

kaderschmiede



Reihe  
GRUNDLAGEN DER POLITIK

Arbeitsheft 10: **Konstruktive Konfliktbearbeitung**



**Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Konstruktive Konfliktbearbeitung</b> .....	<b>6</b>
2.1 Kompetenzen für konstruktive Konfliktbearbeitung.....	6
<b>3. Was ist ein Konflikt?</b> .....	<b>9</b>
3.1 Konfliktdefinition.....	10
3.2 Ebenen von Konflikten .....	11
<b>4. Die Dynamik in Konflikten</b> .....	<b>14</b>
<b>Abbildung 2: Beispiel: Zirkularität in Konflikten</b> .....	<b>14</b>
4.1 Zirkularität.....	14
4.2 Konfliktmerkmale .....	15
<b>5. Ansatzpunkte zur konstruktiven Konfliktlösung</b> .....	<b>19</b>
<b>6. Konflikteskalation</b> .....	<b>20</b>
6.1 Die neun Stufen der Konflikteskalation.....	21
<b>7. Das Eskalationsmodell in der Praxis</b> .....	<b>24</b>
7.1 Win-win-Ebene .....	24
7.2 Win-lose-Ebene .....	25
7.3 Lose-lose-Ebene .....	25
<b>8. Gelungene Kommunikation in Konflikten</b> .....	<b>26</b>
8.1 Das Nachrichtenquadrat von Friedemann Schulz von Thun im Konflikt.....	26
8.2 Wie kann das Nachrichtenquadrat in Konflikten nützlich sein? .....	27
8.3 Körpersprache im Konflikt.....	29
8.4 Zuhören im Konflikt.....	30
8.5 Reizformulierungen im Konflikt.....	31
<b>9. Der Umgang mit Emotionen</b> .....	<b>35</b>
9.1 Emotionale Intelligenz .....	36
<b>10. Konflikte ansprechen</b> .....	<b>38</b>
10.1 Wahrnehmung aussprechen und Sichtweise schildern .....	38
10.2 Wirkung darlegen .....	39
10.3 Gefühle benennen .....	39
10.4 Die Meinung des anderen erfragen .....	39
10.5 Gemeinsame Schlussfolgerungen ziehen .....	40
<b>11. Gesprächsstrukturen, die eine Konfliktlösung erleichtern</b> .....	<b>41</b>
11.1 Harvard-Konzept .....	41
11.2 Führen von Konfliktgesprächen.....	42
<b>12. Meine Lernziele</b> .....	<b>45</b>
<b>13. Literaturempfehlungen</b> .....	<b>46</b>
<b>14. Literaturliste (verwendete Literatur)</b> .....	<b>47</b>



## 1. Einleitung

Jeder Mensch ist im Laufe seines Lebens mit zahlreichen beruflichen und privaten Konflikten konfrontiert. Wir empfinden sie als destruktiv, unnötig, unangenehm, hinderlich und manchmal auch als bedrohlich. Für die meisten Menschen bedeuten Konflikte in erster Linie Ärger, Spannungen und Schuldgefühle, und sie sind häufig mit hohen menschlichen und vielfach auch materiellen Verlusten verbunden. Aus diesen Gründen würden viele Menschen gerne auf das Vorhandensein von Konflikten verzichten. Dabei ist eigentlich nicht das Vorhandensein von Konflikten als problematisch einzustufen, sondern die Art und Weise, wie wir vielfach mit Konflikten umgehen.

Das menschliche Konfliktverhalten war und ist Gegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, in denen sich zeigt, dass die meisten Menschen zu bestimmten Verhaltensmustern und Automatismen in Konflikten neigen. Konfliktsituationen werden als Bedrohung der eigenen Sicherheit erlebt, und wir reagieren auch heute noch vielfach mit den Grundformen des Konfliktverhaltens: Kampf oder Flucht. Wenn Spannungen eskalieren, wird es entweder laut und emotional (Kampfverhalten). Wenn Konflikte als störend, bedrohlich oder schmerzvoll erlebt werden, versuchen die Beteiligten oft, den Konflikten auszuweichen oder sie gar zu verdrängen. Der Konflikt wird "unter den Teppich gekehrt" (Fluchtverhalten). Beide Verhaltensweisen führen aber meist nicht zu einer befriedigenden Lösung des Konfliktes.

Des Weiteren sind viele Austragungsformen von Konflikten darauf ausgerichtet, einzelne Parteien zu übervorteilen, Macht zu erlangen und zu erhalten oder einseitige Interessen durchzusetzen. Bei solchen Austragungsformen wird davon ausgegangen, dass nur eine Seite über "die Wahrheit" und "das Recht" verfügt. Diese Vorstellungen münden leicht in Denk- und Handlungsweisen, die an Nullsummenspielen orientiert sind: Der Verlust des einen ist der Gewinn des andern.

Die meisten Menschen haben sehr konstante Konfliktmuster und Lösungsstrategien, die sie im Laufe ihres Lebens entwickelt haben, und halten im Konflikt selbst an ihren einmal eingenommen Positionen fest, auch dann noch, wenn sich Misserfolge abzeichnen (vgl. Gugel et al. 2004, Servicematerialien Konflikt – Was sind Konflikte – Blatt 2). Auch wenn sich der Misserfolg abzeichnet, wenn jeder mit Ausnahme von uns selbst schon sieht, wohin das alles führt (jedenfalls nicht zu einer befriedigenden Lösung), verwenden wir noch immer viel Zeit und Ressourcen für das Streiten, ohne uns jedoch die Zeit zu nehmen, unser eigenes Verhalten auf seine Effizienz und die gewollten und ungewollten Auswirkungen hin zu überprüfen, ganz nach dem Motto "Sie sehen doch, wir haben keine Zeit uns mit Konflikten zu beschäftigen – wir müssen streiten."

Aber wenn Konflikte so negativ sind, wie es sich in dieser kurzen Einleitung darstellt, warum lohnt es sich dann, sich damit zu beschäftigen, wie sie bearbeitet werden könnten, um sie konstruktiv zu lösen? Wäre es nicht besser, sie einfach (so gut es eben geht) zu vermeiden?

Die Auseinandersetzung mit Konflikten und dem menschlichen Verhalten in Konflikten ist von Nutzen, weil Konflikte Sinn haben.

- Konflikte ermöglichen das Bearbeiten von Unterschieden und bei konstruktiver Aufarbeitung auch das Zulassen von Unterscheiden. Sie stellen aber auch Einigkeit in einer Gruppe her, wenn durch die Konfliktbearbeitung die Unterschiede überwunden werden.

- Konflikte bringen soziale Komplexität zum Vorschein. Durch die Auseinandersetzung werden Vielfalt und Verschiedenheit von Ansichten und Sachverhalten sichtbar, die ohne Streit wahrscheinlich nicht ans Tageslicht gekommen wären.
- Konflikte garantieren Veränderung und geben Anlass zu Weiterentwicklung von Menschen und Organisationen (vgl. Schwarz 2010, S. 15–28).

Dieses Skriptum soll einen einführenden Überblick über das Thema Konfliktbearbeitung und insbesondere die Kommunikation in Konfliktsituationen geben. Mit der Verbesserung der Konfliktkompetenz ist es jedoch wie mit dem Erlernen eines Musikinstruments: Man braucht neben dem Wissen über Hintergrund und Technik auch viel Übung, eigenes Ausprobieren, Erfahrung und Selbstreflexion. Und zu einer solchen Selbstreflexion möchten wir Sie zum Beginn dieser Lektüre gerne einladen.

### Denkanstoß: Meine Konflikte

Nehmen Sie sich einige Minuten Zeit und denken Sie über die nachfolgenden Fragen nach. Notieren Sie Ihre Gedanken dazu:



- Welche Konflikte (beruflich oder privat) treten in Ihrem Leben auf?
- Wie verhalten Sie sich in diesen Konflikten? Was ist dabei typisch für Sie?

## 2. Konstruktive Konfliktbearbeitung

Konfliktverläufe sind tendenziell konkurrierend oder destruktiv; es müssen erst Kooperationsprozesse in Gang gesetzt werden. Um solche Kooperationsprozesse in Gang zu bringen, sind folgende Einsichten bedeutsam:

- Ein unbewusster Konflikt ist schwerer zu bearbeiten als ein wahrgenommener.
- Ein Konflikt, bei dem beide Parteien gegenseitig ihre Existenz (Person) anerkennen, ist eher zu lösen, als ein Konflikt, in dem das wechselseitige Existenzrecht nicht anerkannt bzw. abgewertet und diminuiert wird.
- Ein Konflikt, in dem die Selbstachtung einer Partei bedroht ist, ist schwieriger kooperativ zu lösen als ein Konflikt, in dem die Legitimität wechselseitig anerkannt wird.
- Die Bereitschaft, einen Konflikt zu regeln, ist höher, wenn der zu erwartende Gewinn höher ist, als die gegenwärtigen Kosten. Ein höherer Gewinn für beide Seiten ist möglich, wenn man eine Win-win-Situation anstrebt (vgl. Wolff-Jontofsohn 1999, S. 127).

### 2.1 Kompetenzen für konstruktive Konfliktbearbeitung

Es gibt viele Fähigkeiten und Fertigkeiten, die dabei helfen können, mit Konflikten konstruktiver und besser umzugehen. Betrachten wir noch einmal das Bild des Musikers, welches in der Einleitung schon kurz angesprochen wurde: Um Musik zu machen, braucht es sehr viele verschiedene Fertigkeiten und Fähigkeiten. Nur wenn diese geübt und trainiert werden, kann ein Musiker das volle Spektrum des Klanges aus seinem Instrument herausholen und von sanften, melancholischen bis hin zu virtuosen und lauten Tönen alles in seine Interpretation eines Stückes einbringen. Wann und in welcher Intensität in einem Musikstück aber forte, piano oder andere Stilmittel eingesetzt werden, hängt einerseits vom Wissen über das Stück und andererseits von der Interpretation und dem Stil, der Persönlichkeit des Musikers ab. Er kann das Wissen und seine Fertigkeiten gezielt und/oder intuitiv einsetzen.

So ähnlich verhält es sich auch mit den Konfliktkompetenzen. Je mehr wir über Konflikte wissen, je differenzierter unser Verhaltensrepertoire ist, und je besser wir es internalisiert haben, desto leichter und "virtuoser" können wir in Konfliktsituationen agieren. Konfliktkompetenzen für eine konstruktive Konfliktbearbeitung lassen sich in mehrere Bereiche einteilen (in Anlehnung an Günther Gugel "Kompetenzen für konstruktive Konfliktbearbeitung im Nahbereich")<sup>1</sup>.

#### *Kommunikative und kooperative Kompetenzen*

- Gesprächsführung
- Zuhören können
- Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Selbstklärung und Fähigkeit zu Verbalisierung

<sup>1</sup> Servicematerialien Konflikt / Grundprinzipien / Hintergrundinformationen Blatt 4. In: Gugel, Günther; Jäger, Uli; Lang, Christoph (2004): Konflikte XXL. Konflikte XXL\_global. Konfliktbearbeitung als Gewaltprävention (CD-Rom). Version Erweiterte Auflage. Tübingen: Inst. für Friedenspädagogik.

- Erkennen eigener und fremder Reaktionsweisen, die im zwischenmenschlichen Bereich und insbesondere innerhalb der Konfliktdynamik störend oder hilfreich sind

#### *Sozial-emotionale Kompetenzen*

- Seine eigenen Gefühle und die des anderen wahrnehmen und identifizieren können
- Steuerung der eigenen Emotionen
- Mit den Emotionen des anderen umgehen können
- Die Fähigkeit, Personen und Problem getrennt voneinander betrachten zu können
- Respektierung des Konfliktpartners als Person

#### *Kooperative Kompetenzen*

- Orientierung an anerkannten Regeln der Fairness
- Sich in die Situation des anderen einfühlen können
- Wille zu einer gemeinsamen Lösung
- Wille zur Vermeidung einer Konflikteskalation

#### *Deeskalationskompetenzen*

- Kenntnisse über Merkmale der Konfliktdynamik und Konflikteskalation
- Bereitschaft zur Wahrung der physischen und psychischen Integrität des Gegenübers
- Schaffung vertrauensbildender Maßnahmen

#### *Konfrontationskompetenzen*

- Das angemessene Vertreten der eigenen Interessen
- Entwicklung angemessener Möglichkeiten der Selbstbehauptung

#### *Verfahrenskompetenzen*

- Wissen, welche Handlungsmöglichkeiten in welchen Konflikten angebracht sind
- Durchführung von gewissen Verfahren
- Kenntnisse über Zuständigkeiten, geeignete Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen und mögliche Hilfestellungen von außen





**Welche sind Ihre Stärken und Schwächen im Konflikt?**

### 3. Was ist ein Konflikt?

Diese Frage klingt zunächst eher banal; jeder von uns hat doch schon Konflikte erlebt und weiß, was ein Konflikt ist. Dieser spontane Gedanke erweist sich aber bei näherer Betrachtung oft als trügerisch. Ich möchte Sie daher zu einer kurzen Übung einladen.



**Denkanstoß: Welche der angeführten Beispiele empfinden Sie als Konflikt und warum?**

Sehen Sie diese Liste durch und entscheiden Sie möglichst spontan, ob es sich bei den beschriebenen Beispielen um einen Konflikt handelt oder nicht. In einem zweiten Durchgang überlegen Sie kurz, warum Sie so entschieden haben.

- Meinungsverschiedenheit mit meinem Chef
- Jemand bringt meine Zeiteinteilung durcheinander
- Gefühlsausbrüche meines Arbeitskollegen / meiner Arbeitskollegin
- Unterschiedliche Ansichten mit anderen Personen
- Ich muss mich zwischen zwei Dingen entscheiden
- Streit
- Wenn ich mit Menschen zusammen sein muss, die mich sowieso aufregen
- Jemandem etwas Negatives über seine Person sagen müssen
- Verschiedene Interessen
- Missverständnisse
- Kritik an meiner Person
- Sachliche Differenzen
- Logische Widersprüche im Verhalten Ihres Kollegen
- Lautstarkes Debattieren in Ihrer Familie
- Lautstarkes Debattieren in Ihrem Beruf oder in der Öffentlichkeit
- Spannungen
- Gefühlsausbrüche Ihres Partners / Ihrer Partnerin/ Ihres guten Freundes / Ihrer guten Freundin

Warum habe ich so entschieden?

Wie Sie anhand dieser kleinen Übung bemerken, ist es oft gar nicht leicht zu sagen, ob in einer bestimmten Situation ein Konflikt vorliegt oder doch nicht.

Haben Sie gedacht: "Ich könnte diese Situation ja nur richtig beurteilen, wenn ich wüsste, ob ..." Versuchen Sie einmal das Experiment und legen diese Liste einer anderen Person zur Beurteilung vor. Mit ziemlicher Sicherheit wird diese nicht zum selben Ergebnis kommen. Das liegt daran, dass jeder Mensch unter dem Begriff "Konflikt" etwas anderes versteht und auch die einzelnen Aspekte einer Situation anders beurteilt. Diese Unklarheit bringt einerseits die Komplexität von Konflikten zum Ausdruck (jedes Konfliktereignis ist einzigartig und von unzähligen verschiedenen Faktoren abhängig), ist andererseits aber auch ein Symptom der sehr unpräzisen Verwendung von Begriffen in der Alltagssprache. Nicht alles, was wir gemeinhin als Konflikt bezeichnen, ist auch tatsächlich einer.

*Vielfach werden soziale Konflikte mit der Unvereinbarkeit der Ansichten, Überlegungen, Vorlieben, Abneigungen, Wünsche, Ansprüche oder der Ziele, des Handelns oder Nichthandelns interagierender Personen gleichgesetzt. In der Tat sind solche Unvereinbarkeiten konfliktträchtig: z. B. divergierende Ansichten über Politik, divergierende Weltanschauungen oder Glaubensüberzeugungen, divergierende Parteipräferenzen, Sympathien oder auch Antipathien gegenüber Personen, nicht zu vereinbarende Wünsche oder Ansprüche bezüglich der Lebensgestaltung in Partnerschaften, Konkurrenz um knappe Güter. Aber Unvereinbarkeiten sind als solche noch keine Konflikte. Legitimer Wettbewerb ist kein Konflikt. (Montada & Kals, 2007, S. 71.)*

Der Begriff "Konflikt" wird in unserer Gesellschaft schon fast inflationär und meist sehr unpräzise verwendet. Die einen sehen schon einen Konflikt, wenn man einmal unterschiedlicher Meinung ist, für den anderen ist es ganz normal, wenn man sich täglich anschreit oder zumindest heftiger diskutiert. Manch einer spricht von Mobbing oder einem Arbeitskonflikt, wo der andere noch harmlose Scherze sieht. Eine Person leidet unter einer Situation, während die andere meint, er oder sie sollte sich "nicht so anstellen". Das führt dazu, dass wir nicht automatisch davon ausgehen können, dass wir alle unter dem Begriff "Konflikt" auch dasselbe verstehen. Dieses unklare Konfliktverständnis ist für eine konstruktive Konfliktbearbeitung kontraproduktiv. Der österreichische Konfliktforscher Friedrich Glasl (vgl. Glasl 2008, S. 13–14) warnt vor einer undifferenzierten Verwendung des Begriffs, da jeder hineininterpretieren kann, was er möchte. Um Konflikte konstruktiv und kooperativ bearbeiten zu können, braucht es zunächst einmal ein gemeinsames Verständnis über das Wesen eines Konfliktes. Was also ist ein Konflikt?

### 3.1 Konfliktdefinition

Konflikt stammt vom lateinischen Wort "confligere"(zusammenstoßen, aufeinanderprallen) ab. Im Alltag werden Konflikte häufig gleichgesetzt mit Streit, mit Interessengegensätzen, mit Macht oder Gewaltanwendung. Dabei ist hervorzuheben, dass Aggression nicht mit Konflikt gleichgesetzt werden darf. Vielmehr stellt Aggression meistens eine ungünstige Strategie im Umgang mit Konflikten dar. Generell sind Konflikte auf verschiedenen Ebenen anzutreffen: innerhalb einer Person (intrapersonaler Konflikt), zwischen zwei oder mehr Personen oder Personengruppen (interpersonale Konflikte) und zwischen Staaten bzw. Kulturen, wobei das Interesse dieses Skriptums der Konfliktbearbeitung von sozialen Konflikten, also interpersonalen Konflikten, gilt.

Friedrich Glasl hat in seinem Standardwerk "Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater" eine abstrakte, aber in der Praxis sehr nützliche

Definition zur Unterscheidung von Konflikten und Nichtkonflikten vorgeschlagen. Er definiert einen sozialen Konflikt als eine "Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz oder Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen, im Denken bzw. Vorstellen, im Fühlen oder im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolgt."(Glasl, 2008, S. 17)

Ein Konflikt ist also eine Interaktion, d. h. ein aufeinander bezogenes Handeln, von zwei oder mehr Personen. In einem Konflikt werden in dieser Interaktion Differenzen wahrgenommen. Diese können vielfältig sein, und so entstehen unterschiedliche Konflikte, je nachdem, um welche Art von Differenz es sich handelt – z. B. Zielkonflikte, Wertekonflikte, Verteilungskonflikte, Beziehungskonflikte usw. Aber Achtung: Nicht jede wahrgenommene Differenz ist auch gleich ein Konflikt.

Der entscheidende Punkt ist die erlebte Beeinträchtigung, die so gut wie immer mit einer emotionalen Beeinträchtigung einhergeht. Dabei reicht es, wenn nur einer der an der Interaktion beteiligten eine Beeinträchtigung erlebt. Es geht hier nicht um eine objektive Beeinträchtigung, sondern entscheidend ist vielmehr die subjektive Wahrnehmung der Betroffenen.

### 3.2 Ebenen von Konflikten

#### *Inhalts- und Beziehungsebene*

In einem Konflikt gibt es eine Inhalts- und eine Beziehungsebene. Da eine Interaktion, im Sinne von Paul Watzlawicks Axiom der menschlichen Kommunikation „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick et. al. 2007, S. 53), ein Kommunikationsprozess ist, kann auch ein Konflikt als Kommunikationsprozess betrachtet werden. Paul Watzlawick meint, dass in einem Kommunikationsprozess die Inhaltsebene von der Beziehungsebene näher bestimmt wird.

Das Problem in Konflikten ist, dass die wahrgenommene Beeinträchtigung auf der Inhaltsebene immer mit (starken) Emotionen auf der Beziehungsebene verbunden ist und meistens mit der Verletzung des Selbstwertgefühls einhergeht. Diese Verletzungen werden selten thematisiert, meist sogar tabuisiert. Die Gefühle werden dann so gut es geht versteckt. Aber die wenigsten Menschen können ihre Emotionen tatsächlich kontrollieren, und daher gelingt es nicht immer, sie zu unterdrücken. Manchmal ist auch die Wahrnehmung unserer eigenen Emotionen und der Emotionen der anderen sehr undifferenziert. Wenn man sich ihrer nicht bewusst ist oder sie zu unterdrücken versucht, können sie wie ein Bumerang zurückkehren und noch heftiger sein. Sie wirken unbewusst weiter.

#### *Bewusste und unbewusste Ebene*

In jedem Konflikt gibt es neben den offen sichtbaren Elementen eine verborgene Ebene. Das Eisbergmodell veranschaulicht, dass nur ein kleiner Teil dessen, was einen Konflikt bestimmt, an der Oberfläche sichtbar ist. Bei einem Eisberg befinden sich sechs Siebtel unter Wasser und sind unsichtbar – der Teil unter Wasser stellt jedoch eine größere Gefahr dar. Der Sachkonflikt, um den gestritten wird, stellt in der Regel nur die Spitze des Eisbergs

dar, die über der Wasseroberfläche zu sehen ist. Der größere (und gefährlichere) Teil befindet sich unter der Oberfläche.

Unter der Oberfläche befinden sich die Interessen, Bedürfnisse, Wünsche, Gefühle, Werte, Beziehungen, alte Geschichten, Missverständnisse, intrapersonale Probleme, persönliche Sichtweisen und vieles mehr. Die Ebene unter der Oberfläche ist nicht nur für Außenstehende nicht sofort ersichtlich, auch die am Konflikt Beteiligten selbst sind sich dieser "Motivbündel", die den Konflikt maßgeblich steuern und beeinflussen, oft nicht bewusst. Die eigentliche Dynamik des Konfliktes wird oft sehr stark von der unsichtbaren Ebene beeinflusst.

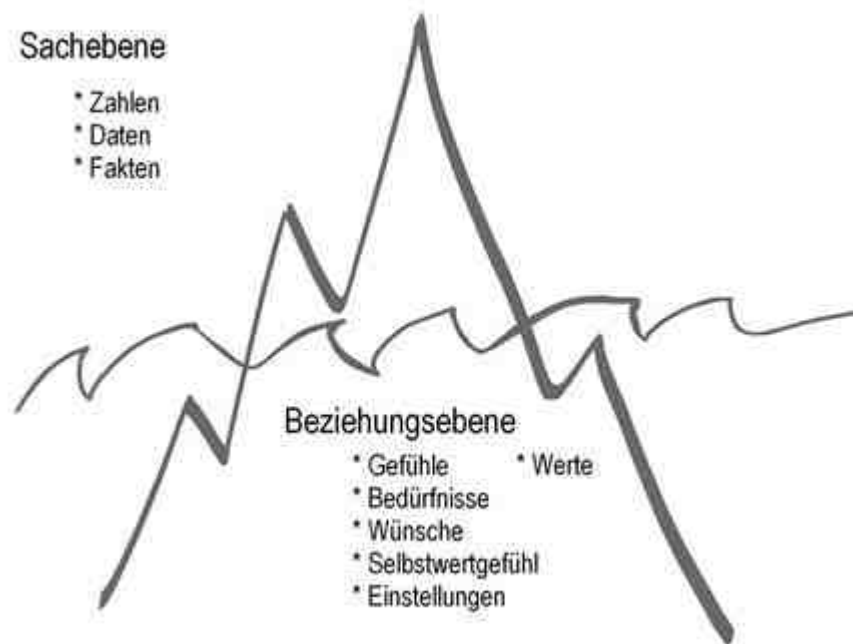


Abbildung 1: Eisbergmodell in Anlehnung an (Gugel et al., 2004: Servicematerialien Konflikt / Was sind Konflikte / Hintergrund Blatt 19)

So wird um viele Themen gestritten, von denen man oft gar nicht weiß, ob sie den tatsächlichen Kern des Konfliktes darstellen. Es lohnt sich daher, im konkreten Konfliktfall mehrere Hypothesen über die verletzten Anliegen zu prüfen und die Frage zu stellen, ob die Dinge, über welche offensichtlich gestritten wird, den wahren Kern des Konfliktes bilden oder nicht. Geht es tatsächlich um das, was man vordergründig sieht, oder gibt es hinter diesem Streit einen anderen, wichtigeren, tiefer liegenden Konflikt?



**Fassen Sie zusammen: Was ist ein Konflikt?**

Beschreiben Sie kurz und in eigenen Worten: Was ist ein Konflikt und welches sind die wesentlichen Merkmale? Denken Sie dabei an selbst erlebte Konflikte und versuchen Sie, die einzelnen Faktoren in diesen Konflikten zu erkennen.

## 4. Die Dynamik in Konflikten

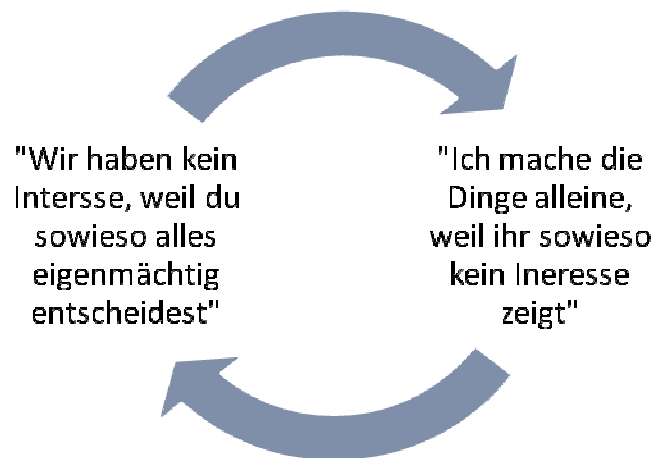


Abbildung 2: Beispiel: Zirkularität in Konflikten

### 4.1 Zirkularität

In Konflikten fühlen sich typischerweise alle als Opfer. Die Schuld für den Beginn oder den negativen Verlauf des Konfliktes wird in der Regel beim anderen gesehen; Menschen tendieren dazu, ihr eigenes Verhalten als Reaktion auf das Verhalten des anderen zu interpretieren. In einem Konflikt gibt es eine Folge von Handlungen und Mitteilungen zwischen den Konfliktparteien, eine Ereignisfolge. Wo und wann diese Ereignisfolge tatsächlich begann, ist oft nur schwer oder gar nicht mehr objektiv nachzuvollziehen. Die Konfliktparteien sehen den Beginn, also die konfliktauslösende Handlung fast immer bei der anderen Konfliktpartei. Das heißt, sie interpunktieren diese Ereignisfolgen so, dass jeweils das Tun des anderen als Ursache für das eigene Tun genommen wird. Die Suche nach dem jeweils Schuldigen führt die Partner in eine ausweglose Situation, in der z. B. jeder jedem mangelnde Einsicht oder gar Böswilligkeit unterstellt. Die Wahrnehmung der Beziehung zum Konfliktpartner wird also maßgeblich von dieser Zirkularität beeinflusst. Paul Watzlawick meint dazu in seiner 3. Annahme über die Kommunikation "Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt" (Watzlawick et al. 2007, S. 61).

Nehmen wir als Beispiel einen Konflikt in einem Verein zwischen dem Vorsitzenden und den ehrenamtlichen Mitarbeitern. Der Vorsitzende sagt: "Ich muss immer alles alleine machen, die interessieren sich ja eh für nichts wirklich, und deshalb bringt es nichts, sie nach ihrer Meinung zu fragen." Die anderen Funktionäre meinen: "Es bringt sowieso nichts, sich einzubringen, weil er macht und entscheidet ja sowieso alles alleine. Also wozu noch mitarbeiten?"

Die Frage, ob zuerst der Vorsitzende begann, die Dinge alleine zu machen, oder die anderen Funktionäre sich zuerst zurückgezogen haben, ist für die Lösung nicht sonderlich wichtig, und in vielen Konflikten so schwer zu beantworten, wie die berühmte Frage, ob zuerst das Ei oder die Henne da war.

In unserem Fall sieht jeder sich selbst als reagierend auf den anderen. Das Ergebnis ist, dass in diesem Verein vermutlich gegenseitige Blockade herrscht. Denn einer allein kann nicht alles machen und die, die mitarbeiten könnten, sind völlig demotiviert.

## 4.2 Konfliktmerkmale

Konfliktsituationen sind immer auch Stresssituationen. Diverse Forschungsergebnisse belegen, dass im Konfliktfall auf Ur-Mechanismen zurückgeschaltet wird: Das Großhirn ist weitgehend inaktiv, das Stammhirn handelt – und das sehr rasch. Das hat nicht nur auf zwischenmenschlicher Ebene eine Kaskade von Handlungen zur Folge. Auch in uns wirkt eine Spirale aus psychologischen Mechanismen.

### *Die seelischen Faktoren im Konflikt nach Friedrich Glasl*

Friedrich Glasl hat ein Modell der seelischen Faktoren im Konflikt erarbeitet, das die Zusammenhänge dieser Veränderungen erklärt:

*Konflikte beeinträchtigen unsere Wahrnehmungsfähigkeit und unser Denk- und Vorstellungsleben so sehr, dass wir im Lauf der Ereignisse die Dinge in uns und um uns herum nicht mehr richtig sehen. Es ist so, als würde sich unser Auge immer mehr trüben; unsere Sicht auf uns und die gegnerischen Menschen im Konflikt, auf die Probleme und Geschehnisse wird geschmälert, verzerrt und völlig einseitig. Unser Denk- und Vorstellungsleben folgt Zwängen, deren wir uns nicht hinreichend bewusst sind.*

*Auch unser Gefühlsleben wird stark beeinträchtigt. Wir werden zunächst sehr hin und her gerissen zwischen Verstehen und Ablehnung, Sympathie und Antipathie; bis sich dann starke Gefühle und Emotionen ausbreiten und fixieren, von denen wir uns später nur ganz schwer lösen können. Sie setzen sich in uns fest und, gewinnen ein Eigenleben.*

*Ähnlich auffällig sind die Veränderungen in unserem Willensleben. Wir werden auf unsere vermeintlichen Interessen fixiert; mit jeder Aktion und Reaktion im Zuge der Konfliktaustragung werden in uns solche Seiten angesprochen, deren wir uns im Großen und Ganzen gar nicht bewusst sind. Wir können dann zu unserem Erstaunen feststellen, dass wir imstande sind zu hassen, wie wir es von uns nicht für möglich gehalten haben. Und dass sich in unseren Aktionen Dinge entladen, die nicht zu unseren besten menschlichen Absichten gehören und die mit unseren sonstigen sittlichen Auffassungen nicht zusammenpassen.*

*All diese Veränderungen und Beeinträchtigungen wirken zusammen. Sie beeinflussen einander, verstärken sich gegenseitig und führen dazu, dass wir auf diese Weise die Kontrolle über uns selbst verlieren. Dies drückt sich dann in unserem äußeren Verhalten aus: Es wird aggressiver, zerstörerischer. Wir lösen durch Wort und Tat Wirkungen aus, die wir zumeist so gar nicht gewollt hätten. (Glasl, 2008, S. 39)*

*"Aus allen bereits beschriebenen Verzerrungsmechanismen der Perzeption ergeben sich also erhebliche Verallgemeinerungen und Pauschalierungen, die sich als Vorurteile in uns (individuell und als Gruppe) festsetzen und die auch durch andere Wahrnehmungen nicht selbsttätig korrigiert werden." (Glasl, 2008, S. 42)*



Die Merkmale der Konfliktdynamik

Die Konfliktparteien werden Gefangene der sich in der Konfliktdynamik verändernden seelischen Faktoren und negativen Verhaltensmuster und befinden sich in einem Teufelskreis, der sie immer tiefer in ein unkontrollierbares Konfliktgeschehen hineintreiben lässt. Dieser Teufelskreis ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet (vgl. Schmidt, 2009 #1: 87-89):

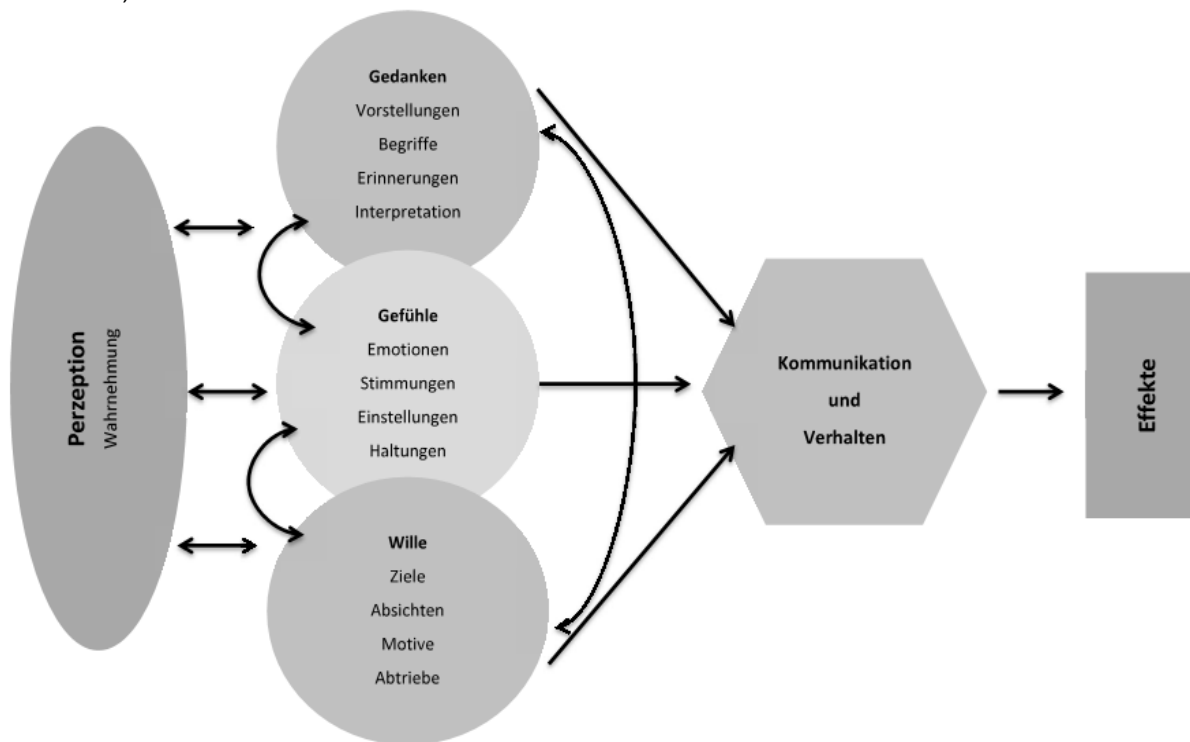


Abbildung 3: Seelische Faktoren (Glasl, 2008, S. 40)

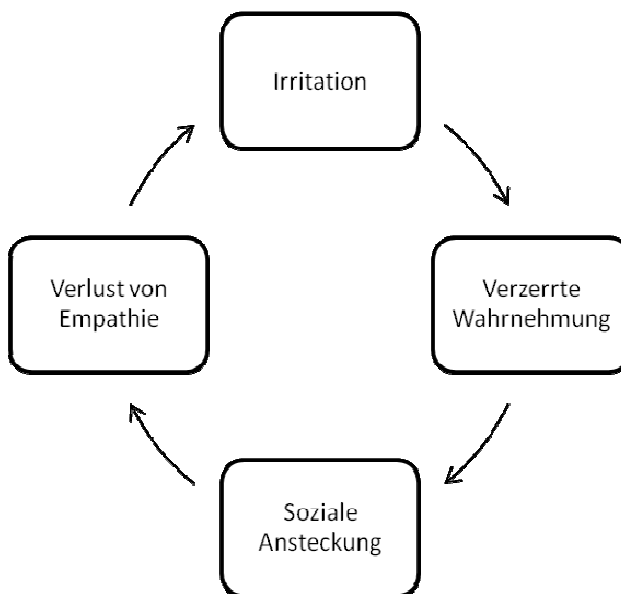


Abbildung 4: Konfliktmechanismen (Schmidt, 2009, S. 89)

### Irritation / Frustration

Emotionen spielen dabei eine zentrale Rolle. Wenn wir durch die Verhaltensweisen anderer unsere Bedürfnisse und Interessen bedroht sehen, entstehen negative Emotionen wie Ärger, Wut, Frustration oder zumindest Irritation, Angst, Misstrauen. Wie schon erwähnt, haben Emotionen großen Einfluss auf unser Denken und Handeln.

### Verzerrte Wahrnehmung

Durch den Einfluss der Emotionen und die Ausschüttung von Stresshormonen verändern sich unsere kognitiven Funktionen zusehends – unsere Aufmerksamkeit wird wie unsere Wahrnehmung selektiv, was dazu führt, dass wir manche Dinge einfach ausblenden und andere dafür umso schärfer wahrnehmen. Damit wir unser eigenes positives Selbstbild wahren können, werden die Ursachen der Frustration auf der Seite des Gegners gesucht, wird alles Negative auf ihn projiziert. Unser Körper wird in gewisser Weise auf ein Flucht- oder Kampfverhalten programmiert. Wahrnehmungen, die für den "Kampf" unwichtig sind, werden ausgeblendet – wir hören nur noch, was in unser Bild (oder in unsere Argumentationsstrategie) passt. Auch das Denken wird vereinfacht: Auf der einen Seite werden immer mehr Streitfragen in den Konflikt eingebracht, auf der anderen Seite muss aber gleichzeitig die Situation stark vereinfacht dargestellt werden, um sie noch überblicken zu können. Subjektive Beobachtungen und objektive Tatsachen werden immer mehr vermischt, die Parteien, können aber immer weniger schlüssige Ursache-Wirkung-Zusammenhänge artikulieren. Wir trennen nur noch Schwarz und Weiß, Freund und Feind. Differenzierte Betrachtungen haben in der Not keinen Platz. Wir sprechen von einer kognitiven Komplexitätsreduktion.

### Soziale Ansteckung

Im Konflikt sind Mechanismen wirksam, die zusätzliche Personen und Gruppen, die zur nahen Umgebung der direkt Betroffenen gehören, in den Konflikt mit einbringen. Menschen neigen dazu, ihre Wahrnehmungen und Gefühle mit anderen teilen zu wollen. Also suchen sie Verbündete, die sie in ihrer Sicht der Dinge bestätigen und bestärken, oder durch die sie mehr Macht und Einfluss (einen besseren Status) bekommen sowie das eigene Selbstbild und Image stärken können. Es wird also häufig mehr übereinander als miteinander geredet. Es bilden sich Grüppchen und Cliques. Je länger der Konflikt dauert, und je verbitterter er wird, desto größer wird die Neigung zur Ausweitung des sozialen Rahmens.

### Verlust der Empathie

Durch diese Grüppchenbildung wird man selbst in der eigenen Wahrnehmung bestärkt. Man ist noch weniger in der Lage, sich in den anderen hineinzusetzen, seine Motive und Interessen zu verstehen. Unser Denken engt sich auf die eigenen, bedrohten Bedürfnisse ein, und die Interessen anderer (auch Dritter) haben keine Bedeutung mehr oder verlieren zumindest zusehends an Bedeutung. Wir fühlen uns durch den anderen bedroht, verstehen ihn immer weniger, und in uns nehmen Irritation und Ärger zu.



### Meine Ansatzpunkte für konstruktive Konfliktlösung

Bevor Sie im Skriptum weiterlesen, nehmen Sie sich einige Minuten Zeit, um das bis jetzt Erfahrene zu reflektieren. Wenn Sie sich die Zirkularität und den Kreislauf der Konfliktmerkmale ansehen, was bedeutet das für die konstruktive Bearbeitung von Konflikten? Was können Sie tun, um der Entwicklung von unerwünschten Konfliktverläufen entgegenzuwirken? An welchen Faktoren können Sie ansetzen, um Konflikte zu lösen?

## 5. Ansatzpunkte zur konstruktiven Konfliktlösung

(Schmidt 2009, S. 90)

### *Zirkularität*

- Notwendigkeit, den eigenen Anteil zu erkennen und sich hierzu Feedback vom Gegenüber einzuholen.
- Bereitschaft, sich in den anderen hineinzusetzen und seine Wahrnehmung als gleichberechtigt neben der eigenen zu akzeptieren
- Den ersten Schritt machen: als Erster ausdrücken, wie die eigenen Wahrnehmungen und Gefühle sind.
- Gemeinsam Auswege aus dem Konflikt suchen.
- Überlegen, was man selbst ändern kann, statt darauf zu warten, dass der andere sich verändert.

### *Irritation, Frustration, Ärger*

- Ausdrücken von negativen Gefühlen, ohne seinen Konfliktpartner unnötig zu verletzen

### *Verzerrte Wahrnehmung*

- Bewusstsein, dass die eigene Wahrnehmung nicht "wahr", sondern eben getrübt und verfärbt ist.
- Erkenntnis, dass andere Wahrnehmungen des Konfliktpartners nicht unbedingt durch bewusstes Lügen und Verdrehen, sondern durch unbewusste Wahrnehmungsunterschiede entstehen.

### *Soziale Ansteckung*

- Miteinander, nicht übereinander reden.
- Konflikte offen austragen, statt "hinten rum".
- Erkenntnis, dass es nur kurzfristig erleichtert, gegenüber Dritten "Dampf abzulassen", aber langfristig den Konflikt eher eskaliert.
- Verlust von Empathie und Flexibilität: Notwendigkeit, sich aus der Gefangenschaft der eigenen Emotionen zu befreien und einen Perspektivenwechsel vorzunehmen.

## 6. Konflikteskalation

Konflikte haben fast immer eine Tendenz zur Steigerung ihres zumeist destruktiven Energiepotenzials. Kleine Spannungen, Diskussionen und Reibungen können sich stufenweise zu intensiven und heftigen Konflikten auswachsen. Durch die innere und äußere Dynamik in der Auseinandersetzung werden zur Durchsetzung der eigenen Interessen immer härtere "Waffen" und Mittel eingesetzt, um in der konkreten Konfliktsituation auf der Seite der Gewinner zu bleiben. Genau diese Taktik löst beim Gegner in der Folge ein ebenso unnachgiebiges Vorgehen aus, was wiederum die Eskalations- und Gewaltspirale in Gang setzt, die letztendlich auf eine Gewinner-Verlierer-Lösung abzielt.

Es kommt zu einer Steigerung der Konflikttintensität. Jede Runde, die man durch den Kreislauf der Konfliktdynamik geht, ist von den fortwährenden Veränderungen in den Perzeptionen, den Gefühlen, Einstellungen und Intentionen sowie den äußeren Verhaltensweisen der Parteien gekennzeichnet und führt die Stufen abwärts (siehe Abbildung 6).

Friedrich Glasl beschreibt die aufsteigende Entwicklung einer Eskalation anhand von neun Stufen. Die Darstellung der abwärtsgerichteten Stufen symbolisiert dabei den Konfliktverlauf vom Beginn der Verhärtung bis zum Tiefpunkt, der unter dem Motto "Gemeinsam in den Abgrund" steht.

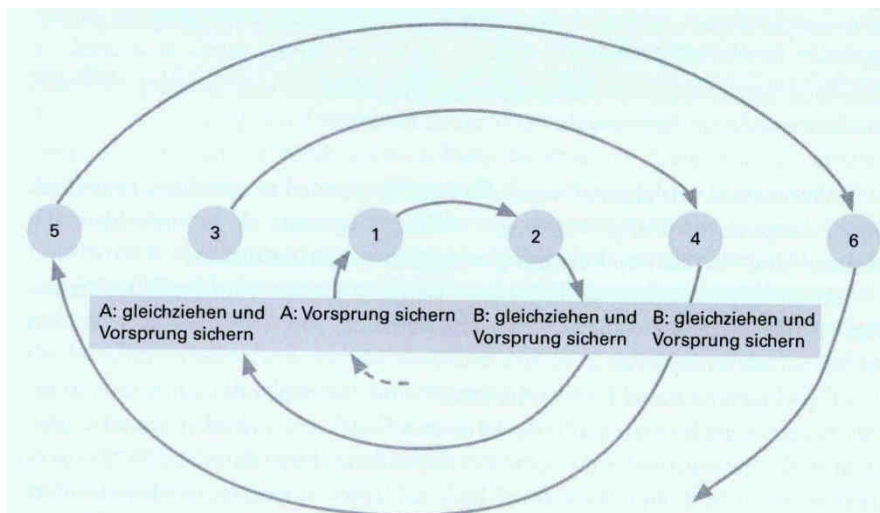


Abbildung 5: (Glasl 2008, S. 226)

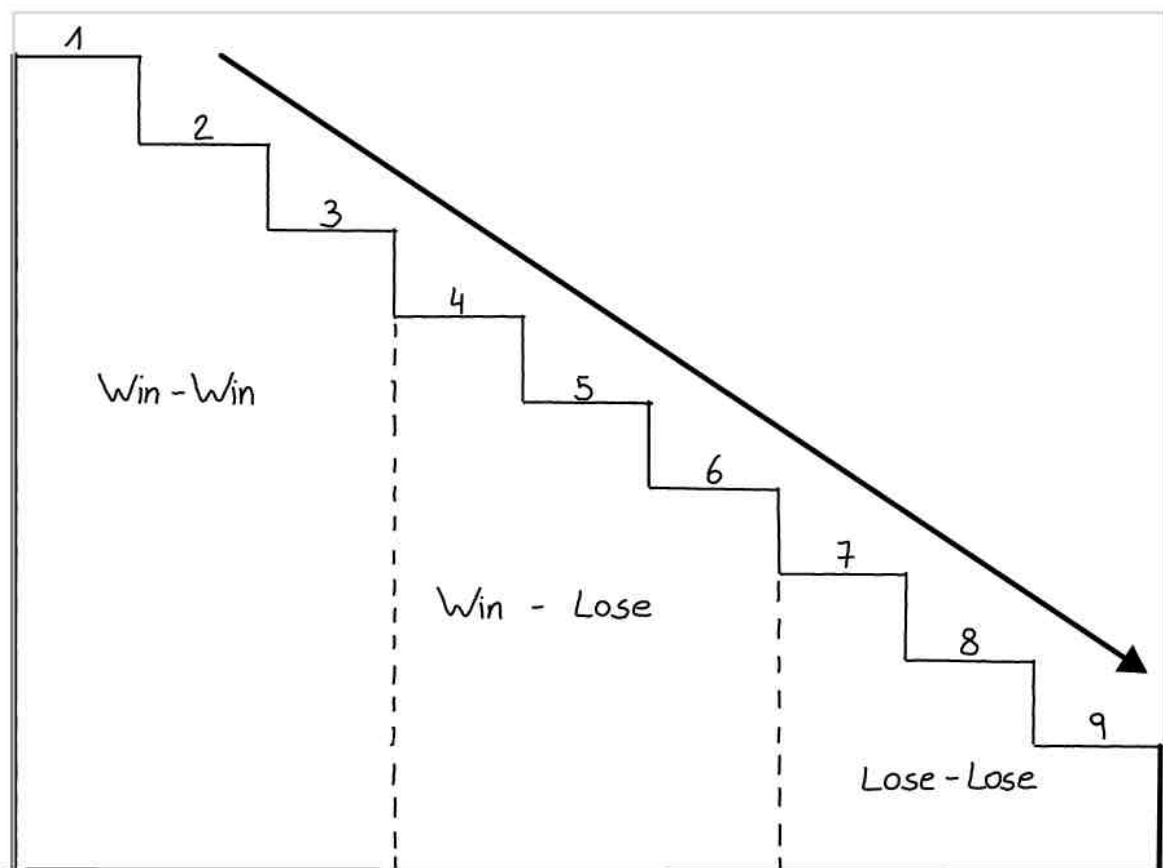


Abbildung 6: Eskalationsstufen in Anlehnung an Glasl 2008, S. 234

### 6.1 Die neun Stufen der Konflikteskalation

(Vgl. "Phasenmodell der Eskalation", Glasl, 2008, S. 233 ff.)

#### *Verhärtung*

Auf der ersten Stufe der Eskalation erfolgt die Auseinandersetzung noch in einer normalen Form des alltäglichen Umgangs. In jeder Beziehung oder Freundschaft zeigen sich manchmal entgegengesetzte Erwartungen, Ideen, Lösungsvorschläge. Auf dieser Stufe verhärten sich die Standpunkte jedoch und prallen aufeinander. Das Bewusstsein bevorstehender Spannungen führt zu Verkrampfungen. Trotzdem besteht noch die Überzeugung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind. Es gibt noch keine starren Parteien oder Lager, und man ist noch gewillt, Regeln einzuhalten und fair zu bleiben.

#### *Debatte und Polemik*

Die Standpunkte werden zementiert und polarisiert. Ein ungezwungenes Gespräch zwischen den Konfliktparteien ist nur mehr sehr schwer zu erreichen oder gar nicht mehr möglich. Die Konfliktparteien tendieren dazu, in Extrempositionen zu rutschen. Schwarz-Weiß-Denken hat sich in den Argumentationen der Konfliktparteien breit gemacht und zu einer Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen geführt. Eine zunehmend selektive Wahrnehmung sorgt dafür, dass die Anliegen nicht mehr vorurteilsfrei angehört werden.

Aggressive Untertöne schleichen sich stärker in die angeblich höflich und korrekt geführte Auseinandersetzung um einen Sachverhalt. Jede Seite will mittels Polemik ihre intellektuelle Überlegenheit beweisen und nutzt argumentative Schwachstellen, um die Gegenpartei auf emotionaler Ebene zu verunsichern. Unbeteiligte werden erstmals als "applaudierendes Publikum" in den Streit hineingezogen. Aber immerhin ist auf beiden Seiten nach wie vor eine Gesprächsbereitschaft vorhanden.

### *Taten statt Worte*

Die Überzeugung, dass "reden nichts mehr hilft", gewinnt an Bedeutung. Es gibt zwar noch eine Hoffnung auf Kooperation aber eigentlich wächst das Konkurrenzdenken. Die Parteien sind wesentlich entschlossener, und da "reden sinnlos ist", gehen sie zu Taten über. Die verbale Kommunikation wird zwar noch aufrechterhalten, aber die Handlungen stehen dabei im Vordergrund. In diesem Stadium sind sich die Gegner bewusst, dass sie voneinander abhängig sind, und versuchen, sich mit Taten wechselseitig abzuschütteln. Die Konfliktparteien setzen in diesem Stadium unumkehrbare Aktionen und schaffen damit Tatsachen. Mit aggressivem Verhalten sollen Selbstsicherheit und Stärke demonstrativ zur Schau gestellt und der Gegner damit eingeschüchtert werden. Das Paradoxe ist, dass die Parteien die Gegner mit Druck zum Nachgeben zwingen wollen, selbst aber nicht bereit sind nachzugeben. Es geht jetzt darum, seine Ansichten gegen den Widerstand des anderen durchzusetzen. Man verfolgt eine Strategie der vollendeten Tatsachen. Ein Beispiel dafür wäre, wenn sich zwei Nachbarn um die Grundstücksgrenze streiten und der eine einfach einen Zaun dort aufstellt, wo er ihn haben möchte. Der andere Nachbar wird vor eine Tatsache gestellt, deren Behebung schon einiges an Energie und noch härtere Mittel erfordert. Die Empathie mit dem anderen geht verloren, die Gefahr von Fehlinterpretationen wächst.

### *Sorge um Images und Koalitionen*

Das Einfühlungsvermögen für den anderen ist schon drastisch reduziert. In der Wahrnehmung hat sich das negative Bild vom anderen schon verfestigt. Die Gegner sprechen sich wechselseitig jegliche Entwicklungsmöglichkeiten ab. Schließlich verkörpert der andere nur mehr eine Anhäufung negativer und verabscheuungswürdiger Eigenschaften. Die Selbst- und Fremdbilder festigen sich und werden auch bei Abweichungen nicht korrigiert. Im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung wird nur das gesehen, was mit der eigenen Wahrnehmung übereinstimmt. Es geht darum, selbst möglichst gut dazustehen und den anderen möglichst schlechtzumachen. Der Gegner soll (vor allem in den Augen von Zuschauern) rasch an Glaubwürdigkeit verlieren. In der Gerüchteküche brodelt es, Stereotypen und Klischees werden aufgebaut. Die Parteien manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen und bekämpfen sich. Es findet eine Werbung um Anhänger statt.

### *Gesichtsverlust*

Während auf der vierten Stufe noch die mangelhaften oder irritierenden Verhaltensweisen der Gegenpartei den Kern des Feindbildes ausmachten, glauben die Konfliktgegner nun, die zugrunde liegenden wahren und destruktiven Absichten durchschaut zu haben. Der Glaube an die moralische Integrität der Gegenpartei ist zerstört. Das eigene Selbstbild erhöht sich, während das Feindbild ins Animalische verzerrt wird. Jetzt sind gezielte Angriffe an der

Tagesordnung. Die Entlarvung des Anderen ist zu einer moralischen Pflicht geworden. Es kommt zu öffentlichen und direkten (verbotenen) Angriffen, die auf den Gesichtsverlust des Gegners abzielen. Diese Handlungen schaffen meist einen *Point of no Return* und ziehen eine weitere Beschleunigung der Eskalation nach sich.

### *Drohstrategien*

Drohungen und Gegendrohungen nehmen zu. Für den Fall, dass die Gegenpartei die eigenen Forderungen nicht erfüllt, werden Sanktionen angedroht. Das Ganze ist flankiert von Beweisen, dass die negative Konsequenz auch tatsächlich erfolgen wird. Durch an die Forderungen geknüpfte Ultimaten steigt der Zeitdruck und mit ihm der Handlungsdruck. Die Parteien tendieren zu Überreaktionen, die auch für das Umfeld gefährlich werden. Durch das Aufstellen von Ultimaten und die gegenseitigen Drohgebärden wird die Konflikteskalation beschleunigt und es verringern sich die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Konfliktparteien. Darüber hinaus erhöht sich auf beiden Seiten der Stresspegel signifikant.

### *Begrenzte Vernichtungsschläge*

Den Drohungen folgen Handlungen. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch gesehen, sondern als hinderlicher Faktor auf dem Weg zur Problemlösung betrachtet. Begrenzte Vernichtungsschläge werden als "passende Antwort" durchgeführt.

Umkehrung der Werte: Ein relativ kleiner eigener Schaden wird bereits als Gewinn bewertet. Es geht also nur noch darum, dass der Schaden für den anderen größer ist als der eigene. List und Lüge werden zu Kriegstugenden umgedeutet. Jeder Gewaltakt der einen Seite wird sofort mit einem Vergeltungsschlag der Gegenseite beantwortet. Dadurch erhöht sich der Zeitdruck für die Konfliktparteien enorm, was wiederum eine weitere Beschleunigung der Eskalation zur Folge hat.

### *Zersplitterung*

Das Ziel der Zerstörung und Auflösung des feindlichen Systems wird intensiv verfolgt. Diese Zerstörung kann materiell und/oder psychisch passieren, sodass keine Regeneration mehr möglich ist.

### *Gemeinsam in den Abgrund*

Es kommt zur totalen Konfrontation ohne einen Weg zurück. Die Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen. Es ist den Konfliktparteien jedes Mittel recht, auch wenn es zur eigenen Vernichtung führt. Der eigene Untergang kann als Gewinn verbucht werden, wenn der Gegner mit in den Abgrund gerissen wird.



## 7. Das Eskalationsmodell in der Praxis

Vermutlich kam Ihnen beim Durchlesen der einzelnen Konfliktstufen die eine oder andere Situation in den Sinn, welche Sie in Konflikten erlebt haben. Aber was nützt uns das Wissen darüber, auf welcher Konfliktstufe sich ein Konflikt gerade befindet?

Die Einschätzung eines Konfliktes mithilfe des Eskalationsmodells kann z. B. bei folgenden Fragestellungen helfen:

- Schaffen wir es noch, den Konflikt alleine zu lösen, oder ist es sinnvoll, Hilfe von außerhalb in Anspruch zu nehmen?
- Welche Maßnahmen sind aufgrund des Eskalationsfortschritts sinnvoll oder notwendig, um den Konflikt einzudämmen oder zu lösen?
- Wie weit ist die Deformation der "seelischen Faktoren" (Wahrnehmungsverzerrung, Empathieverlust etc.) schon fortgeschritten, und welcher Arbeitsintensität bedarf es, um diese wieder in ein annehmbares Gleichgewicht zu bringen?

Die neun Stufen lassen sich in drei Ebenen mit je drei Stufen unterteilen:

Die erste Ebene enthält die Stufen Verhärtung, Debatte und Polemik sowie Taten statt Worte. Eine Win-win-Situation ist möglich. Auf dieser Ebene sind durchaus die Fähigkeit und der Wille vorhanden, den Konflikt eigenständig und gemeinsam zu lösen.

Die zweite Ebene umfasst die Stufen Images und Koalitionen, Gesichtsverlust und Drohstrategien. Wir befinden uns bereits in einem Stadium, wo es den Parteien darum geht, selbst zu gewinnen, und darum, dass der andere verliert – eine Win-lose-Situation also.

Die dritte Ebene vereint die letzten drei Stufen – begrenzte Vernichtungsschläge, Zersplitterung des Feindes und gemeinsam in den Abgrund – und endet in einer Lose-lose-Situation. Die Parteien erkennen, dass eigentlich niemand mehr gewinnen kann, sondern dass es gilt, die eigenen Verluste geringer zu halten als die der gegnerischen Seite.

### 7.1 Win-win-Ebene

#### *Stufe 1 und Stufe 2*

Die meisten Konflikte können durch persönliche Aussprache und Vermittlung von Freunden, Familienmitgliedern oder Arbeitskollegen entschärft werden. Eine professionelle Begleitung durch Moderation, Supervision oder Prozessbegleitung (Facilitation) kann aber gerade in beruflichen Kontexten, oder wenn es um komplexe Themen geht, auch sehr sinnvoll sein.

#### *Stufe 3*

Auf dieser Stufe wird eine professionelle Begleitung durch einen Mediator oder Moderator/Supervisor mit viel Erfahrung in der Konfliktbearbeitung auf jeden Fall sinnvoll. Auch wenn eine Lösung ohne professionelle Hilfe noch möglich, jedoch schwierig ist.

## 7.2 Win-lose-Ebene

Befindet sich der Konflikt in diesem Stadium, schaffen es die Parteien meist nicht, ohne professionelle Hilfe eine gemeinsame Lösung zu finden. In diesem Stadium landen viele Fälle vor Gericht. Meist wird eine Mediation in dieser Phase gestartet. Auch, wenn es zu Beginn einer Mediation unmöglich scheint, gibt es eine Chance, den Konflikt zu deeskalieren und schließlich sogar eine Lösung zu finden.

## 7.3 Lose-lose-Ebene

Auf dieser Ebene ist es meist zuerst notwendig, dass ein Eingriff von außen stattfindet, um sozusagen einen Waffenstillstand herbeizuführen. Manchmal findet unter solchen Umständen eine zu Beginn erzwungene Mediation statt, die von den Parteien oft durchaus angenommen wird, sobald ein Anfang gemacht wurde und eine gewisse Deeskalation eingetreten ist. Manchmal lässt sich in einer solchen Situation aber auch keine gemeinsame Lösung mehr finden, und der Konflikt kann nur durch einen Machtentscheid von außen (z. B. ein Gerichtsurteil) gelöst werden.

Meistens kommt dann die Frage: "Was ist, wenn der andere nicht zu einer kooperativen Konfliktlösung bereit ist, nicht an der Mediation oder einem Konfliktgespräch teilnehmen will, oder nur ich den Konflikt als solchen sehe?" Auch hier kann es sinnvoll sein, sich einmal ein persönliches Konfliktcoaching geben zu lassen, und mit einem Mediator die Situation und die eigenen Handlungsoptionen sowie den Anreizwert einer kooperativen Konfliktlösung zu ergründen.



### **Reflektieren Sie alternative Interventionsmöglichkeiten in Ihren Konflikten**

Denken Sie an Konflikte aus Ihrem Leben oder Ihrer Umgebung. Versuchen Sie, den Konfliktverlauf den einzelnen Eskalationsstufen zuzuordnen.

Überlegen Sie weiter:

- Was könnte im weiteren Konfliktverlauf noch alles passieren?
- Welche Chancen sehen Sie für die Konfliktparteien, ihren Konflikt zu lösen, und was müssten sie Ihrer Meinung nach tun?
- Was könnte eine externe Hilfestellung für die Konfliktlösung sein und warum?

## 8. Gelungene Kommunikation in Konflikten

Wie wir in der Definition von Friedrich Glasl gesehen haben, ist ein sozialer Konflikt eine Interaktion. Der berühmte Kommunikationsforscher Paul Watzlawick versteht jede Interaktion als Kommunikation. Eine seiner zentralen Annahmen über die Kommunikation lautet: "Man kann nicht nicht kommunizieren!" Sobald zwei Personen sich gegenseitig wahrnehmen können, kommunizieren sie miteinander, da jedes Verhalten kommunikativen Charakter hat. Da Verhalten kein Gegenteil hat, man sich also nicht nicht verhalten kann, ist es auch unmöglich, nicht zu kommunizieren. In diesem Sinne kann auch jeder Konflikt als Kommunikationsprozess aufgefasst werden. Egal, ob wir tatsächlich verbal miteinander streiten, den Konflikt mit brachialer Gewalt austragen, uns ignorieren oder irgendeine andere Art von Handlung setzen bzw. Verhalten im Konflikt zeigen, kommunizieren wir miteinander. Kommunikationsprozesse sind daher ein wesentlicher Faktor in Konflikten. Oft zeigen wir jedoch eine konfliktverschärfende Kommunikation, die vielfach genau die gegenteiligen Effekte erzielt als wir beabsichtigt hatten. Solche konfliktverschärfenden oder gestörten Kommunikationsprozesse sind ein großes Risiko und führen häufig zu einem ungünstigen und/oder unerwünschten Konfliktverlauf. Eine gute, adäquate und effiziente Kommunikation ist die Basis für eine kooperative Konfliktlösung.

### 8.1 Das Nachrichtenquadrat von Friedemann Schulz von Thun im Konflikt<sup>2</sup>

Friedemann Schulz von Thun hat auf Grundlage der Erkenntnisse von Paul Watzlawick ein Kommunikationsmodell entwickelt – das Nachrichtenquadrat.

Jede Nachricht (Information, Kommunikation) beinhaltet neben der Inhalts- und Beziehungsseite noch zwei weitere wichtige Aspekte, die Selbstoffenbarung und den Appell.

#### Der Sachinhalt

Zunächst beinhaltet eine Nachricht eine Sachinformation (Darstellung von Sachverhalten). Dies ist der auf ein Sachziel bezogene Austausch von Informationen und Argumenten, das Abwägen und Entscheiden.

#### Die Selbstkundgebung

In jeder Nachricht stecken nicht nur Informationen über die mitgeteilten Sachinhalte, sondern auch Informationen über die Person, die spricht. Mit dem Begriff Selbstkundgebung soll sowohl die gewollte Selbstdarstellung als auch die unfreiwillige Selbstenthüllung eingeschlossen werden.

#### Die Beziehung

Aus jeder Nachricht geht hervor, wie der Sender zum Empfänger steht, was er von ihm hält. Oft zeigt sich dies in der gewählten Formulierung und im Tonfall und anderen nicht-sprachlichen Begleitsignalen. Für diese Seite der Nachricht ist der Empfänger besonders empfindlich; denn hier fühlt er sich als Person in bestimmter Weise behandelt (oder misshandelt).

<sup>2</sup> Inhalt übernommen aus den Unterrichtsmaterialien des Instituts für Friedenspädagogik in Tübingen:  
[http://www.friedenspaedagogik.de/service/unterrichtsmaterialien/methoden\\_1/methoden\\_in\\_der\\_politischen\\_bildungsarbeit/die\\_vier\\_seiten\\_der\\_nachricht](http://www.friedenspaedagogik.de/service/unterrichtsmaterialien/methoden_1/methoden_in_der_politischen_bildungsarbeit/die_vier_seiten_der_nachricht)

### Der Appell

Es wird kaum etwas nur so gesagt – fast alle Nachrichten haben den Zweck oder die tatsächliche Wirkung, auf den anderen Einfluss zu nehmen. Der Appell-Aspekt ist vom Beziehungsaspekt zu unterscheiden. Denn den gleichen Appell kann man ganz verschieden senden: Der Empfänger kann sich vollwertig oder herabsetzend behandelt fühlen.

Da alle vier Seiten immer gleichzeitig im Spiel sind, muss der "kommunikationsfähige Sender" sie sozusagen alle beherrschen. Einseitige Beherrschung stiftet Kommunikationsstörungen. So nützt es z. B. wenig, sachlich Recht zu haben, wenn man gleichzeitig auf der Beziehungsseite Unheil stiftet.

### *Die Sicht des Gegenübers*

Betrachtet man die vier Seiten der Nachricht aus der Sicht des Gegenübers, so ist, je nachdem auf welcher Seite er/sie hört, seine/ihre Empfangstätigkeit eine andere:

- Er/Sie versucht, den Sachinhalt zu verstehen
- Sobald er/sie die Nachricht auf die Selbstoffenbarungsseite hin abklopft, ist er/sie personaldiagnostisch tätig: "Was ist das für einer?"
- Durch die Beziehungsseite ist die Empfängerin bzw. der Empfänger persönlich betroffen: "Wie steht der Sender zu mir?"
- Die Auswertung der Appell-Seite schließlich geschieht unter der Fragestellung "Wo will er/sie mich hinhaben?"

Der Empfänger kann sozusagen mit 4 verschiedenen Ohren hören. Manches Mal wählen wir bewusst ein bestimmtes "Ohr" aus, viel häufiger jedoch reagieren wir ganz unbewusst mehr auf die eine Seite einer Nachricht oder auf die andere. Viele Kommunikationsmuster haben sich auch einfach eingespielt und wir haben gelernt meist auf einen bestimmten Aspekt einer Nachricht besonders zu reagieren.

## **8.2 Wie kann das Nachrichtenquadrat in Konflikten nützlich sein?**

Die im Folgenden beschriebenen Funktionen sind lediglich eine Veranschaulichung von einigen wenigen, sehr eingeschränkten Anwendungen des Nachrichtenquadrats.

### *Reflexion der eigenen Kommunikation*

In Konfliktsituationen geht das gegenseitige Verständnis verloren. Die Reflexion seiner eigenen Kommunikation kann zur Selbstklärung beitragen und helfen, die Kommunikation und das gegenseitige Verständnis wieder zu verbessern.

- Sende ich meinem Gegenüber unbewusst "versteckte" Botschaften, die vielleicht provokant wirken?
- Spreche ich das, was ich gerne möchte, tatsächlich klar aus (Appell), oder gehe ich davon aus, der andere müsste es schon längst verstanden haben, obwohl ich es nicht explizit mitgeteilt habe?

- Welches Bild vermittele ich meinem Gegenüber von mir selbst (Selbstoffenbarung)?
- Wie definiere ich durch die Art meines Kommunikationsverhaltens die Beziehung zu meinem Gegenüber, und trägt das vielleicht zur Verschärfung des Konfliktes bei?
- ...

Wenn man hier Störungen entdeckt, kann man versuchen, sie zu beheben oder einmal direkt auszusprechen, um sie bewusst zu machen und aus dem Weg zu räumen.

#### *Reflexion der Kommunikation des Konfliktpartners*

Manchmal hat der Konfliktpartner weniger Wissen um die Kommunikationsprozesse in Konflikten als man selbst. Man kann auch das Verhalten des Gegenübers analysieren und versuchen, ihm dabei zu helfen, sich der Kommunikationsfallen, in die er tappt, bewusst zu werden.

- Reagiert mein Gegenüber im Streit irrational, weil er/sie das, was ich sage, "mit einem bestimmten Ohr hört" und deshalb meine Nachricht missinterpretiert?
- ...

#### *Analyse der wechselseitigen Kommunikation*

Oft ergeben sich in Konflikten Schwierigkeiten, weil auf zwei verschiedenen Ebenen kommuniziert wird. Typisch ist das Problem, dass einer der Partner glaubt, es ließe sich alles auf der Sachebene klären, und versucht, ausschließlich auf dieser Ebene zu kommunizieren, der andere Partner jedoch ausschließlich auf der Beziehungsebene kommuniziert. In so einem Fall fühlen sich meist alle vom anderen missverstanden und nicht wertgeschätzt.



#### **Denkanstoß:**

- Gibt es Streitgespräche, die anders/besser verlaufen wären, wenn Sie bewusst auf andere Seiten der Botschaft, die Ihr Gegenüber gesendet hat, reagiert hätten?
- Wie hätten Sie Ihre Botschaften formulieren können, was hätten Sie fragen können, um auf die anderen Seiten Ihrer Botschaft zu lenken?
- Was hätte sich vielleicht anders entwickelt?

### 8.3 Körpersprache im Konflikt

*"Selbstverständlich bin ich offen für Ihre Vorschläge", sagt der Vorgesetzte, verschränkt die Arme und runzelt die Stirn über der halben Brille.*

*Körpersprache spricht manchmal Bände und sie stimmt nicht immer mit dem Gesagten überein. In wissenschaftlichen Untersuchungen wurde herausgefunden, dass sie sogar 70 bis 80 % (quantitativ) der gesamten Kommunikation ausmacht. In entscheidenden Bereichen menschlichen Lebens ist die nonverbale Kommunikation von größter Bedeutung. Körpersprache dient beispielsweise dazu, Nähe und Distanz, Zuwendung oder Ablehnung, Freundlichkeit und Bedrohung, Angriff und Flucht zu signalisieren. Gerade wenn wir glauben, Dinge nicht offen aussprechen zu dürfen, oder wenn wir gegen unsere innersten Überzeugungen "sprechen", dann wird nonverbale Kommunikation zu dem Kanal, der die wesentliche (und ehrliche) Botschaft ausdrückt.*

*In unserem Beispiel sagen die Worte des Vorgesetzten, dass er offen ist und die Körpersprache signalisiert das Gegenteil. In Konflikten sind solche inkongruenten Aussagen insofern besonders problematisch.*

*Sie vom Gegenüber mit Sicherheit so interpretiert werden, dass sie in das negative Schema, das die Konfliktparteien voneinander haben, hineinpassen. ("Lügner", "Der nimmt mich nicht ernst", "Der glaubt wohl ich kauf ihm das ab", "Vera ... lass ich mich nicht" usw.)*

*Es kommt leicht dazu, dass ein Kanal (verbal/nonverbal) überschätzt wird, weil sich die Wahrnehmung verengt hat. Allzu leicht passiert es, dass die Konfliktpartner Botschaften aus jenem Kanal fokussieren, der ihrer Meinung das eigene Bild vom anderen bestätigt. (Dämonisierung)*

*Wie also mit den Inkongruenzen umgehen?*

*Bei körpersprachlichen Äußerungen ist zu unterscheiden zwischen dem, was man beobachtet, wie das Beobachtete wirkt, und dem, was man selbst dazu denkt bzw. wie man die Beobachtung interpretiert. Jemand, der z. B. beide Arme verschränkt, wirkt auf mich verschlossen, und ich interpretiere es als Ablehnung. Dies bedeutet aber nicht, dass die körpersprachliche Äußerung vom Sender so gemeint sein muss. Vielmehr ist es meine Aufgabe zu überprüfen, ob meine Deutungen dem Gemeinten entsprechen: "Ich habe den Eindruck, dass ...". "Ist das so?"*

*Körpersprachliche Äußerungen sind einem Menschen häufig nicht bewusst. Jemanden auf seine Körpersprache und womöglich gar auf einen Widerspruch zwischen Körpersprache und Worten hinzuweisen, wird leicht als Übergriff empfunden und dient dann kaum zur Klärung der Kommunikation. Häufig wird der Angesprochene mit Abwehr reagieren. Hier ist eine äußerst behutsame Vorgehensweise angezeigt; "Wenn ich einerseits höre, wie Sie sagen: ‚Man könnte den Vorschlag ja einmal prüfen‘, und wenn ich andererseits sehe, wie Sie dabei die Stirn runzeln, dann frage ich mich, welches dieser Signale soll gelten?" (Risto, 2005, S. 51–52)*

#### 8.4 Zuhören im Konflikt

Eine der schwierigsten Aufgaben und Herausforderungen im Konflikt ist das Zuhören, und eines der am sehnlichsten gewünschten Anliegen ist es, Gehör zu finden.

*Menschen in Streitsituationen reden aufeinander ein, rechtfertigen sich, greifen an, schreien auch oder schweigen verbissen. Was sie am wenigsten tun, ist, einander aufmerksam zuzuhören. Während der Kontrahent redet, überlegt man schon die Einwände. Die Äußerungen des anderen dienen bestenfalls als Sprungbrett für die Darlegung der eigenen Position. Die Verweigerung des Zuhörens macht die Streitenden quasi zu Autisten, die nur in ihrem eigenen Bezugsrahmen, denken, fühlen und handeln. Es leuchtet ein, wie entkrampfend es wirkt, wenn in einer Konfliktsituation jemand einem anderen zuhört. (Risto, 2005, S. 95)*

Karl Heinz Risto unterscheidet drei Arten des Zuhörens, die im Konflikt positiv wirken können; wichtig dabei ist wie bei allen Punkten die Authentizität (Risto, 2005, S. 95–97 ff.):

##### *Aufnehmendes Zuhören*

*Bei dieser Form des Zuhörens wird die eigene Aufmerksamkeit dem Gegenüber hör- oder sichtbar gezeigt. Im direkten Gespräch geschieht dies am intensivsten durch den Blickkontakt. Fehlt der Blickkontakt, wie z. B. am Telefon, so ist es wichtig, sogenannte Zuhörworte wie "hm, ach ja, so" etc. zu verwenden. Manchmal werden diese Redewendungen aber lediglich als Aufmerksamkeitsfloskeln auch im direkten Gespräch verwandt. Der Zuhörer nimmt keinen Blickkontakt auf, sondern erledigt beispielsweise andere Arbeiten und versucht den anderen mit Ausdrücken wie "hm, ach ja" am Reden zu halten. Macht sich die Mediatorin also während des Gesprächs Notizen. So ist es wichtig, anschließend ausgiebig Blickkontakt wiederherzustellen.*

##### *Umschreibendes Zuhören*

*Beim umschreibenden Zuhören wiederholt der Zuhörer das Gesagte, jedoch nicht wortwörtlich, sondern mit seinen eigenen Worten. Umschreibendes Zuhören ist eine sichere Möglichkeit, Missverständnisse bereits von Anfang an zu vermeiden. Wichtig ist beim sogenannten Spiegeln, nicht zu bewerten, die Sichtweise der anderen Person darzustellen und sich kürzer zu fassen als das Gegenüber. Der Gesprächspartner kann jedoch bei dieser Form des Zuhörens den Eindruck gewinnen, er könne sich nicht klar genug ausdrücken. Deshalb ist es sinnvoll, das umschreibende Zuhören auf Kernaussagen zu beschränken. Eventuell kann das umschreibende Zuhören auch eingeleitet werden mit Überleitungen wie "Verstehe ich dich richtig?", "Das, was du sagst, fasse ich so auf ...", "Wenn ich das richtig erfasst habe, dann geht es Ihnen darum ..." etc.*

*Wichtig beim umschreibenden Zuhören ist jedoch, sich mit der eigenen Meinung, mit Fragen oder gar Ratschlägen zurückzuhalten.*

*Eine wichtige Übung für das umschreibende Zuhören ist der kontrollierte Dialog.*

### Aktives Zuhören

Hier wird nicht nur darauf geachtet, was der andere sagt, sondern auch wie er es sagt. D. h., beim aktiven Zuhören wird neben der inhaltlichen auch noch die gefühlsmäßige Botschaft wiedergegeben. Die Hilfsfragen des aktiven Zuhörers lauten:

*Was empfindet mein Gesprächspartner?*

*Was ist ihm an dem, was er gerade äußert, wichtig?*

*Wie ist ihm zumute? Welche Interessen verfolgt er damit?*

Diese drei Formen des Zuhörens sind Gesprächsförderer, durch die man dem Gesprächspartner zeigen kann, dass man an seinen Gedanken und Empfindungen teilnimmt. Der Gesprächspartner fühlt sich dadurch ermutigt, weiterzusprechen. Die Botschaften dieser Gesprächsförderer lauten sinngemäß: "Ich möchte gerne verstehen und noch besser erfassen, was Sie meinen" und "Ich bin interessiert an dem, was Sie sagen."

## 8.5 Reizformulierungen im Konflikt

In manchen Gesprächen wundern wir uns, dass unser Gegenüber scheinbar grundlos aggressiv und gereizt reagiert. Nicht immer liegt es an unserm Verhalten, aber manchmal verwenden wir unabsichtlich Formulierungen, die den anderen in Rage versetzen. Oft liegt es daran, dass in diesen Formulierungen eine negative Beziehungsbotschaft enthalten ist. Und je mehr unser Gegenüber auf die Beziehungsbotschaft reagiert, desto heftiger fällt oft die Reaktion aus.



**Welche Worte oder Formulierungen bringen Sie manchmal auf die Palme?**



*Einige Reizformulierungen, und ihre positiven Umformulierungen*

- "Ich verstehe Sie, aber ..."

Ein "Aber" wirkt ausschließend und relativiert sofort die Aussage, dass Sie den anderen verstehen. Ersetzen Sie das Wörtchen "aber" durch "und". Das "Und" zeigt an, dass zu dem, was Ihr Konfliktpartner gesagt hat, auch noch Ihre Ergänzungen, die für Sie wichtig sind, hinzukommen. Sie lassen somit die Chance offen, dass beide Aussagen gleichberechtigt sind.

- "Das geht nicht!"

Wenn Ihrer Meinung nach etwas nicht geht, versuchen Sie mitzuteilen, was Sie stattdessen anbieten können. Etwa so: "Ich kann Ihnen ... anbieten, muss Ihnen aber leider mitteilen, dass sich Ihr Wunsch nicht zu 100 Prozent erfüllen lässt."

- "Immer"

Wir benutzen in Schilderungen gerne die Wörter "immer" oder "nie", besonders, wenn wir etwas mit Nachdruck vermitteln wollen. Aber "immer" stimmt fast nie! Durch dieses kleine Wörtchen erscheinen manche Probleme gleich viel größer als sie sind. Benutzen Sie stattdessen Wörter wie oft, manchmal, selten und häufig. Sie können auch die konkrete Situation beschreiben.

- Müssen

Müssen drückt auf der Beziehungsebene aus, dass ich über dem anderen stehe und das Recht habe ihm etwas zu befehlen. Befehle werden von den wenigsten Menschen gerne entgegengenommen. Versuchen Sie, stattdessen eine Bitte oder einen Wunsch zu formulieren.



**Denken Sie noch einmal an Ihre Reizformulierungen. Wie sollten diese Sätze formuliert sein, damit Sie sich nicht darüber ärgern?**

*Der Mythos des Allheilmittels der "Ich-Botschaft"*

Als die Kommunikationspsychologie in den 70er- und 80er-Jahren eine Hochblüte erlebte, rückten die Ich- und Du-Botschaften in den Fokus vieler Psychologen und Kommunikationstrainer. Die Ich-Botschaft war die Lösung für eine partnerschaftliche Kommunikation, in der man ehrlich und respektvoll miteinander umgehen kann. Bald schon wurde überall gepredigt, dass man in einem "guten" Kommunikationsstil Du-Botschaften durch Ich-Botschaften ersetzen müsse. Und diese Empfehlung, dieses Rezept, ist bis heute verankert, leider oft völlig unreflektiert. Friedemann Schulz von Thun meint: "Mit der Ich-Botschaft schien die kommunikationspsychologische Quadratur des Kreises gelungen: Ehrlichkeit und Annehmbarkeit miteinander zu verbinden" (Schulz von Thun & Zoller, 2008, S. 36). In dieser Auffassung repräsentiert die Ich-Botschaft Ehrlichkeit, Partnerschaftlichkeit, Menschlichkeit und einen hohen Reifegrad der Persönlichkeit, die Du-Botschaft hingegen ist gekennzeichnet durch Hässlichkeit, Antiquiertheit, autoritäres Verhalten und soll durch Übung und Training überwunden werden.

Aber nur, weil ich "ich" statt "du" verwende, ändert sich nicht sofort alles. Eine Kommunikation, die nur aus Ich-Botschaften besteht, fühlt sich sehr unecht an. Das Problem ist die seelische Haltung, mit welcher ich meine Botschaften sende, und manchmal ist die Du-Botschaft stimmiger und daher angebrachter.

Ehrlichkeit, Stimmigkeit und Kongruenz, sind drei außerordentlich wichtige Faktoren in der Kommunikation, und unter dem Primat der Stimmigkeit sind sowohl Ich- als auch Du-Botschaft vollwertige Optionen. Schulz von Thun meint, dass sie in einem fruchtbaren Ergänzungsverhältnis stehen können (vgl. Schulz von Thun & Zoller, 2008, S. 35).

Im Sinne des Nachrichtenquadrats enthalten sowohl die Ich-Botschaft als auch die Du-Botschaft eine Selbstkundgabe und eine Beziehungsaussage. Und es gibt auch immer eine Verantwortung des Hörenden, mit welchem seiner vier Ohren er eine Aussage aufnimmt. Da kann es passieren, dass sich jemand bemüht, eine Ich-Botschaft zu senden, der andere hört aber nur mit dem Beziehungsohr und nimmt trotz der Ich-Botschaft eine Du-Aussage oder einen Vorwurf wahr. Dies bedeutet nicht, dass Ich-Botschaften nicht grundsätzlich sinnvoll sein können.

Ich Botschaften sind ein essenzieller Bestandteil gelungener Kommunikation. Besonders, wenn ...

- ... man die Selbstoffenbarung explizieren möchte.
- ... eine Beziehung sehr auf ein Du von oben herab geprägt ist.
- ... man selbst dazu neigt, immer nur in Du-Botschaften zu sprechen.
- ... die Du-Botschaft einfach nicht richtig ankommt, und ein Explizieren der Selbstoffenbarung die Gesprächshürde überwinden kann und eine Brücke zum Gegenüber baut.

Du-Botschaften können vorteilhaft sein:

- In bestimmten Rollenbeziehungen und Konstellationen
- In Phasen der Auseinandersetzung, in denen eine "übertrieben" oder "unecht" wirkende Ich-Botschaft kontraproduktiv wäre
- Du-Botschaften sind eindringlicher, besonders wenn der Sprecher etwas vom Wesen seines Gegenübers gespürt hat.
- Du-Botschaften können in einer konfliktvermeidenden Beziehung ein neues konfrontatives Begegnungsfeld erschließen und somit fast heilsam wirken.

Damit Du-Botschaften nicht verletzen, ist es wichtig, sie mit Scharfblick und Anteilnahme am anderen zu senden, und sie nicht als verletzende Attacke oder Speerspitze zu benutzen. Wenn man geneigt ist, dies zu tun, in einer eskalierenden Situation oder wenn man dem anderen etwas wirklich Schwieriges oder Unangenehmes mitteilen möchte oder muss, ist es aussichtsreicher eine explizite und differenzierte Selbstkundgabe zu tätigen, um die Ehrlichkeit des Senders mit der Verkraftbarkeit aufseiten des Empfängers zu verbinden.

Im Abschnitt "Konflikte konstruktiv ansprechen" werden Sie die Elemente und Schritte einer Kommunikation, welche diese beiden Faktoren zu verbinden vermag, kennenlernen.

**Ich-Botschaften**

- Überlegen Sie, in welchen Situationen Ihres Alltages eine Ich-Botschaft hilfreich hätte sein können oder sein könnte.
- In welchen Situationen würden Sie es nicht angebracht finden, Ihre Selbstkundgebungsseite so offen darzulegen?

## 9. Der Umgang mit Emotionen

Emotionen haben, ob wir wollen oder nicht, einen starken Einfluss auf unser Denken und Handeln. Die Frage ist, ob sie uns bewusst sind oder nicht. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass uns unsere Emotionen oft nicht bewusst sind und dennoch stark in uns wirken. Zeigt man zum Beispiel Probanden, die Angst vor Schlangen haben, Bilder von Schlangen, so kann man Angstreaktionen wie etwa Schweißausbrüche feststellen, obwohl sie überzeugt sind, keinerlei Angst zu empfinden. Schließlich wissen sie rational, dass keine Gefahr droht. Ihr limbisches System sendet dennoch die Botenstoffe aus, die eine Angstreaktion auslösen, obwohl es dem Probanden nicht bewusst ist. Ähnlich ist es, wenn jemand eine unangenehme Situation – etwa am Morgen auf dem Weg zur Arbeit – erlebt, dadurch ein entsprechendes physiologisches Erregungsniveau aufbaut und dann leicht gereizt auf alle möglichen Situationen reagiert. Es kann sein, dass er sich dessen überhaupt nicht bewusst ist, weil die physiologische Gereiztheit unterhalb der Wahrnehmungsschwelle liegt. Erst wenn ihm diese Reaktion bewusst geworden ist, hat er die Möglichkeit, die Dinge einer neuen Bewertung zu unterziehen und die vom Morgen übrig gebliebenen Gefühle abzuschütteln.

### *Zwei Extreme im Umgang mit Emotionen*

Im Umgang mit Emotionen lassen sich zwei Extreme beobachten. Das eine Extrem ist, Emotionen möglichst "außen vorhalten" zu wollen, sie beiseitezuschieben oder zu ignorieren. Das ist verständlich, geht es doch im Alltag häufig darum, bestimmte Sachziele zu erreichen. Da scheinen Gefühle nur zu stören und müssen offenbar ausgeschaltet und unterdrückt werden. Allerdings ist das nicht immer möglich, denn wie wir gesehen haben, sind Gefühle per Definition Bestandteil von Konflikten. Gefühle existieren also, und sie zu unterdrücken, führt stets dazu, dass sie sich verstärken. Sie können sich dann in Sarkasmus, Ironie, Demotivation, Krankheit und anderen Symptomen ausdrücken. Oder sie stauen sich auf und kommen irgendwann scheinbar grundlos, aber dammbruchartig zum Ausbruch.

Das andere Extrem im Umgang mit Emotionen ist das blinde und rücksichtslose Ausagieren. Diese emotionalen Ausbrüche gehen meistens mit Vorwürfen, generalisierten Anschuldigungen und Beleidigungen einher, weil die betreffende Person die Kontrolle über die eigenen Emotionen verliert. Natürlich führt das zu Verletzungen, Kränkungen und Aggressionen bei den anderen Personen und oft zu Gewissensbissen beim Aggressor.

Beide Extreme sind problematisch; dazwischen liegt gewissermaßen das Ideal des positiven Umgangs mit Emotionen. Das Schlagwort hierzu lautet Emotionale Intelligenz. (Vgl. Schmidt 2009, S. 266.)

## 9.1 Emotionale Intelligenz

Die Faktoren der emotionalen Intelligenz nach Daniel Goleman bestehen aus den selbstbezogenen Faktoren

- Selbstwahrnehmung
- Kontrolle und Steuerung
- Verbalisieren

und den auf das Gegenüber bezogenen Faktoren

- Empathie
- Umgang mit den Emotionen anderer

### *Emotionen bewusst wahrnehmen*

Eine erste Stufe der Emotionalen Intelligenz ist, Emotionen nicht zu unterdrücken, sondern bewusst wahrzunehmen. Gleichzeitig ist es wichtig, Emotionen nicht nur wahrzunehmen, sondern diese auch steuern zu können, statt ihnen ausgeliefert zu sein.

### *Emotionen steuern*

Es ist nie nur das Ereignis selbst das, was unsere Gefühle auslöst, sondern immer auch unsere Wahrnehmung und Bewertung der Ergebnisse.

Wenn sich die Bewertung eines Ereignisses verändert, ändern sich auch die Gefühle. Je früher es gelingt, die eigenen Bewertungen in Frage zu stellen und zu verändern, desto effizienter ist es. Gelingt dies nicht, schaukeln sich die negativen Gedanken – und damit das physiologische Erregungsniveau – hoch. So fanden etwa Forscher im Zuge einer Studie heraus: Wenn Autofahrer, die geschnitten wurden, annahmen, der andere Fahrer habe nicht absichtlich gehandelt, sondern einen unbeabsichtigten Fahrfehler begangen, waren sie deutlich weniger wütend, als wenn sie sich sicher waren, dass mit Vorsatz gehandelt wurde.

Indem es gelingt, die eigenen Annahmen zu hinterfragen, sich in den anderen hineinzusetzen, Verständnis zu entwickeln und natürlich ins Gespräch zu kommen, können die eigenen negativen Emotionen reduziert werden.

### *Emotionen verbalisieren*

Ein weiterer wichtiger Faktor ist es, Emotionen verbalisieren zu können. Es hilft uns in der Selbstwahrnehmung, wenn wir die Emotionen, die wir fühlen, auch benennen können. Es ermöglicht ein leichteres Einordnen und Differenzieren. Außerdem bin ich meinen Gefühlen nicht mehr ausgeliefert, sobald ich sie benennen kann. Ich schaffe Distanz zu ihnen, indem ich sie in Worte fasse. Aber noch viel wichtiger ist die Verbalisierungsfähigkeit im Dialog mit dem Gegenüber. Denn erst dann, wenn Emotionen in Worte gefasst werden, sind sie für andere nachvollziehbar und es wird möglich, dass auf sie eingegangen wird.

### *Empathie*

Empathie ist die Fähigkeit, Gefühle und Bedürfnisse anderer wahrnehmen und verstehen zu können. Voraussetzung ist eine gute Beobachtungsgabe – auch für nonverbale Signale. Je reflektierter jemand in Hinblick auf seine eigenen Gefühle ist, je besser er sie wahrnehmen und identifizieren kann, desto leichter fällt es, auch die Gefühle von anderen Menschen zu identifizieren und wahrzunehmen. Die selbstbezogenen Faktoren der Emotionalen Intelligenz bedingen also die letzten beiden Faktoren.

### *Umgang mit den Emotionen anderer*

Mit den Emotionen anderer kann man umgehen, indem man dieselben Strategien wie mit den eigenen Gefühlen anwendet:

- Wahrnehmen der Gefühle des anderen und
- Verbalisieren der Gefühle des anderen

Durch das Verbalisieren der Gefühle des anderen spiegle ich seine Gefühle wieder und kann zeigen, dass ich ihn emotional verstanden und vielleicht – noch eine Stufe höher – sogar akzeptiert habe. Dieses emotionale Verstehen und Akzeptieren macht das Aufeinanderzugehen leichter und kann der Schlüssel zur Lösung eines Konfliktes sein.



**Fassen Sie zusammen:** Welche sind in einem Konflikt die wichtigsten Faktoren im Umgang mit Emotionen?

## 10. Konflikte ansprechen

Hat man einen Konflikt, wird man irgendwann gezwungen sein, auszusprechen, was einen stört oder ärgert. Wie aber teilt man schwierige und unangenehme Dinge oder Gefühle so mit, dass es problemlösend wirkt und nicht sofort eine Eskalationsspirale in Gang setzt?

Vor allem ist es wichtig, möglichst differenziert zu kommunizieren und die eigenen Wahrnehmungen, Gedanken (welche Auswirkungen hat die Situation?) und Gefühle getrennt voneinander auszusprechen. In einem zweiten Schritt erfragt man, wie die Sichtweise des anderen ist, welche Wahrnehmungen, Einschätzungen und Empfindungen er hat. Da man nicht prinzipiell davon ausgehen kann, dass der Konfliktpartner auch in Konfliktkommunikation geschult ist, kann es durchaus sinnvoll sein, ihn im Dialog durch gezielte Fragen nach seiner Sichtweise über die Auswirkungen für ihn und nach seinen Emotionen zu unterstützen. Erst im dritten Schritt werden gemeinsame Schlussfolgerungen gezogen und eventuell eine Lösung ausverhandelt.

Natürlich ist es wichtig, authentisch, der Situation angepasst und mit echtem Interesse am anderen zu kommunizieren. Ein formaler Dialog, welcher starr nach dem vorgestellten Schema "absolviert" wird, scheint vermutlich aufgesetzt und unecht. Wichtiger ist es, die Elemente, die sich im Konfliktgespräch positiv auswirken könnten, im Hinterkopf zu haben und in das Gespräch einfließen zu lassen.

### 10.1 Wahrnehmung aussprechen und Sichtweise schildern

Um einen Konflikt anzusprechen, ist es hilfreich, mit der eigenen Wahrnehmung (der eigenen Sichtweise) zu beginnen. Wichtig dabei ist, die Situation konkret zu beschreiben und dabei nicht zu verallgemeinern oder zu bewerten. Sie beschreiben z. B., was Sie gesehen, was Sie gehört, beobachtet, also wahrgenommen haben. Ein möglicher Satz zum Einstieg kann dabei sein: "Mir ist aufgefallen, dass ..."

#### *Beobachten ohne zu bewerten*

Wenn wir unsere Sichtweisen schildern, schwingen oft implizit Bewertungen mit. Grundsätzlich ist Kategorisieren und schnelles Bewerten im Alltag eine sinnvolle Strategie unseres Gehirns, um Situationen schnell einschätzen zu können. Es muss blitzschnell entscheiden, was wichtig oder unwichtig ist, was ins Bewusstsein vordringen soll usw. Für die konstruktive Konfliktlösung ist dies jedoch nur allzu oft hinderlich, denn wenn wir die Beobachtung einer Situation mit einer Bewertung verknüpfen, verhindern wir die Wahrscheinlichkeit, dass andere das heraushören, was wir sagen wollen. Sie neigen dann eher dazu, Kritik zu hören, und wehren dann das ab, was wir eigentlich sagen wollten. Es ist daher sinnvoll, in Konfliktgesprächen die Beobachtungen von den Bewertungen getrennt anzusprechen. Beispiele dafür sind:

Beobachtung vermischt Bewertung	Beobachtung getrennt von Bewertung
Du bist großzügig.	Wenn ich sehe, wie du all dein Essensgeld weggibst, dann finde ich, dass du großzügig bist.
Ausländer kümmern sich nicht um ihr Eigentum.	Ich habe noch nie gesehen, dass die ausländische Familie vom Nachbarhaus den Schnee vor ihrem Haus weggeschaufelt hätte.

Marshall B. Rosenberg, der Begründer der *Nonviolent Communication*, schreibt in seinem Buch "Gewaltfreie Kommunikation": "Der indische Philosoph J. Krishnamurti stellte einmal fest, dass es die höchste Form menschlicher Intelligenz ist, zu beobachten ohne zu bewerten. Als ich diese Aussage zum ersten Mal las, schoss mir der Gedanke ‚So ein Blödsinn!‘ durch den Kopf, bevor mir klar wurde, dass ich damit gerade eine Bewertung abgegeben hatte."

## 10.2 Wirkung darlegen

Es geht darum darzulegen, welche Auswirkung die wahrgenommene Situation auf mich persönlich und vielleicht auch auf andere hat. Mögliche Formulierungen sind: "Für mich heißt das, dass ...", "Für mich bedeutet das, dass...", "Auf meine Familie hat das die Auswirkung, dass..."

## 10.3 Gefühle benennen

Die Gefühle auszudrücken und zu benennen macht für den Konfliktpartner deutlich, was der Konflikt für mich persönlich bedeutet. Es kann bestimmte Reaktionen nachvollziehbar machen, die Empathie beim Gegenüber stärken oder deutlich machen, wie belastend die Situation ist.

Durch das Benennen der Gefühle stelle ich auch Distanz zu ihnen her, bin ihnen weniger ausgeliefert und kann sie leichter kontrollieren oder zumindest mit ihnen umgehen. Ansonsten kommen Gefühle ohnehin auf nonverbaler Ebene zum Ausdruck. Daher ist es in einem Konflikt, der wirklich emotional beeinträchtigt, oft sinnvoll die Gefühle zu benennen, damit mich der andere besser versteht.

## 10.4 Die Meinung des anderen erfragen

*Hier geht es darum, die Sichtweise des anderen wirklich zu verstehen, nachzufragen, mich von meinen Wahrnehmungen zu lösen und die des anderen gleichberechtigt danebenzustellen. Das fällt uns in Konflikten nicht leicht. Umso wichtiger ist es, sich hier zurückzunehmen und den Kern des Gesagten zusammenzufassen, damit der andere spürt, dass ich um eine ehrliche Klärung bemüht bin und versuchen will, ihn zu verstehen. (Schmidt 2009, S. 161)*



### 10.5 Gemeinsame Schlussfolgerungen ziehen

*Abschließend geht es darum, nach Lösungen zu suchen und Schlussfolgerungen für die Zukunft zu ziehen. Dabei ist es hilfreich, nicht über Positionen zu verhandeln, sondern herauszufinden, welche die dahinter liegenden Bedürfnisse und Interessen sind, und wie diese befriedigt werden können. (Schmidt 2009, S. 161)*

## 11. Gesprächsstrukturen, die eine Konfliktlösung erleichtern

### 11.1 Harvard-Konzept

Das Harvard-Konzept ist eine der einflussreichsten Theorien zum Konflikt- und Verhandlungsmanagement, wobei seine Orientierung an juristischen und wirtschaftlichen Verhandlungen zeigt, dass seine Strategien und Ergebnisse für Verhandlungssituationen noch bedeutsamer sind als für die Konfliktlösung. Viele Konflikte werden aber im Rahmen von Verhandlungen sichtbar bzw. steht am Ende einer Konfliktlösung oft ein Aushandlungsprozess über die einzelnen Faktoren der Lösung. Somit sind diese Themen wohl untrennbar miteinander verbunden.

Die wichtigsten Prinzipien des Harvard-Konzeptes für Verhandlungen sind:

- Person und Sache trennen
- Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen
- Viele Lösungsmöglichkeiten sammeln
- Entscheidungen zu beiderseitigem Vorteil treffen

#### *Person und Sache trennen*

Bei den Konfliktmechanismen haben wir gesehen, dass es in Konfliktsituationen zu einer selektiven Wahrnehmung und einer Vermischung von Sach- und Beziehungsebene kommt und die Sachebene häufig von der Beziehungsebene überlagert wird. Die Emotionen verknüpfen sich mit der Person, die eine andere Position vertritt. Dies führt zu einer negativen Einstellung und mangelnder Wertschätzung gegenüber dieser Person. Durch diese mangelnde Wertschätzung und die negative Einstellung sinkt die Bereitschaft, eine Lösung zu finden, die für alle Beteiligten akzeptabel ist. Es wird eher der Kampf gesucht, weil dem anderen unlautere Absichten unterstellt werden. Die Fronten verhärten sich und eine konstruktive Lösung wird unmöglich.

Das Harvard-Konzept empfiehlt daher:

- Die eigene Einstellung zum Konfliktpartner von Urteilen, Annahmen und Unterstellungen freizumachen und wieder eine positive Beziehung zu ihm aufzubauen
- Aufrichtiges Interesse an der anderen Person zu zeigen
- Herstellen von Gemeinsamkeiten und Gesprächsthemen
- Empathisches Hineinversetzen in die Lage des anderen ("in seinen Schuhen gehen")
- Einen konstruktiven Umgang mit Emotionen

Dieser Umgang mit dem Konfliktpartner heißt jedoch nicht, in der Sache nachgiebig zu sein. Im Gegenteil: Die berühmte Formel des Harvard-Konzepts lautet: Seien Sie hart in der Sache und weich zur Person. Es geht darum, Person und Sache zu trennen.

*Auf Interessen und nicht auf Positionen konzentrieren*

Menschen fokussieren in Konflikten fast immer auf Positionen. Häufig bleibt dann im Dunkeln, mit welchen Beweggründen, Motiven und Zielen die jeweiligen Meinungen vertreten werden. Wenn sich beide Parteien auf ihre Positionen versteifen, sind sie unfähig, eine gemeinsame Lösung zu finden, die die Bedürfnisse beider Parteien befriedigt. Es ist daher hilfreich, die eigenen Interessen, die hinter den Positionen stehen, deutlich zu machen und gleichzeitig die Interessen des anderen zu erkunden.

*Viele Lösungsmöglichkeiten entwickeln*

Wenn die Interessen und Bedürfnisse klar herausgearbeitet wurden, ergeben sich neue Lösungsoptionen. Je mehr solcher Lösungsoptionen existieren, desto größer ist die Chance, gemeinsam eine Win-win-Lösung zu finden. Dazu kann es hilfreich sein, ein Brainstorming durchzuführen, indem zunächst alle Ideen gesammelt und nicht bewertet werden.

*Entscheidungen zum beiderseitigen Vorteil treffen*

Erst im letzten Schritt geht es dann darum, sich auf Lösungen zu einigen und dabei stets die Interessen beider Seiten im Blick zu haben. Eine Lösung sollte zum beiderseitigen Vorteil sein, also eine echte Win-win-Situation ergeben.

**11.2 Führen von Konfliktgesprächen**

(Vgl. Schmidt 2009, S. 232–239)

Die im Folgenden vorgestellte Struktur soll helfen, ein konstruktives Konfliktgespräch, an welchem man selbst beteiligt ist, zu führen. Alle bisher besprochenen Punkte fließen in diese Struktur ein. Insgesamt besteht der Ablauf eines konstruktiven Konfliktgesprächs aus fünf Phasen:

- Vorbereitung
- Einstieg in das Konfliktgespräch
- Klärung
- Lösungssuche und Lösungsvereinbarung
- Abschluss

*Vorbereitungsphase*

Die erste Phase ist die Vorbereitungsphase. Sie nimmt in Konfliktgesprächen eine zentrale Position ein. Sie dient einerseits der Selbstklärung, der Öffnung für die andere Person und ihre Anliegen sowie der organisatorischen Vorbereitung des Konfliktgesprächs.

- Klären Sie Ihre eigenen Gefühle und Bedürfnisse:
- Gerade wenn wir verärgert, wütend, empört sind oder uns ungerecht behandelt fühlen, ist es wichtig, uns erst einmal zu sortieren. Wenden Sie dazu die Schritte der

Emotionalen Kompetenz an, reflektieren Sie, was genau die Gefühle ausgelöst hat, machen Sie sich klar: Was haben Sie wahrgenommen? Was sind Ihre Bewertungen? Welche Auswirkungen hat die Situation? Welches Bedürfnis wurde oder wird dabei nicht erfüllt?

- Definieren Sie Ihre eigenen Ziele:
- Überlegen Sie, welche Ziele Sie im Gespräch erreichen möchten. Bedenken Sie dabei, wo Ihre Grenzen liegen. Wie sieht Ihr Maximalziel aus, wie Ihr Minimalziel? Besonders wichtig ist es auch, sich zu überlegen, welche die beste und welche die schlechteste Alternative ist, falls es im Konfliktgespräch zu keiner Lösung kommt und der Konflikt weiter geht. Wie soll und wird vermutlich die Beziehung mit dem Konfliktpartner nach dem Konfliktgespräch aussehen?
- Versetzen Sie sich in die Situation des Konfliktpartners:
- Bei der Beschäftigung mit den Konfliktmechanismen und Eskalationsstufen haben wir gesehen, wie leicht wir gewisse Elemente in Konfliktsituationen aus unserer Wahrnehmung ausblenden, und wie schnell unsere Wahrnehmung und unser Verhalten egozentrisch werden. Um dem entgegenzuwirken und die Empathie für den anderen aufrechtzuerhalten, ist es erforderlich, schon im Vorfeld zu versuchen, sich in die Lage des anderen zu versetzen. Wie könnte er/sie die Situation sehen? Was könnten seine/ihre Bedürfnisse und Emotionen sein?
- Schaffen Sie einen geeigneten Rahmen für das Konfliktgespräch:
- Ein Konfliktgespräch sollte niemals zwischen Tür und Angel geführt werden. Achten Sie auf eine ruhige und störungsfreie Atmosphäre. Zaungäste sind besonders heikel, weil dadurch sehr leicht die Mechanismen der "sozialen Ansteckung" zu wirken beginnen und die Streitparteien viel leichter das Gefühl haben, einen Gesichtsverlust zu erleiden, wenn sie Gefühle und Bedürfnisse preisgeben oder einer Lösung zustimmen.
- Planen Sie genügend Zeit für das Gespräch ein.

### *Einstieg*

- Stellen Sie Kontakt mit dem Gesprächspartner her und schaffen Sie Vertrauen.
- Manchmal kann Small Talk angebracht sein, aber bedenken Sie: Je eskalierter und stärker der Konflikt ist, desto schneller sollte man zur Sache kommen, um nicht über nonverbale Signale schon Ärger und Anspannung auszudrücken und in der verbalen Kommunikation noch höfliche Floskeln auszutauschen. Eine solche Inkongruenz kann leicht zur Eskalation beitragen.
- Statt Small Talk zu führen, ist es meist stimmiger, den Anlass, das Ziel des Gesprächs und die damit verbundenen Gefühle sowie eventuell auch Hoffnungen offen auszusprechen und dabei zu betonen, dass man froh ist oder es gut findet, dass sich das Gegenüber die Zeit für dieses Gespräch nimmt.
- Stimmen Sie die Vorgehensweise mit dem Konfliktpartner ab.
- Skizzieren Sie, wie Sie sich die Struktur des Gesprächs vorstellen, und gleichen Sie Ihre Vorstellungen mit denen Ihres Gegenübers ab.

### *Klärung*

- Versuchen Sie, den Konflikt möglichst konstruktiv anzusprechen. Stützen Sie sich dabei auf die in diesem Skriptum beschriebenen Strukturen und Faktoren.
- Gehen Sie auf den Konfliktpartner ein. Stellen Sie offene Fragen, hören Sie aktiv zu, konkretisieren Sie Gefühle und Bedürfnisse. Falls die eine oder andere Botschaft unter der Gürtellinie landet, versuchen Sie, mithilfe des Nachrichtenquadrats eine andere Seite der Nachricht zu hören und darauf zu reagieren, oder alle vier Seiten der Botschaft widerzuspiegeln. So können Sie das Gespräch aufrecht erhalten, ohne den Angriff auf sich beruhen zu lassen.
- Führen Sie einen verlangsamten Dialog: Idealerweise kommt das Gespräch dann in einen Fluss, der gekennzeichnet ist durch das Wechselspiel aus Eingehen auf den anderen und Erläuterung der eigenen Sichtweisen und Bedürfnisse. Verlangsamen bedeutet stets, bevor ich "meinen Senf dazugebe" sicherzustellen, dass ich den anderen richtig verstanden habe. Außerdem kann ich den anderen fragen, ob meine Anliegen verständlich und nachvollziehbar sind. Das Gegenteil wäre das Kommunikationsverhalten, welches in Konflikten häufig auftritt, bei dem einer den anderen unterbricht, während dessen Ausführungen schon die eigenen Gegenargumente überlegt und die eigenen Standpunkte meistens mit "Ja, aber ..." einleitet. Wenn Sie feststellen, dass das Gespräch diesem Muster folgt, dann unterbrechen Sie und machen es zu Thema. Sagen Sie "Ich glaube wir drehen uns im Kreis ..." oder "Wir sollten uns die Zeit nehmen, einander wirklich zuzuhören und die Zeit lassen, unsere Anliegen offen auf den Tisch zu bringen".

### *Lösungen*

- Fokussieren auf Wünsche, Interessen und Bedürfnisse: Fokussieren Sie noch einmal auf die Wünsche und Bedürfnisse, die Sie in der Klärungsphase schon offen ausgesprochen haben, und ergänzen Sie diese, falls Sie noch nicht alle wiederfinden.
- Lösungsideen sammeln: Sammeln Sie Lösungsideen und überprüfen Sie anschließend, ob und unter welchen Umständen diese für alle Beteiligten akzeptabel sind, und ob sie die Interessen und Bedürfnisse beider Konfliktparteien befriedigen. Einigen Sie sich auf eine Lösung.
- Treffen Sie möglichst konkrete Vereinbarungen: Damit Sie sicherstellen können, dass alle Seiten ein gemeinsames Verständnis davon haben, wie die Lösung in Zukunft sein wird, treffen Sie möglichst konkrete Vereinbarungen.

### *Abschluss*

- Klären Sie, ob alles besprochen wurde
- Gestalten Sie einen positiven Abschluss
- Klären Sie die Zufriedenheit mit dem Gespräch und dem Ergebnis.

## 12. Meine Lernziele



### Meine Lernziele

Sie haben jetzt einige grundlegende Dinge über Konflikte erfahren und einige Bausteine für eine konstruktive Konfliktbearbeitung kennengelernt. Ein konstruktiverer Umgang mit Konflikten ist immer mit einer Verhaltensveränderung verbunden, und eine solche Verhaltensveränderung geht immer über den Weg der kleinen Schritte. Man kann nicht alles auf einmal ändern. Am Beginn dieses Skriptums habe ich Sie dazu angeregt, über Ihre Konflikte, Ihre Schwächen und Ihre Stärken nachzudenken. Jetzt am Ende möchte ich Sie einladen, über das Folgende nachzudenken:

- Welche Dinge möchten Sie am Konfliktgeschehen und an Ihrem Konfliktverhalten verändern?
- Was von Ihrem Konfliktverhalten möchten Sie beibehalten?

Wenn Sie die erlernten Strategien im Alltag anwenden, konzentrieren Sie sich auf maximal zwei bis drei Dinge gleichzeitig. Je öfter Sie an diese denken, desto schneller werden sie internalisiert und Sie können sich den nächsten Punkten zuwenden.

### 13. Literaturempfehlungen

Conrad, B., Jacob, B., & Schneider, P. (2003). *Konflikt-Transformation: Konflikte werden gelöst - Unterschiede beleiben bestehen. Coaching fürs Leben*. Paderborn: Junfermann.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. M. (2004). *Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik* (22., durchges. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus-Verlag.

Hertel, A. von (2006). *Grrr! Warum wir miteinander streiten und wie wir davon profitieren können*. Frankfurt am Main: Campus-Verl.

Hertel, A. von (2008). *Professionelle Konfliktlösung: Führen mit Mediationskompetenz* (2., überarb. u. aktualisierte Aufl.). Frankfurt/Main: Campus-Verl.

Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratmann, R., & Kurth, N. (2008). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte* (9. Aufl., Orig.-Ausg., Neuausg., Dezember 2008). *Miteinander reden: Vol. 61531*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

#### 14. Literaturliste (verwendete Literatur)

- Conrad, B., Jacob, B., & Schneider, P. (2003). *Konflikt-Transformation: Konflikte werden gelöst - Unterschiede beleiben bestehen. Coaching fürs Leben*. Paderborn: Junfermann.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. M. (2004). *Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik* (22., durchges. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Glasl, F. (2008). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (8., aktual. u. ergänzte Aufl.). *Organisationsentwicklung in der Praxis: Bd. 2*. Bern: Haupt; Verlag Freies Geistesleben.
- Gugel, G., Jäger, U., & Lang, C. (2004). *Konflikte XXL. Konflikte XXL\_global: Konstruktive Konfliktbearbeitung als Gewaltprävention (CD-Rom)* (erweiterte Auflage). Tübingen: Inst. für Friedenspädagogik.
- Hertel, A. von (2006). *Grrr! Warum wir miteinander streiten und wie wir davon profitieren können*. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Hertel, A. von (2008). *Professionelle Konfliktlösung: Führen mit Mediationskompetenz* (2., überarb. und aktualisierte Aufl.). Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Montada, L., & Kals, E. (2007). *Mediation: Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage* (2., vollst. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Risto, K.-H. (2005). *Konflikte lösen mit System: Mediation mit Methoden der Transaktionsanalyse; ein Arbeitsbuch* (2. Aufl.). Paderborn: Junfermann.
- Schmidt, T. (2009). *Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten: Der Seminarfahrplan*. Bonn: ManagerSeminare-Verlags-GmbH. Gefunden unter <http://www.managerseminare.de/tb/tb-7587>.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratmann, R., & Kurth, N. (2008). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte* (9. Aufl., Orig.-Ausg., Neuausg., Dezember 2008). *Miteinander reden: Vol. 61531*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, F., & Zoller, K. (2008). *Miteinander reden: Fragen und Antworten* (2. Aufl.). rororo Sachbuch: Vol. 61963. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verl.
- Schwarz, G. (2010). *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen* (8th ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Watzlawick, P., Jackson, D. D., Bavelas, J. B. (2007). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (11., unveränd. Aufl.). Bern: Huber.
- Wolff-Jontofsohn, U. (1999). *Friedenspädagogik in Israel. Deutsch-Israelischer Arbeitskreis für Frieden im Nahen Osten (DIAK), Schriftenreihe Bd. 33*.