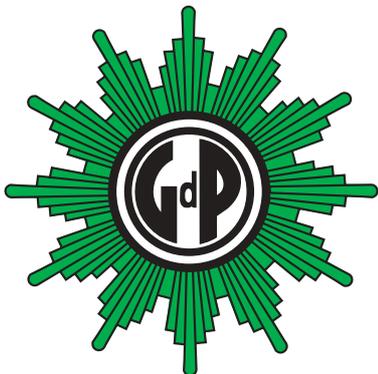


# GdP Arbeitshilfe

# 11

Ein Service der  
Abteilung  
Bildung/Werbung

## KONFLIKTBEWÄLTIGUNG



Gewerkschaft der Polizei  
– Bundesvorstand –

## Inhaltsverzeichnis:

<b>Teil A:</b> Konflikte verstehen	3
Konflikte unterm Kastanienbaum	3
Was genau ist ein sozialer Konflikt?	5
Traditionelle Methoden der Konfliktführung	7
Die Wiege unserer Konfliktmethoden stand in Neandertal	10
Risiken und Nebenwirkungen	11
Sollten wir Konflikte lieber generell vermeiden?	13
<b>Teil B:</b> Handeln im Konflikt	15
Strategisches Vorgehen	15
Konflikte als Problem bearbeiten	16
Konflikte durch Unterordnung, Nachgeben, Aufgeben beenden	18
Konflikte als Verhandlung führen	18
Konflikte im Streit gewinnen	21
Giftliste eskalierender Konfliktaktionen	23
<b>Teil C:</b> Einzelne Techniken	25
Konflikte effektiv ansprechen	25
Ich-Botschaften	25
Solidarische Kritik	26
Umgehen mit Emotionen im Konflikt	28
Der Einsatz von Fragen im Konflikt	29
Versöhnung – Nach dem Konflikt	30
 Persönliche Literaturlauswahl zum Thema	 31

## Impressum:

Herausgeber:  
 Gewerkschaft der Polizei  
 – Bundesvorstand –  
 Abt. Bildung/Werbung  
 Forststraße 3a, 40721 Hilden  
 E-Mail: [gdp-bund-hilden@gdp-online.de](mailto:gdp-bund-hilden@gdp-online.de)  
 Internet: [www.gdp.de](http://www.gdp.de)

Text: Dr. Axel Esser,  
 Dipl.-Psychologin

Gestaltung und Druck:  
 Wölfer, Druck · Verlag · Werbeservice  
 42781 Haan

Teil:

# A

## Konflikte verstehen

Ich glaube, dass erst ein tieferes Verständnis unserer „natürlichen Ausstattung“ im Umgang mit Konflikten uns ermöglicht, vermeidbaren Konflikte auszuweichen, in not-

wendigen Konfliktsituationen souverän zu handeln und danach versöhnlich und ohne Groll Beziehungen wieder aufzunehmen.

### Konflikte unterm Kastanienbaum

Stellen Sie sich einmal vor, Sie würden Freunde in einer benachbarten Stadt besuchen. Über Nacht haben Sie das Auto sicher geparkt. Doch am Sonntagmorgen müssen Sie feststellen, dass Ihnen Kastanien viele kleine Beulen ins Autodach geschlagen haben. „Mist, hätte ich doch bloß vorher genau hingeschaut, was das für Bäume sind“, ärgern Sie sich über die eigene Nachlässigkeit. Ein leichter Anflug von Ärger richtet sich vielleicht auch noch gegen Ihre Freunde. „Die hätten mich ja warnen können!“-„Und überhaupt“, grummeln Sie weiter, „wieso hat die blöde Stadtverwaltung die Parkplätze genau unter Kastanien eingerichtet?“

Kommt Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser so etwas bekannt vor? Ein Schaden ist entstanden, und ein Konflikt ist dabei, aus dem Ei zu schlüpfen. Ein Streit unter Freunden könnte vom Zaun gebrochen werden oder ein längerer, heftiger Schriftwechsel mit Behörden folgen. Aber wahrscheinlich werden Sie sich besinnen: Weder Freunde noch Stadt können wirklich etwas dafür, dass dieser dumme Schaden entstanden ist. Es ist eine teure Erfahrung, aber leider nicht mehr zu ändern.

Während Sie noch mit der Handfläche die leichten Unebenheiten an Ihrem Wagendach befühlen, hören Sie ein unerwartetes „Plöink“ hinter Ihnen. Sie drehen sich um und sehen auf der gegenüberliegenden Parkplatzseite eine dicke Kastanie vom Dach eines Lieferwagens fallen. Während sich der kleine Schweinehund in Ihnen freut, dass Sie nicht der einzige Geschädig-

te bleiben werden, knallt es noch zwei weitere Male. Blitzartig wird Ihnen klar, dass dort drüber gar keine Kastanien stehen! Sie treten ein paar Schritte vor und spähen unter dem Astwerk schräg nach oben. Ihre Ahnung hat nicht getrogen, denn dort oben sehen Sie zwei oder drei ältere Kinder oder Jugendliche auf dem Balkon eines älteren Mietshauses. Ob die etwa ...? Die Frage wird Ihnen augenblicklich beantwortet. Man hat Sie offenbar noch nicht bemerkt, denn nun fliegen deutlich sichtbar einige braune Kugeln auf den Gehweg und die Straße.

Ihnen schlägt das Herz bis zum Hals, Hände und Gesicht werden heiß. „Was fällt euch ein?“, rufen Sie lauthals den Schuldigen quer über die Straße zu. Die Kinder verschwinden. Sie merken sich augenblicks die Lage der Wohnung und rennen über die Straße zur Haustür. Denen werden Sie einheizen, denken Sie, während Sie eine Reihe von Türklingeln betätigen, um eingelassen zu werden. Als Sie im vierten Stockwerk ankommen und an der passenden Wohnungstür klingeln, verstummen die vorher deutlich vernehmbaren Geräusche sofort. Sie klingeln und donnern schließlich gegen die Tür: Nichts tut sich. „Aufmachen!“, brüllen Sie, „oder ich ...!“ Schließlich geben Sie vorerst auf, treten noch zweimal gegen die Tür, um sich andere Maßnahmen zu überlegen. Hinnehmen werden Sie das jedenfalls nicht.

Spätestens jetzt sind Sie wirklich in einem Konflikt. Möglich, dass Sie persönlich anders reagiert hätten, vielleicht weniger heftig.

Denkbar, dass Sie zuerst die Polizei verständigt hätten. Wie auch immer, sicher bin ich mir, dass Ihre Gefühlswelt in einer solchen Situation nicht von Mitleid, Neugier oder liebevoller Fürsorge geprägt sein wird.

Was in dieser kleinen Geschichte beschrieben wird, nimmt einen irgendwie nachvollziehbaren Verlauf. So könnte es tatsächlich passiert sein. Doch das Selbstverständliche

ist so selbstverständlich gar nicht. Um das Besondere im Alltäglichen aufzuzeigen, will ich die Geschichte kurz noch einmal in etwas abgeänderter Weise erzählen.

Walter hat Freunde in einer benachbarten Stadt besucht. Über Nacht hat er das Auto sicher geparkt. Doch am Sonntagmorgen muss er feststellen, dass einige kleine Beulen in sein Autodach geschlagen sind.

„Mist, hätte ich doch bloß vorher genau hingeschaut, wo ich parke“, ärgert er sich über die eigene Nachlässigkeit. Während er noch mit der Handfläche die leichten Unebenheiten an seinem Wagendach befühlt, fällt vor ihm eine dicke Kastanie direkt aufs Dach, dann knallt es noch zwei weitere Male. Er tritt ein paar Schritte zurück und späht unter dem Astwerk schräg

nach oben. Seine Ahnung hat nicht getrogen, über ihm hängen viele Kastanien. „Was fällt euch ein?“, ruft er empört. Keine Antwort. Stattdessen plumpst eine weitere braune Kugel herab, direkt neben seine Füße. Er merkt sich augenblicklich die Lage des Astes und klettert mit einer Energie, die er sich selbst nicht zugetraut hätte, auf den Baum. „Denen werde ich einheizen“, denkt Walter und versucht, den schuldigen Ast zu erreichen. „Aufhören“, brüllt er, „oder ich ...!“ Der Baum verhält sich ruhig. Das bringt Walter in Rage. Mit aller Gewalt zerrt und rüttelt Walter an einigen Ästen, bis sie abbrechen. Schließlich klettert er wieder herunter und – nachdem er dem Baum noch einige Tritte versetzt hat – entfernt sich mit dem Entschluss, in der Nacht mit einer Säge zurückzukehren.



Diese Version erscheint uns mehr oder weniger absurd. Aber wieso? Der entstandene Schaden unterscheidet sich in keiner Weise. Eine Bereitschaft des Verursachers, sich zu entschuldigen oder den Schaden wieder gutzumachen, ist in beiden Fällen nicht erkennbar. Der bemerkenswerte Unterschied liegt in der menschlichen Reaktion auf die Tatsache, dass einmal die Ursache des Schadens in der Natur und das andere Mal in Menschen liegt. Wenn Menschen die Ursache für unseren Schaden sind, reagieren wir häufig mit Ärger, Wut, Zorn, praktisch mit energischem Vorgehen, sei es verbal oder körperlich, und gegebenenfalls auch mit Aggressivität.

## Was genau ist ein sozialer Konflikt?

Der Konflikt mit einem anderen Menschen stellt für uns eine besondere Situation dar. Wir reagieren anders und nüchterner auf Schwierigkeiten, die uns die Natur bereitet, die wir uns selber einbrocken oder die zufällig eintreten.

Zu einem Konflikt gehören minimum zwei Menschen. Darüber hinaus sind viele Konstellationen möglich. Es können drei, vier

oder mehr Konfliktparteien auftreten. Auch die zahlenmäßige Zusammensetzung der beteiligten Parteien kann unterschiedlich sein. Im Extremfall (z. B. häufig beim Mobbing) steht einer gegen sehr viele. Eine Besonderheit stellt der Dreieckskonflikt dar. Zum Einstieg behandle ich hier Konflikte zwischen zwei Parteien.

### Menschen haben

Interessen  
Bedürfnisse  
Vorstellungen



Bedürfnisse  
Interessen  
Überzeugungen

**Zu einem Konflikt kommt es, wenn Menschen** (Gruppen) in eine Situation geraten, in der die folgenden drei Bedingungen erfüllt sind.

# 1

Eine Beeinträchtigung, Verletzung oder Gefährdung wesentlicher eigener Bedürfnisse, Interessen oder des sozialen Status wird wahrgenommen:

**= Schadenserleben**

# 2

Die Ursache dieser Beeinträchtigung wird der Existenz, dem Verhalten, den Plänen oder Vorhaben anderer Menschen (der Gegenpartei) zugeschrieben. Diese fremden Einflüsse werden als den eigenen Zielen entgegenstehend erlebt:

**= Schuldzuweisung**

# 3

Es entwickelt sich die Bereitschaft, die Situation zu eigenen Gunsten nachhaltig zu verändern und dabei auftretende Widerstände auszuschalten oder unwirksam zu machen:

**= Behauptungswille**

Dazu einige Erläuterungen:

**Schadenserleben:** Die psychologische Grundvoraussetzung, dass wir eine Situation als Konflikt erleben, ist nach meiner Auffassung, dass wir uns durch andere bedroht, beschädigt, behindert, eingeschränkt, lächerlich gemacht, vernachlässigt, diskriminiert, nicht wertgeschätzt, übervorteilt usw. empfinden. Es ist sehr wichtig, zu verstehen, dass es zum Ausbruch eines Konflikts reicht, wenn eine Seite das Gefühl hat, benachteiligt zu sein.

Die Konfliktparteien müssen sich nicht darüber einig sein, dass sie im Konflikt stehen. In etliche Konflikte werden wir gegen unseren Willen verwickelt. Es kann der Beste nicht in Frieden leben, wenn es dem bösen Nachbarn nicht gefällt, sagte schon Schiller. Das beste Beispiel für einen einseitig betriebenen Konflikt ist die Intrige, bei der die andere Konfliktpartei so lange vom anbahnenden Unheil nichts ahnt, bis es für sie zu spät ist. Das Gefühl, geschädigt zu

sein, kann unmittelbar die gegenwärtige Situation bewerten: Mein Vorgesetzter hat mich vor allen anderen blamiert. Das Schadensereignis kann sich aber auch auf Vergangenes beziehen: Der Vorgesetzte hat mir vor zwei Jahren nicht erlaubt, die wichtige Fortbildungsveranstaltung zu besuchen, deshalb habe ich jetzt berufliche Nachteile. Aber auch zukünftige Schäden können in die Überlegung geraten: Wenn der Kollege sich weiterhin so beliebt macht, habe ich im nächsten Jahr schlechte Chancen auf die Leitungsposition.

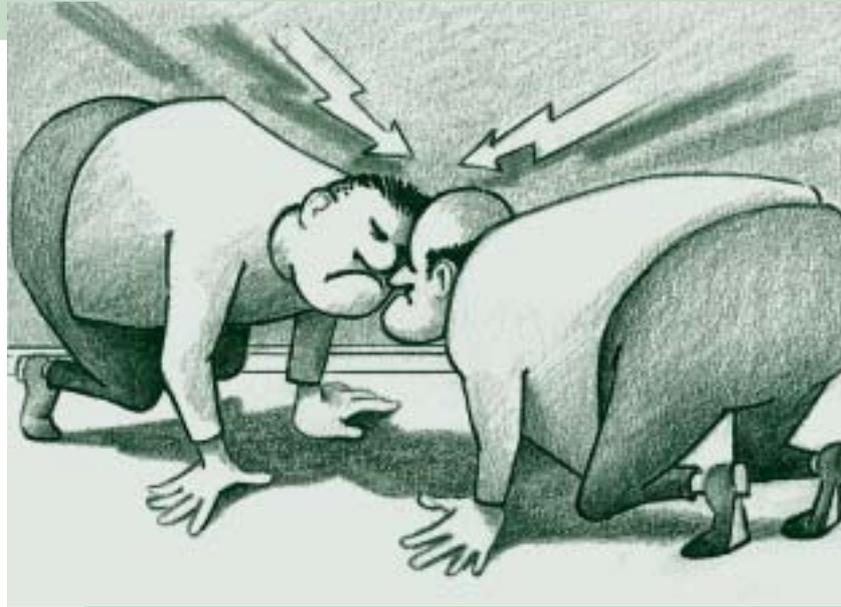
**Schuldzuweisung:** In den leicht nachvollziehbaren Konflikten geht es um abgrenzbare, gegensätzliche Interessen. Zwei Kolleginnen streiten beispielsweise um die Urlaubstermine. Nur, weil sie zwei Kinder habe, würde sie immer die besten Termine bekommen und auch in anderer Hinsicht bevorzugt, moniert Gerlinde gegenüber Vera. Anstatt auch mal die Interessen der anderen zu berücksichtigen, würde sie egoistisch nur die eigenen Vorteile im Auge haben. Und dann kämen immer wieder die mysteriösen Krankschreibungen genau am Ende des Urlaubs. Gerlinde erlebt den Schaden durch Privilegien seitens Veras. Aus Sicht von Gerlinde, könnte Vera anders handeln, sodass ihre Nachteile geringer wären oder gar nicht auftreten würden. Sie empfindet den Schaden als von Vera „gemacht“.

Paul macht einen Vorschlag, Winfried findet die Idee „gefährlich“, weil sie bestimmte negative Konsequenzen haben könnte. Paul ist sauer, dass ihm Winfried unterstellt, er würde gefährliche, d. h. unverantwortliche Vorschläge machen. Außerdem scheint es ihm, dass er dadurch sozial heruntergemacht werden soll. Zwar sagt er im Augenblick nichts dazu, aber er fühlt sich in seinem Ansehen geschädigt. Die Ursache des möglichen Image-Schadens liegt in Winfrieds Verhalten. Mancher Schaden ist sogar nur eingebildet und wird trotzdem zum Anlass für jahrelange Grabenkämpfe: So ist Kollege Bernhard, kurz bevor er sich von seinem Dienststellenleiter einige Vorwürfe anhören musste, im Treppenhaus der Kollegin Vera begegnet. Diese hatte ihn mit ironischem Lächeln angesehen. Bestimmt hat sie ihn verraten!?

Immer wieder werden Meinungsverschiedenheiten mit Konflikten verwechselt (ich komme darauf zurück). Aber für etliche Menschen scheint es tatsächlich unerträglich, wenn andere Menschen andere Ansichten zu bestimmten Sachverhalten haben. Dann werden sie mit allen Mitteln bekämpft, weil allein das Anderssein als Bedrohung der eigenen Unfehlbarkeit oder der Richtigkeit der eigenen Überzeugungen angesehen wird. Das ist eine Begleiterscheinung aller Formen von Fundamentalismus. Nicht selten wird auch die bloße Existenz von anderen als bedrohlich erlebt. So empfand ein Dienststellenleiter die Existenz eines Personalrats in seinem Hause als unerträgliche Behinderung seiner Leitungstätigkeit und bekämpfte ohne Ansehen von Person und Sachthema die Mitglieder dieses Gremiums mit allen ihm zur Verfügung stehenden Mitteln.

**Behauptungswille:** Es kann sein, dass wir geschädigt wurden und auch wissen, wem das zuzuschreiben ist, aber dennoch keinen Konflikt daraus machen wollen. Das kann daran liegen, dass der Schaden nicht bedeutsam ist (So schlimm ist es auch wieder nicht), dass wir dem Unvermögen der Gegenseite Rechnung tragen (Der kann doch nichts dafür) oder dass wir die Beziehung zu dem Schadensverursacher höher einschätzen und nicht durch einen Konflikt trüben wollen (Kann ja jedem mal passieren).

Wem seine Interessen wichtig sind, der wird auch darum ringen, sie zu verwirklichen. Und wenn es nötig ist, sie auch gegen Widerstand durchsetzen. Wenn wir aber unsere Interessen wahren bzw. den entstandenen Schaden abwenden wollen, dann setzen wir Mechanismen in Gang, die uns Vorteile bringen und Nachteile abwenden sollen. Einige dieser Mechanismen im Konflikt sind allerdings sozial destruktiv und richten langfristig mehr Schaden an, als sie kurzfristig nutzen.



### Traditionelle Methoden der Konfliktführung

**Offensive/Angriff:** Das menschliche Streben zielt generell darauf, die jeweiligen eigenen Ziele/Interessen möglichst umfassend und ungehindert zu verwirklichen. Die Absolutheit dieses Strebens wird unter anderem durch Erziehung, soziale Bindung, Moral, Überzeugungen, Lebenser-

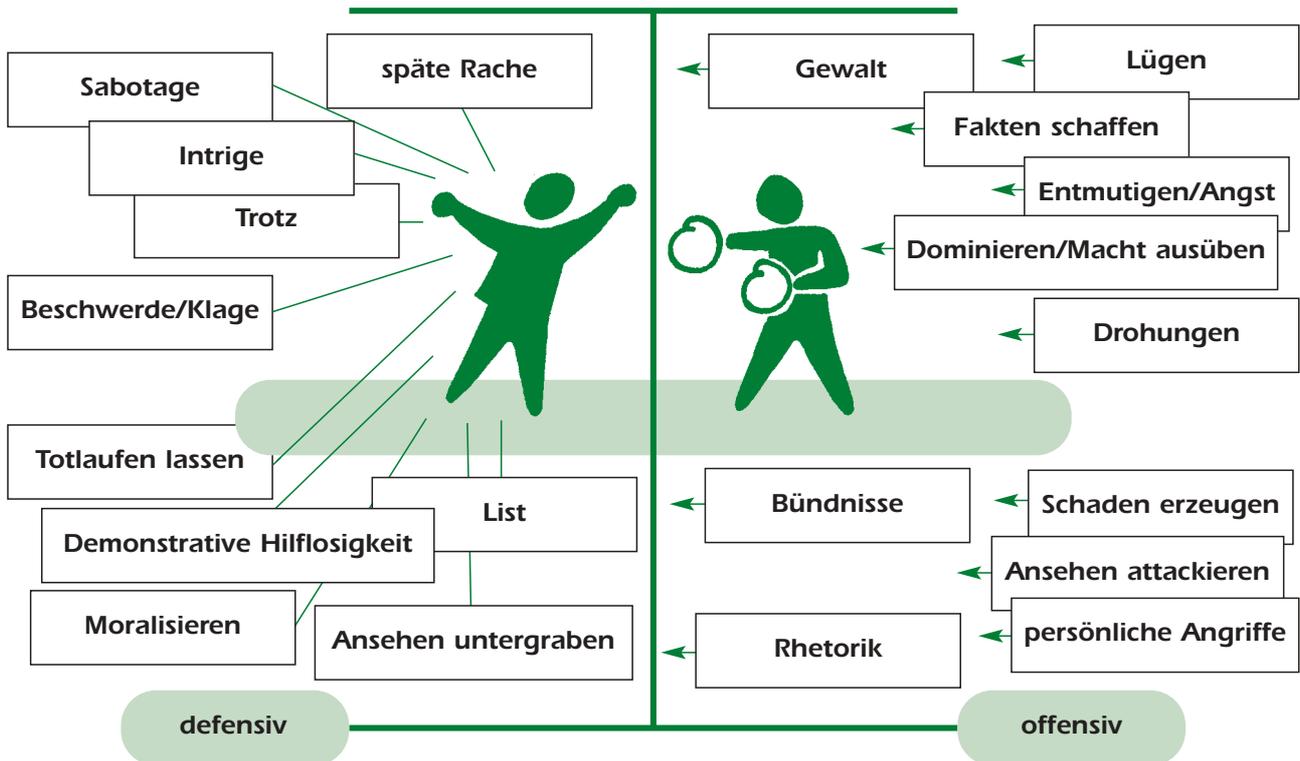
fahrung, Sanktionen und Macht eingedämmt. Im Konflikt ist (oder scheint) die Verwirklichung des eigenen Strebens durch andere Menschen teilweise eingeschränkt oder völlig verhindert. Das Streben konzentriert sich nun in erster Linie auf die Beseitigung dieser Beschränkung.

**Das Wesen einer offensiven Konfliktführung besteht darin, andere unmittelbar zur Erfüllung des eigenen Willens zu bringen.**

Ein Kontrahent will z. B., dass der Konfliktgegner seine eigenen Ziele oder den Widerstand aufgeben soll, sich aus dem

Felde stiehlt, den gegebenen Anordnungen folgt.

## Konfliktmethoden



**Defensive /Verteidigung:** Wie stark die Durchsetzungskraft eines Kontrahenten in einem Konflikt ist, hängt von Konflikterfahrung und Konfliktbereitschaft sowie der Wichtigkeit des Konfliktgegenstandes für beide Kontrahenten ab. Die Durchsetzungskraft in einem konkreten Konflikt ist nicht automatisch gleichzusetzen mit Macht. Die Macht einer Person oder Gruppe spielt aber für die durchschnittliche

Durchsetzungskraft eine große Rolle. Die (scheinbar) Unterlegenen vermeiden häufig die Auseinandersetzung, so dass die machtvollere Seite ihre Interessen häufig ohne Konflikt verwirklichen kann. Doch ist die weniger mächtige Seite nicht völlig ausgeliefert und kämpft häufig im Verborgenen mit zwar defensiven, aber nicht weniger unangenehmen Mitteln.

**Das Wesen der defensiven Konfliktführung besteht darin, die Kosten für den Sieg des Kontrahenten in die Höhe zu treiben.**

## Standardvorgehen im Konflikt

1. Eigene Interessen verwirklichen wollen, Mensch „im Weg“

2. Widerstände beseitigen

2a durch Worte

überreden; überzeugen; lügen;  
beschimpfen; beleidigen; bloßstellen;  
entmutigen; verängstigen

2b durch Taten

überraschen; übertölpeln; übergehen;  
zwingen; drohen; demütigen; überlisten;  
Machteinsatz; Machtmissbrauch

2c durch Mehrheiten

Bündnisse bilden; Bündnisse des Gegners  
stören; Gesichtsverlust zufügen

2d durch Zwang und Aggression

verletzen; zerstören; vernichten;  
dem Gegner Wichtiges zerstören

Ziel:



Sieg



Kapitulation



Flucht



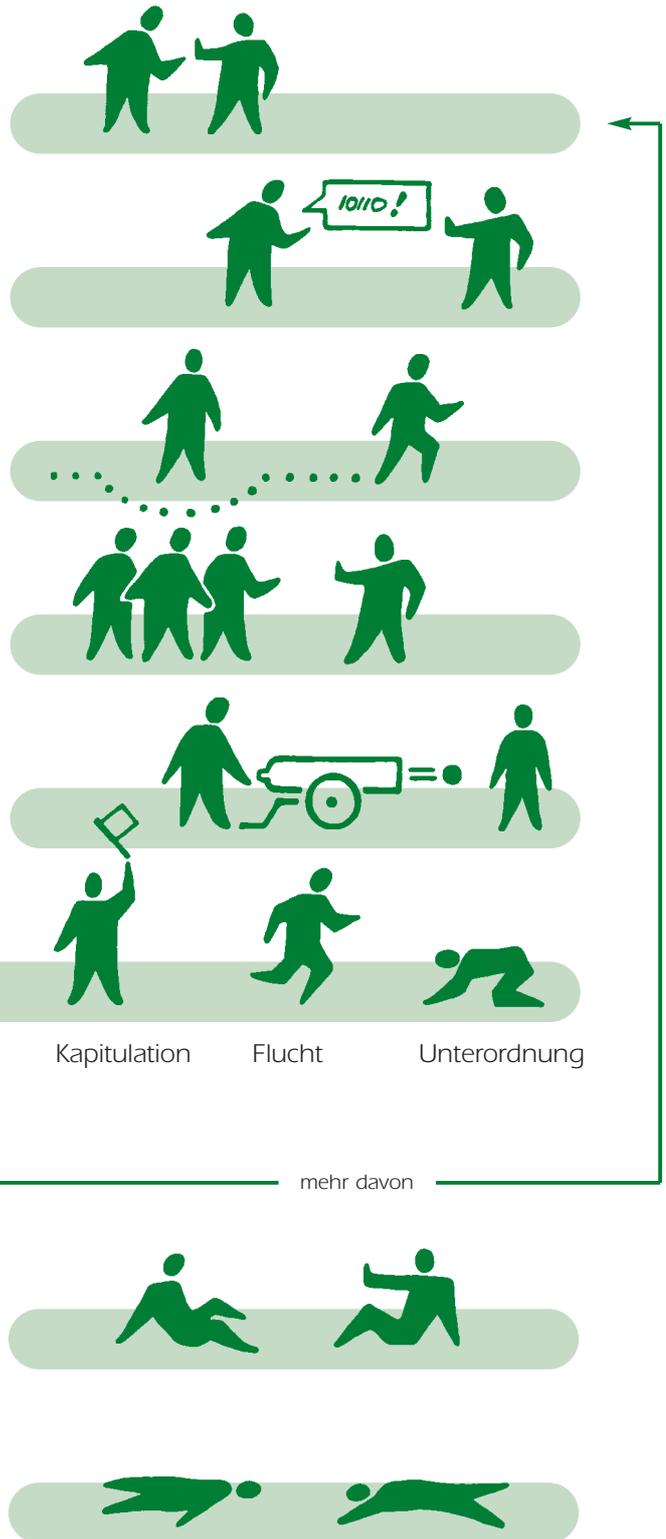
Unterordnung

3. bei dauerhaftem Widerstand

mehr davon

4. Erschöpfung und ggf. Kompromiss

5. gegenseitiges Zugrunderichten



## Die Wiege unserer Konfliktmethoden stand im Neandertal

Diese Überschrift ist provokativ, aber zugleich enthält sie eine ganze Portion Wahrheit. Es sind typische Wahrnehmungen und Verhaltensweisen in zwischenmenschlichen Konflikten zu beobachten: Schimpfen, laut agieren, Wegdrehen, Schubsen, Schlagen, Beißen (bei kleinen Kindern noch zu beobachten), Drohen usw. Das Impulsive verweist auf eine weit vergangene Zeit, vor der Zivilisation. Unsere Vorfahren lebten in einer Lebenswelt, die ganz andere Anforderungen zum Überleben stellte, als wir sie heute haben: Kleine Gruppen von Frühmenschen mussten in

einer Umwelt voller Gefahren und Risiken bestehen. Ressourcen wie Nahrung, Kleidung, Schutz waren knapp. Zur Herstellung von Werkzeugen und Ausrüstung wurde viel Zeit gebraucht. Der Bestand der Gruppe sowie die Position innerhalb dieser waren extrem wertvolle Güter.

Neben den sozialen Kompetenzen, die zur Aufrechterhaltung des sozialen Verbandes notwendig waren, haben diese Menschen auch immer um Nahrung, Schlafplätze, Wärmequellen, Bundesgenossen und Geschlechtspartner konkurriert. In dieser Zeit, in der die

Sprache noch nicht so differenziert gewesen sein dürfte, kamen vor allem körperliche Attacken in Betracht, um individuelle Interessen durchzusetzen. Grimmig aussehen, Fäuste ballen, Aufstampfen, Brüllen, sich energisch vorbeugen – alles noch nicht untergegangene Überbleibsel aus dieser Zeit. Einen Status im Zentrum der Gruppe gewinnen, vielleicht sogar das Alpha-Männchen oder Alpha-Weibchen zu werden (heute nennen wir das „Macht“), das bot wesentlich bessere und komfortablere Lebensbedingungen.

Das zentrale Mittel, um im Konflikt wirksam zu werden, stammt bereits aus dieser Zeit.

**Das Mittel der Wahl im Konflikt heißt „Schaden zufügen“.** Um zu erreichen, dass sich andere meinen Interessen fügen oder nicht in meine Interessengebiete eindringen, füge ich ihnen z. B. körperlichen Schaden zu, nehme ihnen ihre Ressourcen oder töte sie. Ökonomischer ist natürlich, wenn es reicht, dass ich ihnen mit diesen negativen Folgen nur zu drohen brauche. Das ist die angenehme Wirkung von Status. Das Leittier braucht sich gar nicht jedes Mal um die erstrebenswerten Güter zu prügeln, denn die anderen respektieren seine Wünsche bereits mit vorseilendem Gehorsam. Wer sich jemals Zeit genommen hat, in einem Zoo den Affenfelsen länger anzuschauen, kann dort die entsprechenden Beobachtungen machen.



Aber auch die schwächeren Mitglieder eines solchen Verbandes haben ihre Mittel, um ihre Interessen zu wahren. Man kann sich einschmeicheln, man kann List und Hinterhalt einsetzen, mächtige Verbündete suchen, um den Spieß umzudrehen, und man kann zum Beispiel unkontrollierbare Trotz- und Wutanfälle bekommen. So können beispielsweise Trotzanfälle der Kleinen eine abschreckende Wirkung für die mächtigen Mitglieder einer Sippe haben, weil sie den „Preis“ ihres Erfolges in die Höhe schrauben. Lieber geben sie im Einzelfall nach, als sich das „Theater“ anzutun. Wie auch immer es genau gewesen sein mag, einige unserer heute noch üblichen Konfliktmethoden machen uns eher selbst Angst und führen viel öfter in Sackgassen, anstatt zu Lösungen. Wenn wir uns die Mühe machen, alle Handlungen zu sammeln, die einen Konflikt eher verschlimmern, lassen sich ohne weite-

res viel mehr Stichpunkte finden als für solche Handlungen, die Konflikte entschärfen oder befrieden. Versuchen Sie es. Ich glaube, das dies kein Zufall ist, sondern zeigt, dass unsere archaische Ausstattung für das

Bewältigen von Konflikten eher aus aggressiven und dominanten Verhaltensweisen besteht. Es ist eine erforderliche Kulturleistung der heutigen Zeit, hier bessere Methoden zu verwirklichen.

### Risiken und Nebenwirkungen

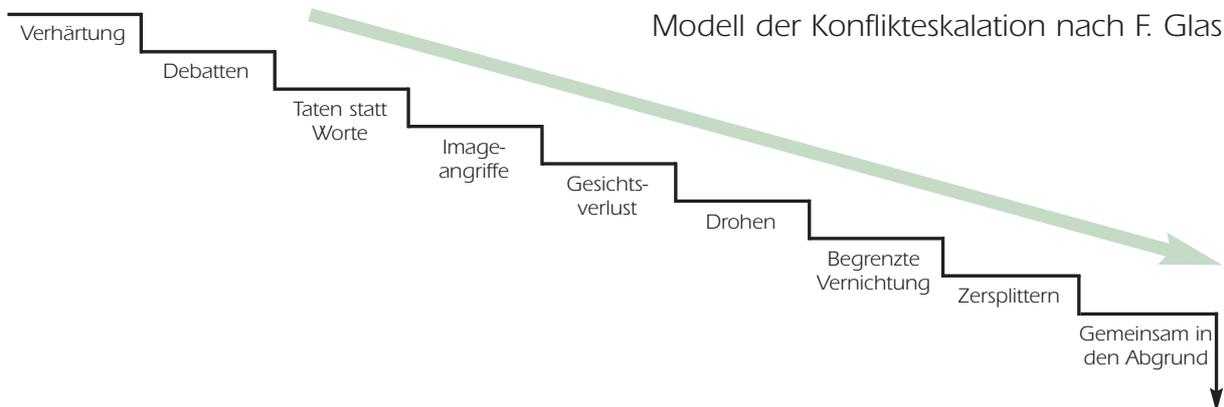
Das primäre Ziel der Konfliktparteien ist zu bekommen, was sie anstreben, und sei es auf Kosten der anderen Seite. Verschiedene Risiken und Nebenwirkungen gefährden diese Ziele, aber auch die Konfliktparteien selbst und können zu unerwünschten oder sogar gegenteiligen Ergebnissen führen. Insbesondere sind das:

- die unkontrollierte **Eskalation** des Konflikts
- die zermürbende und unglückliche Situation der **Stagnation**
- das unbeabsichtigte **Mobilisieren der Schatten** des Konflikts
- die **Folgekonflikte** und
- unverhältnismäßige **Konfliktkosten**

**Eskalation.** Das bekannteste Risiko von Konflikten ist die Konflikteskalation. Zu einer Eskalation eines Konfliktes kommt es immer dann, wenn das Ergebnis der Auseinandersetzung für beide Parteien wichtig ist und beide an einer einseitig erfolgreichen Beendigung des Konfliktes festhalten. Jeder will der Sieger sein und das Motto lautet: er oder ich. Voraussetzung ist auch, dass beide Seiten über einige Ressourcen verfügen, um den Konflikt durchzustehen (oder sie müssen zumindest daran glauben). In einem eskalierenden Konflikt versucht jede Seite, immer wieder „noch einen draufzulegen“, um die Gegenpartei endlich zur Auf-

gabe zu zwingen. Die Gegenpartei sieht jedoch vor allem den Schaden, der bei ihr angerichtet wurde und der ihr zukünftig droht. Um sich ihrerseits nicht in die Enge treiben zu lassen, wehrt sie sich mit Zurück-schlagen.

Der Konfliktforscher F. Glasl (1990) hat diese Konfliktentwicklung in einem Stufenmodell dargestellt. Jedes Herabsteigen verschärft den Konflikt, macht es schwerer, zurück zu Lösung und Interessenausgleich zu kommen. Jede Eskalationsstufe führt näher an den Abgrund.



<b>WIN – WIN</b>	<b>WIN/LOSE</b>	<b>LOSE – LOSE</b>
Das kriegen wir hin	Er oder ich	So viel Schaden wie geht

Das große Problem bei der Konflikteskalation ist, dass schließlich beide Seiten den Tunnelblick bekommen und **die klare Wahrnehmung des Geschehens immer mehr getrübt** wird. Bevorzugt werden die schlechten Seiten und Absichten der anderen wahrgenommen, nicht aber Kompromissangebote oder Gemeinsamkeiten. Es gibt abnehmendes Gespür dafür, welche Verletzungen die eigenen Angriffe und Unfreundlichkeiten auf der anderen Seite tatsächlich bewirken. **Stress, Frustration, Angst und Ärger nehmen zu.** Allein auf Grund dieser Gefühlslage wird es für beide Parteien immer schwerer, sachlich zu denken, zu entscheiden und zu argumentieren. Tragischerweise tritt schließlich **der eigentliche Konfliktstoff in den Hinter-**

**Stagnation.** Die Stagnation im Konflikt kann entweder eintreten, wenn beide Seiten vor einer weiteren Eskalation des Konflikts zurückschrecken bzw. wenn beide Seiten vom bisherigen Konflikt erschöpft sind. Keine Seite konnte endgültige Vorteile für sich verbuchen, ist aber auch nicht bereit nach- oder aufzugeben. Zur Stagnation kann es auch kommen, wenn das Führen des Konflikts von Beginn an aus Furcht vermieden worden ist. Stagnierende Konflikte

**Mobilisieren der „Schatten“.** In Konflikten wird häufig neben dem eigentlichen Thema des Konflikts (Konfliktgegenstand) weiterer Konfliktstoff entzündet, wenn beispielsweise ein Kontrahent böswillig

**grund.** Stattdessen rückt die („abgrundtiefe“) Schlechtigkeit der anderen Seite in den Vordergrund. Schließlich kommt es nur noch darauf an, sich durchzusetzen. Das kann so weit gehen, dass es egal wird, wie das Ziel erreicht wird und zu welchem Preis. **Die Bereitschaft zu harten, überzogenen, unfairen Handlungen wächst.** Die Beteiligten lassen sich zu Dingen hinreißen, die sie im Normalfall nicht tun würden (Beleidigungen, Lügen, Nötigung, körperliche Attacken usw.). Diese eigenen Entgleisungen sind nur noch dadurch zu rechtfertigen, dass sie als bloße Reaktionen auf die Widerspenstigkeit der anderen Seite dargestellt werden. Im Verlauf wird **die Hoffnung auf eine gute Lösung immer geringer.**

schwelen im Untergrund. Zusammenarbeit, Engagement und Informationsfluss sind gestört. Vorbehalte, Gereiztheit, Misstrauen beherrschen die Situation, ohne dass es zu einer Weiterführung des Grundkonflikts kommt. Eine individuelle Form des Stagnationskonflikts ist die so genannte „innere Kündigung“ von Mitarbeitern, von denen man nur noch freudlose Pflichterfüllung der absolut unvermeidlichen Arbeit erwarten kann.

und/oder ungeschickt Angriffe gegen die elementaren Interessen jedes Menschen ins Spiel bringt, die gar nichts mit dem Streitthema zu tun haben. Das können sein:

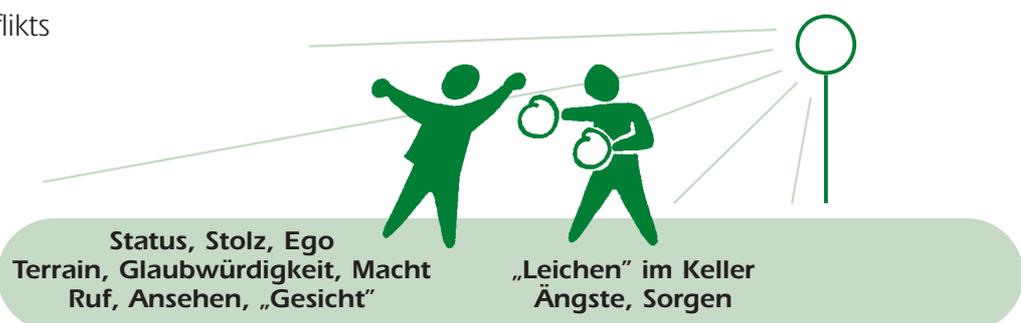
Angriffe gegen Selbstwertgefühl, soziales Ansehen oder Status

Angriffe gegen die Möglichkeit der freien Entscheidung

Bedrohung zukünftiger Handlungsmöglichkeiten und lebenswichtiger Interessen

„persönlich“ werden

„Schatten“ des Konflikts



Nehmen wir an, Viktor sei in einem Streit mit Bernd die Bemerkung herausgerutscht: „Das Argument ist doch hirnlos.“ Er wollte seinen Kontrahenten dabei gar nicht gezielt beleidigen, sondern nur erreichen, dass keine weitere Diskussion über dieses Argument stattfindet, das er für indiskutabel hielt. Sein aufkeimender Ärger machte ihn

**Folgekonflikte.** Viele impulsive, aber auch bedachtsame Vorgehensweisen im Konflikt haben paradoxe Wirkungen. Es kommt etwas heraus, was nicht beabsichtigt war. Zumeist sind die paradoxen Wirkungen im Konflikt negativ. Auch der vollständige Sieg in einem Konflikt kann sich langfristig in sein Gegenteil verwandeln.

Konflikte, deren Lösung nicht von beiden Seiten als akzeptabel angesehen werden,

**Konfliktkosten.** Jeder Konflikt erfordert erhebliche Investitionen: Emotionen, Zeit, persönliches Engagement, Umgang mit Risiken aller Art und evtl. auch Geld. Häufig stehen diese Kosten in keinem vernünftigen Verhältnis mehr zum möglichen Ertrag des Konflikts. Andererseits werden jedoch auch viele notwendige Konflikte aus unterschied-

ungeduldig. Der mobilisierte Schatten des Stolzes und der Wunsch nach respektvoller Behandlung durch Bernd geben dem Konflikt nun eine völlig andere Wendung. Die Wut darüber, von Viktor so herablassend behandelt worden zu sein, untergräbt nun seinerseits jede Bereitschaft zum Zuhören und zum Kompromiss.

ziehen nicht selten eine Reihe von Folgekonflikten nach sich. Der Unmut der Untergelegenen oder Übervorteilten kann sich Jahre und Jahrzehnte nach dem Ursprungskonflikt gefährlich ins Spiel bringen. Es grenzt an sozialen Autismus, wenn Menschen glauben, sie könnten sich beim Durchsetzen eigener Interessen dauerhaft ohne Folgen über die Interessen anderer hinwegsetzen. Auch die oben beschriebene Stagnation bringt viele unscheinbare Reibereien und Folgekonflikte mit sich.

lichen Bedenken und Ängsten heraus vermieden, wobei dann die Folgen der Konfliktvermeidung teuer zu stehen kommen. Wer sich emotional in Konflikten mitreißen lässt, sei es zu aggressiv oder zu ängstlich, hat oft einen unangemessen hohen Preis zu bezahlen.

## Sollten wir Konflikte lieber generell vermeiden?

Es wird immer wieder darüber philosophiert, ob es eine Welt ohne Konflikte geben könnte oder sollte. Grundlage dieser Wunschvorstellung sind die vielen negativen, destruktiven, unsozialen und sogar blutigen Erscheinungsformen von realen Konflikten. Risiken und Nebenwirkungen von Konflikten, wie im vorigen

Abschnitt beschrieben, könnten ebenfalls den Wunsch bestärken, gar keine Konflikte führen zu wollen. Die Vermeidung eines Konflikts ist im Einzelfall sogar die beste Strategie. Generelle Konfliktvermeidung ist jedoch unrealistisch: Es geht nicht und es ist auch nicht sinnvoll.

Der Konfliktexperte G. Schwarz hat den Sinn von Konflikten auf folgende Formel gebracht:

**Konflikte bearbeiten Unterschiede zwischen Menschen.**

### Menschen haben Interessen.

Ein Blick in die Geschichte sowie die eigene Lebenserfahrung zeigen, dass es immer Konflikte gab und gibt. Die Existenz von Konflikten ist jedoch nicht das Ergebnis einer grundlegenden „Schlechtigkeit“ des

Menschen. Zu den Grundbedingungen der menschlichen Existenz gehört es, dass kein Mensch unabhängig von anderen Menschen handeln kann. Das Verhalten und die Zielerreichung jedes Einzelnen haben unvermeidlich Einfluss auf Handlungen

und Pläne anderer. Das beginnt mit dem Säugling, der nachts um 2 Uhr gestillt werden will, während sich seine Mutter nach Schlaf sehnt. Wenn der Mensch leben will, kann er nicht auf die Befriedigung aller sei-

ner Bedürfnisse verzichten. Genau dies bringt ihn jedoch immer wieder in Konflikte, denn die Ressourcen der Welt sind nicht unbegrenzt.

### **Die Gleichsetzung von Konflikt mit Aggression ist irreführend.**

Konflikte können nicht ohne Emotionen, nicht ohne Reibung, Veränderung und Verlust stattfinden. Sie können jedoch ohne Gewalt ausgetragen werden. Wer Gewalt,

Ungerechtigkeiten und Unterdrückung beseitigen will, muss Konflikte führen können.

### **Die absolute Unterdrückung von Konflikten führt zu Konflikten.**

In Organisationen mit absolutem Machtanspruch (z. B. Diktatur) wird die individuelle

Freiheit negiert, was aber mit Notwendigkeit zu neuen Konflikten führt.

### **Konflikte können helfen, Probleme zu lösen und Stagnation zu überwinden.**

Konfliktlose Zustände sind nicht generell zufrieden stellend. Harmoniestreben kann die Aufdeckung von Fehlern und Mängeln verhindern. Das Einrichten in das Gegebene kann größere Probleme erzeugen als vermeiden, weil die notwendigen Veränderungen nicht erfolgen. Resignation und innere Kündigung sind in Organisationen

häufig anzutreffen, die Konflikte tabuisieren oder die Austragung von Gegensätzen in bürokratischen Vorgängen kanalisieren.



## Teil:

## B

## Handeln im Konflikt

Jeder Konflikt ist anders. Es würde mich freuen, wenn Sie im Folgenden ein paar Anregungen für Ihren Umgang mit Konflikten finden. In dieser Broschüre kann nur eine Auswahl der Ideen und Strategien vorgestellt werden, über die verschiedene Wissenschaftler und Konfliktstrategen sowie ich als Autor nachgedacht und geschrieben haben. Wenn wir uns die internationale

Konfliktlandschaft ansehen, müssen wir erkennen, wie wenig Wissen es insgesamt über Konflikte und ihre Schlichtung gibt. Erwarten Sie also keine einfachen Rezepte. Letzten Endes kann Ihnen niemand die Aufgabe abnehmen, in Ihren zukünftigen Konflikten selbst situationsgemäß, klug und mutig zu handeln.

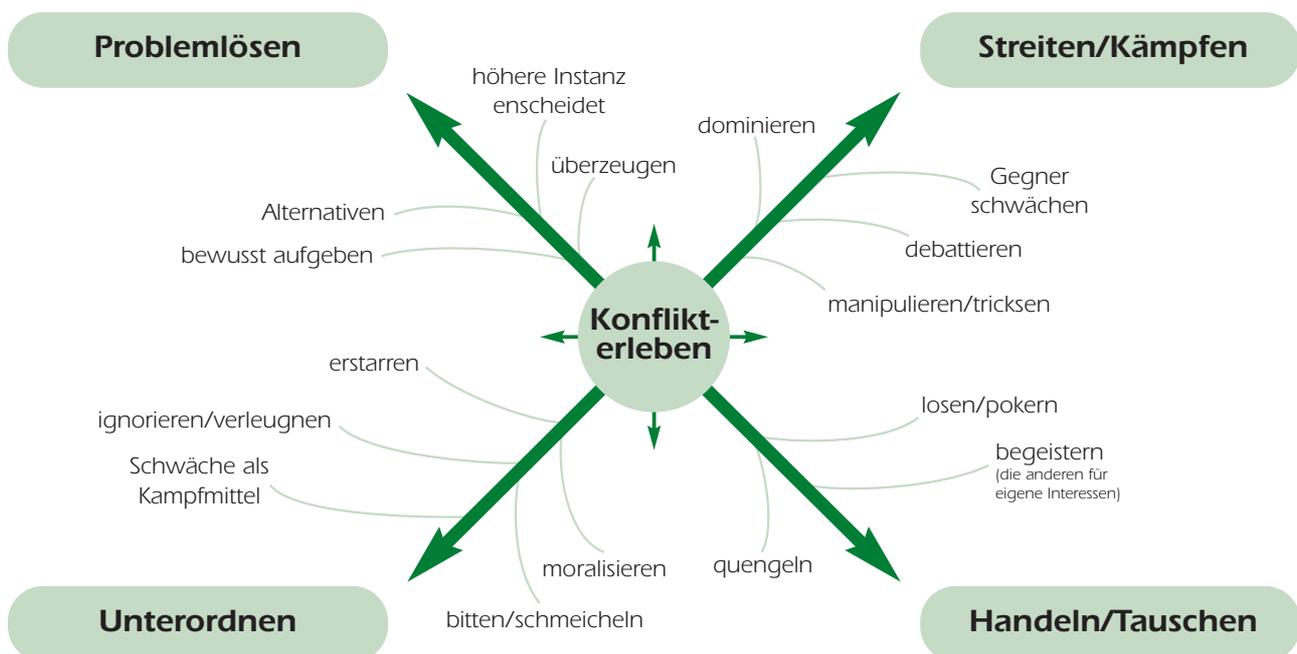
## Strategisches Vorgehen

Sinnvoll wäre es sicherlich, aber leider gibt es noch kein Schulfach „Konfliktschlichtung“. Deswegen sind die meisten von uns Autodidakten, die das Streiten irgendwie und beiläufig in Kindheit und Jugend gelernt haben oder denen es z. B. systematisch ausgetrieben wurde, weil sie immer „lieb“ zu sein hatten. Viele Menschen handeln in Konflikten stereotyp, d. h. ihre Reaktionen lassen sich mit relativer Sicherheit voraussagen. Manche werden umgehend wütend und unsachlich, andere produzieren Argumente am laufenden Band, hören jedoch nicht zu und wieder andere ziehen sich schnell zurück oder reagieren ent-

täuscht. Bemerkenswert ist, dass viele das eigene typische Umgehen mit Konflikten nicht hinterfragen. Sie erleben es wie eine „zweite Haut“, auf die sie keinen Einfluss zu haben glauben. Dann heißt es: „Ich bin eben so und kann nicht anders.“

Als erste Lockerungsübung zur Überwindung festgefahrener Vorstellungen stelle ich in der folgenden Abbildung vier grundsätzliche Strategien vor, die in jedem Konflikt eingesetzt werden können, nämlich **Problemlösen, Streiten, Verhandeln und Unterordnen**.

## Handlungsstrategien in Konflikten



Keine dieser Strategien ist grundsätzlich besser oder moralisch wertvoller als die andere. Jede lässt sich jeweils auf bestimmte Konfliktsituationen am besten anwenden, hat aber auch Nachteile und Nebenwirkungen. Je flexibler ein Konfliktbeteiligter damit umgehen kann, desto erfolgreicher wird er meines Erachtens im Allgemeinen aus Konflikten hervorgehen.

Das Wort „Strategie“ hört sich im Zusammenhang mit kleineren Streitigkeiten im Dienst möglicherweise etwas übertrieben an. Es lohnt sich trotzdem, einmal darüber nachzudenken, ob ein zielgerichtetes und bewusstes Vorgehen auch bei kleinen Auseinandersetzungen einem vom Zufall abhängigen, augenblicklich-emotionalen Reagieren vorzuziehen ist.

## Konflikte als Problem bearbeiten

Einen Konflikt als Problem anzusehen und mit Hilfe von bewährten Problemlösestrategien zu bewältigen ist eine sehr effektive Form konstruktiver Konfliktlösung.

Gefühlsmäßig fällt es jedoch vielen Menschen außerordentlich schwer, sich in einem Konflikt überhaupt auf Problemlösen einzulassen. Das hat folgenden Grund: Im Konflikt erlebt eine Konfliktpartei (A) ja die

eigene Beschädigung als von der anderen Konfliktpartei (B) „gemacht“. A sieht zunächst gar nicht ein, warum sie sich selbst der Prozedur eines anstrengenden Problemlösens unterwerfen soll. Aus der Sicht von A kommt es ja nur darauf an, dass B sich anders verhält, seinen Widerstand aufgibt oder seine Dummheit ein-sieht usw.

### Beispiel:

Nehmen wir an, Paul und Erwin sind Kollegen in einem Team. Erwin kann die Tatsache, dass sein Kollege Paul vergesslich und unordentlich ist, nicht hinnehmen. Es beeinträchtigt die gemeinsame Arbeit und ärgert ihn zunehmend. Er ist bereit, dies als Konflikt austragen. Das würde bedeuten, dass er seine Energie darauf verwendet, dass der Kollege „anders“ wird. Je nach Belastungsgrad und Vorlieben könnten die Mittel der Wahl dann zunächst die freundliche Ermahnung, dann Vorwürfe, schließlich heftige Kritik sein. Wenn das nicht hilft, hilft vielleicht Blamieren oder eine Beschwerde an höherer Stelle. Zum Ausgleich könnte Erwin gelegentliche gemeinsame Misserfolge oder Fehler als Ergebnis der Vergesslichkeit von Paul darstellen.

Wenn Erwin dieselbe Tatsache der Vergesslichkeit von Paul als Problem definieren könnte, würden sich ihm andere Lösungswege erschließen. Als gemeinsames Problem erkannt, könnten z. B. beide gemeinsam darüber nachdenken, wie sie trotz Pauls Vergesslichkeit gute Arbeit leisten können, welche Formen der Mitteilungen und Notizen sie einführen wollen usw. Sogar, wenn Paul nicht „mitspielt“, könnte Erwin individuell überlegen, wie er sich und seinen Teil der Arbeit, für den er verantwortlich ist, von Pauls Vergesslichkeit unabhängig macht. Das könnte zwar teilweise zu Doppelarbeit führen, aber immerhin hätte Erwin die Kontrolle über seine Arbeitsergebnisse zurückgewonnen.

Unsere menschliche „Konfliktnatur“ scheint uns jedoch immer wieder nahe zu legen, dass es richtig ist, hier auf Konfliktkurs zu bleiben. Erwin könnte denken: „Warum soll ich mir Gedanken darüber machen, wie ich irgendwie trotz Pauls Vergesslichkeit zurechtkomme? Soll der sich doch anstrengen, der ist schließlich vergesslich, nicht ich. Der ist schuld an dem Problem. Hätte ich bloß nicht diesen Trottel als Kollegen.“ Es scheint so viel einfacher und gerechter, wenn er darauf besteht, dass Paul sein störendes Verhalten ändert.

Wenn wir im Konflikt-Modus sind, richtet sich unsere Energie in erster Linie auf Beeinflussung (Zurückdrängung, Unterord-

nung) anderer Menschen, um über diesen Umweg unsere Ziele zu erreichen. Dadurch entgehen unserer Aufmerksamkeit häufig alternative Lösungen. Wir können auch leicht übersehen, dass es Wege zur Verwirklichung unserer Ziele gibt, die gar nichts mit unserem Konfliktgegner zu tun haben.

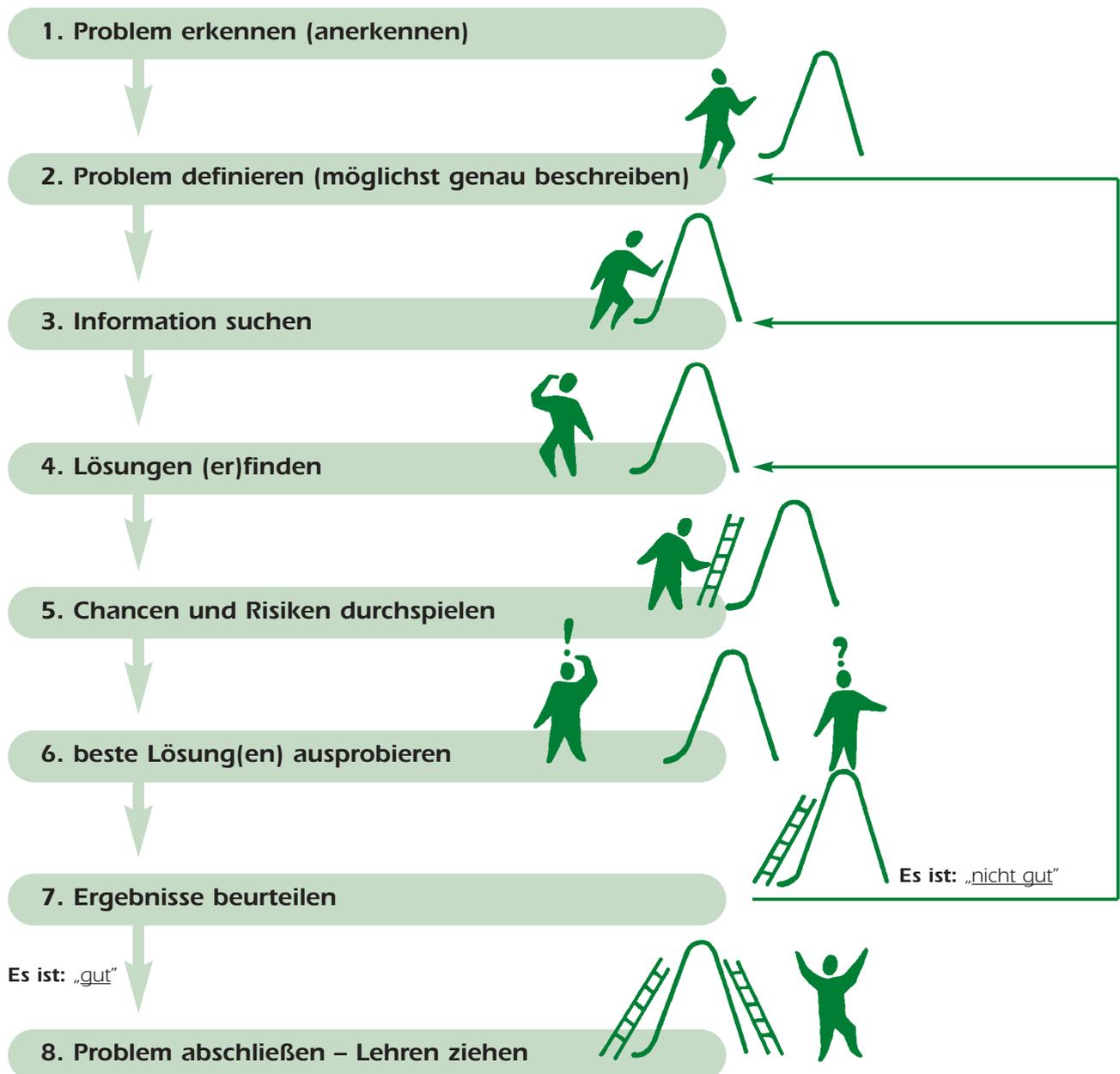
Es fällt Menschen leichter, auf Problemlösen umzusteigen, wenn sie eine gute Bezie-

Die folgende Abbildung zeigt ein Ablaufschema der wesentlichen Punkten, die bei der Lösung von Problemen beachtet und

hung haben. Dann können sie den aufgetretenen Interessengegensatz als begrenzt wahrnehmen, und sie haben ein Interesse daran, den Konflikt ebenfalls in Grenzen zu halten. Problemlösen als Konfliktlösungsstrategie ist jedoch nicht auf persönliche Freunde beschränkt. Der Versuch lohnt sich auch bei schwierigen Konflikten in jedem Fall, sobald beide Seiten auf eine Lösung angewiesen sind.

systematisch durchgearbeitet werden müssen.

### Standardvorgehen beim Problemlösen



Wie kann Problemlösen in Konflikten helfen? Wir müssen uns zunächst auf die neue, eigentlich ungewollte Situation einstellen und anerkennen, dass es ein Hindernis, eine Schwierigkeit oder Störung gibt. Um einen Konflikt als Problem bearbeiten zu können, müssen wir unsere aggressiven Impulse, den Ärger und den Unwillen im Zaume halten. Was uns weiterbringt, sind Neugier und Nachdenklichkeit. Denn bei der Bewältigung von Problemen ist sowohl Systematik als auch Kreativität gefragt, außerdem die Bereitschaft, zu lernen, sich zu verändern und das eigene Verhalten auf die neuen Anforderungen einzustellen.

**Vorteile:** Sach- und personengerechte Lösungen können erarbeitet werden. Möglicherweise stellt sich heraus, dass beide Seiten zufrieden gestellt werden können, wenn sie Wege beschreiten, die im Konflikt nicht zu erkennen waren.

**Nachteile:** Geduld und Einsatz erforderlich. Kann von hartgesottene(n) Konfliktgegnern als Schwäche interpretiert werden. Es kann sich am Ende herausstellen, dass es keine sachgemäße Lösung gibt.

---

### Konflikte durch Unterordnung, Nachgeben, Aufgeben beenden

---

Es gibt Menschen, die es ständig allen recht machen (wollen), sich unterordnen und keine eigenen Ansprüche stellen wollen. Sie hoffen auf diese Weise, eine Existenzberechtigung zu finden, abhängig von der Gnade anderer. In der Praxis ist dies keine besonders erfreuliche Perspektive. Wer andererseits niemals klein begeben kann, niemals von einem gefassten Entschluss abrücken oder den Kürzeren ziehen will, hat es mindestens genauso schwer. Es ist auch eine Frage der Ökonomie, nicht alle Auseinandersetzungen zu führen und nicht alles bis zum Schluss auszufechten. Menschen, die sich in ständigem Streit, Wutausbrüchen und Aufregung bewegen,

nehmen erhebliche gesundheitliche Auswirkungen in Kauf.

Ein Leopard, dem die Gazelle zu schnell ist, bricht die Verfolgung ab – ohne Scham.

Es lebt sich leichter, wenn man persönlich die Freiheit empfindet, auch gelegentlich aufzugeben, nachzugeben oder einem Konflikt aus dem Wege zu gehen. Schließlich bedeutet Nachgeben nicht mehr, als den anderen zum Zuge kommen zu lassen. Groll und das Gefühl der Demütigung sind nicht nötig. Es ist beispielsweise auch möglich, trotz Überlegenheit nachzugeben. Ein solches Zugeständnis ist zugleich eine Demonstration des guten Willens.

---

### Konflikte als Verhandlung führen

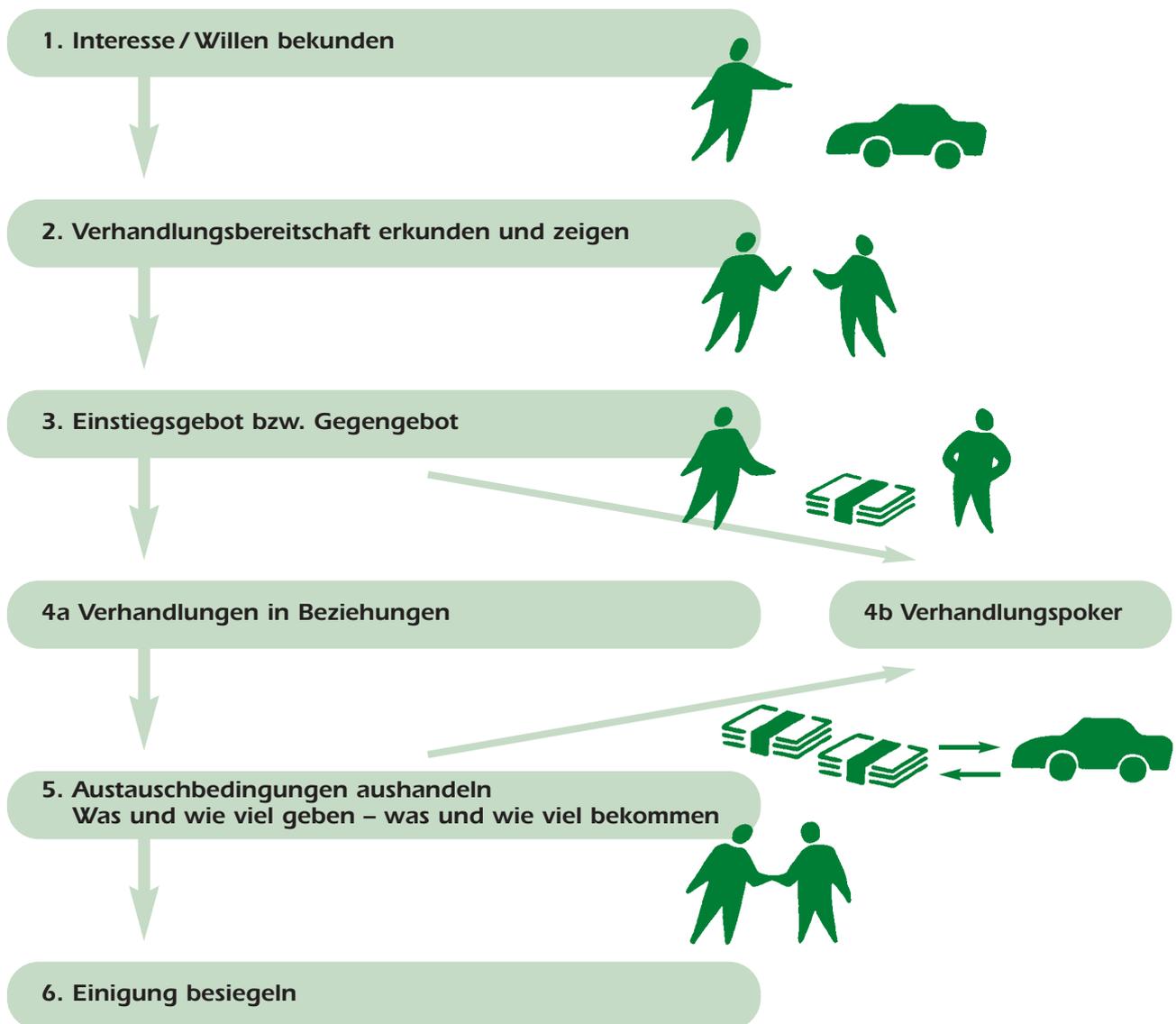
---

Eine zweite Strategie im Konflikt ist das Verhandeln. Hier ist nicht allein gemeint, dass über die Gegensätze und Schwierigkeiten gesprochen wird. Das Kerngeschäft des Verhandeln ist eigentlich der Handel, eine Tätigkeit mit tausendjähriger Tradition. Beim Handeln tauschen Menschen Güter, Dienstleistungen, Geld. Dabei sucht jede Seite zu erlangen, was ihr wichtig und wertvoll erscheint. Dafür muss sie im Gegenzug etwas geben, was der Gegenseite (Handelspartner) wichtig und wertvoll ist, damit der Handel perfekt wird. Die Kunst des Verhandeln liegt dann im Detail, weil jede Seite bestrebt ist, so viel wie möglich zu bekommen, so wenig wie nötig zu

geben, aber dennoch eine langfristig tragbare Beziehung zu bewahren. Das so wirkungsvolle Prinzip des Verhandeln heißt schlicht: Geben und Nehmen.

Im Konflikt liegt es den Parteien zunächst nicht sehr nahe, über Geben und Nehmen nachzudenken. Schließlich hat jede Konfliktpartei den Eindruck, dass die andere Seite „nur nimmt“ oder unberechtigterweise bereits genommen hat, was ihr nicht zusteht.

## Verhandlungen führen



Voraussetzung für eine mögliche Verhandlung im Konflikt ist erstens, dass ich mir bewusst mache, was ich wirklich will. Im Konflikt gibt es häufig eine Mischung aus Ärger, Sorgen, Empörung über bestimmtes Verhalten der anderen Seite. Nicht selten geht dabei unter, welches Thema der Konflikt eigentlich hatte und welche Ziele einem wirklich erstrebenswert und wichtig sind.

Die zweite Voraussetzung, um im Konflikt verhandeln zu können, ist es, sich darüber klar zu werden, dass auch die andere Seite etwas bekommen muss. Denn was sollte das Gegenüber ansonsten dazu veranlassen, so zu handeln, wie ich das möchte (sehen wir einmal von den üblichen

Methoden der Konfliktführung ab)? Wie bekommt man heraus, was die andere Seite brauchen könnte? Entweder macht man ein Angebot oder man fragt.

Versuchen wir es an einem weiteren Beispiel zu erläutern, daran, dass sich Paul durch seinen Kollegen Erwin beleidigt fühle, der sich immer wieder öffentlich über Pauls Vergesslichkeit lustig macht. Sein vordergründiges Interesse ist es, die Erwähnungen seiner Vergesslichkeit zu unterbinden, die ihn verletzen, weil sie ihm seine eigene Unzulänglichkeit immer wieder schmerzhaft bewusst machen. Außerdem möchte er sein soziales Ansehen schützen. Seine Erwartungen an Erwin (also seine Ziele) könnten sein, dass der seinen Spott

in der Öffentlichkeit unterlässt und ihn regelmäßig z. B. an Termine erinnert, anstatt genüsslich-ärgerlich darauf zu warten, dass Paul mal wieder etwas vergessen hat.

Was könnte Paul seinem Kollegen Erwin anbieten? Er könnte es von Erwin erfahren, indem er ihn befragt, welcher Schaden denn Erwin konkret dadurch entsteht, dass Paul manchmal etwas vergisst. Daraus ließe sich ableiten, was Paul seinerseits tun könnte, um den Interessen von Erwin entgegenzukommen. Er könnte aber seinerseits auch mit einem Angebot einsteigen, um bei Erwin als Gegenleistung die Einstellung seiner spöttischen Bemerkungen in der Öffentlichkeit zu erhalten. Er könnte also z. B. sagen: „Also Erwin, ich glaube, du hast ziemliche Probleme damit, dass ich ab und zu vergesslich bin. Irgendwie musst du fürchten, dass das berufliche Nachteile für dich haben könnte. Was kann ich also tun, damit ich dir dadurch keine Probleme mehr mache? Im Gegenzug möchte ich dich aber dringend bitten, mit den spöttischen Bemerkungen aufzuhören, die mich lächerlich machen.“ Ein gelungenes Rezept für das Ansprechen von Konflikten hat Dr. Gabriele Drehmel entwickelt (siehe späteren Abschnitt). Darin wird als Einstieg für eine Konfliktlösung ebenfalls eine Art Vorleistung an die andere Konfliktsseite gegeben.

Nach meiner Einschätzung wird bei einer Verhandlung bei guter Entwicklung eine Einigung erzielt, nicht bloß ein Kompromiss. Ein Kompromiss ist stets das Ergebnis, wenn beide Seiten des Konflikts überdrüssig oder wenn sie zu erschöpft sind, um weiterzukämpfen. Im Allgemeinen wird in beiden Fällen von Kompromiss gesprochen. Dennoch fühlt sich das Ergebnis jeweils völlig unterschiedlich an.



Was macht einen schlechten Kompromiss aus? Eine oder sogar beide Seiten sind mit dem Ergebnis unzufrieden und/oder haben Probleme, das Ergebnis ihren Bündnispartnern schmackhaft zu machen. Wichtige Fragen blieben ausgeklammert. Ein fauler Kompromiss ist es auch, wenn man in einem Kompensationsgeschäft etwas bekommen hat, was man gar nicht wollte. Die Tragfähigkeit solcher Lösungen ist eher von kurzer Dauer. Folgekonflikte sind wahrscheinlich, weil das Vertrauen in die Gegenseite minimal ist. **Wie sieht ein guter Kompromiss (Einigung) aus?** Beide Seiten sind mit dem Ergebnis überwiegend zufrieden. Wesentliche Interessen beider Seiten wurden berücksichtigt. Das Gesicht konnte gewahrt bleiben. Es entsteht Vertrauen in das eigene Können und in die Tragfähigkeit der Beziehung.

## Konflikte im Streit gewinnen

Nun gibt es Konflikte, in denen die Gegenseite zu keinerlei Zugeständnissen bereit ist oder sich Rechte angemaßt hat, die ihr nicht zustehen. Es gibt Konflikte, in denen das eigene Interesse ein Zurückstehen nicht

erlaubt oder in denen es real nur ein Entweder-oder gibt. Bevor wir in diese Konflikte hineingehen, sollten wir uns eine kurze Besinnung gönnen.

„Wenn ich mein Leben überblicke (...) dann kann ich heute nicht sehen, mit dem offenen Ausdruck von aggressiven Gefühlen während meines Lebens irgendetwas Sinnvolles erreicht zu haben, was ich nicht auch ohne Ärger und Feindseligkeit längerfristig hätte erreichen können.“

(R. Tausch: **Lebensschritte. Umgang mit belastenden Gefühlen. Reinbek 1989, S. 270 f.**)

Grundsätzlich hilft dabei

- zu wissen, welche die berechtigten Ziele sind, die ich anstrebe,
- das Problem auf den eigentlichen Konflikt zu konzentrieren und Nebenschauplätze zu vermeiden,
- sich nicht von den Emotionen (eigene, fremde) mitreißen zu lassen,
- Konfliktmittel dosiert, aber konsequent einzusetzen,
- bestimmte destruktive Konfliktmittel nicht anzuwenden (s. Giftliste),
- den Konflikt zum Abschluss zu bringen,
- Niederlagen mit Anstand, Siege ohne Triumphgeschrei zu verbuchen.

Der Erfolg einer Konfliktführung zeigt sich darin, wenn die unterlegene Partei nicht den Eindruck gewinnen musste, brutaler Gewalt und Willkür zum Opfer gefallen zu

sein, wenn möglichst wenige „Schatten“ geweckt wurden und das Risiko von Folgekonflikten gering ist.

## Zutatenliste für erfolgreiches Streiten:

- 1 **Argumentieren.** Begründete Aussagen zusammenstellen, die den eigenen Standpunkt erläutern und festigen. Schwachstellen der Gegenargumente aufdecken. Die Gefahren, die das Handeln und die Ansichten der Gegenseite beinhalten, darlegen. Versuche, den zu überzeugenden Dialog zu führen und Abwägen. Gespräch in Richtung Problemlösen oder Interessenausgleich (Verhandlung) führen. **„Nachteile“** dieses Vorgehens: Überzeugen kann nur jemand, der seinerseits bereit ist, sich von besseren Argumenten der Gegenseite möglicherweise überzeugen zu lassen. Es ist unbedingt erforderlich, auch sorgfältig zuzuhören! Sonst wirkt das Argumentieren für die Gegenseite als unehrlich. **Vorteile:** Nichtaggressiv. Verbal.
- 2 **Bündnisse bilden und Mehrheiten suchen.** Ohne der Gegenseite das Recht abzusprechen, eine bestimmte Ansicht oder bestimmte Wünsche zu haben, kann das Bilden von Mehrheiten ein gewichtiger Faktor in Konflikten sein. Diese Mehrheiten geben schließlich das Gewicht in die eine oder andere Waagschale. Ein Risiko für unkontrollierbare Folgekonflikte wäre aber, wenn diese Mehrheiten durch Intrigen, Lügen, üble Nachrede zustande gekommen sind.

- 3 **Delegieren der Konfliktlösung nach „oben“:** Die Einschaltung von höheren Instanzen zwingt beide Seiten zur höheren Sachlichkeit, zur Darlegung und Offenbarung der eigenen Interessen. Der Interessenausgleich erfolgt in der Öffentlichkeit und nach einzuhaltenden Regeln. Nicht nur unser Rechtssystem basiert auf diesem Prinzip, sondern alle modernen Verfahren zur Schlichtung, Mediation. Es ist immer dann sinnvoll, wenn aufgrund starker Eigeninteressen beider Seiten ein Interessenausgleich aus eigener Kraft nicht gelingt, wenn die Gegenseite eher unfaire Methoden einsetzt oder verbissen auf Sieg aus ist.
- 4 **Losentscheid.** Das Losen ist geeignet, wenn es eher um materielle oder abgrenzbare soziale Sachverhalte geht und der Konfliktstoff keine existentielle Bedeutung für eine oder beide Beteiligte hat. Das Losen vermeidet den offenen, persönlichen Gegensatz. Die Lösung ist gewissermaßen neutral und unpersönlich. Das Losen kann direkt zwischen den Konfliktparteien, aber auch durch einen neutralen Dritten durchgeführt werden. Beide Seiten vermeiden einen weiter gehenden Konflikt, können aber zugleich noch eine letzte 50%ige Chance wahren, das begehrte Gut zu bekommen. Die unterlegene Partei fühlt sich nicht besiegt, sondern hat eben den Kürzeren gezogen.
- 5 **Druck ausüben, Sanktionen einleiten.** Für den Fall von persönlichem Vertragsbruch oder dem Nichteinhalten von Absprachen und Versprechungen ist es legitim, Sanktionen einzuleiten. Auch in anderen Fällen kann es legitim und erforderlich sein, auf die Gegenseite Druck auszuüben. Leider ist es nicht selten so, dass ich der Gegenseite erst glaubhaft Nachteile zufügen oder ankündigen muss, bevor ihre Bereitschaft wächst, die Schädigung meiner Interessen einzustellen. Eine nicht aggressive Form der Sanktion ist die **Aufkündigung der Kooperation**. Dies ist eine Erklärung, dass man in Zukunft einige oder alle Unterstützung und Zusammenarbeit, auf welche die Gegenseite angewiesen ist, einstellen wird. Auch das Publizieren von Konflikten kann ein wirksames Mittel sein, wenn die andere Seite Interesse am Stillschweigen hat (z.B. bei Mobbing oder sexueller Belästigung).

Häufig versucht die Gegenseite, dem Druck auszuweichen, indem sie ihn moralisiert und das Druckausüben als „Nötigung“ oder „Erpressung“ diskreditiert. Hier hilft jedoch ein Blick ins Gesetz. Eine Nötigung ist strafrechtlich relevant, wenn es um einen „verwerflichen“ Zweck geht. Die

Ankündigung: „Wenn Du mir weiterhin immer den Zigarettenqualm in Gesicht bläst, werde ich...“ erfüllt dieses Kriterium sicher nicht. Wir finden hier das archaische Muster Schaden – Gegenschaden wieder, das an seiner Wirksamkeit seit „Neandertal“ nichts eingebüßt hat.

**Der Klügere gibt solange nach, bis er der Dumme ist.**

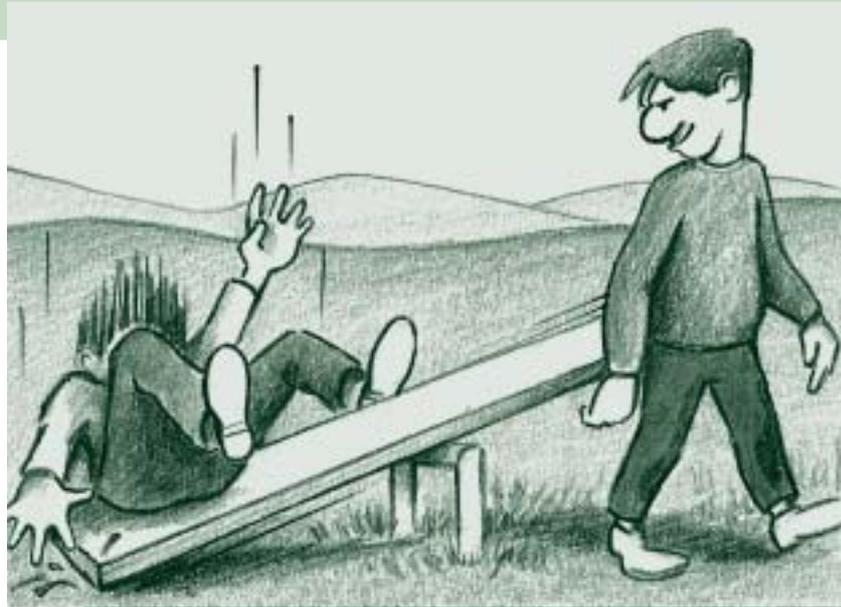
## Giftliste eskalierender Konflikthandlungen

---

Eine Reihe von Verhaltensweisen lässt sich regelmäßig in Konflikten beobachten, die dem Prinzip Schaden-Gegenschaden folgen, aber regelmäßig zu einer Verhärtung und Eskalation der Konflikte führen. Sie sind oft Ausdruck von Wut und Frustration

und der Versuch einzelner Beteiligter, Dampf abzulassen. Ihre Wirkungen sind jedoch oft so verheerend destruktiv, dass ihre Anwendung vermieden werden sollte.

- 1 Unterstellung übler Charaktereigenschaften oder übler Absichten.** Während man sicher der Meinung sein kann, dass die Gegenseite üble Absichten hat, so ist es doch wenig ratsam, dies in einer verbalen Auseinandersetzung mit der Gegenseite direkt zu äußern. Gelegentlich wird dies getan, wenn der Streit vor einem Publikum ausgetragen wird, um damit Mehrheiten auf seine Seite zu ziehen. Mir ist kein Konflikt bekannt, in dem die betroffene Seite nach einer solchen Unterstellung größere Einigungsbereitschaft gezeigt hätte.
- 2 Persönliche Beleidigungen und spontane Herabsetzungen.** Nicht selten ist zu beobachten, dass eine Konfliktpartei, der die Felle wegschwimmen, zu Beleidigungen und Beschimpfungen übergeht. Manchmal gelingt es ihr, erfolgreich vom eigentlichen Konfliktthema abzulenken, weil dann die Zurückweisung der Anwürfe zum Thema wird. Aber auch bei autoritärem Führungsstil wird dieses Mittel regelmäßig eingesetzt. Hierdurch soll ein Machtgefälle demonstriert werden und der Untergebene von vornherein in die Schranken verwiesen werden. Der Untergebene soll durch Furcht vor Wiederholungen in Demut und Gefolgschaft gebracht werden. Mal ehrlich, wer hätte ein Interesse daran, mit dem Konfliktgegner zu einvernehmlichen Lösungen zu kommen, wenn er sich anhören müsste: „Das ist doch völliger Stuss“ oder: „Du musst erst mal nachdenken, bevor du redest“? Stattdessen sind abnehmende Akzeptanz, sinkendes Engagement, Folgekonflikte sowie verdeckte Bündnisse, Sabotage die langfristigen Folgen.
- 3 Wiederbelebung der Toten (Zombies).** Sehr beliebt ist es, tatsächliche oder angebliche Fehler und Versäumnisse des Konfliktgegners aus alten Zeiten wieder aufzuwärmen. Diese Methode ist häufig in Ehestreitigkeiten zu beobachten, aber auch im Arbeitsleben gibt es diese Art von Vorhaltungen. Häufig stehen diese „Zombies“ in keinem direkten Zusammenhang mit dem aktuellen Konflikt, sondern dienen lediglich als Beleg, dass die andere Seite „schon immer so“ gewesen ist. Während es beispielsweise im konkreten Streit um die optimale Durchführung eines bevorstehenden Einsatzes geht, wird dezent darauf hingewiesen, dass der jetzige Einsatzleiter im vorigen Jahr nicht einmal die Weihnachtsfeier vernünftig organisiert bekommen hätte. Die indirekte Botschaft lautet in etwa so: Weil du schon damals versagt hast, sind deine jetzigen Beiträge auch nichts wert. Deshalb halte den Mund und mach es lieber so, wie ich es vorschlage. Diese Angriffsform ist äußerst unangenehm und macht gewissermaßen wehrlos, denn niemand kann die eigene Vergangenheit ändern. Diese Angriffe erzeugen einerseits Hilflosigkeit, aber insbesondere auch Verbitterung und Zorn. Für die kurzfristige Einschüchterung schafft man sich womöglich einen Gegner fürs Leben.



- 4 **Unspezifische oder maßlose Drohungen.** Solche Mittel sollen Entschlossenheit und Durchsetzungswillen zum Ausdruck bringen: „Ich mach dich fertig, wenn ...“ In ihnen schwingt wohl die Hoffnung mit, in einem letzten Kraftakt die Gegenseite zum Rückzug zu bewegen. F. Glasl (1990) nimmt an, dass Drohungen ein Versuch sind, den Konflikt zu beenden (zu eigenen Gunsten, versteht sich). Die Wirkung solcher Drohungen ist jedoch paradox. Die Bedrohten denken nämlich dann nicht über den aktuellen Konflikt nach, sondern über die Gefahren, die ihnen bevorstehen, wenn sie nicht nachgeben. Durch Drohungen solcher Art werden existentielle Ängste ausgelöst. Der Drohende erscheint in den Augen als Unmensch, der zu allem fähig ist und dessen Willkür man sich keinesfalls ausliefern will. Die Folge ist Eskalation: Gegendrohung, strategische Beschädigungen. Auch wenn die Drohung im Einzelnen fruchtet, sind Folgekonflikte vorprogrammiert.

**Was du nicht willst, dass man dir tu', das füg' auch keinem andern zu!  
Aber auch: Was du nicht willst, dass man dir tu', das lass' auch nicht zu.**

**Teil:****Einzelne Techniken****Konflikte effektiv ansprechen**

Eine verblüffend einfache und dennoch wirksame Schrittfolge für die Konfliktführung hat Dr. Gabriele Drehmel (Sozialpädagogisches Institut Blankensee) entworfen. Hier geht es um die Situation, dass es

Unstimmigkeit oder Belastungen gibt, die bisher noch nicht angesprochen worden sind. Wie soll ich das Thema anbringen, ohne dass es gleich zu Streit und Eskalation oder „Verschnupftheit“ kommt?

**Eine direkte, aber friedliche Methode für den Konflikt**

**1 „Diese Fakten sehe ich ...“**

**2 „Diese Gefühle habe ich dabei ...“**

**3 „Das würde ich mir von dir wünschen ...“**

**4 „Damit das klappt, wäre ich bereit zu ...“**

**5 „Wie stehst du dazu?“**

Erläuterung zu den einzelnen Schritten. Der Einstieg (1) wählt eine neutrale Ansprache. Diese und jene Fakten, Probleme oder Misstände werden genannt. Dabei werden aber Schuldzuweisungen oder Vorwürfe vermieden. Die Integrität des Angesprochenen wird nicht in Frage gestellt. Er kann sich selbst überlegen, inwieweit er damit etwas zu tun hat. Die Darlegung der eigenen Gefühle (2) erläutert auf eine nicht aggressive Weise, welche Wirkung der Misstand auf das Befinden hat, z.B. Ärger, Frustration, Erschöpfung, Ungerechtigkeit. (Ich gehe auf das Thema in den Abschnitten „Äußerung von Emotionen“ und „Ich-Botschaften“ gleich noch ein.) Vermieden wird jedoch, den eigenen Gefühlen freien Lauf zu lassen und ärgerliche Bemerkun-

gen über den Verursacher zu machen. Im nächsten Schritt (3) der Ansprache wird die Erwartung/Forderung an die andere Seite formuliert. Jedoch nicht im Ton einer Anordnung oder eines Befehls, sondern als Wunsch. Dann kommt ein „Vorschuss“ an den Konfliktgegner (4). Hier ist das Element des Verhandeln zu erkennen. Damit soll gezeigt werden, dass es nicht allein darum geht, etwas zu bekommen bzw. zu erzwingen. Abschließend wird die offene Frage gestellt: Wie stehst du dazu? Dieser Abschluss lässt wiederum der Gegenseite alle Freiheit. Die häufige Befürchtung in Konflikten, fremdbestimmt zu sein und eilig zu Dingen gedrängt zu werden, die man nicht will, muss gar nicht erst aufkommen.

**Ich-Botschaften**

Diese Methode wurde von Th. Gordon entwickelt. Er unterscheidet so genannte „Du-Botschaften“ und „Ich-Botschaften“. Mein Vorwurf „Wieso hast du wieder den Ordner nicht an seinen Platz zurückgestellt?“ wäre eine typische Du-Botschaft. Darin sind

immer eine Schuldzuweisung und zugleich die Unterstellung schlechter Motive enthalten. In dem Satz steckt beispielsweise die unausgesprochene Behauptung, dass der Kritisierte mein Suchen nach dem Ordner fahrlässig oder vorsätzlich in Kauf genom-

men hat. Ein solcher Vorwurf provoziert Abwehr. Wenn ich dagegen meine Kritik in eine Ich-Botschaft kleiden würde („Mich ärgert es, dass ich den Ordner wieder suchen muss!“), lasse ich bewusst die Frage der Schuld oder Absicht heraus. Ich signalisiere meinen Unmut, aber lasse offen, ob

es sich um ein Missverständnis oder einen Irrtum gehandelt hat. Wenn dem Gegenüber etwas an meiner Person und der Zusammenarbeit mit mir liegt, wird er eher ein Versäumnis einräumen oder sein Verhalten langfristig anpassen, als wenn er sich brüskiert fühlt.

In einer zähen Verhandlungsrunde des Personalrats mit dem Dienststellenleiter ging es um den teilweisen Freizeitausgleich für die vielen Überstunden. Personalratsmitglied Werner hoffte, das Gespräch mit dem unwillig erscheinenden Leiter dadurch voranzubringen, dass er weitgehende Kompromissbereitschaft des Personalrats ankündigte, wenn der Arbeitgeber wenigstens ein kleines Zeichen des guten Willens machen würde. Das entsprach aber nicht der abgesprochenen Verhandlungsstrategie. Szene aus der Nachbesprechung:

Streit mit „Du-Botschaften“:

Paul: „Mensch, du hast uns mit deiner vorschnellen Zustimmung dermaßen reingeritten. Jetzt können wir mit dem Thema einpacken!“

(Du-Botschaft; Vorwurf, Schuldzuweisung)

Werner: „Quatsch. Die Verhandlungen waren doch längst am Ende. Was willst du überhaupt? So können wir doch wenigstens noch etwas erreichen.“ (Rechtfertigung)

Verena: „Du steckst wohl mit dem Dr. Leitwolf unter einer Decke! Jetzt verteidigst du dich auch noch. Das hat unser Konzept umgehauen. Wie stehen wir jetzt, wie die Deppen ...!“

(Weitere Vorwürfe, Zerwürfnis, Spaltung)

Streit mit „Ich-Botschaften“:

Paul: „Ich fürchte, dass wir uns bei der letzten Sitzung reingeritten haben. Jetzt weiß die Leitung, dass wir zu weiteren Zugeständnissen bereit sind. Dadurch haben wir keine Druckmittel mehr. Das finde ich eine ganz unglückliche Situation.“ (Kein Vorwurf, Sorgen)

Werner: „Ich habe spontan gedacht, das würde uns helfen. Weil alles so festgefahren war.“

(Gesichtswahrung)

Paul: „Meiner Meinung nach hat es nicht geholfen. Weißt du, die Gegenseite pokert immer und tut so, als ob sich nichts bewegen würde.“

(Sachliche Kritik, Erläuterung)

Werner: „Mh.“ (Keine Rechtfertigung erforderlich)

Verena: „Aber wir können doch in der nächsten Gesprächsrunde sagen, dass wir zwar zu Zugeständnissen bereit sind, aber dass die Kollegen mit den Nerven am Ende sind und mit Krankmeldungen zu rechnen ist. Außerdem ...“ (Keine Vorwürfe, Verbesserungsvorschlag)

Werner: „Mir macht das nichts aus, wenn es nächstes Mal heißt, dass das etwas voreilig von mir war, nur so eine spontane Idee.“

(Lösungsversuch; Versöhnung)

## Solidarische Kritik

Kritik zu äußern bedeutet In-Frage-Stellen des bisherigen Handelns oder bisheriger

Überzeugungen. Nicht jeder kann damit souverän umgehen und nicht alle sind

geschickt im Vorbringen von Kritik. Damit die zu kritisierende Person sich nicht persönlich angegriffen fühlt und in Widerstand und Gegenwehr übergeht, sondern die Kri-

tik in Erwägung zieht und darüber nachdenkt, empfehlen sich einige Verhaltensregeln:

### Für Kritikgeber

1 Positives und Negatives nennen



2 Kritikpunkte so konkret wie möglich (keine Pauschalurteile)

§ 1

§ 2

§ 3



3 Verbesserungsvorschläge machen oder Alternativen vorschlagen



4 Keine negativen Urteile über die Person und ihre schlechten Absichten

~~**Sie sind ein Selbstdarsteller!**~~

5 Geduld mit anderen!  
Abwarten können. Keiner will sein Gesicht verlieren oder doof dastehen.



Verwunderung löst manchmal der Hinweis aus, dass bei Kritik nicht nur Negatives, sondern auch regelmäßig Positives genannt werden soll. In Deutschland gilt es als normal, dass alles Gute als selbstverständlich kommentarlos hingenommen

### Für Kritiknehmer

Haltungen einnehmen:  
Kritik kann hilfreich sein.  
Jeder macht Fehler.  
Unberechtigte Kritik prallt an mir ab.

Bei pauschaler Kritik stets nachfragen:  
„Können Sie konkreter erklären, was Sie falsch fanden (...damit sagen wollen)?“

„Wie hätte es denn sein sollen?“  
„Was haben Sie sich vorgestellt?“

„Wollen Sie mich verletzen, oder wollen Sie, dass es besser wird?“

Geduld mit sich selbst.  
Nicht gleich auf Kritik antworten.  
Sich selbst Zeit zum Nachdenken geben.

wird. Nur, wenn es nicht so gut läuft, gibt es Gemecker und Kritik. Jemand, der beide Seiten sieht und erwähnt, kann eher damit rechnen, dass Kritik eine positive Wirkung ausübt und Dinge zum Besseren bewegt.

## Umgehen mit Emotionen im Konflikt

Menschen erleben in Konflikten einen Sturm von Emotionen. Schließlich geht es um etwas. Ärger, Wut, vielleicht Hass. Neid. Zorn. Sorge, Angst und Misstrauen. Besorgnis, Zweifel. Skrupel. Enttäuschung. Wieder Ärger. Hoffnung. Etwas Zuversicht. Wieder Zweifel, erneut Ärger. Eine sich ständig ändernde innere Wetterlage.

Es ist riskant, zu emotionsgeladen im Konflikt zu handeln. Man verliert unter Umständen die Beherrschung, reißt viele Gräben auf (bzw. rührt an den „Schatten“) und weitet das Feld der gegenseitigen Verletzungen sinnlos aus. Furcht hält von notwendigen Entscheidungen ab. Wut blockiert das Verständnis. Die Alternative wäre, in Konflikten völlig cool zu bleiben. Poker-Gesicht. Gelegentlich werden Geschichten erzählt, in denen die kühle Abgebrühtheit der einen Seite die andere zum „Ausrasten“ gebracht hat. Und wer ausrastet, hat verloren, heißt es. Aber was ist, wenn man selber ausgerastet ist?

Es ist meines Erachtens wichtig, die auftauchenden Gefühle im Konflikt nicht zu unterdrücken, aber ihnen auch keinen ungehemmten Lauf zu lassen. Dafür ist es vielleicht wichtig, zu verstehen, dass uns die Emotionen etwas zu sagen haben. Die Natur hat uns damit sozusagen mit einem permanenten Messsystem ausgestattet, das laufend die Welt nach dem Kriterium untersucht: Ist es gut oder ist es schlecht für mich? So signalisiert die Emotion Angst: „Eine Gefahr droht“. Die Emotion Zweifel signalisiert: „Eintreffende Informationen sind nicht stimmig“. Das Gefühl Ärger vermittelt dagegen: „Ich werde durch eine andere Person geschädigt“. Zuneigung sagt uns: „Diese Person tut mir gut.“ Neid teilt uns mit: „Ein anderer hat was, kann was, darf was, das ich nicht habe, kann, darf“.

Neben diesen Mitteilungen haben Emotionen aber noch eine zweite Funktion. Sie geben jeweils einen spezifischen Impuls, zu handeln. Das Empfinden von Ärger/Wut löst unmittelbar aggressive Tendenzen aus. Zweifel gibt den Impuls: prüfen. Angst motiviert zur Flucht oder dem Entziehen

aus einem Konflikt. Neid begünstigt ein Verhalten, dem anderen den Vorteil unmitteibar abspenstig zu machen. Diese enge Verknüpfung zwischen dem Erleben einer Emotion und dem Handeln stammt aus einer Zeit, in der es noch keine differenzierte Sprache, keine komplizierten gesellschaftlichen Strukturen wie etwa Personalräte oder Gewerkschaften gegeben hat. Die Emotionen sind glücklicherweise keine Zwangsjacke. Es ist möglich, die Mitteilung des Gefühls wahrzunehmen, ohne dem Impuls, den das Gefühl gleich mitliefert, nachzugeben. Ich kann also Ärger spüren, ohne dass ich gleich meckern oder Vorwürfe loswerden muss.

So ist es wesentlich wirksamer, im Konflikt mitzuteilen: „Ihr Schweigen empfinde ich als Missachtung. Darüber ärgere ich mich zunehmend“, als zu sagen: „Sie Schweinehund, machen Sie endlich die Schnauze auf.“ Im ersten Fall aktiviere ich beim Gegenüber dessen Einfühlungsvermögen. Er kann verstehen, dass sein Verhalten bei mir Ärger auslöst. Er weiß intuitiv, was Ärger bedeutet. Wenn er an einer Lösung des Konflikts interessiert ist, bekommt er in diesem Augenblick die Information, dass sein Verhalten (Schweigen) nicht zur Lösung des Konflikts beitragen wird, sondern möglicherweise das Gegenteil bewirkt. Wenn er nicht an einer einvernehmlichen Lösung interessiert ist, weiß er auch, dass mein Ärger verstärkte Kampfbereitschaft bedeutet. Er wird sich entsprechend darauf einstellen und vorsichtig sein. Ich konnte aber vermeiden, durch Bemerkungen wie „Schweinehund“ zu einer sinnlosen Produktion von Adrenalin beizutragen.

Es gibt die verbreitete Angst, dass das Zeigen (Ansprechen) von Emotionen Schwäche zeigen würde. Meine Erfahrungen bekunden, dass das Gegenteil der Fall ist. Hier ist es schwer, zu überzeugen. Seien Sie mutig und versuchen Sie es einmal. Noch etwas: Auch unausgesprochene Emotionen (Gefühle) wirken auf die Auseinandersetzung. Nur lassen sie sich schwerer in geordnete Bahnen zurückführen.



### Der Einsatz von Fragen im Konflikt

Es ist interessant, zu beobachten, wie selten im Konflikt Fragen gestellt werden! Das scheint mit unserer archaischen Konflikt-Natur zu tun zu haben. Das Fragenstellen provoziert Nachdenken und Antworten. Zumindest in diesem Teil des Gesprächs wird die Gegenseite zu einer Form der

Zusammenarbeit gebracht, denn Fragen kann man schwer „entkommen“. Wichtig ist, die Fragen müssen schon ernst gemeint sein, und es ist unabdingbar, dass wir dann auch den Antworten zuhören. Einige Beispiele für hilfreiche Fragen im Konflikt:

- Warum sollte ich das tun, was Sie von mir wollen? ■ Was genau wollen Sie von mir?
- Warum denken Sie, dass das die einzige Möglichkeit ist? ■ Was ist dir der wichtigste Punkt?
- Wollen Sie, dass ich mich auf gebe? ■ Aus welchen Gründen glauben Sie, dass das die beste Möglichkeit für beide Seiten sein soll? ■ Was genau finden Sie an unseren Vorschlägen nicht akzeptabel? ■ Interessiert Sie auch, was ich zu dem Problem zu sagen habe? ■ Ich fasse zusammen, was ich von Ihren Ausführungen verstanden habe – Ist das richtig so? ■ Verstehe ich das richtig, Sie wollen sich zu 100 Prozent durchsetzen und ich soll 0 Prozent bekommen? ■ Sie meinen also, ich wäre blöd (gemein, unverschämt, arrogant usw.)? ■ Wie haben Sie das jetzt genau gemeint? ■ Was wollen Sie mir jetzt damit genau sagen? ■ Wenn ich die gleiche Forderung an Sie hätte, wie würden Sie reagieren? ■ Was würden Sie mir raten?

Denken Sie einmal darüber nach, welche Fragen Sie persönlich in einer Ihrer nächs-

ten Auseinandersetzungen einmal stellen könnten.

## Versöhnung - Nach dem Konflikt

Genau genommen muss es heißen: Nach dem Konflikt ist vor dem (nächsten) Konflikt. Ein Sprichwort lautet: „Pack schlägt sich, Pack verträgt sich.“ Damit waren sicher nicht nur Kinder gemeint, sondern

damit sollte auch das Konfliktverhalten des einfachen Volkes gekennzeichnet werden. Das herablassende Wort „Pack“ deutet darauf hin, dass die Fähigkeit zum Vertragen nicht besonders wertgeschätzt wird.

Tatsache ist, dass Kinder schneller und wegen Kleinigkeiten (aus Erwachsenensicht) in Streit geraten. Sie sind aber auch in der Lage, sich schneller und unkomplizierter wieder zum gemeinsamen Spiel zusammenzufinden. Eine gewisse Zeit zum Abkühlen und die Aufforderung „Wollen wir uns wieder vertragen?“ genügen häufig. Warum geht diese Bereitschaft zur Versöhnung verloren? In dienstlichen Auseinandersetzungen sind kaum Versöhnungen zu beobachten. Manchmal gehen die Konfliktparteien nach überstandenerm Konflikt einfach zur Tagesordnung über, in anderen Fällen geben sich die Beteiligten nachtragend und unversöhnlich. Scheinbar soll damit die Ernsthaftigkeit der eigenen



Absichten und Ansichten unterstrichen werden. Wenn man sich wieder versöhnt, scheint man dabei irgendwie zuzugeben, dass das frühere Streiten nicht so ernst gemeint war. Zumindest scheint es die Furcht zu geben. Oder haben Sie eine andere Erklärung?

### Wer nachtragend ist, hat viel zu schleppen.

Die Versöhnung ist eine Kunst, die zur Gewohnheit werden kann. Wenn wir uns klarmachen, dass Konflikte einen unentrinnbaren Teil des menschlichen Lebens ausmachen, in dem die Menschen mehr oder

weniger geschickt agieren und mehr oder weniger betroffen sind, dann gelingt es uns vielleicht, etwas weniger gnadenlos mit denen umzugehen, mit denen wir mal im Konflikt gestanden haben.

## Persönliche Literaturlauswahl zum Thema

### Konflikt / Verhandlung:

**Berckhan, Barbara: Die etwas intelligentere Art, sich gegen dumme Sprüche zu wehren**, München 1998

**Von Clausewitz, Carl: Vom Kriege**. Reclam-Verlag. Stuttgart 1994

**Dörner, Dietrich: Die Logik des Mißlingens**. Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek 1992

**Esser, Axel & Martin Wolmerath: Mobbing – Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung**, 4. Aufl., Köln 2001

**Fisher, Roger & Scott Brown: Gute Beziehungen**. Die Kunst der Konfliktvermeidung, Konfliktlösung und Kooperation, Frankfurt a. M. 1989

**Fisher, Roger & William Ury: Das Harvard-Konzept**. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, Frankfurt a. M., New York 1991

**Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement**. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater; Stuttgart 1990

**Gordon, Thomas: Manager-Konferenz**. Effektives Führungstraining. München 1989

**Schultz v. Thun, Friedemann: Miteinander reden**. Störungen und Klärungen (Bd.1), Reinbek 1999  
Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung (Bd. 2), Reinbek 1999  
Das >Innere Team< und situationsgerechte Kommunikation (Bd.3), Reinbek 1999

**Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement**. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Gabler-Verlag, 4. Auflage. Wiesbaden 1999

**Tannen, Deborah: Du kannst mich einfach nicht verstehen**. Warum Männer und Frauen aneinander vorbeireden. Goldmann-Verlag, München 1993

Gute (aber leider) englischsprachige Literatur zum Thema:

**Brinkmann, Rick & Rick Kirschner: Dealing With People You Can't Stand**.

How to Bring Out the Best in People at Their Worst. McGraw-Hill, New York 1994

