewählt. Oder sie sucht die Schuld der Niederlage bei anderen Personen und selten bei sich selbst. Daher kommt es zu keiner Bereitschaft, etwas am eigenen Verhalten zu ändern. Besonders in Gruppen und Teams findet sich die Verhaltensweise des Verschiebens als häufigste destruktive Reaktion.



Wie gehe ich mit einer Niederlage um?

Die destruktive oder ausschließende Haltung gegenüber Konflikten ist für eine Bearbeitung und Lösung der Unterschiede aus zwei Gründen besonders hinderlich: Zum einen verringert diese Haltung Optionen und schränkt damit die zukünftige Gestaltung des Konflikts unnötig ein. Zum anderen nährt sich diese Haltung durch das Fortbestehen und die Verstärkung von Unterschieden und ist damit sehr anfällig für negative Rückkopplungen, die in der Eskalation von Konflikten eine Dynamik der Gewalt mit extrem schädlichen Konsequenzen freisetzt.

Arbeitsanregung

Greifen Sie einen Konflikt heraus, den Sie selbst erlebt haben und beschreiben Sie dessen Verlauf.

Wann wurde der Ausgangspunkt des Konfliktes verlassen?

Wie viele Konflikte waren am Ende vorhanden?

Wie viele Personen oder Parteien waren am Ende vom Konflikt betroffen?

Gab es eine Lösung?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 Konflikteskalation

Friedrich Glasl hat¹ aufgezeigt, wie sich Konflikte entwickeln können. Er hat neun Stufen der Konflikteskalation beschrieben:

Stufe 1: Verhärtung

Die Standpunkte verhärten sich und prallen aufeinander. Das Bewusstsein bevorstehender Spannungen führt zu Verkrampfungen. Trotzdem besteht noch die Überzeugung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind. Es gibt noch keine starren Parteien oder Lager.

Stufe 2: Polarisierung und Debatte

Es findet eine Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen statt. Es entsteht ein Schwarz-Weiß-Denken und eine Sichtweise von Über- und Unterlegenheit.

Stufe 3: Taten statt Worte

Die Überzeugung „Reden hilft nicht mehr“ gewinnt an Bedeutung und eine Strategie der vollendeten Tatsachen wird verfolgt. Die Empathie mit „dem anderen“ geht verloren, die Gefahr von Fehlinterpretationen wächst. Das Problem wird noch für lösbar gehalten, aber die Kommunikation verschlechtert sich.



1 vgl. Glasl, 1990

Stufe 4: Image und Koalition

Die „Gerüchte-Küche“ kocht. Stereotypen und Klischees werden aufgebaut. Die Parteien manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen und bekämpfen sich. Es findet eine Werbung um Anhänger statt.

Stufe 5: Gesichtsverlust

Direkte Angriffe auf die Position der Gegenseite, Entlarvung und Überhöhung der negativen und positiven Fremd- und Selbstbilder. Die Umgebung wird unter Druck gesetzt.

Stufe 6: Drohstrategie

Drohungen und Gegendrohungen mit Sanktionspotenzial, Einschränkung der Handlungsfähigkeit durch Bindung an Drohung, Radikalisierung und einzelne Übergriffe.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

Entmenschlichte Bilder, die Beziehungsfragen sollen wie Sachfragen ohne Regung gelöst werden. Kriegsrecht: die eigenen Schläge zielen auf das Sanktionspotenzial der Gegenseite, eigene Verluste werden hingenommen.

Stufe 8: Zersplitterung

Die Zerstörung der Macht- und Existenzgrundlage des Gegners ist Ziel der Angriffe.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Autistischer Hass auf Gegner endet in Selbsthass. Totale Konfrontation, auch um den Preis des eigenen Untergangs. Der Gegner muss eliminiert werden. Das Problem der Konflikteskalation ist die zunehmende Verengung der Verhaltensmöglichkeiten und Handlungsoptionen. Es bleibt den Konfliktparteien immer weniger Spielraum, und sie werden zwangsläufig „Getriebene ihres eigenen Verhaltens“. Ein Herauskommen aus der Spirale ist nur mit Hilfe einer dritten Person möglich.

Arbeitsanregung

Entwickeln Sie ein Film-Drehbuch, das sich an der Dramaturgie einer Konflikteskalation nach Glasl orientiert.

Ausgangssituation:

.....

Stufe 1: Verhärtung

.....

Stufe 2: Polarisierung und Debatte

.....

Stufe 3: Taten statt Worte

.....

Stufe 4: Image und Koalition

.....

Stufe 5: Gesichtsverlust

.....

Stufe 6: Drohstrategie

.....

Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

.....

Stufe 8: Zersplitterung

.....

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

.....

1.4 Konstruktive Konfliktaustragung

„Keiner, der einem Anderen hilft, hilft nicht zugleich sich selbst.“
(Seneca)

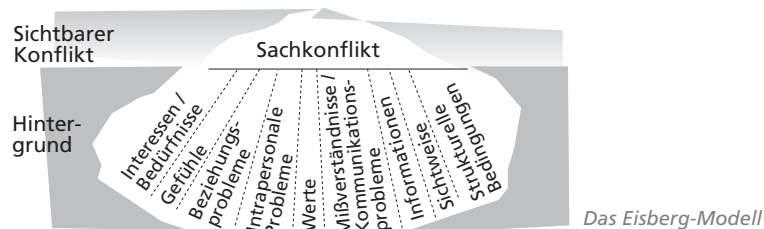
Ziel jeder Konfliktbearbeitung muss es zunächst sein, die destruktive, ausschließende Konflikthaltung auf Seiten beider Konfliktparteien abzubauen und zu einer konstruktiven bzw. einschließenden Konfliktaustragung zu kommen, in der die Gegner wieder zu Beteiligten werden können. Die konstruktive Konfliktbearbeitung beabsichtigt einen Interessenausgleich und keinen Interessenausschluss. Anstatt Optionen und Alternativen zu eliminieren und eine „win-lose“-Situation anzustreben, soll eine Erweiterung von Möglichkeiten erarbeitet werden, die zu einer „win-win“-Situation führt. Dazu ist die Bearbeitung der Furcht vor Identitäts- und Gesichtsverlust unverzichtbar und es muss ein Rahmen geschaffen werden, der neben den sichtbaren Unterschieden die vorhandenen Gemeinsamkeiten erkennbar werden lässt. Auf Grundlage dieser Gemeinsamkeiten können die beteiligten Personen dann Alternativen und Optionen entwickeln und damit ihren Handlungsspielraum im Konflikt vergrößern.



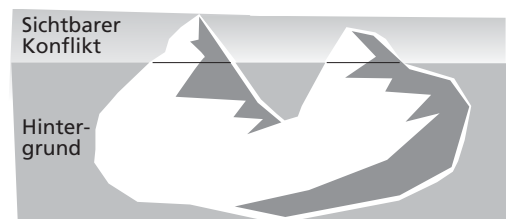
In einem ersten Schritt ist daher ein Einvernehmen über den sichtbaren Teil des Konflikts, über den „Stein des Anstoßes“ herzustellen. Dann kann in einem zweiten Schritt eine Differenzierung des Konflikts nach seiner Entstehung und Entwicklung und nach den berührten Ebenen und Bereichen im Hintergrund der Auseinandersetzung erfolgen. Eine anschauliche Hilfe zur Modellierung und Analyse von Konfliktstrukturen bietet das Eisberg-Modell, das im Folgenden vorgestellt wird.

1.4.1 Das Eisberg-Modell

Hinter einer Position bzw. einem Sachkonflikt können sich verschiedene Interessen bzw. Bedürfnisse verbergen. Das Eisberg-Modell zeigt diese Varianten auf:



Wie bei einem Eisberg, von dem nur ein Bruchteil über der Wasseroberfläche liegt, sehen wir von einem Konflikt an der Oberfläche wenig. Der größte Teil des Konfliktes bleibt zunächst verborgen. Bei der konstruktiven Konfliktaustragung wird die Tatsache, dass nicht der ganze Konflikt sichtbar ist, angesprochen. So stellt es sich beim



Zusammenhänge erkennen

Betrachten der Interessen oft heraus, dass der offensichtliche Konflikt - die Sache, um die gestritten wird - nur der Auslöser für tiefer liegende Hintergrundkonflikte ist. Manchmal ergibt es sich, dass zwei sichtbare Konflikte zusammenhängen und auf einem gemeinsamen Interesse fußen. Werden diese Interessen erfragt und die Hintergrundkonflikte gelöst, ergibt sich gleichzeitig eine Gesamtlösung für alle sichtbaren und hintergründigen Konflikte.

Arbeitsanregung

Stellen Sie sich folgenden oberflächlichen Konflikt vor: Herr Meier und Frau Müller sind Kollegen in Werbeagentur. Frau Müller kommt oft unpünktlich zur Arbeit, worüber sich Herr Meier sehr ärgert. Welche Hintergründe könnte es für den Konflikt geben? Spekulieren Sie über Interessen, Gefühle, Beziehungsprobleme, Werte, Missverständnis bzw. Kommunikationsproblem, Information, Sichtweise, Strukturelle Bedingungen.

.....

.....

.....

.....

.....

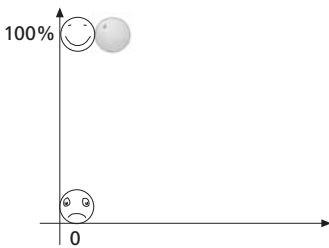
.....

.....

Als Veranschaulichung des Interessenausgleichs durch die konstruktive Konfliktbearbeitung, sei das „Orangenbeispiel“ angeführt.

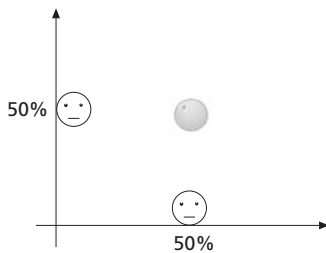
1.4.2 Das Orangenbeispiel

Zwei Schwestern streiten sich um eine letzte verfügbare Orange, die beide haben wollen. Bei einem Streit um Gewinnen und Verlieren erhält Schwester A die ganze Orange, Schwester B nichts, d.h. Schwester A erhält 100%, Schwester B 0%.



100% für Eine

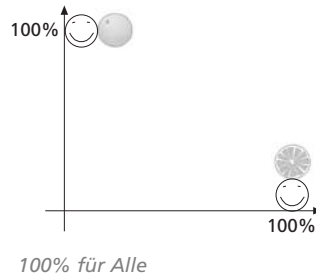
Bei einem vordergründigen Kompromiss kämen beide Schwestern überein, die Orange zu teilen. Jede hätte nun 50% von ihrem Ziel erreicht. Ist dies ausreichend?



50% für alle



Durch eine Frage nach dem Grund „Warum möchtest Du die Orange?“ können unterschiedliche Interessen offensichtlich werden. In unserem Fall möchte Schwester A die Schale, weil sie einen Kuchen backen will, Schwester B möchte die Orange für einen Saft pressen. Sie haben unterschiedliche Interessen, die nicht deckungsgleich sind. Also erhält Schwester A die Schale zu 100% und Schwester B das Fruchtfleisch zu 100%. Beide haben mit dieser Lösung gewonnen und ihre Interessen voll erfüllt.



Wenn Interessen offengelegt werden, wird es oft möglich, Lösungen zu finden, die im allseitigen Interesse liegen. Diese Möglichkeit ist einfach, wenn sich die Interessen nicht überschneiden. Aber auch wenn es Überschneidungen gibt, lassen sich Lösungen finden, die alle zufrieden stellen, indem jede Person wenigstens das Gefühl bekommt, auch ihre Interessen seien erfüllt und sie habe „gewonnen“.

Das Beispiel der beiden Schwestern zeigt anschaulich auf, mit welchen zwei Schritten in einem Konflikt die erfolgreiche Wendung zu einer konstruktiven Lösung ermöglicht wird:



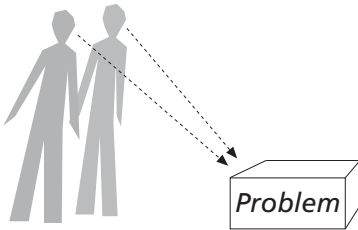
1. Trennung von Person und Problem

In jedem Konflikt ist es notwendig, den Streitgegenstand von der Person, mit der gestritten wird, zu trennen: „Um was geht es?“ und „Mit wem streite ich?“. Die Trennung der Konfliktebenen Sache und Person ist entscheidend. Im Konflikt werden beide Ebenen oft bewusst oder unbewusst miteinander vermengt. Aus vielen Sachkonflikten werden sehr schnell Beziehungskonflikte gemacht. Nicht die Sache, sondern die Person, mit der man streitet, wird zur Zielscheibe unserer Angriffe – aus Gründen der Identitäts- und Gesichtswahrung. Persönliche Angriffe sind immer verletzender als Angriffe zum Konfliktgegenstand.

Anstatt sich auf die Orange zu konzentrieren, greifen sich die beiden Schwestern gegenseitig an:

„Du bekommst immer alles.“ - „Du willst immer alles haben, was ich mir geholt habe. Du bist raffgierig und neidisch.“ - „Und Du bist egoistisch und selbstherrlich.“, und so weiter. Von der Orange haben sich die beiden weit entfernt.

Bei einer konstruktiven Konfliktaustragung werden Sach- und Beziehungsebene getrennt, d.h wir konzentrieren uns stärker auf das Problem und nicht auf die Person. Wir streiten um die Sache und lassen die Personen außen vor, erkennen sie aber an. Das Konfliktgespräch wird zur Sache zurück geführt und von der Person weg. Die Person erscheint als Träger einer Position und ist damit nicht mehr automatisch gezwungen, sich selbst aufzugeben, wenn die Position aufgegeben oder verändert wird.



Das Problem ist das Problem

Für die Sache lassen sich leichter gemeinsame Lösungen finden, besonders wenn die Sache zum gemeinsamen Problem beider Personen gemacht wird. Dabei hilft es, die andere Person nicht anzugreifen, sondern ihre Perspektive mit einzubeziehen. Wenn für die Sache eine Lösung gefunden wurde, dann findet sich meist auch eine Lösung auf der Beziehungsebene. Die Trennung von Sache und Beziehung fällt manchen Menschen in Konflikten schwer, weil das alltägliche Konfliktverhalten und die Streitkultur immer noch destruktiv geprägt sind. Deshalb ist es unter Umständen ratsam, wenn eine dritte Person die Gesprächsführung übernimmt.

2. Trennung von Position und Interesse

Genauso wie zwischen Person und Problem getrennt wird, unterscheiden wir zwischen Position und Interesse. Position meint hier die festgelegte Einstellung des Menschen in einer bestimmten Situation:

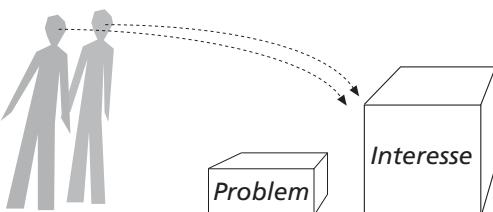
„Ich möchte die Orange haben.“ - „Ich auch!“ - „Ich möchte das Fenster geöffnet haben.“ - „Ich will es geschlossen!“

Bei der Verhärtung der Position und dem Beharren auf den Standpunkten kann es zu keiner Lösung kommen, da jede Partei ihre Position jeweils zu 100% umsetzen möchte und damit die andere ausschließt. Der Schlüssel zur Auflösung liegt in den Interessen und/oder Bedürfnissen, die der Sache zugrunde liegen. Diese sind zu erkennen und anzusprechen. Durch die Warum-Frage eröffnen sich die dahinter liegenden Interessen und Bedürfnisse, wodurch der Spielraum für Verhandlungen und Lösungen erweitert wird:

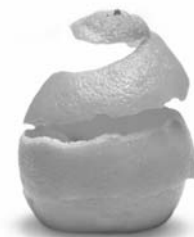
- „Ich möchte die Orange, weil ich die Schale zum Backen brauche.“
- „Ich will die Orange, weil ich sie essen möchte.“
- „Ich will das Fenster öffnen, weil hier ein Mief ist.“
- „Ich will das Fenster geschlossen halten, weil mir sonst alle wichtigen Papiere wegeweht werden.“

Schon eröffnen sich Optionen für Handlungen, die alle zufriedenstellen können:

- „Gut, also erhalte ich die Schale und du das Fruchtfleisch.“
- „Gut, dann lüften wir gleich für fünf Minuten und sichern zusammen vorher alle Blätter, damit sie nicht weg fliegen.“



Wir entdecken das Interesse



1.5 Konfliktebenen und Konflikttypen

In den meisten Fällen lassen sich Konflikte bereits auf der Interessenebene in einer ruhigen Atmosphäre besprechen und lösen, besonders mit Hilfe von außenstehenden Dritten. Doch was ist zu tun, wenn es zu keinem Interessenausgleich kommt? Wenn sich Interessen überschneiden oder ausschließen? Wenn tiefe Verletzungen oder gravierende Missverständnisse die Interessen der Konfliktparteien überlagern?

Dann müssen wir zu den weiteren Schichten des Eisbergs vordringen und Unterschiede auf anderen Ebenen hinter dem sichtbaren Konflikt erkennen und bearbeiten. Bei einigen Ebenen und Bereichen, insbesondere der intrapersonalen Probleme, sind die Grenzen der kommunikativen Konfliktbearbeitung erreicht und es muss anderweitige professionelle Hilfe aufgesucht werden (s.o.). Die verbleibenden Bereiche lassen sich vereinfacht in folgendem Ebenen-Modell zusammenfassen:

1. Position
2. Interesse/Bedürfnis
3. Motivation
4. Grundhaltung

1. Position

Der sichtbare Teil des Konfliktes: die Tat, die Handlung, das Verhalten. Was will ich? Was soll der andere tun? Was mache ich?

2. Interesse

Warum vertrete ich diese Position? Was ist mein Bedürfnis? Was will ich erreichen? Warum will ich, dass der Andere sich so verhält?

3. Motivation

Woher kommt mein Interesse? Warum habe ich das Interesse? Welchen Hintergrund, welche Geschichte, welcher Teil meiner Persönlichkeit beeinflusst und bestimmt mein Interesse, meine Position?

4. Grundhaltung

Prinzipien, Werte, Normen - Woher nährt sich meine Motivation? Wo liegen die Ursachen für meine Motivation, mein Interesse, meine Position? Was ist meine eigene oder übernommene Wahrheit? Wie sind meine persönlichen Einstellungen, mein Charakter?

Ein Beispiel für die verschiedenen Konfliktebenen:

Einem Kleingärtner haben die Kühe des Nachbarn die Petersilie weggefressen.

Position: Er verlangt 100,- Euro Schadensersatz.

Interesse: Die Petersilie ist wichtig für ihn, da er sie auf dem Markt verkauft und sich so etwas hinzu verdient.

Motivation: Er braucht den Verdienst, da seine Rente karg bemessen ist.

Grundhaltung: Er braucht Geld zum Leben.

Die Ebenen können beim gleichen Konflikt aber auch so definiert sein:

Position: Er verlangt 100,- Euro Schadensersatz.

Interesse: Er hat einen Schaden erlitten und verlangt deshalb Ersatz.

Motivation: Wer anderen Schaden zufügt, soll dafür einstehen.

Grundhaltung: Jeder Mensch sollte ein Gefühl für Gerechtigkeit und Verantwortung haben.

Beide Varianten des Beispiels zeigen deutlich auf, dass die Ebenen eines Konflikts bei gleicher Ausgangslage völlig unterschiedlich besetzt sein können. So unterschiedlich verlaufen auch Konfliktbearbeitung und Lösung. Wir müssen in einem Konflikt erst einmal von der anderen Person hören und erfahren, was genau ihr wichtig ist und aus welchen Gründen. Und die andere Seite muss von uns erfahren, warum wir so handeln, was für uns wichtig ist und welche Lösung wir uns wünschen. Klärung und Erhellung des Konfliktgegenstandes sind der Schlüssel zur erfolgreichen konstruktiven Konfliktbearbeitung.



Arbeitsanregung

Herr Bauer fordert 300,- Euro Schadenersatz für die Beschmutzung seiner Kleidung durch ein vorbeifahrendes Müllfahrzeug. Spekulieren Sie über seine vier Konfliktebenen!

Position:

.....

.....

Interesse:

.....

.....

Motivation:

.....

.....

Grundhaltung:

.....

.....

Positionen und Interessen sind verhandelbar, Motivation ist veränderbar, Grundhaltungen können überprüft werden. Somit können auf allen Ebenen des Konfliktes auch Wege der Lösung gefunden werden. Doch es ist nicht leicht, auf den unteren Ebenen Veränderungen zu erreichen.

Veränderungen im Bereich der Motivationen werden vor allem durch ein hohes Maß an Verständnis und Empathie erreicht. Je mehr ich von der anderen Konfliktpartei verstehe, je mehr ich mich ihr annähere, desto eher bin ich bereit, meine eigenen Motivationen zu ändern und zu erweitern. Dies ist aber nur durch innere Einsicht und viel Zeit erreichbar. Eine Veränderung der Motivation, besonders eine emotional stark aufgeladene Motivation, kann auch durch professionelle Hilfe und Arbeit (mit Therapeuten, Beratern, Freunden) erreicht werden. Wenn man beispielsweise aus Angst, Neid oder Frust handelt, können diese Motivationen abgebaut werden.

Grundhaltungen und Werte werden normalerweise nicht so schnell geändert, besonders dann nicht, wenn Sie persönlichkeitsprägend sind (Identitätswahrung). Werte sind das Fundament, auf dem der Mensch steht; ein Wertewandel ist schwer herstellbar und braucht viel Zeit. Auch ein konstruktives Konfliktgespräch verändert Werte und Grundhaltungen nicht sofort.

Da die beiden unteren Ebenen eines Konfliktes so schwer veränderbar sind, sollten sie für eine erfolgreiche Konfliktlösung nicht mit zu hohen Erwartungen angegangen werden. In der Regel reicht es für alle Beteiligten aus, wenn der Konflikt auf der Positions- und Interessenebene gelöst wird. Viele Konflikte berühren auch nur diese Ebenen. Hartnäckige Konfliktfälle, immer wiederkehrende Konflikte um die gleiche Sache oder Person, lassen auf tiefer liegende Ursachen schließen. Dann erst werden die beiden Ebenen Motivation und Grundhaltung in das Konfliktlösungsgespräch einbezogen und zur Klärung und Erhellung herangezogen.

Vor jeder Maßnahme zur Konfliktbearbeitung sollten also zunächst Einschätzungen und Einverständnis über die vom Konflikt berührten Ebenen erarbeitet werden, um eine Typisierung des gegenwärtigen Konflikts vorzunehmen und geeignete Verfahren und Begleitmaßnahmen einsetzen zu können. Viele Konflikttypen sind häufig im beruflichen und sozialen Umfeld zu beobachten, z.B. Sachkonflikte, Personenkonflikte, Beziehungskonflikte, Interessenkonflikte, Gruppenkonflikte, Personen-Gruppen-Konflikte, Wertekonflikte, Identitätskonflikte, ideologische Konflikte oder Strukturkonflikte.

1.6 Zusammenfassung

Wir haben in diesem Baustein einiges über Konflikte, wie sie sich entwickeln und eskalieren können, gehört. Wir haben gesehen, dass es zwei Verhaltensweisen gibt, die einen konstruktiven Zugang zu den Konfliktparteien und zum Konflikt ermöglichen: Wir trennen Person und Konflikt und betrachten den Konflikt als ein gemeinsames Problem. Und wir blicken hinter den offensichtlichen Konflikt, indem wir auf die Interessen und Bedürfnisse schauen, die den Konflikt bestimmen. Ist darüber bei allen Konfliktparteien Klarheit gewonnen, lassen sich Lösungen finden, die für alle Beteiligten ein Gewinn sind (win-win-Situation).