

Vorwort

Das Interesse an Konflikten ist ungebrochen, sie sind ja auch Teil unseres Lebens. Wie sehr, zeigen die Anfänge der Konfliktforschung. Der kalte Krieg hat ursprünglich den Anstoß für die sozialwissenschaftliche Konfliktforschung gegeben. Das Interesse war eindeutig politischer Natur: Wie kann Entspannung gelingen, um den Ausbruch eines dritten Weltkriegs zu verhindern? Das Thema Gewalt hat sich seitdem außenpolitisch wahrlich nicht erledigt, ist aber – zumindest in Europa – in den Binnenraum der Gesellschaft (Familie, Schule) gewandert und dort nicht weniger brisant.

In den beiden letzten Dekaden sind vermehrt Verfahren der Mediation sowie Prozesse des Verhandelns, besonders im interkulturellen Kontext, in den Mittelpunkt getreten. Es hat den Anschein, als ob die Verhandlungspsychologie das Erbe der klassischen Konfliktforschung antreten würde. Immerhin ist diese Thematik im globalisierten Kontext kultur- und branchenübergreifend außerordentlich anschlussfähig.

In die 9. Auflage sind einige neuere Entwicklungen eingeflossen. Der Text ist gestrafft und teilweise anders geordnet, die Beispiele sind adaptiert, der Vorrang der Konfliktbewältigung vor der Konflikttheorie ist noch stärker herausgestellt. Zwei gewichtige Veränderungen betreffen die differenziertere Typologie der Konfliktstile und die neu konzipierten Formen der Konfliktbewältigung. Dazu zählt insbesondere der Umgang mit Wertkonflikten, die nach Einschätzung des Verfassers immer bedeutsamer werden, allerdings als »Verfahrenskonflikte« verdeckt (und damit formalisiert) bleiben. Im Literaturverzeichnis sind jene Publikationen angegeben, die der Verfasser für lesenswert hält, auch wenn er daraus nicht zitiert hat.

Die 15. Auflage wurde durchgesehen und um einen gemeinsam mit Rechtsanwalt Prof. Dr. Georg Berkel erstellten Beitrag über Mediation erweitert.

Kranzberg, im Herbst 2024

Karl Berkel

1 Konflikte verstehen

1.1 Konflikt – meine Einstellung

Übung 1: Assoziation zum Wort »Konflikt«

An was denken Sie, wenn Sie das Wort »Konflikt« hören? Schreiben Sie auf, was Ihnen spontan einfällt.

Ziehen Sie nun einen Saldo: Überwiegen eher positive, negative oder neutrale Assoziationen? Welche Erfahrungen kommen darin zum Ausdruck? Übrigens, bei den meisten Menschen überwiegt die negative Bilanz.

Die eigene Einstellung zum Konflikt ist von zentraler Bedeutung. Sie kommt in den beiden fundamentalen Emotionen Angst und Ärger zum Ausdruck. Wozu neigen Sie eher?

Angst	_____	Ärger
defensiv		aggressiv
reagieren		attackieren
flüchten		beschuldigen

Übung 2: Mein Konfliktverständnis

Denken Sie einmal darüber nach, wie Sie diese spezifische Konfliktreaktion entwickelt haben. Hilfreich wäre, die folgenden Fragen im Gespräch mit einem Partner zu erörtern.

- Was war die Streitkultur in meiner Familie? Wie sind meine Eltern (Vater, Mutter) mit Konflikten umgegangen?

► Konflikte verstehen

- Welche Konflikterlebnisse als Kind sind mir besonders in Erinnerung? Wie denke ich heute darüber?
- Auf welche Menschen und Situationen reagiere ich besonders stark (Angst oder Ärger)? Lässt sich ein Muster erkennen: »Immer dann, wenn ...?«
- Wie passt die Streitkultur meiner Organisation(-seinheit) zu meinen Erfahrungen? Weshalb habe ich gerade diese Firma ausgewählt?
- Welche Haltung in Konflikten wünsche ich mir künftig? Woran könnte ich merken, dass ich im nächsten Konflikt diese Haltung praktiziere?

Meine Grundhaltung gegenüber Konflikten – Flucht oder Kampf – beeinflusst

- die Wahrnehmung: Nehme ich Signale übersensibel oder realistisch wahr?
 - die Gefühle: Misstraue ich der Gegenseite oder vertraue ich ihr?
 - die Motivation: Will ich kooperieren, konkurrieren oder suche ich nur meinen Vorteil?
- ↓
- das Verhalten: Was ist mein typischer Konfliktstil?

Wahrnehmung, Gefühle und Motivation bündeln sich im Verhalten, dem bevorzugten Konfliktstil. Daraus entwickelt sich die Konfliktbewältigung. Gelingt oder misslingt sie, wirkt das wiederum auf die Einstellung zurück: Ein sich selbst verstärkender Kreislauf entsteht.

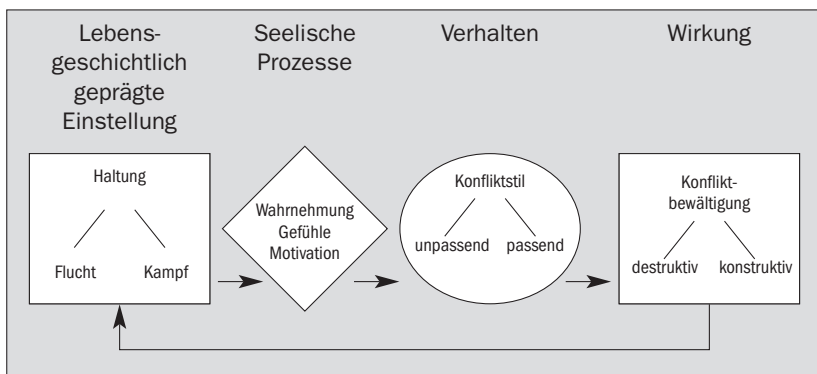


Abb. 1: Der Konfliktkreis

Der Konfliktkreis liefert die Basis für eine Diagnose, die von innen, durch die Introspektion der Parteien, wie von außen, durch die Beobachtung anderer, erfolgen kann.

- Außenstehende (Dritte Parteien, Berater) können einen Konflikt, weil unbeteiligt, meist sachlicher analysieren. Sie sind mehr am Prozess als am Ergebnis interessiert. Ein Therapeut überlässt dem Paar die Entscheidung, die Ehe weiterzuführen oder sich scheiden zu lassen. Der Vorgesetzte traut seinen Mitarbeitern zu, nach einer Auseinandersetzung selber eine Form zu finden, wie sie sich wieder arrangieren.
- Parteien sind durch den Konflikt unmittelbar betroffen. Ihnen ist das Ergebnis keineswegs gleichgültig, sie streiten ja, um ein für sie günstiges Resultat herauszuholen.

Da wir uns in der Innenschau leicht täuschen können, fordert ein umfassendes Konfliktverständnis beide Perspektiven: Die Reflektion des Erlebens muss durch die Rückmeldung der Beobachter ergänzt werden.

Die vorliegende Publikation liefert theoretische Begründungen und praktische Hilfen, um beide Perspektiven, des Beobachters und des Beteiligten, zu verstehen und einzuüben. Konflikte bei anderen diagnostizieren zu können, hilft im eigenen Fall kaum weiter; sich auf das eigene Konflikterleben zu konzentrieren, erweitert nicht unsere Kenntnisse und Fertigkeiten.

Die eingangs intuitiv vorgenommene Selbsteinschätzung soll deshalb durch die Betrachtung von außen ergänzt werden.

1.2 Konflikt – von außen gesehen

Definition: Ein Konflikt liegt dann vor, wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind.

Der neutrale Ausdruck Elemente soll anzeigen, dass die verschiedensten Inhalte in Widerstreit geraten können:

- Gedanken: Ich schaffe das schon. – Ich schaffe es doch nicht.
- Wünsche: Ich will Karriere machen. – Ich will aber nicht umziehen.
- Verhalten: Ich fahre gern Auto. – Ich trinke gern Alkohol.

2 Konflikte analysieren

Teil 1 hat die theoretische Grundlage gelegt, um Art, Form und Entstehung von Konflikten begreifen und einordnen zu können. Teil 2 verfolgt ein praktisches Anliegen. Die verschiedenen Schemata sollen Handelnde und Beobachter in den Stand versetzen, Konflikte systematisch zu analysieren und auf Möglichkeiten der Bewältigung hin zu diagnostizieren.

2.1 Praktische Konfliktanalyse

Es ist nicht beabsichtigt, Konflikte detailliert zu beschreiben und umfassend zu klassifizieren. Die verschiedenen Prüflisten und Diagramme sind als praktische Arbeitshilfen gedacht, Konflikte im (beruflichen) Alltag gründlich zu prüfen, auf Alternativen hin zu sondieren und geeignete Wege konstruktiver Bewältigung zu eruieren. Sie entstammen nicht einer bestimmten Konflikttheorie, sondern dem praktischen Bedürfnis, bewusst auszuwählen (eklektizistisch), getreu dem Motto des Apostels Paulus: »Prüft alles, und was gut ist, behaltet.« (1 Thess. 5,21) Die Möglichkeiten der Umsetzung folgen dann in Teil 3.

2.1.1 Beobachter und Akteur: Die doppelte Perspektive

Ein adäquates Verständnis von Konflikten erfordert eine doppelte Betrachtungsweise: die des Beobachters und die der Parteien. Wir wollen zunächst die Außenperspektive des Beobachters einnehmen und verfolgen, wie er als Diagnostiker vorgeht. Da Konflikte stets emotionsgeladen sind, stehen die Erlebnisse der Parteien im Vordergrund. Erleben ist dynamisch, hat also eine Verlaufsstruktur. Die praktische Analyse achtet zunächst auf die für Konflikte typischen Prozesse, erst danach auf den Kontext (Rahmenbedingungen), in den der Konflikt eingebettet ist.

- Die Konfliktepisode bildet die Prozessgestalt ab (siehe Abb. 17). Ein Konflikt kann bis zum Abschluss durchaus mehrere Episoden durchlaufen. Chronische Konflikte stagnieren bei einer Episodenphase.
- Die Konfliktdiagnose befragt systematisch die einzelnen Prozessphasen (siehe Abb. 18). Sie erweitert die Kenntnis des Prozesses, indem

► Konflikte analysieren

sie wirksame Einflussgrößen des Kontexts einbezieht. Beides zusammen, Prozess und Kontext, liefert dem Beobachter die Informationen, aus der Diagnose geeignete Interventionen abzuleiten.

- Das Konfliktinterview vertieft und ergänzt das Verständnis des Konflikts (siehe Abb. 19). Es ist als Diagnose zugleich schon Intervention (wie es für alle sozialen Prozesse typisch ist).

Die Konfliktepisode

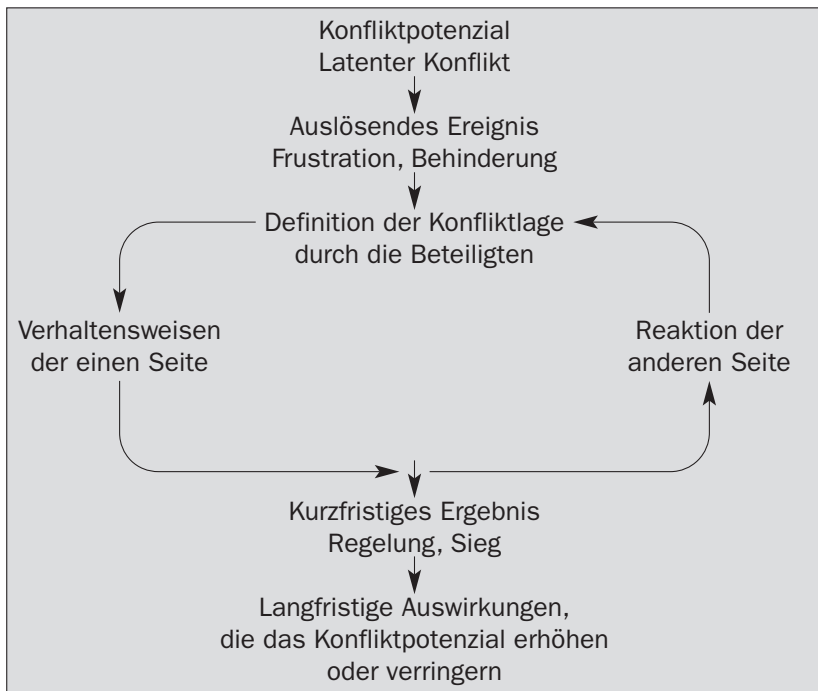


Abb. 17: Konfliktepisode – Konflikt als Prozess

Die Konfliktdiagnose

Die Fragen des Diagnoseschemas zielen darauf, einen Überblick über den Konflikt, seine Geschichte, Eigenart und Dynamik zu verschaffen. Die Fragen können bei einzelnen Punkten erweitert oder gekürzt werden. Die ersten drei Stichpunkte beziehen sich auf den Prozess, die letzten drei auf den Kontext. Schema und Fragen orientieren sich an den Vorschlägen von Friedrich Glasl (2006).

1. Die Streitpunkte: Worum geht es?

- Was bringen die Parteien gegeneinander vor?
- Was verlangen sie voneinander?
Was steckt als Anliegen dahinter?
- Sehen sie die Streitpunkte gleich? Woher wissen sie das?
- Wie erleben die Parteien den Konflikt persönlich?
Wie wichtig ist er für sie?
- Inwieweit sind die Streitpunkte objektiv fundiert oder subjektiv bedingt?

2. Der Verlauf: Wie hat sich der Konflikt entwickelt?

- Was hat den Konflikt ausgelöst?
- Welche »kritischen Ereignisse« haben ihn verschärft oder abgeschwächt (Eskalation)?
- Welcher Zustand herrscht jetzt? Stagniert der Konflikt?
- Wie tritt der Konflikt in Erscheinung: als »heiß« oder als »kalt«?

3. Das Verhalten: Wie agieren die Parteien?

- Wie versucht jede Partei, auf die andere einzuwirken?
- Manipulieren sie einander? Oder argumentieren sie redlich?
- Welche Muster (Reiz-Reaktion) treten immer wieder zwischen ihnen auf?
- Welchen Stil setzt jede Partei bevorzugt ein?
Bleibt sie starr oder agiert sie beweglich?
- Debattieren sie miteinander, reagieren sie aufeinander oder kämpfen sie schon gegeneinander?
- Was bringt den Parteien eine Fortdauer des Konflikts?
Was eine Einigung?
- Welchen Preis (Konzession) sind die Parteien bereit zu zahlen?

4. Die Parteien: Wer steht im Konflikt gegeneinander?

- Wer sind die Parteien: Personen? Gruppen? Organisationen? Kollektive?
- Bei Personen: Stehen hinter ihnen (Interessen-)Gruppen?
- Bei Gruppen: Wer hat das Sagen? Wo und wie greift diese Person in den Konflikt ein?
- Bei Organisationen: Wie ist die interne Kommunikations-, Macht- und Entscheidungsstruktur?
- Wie sind die Parteien organisatorisch zugeordnet:
über-/untergeordnet? Gleichrangig?

3 Konflikte bewältigen

Die emotionale und gedankliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen Konflikt soll die Grundlage schaffen, auf der Menschen lernen, mit ihm sachlich angemessen, sozial verträglich und ethisch verantwortlich umzugehen. Denn der Konflikt kann so, wie er spontan auftritt, nicht einfach hingenommen werden, er verlangt nach einem ordnenden, gestaltenden Geist. Ohne sein Einwirken entwickeln Konflikte eine explosive Kraft und destruktive Dynamik; die menschliche Geschichte und die Erfahrung jedes Einzelnen bezeugen das zur Genüge. Konfliktbewältigung tut nicht nur von der Sache her Not, sie ist zuvorderst humane Pflicht. Wir befassen uns mit Konflikten nicht aus theoretischer Neugier, sondern aus moralischer Überzeugung. Die Umgangsweise mit Konflikten formt oder verformt den Charakter einer Person, ordnet oder zerrüttet menschliche Gemeinschaften, befriedet oder befeindet den Verkehr der Staaten untereinander.

3.1 Grundsätzliches zur Konfliktbewältigung

In der Literatur stößt man für den Umgang mit Konflikten auf verschiedene Begriffe: Lösung, Bewältigung, Handhabung, Management, Regelung usw. Sprache schafft Wirklichkeit, deshalb ist es keine Wortklauberei, Begriffe sorgfältig zu wählen. Konfliktlösung weckt spontan die Assoziation an Problemlösung. Ein Problem ist gelöst, wenn es beseitigt und aufgehoben ist: Es beschäftigt uns nicht mehr. Konflikte sind jedoch von anderer Art. Die Agenten eines Konflikts sind Menschen mit eigenen Vorstellungen und Ambitionen, sie verschwinden nicht, sondern existieren weiter. Um einen Konflikt endgültig zu lösen, muss man zwangsläufig auch die Träger beseitigen. Das Wort »Endlösung« benennt präzise das Ergebnis, zu dem die Logik des Lösungsdenkens führt. Im Hinblick auf dieses historische Erbe scheint es angebracht, nicht mehr von »Konfliktlösung« zu sprechen, sondern von »Konfliktbewältigung«. Das mag übertrieben erscheinen, zumal »Lösung« eleganter klingt und eingängiger ist. Doch dies ist der Preis, der für radikale Lösungen immer zu bezahlen ist. Sie verwehren dauerhaft den Gebrauch einst unverdächtiger Worte.

Konfliktbewältigung zielt darauf ab, einen Konflikt so in den Griff zu kriegen und zu meistern, dass die Person (Partei) in ihrem Erleben (nicht mehr) eingeschränkt und (wieder) voll handlungsfähig ist. Offen bleibt, wie das Ergebnis der Bemühungen aussieht. Der Konflikt kann tatsächlich beendet sein, er kann aber auch auf anderer Ebene weiter existieren (z.B. im Inneren), jedoch so gefasst, dass er nicht mehr lähmt und bedrückt. Die Person (Partei) hat gelernt, mit dem Konflikt zu leben. Der Konflikt ist nicht gelöst, aber bewältigt, er beherrscht nicht die Person, sondern sie ihn.

Die Bezeichnung Konfliktbewältigung verweist auf die Eigenschaften, die eine konfliktfähige Person auszeichnen, bestimmt die Prinzipien und Grenzen der ethischen Bewertung von »Lösungen« und ordnet den Raum für eine differenzierte Einteilung der Konfliktformen.

3.1.1 Die konfliktfähige Persönlichkeit

Konflikte haben eine zirkuläre Gestalt: Sie beginnen innerlich (Person), manifestieren sich äußerlich (Verhalten) und kehren wieder in das Innere zurück (siehe Kap. 3.4.1), entweder um zu einem neuen (erweiterten, intensiveren) Kreislauf anzusetzen oder in der Person (eingekapselt, diffus) zu verbleiben. Es hängt in hohem Maße vom Menschen selbst ab, ob und welche Konflikte entstehen, wie sie verlaufen und enden. Denn immer sind es Menschen, die Konflikte austragen – nicht anonyme Kräfte, entpersonalisierte Herrschaftsverhältnisse oder institutionalisierte Strukturen.

Was befähigt einen Menschen, Konflikte zu bewältigen: sachlich angemessen, menschlich verträglich, moralisch lobenswert? Kurz: Was zeichnet die konfliktfähige Person aus? Die Grundkonstellation eines Konflikts gibt einen Fingerzeig. Jeder Konflikt stört, er unterbricht das intentionale Streben, erzeugt ein Ungleichgewicht. Die Person kann diesen Einbruch nicht ignorieren, ihr Erleben und Verhalten ist merklich beeinträchtigt, auch wenn sie dies nicht wahrhaben will (verdrängt). Sie muss, bewusst oder nicht, auf den Konflikt eingehen. Formalisiert:

$$P \rightarrow | Z$$

Was braucht die Person, um mit dieser Anspannung (Belastung) fertigzuwerden? Die Fähigkeit, trotz des Drucks handlungsfähig zu bleiben. Die Person muss quasi einen inneren Resonanzraum haben, der den Druck abfedert, absorbiert und in zweckmäßiges Handeln lenkt. Die