

Aus dem FB Sozialwesen der Universität Gesamthochschule Kassel

## **KONFLIKTMANAGEMENT IN GRUPPEN**

Dipl.-Arbeit für die Prüfung zum Erwerb  
des Akademischen Grades

Dipl.-Sozialarbeiter/-Sozialpädagoge

eingereicht von: Daniela Voigt

aus: Kassel / 16.10.2000

Erstgutachter: Wolff

Zweitgutachter: Nellessen

Inhaltsverzeichnis:

	Seite
Titelblatt	1
Inhaltsverzeichnis	2 – 3
Vorwort	4
<b>1.    Der Konflikt</b>	<b>5 – 6</b>
1.1    Die Konfliktarten	7 – 10
Exkurs	8
1.2    Bewertung von Konflikten	10 – 11
1.3    Die Konfliktelemente	11 – 12
<b>2.    Die Grundeinstellung der Beteiligten</b>	<b>12</b>
2.1    Persönliche Einstellung	12 – 13
2.1.1    Eigene Verhaltensmuster	13 – 18
2.1.2    Persönliche Ziele	18 – 19
2.2    Konfliktfähige Persönlichkeit	19
2.2.1    Selbstbeherrschung	19 – 23
2.2.2    Merkmale der konfliktfähigen Persönlichkeit	23 – 25
<b>3.    Der Konfliktrahmen</b>	<b>26</b>
3.1    Die Konfliktdiagnose	26
3.1.1    Die Streitpunkte	26
3.1.2    Die Parteien	26 – 27
3.1.3    Die Form	27 – 28
3.1.4    Der Verlauf	29 – 30
3.1.5    Das Ergebnis	31
3.2    Die Konfliktbewältigung	31
3.2.1    „Erregung kontrollieren“	31 – 32
3.2.2    Vertrauen herstellen	32 – 33
3.2.3    Offen Kommunizieren	33
3.2.4    Probleme lösen	33
3.2.5    Vereinbarungen treffen	34
3.2.6    Kontroverse Verhandlungen	34 – 35
<b>4.    Die Mediation</b>	<b>35 – 36</b>

4.1	Die Möglichkeiten der Mediation	36
4.1.1	Optionen zur Konfliktlösung	36 – 38
4.1.2	Die Mediationsziele	38
4.1.3	Der Mediator	38 – 39
4.2	Die Mediationsschritte	39
4.2.1	Erster Kontakt – Vorbereitungen	39 – 40
4.2.2	Das Eröffnungstreffen	40
	Exkurs	41 – 42
4.2.3	Einzelgespräche mit den Parteien	42
4.2.4	Gemeinsame Sitzungen und Wechseldiplomatie	42 – 43
4.2.5	Das Abschlusstreffen	43 – 44
4.3	Konfliktprophylaxe	44 – 45
	Literaturverzeichnis	46

## Vorwort:

Mit dieser Arbeit werde ich versuchen das Potential und die Notwendigkeit von Konflikten für Gruppen aufzuzeigen. Die gruppendynamischen Vorgänge werden nur soweit es für diese Arbeit notwendig ist aufgezeigt.

Nach einer Erläuterung der Begrifflichkeit Konflikt und der damit verbundenen Aspekte, wird sich der Hauptteil in folgende drei Themen untergliedern: Persönliche Aspekte, Sachlicher Konfliktrahmen und Vermittlungsanliegen und -form der Mediation für das Konfliktmanagement.

Es ist nicht beabsichtigt eine umfassende Klassifikation von Konflikten vorzulegen, das Ziel ist den Blick für die vielfältigen Konfliktformen, -dimensionen und (Eingreif-) Möglichkeiten zu schärfen.

Einige Autoren vertreten recht widersprüchliche Ansichten, welche Methoden zur Mediation/Vermittlung gehören, deswegen werden hier Mediations- und verwandte Methoden unter dem Begriff der Mediation gesammelt. Allerdings sind nicht die Mediationsmethoden, sondern das Anliegen und Vorgehen bei der Mediation Gegenstand.

Hauptsächlich werden Konflikte innerhalb von Gruppen beobachtet, die Konflikte zwischen der Gruppe und einem etwaigen Gruppenleiter sind dabei sekundär. Die vorgestellten Methoden konzentrieren sich nicht auf die pädagogischen Mittel zur Wissensvermittlung und Gruppenfindung, sondern auf die Konzepte zur Konfliktlösung und –bearbeitung. Die Worte Konfliktlösung, -bearbeitung, -management und -abwicklung werden häufig synonym verwendet.

Ich werde versuchen die Notwendigkeit von Konflikterkennung, -austragung und –bewältigung zu dokumentieren. Weiterhin sollen die Auswirkungen von Konfliktmanagement auf die Gruppendynamik behandelt werden.

Bei der Thematik werden Beispiele und Erläuterungen aus den verschiedensten Gruppen vorgetragen, dabei spielt es oft keine Rolle aus welchem Grund sich die Gruppe zusammengefunden hat – aber vorwiegend werden Gruppen behandelt, die ein gemeinsames Anliegen haben, zur besseren Versinnbildlichung der Gruppenprozesse (meistens speziell eine Gruppe Mitarbeiter irgendeines Unternehmens). Der Begriff Arbeit umschreibt hier jegliche, auch nicht kommerzielle Form einen gemeinsamen Auftrag zu erledigen.

Vernachlässigt wird weitgehend die Problematik durch Beziehungsprobleme, speziell Partner- und Freundschaftsprobleme, die für eine Gruppe große Bedeutung haben können.

Auch die therapeutischen Gesichtspunkte sind nicht Gegenstand dieser Arbeit.

## 1. Der Konflikt

Konflikte gibt es wahrscheinlich seit Anbeginn der Menschheit. Wenn Menschen aufeinander treffen ist es zumindest plausibel, dass unterschiedliche Ansichten das Potential für eine Auseinandersetzung beinhalten, den sogenannten Konflikt.

Definition: In Psychologie und Sozialwissenschaften spricht man dann von einem Konflikt, wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind.

(vgl. Berkel, Heidelberg 1997, S. 10)

Jeder Konflikt birgt die Möglichkeit von Zerwürfnissen, Streit, Ärger und Verletzungen, und dennoch die Chance für Wachstum, Klärung und Überprüfung der eigenen Ansichten.

Konflikte erzeugen einen mehr oder weniger starken Lösungsdruck und sind so oftmals der Motor für längst fällige Veränderungen, Auseinandersetzungen oder Umstrukturierungen. Der Krieg ist die wohl schrecklichste, größte und destruktivste Form der Auseinandersetzung, dabei vergessen wir aber oft, dass sich Konflikte auch auf viel kleineren „Bühnen“ im täglichen Miteinander zwischen Menschen abspielen.

Nach einer anfänglich oberflächlichen Betrachtung weist sich meist aus, dass ein Konflikt sich nur selten (oder nie) auf einer Ebene entwickelt oder verläuft. Fast immer bestehen sie aus einer **Sach-** und einer **Beziehungsebene** näheres in einem späteren Kapitel (vgl. Gamber, Weinheim und Basel 1996, S. 16 – 17). Aus diesem Grund ist es von enormer Bedeutung die verschiedenen Formen zu kennen, um die Ebenen des Konfliktes zu erkennen und so die Wichtigkeit der einen oder anderen Ebene zu verstehen.

Bei all diesen Betrachtungen, Diagnosen und Analysen sollten aber die Chancen, die ein Konflikt birgt, nicht vergessen werden und als Motivation zur Bearbeitung dienen.

## Wozu ein Konflikt gut sein kann

### 12 Gründe aus Konflikten zu lernen

1. Konflikte machen *problembewusst*: Die Beteiligten erfahren, wo die Brennpunkte liegen und was sie selbst tun müssen, um sie zu entschärfen.
2. Konflikte stärken den *Willen zur Veränderung*: Sie signalisieren, dass etwas anders gemacht werden muss, z.B. eine alte Gewohnheit aufgeben, eine andere Einstellung angeeignet, neue Fähigkeiten erworben werden müssen.
3. Konflikte erzeugen den *notwendigen Druck*, Probleme aktiv anzugehen: Ohne diesen Druck fehlt häufig die Kraft und Entschiedenheit, brisante Themen anzupacken.
4. Konflikte vertiefen *zwischenmenschliche Beziehungen*: Die Parteien lernen sich besser verstehen, wissen, was ihnen wechselseitig wichtig ist, kennen ihre verletzbare Seite, finden heraus, wie sie auch unter Druck konstruktiv zusammenarbeiten können.
5. Konflikte festigen den *Zusammenhalt*: Die in der täglichen Zusammenarbeit unvermeidlichen Reibereien werden entdramatisiert und versachlicht.
6. Konflikte machen das *Leben interessanter*: Sie durchbrechen die Routine des Alltags, machen Beziehungen lebendig. Gespräche lebhaft und spannend.
7. Konflikte geben den Anstoß, *Fähigkeiten und Kenntnisse* zu vertiefen: Die zunächst schwer verständlichen Ansichten der anderen Seite machen neugierig, der Sache oder dem Thema auf den Grund zu gehen und neue Einsichten zu gewinnen.
8. Konflikte fördern *Kreativität*: Die Beteiligten erfahren, dass ein Problem oder eine Situation ganz verschieden gesehen und bewertet werden kann. Sie einmal aus einem anderen Blickwinkel – dem der Gegenseite – zu betrachten, vertieft das Problemverständnis und erhöht die Chance, eine neue, kreative Lösung zu finden.
9. Konflikte lassen uns und andere *besser kennenlernen*: Im Konflikt erfahren wir, was uns ärgert, verletzt, zu schaffen macht, was uns wichtig ist und wie wir reagieren, wenn andere mit uns konkurrieren oder uns behindern.
10. Konflikte führen zu *besseren Entscheidungen*: Meinungsverschiedenheiten und Kontroversen zwingen dazu, eine Entscheidung sorgfältig zu durchdenken, widersprüchliche Alternativen durchzuspielen und sich erst dann für eine Lösung zu entscheiden.
11. Konflikte fördern die *Persönlichkeitsentwicklung*: Um einen Konflikt konstruktiv zu bewältigen, muss eine Partei ihre egozentrische Sichtweise überwinden und sich in die andere Seite hineinversetzen, was ein höheres Maß an gemeinsamer Bewusstheit und moralischer Verantwortung stiftet.
12. Konflikte können *Spaß* machen – wenn sie nicht überdramatisiert und zu ernst genommen werden. Viele Menschen betreiben riskante Sportarten (Bungee-Jumping, Drachenfliegen), beteiligen sich an aufregenden Wettkämpfen und Spielen, unterziehen sich harten Surviaval-Trainings, sehen sich neugierig nervenkitzelnde Filme an – sie tun dies, weil sie Spannung und Aufregung erleben und genießen wollen. Jeder Konflikt bietet – ganz kostenlos – diese Herausforderung.

(vgl. Berkel, Heidelberg 1997, S. 111 – 112)

## 1.1 Die Konfliktarten

Es existieren verschiedene Konfliktformen, sie werden nach dem wesentlichen Gegenstand der Auseinandersetzung definiert. Natürlich lässt sich auch bei näherer Betrachtung die Form nicht immer genau eingrenzen und so auch die Gewichtung nur vermuten. Zumal der Konflikt ein dynamischer Prozess ist, bei dem sich laufend Veränderungen ergeben und sich die Formen oft vermischen. Bei den Grundtypen wird der Seelische- oder auch Zwischenmenschliche-Konflikt vernachlässigt, da dieser oft auf persönlicher Abneigung beruht und sich so denkbar schlecht thematisieren lässt und die Bearbeitung nur in Sonderfällen für die Gruppe von Nutzen ist.

Die vier Grundtypen:

- **Ziel-Konflikt:** Er entsteht durch differierende Ziel- und Wertvorstellungen sozialer Gruppen.  
Beispiel: Tierschützer wollen Tiere beschützen, die für medizinische Tests gebraucht werden. Die Pharmaindustrie ist aber auf Tests an diesen Tieren angewiesen.
- **Mittel- bzw. Wege-Konflikt:** Hier ist nicht das Ziel, sondern der Weg um es zu erreichen oder die einzusetzenden Mittel der Streitpunkt.  
Beispiel: Die Produktion eines Betriebes soll erhöht werden. Die Mitarbeiter wollen das mit der Einstellung neuer Arbeitskräfte erreichen, die Firmenleitung hingegen will die Steigerung mit schneller Arbeit erreichen.
- **Verteilungs-Konflikt:** Dieser tritt auf, wenn für die subjektiv gleichempfundene Leistung nicht auch die gleichen „Belohnungen“ verteilt werden.  
Beispiel: Ein Mitarbeiter eines Unternehmens erhält für seine Arbeit nicht das gleiche Büro, den gleichen Lohn oder den gleichen Dienstwagen wie sein Kollege.
- **Rollen-Konflikt:** Liegt vor, wenn an eine Aufgabe unterschiedliche Erwartungen geknüpft werden.  
Beispiel: Nach der Versetzung in eine leitende Position wird von den Mitarbeitern weiterhin Loyalität, vom Vorgesetzten aber Führungsqualität gefordert.

(vgl. Altmann, Fiebiger, Müller, Weinheim und Basel 1999, S. 31 – 33)



Professor Barkel fügt diesen Dimensionen in seinem Buch Konflikttraining noch eine weitere hinzu, den:

- **Beziehungs-Konflikt:** Kommt durch Missverständnisse, Machtmissbrauch oder bewusste Demütigung zu Stande.  
Beispiel: Ein Vorgesetzter hat sich über seinen Mitarbeiter geärgert und nutzt jetzt bewusst seine Machtposition, um einen Untergebenen immer Aufgaben unter dessen Leistungsniveau durchführen zu lassen.

(vgl. Barkel, Heidelberg 1997, S. 75)

Eine besonders schwierige Situation ergibt sich, wenn das Konfliktthema nur vorgeschoben ist. Die Konfliktform kann hier häufig nicht richtig erkannt werden. Oft geben die rein sachlichen Aspekte die vielen Emotionen der Teilnehmer nicht umfassend wieder. In einigen Momenten entstehen Konflikte nur, weil sich die eine Partei vor geraumer Zeit durch die ein oder andere Bemerkung oder Geste verletzt oder gedemütigt gefühlt hat. Dann wird ein Anlass gesucht, an dem die aufgestauten Emotionen abgearbeitet werden können. In dieser Situation ist es häufig für alle Beteiligten schwer den eigentlichen Streitpunkt zu finden. Hinzu kommt, dass der vermeintliche „Verursacher“ kein großes Interesse an der Darlegung seiner wirklichen Beweggründe hat. Die Emotionen, die einen solchen Konflikt verursachen können Ablehnung, Neid, Eifersucht, Rivalität, Leitungsanspruch, Angst, Unsicherheit, Kontaktsuche u. v. m. sein (vgl. Rabenstein, Reichel, Thanhoffer, Wien 1996, Abschnitt 5.C S. 13-15).

#### Exkurs:

Bei Barkel wird ausdrücklich übergeordnet zu diesen Konfliktformen gesondert auf die Schwierigkeiten eines Entscheidungsträgers hingewiesen. Selbstverständlich bezieht er sich auf die Rolle, die ein Vorgesetzter in einem Unternehmen bei der Konfliktlösung einnehmen kann. Allerdings ist der Druck, den ein Konflikt auf die Personen ausübt, vergleichbar auch Gruppen besitzen eine innere „Hierarchie“ (vgl. Schattenhofer, Opladen 1992, S. 35ff). Im Sinne des gemeinsamen Zieles besteht Lösungsdruck, der durchaus eine Zeitdimension haben kann, d. h. dringlich ist.

Zudem verunsichern Konflikte häufig die Beteiligten, es ist nicht immer ersichtlich, ob eine „bessere“ Lösung gefunden werden kann.

Die dritte Komponente ist die mögliche Fehlentscheidung und die Angst vor den Folgen.

Unter Umständen leidet bei einer Fehlentscheidung das Ansehen der Person in der Gruppe und/oder es entstehen manchmal nicht unerhebliche Kosten.

Für diese Verunsicherung, den Zeitdruck und die Angst gibt es fünf gängige Bewältigungsstrategien.

<b>Entscheidungskonflikt</b>		
Ursachen des erlebten Drucks		
<i>Angst vor den Folgen</i>	<i>Fehlende Zuversicht</i>	<i>Zeitdruck</i>
<p>Der Entscheider hat Angst vor den Risiken (= Kosten) einer Fehlentscheidung. Wenn sich die Entscheidung hinterher als falsch herausstellen sollte, muss er die Kosten tragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>materiell</i>: Verluste</li> <li>- <i>seelisch</i>: Zweifel an seiner Entscheidungsfähigkeit</li> <li>- <i>sozial</i>: Infragestellung seiner Kompetenz, wenn er eine Entscheidung revidieren muss.</li> </ul>	<p>Der Entscheider glaubt nicht, eine bessere Alternative zu finden als die, die er schon kennt. Doch genau die hält er für unzureichend und ungenügend.</p>	<p>Der Entscheider glaubt, er habe keine Zeit mehr, um nach einer Alternative zu suchen.</p>

#### **Fünf typische Bewältigungsstrategien:**

1. *Starres Festhalten* an der bisherigen Vorgehensweise; ignoriert einfach neue Informationen
2. *Sofortiges Ändern* der bisherigen Vorgehensweise; überdenkt nicht erst die neuen Informationen
3. *Defensives Vermeiden* einer Entscheidung durch:
  - Aufschieben oder Hinauszögern („aussitzen“)
  - Abschieben der Verantwortung an andere („delegieren“)

- Verzerrte Wahrnehmung der Entscheidungslage („herunterspielen“)
- 4. *Hektische Betriebsamkeit:*
  - den Untergang an die Wand malen, wenn nicht sofort entschieden werde
  - impulsiv die erstbeste Alternative wählen, die Abhilfe zu versprechen scheint
  - zwischen verschiedenen Lösungen hin und her springen
  - sich gedanklich im Kreise drehen
- 5. *Konzentrierte Suche* nach einer geeigneten Lösung:
  - den (längerfristigen) Gewinn und Nutzen hervorheben
  - beherzt und beharrlich nach einer neuen, besseren Alternative suchen
  - sich bewusst Zeit für die Entscheidung nehmen.

(vgl. Barkel, Heidelberg 1997, S. 69)

## 1.2 Bewertung von Konflikten

In Zeiten großen Harmoniestrebens wurden Konflikte und Auseinandersetzungen häufig als negativ beurteilt. Wie schon erwähnt, versinnbildlicht der Krieg für viele Menschen die „Urform“ des Konflikts und spiegelt auch so ihre Einstellung zu Konflikten wieder.

Weiterhin wird der Konflikt als störend, zeitraubend und aufreibend definiert.

Erst in jüngster Vergangenheit wurde bei dieser Bewertung umgedacht. Die Auseinandersetzung und ihre dynamische Wirkung auf die Gruppe erhielt eine neue Wichtigkeit, genauso wie im Alltag gehört die Auseinandersetzung zum Leben (vgl. Rabenstein, Reichel, Thanhoffer, Wien 1996, Abschnitt 5.A S. 2). In jeder Gruppe werden unterschiedliche Meinungen und Ziele vorhanden sein und es obliegt allen miteinander die gegensätzlichen Standpunkte zu hören und gemeinsam die beste Lösung für jeden zu finden. Die verschiedensten Methodiken zur Problembewältigung, auf die später noch genauer eingegangen wird, wurden entwickelt um bei sachlichen, aber auch persönlichen Auseinandersetzungen angewandt zu werden. Mit Hilfe dieser Methoden wird ein Kompromiss gesucht, in dem sich alle Beteiligten wiederfinden.

Im Gegensatz zum sachlichen Konflikt, der als Chance zur Entwicklung verstanden wird, stehen häufig die Konflikte in denen die persönliche Ebene im Vordergrund ist. Vom falschen Umgang mit persönlichen Konflikten zeugen Konkurrenzkämpfe, die unter der „Gürtellinie“ ausgetragen werden, bitterböse Trennungen, mobbende Arbeitskollegen u. v. m. (vgl. Kindler, Kalifornien 1988, S. 6). Auseinandersetzungen in denen Macht ausgeübt wird, es nur um bloßes Rechthaben geht, die eine Demütigung oder Kränkung zum Ziel haben sind kontraproduktiv. Bei solchen Differenzen ist aber auch die Austragung wichtig, allerdings ist

oft das Hinzuziehen einer objektiven Partei, die als „Schiedsrichter“ fungiert, nötig (vgl. Altmann, Fiebiger, Müller, Weinheim und Basel 1999, S. 31 – 33).

Das frühzeitige Erkennen und Bearbeiten eines Konfliktes ist zumeist äußerst positiv für die „Betroffenen“. Lange latent ausgetragene Unstimmigkeiten wirken sich oft sehr negativ auf das Gruppenklima aus und nicht selten hinterlassen sie „emotionale Narben“. Erste Signale sind häufig die Meidung jeglichen Kontaktes, herablassende Bemerkungen, das Ignorieren des Gegenübers und mitunter sogar „Lästereien“ mit anderen Gruppenmitgliedern. Diese Anzeichen werden in der Arbeitswelt mit Mobbing umschrieben (vgl. Walter, Frankfurt am Main 1993, S. 7). Wird ein Konflikt lange nicht bearbeitet, so stauen sich unterschwellig Aggressionen und Emotionen auf, die weitere Handhabung gestaltet sich dadurch schwierig und eine Eskalation der Auseinandersetzung wird immer wahrscheinlicher. Natürlich muss aber auch ein lange unterschwellig mitlaufender Konflikt nicht in einer heftigen Auseinandersetzung enden, der Verlauf wird entscheidend von der Persönlichkeit der Beteiligten beeinflusst., auf die genauer in einem späteren Kapitel eingegangen wird.

### 1.3 Die Konfliktelemente

Aus den vorigen Kapiteln lässt sich ableiten, dass das Konflikthandling eine nicht so leicht zu bewältigende Gratwanderung ist. Die Schwierigkeit persönliches und sachliches zu trennen verfolgt die meisten Menschen Zeit ihres Lebens. Oft wurde schon während ihrer Sozialisation persönliches und sachliches nicht getrennt. Eltern bestrafen ihre Kinder häufig auf der Beziehungsebene ohne ihnen die Sachlage zu erläutern, die Kinder wissen, dass sie etwas falsch gemacht haben, aber nicht was (vgl. Kern, Mehl, Nolz, Peter, Wintersperger, Wien 1991, S. S.128ff). Durch falsch oder gar nicht behandelte Konflikte wird Unbehagen und Misstrauen in der Gruppe gesät, Gruppenmitglieder versuchen Autonomie zu erhalten, indem sie Aufgaben möglichst alleine bewältigen. Vertrauen wird durch Misstrauen ersetzt und die Menschen kontrollieren sich gegenseitig, um sich dann auch Fehler vorwerfen zu können (vgl. Altmann, Fiebiger, Müller, Weinheim und Basel 1999, S. 36). In solchen Situationen überlappen die emotionalen die sachlichen Aspekte, kompetitive Verhaltensweisen werden angewandt und die gegenseitige Wahrnehmung ist getrübt. Weit weg von einer objektiven Wahrnehmung ersetzen hier Emotionen die Beobachtungsgabe. Versöhnliche Gesten werden als Tauschungsmanöver abgetan und Freundlichkeiten als Verunglimpfung empfunden. Häufig tritt hier das *Spiegelbild-Phänomen* in Kraft: *Gleiches Verhalten wird unterschiedlich bewertet*. Eigenes Verhalten ist clever, zahlt allerdings der

andere es mit gleicher Münze heim, so erscheint sein Verhalten als aggressiv und verlogen (vgl. Altmann, Fiebiger, Müller, Weinheim und Basel 1999, S. 37).

Durch den vermiedenen Kontakt wird die Differenz immer mehr betont, die Unterschiede werden als unüberbrückbar angesehen und Verbindungspunkte werden kaum noch wahrgenommen. Ein wichtiges Element solcher Konflikte ist die Informationsverwaltung, Informationen werden nur noch „Sympathisanten“ zugänglich gemacht, bisweilen wird der anderen Partei sogar bewusst eine Fehlinformation vermittelt. Die Information steht für die Machtposition eines Kontrahenten (vgl. Decker, München 1994, S. 145 – 151).

Das Klima im Endstadium eines solchen Konfliktes ist höchst feindselig und aggressiv. Die Parteien nehmen für ihren „Sieg“ manchmal sogar die bewusste Schädigung des Gegners in Kauf, eine eigenständige Kommunikation ist dann fast nicht mehr möglich. Gerade dieses Schweigen macht die Konfliktlösung beinahe unmöglich, dort beginnt die Aufgabe eines Schlichters oder Moderators, auch Mediator genannt. Hierzu mehr in einem späteren Kapitel.

## 2. Grundeinstellung der Beteiligten

Der Konfliktverlauf wird immer durch seine Mitglieder geprägt. Er hängt, neben vielen anderen, von zwei grundsätzlichen Dingen ab:

- Persönliche Einstellung  
Wie ist die Einstellung des Einzelnen zum Thema Konflikt?
- Persönliche Ziele  
Welches Ziel verfolgt er oder sie?

### 2.1 Persönliche Einstellung

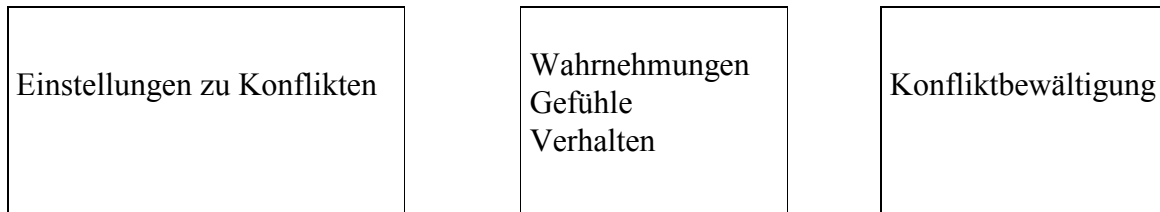
Die eigene Einstellung ist von zentraler Bedeutung für den Werdegang eines Konfliktes. Es wird sich wahrscheinlich genau die innere Umgangsweise mit Auseinandersetzungen jedes Einzelnen wiederfinden lassen. Der Konflikt ist eine von vielen Menschen wenig geübte Variante der Auseinandersetzung mit einem bestehenden Problem, oft werden den Beteiligten erst während oder nach Ablauf der Situation ihre Denkmuster bewusst. Eventuell ist die Problembehandlung eine mögliche Form der Selbsterfahrung und kann als Lerneffekt zur späteren Konfliktprophylaxe dienen.

Zusammengefasst:

Die eigene aus Erfahrung gewonnene Einstellung beeinflusst

- die Wahrnehmung: Erkenne ich die Signale oder verdränge oder verleugne ich sie?

- die Gefühlslage: Bin ich eher hilflos, ängstlich oder aggressiv?
- das Verhalten: Ist meine Vorgehensweise eher offen, aktiv, kooperativ oder weiche ich aus, wehre ab oder werde aggressiv?



(vgl. Berkel, Heidelberg 1997, S.9)

### 2.1.1 Eigene Verhaltensmuster

Neben den später erläuterten aufzustellenden Regeln für den Konflikt, den Rahmenbedingungen, ist das Erkennen der eigenen und anderer Verhaltensmuster ein wichtiger Grundbestandteil eines erfolgreichen Konfliktmanagement.

Grundsätzlich lassen sich zwei gegensätzliche Herangehensweisen in ihrer Extremposition darstellen.

- Die Problemlösungs-Strategie ...  
geht davon aus, dass jeder Konflikt grundsätzlich lösbar ist und die Bewältigung beiden Seiten einen Vorteil bringt.
- Die Poker-Strategie ...  
geht davon aus, dass jeder Konflikt Sieger und Verlierer haben muss. Gewinnen ist hier das Ziel.

Natürlich gibt es zwischen diesen beiden Extrempositionen viele Abstufungen, aber die Tendenz eines Beteiligten kann an hand dieser Strategien grob eingeschätzt werden (siehe Tabelle S. 13).

<b>Strategien der Konfliktbewältigung</b>	
Problemlösungs-Strategie	Poker-Strategie
<i>Definition</i>	
Ich betrachte den Konflikt als gemeinsames Problem	Im Konflikt muss es Sieger und Verlierer geben. Ich möchte gewinnen.
<i>Absichten</i>	
Ich kenne meine Wünsche, Interessen und Ziele und habe vor, sie täuschungsfrei offenzulegen.	Ich kenne zwar meine Wünsche, Interessen und Ziele, aber ich werde mich hüten, sie offen zu zeigen, entweder sage ich nichts dazu oder verdrehe sie.
Ich suche nach einer Lösung, die uns beide zufrieden stellt.	Ich werde alles daran setzen, dem anderen meine Position aufzuzwingen.
Ich möchte gemeinsame Ziele verfolgen.	Ich will meine eigenen Ziele verfolgen.
<i>Verhalten</i>	
Ich suche Machtunterschiede auszugleichen, indem ich - hervorhebe, wie wichtig es mir ist, dass wir zu einer gemeinsamen Lösung kommen, - betone, dass wir beide aufeinander angewiesen sind.	Ich versuche Machtunterschiede bewusst herauszustreichen, indem ich - gleich zu Beginn feststelle, dass mir überhaupt nichts daran liegt, ob wir zu einer gemeinsamen Lösung kommen, - hervorhebe, dass ich vom anderen in keiner Weise abhängig bin.
Ich stelle zu Beginn meine Gefühle, Interessen, Absichten und Positionen offen und unverfälscht dar.	Ich lasse zu Beginn den anderen im unklaren über meine Gefühle, Interessen, Absichten und Positionen; ich halte mich bedeckt und lasse ihn kommen.
Während der andere spricht, versuche ich, mich in ihn hineinzusetzen.	Ich vermeide es, mich in die Lage des anderen hineinzusetzen; das „psychologisiert“ nur den Konflikt.
Weder locke ich mit Versprechungen noch verunsichere ich mit Drohungen.	Anfangs locke ich mit Versprechungen; wenn der andere aber nicht nachgeben will, zögere ich nicht zu drohen.
Negative Gefühle drücke ich so aus, dass sie nicht verletzen.	Negative Gefühle bringe ich scharf zum Ausdruck, auch wenn sie verletzen.
Heftige Gefühle (Zorn, Ungeduld) gebe ich temperamentvoll wieder (= heißer Konflikt).	Heftige Gefühle halte ich zurück, aber ich nehme mir vor, es ihm zu einem späteren Zeitpunkt „heimzuzahlen“ (= kalter Konflikt).

Ich gebe zu verstehen, dass meine Position nicht das letzte Wort ist.	Ich gebe unmissverständlich zu erkennen, dass ich von meiner Position nicht abrücken kann und werde.
Ich zeige mich entgegenkommend, um eine kooperative Beziehung herzustellen oder zu stabilisieren.	Ich zeige mich entgegenkommend, um die Kooperationsbereitschaft des anderen zum Durchsetzen meiner Ziele auszunutzen.

(vgl. Barkel, Heidelberg 1997, S. 50)

Es existieren jede Menge Fragebogen und Tests zum Erkennen dieser Muster. Allerdings sind die meisten davon auf der Selbsterkennung aufgebaut und erfordern so ein hohes Maß an möglichst objektiver Eigenbeurteilung. Diese „Ungenauigkeit“ könnte durch die Fremdbeurteilung aufgefangen werden, die aber wiederum in sich ein Konfliktpotential birgt und auch äußerst subjektiv ist. Hiermit soll allerdings nicht die grundsätzliche Aussagefähigkeit in Frage gestellt, sondern nur ein Aspekt bezüglich des Ergebnisses solcher Verfahren eingebracht werden. Das Ergebnis lässt sich grob in neun verschiedene Stile für den Umgang mit Konflikten unterteilen. Im folgenden Raster nimmt die Intensität der persönlichen Interaktion von oben nach unten ab, d. h. die oberen Stile sind stark personalisiert.

<p>Stil 3</p> <p><b>DOMINANZ</b></p> <p>Zustimmung wird erzwungen oder Widerstand geleistet</p>	<p>Stil 6</p> <p><b>FEILSCHEN</b></p> <p>Verkauf von gegenseitigen Zugeständnissen für eine Gegenleistung</p>	<p>Stil 9</p> <p><b>ZUSAMMENARBEIT</b></p> <p>Gemeinsame Lösungen für beiderseitigen Gewinn werden gesucht</p>
<p>Stil 2</p> <p><b>BESCHWICHTIGUNG</b></p> <p>Differenzen werden heruntergespielt</p>	<p>Stil 5</p> <p><b>KOEXISTENZ</b></p> <p>Basis auf der beide Seiten ihre Position beibehalten können</p>	<p>Stil 8</p> <p><b>FREISTELLEN</b></p> <p>Konfliktverlauf und –ausgang werden abgegeben</p>
<p>Stil 1</p> <p><b>AUFRECHTERHALTUNG</b></p> <p>Auseinandersetzung wird verzögert oder gar nicht geführt</p>	<p>Stil 4</p> <p><b>SPIELREGELN</b></p> <p>Gemeinsam werden Regeln für die Handhabung der Differenz aufgestellt</p>	<p>Stil 7</p> <p><b>NACHGEBEN</b></p> <p>Ansicht der Gegenpartei wird übernommen</p>



---

### Flexibilität des Standpunktes

bestimmt	mäßig flexibel	flexibel
----------	----------------	----------

(vgl. Kindler, Kalifornien 1988, S. 38)

Viele Menschen legen bei Konflikten ein recht starres Verhaltensmuster an den Tag. Das resultiert wahrscheinlich daraus, dass der Konflikt die Emotionen, Hoffnungen und Wünsche der Beteiligten widerspiegelt und so als äußerst wichtiger Moment wahrgenommen wird. Außerdem wird der Verlauf und der Ausgang zumeist weitreichende Konsequenzen für die Teilnehmer haben. Unter diesen Gesichtspunkten erscheint es um so schwerwiegender, dass wir in solchen Situationen so „ungeübt“ sind und unser Verhaltens-Repertoire verhältnismäßig klein ist (vgl. Schilling, Mainz 1996, S.170ff).

Goleman beschreibt in seinem Buch „Emotionale Intelligenz“ (München 1999, S. 53ff) die Notwendigkeit der Einübung neuer Verhaltensweisen als fast zwingend, da der Mensch dazu neigt die vorher angewandten und bekannten Muster immer zu wiederholen.

In ihrer Kindheit reagieren die meisten Menschen auf Konflikte mit oft äußerst lautstarken, aggressiven oder gewalttätigen Protesten. Andere Ansichten, Regeln und Werte werden nur schwer oder gar nicht akzeptiert. Viele Kinder neigen zu eine sehr egozentrischen und egoistischen Weltanschauung. Beispiele wie das brüllende Kind im Kaufhaus, aus Protest auf die Verweigerung des ein oder anderen Spielzeugkaufes, Kinder die nicht auf die sofortige Aufmerksamkeit der Mutter verzichten wollen oder der Kampf um die Gunst eines Klassenkameraden sind im alltäglichen Leben häufig zu finden. Diese Verhaltensweisen sind natürlich im Verlauf der Zeit als kontraproduktiv anzusehen und beim Lösen von gemeinsamen Konflikten zur beiderseitigen Zufriedenheit nicht anwendbar. Damit Konflikte produktiv gehandhabt werden können müssen neue Verhaltensmuster und auch eine weniger egoistische und egozentrische Denkweise erlernt werden.

<p><b>UNREIFE = NEUROTISCHE</b></p> <p>Konfliktbewältigung</p>  <p>Fauler Kompromiss</p> <p>Hinnahme</p> <p>Abkehr</p>	<p><b>REIFE = ERWACHSENE</b></p> <p>Konfliktbewältigung</p>  <p>Verzicht</p> <p>Unterordnung</p> <p>Synthese</p>
--	--

Abwehr Verschiebung	Annahme Vollwertiger Ersatz Neuorientierung
------------------------	---

Ziel ist durch den Lerneffekt das Verhalten von „unreifen“ zu „reifen“ Umgangsformen zu modifizieren.

(vgl. Berkel, Heidelberg 1997, S. 68)

Wie kann dieser Zustand verbessert werden? Am Anfang steht das Erkennen der eigenen Verhaltensmuster z. B. durch folgende Übungssituation:

#### ÜBUNG: VERTEILEN FIXER RESSOURCEN

Annahme: Sie sind eine von drei Personen, die 500DM bekommen, wenn sie einwilligen, sich an einem Spiel zu beteiligen und sich an dessen Regeln zu halten. Die vierte Person in diesem Spiel ist ein Zeitnehmer. Die Regeln sehen wie folgt aus: Sie und die beiden anderen Spieler treffen sich, und jeder bekommt 500DM. Bei dieser Zusammenkunft – es gibt keine vorherige Diskussion – haben sie maximal sieben Minuten Zeit, um die 1.500 DM der Gruppe neu zu verteilen. Einer von ihnen soll jedoch ohne Geld weggehen. Die beiden anderen Spieler können sich die 1.500DM beliebig teilen. Heimliche Absprachen sind nicht erlaubt – das bedeutet, sie können nicht vereinbaren, eine Person später zu entschädigen, wenn sie während des Spiels einwilligt, auf ihren Anteil zu verzichten. Der Zeitnehmer wird in Einminutenintervallen die verbleibende Zeit verkünden. Wenn die sieben Minuten vorüber sind und eine Neuverteilung in Einklang mit den Regeln nicht erfolgt ist, dann bekommt der Zeitnehmer die gesamten 1.500DM.

In der Praxis haben sich folgende Ergebnisse gezeigt:

- Zwei Lösungsstrategien werden am Häufigsten verwendet:
  - a) Verkaufen  
Dabei wird versucht die eigenen Bedürfnisse für die anderen Beteiligten als besonders dringlich und berücksichtigungswert darzustellen.  
Interessanter Weise versagt diese Strategien meistens.
  - b) Fairplay

Eine gerechte Form der Verteilung soll gefunden werden mit einer Regelung die alle Beteiligten akzeptieren können. In diesem Fall ist das häufig ein Losverfahren oder das Spenden der gesamten Summe für einen wohltätigen Zweck.

Sowohl der Zufall, als auch der komplette Verzicht aller Beteiligten scheint ein adäquates Mittel zu sein.

- Neben diesen Verhaltensweisen treten aber auch fast alle anderen schon beschriebenen Stile sichtbar oder unsichtbar auf.
- In einigen Fällen stimmen die öffentlich gezeigten Herangehensweisen nicht mit den instinktiven, innerlichen Reaktionen überein, d.h. um die Gruppe nicht gegen sich aufzubringen wird in dieser „gespielten“ Situation eine allgemein akzeptierte Vorgehensweise demonstriert. Ein geschulter Konflikttrainer versucht selbstverständlich solche „unechten“ Reaktionen zu verhindern, indem er eine vertrauende Atmosphäre schafft, in der sich jeder möglichst angstfrei ausprobieren kann (vgl. Kindler, Kalifornien 1988, S. 25 – 26).

Nachdem die Muster erkannt sind kann sich jeder Teilnehmer selbst überprüfen. Wie ist mein Verhalten – trage ich zu einem produktiven Ausgang bei oder verhindere ich eher eine Kooperation. Verletze, demütige oder bestätige ich andere Menschen in einer Diskussion usw. Trägt mein Verhalten zum Erreichen meiner persönlichen Ziele bei?

### 2.1.2 Persönliche Ziele

Die zweite bestimmende Komponente des Konfliktverlaufes ist das persönliche Ziel jedes Beteiligten. Im Gegensatz zu Außenstehenden, die oft nur wollen, dass ein Konflikt endet, hat ein „Betroffener“ so gut wie immer eine persönliche Beziehung zum Konfliktverlauf und –ende. Nicht selten identifizieren sich die Beteiligten mit dem Ausgang. Deswegen sollte den Zielen besondere Beachtung gewidmet werden. Bei der Konflikttheorie werden vier Grundtypen unterschieden:

- **Die individualistische Position:** Diese Menschen haben stets ihren eigenen Vorteil im Blick, das Ergebnis soll sie zufrieden stellen, die Belange der anderen Personen sind eher unwichtig.

- **Die soziale Position:** Am Ende sollen alle Gruppenmitglieder gleich dastehen. Unterschiede sollen kompensiert werden.
- **Die kompetitive Position:** Das Ziel ist am Schluss besser als das Gegenüber dazustehen, wie in einem Wettbewerb.
- **Die kooperative Position:** Hier soll ein Kompromiss zum Wohle aller gefunden werden. Niemand wird vernachlässigt, Einschränkungen dienen dem Fortschritt des Ganzen.

Die ersten drei Grundtypen neigen dazu sich in einem Konflikt persönlich angegriffen zu fühlen, der Ausgang einer Auseinandersetzung steht für den Wert ihrer Person. Das birgt die Gefahr das Ergebnis nicht sachlich zu betrachten, sondern Einschränkungen auf die eigene Person zu beziehen. Daraus resultieren nicht selten Rachegefühle, die dann wiederum den nächsten Konflikt herauf beschwören (vgl. Altmann, Fiebiger, Müller, Weinheim und Basel 1999, S. 35).

## 2.2 Konfliktfähige Persönlichkeit

Wie sieht nun diese konfliktfähige Persönlichkeit aus? Sicherlich gibt es nicht *die* konfliktfähige Persönlichkeit, einen einzig gültigen Prototyp eines Menschen der immer und überall Konflikte positiv beeinflusst, aber es gibt Verhaltensmerkmale die einen günstigen Verlauf wahrscheinlich erscheinen lassen.

Wie schon erwähnt spielen sich Konflikte auf zwei Ebenen ab, der persönlichen und der sachlichen Ebene.

Die reine Sachlage ist oft in einem Prozess mehr oder weniger zufällig entstanden, selten ist der Konfliktanlass ein geplantes Szenario. Der positivste geplante Konfliktanlass ist ein durch Gruppenleiter oder Trainer inszenierte oder forcierte Szene in der sich die Gruppe, meist über ein relativ unwichtiges Thema oder eine Veränderung auseinandersetzen soll. Nicht so positiv anzusehen ist, wenn z. B. auf der Beziehungsebene ein Partner offiziell den anderen demütigt, um auf seine Bedürfnisse oder Probleme aufmerksam zu machen vgl. Schütz, Mainz 1989, S. 130ff).

### 2.2.1 Selbstbeherrschung

Die emotionale Haltung eines jeden Beteiligten und das daraus resultierende Verhalten kann aber sehr wohl von jedem selbst beeinflusst werden. Das Kontrollieren der eigenen Emotionen, Leidenschaften und Triebe hat zentralen Einfluss auf die Entwicklung der Auseinandersetzung. „Die Fähigkeit zum Verzicht auf die sofortige Befriedung eines Impulses stellt die Grundvoraussetzung zur emotionalen Selbstbeherrschung dar, da alle Emotionen in einem Handlungsimpuls münden.“(vgl. Goleman, München 1998, S. 109)

Mit dem Marshmallow-Test wurde in Amerika das Verzichtverhalten vierjähriger getestet. Die Vierjährigen bekamen folgenden Vorschlag:

„Wenn du wartest, bis ich eine Besorgung erledigt habe, bekommst du zwei Bonbons; Wenn du nicht so lange warten kannst, bekommst du nur einen, aber den sofort.“

Der Kampf zwischen Impuls und Zurückhaltung begann, Es und Ich, Begehren und Selbstbeherrschung, Gratifikation und Aufschub. Grundsätzlich kann zwar durch diesen Test nicht unbedingt der Charakter beurteilt werden, aber er gibt Hinweise auf den vermutlichen Weg, den dieser Mensch im weiteren nehmen wird. Die Mittel, die die Kinder gebrauchten um dieser Versuchung zu widerstehen (einige stellten sich schlafend, andere hielten sich die Augen zu, manche sangen, spielten oder führten Selbstgespräche) waren nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Kinder, die der Versuchung nicht widerstehen konnten, nahmen das Bonbon meist nur wenige Sekunden nachdem der Erwachsene die Bildfläche verlassen hatte, mit der ablaufenden Zeit wurde immer wahrscheinlicher, dass das Kind bis zur Wiederkehr des Erwachsenen durchhält. Als Jugendliche wurden diese Versuchspersonen erneut untersucht, es zeigte sich ein auffälliger Unterschied zwischen den beiden Gruppen. Die Jugendlichen, die damals widerstanden hatten, zeigten größere soziale Kompetenz. Sie waren:

- durchsetzungsfähig
- selbstbewusst
- zuversichtlich
- vertrauenswürdig
- verlässlich
- und wurden mit Frustration gut fertig

In Stresssituationen

- blieben sie handlungsfähig
- wurden nicht fahrig oder übertrieben unsicher
- brachen sie nicht zusammen

### Herausforderungen

- nahmen sie bereitwillig an
- und stellten sich ihnen

### Bei Schwierigkeiten

- gaben sie nicht auf

### Bei Projekten

- übernahmen sie die Initiative

Auch in späteren Tests demonstrierten sie die Fähigkeit zum Verzicht.

Die anderen Versuchspersonen (etwa ein Drittel), die nach dem Bonbon gegriffen hatten zeigten ganz andere Verhaltensmuster sie waren:

- sozialen Kontakten gegenüber abgeneigt
- störrisch
- unschlüssig
- argwöhnisch
- zeigten großen Sozialneid
- mit Frustration konnten sie nicht umgehen
- hielten sich für unwürdig und „schlecht“

### In Stresssituationen

- waren sie wie gelähmt

### Sie neigten zu

- Eifersucht
- Neid

### Auf Irritationen reagierten sie

- gereizt
- und wurden aggressiv

Auch nach den vielen Jahren waren sie bei der Testwiederholung immer noch unfähig den Impuls zu unterdrücken.

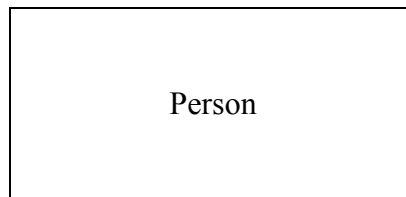
(vgl. Goleman, München 1998, S. 111ff)

Was aber sagt das konkret für die Konfliktbewältigung aus? Die Grundvoraussetzung für kooperative Konfliktbewältigung ist die persönliche Erregung zu kontrollieren. Unter diesem Gesichtspunkt bekommen Redewendungen wie „Zähl doch erst mal bis zehn“ oder „Gut Ding will Weile haben“ eine neue Gewichtung, scheinbar war und ist die Gefühlskontrolle ein vielseitig bekannter und wichtiger Aspekt. Nur wenn nicht jeder in der Auseinandersetzung sofort emotional reagiert, kann eine kooperative Situation entstehen und so die Gegenpartei überhaupt wahrgenommen werden. Eine heftige gefühlsmäßige Reaktion macht die Verhandlungen sehr schwierig, mitunter im Moment unmöglich. Wer verhandelt schon mit einem schreienden oder vor Wut überschäumenden Menschen oder aber mit einem am Boden zerstört weinenden? Genauso zu beachten ist die andere Seite der Emotionen, ein soeben gedemütigter oder verletzter Beteiligter wird wohl kein großes Interesse an der Konfliktsachlage haben.

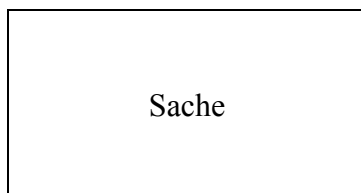
### *Kreislauf kooperativer Konfliktbewältigung*

A.

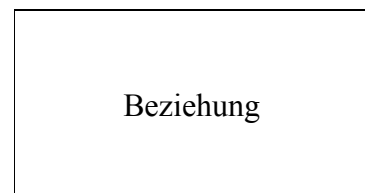
Erregung kontrollieren



E. Vereinbarung treffen



B. Vertrauen bilden



D. Problem lösen

C. Offen kommunizieren

(vgl. Berkel, Heidelberg 1997, S. 103)

Alarmierend erscheint, dass viele der Merkmale der oben beschriebenen Kinder, die nicht fähig waren sich zu kontrollieren, sich bei den Merkmalen der konfliktträchtigen Persönlichkeit wiederfinden. Konfliktträchtige Personen sind solche, die einfach häufiger in Konflikte mit ihren Mitmenschen geraten und nicht selten auch den Konfliktverlauf negativ beeinflussen.

Sie weisen ein oder mehrere der folgenden Merkmale auf:

- geringe Flexibilität
- mangelnde Kontaktfähigkeit
- seltene Kompromissbereitschaft
- uneinsichtig
- kann andere nur schwer tolerieren
- fehlende Frustrationstoleranz
- geringe Belastbarkeit
- Pessimismus

(vgl. Barkel, Heidelberg 1998, S. 44 – 45)

Dem gegenüber stehen die Merkmale der konfliktfähigen Persönlichkeit.

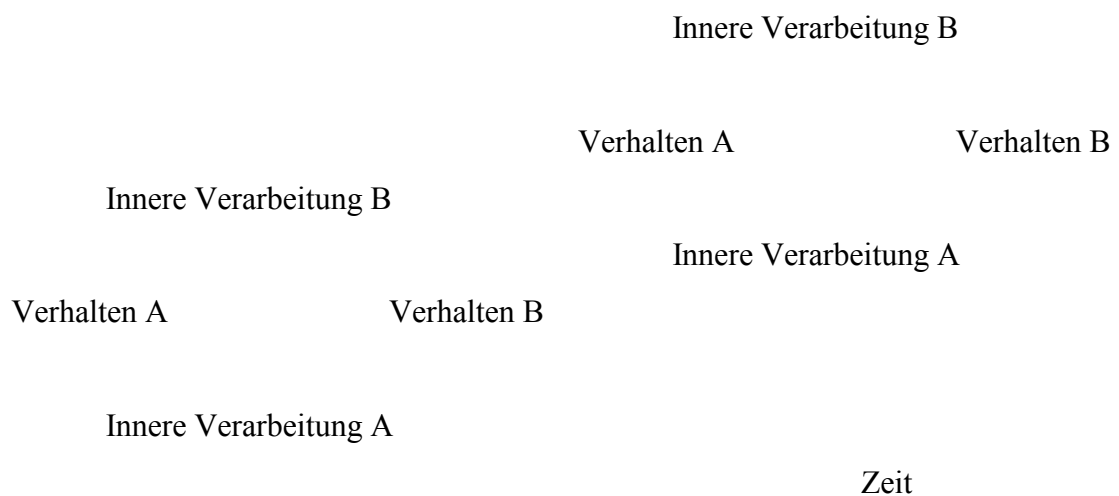
### 2.2.2 Merkmale der konfliktfähigen Persönlichkeit

Konflikte binden Energien, dass kann vielfältige Dimensionen annehmen, von einer momentanen Irritation bis hin zur Handlungsunfähigkeit. Ein offener Disput endet selten mit dem Ende des Gesprächs, die Beteiligten nehmen das Erlebte in sich auf und verarbeiten es. Bei der innerlichen Verarbeitung wird die Interaktion mit Bildern, Erlebnissen und Gefühlen in Verbindung gebracht, nicht selten treten Projektionen oder verdrängte Gefühle auf. Das kann eine gewisse Eigendynamik entwickeln und den Konflikt steigern. Dieser „Dralleffekt“ kann die inneren Emotionen in einem Kreislauf stetig steigern, der dann unter Umständen, weder einen weiteren äußeren Anlass braucht, noch viel mit dem eigentlichen Konflikt zu tun



hat. Diese Eigendynamik ist oft für die anderen nicht überschaubar, der sprichwörtliche „Tropfen der das Fass zum Überlaufen bringt“ ist häufig einfach auf so eine im äußeren Konflikt entstandene und durch die Eigendynamik „hochgepuschte“ Situation gefallen. Daraus folgt ein Konflikt hat neben der Sach- und der Beziehungsebene auch immer eine Innen- und eine Außenseite. Die Innenseite ist die am Schwersten einschätzbare Komponente, selbst die emphatischsten Menschen können die Ausmaße nur vermuten und schätzen. Oft zeigt sich erst im Gespräch oder bei einer Aussprache nach etwas vergangener Zeit die wahre Dimension. Das Paradoxe daran ist, würden diese Gefühle offen ausgesprochen, könnten die Aspekte bearbeitet und so der Kreislauf unterbrochen werden (vgl. Schmidt-Grunert, Freiburg 1997, S. 204 – 215)

## Eskalation



(vgl. Barkel, Heidelberg 1997, S. 59)

Um diese Eigendynamik zu verdeutlichen, hier eine kleine Geschichte (Watzlawick, München 2000, S. 37 – 47), in der beschrieben wird welche Konflikte sogar ohne äußeren Anlass auf der inneren Ebene entstehen können:

## DIE GESCHICHTE MIT DEM HAMMER

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat etwas gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts angetan; der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht` s mir wirklich. – Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch noch bevor er = Guten Tag = sagen kann, schreit ihn unser Mann an: = Behalten Sie sich Ihren Hammer, Sie Rüpel! =

Natürlich werden die Zusammenhänge in dieser Geschichte etwas überspitzt, die Aussage wird dadurch aber um so verständlicher.

Nun aber zu den konkreten Merkmalen der konfliktfähigen Persönlichkeit. Aus den vorigen Kapiteln lässt sich entnehmen, dass die Selbstbeherrschung/Eigenkontrolle und die daraus resultierenden Wesensmerkmale ein wichtiger Punkt sind. Bei der konfliktträchtigen Persönlichkeit wurde darauf hingewiesen, dass je unsicherer die Person sich selber ist, desto eingeschränkter ist das Verhaltens-Repertoire. Der Umkehrschluss ist, dass eine breite Verhaltenspalette die Konfliktfähigkeit fördert (vgl. Becker, Wiesbaden 1994, S. 205 – 210).

<b>Konfliktfähige Persönlichkeit</b>	
Merkmal	Zeigt sich als Fähigkeit und Bereitschaft...
Flexibilität und Identität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sich auf unterschiedliche Menschen und Situationen ein- und umzustellen</li> <li>• die eigenen Ziele in wechselnden Situationen nicht aus den Augen zu verlieren</li> </ul>
Selbstwert und Dienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• um die eigenen Stärken zu wissen und sich auf sie zu besinnen</li> <li>• einer Idee zu dienen und anderen von Nutzen zu sein</li> </ul>

Belastbarkeit und Zielgerichtetheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• momentan unklare oder widersprüchliche Situationen auszuhalten</li> <li>• Entscheidungen zu treffen und konsequent umzusetzen</li> </ul>
Selbstbestimmung und Einsicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sich eine unabhängige Meinung zu bilden, sie in Gruppen und gegenüber Autoritäten zu vertreten</li> <li>• zu lernen, d.h. eigene Annahmen in Frage zu stellen und kompromissbereit zu sein</li> </ul>
Zuversicht und Realitätssinn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen in sich, andere und die Zukunft zu entwickeln</li> <li>• mit Enttäuschungen und Misserfolgen zu rechnen und leben zu können</li> </ul>
Wertorientierung und Toleranz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sich auf objektive Werte zu verpflichten</li> <li>• unterschiedliche Werte zu vertreten und mehrere Lebensziele zu verfolgen</li> </ul>

(vgl. Berkel, Heidelberg 1997, S. 64)

### 3. Der Konfliktraumen

Neben den in den vorigen Kapiteln beschriebenen Konflikt beeinflussenden Persönlichkeitsmerkmalen, gibt es noch die sachliche Konfliktebene. Hierbei wird der Konflikt als Struktur oder Prozess angesehen. Das heißt: Gegenstand ist nicht das Thema, sondern die äußeren Regulaarien, Bedingungen, Verlauf und Entwicklung, im folgenden übergreifend als Konfliktraumen bezeichnet. Viele dieser sachlichen Aspekte klangen in den vorigen Kapiteln schon an, sie werden hier zum besseren Verständnis noch mal genannt und kurz erläutert.

#### 3.1 Die Konfliktdiagnose

Nachdem der Blick bisher auf die Persönlichkeit gerichtet wurde, beschäftigen sich die folgenden Kapitel mit dem Analysieren des Konfliktes. Losgelöst von den Beteiligten Personen, werden hier die Konflikt-Umstände geklärt.

##### 3.1.1 Die Streitpunkte

Wenn ein Konflikt zur Aussprache kommen soll, müssen zuallererst die unterschiedlichen Ansichten vorgetragen werden. Die zentrale Frage lautet: Worum geht es?

Genauso facettenreich wie die Beteiligten, können auch die Themen sein. Beinahe alles kann zum Streitpunkt werden. Es erscheint wichtig die Streitpunkte von jedem selber vortragen zu lassen und nicht im Sinne einer Moderation vermutete Standpunkte zu verkünden. Wie schon erwähnt liegen Außenstehende oft falsch mit ihrer Einschätzung. Allerdings hat es sich als sinnvoll erwiesen die Streitpunkte zu dokumentieren und aufzuzeigen, im Sinne einer Konfliktlandschaft.

In dieser Konfliktlandschaft werden die Streitpunkte und die vorhandenen Emotionen notiert. Es wird überprüft, ob dies beide Parteien gleich empfinden und ob sie ihr Wissen aus Vermutungen oder Gesprächen beziehen. Weiterhin wird versucht zu klären, ob die Streitpunkte nur vorgeschoben wurden, um das eigentliche Thema zu verdecken. Der Sinn ist die Klärung der Gewichtung und das Finden des „springenden“ Punktes (vgl. Gäde, Listing, Mainz 1992, S. 117 –120).

### 3.1.2 Die Parteien

Neben den persönlichen Merkmalen, die in den vorigen Kapiteln beschrieben wurden, ist hier auch der „Status“ der Beteiligten gemeint. Ohne tiefer auf gruppensdynamische Prozesse einzugehen, lässt sich feststellen, dass jede Form des Status ihre eigenen Regeln und Bedingungen hat. Es erscheint einleuchtend, dass ein Konflikt durch die Interessendifferenzen von Einzelpersonen ausgelöst ein anderes Handling erfordert, als z.B. einer der durch Gruppeninteressen entstanden ist.

Fragestellung: Wer steht im Konflikt gegeneinander?

Bei der Statusermittlung gilt es allerdings auch Machtverhältnisse, Beziehungen und Erwartungen innerhalb der Parteien und die verschiedenen Abhängigkeiten zu klären. Gerade im Arbeitsleben nimmt der Status einen hohen Stellenwert bei der Konfliktbewältigung ein. Unter Umständen müssen bei dieser Situation sogar noch die unterschwellig vorhandenen Interessen Dritter, nicht direkt am Konflikt beteiligter, berücksichtigt werden (vgl. Schütz, Mainz 1989, S. 23 –28).

### 3.1.3 Die Form

Welche Art von Konflikt liegt vor? Kann die Situation als Wert-, Sach-, Beziehungs- oder Verteilungskonflikt klassifiziert werden?

Neben dieser Ebene wird die Konfliktform durch die Akteure geprägt. Sie ist das Resultat des Zusammenspiels der Emotionen, der verschiedenen Einstellungen (Konflikt-Strategie) und der Verhaltensmuster (Konflikt-Stile).

Da Konflikt-Strategie und Konflikt-Stile (siehe Kapitel 2.1.1) schon hinlänglich beschrieben wurden, wird in diesem Kapitel der Akzent auf die übergeordneten Emotionen gesetzt. Neben den Emotionen der Einzelpersonen existieren hier auch wieder zwei Extrempositionen, heiß und kalt. Diese recht platten Formulierungen spiegeln die Austragungsform eines Konfliktes wieder. Sie sind oft nicht einzig und allein eine Frage des Temperamentes, sondern häufig auch das Resultat von Erwartungen und Erlebnissen. Auch hier ist es wieder wichtig, das Warum und Wie zu verstehen, damit eine mögliche genaue Einschätzung geschehen kann und Verständnis bei der eigenen oder anderen Partei, einem selber oder dem Vermittler geweckt wird.

Dieses Verständnis ist die Grundbedingung für das Mitfühlen, die sogenannte Empathie. Versteht ein Mensch die Empfindungen seines Gegenübers ist eine erste gemeinsame Ebene entstanden, auf dieser Ebene ist ein Miteinander bedeutend wahrscheinlicher. Das Angehen oder die Auseinandersetzung mit dem Konflikt kann in einer vertrauteren, vielleicht sogar angstfreieren Atmosphäre beginnen/stattfinden (vgl. Goleman, München 1998, S. 127 – 144)

<b>Heiße und kalte Konflikte</b>		
	Heißer Konflikt	Kalter Konflikt

Merkmale	<p>Die Parteien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind übermotiviert</li> <li>• erhitzen sich für ihre Ziele</li> <li>• dünken sich überlegen</li> <li>• suchen die direkte Konfrontation mit der Gegenpartei</li> <li>• wollen die andere Seite partout überzeugen</li> <li>• empfinden Regeln und Prozeduren als hinderlich</li> <li>• explodieren im Kontakt miteinander</li> </ul>	<p>Die Parteien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind voneinander enttäuscht und desillusioniert</li> <li>• zweifeln an sich selbst</li> <li>• haben den Glauben verloren, den Konflikt noch mit Anstand lösen zu können</li> <li>• behindern und blockieren sich, wo sie nur können</li> <li>• äußern sich sarkastisch und zynisch über die Gegenpartei</li> <li>• empfinden tiefe Aversionen gegeneinander</li> <li>• gehen einem direkten Kontakt aus dem Weg</li> <li>• ziehen sich auf unpersönliche Formalien, Regeln und (Dienst-) Wege zurück</li> </ul>
Ansatzpunkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuerst die persönlichen Beziehungen klären, weil der hochgradig personalisiert ist.</li> <li>• Die Parteien sind bereit zu offener Aussprache und Überprüfung ihrer Standpunkte und Meinungen. In dieser Phase möchten sie ungern über externe Bedingungen sprechen.</li> <li>• Erst später sind die Parteien bereit, auf organisatorische Aspekte und Rahmenbedingungen einzugehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuerst die Parteien befähigen, den Konflikt miteinander auszutragen; dazu muss ihr Selbstwertgefühl gestärkt werden. Direkte Konfrontation oder Daten- Rückkopplung rufen zu Beginn massive Abwehr und Ablehnung hervor.</li> <li>• Phantasien entwickeln lassen, wie es in der nächsten Zukunft weitergeht, um die Parteien dazu zu bringen, die Verantwortung für die Folgen ihres (Nicht-) Handelns zu übernehmen.</li> <li>• Umgehungs- und Vermeidungsprozeduren direktiv abändern, um den Hang zur Isolierung und den gewohnten Rückzug zu unterbinden.</li> </ul>

(vgl. Berkel, Heidelberg, S. 48)

### 3.1.4 Der Verlauf

Ein Konflikt ist ein dynamischer Prozess. Er ändert sich ständig, unter Umständen mit jeder neu vorgebrachten Emotion oder jedem weiterem Argument. Bei jeder Veränderung sollte auch die Bewältigungsstrategie überprüft werden. Von den Parteien im Moment der Auseinandersetzung wird dieser Wechsel häufig kaum bemerkt, Aktion und Reaktion beherrschen das Geschehen.

Zur Analyse des Konfliktverlaufes erscheint es sinnvoll bei folgendem Punkt die Beobachtung anzusetzen:

Wie hat der Konflikt begonnen?

Der typische Konfliktverlauf beginnt mit einer Debatte, durch Konversation soll die andere Partei, von der jeweiligen anderen Ansicht, überzeugt werden. Gelingt dies ist diese Konfrontation meist sofort beendet.

Gelingt dies nicht, beginnt eine Polarisierung und die Fronten verhärten sich. Daraus entstehen zum Teil recht heftige Aktionen und Reaktionen zum Überzeugen oder zum Gewinnen der Auseinandersetzung. Koalitionen bilden sich, die Gegenseite wird offen gedemütigt, vielleicht fallen sogar Drohungen. Bei diesem Stand halten sich die Parteien noch an verschiedene Regeln.

Lässt sich die Gegenpartei nicht besiegen, wird ein kämpferisches Verhalten offenkundig. Nur in den wenigsten Fällen ist hiermit eine gewalttätige Auseinandersetzung gemeint, viel mehr finden hier Vorgehensweisen wie die Ausgrenzung einer Person (Mobbing), das Wahrnehmen einer Drohung oder das Ausüben von Macht statt (vgl. Walter, Frankfurt am Main 1993, S. 55- 61).

<b>Konflikt</b>		
als		
<i>Debatte</i>	<i>Aktion</i>	<i>Kampf</i>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die andere Partei gilt als <b>Partner</b>, der <b>überzeugt</b> werden soll</li> <li>• Die Debatte wird mit <b>Worten</b> geführt</li> <li>• Die Parteien benutzen dazu rhetorische <b>Argumentationsfiguren</b> und psychologische <b>Einflusstaktiken</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die andere Partei gilt als <b>Gegner</b>, der <b>besiegt</b> werden soll</li> <li>• Das Spiel lebt von geschickten <b>Spielzügen</b>, d.h. Aktionen, die den Gegner in die Enge treiben und zum Aufgeben nötigen sollen</li> <li>• Nicht alle Mittel sind erlaubt, die Akteure respektieren gewisse <b>Spielregeln</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die andere Partei gilt als <b>Feind</b>, der persönlich getroffen, unterdrückt, geschädigt, ja schließlich <b>vernichtet</b> werden soll</li> <li>• Im Kampf ist <b>jedes Mittel</b> recht, auch Gewalt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Debatte ist nur sinnvoll, wenn es eine richtige (oder wahre) Meinung gibt, die andere Seite aber entweder <b>nicht hinreichend informiert</b> ist oder <b>nicht logisch zu denken</b> vermag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Spiel setzt voraus, dass die Parteien möglichst <b>gleich stark</b> sind</li> <li>• Zwischen ungleichen Parteien kommt es entweder zu verdeckten Aktionen oder gleich zum Kampf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Konflikt nimmt dann die Form eines Kampfes an, wenn die <b>andere Partei als alleinige Ursache</b> des Übels angesehen wird</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt als Debatte ist beendet, wenn eine Seite die Argumente der anderen übernommen hat, d.h. sich <b>hat überzeugen lassen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt als Spiel ist beendet, wenn (auch durch Dritte) feststeht, dass eine Seite <b>gewonnen</b> und die andere <b>verloren</b> hat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt als Kampf ist beendet, wenn eine Seite die andere <b>ausgeschaltet</b> hat</li> </ul>
<p>1. <i>Diskussionen</i> Differenzen werden bewusst</p> <p>2. <i>Zusammenstöße</i> Polarisierung beginnt</p> <p>3. <i>Verhärtung</i> Standpunkte lassen sich nicht mehr versöhnen</p>	<p>4. Koalitionsbildung Verbündete werden geworben</p> <p>5. <i>Gesichtsverlust</i> Die Gegenpartei wird öffentlich demontiert</p> <p>6. <i>Drohungen</i> Sanktionen werden angedroht</p>	<p>7. <i>Ausgrenzungen</i> Die Gegenpartei wird als „Unmensch“ ausgesondert</p> <p>8. <i>Zerstörungsschläge</i> Die andere Seite soll am „Lebensnerv“ getroffen werden</p> <p>9. <i>Totale Konfrontation</i> Vernichtung um jeden Preis, auch dem der Selbstzerstörung</p>

(vgl. Berkel, Heidelberg 1997, S. 57)

### 3.1.5 Das Ergebnis



Ist der Konflikt nach mehr oder minderlangen Verhandlungen objektiv beendet, sollte eine Ergebnisbeurteilung stattfinden, diese ist auch für die spätere Konfliktprophylaxe wichtig. Nur wenn ein Ende gefunden wurde, bei dem beide Parteien auf der Verständnis - und Klärungsebene zusammengefunden haben, ist mit einem späteren wiederaufflammen nicht zu rechnen.

Eine genaue Aufnahme des Konfliktverlaufes zeigt, ob eine Partei gedemütigt oder verletzt worden ist – hier besteht Klärungsbedarf, diese Emotionen müssen be- und verarbeitet werden.

In einigen Fällen setzt eine Partei den Konsens einfach nicht um, in der Hoffnung so doch noch „Recht“ zu haben oder Macht auszuüben. Hier ist sofortiges Eingreifen von Nöten, damit die Konfliktaustragung nicht umsonst war und vielleicht alles später wieder von Neuem beginnt (vgl. Becker, Wiesbaden 1994, S. 249 –251).

### 3.2 Die Konfliktbewältigung

In der Abbildung Kreislauf kooperativer Konfliktbewältigung (S. 21) wurden die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Zusammentreffen aufgezeigt. Hier nun genaueres. Die erste Form der Auseinandersetzung ist meist das persönliche Gespräch der Parteien, die bisher aufgezeigten Umstände können aber genau dies äußerst schwierig gestalten. Für einen positiven Gesprächsverlauf gelten folgende Regeln.

#### 3.2.1 „Erregung kontrollieren“

Menschen sind bestrebt alle ihre Energien im Fluss zu halten, auf Irritationen und Behinderungen reagieren sie im besten Fall mit Gelassenheit oder freundlicher Klärung. Meistens aber neigen sie dazu ärgerlich oder wütend zu werden. Sie drängen darauf die Situation früher oder später zu bereinigen, damit sie wieder im „Fluss“ sind. Es gibt keine allgemeingültige Gewichtung eines Konflikthanlases, zum Streitpunkt kann alles werden, das die eine Partei hindert, irritiert oder verletzt.

Nicht selten entstehen durch solche Vorkommnisse Aggressionen. Sicherlich hatten diese Aggressionen in der Entwicklung der Menschheit ihren Sinn. In grauer Vorzeit machte es durchaus Sinn, das Terrain zu verteidigen, Nebenbuhler zu verjagen oder zur Sicherung des Status gegen einen Artgenossen zu kämpfen. Biologisch gesehen wappnet sich der Körper bei einem „Angriff“ mit der Ausschüttung von Hormonen, entweder um schneller wegzulaufen zu können oder heftig zuschlagen zu können. Automatisch schlägt das Herz schneller, die

Atmung wird flacher und die Muskeln werden gespannt. Das Denken wird weitgehend abgeschaltet, größtenteils ist nur noch das Gefühl präsent. Solche Veränderungen werden vom Gegenüber unter Umständen als Drohgebärde wahrgenommen.

Die äußeren Umstände haben sich seither völlig verändert, die biologische Disposition hat sich aber noch nicht vollständig gewandelt. Auch heute reagieren Menschen häufig auf jegliche Behinderung instinktiv noch mit den althergebrachten Verhaltensmustern.

Das ist nicht als Entschuldigung für die Ausübung von Gewalt gedacht, sondern als Beschreibung für die Heftigkeit der aufkommenden Gefühle und der Energiemenge die für die Kontrolle solcher Emotionen nötig ist (vgl. Kern, Mehl, Nolz, Peter, Wintersperger, Wien 1991, S. 63 – 76).

Daraus folgt: Ein wütender Mensch ist höchst wahrscheinlich nicht in der Lage einen konstruktiven Beitrag zum Konflikt zu leisten. Aber auch mit diesem Wissen ist niemand vor solchen Gefühlen gefeit, die Kunst ist die eigene Erregung zu kontrollieren. Die mögliche eskalierende Wirkung der inneren Verarbeitung wurde schon in einem vorigen Kapitel beschrieben, aber genau diese Möglichkeit der inneren Verarbeitung kann eine durchaus de-eskalierende Bedeutung für den Konflikt haben. Indem der erste Drang einer lautstarken oder körperlichen Antwort innerlich abgemildert und eine adäquate Darstellung, der eigenen Gefühle gefunden wird. Diese Abmilderung geschieht entweder aus Anstand, Verständnis, Mitgefühl oder durch die Unterordnung im Dienste eines Zieles, z.B. der Konfliktlösung. Schwierig wird es, wenn die Gegenseite nicht bereit ist sich zu kontrollieren – dann ist eine Eskalation meist vorprogrammiert. Häufig ist nun eine Pause oder das Hinzuziehen einer objektiven Partei angezeigt (vgl. Hahn, Mainz 1994, S. 44ff).

Der Humor wird oft als Wunderwaffe gegen einen solchen Konfliktverlauf genannt, allerdings kann die Anwendung und das richtige Timing eine Wissenschaft für sich sein. Gerade bei aggressiven Parteien sollte vorsichtig vorgegangen werden. Sind alle Parteien bereit ihre Erregung zu kontrollieren, wird zur nächsten Phase übergegangen.

### 3.2.2 Vertrauen herstellen

Mit dem Zugeständnis an die Gegenpartei, die eigenen Emotionen zu kontrollieren, ist der erste Grundstein für das Vertrauen gelegt. Vertrauen ist immer ein Risiko, man liefert sich der Gegenpartei aus, enttäuschtes Vertrauen hat meist schwerwiegende Konsequenzen.

Dem anderen vertrauen, beinhaltet die Aufgabe des Selbstschutzes, ein Teil der Emotionen wird offengelegt und die Waffen, im bildlichen Sinne, niedergelegt. Jemandem zu vertrauen, heißt alle Zweifel bei Seite zu legen und erfordert ein starkes Selbstbewusstsein.

Selbstoffenbarung und Schonung der Gegenpartei sind der Anfang gegenseitigen Vertrauens. Nur in einer vertrauenden Atmosphäre ist ein offenes Gespräch möglich (vgl. Kern, Mehl, Nolz, Peter, Wintersperger, Wien 1991, S. 241 – 244).

### 3.2.3 Offen Kommunizieren

Wie schon erwähnt steht der Streitpunkt immer in einer Wechselwirkung mit der Person der Akteure. Die vollständige Konfliktlandschaft lässt sich besser durch eine offene Kommunikation erklären, oftmals entsteht sogar Verständnis bei den Anderen. Wenn eine Partei ihre Gefühle offenbart, wird ein rücksichtsvoller und schonender Umgang wahrscheinlicher.

Eine besondere Schwierigkeit ergibt sich gerade in der Arbeitswelt, dort ist die offene Kommunikation häufig verpönt. Allerdings befindet sich diese Ansicht mittlerweile in der Diskussion, da auch in der Arbeitswelt ein Umdenken stattfindet und die persönlichen Belange zwingend zu jeder Person gehören.

Die Atmosphäre in der das Gespräch stattfindet, ist ein nicht zu vernachlässigender Faktor; für ein solches Gespräch sollten immer angenehme Räumlichkeiten genutzt werden. Die Unsicherheit, die ein Konflikt mit sich bringt, kann sich in kalten, ungemütlichen und hektischen Räumen noch potenzieren. Im optimalen Fall wird eine angenehme Atmosphäre z. B. durch bequeme Stühle, angenehme Raumtemperatur, ausreichende Getränke und geschickte Anordnung der Sitzmöglichkeiten hergestellt.

Noch zu beachten ist der Zeitfaktor, gestresste Menschen neigen zu hektischen, gereizten und unüberlegten Handlungen. Unter Berücksichtigung dieser beiden Punkte sollte großer Wert auf die geeignete Situation gelegt und eine Auseinandersetzung unter Umständen verschoben oder verlegt werden (vgl. Altmann, Fiebiger, Müller, Weinheim und Basel 1999, S. 67ff).

### 3.2.4 Problem lösen

Nun sind alle Vorbedingungen erfolgreich erfüllt worden, jetzt kann die eigentliche Problemlösung stattfinden. Hier finden alle Mittel der Konfliktanalyse (siehe Kapitel 3.1 – 3.1.5) Anwendung.

Das Problem wird definiert.

Der Verlauf wird dokumentiert.

Die Konfliktphasen werden durchlaufen.

Eine Lösung wird gesucht.

Eine Entscheidung wird getroffen.

### 3.2.5 Vereinbarung treffen

Der Prozess hat sein Ende gefunden, eine im besten Falle gemeinsame Lösung im Sinne aller Beteiligten. Das Ergebnis sollte (schriftlich) festgehalten werden, so dass es für jeden offenkundig und einwandfrei ist. Durch die Niederschrift wird die Lösung zu einer Art Regel, so erscheint sie unabhängig von den Personen, wird verbindlich und kann von allen untereinander ohne Aufwand kontrolliert werden.

Damit die Einhaltung dieser Vereinbarungen wahrscheinlicher wird, sollten folgende Prämissen erfüllt werden:

- Sie sind nicht gegen zentrale oder grundlegende Vorstellungen einer Partei gerichtet
- Vertrauen wurde geschaffen
- Die Formulierung ist klar, widerspruchsfrei und eindeutig
- Sie enthalten einen Maßnahmenkatalog mit klar zugewiesenen Aufgaben
- Die Vereinbarungen sind allen bekannt
- Sanktionen für die Nichteinhaltung wurden vereinbart
- Die Vereinbarung hinterlässt eine angenehme Arbeitsatmosphäre

(vgl. Altmann, Fiebiger, Müller, Weinheim und Basel 1999, S. 93 – 94)

### 3.2.6 Kontroverse Verhandlung

Konkret umgesetzt ergibt sich für Verhandlungen folgender Leitfaden:

#### *Kontroverse Verhandlung*

##### *1. Erregung kontrollieren*

- Auf die eigenen körperlichen Warnsignale achten
- Die Reizworte kennen, die einen leicht auf die Palme bringen
- Vorwürfe überhören und übergehen
- Sich nicht aus dem Gleichgewicht bringen lassen
- Zwischen der (Verhandlungs-)Rolle des anderen und seiner Person unterscheiden

##### *2. Vertrauen bilden*

- Sich öffnen: eigene Vorstellungen und Empfindungen mitteilen
- Mit realistischen Vorschlägen dem anderen entgegenkommen
- Chancen den anderen über den Tisch zu ziehen, bewusst nicht nutzen, aber signalisieren, dass man es hätte tun können
- Sicherstellen, dass die eigenen Motive und Absichten nicht als Täuschung verstanden werden

### *3. Offen kommunizieren*

- Sorgfältig zuhören und nachfragen
- Sich bisheriger Ergebnisse durch Zusammenfassen vergewissern
- Details beachten und registrieren (evtl. durch Notizen)
- Psychospiele beim Namen nennen
- Humorvolle Gesten und lockere Bemerkungen einflechten

### *4. Probleme lösen*

- Die Mussziele von den Wunschzielen jeder Seite trennen
- In Tausch und Gegentausch eintreten
- Das „Gesamtpaket“, das übergeordnete Ziel, nicht aus den Augen verlieren
- Immer wieder Nutzen und Vorteile vorführen, die jede Seite von einer Einigung hat
- Das Risiko bedenken, wenn es zu keiner Einigung kommt

### *5. Vereinbarung treffen*

- Schon kleine Ergebnisse als Erfolg verbuchen
- Aber auch: sich nicht mit vorschnellen Entscheidungen zufrieden geben
- Über den eigenen Schatten springen
- Vereinbarungen klar und unmissverständlich formulieren
- Besprechen, wie beide reagieren, wenn das Ergebnis zu Hause kritisiert wird

### *6. Persönlich verarbeiten*

- Sich nach der Decke strecken
- Das mögliche von dem Gewünschten unterscheiden
- Rachegefühle verbannen
- Mit Enttäuschungen fertig werden

(vgl. Berkel, Heidelberg 1997, S.105)

## 4. Die Mediation

Der Konflikt als Summe vieler Variablen wurde auseinandergenommen und jede Variable für sich erklärt, um unterschiedliche Ansatzpunkte und Bewältigungsstrategien zu beleuchten und aufzuzeigen. Der Schlüssel ist hierbei, das Verständnis der Herkunft einer Emotion um die passende Methode anzuwenden.

Bei dieser Vielzahl von zu bedenkenden Dingen erscheint es nicht weiter verwunderlich, dass unter Umständen die in den Konflikt involvierten Parteien überfordert sind. Sie sehen den „Wald vor lauter Bäumen“ nicht oder sind hilflos in einer für sie aussichtslosen Situation gefangen. Das ist der Moment, indem es erforderlich wird eine dritte Person hinzuziehen, einen Vermittler auch Mediator genannt. Der Mediator ist sicherlich keine gänzlich neue Erfindung, eine Art Schiedsrichter oder Vermittlerposition haben schon viele Menschen eingenommen und auch oft in Konflikten so erfolgreich vermittelt. Neu ist aber die Gewichtung dieses „Berufsbildes“ und der immer umfangreicher werdende Maßnahmenkatalog.

#### 4.1 Die Möglichkeiten der Mediation

Einfach übersetzt bedeutet Mediation: *Verhandeln mit Hilfe einer dritten Partei.*

Für eine erfolgreiche Vermittlung scheint es äußerst wichtig zu sein, dass der Mediator neben der klaren Zielsetzung – für die erfolgreiche Verhandlung – einfache und praktikable Vorgehensweisen aufzeigt. Dazu gehören das Vorstellen verschiedener Möglichkeiten der Konfliktregelung ebenso, wie das gemeinsame Auswählen der für alle Parteien besten Alternative oder auch der Vergleich anderer Methoden und der Mediation (vgl. Altmann, Fiebiger, Müller, Weinheim und Basel 1999, S. 61).

##### 4.1.1 Optionen zur Konfliktlösung

Gewöhnlich sind den Menschen verschiedene Möglichkeiten der Konfliktlösung bekannt, hier nun die vier häufigsten, mit ihren Vor- und Nachteilen:

- **Vermeiden:** Niemand unternimmt etwas, es wird auf die „heilende“ Wirkung der Zeit gehofft.

Das Vermeiden ist eine sehr passive Umgangsform mit dem Problem. Durch dieses Totschweigen beraubt man sich selbst und andere der Möglichkeit aktiv auf den Konflikt Einfluss zu nehmen. Die einzige Option ist das eigene Verhalten zu modifizieren, in der Hoffnung die andere Partei reagiert darauf oder nimmt dies zur Kenntnis. Das Vermeiden kann aber auch von Vorteil sein in Situationen, wo erkennbar ist, dass das Gegenüber nicht adäquat reagieren kann. Allerdings ist es oft eher von einem momentanen Vorteil, früher oder später sollte das Problem, so es noch besteht, behandelt werden.

Besonders kompliziert ist, wenn die Vermeidungsstrategie in Situationen Anwendung findet in denen ein dritter zum Beispiel durch Weitergabe von Informationen der Auslöser für den Konflikt ist.

Beispiel: A(lbert) hat B(ertram) schlecht über C(äsar) reden hören, teilt dies C(äsar) mit der Bitte um Verschwiegenheit mit. C(äsar) kann seinen Emotionen nicht freien Lauf lassen und auch die Situation mit B(ertram) nicht klären, ohne die Identität von A(lbert) als Informationsgeber preiszugeben.

Viel zu oft wird das hierin enthaltene Konfliktpotential unterschätzt.

- **Kooperation:** Gemeinsam wird in Verhandlungen versucht eine Lösung zu finden. Die Mediation zählt zu den kooperativen Methoden. Bei der Kooperation wird eine gemeinsame Lösung, die die Wünsche und Emotionen aller Beteiligten mit einbezieht gesucht. Im Gegensatz zu einer Entscheidung, die auf Fakten oder Machtverhältnissen beruht, kann hier eine für alle Parteien gewinnbringende/lohnende Möglichkeit gefunden werden. Meist ist die kooperative Methode förderlich für das Gruppenklima und ermöglicht das weitere Zusammensein der Gruppe.
- **Einschalten einer höheren Instanz:** Ein Gericht, eine Schiedsstelle, ein Lehrer oder Vorgesetzter wird eingeschaltet. Hier erfolgt die Regelung als eine Art Schiedsspruch, oft basierend auf Gesetzen. Ein starkes Machtungleichgewicht in der Gruppe ist oft der Grund für das Einschalten einer höheren Instanz. Auch bei Verhandlungsblockade durch die Gegenpartei oder offensichtlicher Benachteiligung bleibt häufig nur noch dieses Mittel, wie etliche Rechtsstreitigkeiten beweisen. Allerdings wird hierbei jegliche aktive Beeinflussung der Geschehnisse abgegeben, selten kann noch durch die ein oder andere Meinungsäußerung für das „Urteil“ etwas erreicht werden. Die Entscheidung einer höheren Instanz beruht meist ausschließlich auf Fakten, Regeln oder Gesetzen. Hierbei gibt es einen „Gewinner“ und einen „Verlierer“, nicht selten ist danach jegliche Beziehung zerstört und ein Miteinander kaum oder gar nicht mehr möglich.

- **Machtkampf:** Der Konflikt wird durch den Einsatz von Macht und Einfluss entschieden.

Genau wie im vorher beschriebenen Fall entscheidet hier der „Machthabende“.

Allerdings können solche Entscheidungen in vielen Fällen noch nicht einmal auf den bestehenden Fakten und Regeln basieren, sondern einfach in dem durchsetzen der eigenen Machtposition.

Diese Variante kann auch das Gruppenklima zerstören und macht eine weitere kooperative Zusammenarbeit unmöglich. Oft wird bei solchen Möglichkeiten auch noch die gegnerische Partei gedemütigt.

Aus dem beschriebenen Vorgehensweisen lässt sich folgern, dass im Zeichen einer weiteren Zusammenarbeit nur Kooperation und in einigen Fällen vielleicht noch das Einschalten einer höheren Instanz zur Debatte stehen (vgl. Marmet, München 1991, S. 111 - 113).

#### 4.1.2 Die Mediationsziele

Situationsübergreifend sind die Ziele der Mediation meistens gleich und werden hier kurz skizziert:

- Die Interessen aller Beteiligten werden sichtbar gemacht.
- Sachebene und persönliche Ebene werden miteinbezogen. Mehrdimensionales Arbeiten.
- Win-win-Strategie, beide Seiten sollen einen Gewinn aus der Lösung ziehen.
- Auseinandersetzung hauptsächlich auf der Beziehungsebene.
- Die Zukunft der Gruppe wird aktiv mitgestaltet.
- Positiver Lerneffekt, neue Verhaltensmuster und Umgangsformen mit Konflikten können eingeübt werden.
- Zusammenwachsen der Gruppe.
- Finden gemeinsamer Ziele.

Nachdem die Ziele klar sind, der Konflikt erkannt und die Parteien verhandlungsbereit werden verschiedene Maßnahmen angewandt (vgl. Altmann, Fiebiger, Müller, Weinheim und Basel 1999, S. 12 – 18).



### 4.1.3 Der Mediator

Der Mediator muss von der Gruppe, als übergeordnete und unbeteiligte Person, einwandfrei anerkannt und akzeptiert werden. Deswegen ist es oft unvermeidlich eine fremde oder vorgesetzte Person zu beauftragen, die mit dem ganzen Konflikt nichts zu tun hat. Wird ein Schlichter aus den eigenen Reihen gewählt, hat dieser es schwer sich zu etablieren und seine Vorschläge einzubringen.

Für diese Aufgabe ist neben einer guten Ausbildung, ein sicheres und selbstbewusstes Auftreten sowie ein gutes Gespür für die Emotionen und Belange der Gruppe unerlässlich. Er oder sie sollte Autorität ausstrahlen und ein sympathisches Wesen haben.

Die Vielseitigkeit ist entscheidend, er soll:

- Verhandlungswissen haben und Verhandlungstechniken kennen
- Kenntnisse über Verfahren und Prozeduren haben
- Kommunikative Grundfertigkeiten besitzen
- Über interpretatives Know-how als Klärungshilfe verfügen
- Strategien zur Deeskalation beherrschen
- Wissen über Konflikte und ihren Verlauf besitzen
- Unter Umständen über juristisches Detailwissen verfügen
- Unter Umständen über fallbezogenes Fachwissen verfügen

(vgl. Altmann, Fiebiger, Müller, Weinheim und Basel, S. 53 – 54)

## 4.2 Die Mediationsschritte

Die Mediation hat gewisse Ähnlichkeit mit dem altertümlichen Duell, allerdings ist sie natürlich gewaltfrei. Bei beiden zeigen die Parteien Bereitschaft sich auf einen Prozess einzulassen, dieser Moment gilt als der „point of no return“, ab hier existiert keine Vergangenheit mehr. Alle Bemühungen sind auf die Zukunft, den positiven Ausgang gerichtet (vgl. Altmann, Fiebiger, Müller, Weinheim und Basel 1999, S. 44). Das Ziel der Mediation ist eine für diesen Konflikt gültige Kultur zu erstellen, an den sich die Parteien zu halten haben. Die Leitwerte dieser Kultur sollen Offenheit, Transparenz und Kooperation sein, sie sollen konfliktübergreifend auch für den weiteren Umgang miteinander stehen und so das Klima nachhaltig positiv beeinflussen. Es wird nach dem Harvard-Konzept verhandelt „Getting to Yes“. Grundsätzlich wird hier davon ausgegangen, dass der Mensch und die verhandelnde Sachen zu trennen sind. Das erscheint im Zusammenhang mit den bisherigen Erkenntnissen fragwürdig, ist aber durchaus zu rechtfertigen, da es dazu rät: Hart bei der Sache und weich zu

den Menschen zu sein. Ausdrücklich wird darauf hingewiesen, dass dies die Vorgehensweise des Mediators bestimmt. Zuerst trennt er Sache und Person voneinander, um sie besser analysieren zu können und später die Ergebnisse wieder zusammen zu fügen. Natürlich findet dieses Konzept meistens in Unternehmen Anwendung, es ist aber jederzeit für alle anderen Gruppenformen übertragbar. Wenn nach dem Harvard-Prinzip vorgegangen wird, unterteilt sich die Mediation in fünf Schritte (vgl. Gäde, Listing, Mainz 1992, S. 121 – 125).

#### 4.2.1 Erster Kontakt - Vorbereitungen

Beim ersten Treffen klärt der Mediator die jeweiligen Parteien und ggf. den Auftraggeber in Einzelgesprächen über die Möglichkeiten des Mediators und der Mediation auf. Alle werden mit den gleichen Informationen versorgt und über die Option der „Schweigepflicht“ in Kenntnis gesetzt. Bei jedem Beteiligten klärt er zweifelsfrei seine neutrale, übergreifende und dem Ergebnis verpflichtete Stellung. In diesen ersten Gesprächen wirbt der Mediator für sich selbst, um die größtmögliche Akzeptanz aller Beteiligten zu bekommen.

Mit den Methoden der Konfliktdiagnose versucht der Mediator von allen möglichst viele Informationen über den Konflikt zu erhalten.

Dieser erste Kontakt ist ein wichtiger Moment, die Mediation beruht auf der aktiven und freiwilligen Teilnahme aller Akteure. Das soll aber kein falsches Bild von Harmonie entwickeln, selbstverständlich werden die Parteien sich und dem Mediator skeptisch gegenüber stehen. Er berücksichtigt diese Skepsis und Zweifel und wird sie sehr wahrscheinlich zum, Thema machen.

Alle gewonnenen Informationen bilden die Grundlage und die Strategie für das Eröffnungstreffen.

#### 4.2.2 Das Eröffnungstreffen

Der Mediator übernimmt die Rolle des Gastgebers, er sorgt für angenehme Atmosphäre, leitet die Gespräche ein, betont den Zweck der Zusammenkunft und arrangiert so einen möglichst guten Start.

Er managet die komplette Situation: Es werden nochmals die „Spielregeln“ erläutert, die Einhaltung wird von ihm überwacht, Kooperation und aktive Teilnahme werden von ihm positiv bestärkt und er achtet aufmerksam auf die Befindlichkeit der Akteure.

Es existieren zwar keine allgemeingültigen Spielregeln, aber die Vereinbarung einer Redezeit ohne Unterbrechung und das Verbot gegenseitiger Beleidigungen finden so gut wie immer Anwendung.

In dieser Redezeit kann jede Partei alle für sie wichtigen Punkte darlegen, damit alle Fakten für jeden zugänglich sind. Unter Umständen ist es das erstmal seit langer Zeit, dass sich die Kontrahenten wieder zuhören. Nicht selten treten völlig neue Gesichtspunkte zu Tage und geschehene Verletzungen sowie Demütigungen werden bekannt.

Viele Konflikte basieren auf Missverständnissen: Sender / Empfänger – Problem

Bei der Kommunikation existiert immer ein Sender, derjenige der eine Nachricht absendet und einen Empfänger, der die Nachricht aufnimmt. Diese Beziehungen sind wechselseitig, die Rollen verändern sich ständig. Eine Nachricht kann sprachlich, mimisch, mit Gesten, Symbolen, schriftlich, zeichnerisch, rhythmisch, spielerisch oder musikalisch abgesandt werden. Leider kommt nicht immer das an, was der Sender gemeint hat. Die Wahrnehmung ist der Schlüssel, eine verbale Botschaft enthält auch immer eine weitere Dimension. Sogar am Telefon wird die Haltung des anderen wahrgenommen, ohne das Gegenüber zu sehen. Je geübter ein Mensch in der „Kunst“ der Kommunikation ist, desto wahrscheinlicher ist der richtige Empfang. Aber gerade bei Situationen, die mit Emotionen aufgeladen sind, z.B. Konfliktsituationen lässt diese Wahrnehmung oft zu wünschen übrig. Eine Nachricht wird völlig falsch verstanden und bauscht den Konflikt noch mehr auf (vgl. Müller-Schöll, Pripke, Neuwied, Kriftel, Berlin 1991, S. 24 – 36).

Beispiele wie die beschriebene Geschichte von dem Hammer, zeigen die Eigendynamik solcher inneren Konflikte auf.

#### Exkurs:

Auf solchen Missverständnissen basieren Wahrnehmungsverzerrungen, hier sollte der Mediator ansetzen. Exemplarisch werden zwei Konfrontations- - Methoden vorgestellt, die zur Bearbeitung solcher Wahrnehmungsverzerrungen dienen:

#### Fishbowl-Sitzung

Hiermit ist der allseits bekannte Goldfisch im Minniglas gemeint. Bei diesem Arrangement sitzt in der Mitte ein oder mehrere recht unbekümmerter Akteure und um ihn herum stehen oder sitzen die Beobachter.

Bei dieser Auseinandersetzung setzen sich die zwei Gruppen umeinander. Eine Gruppe schweigt, die andere darf unter Einhaltung von Regeln (keine persönliche Herabsetzung, Kritik personalisieren, offen und klar sein) z.B. folgende Fragestellungen des Mediators bearbeiten:

- Kritik an den Aktivitäten der anderen Gruppe
- Benennung des Positiven and der anderen Gruppe
- Reflexion über den eigenen Anteil an der Konfliktsituation
- Zukunfts- und verbesserungsorientierte Überlegungen

Die Fragestellungen beinhalten einen Perspektivenwechsel, der Blick für das Gegenüber wird geschärft und vorgefasste Meinungen so relativiert. Eine Korrekturmöglichkeit für die Eigen – und Fremdwahrnehmung.

Natürlich wird im zweiten Schritt die Position gewechselt, die eben noch schweigende Gruppe bearbeitet die gleichen Fragestellungen.

Der dadurch angeregte Denkprozess ist das eigentliche Ziel dieser Methode.

Eine weitere Methode ist die Selbstbild-Femdbild-Konfrontation, häufig von Therapeuten angewandt. Grob beschrieben: Ein Selbstbild oft geprägt durch Erfahrungen und Erlebnisse wird dem Bild, das fremde Personen gewonnen haben gegenübergestellt. Bei der richtigen Handhabung entsteht so ein ziemlich realitätsgetreues Bild. Auch hier ist das eigentliche Ziel der angeregte Denkprozess.

(vgl. Altmann, Fiebiger, Müller, Weinheim und Basel 1999, S. 118 – 120)

Erst wenn die Rolle des Mediators, die Vorgehensweise während der Mediation und die Streitpunkte geklärt sind, werden die Verhandlungspunkte gefunden.

Da der Mediator oft erst in auswegslosen oder verzwickten Situationen hinzugezogen wird, ist es häufig sinnvoll nach diesem Eröffnungstreffen nochmalige Einzelgespräche mit den Parteien zu veranstalten.

#### 4.2.3 Einzelgespräche mit den Parteien

Die erfolgreiche Mediation hat mit dem Eröffnungstreffen begonnen, nun ist das Weiterführen dieses Prozesses in den Gruppen das nächste Ziel. Der Mediator hat immer noch die gleichen

Aufgaben, weiterhin sorgt er für Transparenz, indem er die Fortschritte, den Prozessverlauf und die Art und Weise der Beteiligung dokumentiert.

Der Mediator gibt die in den Einzelgesprächen gewonnene Informationen über die Tatsachen und Wünsche einer Partei nicht an die andere weiter. Dadurch kann er wichtige Dinge erfahren, die im Gespräch mit der Gegenpartei nicht anklingen würden.

Die neu gewonnenen Informationen fügt der Vermittler, dem durch die Konfliktdiagnose errichteten Bild hinzu.

Neben der Informationsgewinnung dienen diese Einzelgespräche auch zur Vertiefung der Vertrauensbasis zwischen Mediator und Konfliktpartei. Je besser dieses Verhältnis, desto eher werden Ratschläge und kritische Bemerkungen angenommen und Lösungsvorschläge in Erwägung gezogen.

#### 4.2.4 Gemeinsame Sitzungen und Wechseldiplomatie

Nach Erfolgen in den Einzelsitzungen ist eine Zusammenkunft angezeigt. Der Mediator hat alle Daten, angenommene Mediationsmethoden und die besten Lösungsmöglichkeiten geordnet. Daraus stellt er einen Aktionsplan zusammen, indem Maßnahmen zur Übereinkunft vorgeschlagen werden. Nun werden die notwendigen Schritte zur Lösung und deren Umsetzbarkeit von ihm geprüft. Diese Vorschläge stellt er in den Einzelsitzungen vor.

Bei der Zusammenkunft nutzt er sein Wissen, um den Prozess voranzutreiben und zu moderieren. Die gewonnenen Erkenntnisse in den Einzelgesprächen teilt jede Partei, soweit sie das möchte, der anderen mit.

Um erste Erfolge zu erzielen werden leicht zu behandelnde Punkte zuerst bearbeitet. Jeder Erfolg wird dokumentiert.

Strategien in besonders festgefahrenen Situationen:

#### - Handlungsweisen und Methoden

- Die Situation durch Humor auflockern
- Eine Pause einlegen
- Einen Spaziergang machen
- Den Sitzplatz tauschen
- Eine Einzelsitzung einschalten
- Andere Parteien miteinbeziehen

- Konfrontation der Parteien
- Unterstützung, Coaching der Parteien

- Die Übereinkunft verändern:

- Teilübereinkünfte abschließen
- Punkte, über die keine Einigung erzielt werden kann, an eine höhere Instanz zur Entscheidung übergeben
- Die zukünftige Verfahrensweise vom aktuellen Problemen trennen.  
Möglicherweise können sich die Parteien über Verhaltensweisen und Pläne in der Zukunft einigen, aber das aktuelle Problem nicht lösen. Das aktuelle Problem kann vielleicht später gelöst oder durch eine höhere Instanz entschieden werden
- Kompromisse schließen

(vgl. Altmann, Fiebiger, Müller, Weinheim und Basel 1999, S. 90 – 91)

#### 4.2.5 Das Abschlusstreffen

Als Ergebnis zahlreicher Verhandlungen wurde ein gemeinsames Ergebnis gefunden und dokumentiert. Beim Abschlusstreffen können alle Akteure die Übereinkunft letztmalig überprüfen, es dient der Klärung:

- Ob noch irgendwelche Anmerkungen oder Kritik vorhanden ist.
- Ob alle Interessen berücksichtigt sind.
- Ob das Ergebnis irgendwelchen Gegebenheiten widerspricht.
- Außerdem kann man die Durchführbarkeit noch mal beleuchten und feststellen, ob es irgendwelche Widersacher gibt.

Ist all dies vollbracht, gilt die Einigung als angenommen, die Mediation war erfolgreich und der Vermittler lobt die Beteiligten, er kann sogar ein gemütliches Beisammensein einleiten und so den Erfolg gemeinsam „feiern“.

#### 4.3 Konfliktprophylaxe

Der aus einem durchgestanden Konflikt gewonnene Lerneffekt ist nicht zu unterschätzen. Eine Gruppe wächst dadurch zusammen und ein angenehmeres Arbeitsklima entsteht. Trotz

dieser positiven Wirkung gilt es an hand eines einfachen Maßnahmenkataloges weitere Konflikte zu vermeiden, da dieser Prozess für die Beteiligten meist anstrengend ist und nicht immer ein positives Ergebnis erzielt wird.

## Konfliktprophylaxe

Konfliktart	Konfliktreduzierende Maßnahmen
Wertkonflikt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine überzeugende Vision und klare Mission vertreten, mit der sich Menschen identifizieren können</li> <li>• Wertvorstellungen und Spielregeln klären, die für alle verbindlich sind</li> <li>• Mitarbeiter in die Entwicklung gemeinsamer Zielperspektiven und Strategien einbinden</li> <li>• Kritische Loyalität fordern und fördern</li> </ul>
Sachkonflikte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare und überprüfbare Ziele vereinbaren</li> <li>• Wo dies nicht möglich oder ratsam ist: Grenzen und Bewegungsspielräume verbindlich abstecken</li> <li>• Besprechungen so führen, dass Kontroversen kreativ stimulierend und als bereichernd erlebt werden</li> <li>• Den horizontalen und vertikalen Informationsaustausch verstärken</li> <li>• Regelmäßige Treffen festlegen, um Probleme und Spannungen schon im Vorfeld zu entdecken, zu klären und gemeinsam anzugehen</li> </ul>
Beziehungskonflikte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit und Vertrauen fördern, am besten durch eigenes Beispiel vorangehen</li> <li>• Konflikte und Unstimmigkeiten aufgreifen und zur Sprache bringen</li> <li>• Klare Kompetenz- und Verantwortungsbereiche schaffen</li> <li>• Rückmeldung über Ergebnisse, Leistung und Verhalten rechtzeitig und begründet geben</li> <li>• Kritikrunden arrangieren („360-Grad“)</li> </ul>
Verteilungskonflikte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch Anreize den sportlichen Ehrgeiz wecken, nicht durch Drohungen die Aktivitäten gegeneinander richten</li> <li>• Spielregeln festlegen, die konkurrierende Aktivitäten regeln und binden</li> <li>• Prinzipien der Gerechtigkeit und Fairness verdeutlichen und einfordern</li> </ul>
Entscheidungskonflikte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter nach Kriterien auswählen und (be)fördern, die die gemeinsamen Werte aktiv mittragen</li> <li>• Mut und Risikobereitschaft belohnen, die die Organisation ihrer Vision näher bringen</li> <li>• Intelligente Fehler tolerieren, aus denen alle lernen können</li> </ul>

(vgl. Berkel, Heidelberg 1997, S. 75)



Literaturverzeichnis:

- Altmann, Fiebiger, Müller, Mediation – Konfliktmanagement für moderne Unternehmen, Weinheim und Basel 1999
- Arbeitsgruppe Informationen, Wie entscheide ich mich?, Opladen 1975
- Bach, Halt! Mach mich nicht verrückt, Düsseldorf und Köln 1980
- Becker, Besser miteinander umgehen, Wiesbaden 1994
- Berkel, Konflikttraining, Heidelberg 1997
- Boos, Entscheidungsfindung in Gruppen, Bern 1996
- Brocher, Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung, Braunschweig 1967
- Decker, teamworking, München 1994
- Gäde, Listing, Gruppen erfolgreich leiten, Mainz 1992
- Gamber, Ideen finden, Probleme lösen, Weinheim und Basel 1996
- Goleman, Emotionale Intelligenz, 1998
- Grünewald, Aggression in Gruppen, Mainz 1994
- Kern, Mehl, Nolz, Peter, Wintersperger, Projekt Psychologie, Wien 1991
- Kindler, Konflikte konstruktiv lösen, Kalifornien 1988
- Kleinmann, Assessment Center, Göttingen 1997
- Marmet, Ich und du und so weiter, München 1991
- Müller-Schöll, Pripke, Sozialmanagement, Neuwied, Kriftel, Berlin 1991
- Pfnieß, Die Zukunft meistern, Graz 1988
- Rabenstein, Reichel, Thanhoffer, Konflikte, Wien 1996
- Regnet, Konflikte in Organisationen, Göttingen und Stuttgart 1992
- Schattenhofer, Selbstorganisation und Gruppen, Opladen 1992
- Schilling, Wege aus dem Konflikt, Mainz 1996
- Schmidbauer, Wie Gruppen uns verändern, München 1992
- Schmidt-Grunert, Soziale Arbeit mit Gruppen, Freiburg 1997
- Schütz, Gruppenforschung und Gruppenarbeit, Mainz 1989
- Stangl, Führen muss man können, Düsseldorf 1986
- Walter, Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz, Frankfurt/Main 1993
- Watzlawick, Anleitung zum Unglücklichsein, München 2000
- Wohlfahrt, Psychosoziale Teamberatung, Lottbek 1990

Erklärung:

Die vorliegende Arbeit habe ich selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt.

Kassel, den

Daniela Voigt