

Konflikt- management

-
- 6 Konfliktbewältigung
 - 5 Eskalationsdynamik in Konfliktsituationen
 - 4 Was bewirken Konflikte, oder machen Konflikte „Sinn“?
 - 3 Konfliktarten
 - 2 Konfliktsituationen erfordern einen erweiterten Realitätsbegriff
 - 1 Definitionen



Definitionen

**Was ist ein
Konflikt?**



Was ist ein Konflikt?

FRIEDRICH GLASL (1997), einer der renommiertesten österreichischen Konfliktforscher, warnt in seinem Standardwerk, „Konfliktmanagement“, vor einem all zu weit gefassten Konfliktbegriff. Durch inflationäre Anwendung des Begriffes kommt es eher zu

„(...) Vernebelung oder Polarisierung. Im Umgang mit dem Begriff ‚Konflikt‘ zeigt sich ein ähnliches Phänomen wie mit dem Begriff ‚Macht‘: Er wird auf alle möglichen Situationen ausgeweitet und emotional überladen – und bewirkt eine Mythologisierung der Situation und eine Phantombildung. Die Betroffenen fühlen sich dadurch in kurzer Zeit machtlos und hilflos. Entweder resignieren sie – oder sie schlagen in blinder Wut um sich und zerstören noch mehr“ (GLASL, 1997, S. 12).“

Konfliktdefinitionen

Von einem Konflikt kann dann gesprochen werden, wenn

- zwei Elemente / Streitparteien
- unterschiedliche Interessen / Standpunkte
- gleichzeitig durchsetzen wollen und
- dadurch eng verbunden sind.



Konfliktdefinitionen

Von einem Konflikt kann dann gesprochen werden, wenn

- zwei Elemente / Streitparteien
- unterschiedliche Interessen / Standpunkte
- gleichzeitig durchsetzen wollen und
- dadurch eng verbunden sind.

Damit Konflikte von Nichtkonflikten unterscheidbar werden, kommt Glasl (1997) zu folgender – etwas abstrakt wirkender – Definition eines sozialen Konflikts:

Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.) wobei wenigstens ein Aktor Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und / oder Fühlen und / oder Wollen mit dem anderen Aktor /anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Aktor (die anderen Akteure) erfolge“ (Glasl, 1997, S. 14 f)



Konfliktdefinitionen

BERKEL7 (1997) bringt hingegen eine sehr kurze Definition für Konflikte ins Spiel:

„In der Psychologie, aber auch in den Sozialwissenschaften allgemein, spricht man von einem Konflikt dann, wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind“

(BERKEL, 1997, S. 10)

oder erscheinen.



Wissenschaftliche Theorien

Konflikt-
situationen
erfordern einen
erweiterten
Realitätsbegriff



KONSTRUKTIVISTISCHE THEORIE

In Konflikten sieht sich jede Seite im Recht und handelt auch dem gemäß immer richtig, während sich die Gegenseite im Unrecht befindet und konsequenterweise falsch handeln muss. So ist es nicht verwunderlich, dass eine Seite die Wirklichkeit für sich reklamiert, während die andere Seite in der Illusion zu leben scheint.

Die konstruktivistische Theorie geht davon aus, dass Wirklichkeit nicht gefunden wird, sondern von den Subjekten permanent erfunden bzw. konstruiert wird (vgl. auch die Werke „Die erfundene Wirklichkeit“ und „Wie wirklich ist die Wirklichkeit“ von PAUL WATZLAWIK, 2001).

Deshalb kann vom konstruktivistischen Standpunkt aus betrachtet, auch nie ein bestimmter gangbarer Weg, eine bestimmte Lösung eines Problems oder eine bestimmte Vorstellung von einem Sachverhalt als die objektiv richtige oder wahre bezeichnet werden“ (E. V. GLASERSFELD, 1992, S. 32).

Außerdem wird bei diesem Ansatz der Beobachter als Teil des Gesamtsystems betrachtet.



DIE SYSTEMTHEORIE

Die Systemtheorie wiederum geht in ihren Annahmen davon aus, dass sich soziale Systeme (ähnlich wie biologische Umwelten) selbst organisieren und zudem autonom gegenüber anderen Umwelten verhalten können.

In der Praxis systemischer Intervention oder Konfliktregelung geht es deshalb vorrangig um eine Suche nach alternativen Sichtweisen und Lösungsstrategien.

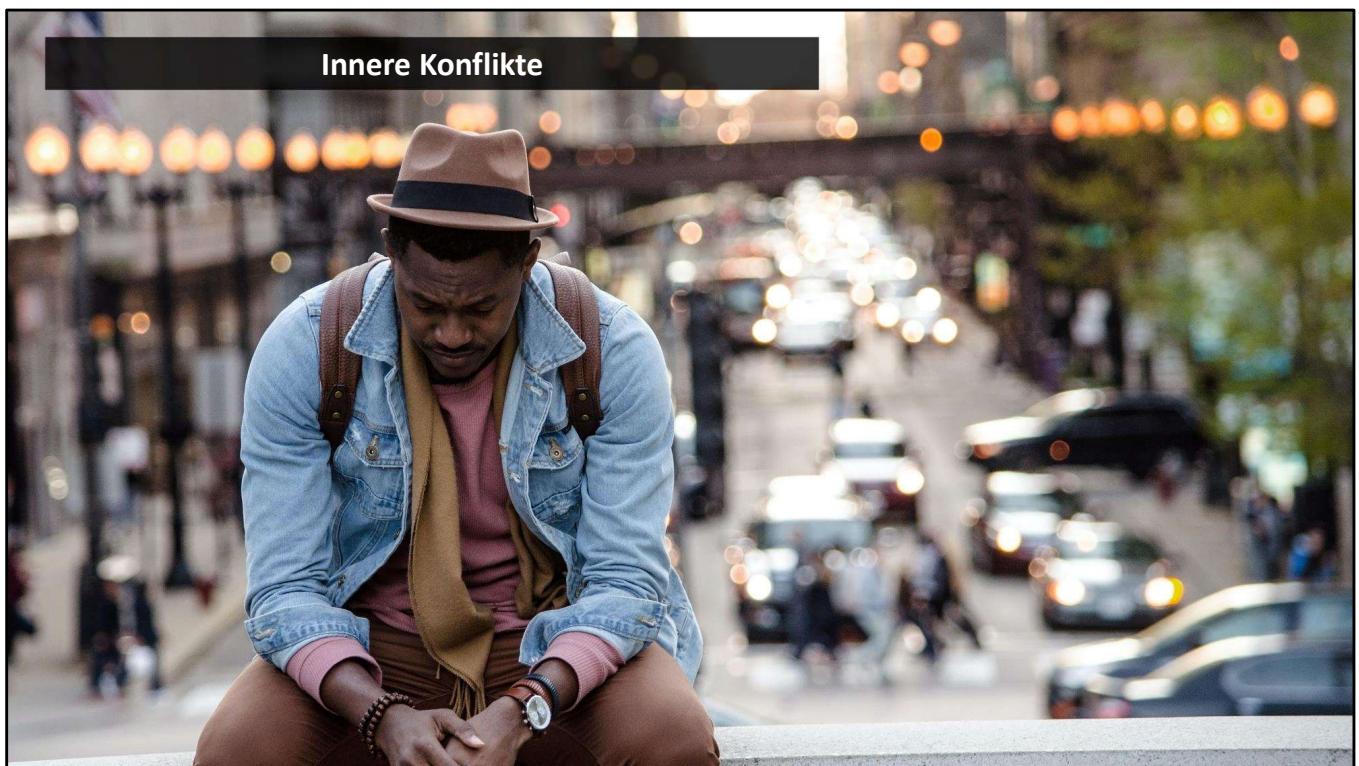
Die oder der Konfliktregler/-in ist nicht für richtige Lösungen zuständig, sondern in ihrer/seiner Eigenschaft als Experte/-in des Reflexionsprozesses werden gemeinsam mit den Konfliktpartner/-innen „passende Lösungen“ entwickelt.

Systemische Konfliktregelung gestaltet sich als dialogischer Prozess zwischen Konfliktparteien und Konfliktreglern und möchten zu einer „positiven Konflikthandhabung“貢献ieren.



Konfliktarten

Welche
Arten von
Konflikten
gibt es?



Innere Konflikte

Konfliktarten

Welche Arten von Konflikten gibt es?

- Innere bzw. seelische Konflikte

Der psychoanalytische Konfliktbegriff

SIGMUND FREUD
(1856–1939)



Der psychoanalytische Konfliktbegriff

Schon der Begründer der Psychoanalyse, SIGMUND FREUD (1856–1939), prägte einen wichtigen Konfliktbegriff.

Freud entdeckte, dass vor allem tabuisierte Erlebnisinhalte (die von schmerzlicher, gesellschaftlich unerlaubter, sexueller oder auch aggressiver Natur sind) und im Widerspruch mit den eigenen bewussten Wertmaßstäben und Einstellungen stehen, verdrängt bzw. abgewehrt werden müssen.

Die verdrängten Erlebnisse bilden dann die Basis für unlösbare innere Konflikte, die sich in vielfältiger Weise psychisch (z. B. in der Ausbildung von Neurosen) und somatisch (z. B. in vermehrter Krankheitsanfälligkeit) äußern und auf diesem Weg einen permanenten Leidensdruck erzeugen können.

Der verhaltenspsychologische Konfliktbegriff



KURT LEWIN
(1890 bis 1947)

Der verhaltenspsychologische Konfliktbegriff

Im Gegensatz zu Freud spricht der Sozialpsychologe KURT LEWIN (1890 bis 1947) nicht von verdrängten psychischen Inhalten, sondern von ambivalenten Kräften, die auf eine Person widersprüchlich einwirken und so innere Konflikte erzeugen können.

Durch das gleichzeitige Aufeinandertreffen mehrerer positiver oder negativer Verhaltensoptionen kommt die Person in einen Zwiespalt, die schnelle Entscheidungen nicht (mehr) zulassen.

Dadurch kommt es zu inneren Spannungen, die zu Entscheidungsunfähigkeit führen und negative Auswirkungen auf das Denken, Handeln und Gefühle einer Person ausüben können (siehe auch HERKNER, 1991, S. 85 ff)



Drei Beispiele für Konflikte auf der Verhaltensebene:

Der Annäherungskonflikt („Appetenzkonflikt“)

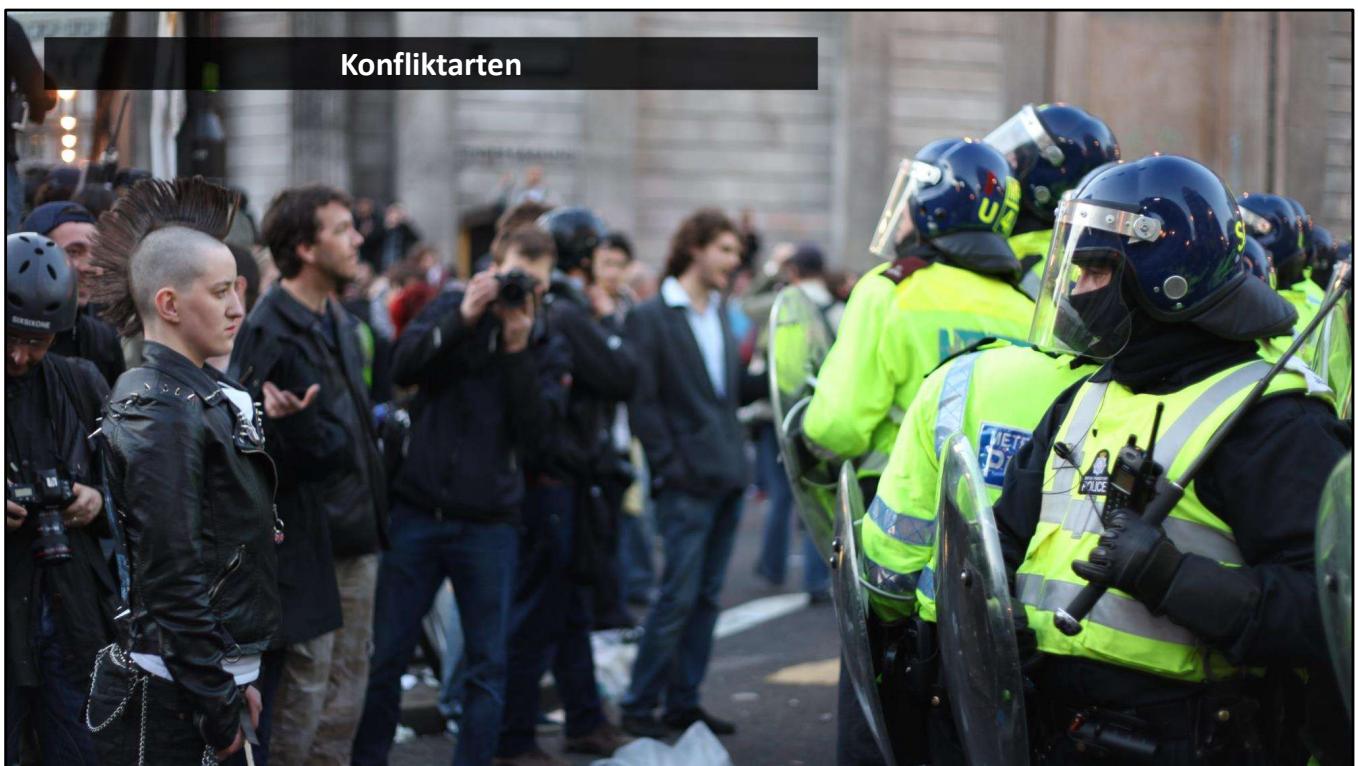
Eine Person steht zwischen zwei Zielen, die sie für gleich wertvoll hält, aber nicht gleichzeitig anstreben bzw. erreichen kann. (z. B.: Ein Arbeitnehmer/Eine Arbeitnehmerin mit Karriereaussichten erhält ein attraktives Angebot von der Konkurrenz.)

Der Vermeidungskonflikt („Aversionskonflikt“)

Eine Person muss sich zwischen zwei Tatsachen entscheiden, die sie beide als Übel betrachtet. (z. B.: Soll ich zum Zahnarzt gehen – negative Erfahrung, Angst tritt auf – oder die Schmerzen weiterhin ertragen?)

Der Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt („Appetenz-Aversionskonflikt“)

Eine Person steht vor einer Entscheidung, die ihr sowohl Wertvolles wie Übles bringt. (z. B.: Einer Mitarbeiterin wird ein neues Tätigkeitsfeld angeboten. Nimmt sie das Angebot an, kann sie zwar ihren Verdienst erheblich steigern, ist aber nur noch an den Wochenenden zu Hause.)

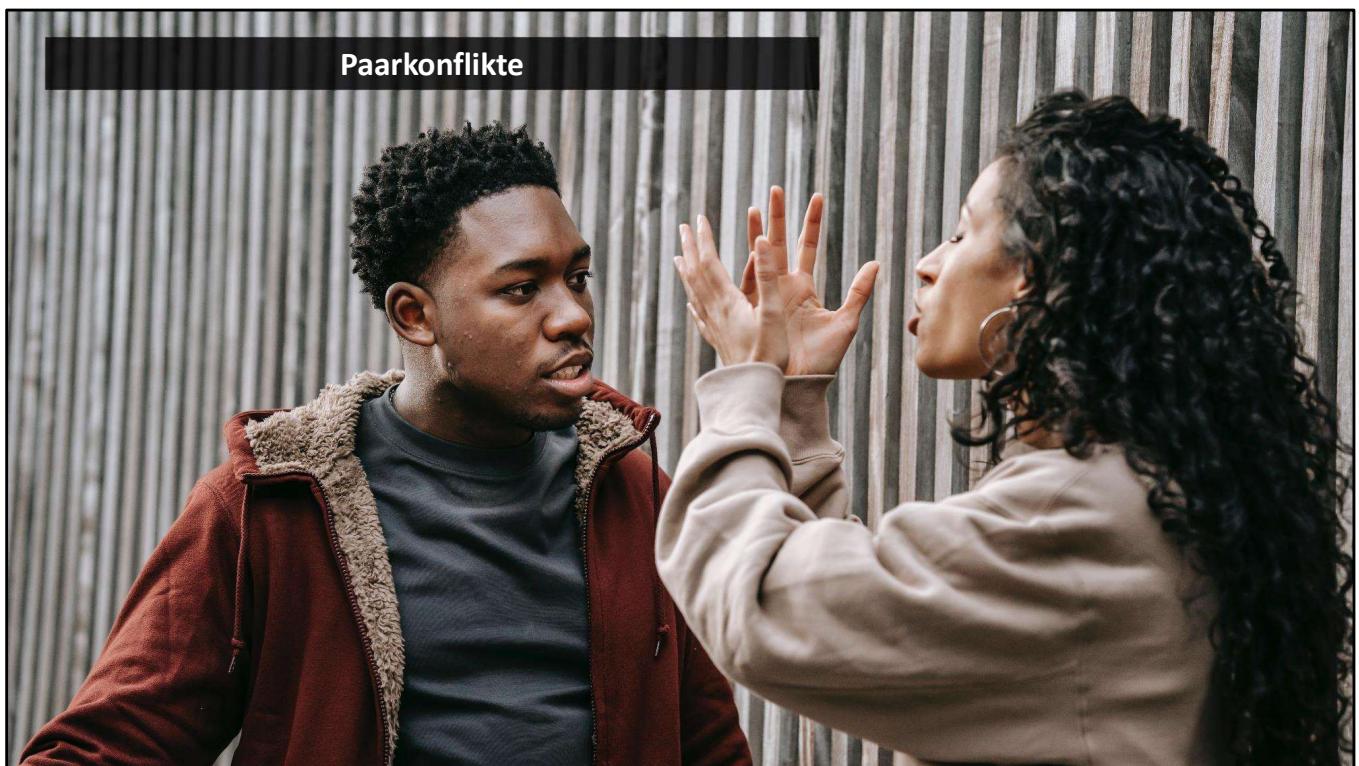


Konfliktarten

Konfliktarten

Welche Arten von Konflikten gibt es?

- Innere bzw. seelische Konflikte
- Interpersonale oder äußere Konflikte



Paarkonflikte

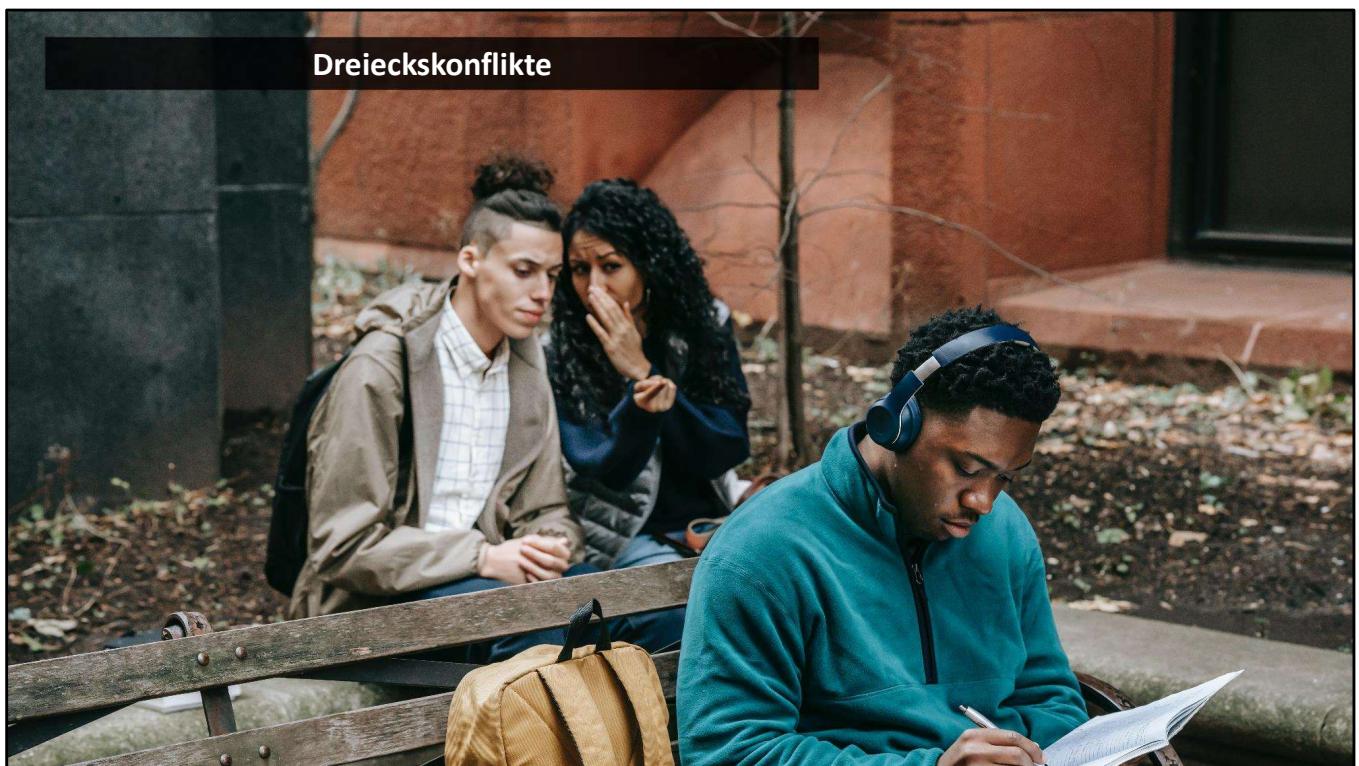
Paarkonflikte

Diese können sich entwickeln, wenn zwischen den Partnern ein Interessensgegensatz vorherrscht und ein Partner Einfluss und Macht auf die Meinung des anderen auszuüben versucht.

Mögliche Themen:

- Identitätskonflikte (z. B. Alleingang gegenüber gemeinsame Entscheidung)
- Distanzkonflikte (z. B. Spannung zwischen Nähe- und Distanz)
- Entwicklungskonflikte (z. B. Spannung zwischen Wandel und Stillstand)
- Rollenkonflikte (z. B. Soll ich tun, was der andere von mir erwartet?)
- Konkurrenzkonflikte (z. B. Wer von zwei Personen ist besser?)
- Symmetrie gegen Komplementarität (z. B. Wahrung von Eigenständigkeit oder passe ich mich meinem Partner in jeder Situation an?)

Kommt eine dritte Person hinzu, ist nicht nur neues Konfliktpotenzial im Spiel, sondern auch eine neue Form von Konflikten entsteht:



Dreieckskonflikte

Während zwischen zwei Personen eine Beziehung besteht, entwickeln sich zwischen drei Personen gleich drei mögliche Beziehungen: A:B, B:C oder A:C. Dieses spezifische Grundmuster findet sich oft im Beziehungsdreieck von Eltern und Kindern.

Mögliche Themen:

- Koalitionskonflikt (z. B. zwei gegen einen)
- Eifersuchtskonflikt (z. B. Eine neue, dritte Person bricht in Paarbeziehung ein.)
- Rivalitätskonflikt (z. B. Zwei Mitarbeiter rivalisieren um die Gunst ihrer beider Führungskraft.)
- Delegationskonflikt (z. B. Kommunikation zwischen Partnern wird über einen Dritten gespielt oder das Spiel „Wenn sich zwei streiten, freut sich der Dritte.“)

Kommen nun noch mehr Person hinzu, ist nicht nur neues Konfliktspotenzial im Spiel, sondern auch eine neue Form von Konflikten entsteht:



Gruppenkonflikte

Die Gruppe ist stammesgeschichtlich die älteste Form der Kooperation und der Konfliktvertragung.

Ab einer Gruppengröße von vier Personen tritt dieser Konflikttyp zumeist auf.

Von einer arbeitsfähigen oder überschaubaren Gruppe (face-to-face-Beziehung noch möglich) wird ab einer Zahl von sieben bis maximal 14 Gruppenmitgliedern gesprochen. Noch größere Gruppen haben auch die Tendenz, in kleinere Untergruppen zu zerfallen und fühlen sich durch Paare oder Dreiecke bedroht.



Gruppenkonflikte

Mögliche Themen:

- Untergruppenkonflikte (z. B. Gruppen fühlen sich durch Paare und Dreiecke bedroht)
- Territorialkonflikte (z. B. Kampf um Kompetenzen, Einflussphären und Ressourcen)
- Rangkonflikte (z. B. Wer hat die Alphaposition, wer die Omegaposition in der Gruppe inne?)
- Normierungs- und Bestrafungskonflikte (z. B. bei Verletzung gegen die in einer Gruppe bestehenden offiziellen oder informellen Regeln)
- Zugehörigkeitskonflikte (z. B. Loyalität zur Gruppe oder wie werden Neue in eine bestehende Gruppe integriert?)
- Führungskonflikte (z. B. Wer führt eigentlich in der Gruppe? oder der Gegensatz Spezialisten gegenüber Vorgesetzten)
- Reifungs- und Ablösungskonflikte (z. B. Jüngere Mitarbeiter/-innen kämpfen im Unternehmen um eigene Identität.)
- Substitutionskonflikte (z. B. Konfliktthemen werden nicht offen artikuliert, weil Angst auslösend, deshalb werden lieber „neutrale“ Themen behandelt.)
- Verteidigungskonflikte (z. B. Gerade in Schwierigkeiten oder bei offensichtlichen Fehlverhalten von Führungskräften wird von den Gruppenmitgliedern bedingungslose Loyalität eingefordert.)

Organisationskonflikte



Organisationskonflikte

Auf Grund der Tatsache, dass lose Gruppen von Menschen auf Dauer nicht freiwillig kooperieren, ist, historisch betrachtet, die Hierarchie (heilige Ordnung) erfunden worden.

Während hierarchisch aufgestellte Organisationen die Verbindung zwischen den handelnden Personen zentral steuern müssen, läuft in Gruppen, Dreiecken und Paaren die Kommunikation noch direkt ab.

Sicher ist, dass Gruppen oder Gruppenverbände sich nur durch „äußeren Zwang“ auf eine Organisationslogik einigen können.

Deshalb kommt SCHWARZ (1997) auch zum Schluss, dass die meisten „Organisationskonflikte bis heute auf Konflikte zwischen Subgruppen beziehungsweise zwischen Peripherie und Zentrum zurückzuführen“ (SCHWARZ, 1997, S. 157) sind.

Organisation: eine Gruppe an Leuten, die den gleichen Zweck/Ziel verfolgen, hat immer Hierarchie

Organisationskonflikte



Organisationskonflikte

Mögliche Themen:

- Abteilungsegoismus (z. B. Produktionsabteilung gegenüber Marketing & Verkauf)
- Herrschaftskonflikte (z. B. klassischer Konflikt zwischen „Herr und Knecht“ bzw. Zentrum vs. Peripherie)
- Doppelmitgliedschaft (z. B. Konflikte, die vor allem in „Sandwichpositionen“ anzutreffen sind)
- Veränderungskonflikte (z. B. Konflikte, die durch das rigide Festhalten tradierter Normensysteme ausgelöst werden)
- Strukturkonflikte (z. B. Konflikte, die durch nichtfunktionale Kommunikationsarchitektur in der Organisation ausgelöst werden – Projektmanagement vs. Linienmanagement)
- Verfassungs- und Legitimationskonflikte (z. B. Delegierte gegenüber dem einfachen [Partei]Mitglied der Organisation)



Systemkonflikte

Darunter versteht man alle Konflikte, die auf unterschiedlichen Denksystemen beruhen. Auseinandersetzungen zwischen verschiedenen Weltbildern, Wissenschaftsanschauungen (Paradigmen), Wirtschaftssystemen oder politischen Systemen.



Systemkonflikte

Mögliche Themen:

- Interkulturelle Konflikte (z. B. Konflikte, die sich in der Kommunikation mit unterschiedlichen Kulturen ergeben können)
- Konflikte der Qualität und Quantität (z. B. Instrumente der direkten Demokratie [Volksabstimmung] gegenüber repräsentative Demokratie [Entscheidung durch gewählte Volksvertreter])
- Agrarkultur gegen Industrialisierung (z. B. kleinräumige Regionalpolitik vs. Politik der Städte und Ballungszentren)
- Ökonomie gegen Ökologie (z. B. betriebswirtschaftliches Politikparadigma vs. Politik nachhaltiger und sich erneuernder Ressourcen)
- Religionskonflikte (z. B. Verschiedene religiöse Weltbilder stehen sich unversöhnlich gegenüber.)
- Nationenkonflikte (z. B. Verschiedene Nationen erkennen die Existenz anderer Nationen nicht an.)



Was bewirken Konflikte?

Machen Konflikte Sinn?

Der Sinn von Konflikten kann darin bestehen, die in Teams, Gruppen oder Organisationseinheiten vorhandenen Differenzen zu erfassen.

Auf jeden Fall fördert ein Konflikt Unterschiede zu Tage und wirft Fragen auf:

- Wie unterscheide ich mich persönlich von allen anderen?
- Wer ist für welche Tätigkeiten in der Firma zuständig?
- Wer ist besser qualifiziert?
- Wer hat mehr Durchsetzungskraft?
- USW.

Welchen Sinn haben Konflikte?

- Meinungsaustausch/ Perspektivenaustausch
- Problemlösung

Welche positiven Aspekte haben Konflikte?

- Meinungsabgleich/ Kommunikation/ Perspektivenaustausch
- Problemlösung
- Erweiterung des Horizonts, löst sich aus eigener Komfortzone
- Lösungsfund in Gruppe führt zu besserem Zusammenhalt (Vertrauen, man kann sich auf die andere Personen verlassen)
- Selbstreflektion
- stärkt Kommunikationsfähigkeit
- Gewinn von Selbstbewusstsein durch Unterdrückung des Anderen (total positiv)

Konflikte machen Unterschiede bewusst



Konflikte machen Unterschiede bewusst

Der Sinn von Konflikten kann darin bestehen, die in Teams, Gruppen oder Organisationseinheiten vorhandenen Differenzen zu erfassen. Im Zuge einer Konfliktaustragung am Arbeitsplatz kann es zum freiwilligen oder gezwungenen Ausscheiden von Mitarbeitern kommen. Im besten Fall bekommen die Betroffenen eine neue Position oder Rolle in der Organisation zugewiesen. Auf jeden Fall fördert ein Konflikt Unterschiede zu Tage und wirft Fragen auf: Wie unterscheide ich mich persönlich von allen anderen? Wer ist für welche Tätigkeiten in der Firma zuständig? Wer ist besser qualifiziert? Wer hat mehr Durchsetzungskraft? usw.



Konflikte steuern das Gruppenverhalten

Durch die Existenz von Konflikten kommt in Gruppen ein zusätzlicher dynamischer Effekt ins Spiel. Zum einen werden durch Konflikte in radikaler Weise die Unterschiede zwischen den Gruppenmitgliedern aufgezeigt. Auf der anderen Seite wird gerade dadurch die Gruppeneinheit (wieder)hergestellt.

Dies scheint auf dem ersten Blick widersprüchlich zu sein, geschieht aber zumeist in der Gestalt, dass einem oder mehreren Gruppenmitgliedern, die sich schon in exponierter Stellung befinden oder durch abweichendes Verhalten bzw. Meinungen auffallen, die Außenseiterposition (Sündenbock bzw. Omegaposition) zugewiesen wird.

Im Zuge einer konstruktiven Konfliktbearbeitung können aber jene, die in diese Position gelangt sind, wieder in die Gruppe integriert werden. In diesem Sinne tragen Konflikte nicht nur zur Überwindung von Unterschieden in Gruppen bei, sondern stellen auch die für den Erhalt einer Gruppe so notwendige Kontinuität her.

Konflikte sorgen für Gemeinsamkeiten im Zusammenleben



Konflikte sorgen für Gemeinsamkeiten im Zusammenleben

Es hört sich paradox an, aber ohne Konflikte gibt es keine Gemeinsamkeiten in der Gesellschaft. Sicherlich möchte jeder von uns seine/ihre Interessen durchsetzen und wird dies auch versuchen. Individualität und Eigeninitiative stehen heute hoch im Kurs und sind für das Funktionieren eines demokratischen Staates unumgänglich. Wenn aber die genannten Prinzipien zu stark betont werden, besteht die große Gefahr, dass andere wichtige gesellschaftliche Funktionen – wie Solidarität und Interessen von Gemeinwesen – kontinuierlich in den Hintergrund gedrängt werden. In letzter Konsequenz setzte eine nur auf Selbstbezug und Eigeninteressen aufgebaute Gesellschaft sowohl das Vertrauen ihrer Bürgerinnen und Bürger aufs Spiel, aber auch die demokratischen Strukturen verlören auf lange Sicht an Glaubwürdigkeit.



Konflikte erzeugen Komplexität

Durch Auseinandersetzungen, durch Streit bzw. während einer Konfliktustragung treten Interessen, Vorlieben und Bedürfnisse ungeschminkt ans Tageslicht. Durch die Form konfliktärer Kommunikation wird erst die Eigenart des Handelns, die Vielfältigkeit von Lebensäußerungen und Individualität sichtbar. Durch diese Aushandlungsprozesse ist eine Gruppe besser in der Lage, mehrere Ansichten gleichzeitig zu berücksichtigen, als dies einer Einzelperson möglich wäre.

Vergessen wir nicht:

Ohne den permanenten Streit unter den Wissenschaften gäbe es weder wissenschaftliche Erkenntnisse noch Innovationen in Technik und Kultur.



Konflikte sorgen für Veränderungen

Es gibt in der Geschichte der Menschheit kaum eine relevante Veränderung, die nicht auf der Basis konfliktreicher Auseinandersetzungen gemacht worden wäre. Es zeigt sich, dass der Sinn von Konflikten für die Weiterentwicklung von Gruppen und Organisationen eine große Bedeutung hat. Immer dann, wenn es um ein Finden von Identität, um Emanzipations- bzw. Ablösungsprozesse beim Einzelnen oder in Gruppen geht, treten Konflikte auf.

Das physiologische Prinzip von Spannung und Entspannung, das Zulassen von These und Antithese bzw. von konstruktiver versus destruktiver Kritik an bestehenden Systemen oder Sichtweisen, genau diese Gegensätze garantieren zum einen Konflikte, aber auch dass Veränderung in Gang kommt und Lebendigkeit erhalten bleibt.

SCHWARZ (1997) kommt bei dieser Frage zum Schluss: „Der Versuch, dieses Spannungsverhältnis aufzuheben, würde Stillstand, das ist geistiger Tod, bedeuten“ (SCHWARZ, 1997, S. 27).

Konflikte stabilisieren das Bestehende

Der Sinn von Konflikten liegt auch im Stabilisieren des Bestehenden. Durch das Ausgrenzen von Personen oder durch Eliminierung neuer Ideen wird so die Einheit der Gruppe geschaffen. Immer wieder kann festgestellt werden, wie viel destruktive Energie

gegenüber „Abweichlern von der Norm“ oder „Andersdenkenden“ aufgewendet wird. Mit der Schaffung eines Sündenbockes (siehe oben) oder dem Finden von Schuldigen stellt die Gruppe oder Organisation Einheit her und stabilisiert so das Bestehende. Das Schicksal vieler Erfinder und weit vorausblickender Genies darf in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben. Kurz gesagt: Der Sinn von Konflikten erschließt sich hier in einer Spannung zwischen Veränderungswille und Erhalt des Bestehenden.

Übung

Finden Sie je ein Beispiel aus dem beruflichen Umfeld in dem Konflikte:

- Unterschiede Bewusst machen,
- das Gruppenverhalten steuern,
- für Gemeinsamkeiten sorgen,
 - Komplexität erzeugen,
- für Veränderungen sorgen und
- Bestehendes stabilisieren

Versuchen Sie in den von Ihnen gewählten Beispielen, die positiven Aspekte heraus zu arbeiten.



Eskalation von Konflikten

Wie
eskalieren
Konflikte
?

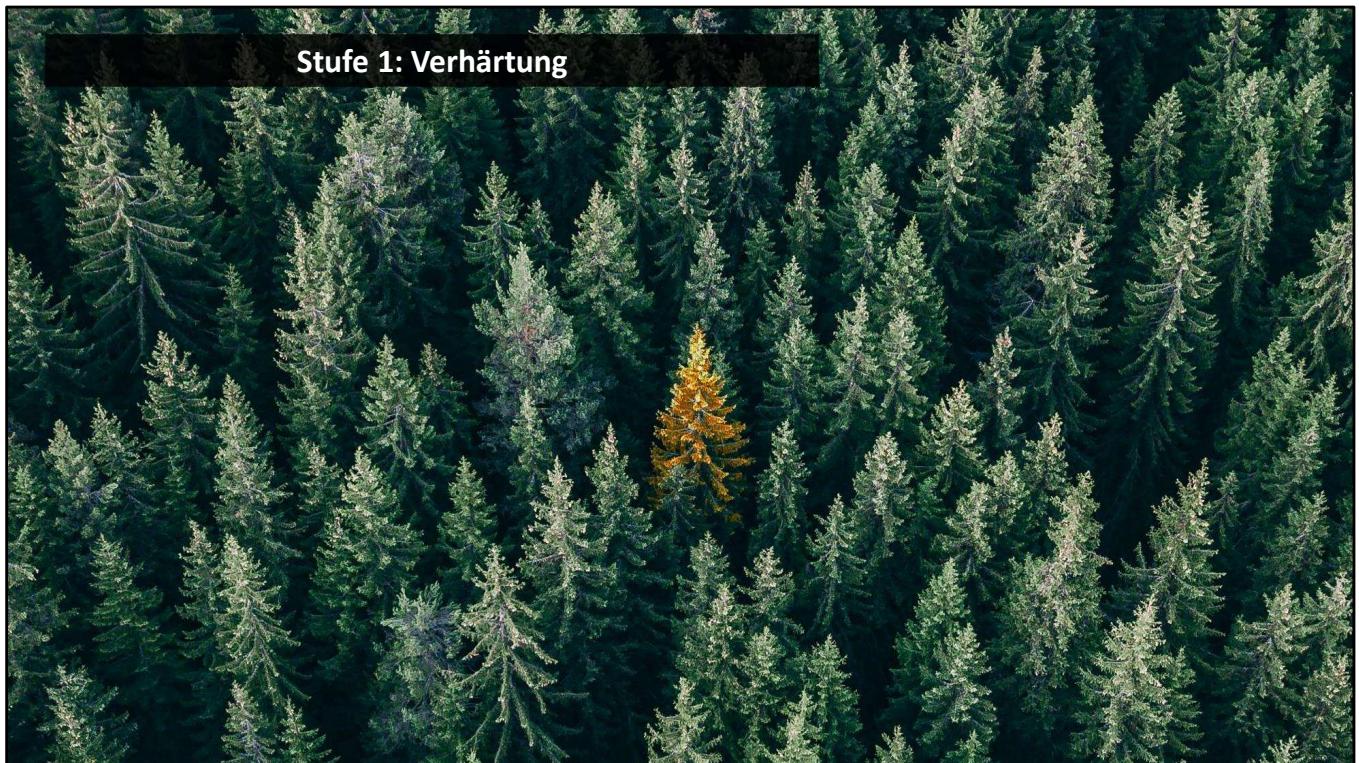
Konflikte haben fast immer eine Tendenz zur Steigerung



Konflikte haben fast immer eine Tendenz zur Steigerung ihres zumeist destruktiven Energiepotenzials. Die Eskalationsdynamik in Konfliktsituationen führt bei den Konfliktparteien zur Anwendung immer härter werdender Mittel, um in der konkreten Konfliktsituation auf der „Gewinnerseite“ zu bleiben. Genau diese Taktik löst beim/bei der Gegner/in in der Folge ein ebenso unnachgiebiges Vorgehen aus, was wiederum die Eskalations- und Gewaltspirale in die Höhe treibt.

Die Konfliktparteien sind Gefangene ihrer negativen Verhaltensmuster geworden und befinden sich in einem Teufelskreis, der sie immer tiefer in ein unkontrollierbares Konfliktgeschehen hineintreiben lässt (vgl. auch Glasl, 1997, S. 191 f.):

- Konfliktparteien projizieren alles Negative auf die Gegenseite und frustrieren sich aber damit selbst am meisten.
- Konfliktparteien bringen immer mehr Streitfragen in den Konflikt ein, müssen aber gleichzeitig die Situation stark vereinfachend darstellen, um sie noch überblicken zu können.
- Konfliktparteien vermischen subjektive Beobachtungen und objektive Tatsachen, können aber immer weniger schlüssige Ursache-Wirkungszusammenhänge artikulieren.
- Konfliktparteien involvieren zur eigenen Unterstützung einen immer größeren Personenkreis in den Konflikt, während der direkte Kontakt mit dem/der konkreten Konfliktpartner/in abnimmt.
- Konfliktparteien erhöhen gegenseitig die Gewaltandrohung, um die Gegenseite zur Aufgabe zu bewegen, was wiederum den/die Gegner/in provoziert und zur Verstärkung der Gewalt herausfordert.



Stufe 1: Verhärtung

Stufe 1: Verhärtung

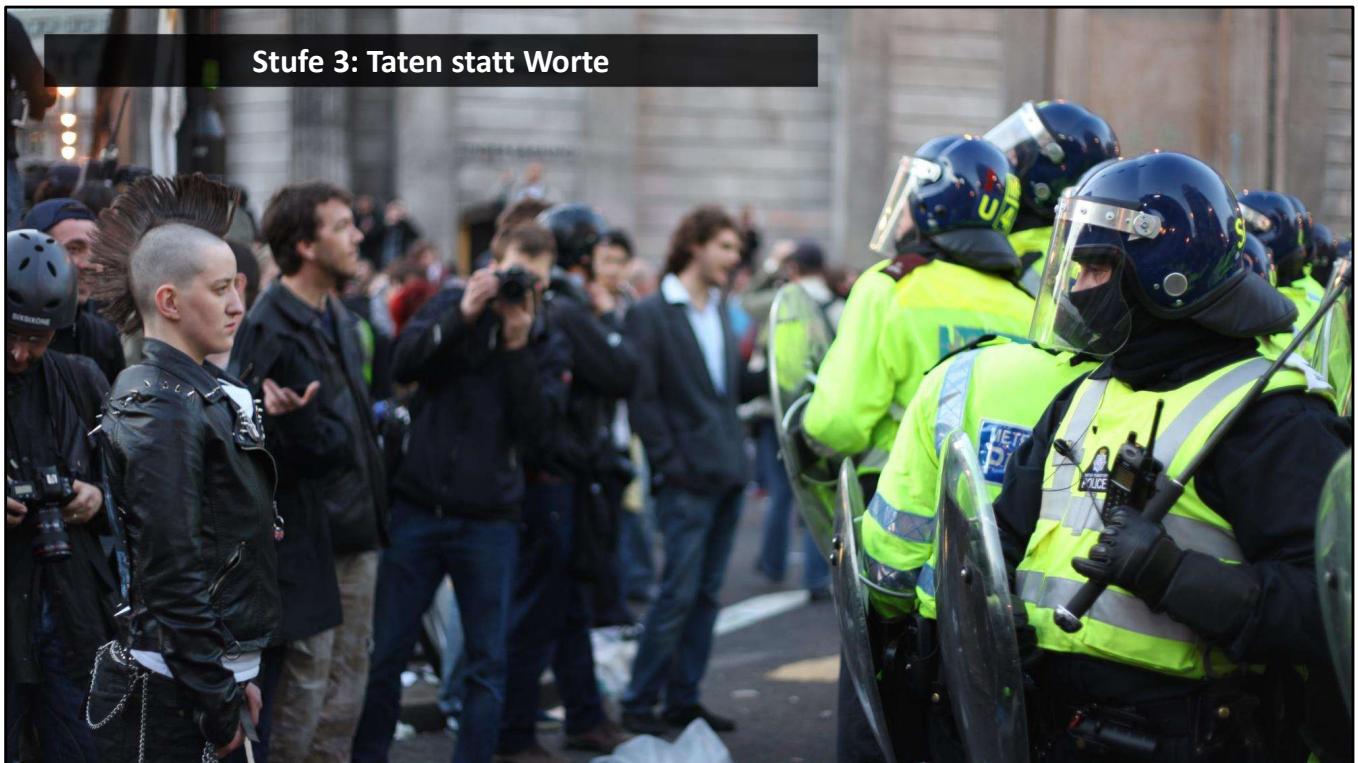
Erstmals werden sich die Konfliktparteien ihrer Differenzen und Widersprüche bewusst. Standpunkte verhärten sich und prallen in Diskussionen aufeinander. Trotzdem herrscht bei den Konfliktparteien die Überzeugung vor, dass die Spannungen noch durch Gespräche lösbar sind. Es gibt noch keine starren Parteien oder Lagerbildungen.

Stufe 2: Debatte/Polemik



Stufe 2: Debatte/Polemik

Die Konfliktparteien sprechen nicht mehr ungezwungen miteinander, sondern Kommunikation findet in Form von Debatten und Polemiken statt. Die Interessensgegensätze werden als offene Konkurrenz erlebt und verhärten sich. Schwarz-Weiß-Denken hat sich in den Argumentationen der Konfliktparteien breitgemacht und zu einer Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen geführt. Mit quasi-logischer Argumentation versucht die eine Seite die gegnerische Partei strategisch in die Enge zu treiben. Prestigefragen stehen im Vordergrund, und die Konfliktparteien vermeiden lockere Gesprächssituationen. Harte Auseinandersetzungen werden in diesem Stadium nicht mehr vermieden, sondern haben das erklärte Ziel, den/die Gegner/in weiter zu verunsichern.



Stufe 3: Taten statt Worte

Stufe 3: Taten statt Worte

Auf dieser Stufe der Eskalation gelangen die Konfliktparteien zur Überzeugung, dass Gespräche bzw. Debatten nichts mehr fruchten, weswegen Taten folgen müssen. In diesem Stadium sind sich die GegnerInnen 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 soll Selbstsicherheit und Stärke demonstrativ zur Schau gestellt und der/die Gegner/in damit eingeschüchtert werden. In dieser Phase geht das Einfühlungsvermögen für die Gegenseite rasch verloren und Kränkungen stehen auf der Tagesordnung. Innerhalb der Parteien wächst der Gruppenzusammenhalt, und der Konflikt dehnt sich auf einen breiteren sozialen Rahmen aus.

Stufe 4: Sorge um Images und Koalitionen



Stufe 4: Sorge um Images und Koalitionen

In dieser Phase kommt es zu einer sprunghaften Ausweitung des Konfliktgeschehens. Die Einstellung der Parteien wird immer rigoroser, nimmt autistisch feindselige Züge an und bekommt schließlich einen typischen „Win-lose“- Charakterzug. Die Konfliktparteien drängen einander in stereotype Rollenmuster und versuchen, diese zu fixieren. Die Gegner/innen sprechen sich wechselseitig jegliche Entwicklungsmöglichkeiten ab. Schließlich verkörpert der/die andere nur mehr eine Anhäufung negativer und verabscheugwürdiger Eigenschaften. Der/Die Gegner/in soll (vor allem in den Augen der ZuschauerInnen) rasch an Glaubwürdigkeit verlieren, während das eigene Image, die eigene Reputation stark im Vordergrund steht. Zwischen den Konfliktparteien kommt es zunehmend zu Provokationen und Strafverhalten.

Mittels Imagewerbung versuchen die Gegner/innen, willige AnhängerInnen für strategische Koalitionen um sich zu scharen. Unentschlossene werden in diesem Stadium gezwungen, für die eine oder für die andere Seite eindeutig Stellung zu beziehen, wodurch sich die Konfliktarena immer mehr ausweitet.



Stufe 5: Gesichtsverlust

Eine der Konfliktparteien provoziert auf dieser Stufe einen öffentlichen Gesichtsverlust der anderen Partei. Diese Handlung wirkt als „point of no return“, der eine weitere Beschleunigung der Konfliktbereignisse nach sich zieht. Die moralische Integrität der GegnerInnen geht zunehmend verloren. Eine Partei versucht publikumswirksam die andere bloßzustellen oder zu demaskieren. In manchen Organisationen kommt es zur Inszenierung von Degradierungen oder Absetzungen. Außenstehende wenden sich angewidert von den Inszenierungen der Konfliktparteien ab. Die Demaskierung führt in letzter Konsequenz zu einer „Verteufelung“ des Gegners/der Gegnerin, während sich der/die andere als „Lichtgestalt“ auf der Konfliktbühne produziert. Fremdbild und Selbstbild der Parteien haben sich grundlegend modifiziert. Bei den Konfliktparteien kommt es zum Verlust der Außenwahrnehmung. Ein Gefühl des Ekels macht sich bei physischer Anwesenheit des Gegners/der Gegnerin oder beim Gedanken an ihn/sie breit. Der gegnerischen Seite werden negative Moral- und Wertorientierungen unterstellt, die der eigenen natürlich weit unterlegen sind.



Stufe 6: Drohstrategien

Stufe 6: Drohstrategien

Durch die moralische Demontage der Konfliktparteien erhöht sich sehr rasch das Gewaltpotenzial im Konfliktgeschehen. Zumindest eine Konfliktpartei versucht, die Gegenseite mit Drohstrategien oder sofort mit der Androhung von Vernichtungsmaßnahmen oder -schlägen einzuschüchtern bzw. gefügig zu machen. Bei Nichterfüllung der angedrohten Forderungen hat die bedrohte Partei schwere Sanktionen zu befürchten. Drohungen aktivieren das Angstpotenzial des/der Bedrohten. Außerdem legt sich der/die Drogende mit ultimativem Aussprechen seiner/ihrer Drohung fest und ist de facto gezwungen, seine/ihre Drohung wahrzumachen. Allerdings provozieren Drohungen in diesem Stadium oft nur Gegendrohungen, die den Konflikt weiter radikalisieren, brutalisieren und beschleunigen. Durch gegenseitige Drohgebärden verringern sich die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Konfliktparteien und darüber hinaus erhöht sich signifikant der Stresspegel für beide Seiten.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge



Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

Durch gezielte Gewaltaktionen – begrenzte Vernichtungsschläge – wird das Sicherheitsgefühl der im Vorfeld bedrohten Partei grundlegend erschüttert. Der/ Die Gegner/in wird als hinderlicher Faktor auf dem Weg zur Problemlösung betrachtet, deshalb muss er/sie durch gezielte Schläge aus dem Weg geräumt werden. Die Wahrnehmung ist auf die eigenen Ziele beschränkt und die Kommunikation mit der Außenwelt wird immer schwieriger. Die Konfliktparteien trauen sich ab jetzt alles zu. Die Feindbilder verfestigen sich. Ab dieser Stufe sind sich die Parteien voll bewusst, dass es nicht mehr viel zu gewinnen gibt. Die GegnerInnen nehmen sich nicht mehr als Menschen wahr. Das Denken bewegt sich nur noch in Dingkategorien, und die eindeutige Schädigungsabsicht steht nunmehr im Vordergrund. Durch die Ankündigung von Sanktionen haben sich die GegnerInnen zu begrenzten Gewaltaktionen hinreißen lassen. Noch geht es nicht um die totale Vernichtung des Gegners/der Gegnerin, sondern um die selektive Zerstörung strategisch wichtiger Güter. In dieser Phase ziehen die Konfliktparteien ihr Selbstwertgefühl aus einer bewussten Zerstörungslust. Jeder Gewaltakt der einen Seite wird sofort mit einem Vergeltungsschlag der Gegenseite beantwortet. Dadurch erhöht sich der Zeitdruck für die Konfliktparteien enorm, der wiederum eine weitere Beschleunigung der Eskalation zur Folge hat.

Stufe 8: Zersplitterung



Stufe 8: Zersplitterung

Mit dem Erklimmen der achten Stufe ist eine eklatante Steigerung der gegenseitigen Vernichtungsaktionen verbunden. Im Vokabular der Gegner/innen finden sich zunehmend Worte wie „Auslöschung“ und „endgültige Lösung“. In dieser Phase wird die Zerstörung des zentralen Nervensystems der gegnerischen Partei ins Visier genommen. Mit der Vernichtung der strategisch wichtigen Nachschub-, Schalt- und Machtzentren soll eine Zersplitterung des feindlichen Systems bewirkt werden. Das feindliche System soll dadurch unsteuerbar werden und sich ob dieser Zerstörung nicht mehr erholen können. Die Zersplitterungsstrategie beinhaltet auch eine strategische Isolierung der Hauptakteur/innen (Frontkämpfer/innen) von der Zentrale (Hinterland), um einen weiteren Keil in die Reihen des Gegners/ der Gegnerin hineinzutreiben. Trotz enormer Schäden für jede Seite ist die Gewaltanwendung noch berechenbar, vielleicht auch deshalb, weil der Überlebenswille der Parteien noch stärker ist.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund



Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Auf der letzten Stufe sehen die Konfliktparteien nur mehr die totale Konfrontation, den Krieg als letzten Ausweg. Die Vernichtung des Feindes auch um den Preis der Selbstvernichtung steht im Mittelpunkt aller Handlungen. Bedenkenlos werden alle zur Verfügung stehenden Ressourcen und Gewaltmittel eingesetzt, um im bevorstehenden Untergang den Feind mit in den Tod zu reißen und nachhaltige Schäden an Umgebung und Nachkommen anzurichten. In gewisser Hinsicht können die Konfliktparteien im wechselseitigen Selbstmord noch ein letztes Mal über den/die Gegner/in triumphieren.

Übung

Beschreiben Sie anhand eines von Ihnen gewählten Beispiels eine Konfliktsituation, die alle 9 Stufen durchläuft.

Wählen Sie das Beispiel vorzugsweise aus dem beruflichen Umfeld.

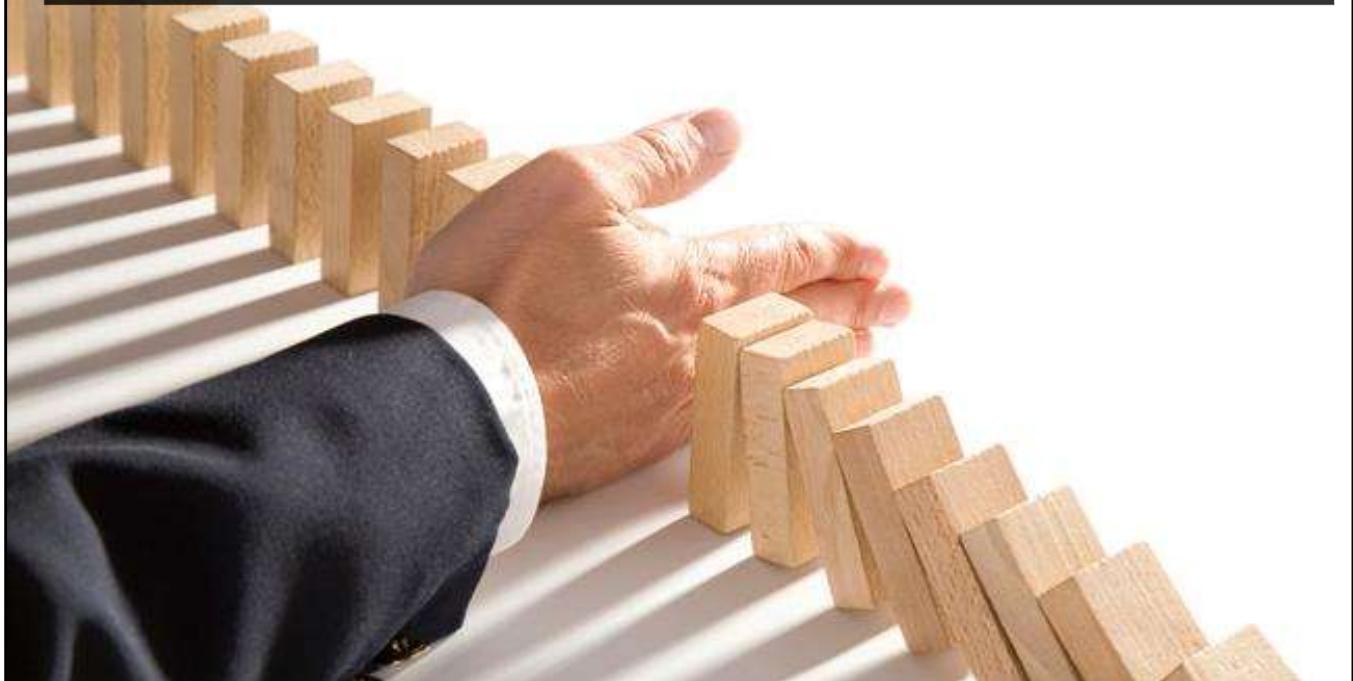




Konfliktbewältigung

Wie kann
man die
Eskalation
von
Konflikten
unterbrechen
?

Bewusstmachung und Orientierung, ein erster Schritt zur Konfliktbewältigung



Bewusstmachung und Orientierung Ein erster Schritt zur Konfliktbewältigung

Der oft schmerzliche Prozess der Bewusstmachung steht sicher ganz am Anfang einer Konfliktbewältigung und kann nur von den Konfliktparteien allein geleistet werden.

Damit ein komplexes Konfliktgeschehen für alle Beteiligten verstehtbar wird, ist es wichtig, dass mit **objektivierbaren Begriffen** gearbeitet wird. Diese müssen eindeutig sein und **Orientierung und Sicherheit** im Konfliktklärungsprozess geben können. Dabei geht es weniger um das Einlernen theoretischer Vokabeln, sondern um praxisrelevante Definitionen, die in allen Fällen anwendbar sind.

Damit den Konfliktpartner/-innen eine „**kooperative Konfliktbewältigung**“ gelingt, ist es notwendig, dass **zielgerichtet und konstruktiv kommuniziert** wird. Im Vorfeld hat sich eine objektive und gründliche **Konfliktanalyse bzw. „Konfliktdiagnose“** der Konfliktgeschehnisse bewährt.

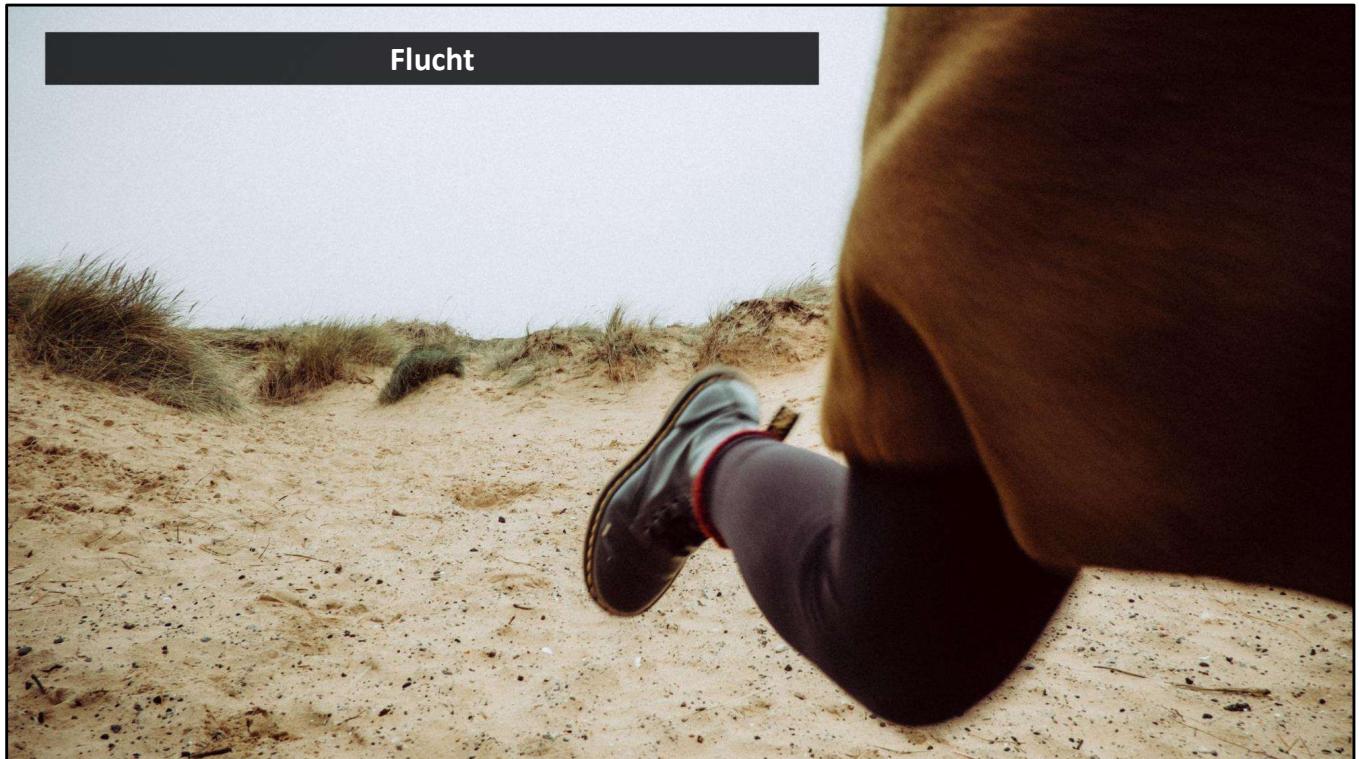
In dieser Phase können Personen, die nicht unmittelbar in die Konflikttereignisse eingebunden sind, kein Naheverhältnis zu den Konfliktparteien aufweisen und von diesen als „nicht- bzw. allparteilich“ wahrgenommen werden, hilfreich sein.

Oberstes Ziel jeder Konfliktbewältigungsstrategie, jedes Konflikttrainings, jeder Intervention professioneller Konfliktregler muss es sein, dass die **Konfliktparteien wieder Kommunikation aufnehmen**, in Beziehung treten, und sensibel und aufgeschlossen für die Interessenslagen ihres Gegenübers werden. Nur wer sich auf diese oft mühselige Auseinandersetzung mit sich selbst einlässt, wird mit sozialen Konflikten produktiv umgehen und vielleicht für die Zukunft den einen oder anderen Konflikt sogar verhindern können.

Konfliktverhalten / Konfliktbewältigung

- 
- Flucht
 - Vernichtung
 - Unterwerfung bzw. Unterordnung
 - Delegation an eine dritte Instanz
 - Kompromiss
 - Konsens

Flucht



Die Flucht wird instinkthaft fast immer zur Abwendung einer äußeren Gefahr angewandt. Die Konfliktsituation kann mit dieser Methode nur kurzfristig bewältigt werden, es stellt sich heraus, dass der Gegensatz in anderer Form, oder in einer anderen Situation wieder (schärfer) zu Tage tritt. In Konfliktsituationen zeigt die "Flucht" folgende Erscheinungsformen: Problem wird auf die lange Bank geschoben, davon laufen, ein Problem wird verleugnet, Konfliktpunkt wird verdrängt, vertagen, verleugnen usw.

Vorteile:

rasch,
einfach,
schmerzlos,
kaum Schäden,
keine Verlierer,
der Konflikt ist zwar ungelöst, aber durch Kontaktverlust geregelt.

Nachteile:

kein Lernanreiz,
keine Weiterentwicklung,

das Gemeinsame geht verloren,
keine Lösung, unbefriedigend,
der Konflikt taucht wieder auf, sobald die Konfliktpartner wieder da sind.

Vernichtung



Ist die Flucht bei einer Gefahr nicht möglich, dann kommt es zu einer aggressiven Kampfsituation, bei der die Konfliktparteien die Vernichtung der Gegnerin oder des jeweiligen Gegners anstreben.

In Konfliktsituationen zeigt die „Vernichtung“ folgende Erscheinungsformen:
Gesellschaftliche Ausgrenzung und Ausschluss,

- Mobbing,
- Kündigung,
- Krieg zwischen Nationen,
- Mord usw.

Vorteile:

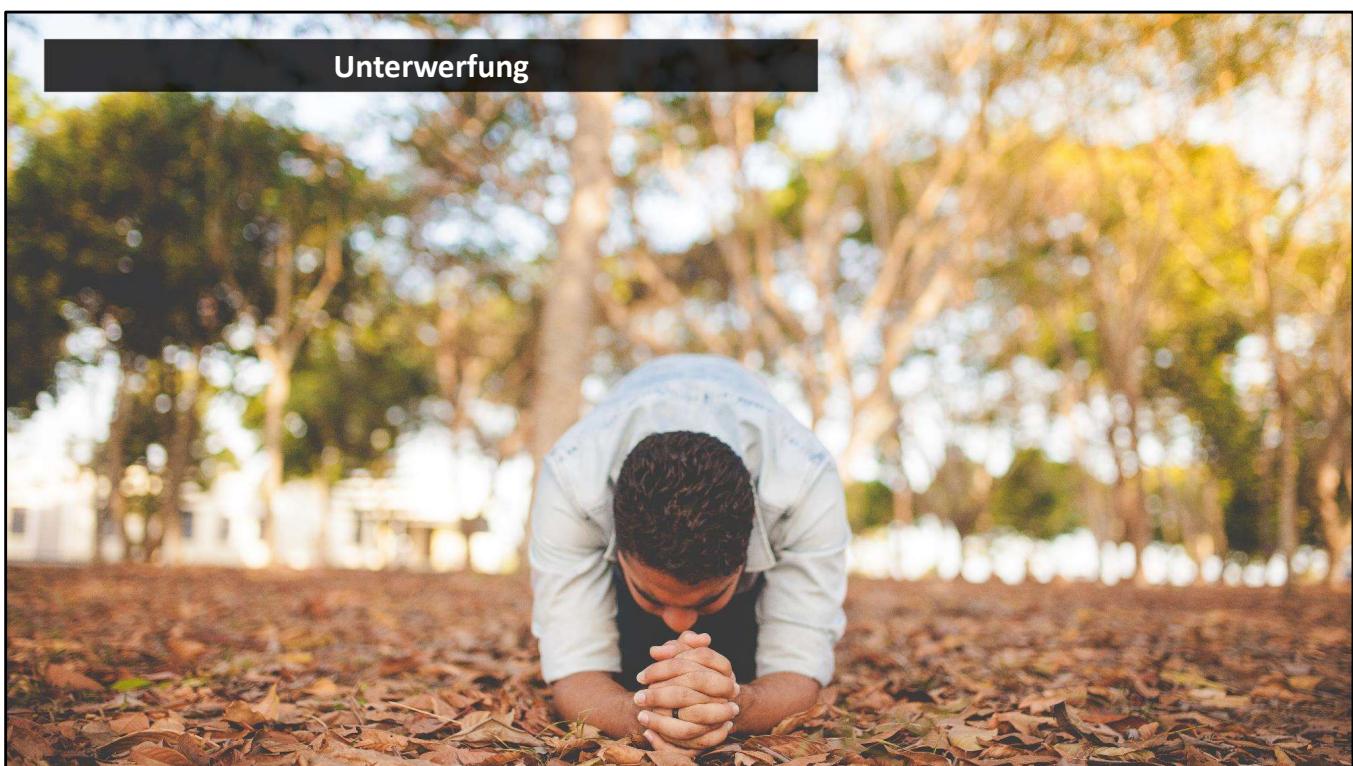
- unkompliziert,
- geistig anspruchslos,
- einmalig,
- dauerhaft,
- gründlich,
- eine Konfliktpartei überlebt.

Nachteile:

- unkorrigierbar,

- inhuman,
- verbreitet Schrecken,
- nur eine Konfliktpartei überlebt,
- Weiterentwicklung gefährdet,
- positive Aspekte des Gegners werden eliminiert.

Unterwerfung



Die **Unterwerfung oder Unterordnung** wird dann als Mittel der Konfliktbewältigung gewählt, wenn der mit weniger Ressourcen oder Machtmittel ausgestattete Konfliktpartner zum Schluss kommt, dass ein Nachgeben oder Unterordnen unter die stärkere Position der Gegnerin oder des Gegners Vorteile bringt.

In hierarchisch organisierten Unternehmen hat die Unterordnung System.

Die oder der Unterworfene verliert zwar ein Stück seiner Selbstbestimmung, aber er gewinnt auch an Sicherheit, die er vom Unterwerfer (Vorgesetzter, Chef etc.) bekommen kann.

In Konfliktsituationen zeigt die „Unterwerfung“ folgende Erscheinungsformen:

- Drogung,
- Erpressung,
- Krieg,
- Putsch,
- Bestechung,
- Hierarchie,
- Verzicht,
- Resignation,
- rasche Mehrheitsentscheidung.

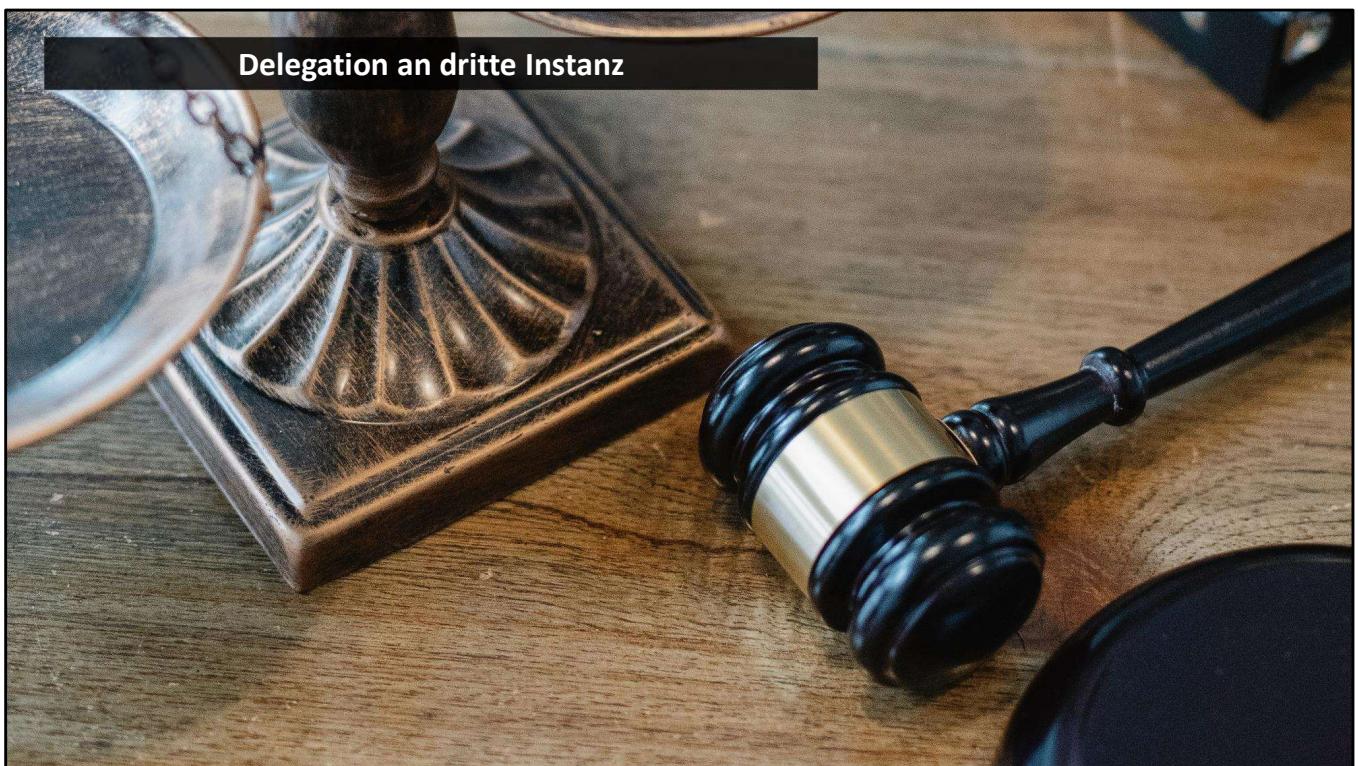


Vorteile:

- Überleben,
- Umkehrbarkeit,
- relativ schnell,
- wiederholbar,
- Unterworferner weiter verwendbar,
- Hierarchie.

Nachteile:

- Umkehrbarkeit,
- permanente Autoritätsbewegung bzw. Kontrolle notwendig,
- Elend und Angst,
- willenlos und nicht regierbar,
- starre Rollenverteilung,
- Gefahr eines Aufstandes.



Delegation an dritte Instanz

Ein altes Sprichwort aus dem Volksmund besagt:

„Wenn sich zwei streiten, freut sich der Dritte“

und könnte auf besondere Schadenfreude hindeuten.

Vielmehr aber zeigt dieser einfache Spruch die wichtige Funktion von nicht am Konflikt beteiligten Personen auf.

Bei der Delegation entscheidet eine dritte Instanz (Personen, Recht, Gesetz, Richter, Schiedsrichter) zwischen zwei streitenden Parteien oder Gegensätzen.

Damit die Konfliktpartner eine Entscheidung durch Delegation (sprich Dritte) akzeptieren können, muss sichergestellt sein, dass diese höhere Instanz nicht am Konfliktgeschehen direkt beteiligt ist und keine eigenen Interessen vertritt.

Nur so ist eine „objektive“ Entscheidungsfindung durch Delegation möglich. Durch eine Delegation an Dritte müssen die Konfliktparteien jedoch einen großen Nachteil in Kauf nehmen:

Sie verlieren an eigener Konflikt- oder Bewältigungskompetenz und müssen sich an die Letztentscheidung der höheren Instanz halten.

Delegation an dritte Instanz



Neuere Formen der Delegation (z. B. Mediation, Organisationsberatung) versuchen den Konfliktparteien ihre Bewältigungskompetenz in Konfliktsituationen durch gezielte Beratungsleistung (sprich Hilfe zur Selbsthilfe) wieder zurückzugeben.

Zum Beispiel geht es bei einer außergerichtlichen Scheidung nicht um das Treffen einer „richtigen“ Entscheidung durch einen Richter, sondern vielmehr darum, dass beide Ehepartner gemeinsam eine „passende“ Lösung für ihre Probleme im Rahmen eines Mediationsprozesses erarbeiten.

In Konfliktsituationen zeigt die „Delegation“ folgende Erscheinungsformen:

- Weisenrat,
- Autoritäten,
- Richter,
- Gerichte,
- Kommissionen,
- Schiedsgericht.

Vorteile:

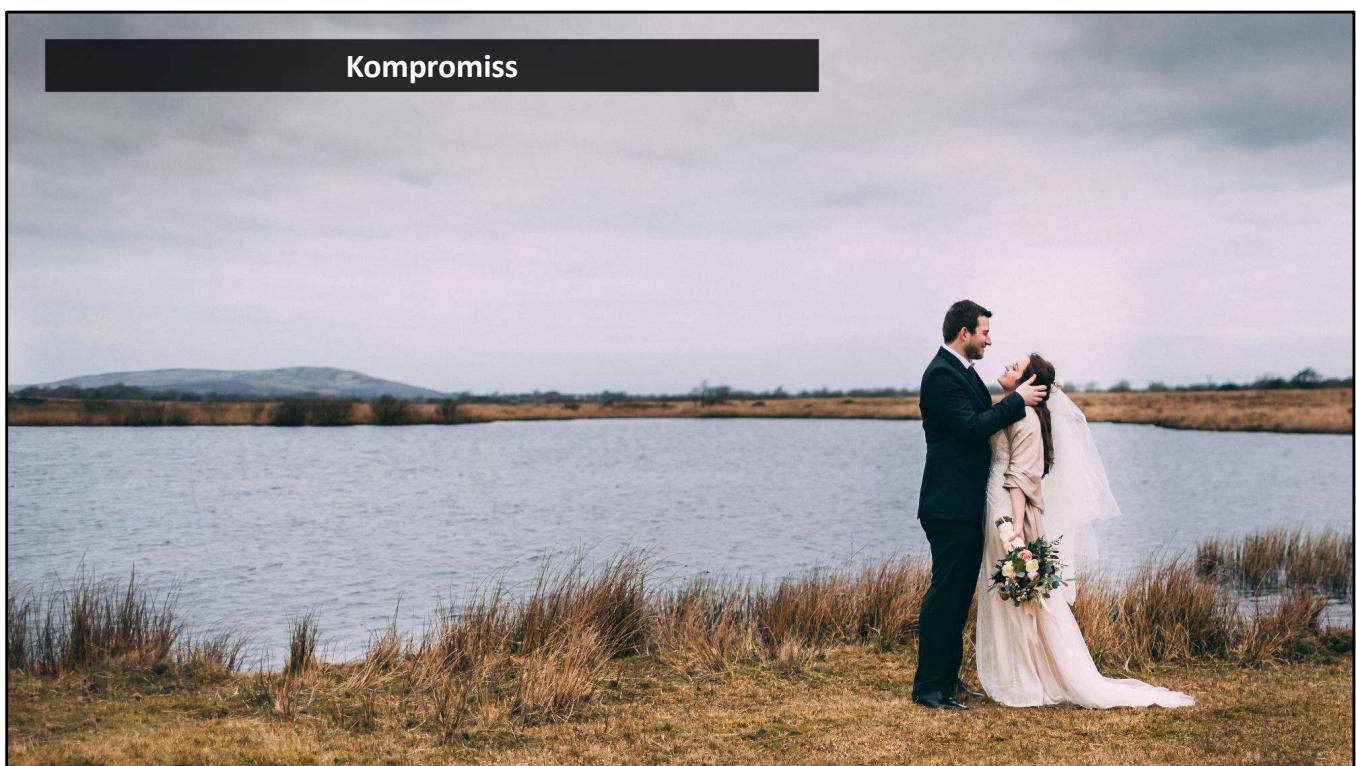
energiesparend, anonym, Emotionen werden vermieden, kein Gesichtsverlust, Teileinigung, Prestige wird bewahrt, keine volle Verantwortung der Betroffenen für die

Entscheidung.

Nachteile:

Konfliktparteien erarbeiten Entscheidung nicht selbstständig, beide Konfliktparteien müssen dritte Instanz akzeptieren, Instanzen müssen anerkannt und anonym sein

Kompromiss



Wenn die Konfliktparteien einen Kompromiss erzielen wollen, müssen sie in bestimmten Bereichen des Konfliktes zu einer Teileinigung finden und aufeinander zugehen.

Ein großer Vorteil des Kompromisses besteht darin, dass die Konfliktparteien in jeder Phase der Verhandlungen ihre Bewältigungskompetenz beibehalten.

Bei guten Kompromissen werden große und wichtige Teile aus verhandelt.

Bei so genannten „faulen“ Kompromissen werden gerade diese Teile nicht besprochen und ein Wiederaufflammen des ursprünglichen Konfliktes ist sehr wahrscheinlich.

In vielen politischen und gesellschaftlichen Bereichen ist die Kompromissfindung ein Teil der Arbeit (z. B. Kollektivvertrags- bzw. Gehaltsverhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, Koalitionsverhandlungen zwischen Parteien, Budgetverhandlungen in Nonprofit-Organisationen usw.).

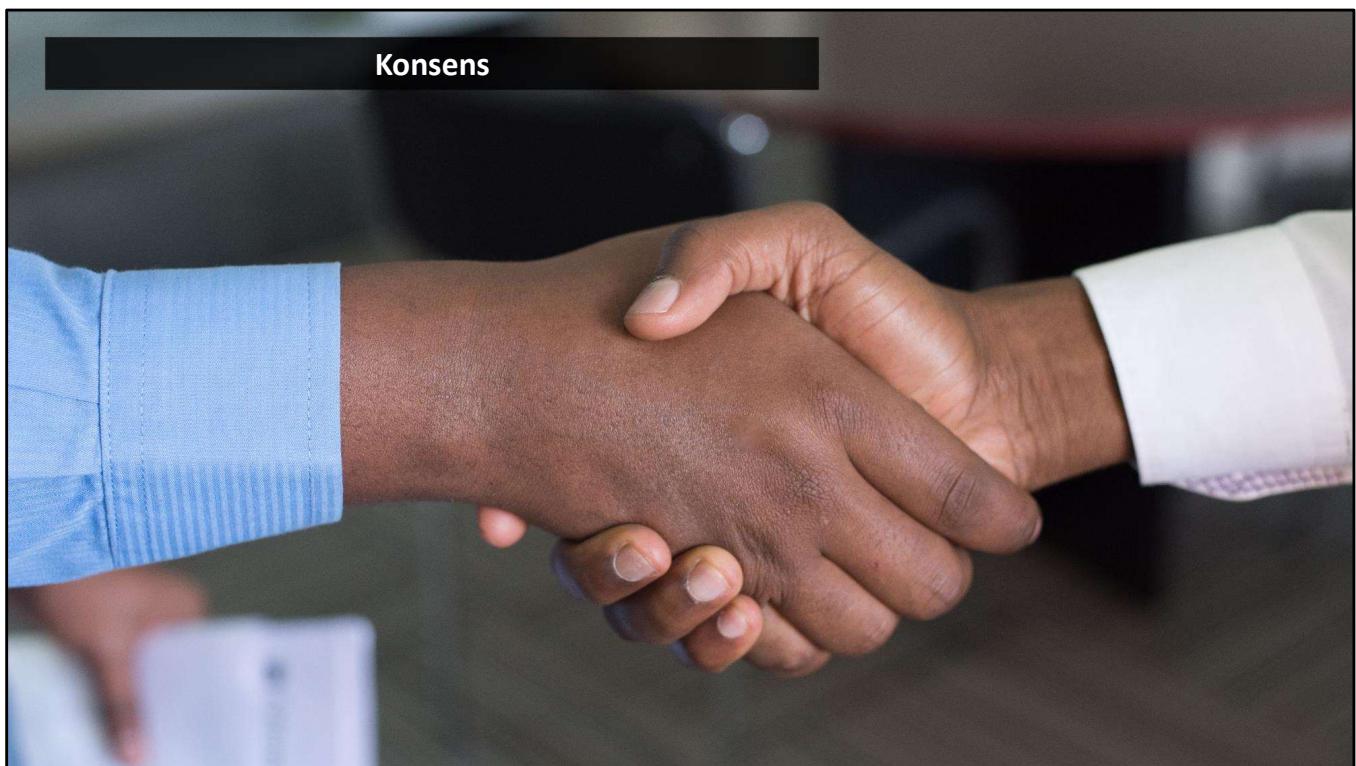
In Konfliktsituationen zeigt der „Kompromiss“ folgende Erscheinungsformen: In politischen Bereichen gehört der Kompromiss zum Handwerkszeug der Akteure, aber auch im wirtschaftlichen und privaten Bereich ist diese Form der Konfliktbewältigung weit verbreitet.

Kompromiss



Vorteil: Selbsterarbeitung des Ergebnisses, Kontrolle der Regelung von den Parteien selbst, Teileinigung kann unter Prestigebewahrung erzielt werden, Konfliktparteien sind selbst verantwortlich für erzielte Ergebnisse, Teilverantwortung der Betroffenen gegeben.

Nachteil: Neuverhandlungen bei Verschiebung der Interessen oder Machtverhältnissen notwendig, Zufriedenheit nur bis zu einem gewissem Grad gegeben.



Bei einem Konsens werden alle Konfliktpunkte und Teilaspekte in die Konsenssuche hineingenommen.

Aus den früher gegensätzlichen Positionen entwickeln die Konfliktparteien eine völlig neue Sicht ihrer Problemlage, die von beiden Partnern sowohl inhaltlich als auch auf der Beziehungsebene getragen wird.

Somit behält beim Zustandekommen eines Konsenses jeder Partner recht und gewinnt am Ende noch ein Stück Freiheit dazu.

Ein Konsens wird zumeist dann angestrebt, wenn die Konfliktparteien beginnen einzusehen, dass sich der Aufwand, die Kosten und das Risiko anderer Konfliktbewältigungsmöglichkeiten (Flucht, Vernichtung, Unterordnung und Delegation) nicht rechnen werden.

In Konfliktsituationen zeigt der „Konsens“ folgende Erscheinungsformen:

- Firmenfusionen,
- Integrationsprozesse innerhalb der EU,
- selbstverwaltete Betriebe.

Vorteil: Konflikt ist vollständig bewältigt, intensiver Interessensaustausch, Konfliktbewältigung, intensive Auseinandersetzung mit den Interessen des

Konfliktgegners.

Nachteil: langwierige Prozedur, Gefahr des Rückfalls auf frühere Stufen der Konfliktregelung – insbesondere Kampf, zeitaufwändig, anstrengend.

Konfliktdiagnose



In der Konfliktdiagnose sind die richtigen Fragestellungen ausschlaggebend für die Bearbeitung eines Konflikts.

Durch diese kritische Auseinandersetzung mit verschiedenen Aspekten eines Konfliktes wird ein einseitiges Urteilen vermieden.

Zugleich ergeben sich schon bei der Konfliktdiagnose bereits Ansätze, die für eine konstruktive Bearbeitung und Lösung ausschlaggebend sind. Folgende fünf Punkte sind bei der Konfliktdiagnose zu bearbeiten:

- Die Streitpunkte Oder: Worum geht es wirklich?
- Die beteiligten „Parteien Oder: Wer steht im Konflikt gegeneinander?
- Die sichtbare Form Oder: Wie äußert sich der Konflikt?
- Der Verlauf Oder: Wie hat sich der Konflikt entwickelt?
- Das (bisherige) Ergebnis Oder: Was hat der Konflikt (bisher) gebracht?

Übung

Beantworten Sie folgende Fragen für das von Ihnen in der vorherigen Übung gewählten Beispiels:

Durch diese kritische Auseinandersetzung mit verschiedenen Aspekten eines Konfliktes wird ein einseitiges Urteilen vermieden. Zugleich ergeben sich schon bei der Konfliktdiagnose bereits Ansätze, die für eine konstruktive Bearbeitung und Lösung ausschlaggebend sind. Folgende fünf Punkte sind bei der Konfliktdiagnose zu bearbeiten:

- Die Streitpunkte Oder: Worum geht es wirklich?
- Die beteiligten „Parteien Oder: Wer steht im Konflikt gegeneinander?
 - Die sichtbare Form Oder: Wie äußert sich der Konflikt?
 - Der Verlauf Oder: Wie hat sich der Konflikt entwickelt?
- Das (bisherige) Ergebnis Oder: Was hat der Konflikt (bisher) gebracht?



Intervention in Konfliktsituationen

Wie kann
man die
Eskalation
von
Konflikten
unterbrechen
?

Interventionen in Konfliktsituationen



Wenn von zielgerichteten Interventionen (z. B. Moderation, Prozessbegleitung, Vermittlung usw.) in Konfliktsituationen die Rede ist, sind zumeist Strategiemodelle gemeint, die vor allem von Drittparteien (Schiedsrichter, Richter, Führungskräfte, Prozessberater, Mediatoren, Vertrauenspersonen usw.) angewandt werden.

Anhand der im Folgenden beschriebenen Eskalationsstufen ergeben sich für die Intervenierenden unterschiedliche Formen von Rollenmodellen (z. B. Moderator, Supervisor, Vermittler usw.).

Interventionen in Konfliktsituationen





Bewegt sich ein Konflikt innerhalb der Eskalationsstufe 1 (Verhärtung) bis zur Stufe 3 (Taten statt Worte), sind die Konfliktparteien grundsätzlich noch in der Lage, ihren **Konflikt selbst zu lösen**.

In diesem Fall genügt es, wenn eine Drittpartei in der Rolle eines Moderators oder Supervisors die „Selbstheilungskräfte“ der Konfliktparteien unterstützt. In dieser Phase findet zwischen den Konfliktparteien noch direkte Kommunikation statt, der Eskalationsgrad des Konflikts ist niedrig.

Die Moderatorin oder der Moderator nimmt eine neutrale Rolle ein, die sich konstruktiv auf die Gesprächskultur der Konfliktparteien auswirkt. Methodisch betrachtet sorgt die Moderatorin oder der Moderator für einen strukturierten Ablauf des Konfliktgesprächs, stellt höchstens Klärungs- und Verständnisfragen und ist für die Sicherung der Ergebnisse am Schluss der Sitzung verantwortlich

Auch eine Vorsitzende oder ein Vorsitzender („Chairman“) bzw. Konferenz- und Verhandlungsleiter üben moderierende Rollen aus. Sie enthalten sich jeglicher inhaltlicher Beeinflussung und verwalten ausschließlich das Procedere und die Tagesordnungspunkte der Sitzung. Der Übergang von der Eskalationsstufe 3 (Taten statt Worte) zur Stufe 4 (Images/Koalitionen) markiert auch die Grenze zur Selbsthilfe. In dieser Phase sind die Konfliktparteien auf Interventionen von Drittparteien angewiesen.



Hat der Konflikt bereits einen Eskalationsgrad bis zur Stufe 5 (Gesichtsverlust) erreicht, sind die Konfliktparteien vermutlich nicht mehr in der Lage, den Konflikt selbst zu lösen. In diesem Falle bietet sich **prozessorientierte Beratung** an.

Die Konfliktdynamik hat dazu geführt, dass sich die Konfliktparteien gegenseitig abwerten und destruktive Kommunikationsmuster vorherrschen.

Ohne fremde Hilfe ist ein befriedigendes Ergebnis für beide Konfliktparteien nicht mehr zu erzielen.

Der **Prozessbegleiter oder Prozessberater** versucht in seiner Rolle neben der Thematisierung von Sachfragen verstärkt Beziehungsfragen in den Mittelpunkt des Konfliktklärungsprozesses zu rücken.

Die Konfliktparteien sollen dabei unterstützt werden, dass sie nicht nur ihre bisherigen destruktiven Kommunikationsformen erkennen und akzeptieren, sondern auch für die Zukunft zielorientierte Kommunikationsregeln aushandeln können. Dadurch werden starre Selbst- und Fremdbilder aufgeweicht, damit eine realistische Sicht auf die eigene Situation ermöglicht wird.

Letztlich soll durch die Prozessbegleitung ein beiderseitiges Einverständnis über die

gemeinsam erreichten Ziele hergestellt werden.



Für alle Konflikte, die sich zwischen Eskalationsstufe 5 (Gesichtsverlust) und Stufe 7 (begrenzte Vernichtungsschläge) bewegen, ist **die klassische Vermittlung** als Interventionsmöglichkeit angezeigt. Durch den Zusammenbruch der Gesprächsbasis zwischen den Konfliktparteien sind persönliche Kontakte unmöglich geworden. Die Rolle einer Vermittlerin oder eines Vermittlers ist jetzt gefragt.

Im ersten Schritt wird ein Vermittler, der von den Konfliktparteien kraft seiner Funktion und Kompetenz akzeptiert und anerkannt wird, getrennte Gespräche mit beiden Parteien führen. Der Vermittler versucht bei diesen Gesprächen, behandelbare Konfliktpunkte herauszufiltern, um sie von vorerst unlösablen Themen zu trennen. Aus den getrennt erhobenen Informationen fokussiert der Vermittler jene Punkte, die von beiden Konfliktparteien für verhandelbar gehalten werden.

Im ersten Schritt wird ein Vermittler, der von den Konfliktparteien kraft seiner Funktion und Kompetenz akzeptiert und anerkannt wird, getrennte Gespräche mit beiden Parteien führen. Der Vermittler versucht bei diesen Gesprächen, behandelbare Konfliktpunkte herauszufiltern, um sie von vorerst unlösablen Themen zu trennen. Aus den getrennt erhobenen Informationen fokussiert der Vermittler jene Punkte, die von beiden Konfliktparteien für verhandelbar gehalten werden.

Im Anschluss daran holt der Vermittler von den Konfliktparteien separat Vorschläge ein, welche als Grundlage für eine erste Verhandlungs runde dienen. Ist es bereits im Vorfeld über die Tagesordnungspunkte, die Teilnehmer/-innen und die Spielregeln zu einer Einigung gekommen, dann setzt der Vermittler ein erstes Meeting an.

Bei diesem Vorgespräch kann der Vermittler seine Einschätzung über die Erfolgssichten den Konfliktparteien mitteilen. In dieser Phase kann der Vermittler unter Umständen auch die Zurücklegung seiner Mittlertätigkeit androhen, wenn die Fortschritte seiner Intervention behindert oder gefährdet erscheinen.

Auch während der Verhandlungs runden ist der Vermittler für die Rahmenbedingungen und die strikte Einhaltung der vereinbarten Spielregeln verantwortlich.

Darüber hinaus hilft der Vermittler den Konfliktparteien bei der Überwindung von kommunikativen Hürden, damit der Einigungsprozess zügig voranschreitet.

Außerdem fungiert der Vermittler zwischen angesetzten Verhandlungsterminen als Ansprechpartner für beide Konfliktparteien.



Mediation hat vor allem bei außergerichtlichen Scheidungsverfahren große Bedeutung erlangt.

Im Bereich der Jugendgerichtsbarkeit wird Mediation angewandt, um bereits im Vorfeld eines Strafprozesses einen Ausgleich zwischen Täter und Opfer herzustellen. Seit einigen Jahren wird Mediation auch im Wirtschaftsbereich als effiziente Konfliktbewältigungsmethode erfolgreich praktiziert.

Mediation hat vor allem bei außergerichtlichen Scheidungsverfahren große Bedeutung erlangt.

Im Bereich der Jugendgerichtsbarkeit wird Mediation angewandt, um bereits im Vorfeld eines Strafprozesses einen Ausgleich zwischen Täter und Opfer herzustellen. Seit einigen Jahren wird Mediation auch im Wirtschaftsbereich als effiziente Konfliktbewältigungsmethode erfolgreich praktiziert.

Der Mediator unterbricht den Prozess der Eskalation und stellt die Kommunikation zwischen den Streitparteien wieder her. Damit schafft er die Grundlage für eine konstruktive Konfliktlösung. Die Parteien haben die Chance, ihren Konfliktfall konstruktiv zu klären und Lösungen zu finden, die beide Seiten voll unterstützen und akzeptieren können.

Nicht die Vergangenheit, Verfehlungen und Schuldfragen stehen im Mittelpunkt, sondern die Zukunft der Konfliktparteien.

Sie sind die Experten für ihre Zukunft und wissen daher am besten, welche Regelungen zum Ziel führen werden, welche Lösungen die optimalsten für alle Beteiligten sind – und dabei gibt es keinen Verlierer (vgl. auch HÖSL, G. GERHARD, 2002).



Schiedsverfahren oder richterliche Entscheidungen bedürfen als Basis einer unabhängigen, neutralen und unparteiichen Entscheidungsgewalt, die unter objektiven und transparenten Rahmenbedingungen vollzogen wird. Das Schiedsgericht ist einer strikten Interessensneutralität verpflichtet und muss die Regeln des Verfahrens unbefangen und ohne Zwang ausüben können.

Richterliche Entscheidungen werden zumeist dann notwendig, wenn vorgelagerte Interventionsmöglichkeiten (z. B. Vermittlung) oder andere Konfliktklärungsverfahren bereits gescheitert sind oder nicht mehr möglich erscheinen.

Schiedsverfahren werden vor allem für Konflikte der Eskalationsstufe 6 (Drohstrategien) bis zur Stufe 8 (Zersplitterung) angewandt.

Sie ermöglichen den Konfliktparteien die Annahme einer verbindlichen Entscheidung, die zur Versachlichung der Konfliktthemen und zu einer Einstellung destruktiver Konflikthandlungen führt. Gerichtsurteile haben für die Konfliktparteien oft präventive Wirkung. Vielleicht auch deshalb, weil in ihnen für zukünftige oder ähnliche Konfliktfälle klare Verhaltensregeln zum Ausdruck kommen.



Ein Machteingriff ist angezeigt, wenn alle Konfliktregulationsverfahren fehlgeschlagen sind. Konflikte auf der Eskalationsstufe 7 (begrenzte Vernichtungsschläge) bis zur Stufe 9 (gemeinsam in den Abgrund) können auch zwangsweise durch Machteingriff beigelegt werden. Ein Machteingriff ist aber nur dann erfolgreich, wenn die Interventionspartei mehr Sanktionspotenzial in der Hand hat als alle im Konfliktgeschehen involvierten Konfliktparteien.

Auch nach dem Eingriff muss die intervenierende Stelle die volle Kontrolle über die Konfliktsituation aufrecht halten können. Oft genügt schon die Androhung eines Machteingriffs, um eine nachhaltige Änderung auf der Verhaltensebene der Konfliktparteien zu beobachten.

In Unternehmen und Organisationen können Machteingriffe von weisungsbefugten Stellen, von Führungskräften oder Aufsichtsorganen aufgrund ihrer besonderen Kompetenzen und Befugnisse vollzogen werden.

Oft wird der Machteingriff als letzte Möglichkeit ergriffen, um noch größere Schäden für die involvierten Konfliktparteien (physische und psychische Beeinträchtigung) oder für die Organisation (Imageschaden) abzuwenden.

Zum Beispiel kann eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter mittels gezieltem

Machteingriff einen Mobbingprozess unter Mitarbeitern beenden, um davon Betroffene am Arbeitsplatz vor destruktiver Gewalt zu schützen.

Machteingriffe werden in eskalierenden Konfliktsituationen angewandt, um die Konfliktparteien via höherer Gewalt wieder an den Verhandlungstisch zurück zu bringen.

„Sechs Grundregeln für eine positive Konflikt handhabung“

(nach KELLNER, 1999)



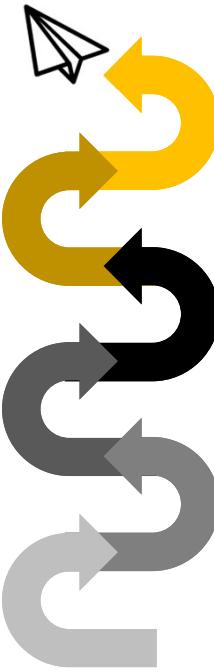
Vertreten Sie Ihren Standpunkt konsequent und strategisch klug. Sagen Sie klar und ohne Umschweife, was Sie wollen. Versuchen Sie, immer zu überzeugen. Überreden, moralische Erpressung oder sonstiger Druck geben nur kurzfristige Erfolge.



Versetzen Sie sich immer in die Lage des anderen. Versuchen Sie immer genau zu verstehen, was im anderen gedanklich und emotional vorgeht. Lassen Sie dem anderen mehr Redezeit. Hören Sie zu, und beobachten Sie.



Vermeiden Sie, dass Ihr Gegner „sein Gesicht verliert“. Bleiben Sie immer beim aktuellen Thema. Wärmen Sie nicht alte Fehler des anderen auf. Beleidigen Sie den anderen niemals persönlich.



Reduzieren Sie die Gefahr von Folgekonflikten. Legen Sie einen geklärten Konflikt zu den Akten. Kommen Sie möglichst nicht mehr zum Thema zurück. Ziehen Sie möglichst keine Unbeteiligten in das Geschehen hinein.



Verzichten Sie darauf, andere Menschen ändern zu wollen. Nehmen Sie den anderen, wie er ist. Er wird ganz sicher so bleiben und sich auf keinen Fall von Ihnen – „seinem Gegner“ – umziehen lassen. Sagen Sie dem anderen nicht, wie er denken oder fühlen müsste.



Wahren Sie Ihre Selbstachtung. Ziehen Sie sich rechtzeitig aus einer Auseinandersetzung zurück, wenn Sie spüren, dass Sie die Selbstbeherrschung verlieren. Antworten Sie konsequent nicht auf persönliche Beleidigungen.



Zusammenfassung / Übersichten

Übersicht I: „Konfliktsyndrom“

(nach BERKEL, 1997)



1. Kommunikation

- nicht offen, verdeckt und zunehmend weniger
- mangelnder Infoaustausch
- mehr Tratsch als sachliche Gespräche
- Druck- und Drohsituationen statt Argument- und Überzeugung

Übersicht I: „Konfliktsyndrom“

(nach BERKEL, 1997)



1. Kommunikation

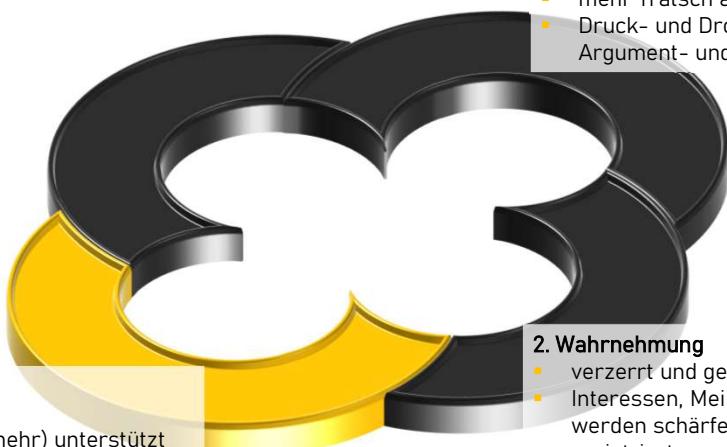
- nicht offen, verdeckt und zunehmend weniger
- mangelnder Infoaustausch
- mehr Tratsch als sachliche Gespräche
- Druck- und Drohsituationen statt Argument- und Überzeugung

2. Wahrnehmung

- verzerrt und gegensätzlich
- Interessen, Meinungen, Überzeugungen werden schärfer beobachtet und registriert
- Differenzen wichtiger als Gemeinsamkeiten
- Versöhnliches wird als heuchlerisch, Humorvolles wird als ironisch, Sachliches wird als feindselig interpretiert

Übersicht I: „Konfliktsyndrom“

(nach BERKEL, 1997)



3. Einstellung

- Misstrauen überwiegt
- andere werden nicht (mehr) unterstützt
- andere werden nicht mehr verstanden, Einfühlungsvermögen sinkt
- Tendenz zur persönlichen Verletzung nimmt zu

1. Kommunikation

- nicht offen, verdeckt und zunehmend weniger
- mangelnder Infoaustausch
- mehr Tratsch als sachliche Gespräche
- Druck- und Drohsituationen statt Argument- und Überzeugung

2. Wahrnehmung

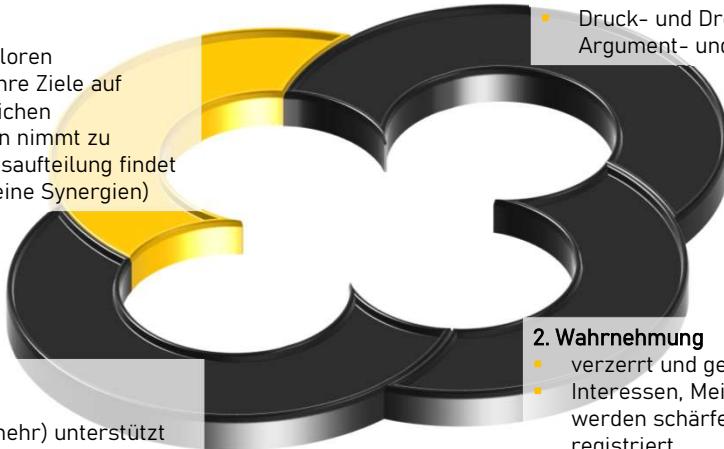
- verzerrt und gegensätzlich
- Interessen, Meinungen, Überzeugungen werden schärfer beobachtet und registriert
- Differenzen wichtiger als Gemeinsamkeiten
- Versöhnliches wird als heuchlerisch, Humorvolles wird als ironisch, Sachliches wird als feindselig interpretiert

Übersicht I: „Konfliktsyndrom“

(nach BERKEL, 1997)

4. Gemeinsames Ziel

- wird aus den Augen verloren
- jede/r versucht, seine/ihre Ziele auf Kosten anderer zu erreichen
- gegenseitiges Behindern nimmt zu
- Koordination und Arbeitsaufteilung findet immer weniger statt (keine Synergien)



3. Einstellung

- Misstrauen überwiegt
- andere werden nicht (mehr) unterstützt
- andere werden nicht mehr verstanden, Einfühlungsvermögen sinkt
- Tendenz zur persönlichen Verletzung nimmt zu

1. Kommunikation

- nicht offen, verdeckt und zunehmend weniger
- mangelnder Infoaustausch
- mehr Tratsch als sachliche Gespräche
- Druck- und Drohsituationen statt Argument- und Überzeugung

2. Wahrnehmung

- verzerrt und gegensätzlich
- Interessen, Meinungen, Überzeugungen werden schärfer beobachtet und registriert
- Differenzen wichtiger als Gemeinsamkeiten
- Versöhnliches wird als heuchlerisch, Humorvolles wird als ironisch, Sachliches wird als feindselig interpretiert

Übersicht 2: „Was ist der Sinn von Konflikten ?“

(nach BERKEL, 1997)

- 1. Konflikte machen Probleme bewusst.** Die Beteiligten erfahren, wo die Brennpunkte liegen und was sie selbst tun müssen, um sie zu entschärfen.
- 2. Konflikte stärken den Willen zur Veränderung.** Sie signalisieren, dass etwas verändert werden muss. Zum Beispiel: Eine alte Gewohnheit aufgegeben, eine andere Einstellung angeeignet, neue Fähigkeiten erworben werden müssen.
- 3. Konflikte erzeugen den notwendigen Druck. Einen Druck, Probleme aktiv anzugehen.** Ohne diesen Druck fehlt häufig die Kraft und Entschiedenheit,brisante Themen anzupacken.
- 4. Konflikte vertiefen zwischenmenschliche Beziehungen.** Die Parteien lernen sich besser verstehen, wissen, was ihnen wechselseitig wichtig ist, kennen ihre verletzliche Seite, finden heraus, wie sie auch unter Druck konstruktiv zusammen arbeiten können.
- 5. Konflikte festigen den Zusammenhalt.** Die in der täglichen Zusammenarbeit unvermeidlichen Reibereien werden entdramatisiert und versachlicht.

Übersicht 2: „Was ist der Sinn von Konflikten ?“

(nach BERKEL, 1997)

6. **Konflikte machen das Leben interessanter.** Sie durchbrechen die Routine des Alltags, machen Beziehungen lebendig, Gespräche lebhaft und spannend.
7. **Konflikte geben Anstoß, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen.** Die zunächst schwer verständlichen Ansichten der anderen Seite machen neugierig, der Sache oder dem Thema auf den Grund zu gehen und neue Einsichten zu gewinnen.
8. **Konflikte fördern Kreativität.** Die Beteiligten erfahren, dass ein Problem oder eine Situation ganz verschieden gesehen und bewertet werden kann. Sie einmal aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, vertieft das Problemverständnis und erhöht die Chance, eine neue und kreative Lösung zu finden.
9. **Konflikte lassen uns und andere besser kennen lernen.** Im Konflikt erfahren wir, was uns ärgert, verletzt, zu schaffen macht, was uns wichtig ist und wie wir reagieren, wenn andere mit uns konkurrieren oder uns behindern.

Übersicht 2: „Was ist der Sinn von Konflikten ?“

(nach BERKEL, 1997)

10. **Konflikte führen zu besseren Entscheidungen.** Meinungsverschiedenheiten und Kontroversen zwingen uns dazu, eine Entscheidung sorgfältig zu durchdenken, widersprüchliche Alternativen durchzuspielen und sich erst dann für eine Lösung zu entscheiden.
11. **Konflikte fördern die Persönlichkeitsentwicklung.** Um einen Konflikt konstruktiv zu bewältigen, muss eine Partei ihre egozentrische Sichtweise überwinden und sich in die andere Seite hineinversetzen, was ein höheres Maß an gemeinsamer Bewusstheit und moralischer Verantwortung stiftet.
12. **Konflikte können auch Spaß machen.** Wenn die Parteien die Konfliktsituation mit der nötigen Distanz betrachten und nicht zu sehr überdramatisieren, dann können Konflikte auch Spaß – im Sinne einer sportlichen Herausforderung – machen.

Übersicht 3: „Konfliktdiagnose“

(nach BERKEL, 1997)

In der **Konfliktdiagnose** sind die richtigen Fragestellungen ausschlaggebend für die Bearbeitung eines Konflikts.

Durch diese kritische Auseinandersetzung mit verschiedenen Aspekten eines Konfliktes wird ein einseitiges Urteilen vermieden.

Zugleich ergeben sich schon bei der Konfliktdiagnose bereits Ansätze, die für eine konstruktive Bearbeitung und Lösung ausschlaggebend sind.
Folgende fünf Punkte sind bei der Konfliktdiagnose zu bearbeiten:

- Die Streitpunkte Oder: Worum geht es wirklich?
- Die beteiligten „Parteien Oder: Wer steht im Konflikt gegeneinander?
- Die sichtbare Form Oder: Wie äußert sich der Konflikt?
- Der Verlauf Oder: Wie hat sich der Konflikt entwickelt?
- Das (bisherige) Ergebnis Oder: Was hat der Konflikt (bisher) gebracht?

Übersicht 5: „Konflikthandhabung in Phasen“

(nach KÖNIGSWIESER, 1987)

Im Konfliktfall zeigt die Praxis, dass allen konstruktiven Lösungsmethoden ein Ablauf in drei Phasen gemeinsam ist.

Phase 1: **Erkennen des Konflikts von den Konfliktparteien.**

- Bewusstmachung der unterschiedlichen Sichtweisen.
- Aufzeigen und Diagnostizieren der verschiedenen Interpretationen der Konfliktparteien.

Phase 2: **Erkennen der verschiedenen Einstellungen und Denkstrukturen.**

- Einsicht in die personen- und situationsbezogenen Faktoren und deren Zusammenhänge gewinnen.
- Problemformulierung und neue Orientierung durch die Wahrnehmung anderer Sichtweisen.
- Aufbau von wechselseitigem Verständnis und Vertrauen.

Phase 3: **Kooperatives Problemlösen, Festlegen von Regelungen, Klärung zukünftiger Erwartungen.**

- Setzen von Präventivmaßnahmen.
- Überlegungen, wie mit zukünftigen Differenzen umgegangen werden könnte.

Übersicht 6: „Sechs Grundregeln für eine positive Konflikt handhabung“

(nach KELLNER, 1999)



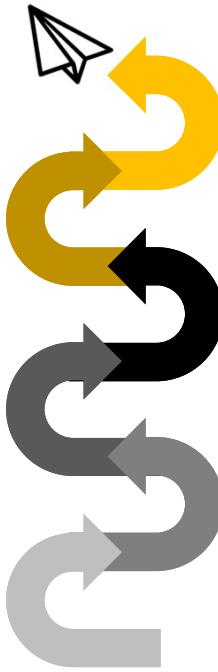
Vertreten Sie Ihren Standpunkt konsequent und strategisch klug. Sagen Sie klar und ohne Umschweife, was Sie wollen. Versuchen Sie, immer zu überzeugen. Überreden, moralische Erpressung oder sonstiger Druck geben nur kurzfristige Erfolge.



Versetzen Sie sich immer in die Lage des anderen. Versuchen Sie immer genau zu verstehen, was im anderen gedanklich und emotional vorgeht. Lassen Sie dem anderen mehr Redezeit. Hören Sie zu, und beobachten Sie.



Vermeiden Sie, dass Ihr Gegner „sein Gesicht verliert“. Bleiben Sie immer beim aktuellen Thema. Wärmen Sie nicht alte Fehler des anderen auf. Beleidigen Sie den anderen niemals persönlich.



Reduzieren Sie die Gefahr von Folgekonflikten. Legen Sie einen geklärten Konflikt zu den Akten. Kommen Sie möglichst nicht mehr zum Thema zurück. Ziehen Sie möglichst keine Unbeteiligten in das Geschehen hinein.



Verzichten Sie darauf, andere Menschen ändern zu wollen. Nehmen Sie den anderen, wie er ist. Er wird ganz sicher so bleiben und sich auf keinen Fall von Ihnen – „seinem Gegner“ – umziehen lassen. Sagen Sie dem anderen nicht, wie er denken oder fühlen müsste.



Wahren Sie Ihre Selbstachtung. Ziehen Sie sich rechtzeitig aus einer Auseinandersetzung zurück, wenn Sie spüren, dass Sie die Selbstbeherrschung verlieren. Antworten Sie konsequent nicht auf persönliche Beleidigungen.



Übersicht 7: „Kooperative Konfliktbewältigung“

nach BERKEL

Das Modell der kooperativen Konfliktbewältigung kann in Form eines Kreislaufes dargestellt werden. Wichtig dabei ist, dass die persönliche Verarbeitung den Anfangs- und Schlusspunkt der Konfliktbewältigung darstellt.

Ziel des kooperativen Konfliktgesprächs ist, dass die Parteien einen Konflikt zwischen sich so in den Griff bekommen, dass sie (wieder) situationsbezogen erleben und zielorientiert handeln können.

Das kooperative Konfliktgespräch verläuft in sechs Phasen:



1. Erregung kontrollieren.

Eine Person erlebt ein behinderndes Ereignis, kontrolliert ihre Erregung.

Der Konflikt spielt sich vorwiegend in ihr selbst ab.

- Eigene körperliche Warnsignale beachten.
- Vorwürfe bewusst übergehen und nicht aus dem Gleichgewicht bringen lassen.
- Zwischen eigener Rolle und fremder Rolle unterscheiden.

2. Vertrauen bilden.

Eine Person wendet sie der anderen Konfliktpartei zu und versucht, Vertrauen und Transparenz herzustellen.

- Eigene Vorstellungen und Gefühle mitteilen.
- Realistische Vorstellungen formulieren.
- Eigene Motive und Absichten offen aussprechen.

3. Offen kommunizieren.

Eine Person kommuniziert offen mit der anderen Konfliktpartei zu den Konfliktpunkten (Auslösefaktoren des Konflikts).

- Sorgfältiges Zuhören und nachfragen.

- Ergebnisse immer wieder zusammenfassen.
- Lockerheit des Gesprächsstils mit Humor.

4. Problem lösen.

Eine Person erarbeitet kooperativ mit der anderen Konfliktpartei eine Lösung zur Konfliktbewältigung.

- Nutzen und Vorteile für jede Seite herausstreichen.
- Risiken bei keiner Einigung ansprechen.
- In Tausch und Gegentausch eintreten.

5. Vereinbarung treffen.

Eine Person trifft mit der anderen Konfliktpartei eine Regelung bzw. Vereinbarung.

- Erfolg auch bei kleinen Ergebnissen betonen.
- Keine vorschnellen Entscheidungen akzeptieren.
- Erzielte Vereinbarung klar und verständlich formulieren.

6. Persönlich verarbeiten.

Der Kreis schließt sich aber erst, wenn die Personen auch für sich mit der Angelegenheit fertig geworden sind und den Konflikt persönlich verarbeiten konnten.

- Rachegefühle verbannen.
- Enttäuschungen innerlich verarbeiten.
- Erzielte Vereinbarung innerlich bejahen.

Übersicht 8: „Sechs Schritte zur Konfliktbewältigung“

(nach BERKEL, 1997)

1. Am Anfang steht das Erkennen und Definieren des Konflikts

Im ersten Schritt konfrontieren sich die Konfliktparteien selbst mit dem Konfliktgeschehen. Dadurch ist ein Ansprechen und Anerkennen des Konflikts besser möglich, damit sehr rasch die nötigen Konfliktbewältigungsmaßnahmen eingeleitet werden können. Der Auslöser bzw. Konfliktgegenstand und die daraus resultierenden Symptome des Konflikts müssen von allen Beteiligten (an)erkannt werden. Erst wenn der Konflikt allen Parteien klar und verständlich ist, kann fortgesetzt werden.

2. Konfliktbewältigungsstrategien gemeinsam entwickeln

Die Konfliktparteien sind gemeinsam in den Prozess einer Konfliktbewältigung involviert. In dieser Phase ist es wichtig, dass die Konfliktparteien selbst ihre eigenen Verhaltensmuster, die Konfliktauslöser und Rahmenbedingungen die zum Konflikt geführt haben gemeinsam erarbeiten und damit anschaulich nachvollziehen können. Danach sollten mehrere Bewältigungsmöglichkeiten erarbeitet werden. Liegen diese vor kann der nächste Schritt angegangen werden.

3. Bewertung der verschiedenen Bewältigungsmöglichkeiten

4. Entscheidung treffen

Bei diesem Schritt entscheiden die Konfliktparteien über die gewählte Bewältigungsstrategie, die sie umsetzen möchten. Damit die Entscheidung auch umgesetzt wird, sollte auch gleich entschieden werden, wer was bis wann zu tun hat.

Übersicht 8: „Sechs Schritte zur Konfliktbewältigung“

(nach BERKEL, 1997)

5. Entscheidung ausführen

Nach dem sich die Konfliktparteien für eine Bewältigungsstrategie entschieden haben, wird diese ausgeführt. Nach einem vereinbarten Zeitraum sollte die Entscheidung und die daraus resultierenden Folgen für die Konfliktparteien überprüft werden.

6. Ergebnisse evaluieren

- Nach geraumer Zeit sollten die Konfliktparteien das Ergebnis überprüfen:
- Was oder welche Faktoren haben zum Erfolg geführt?
- Ist der Konflikt wieder aufgeflammt?
- Sind die Konfliktparteien mit dem Ergebnis zufrieden?
- Ist eine Konfliktpartei mit dem Ergebnis nicht zufrieden?
- Gibt es Veränderungen in der Beziehung?

Literatur

- BAURIEDL, THEA (2001). Wege aus der Gewalt. Die Befreiung aus dem Netz der Feindbilder. Freiburg im Breisgau.
- BERKEL, KARL (1997). Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Heidelberg.
- BÖHM, REINHARD (2001). Supervision als humane, professionelle und kritisch-emanzipatorische Dienstleistung für Einzelpersonen und Gruppen in komplexen beruflichen Situationen. Diplomarbeit bei ARGE Bildungsmanagement. Wien/Retz.
- DOPPLER, KLAUS/LAUTERBURG, CHRISTOPH (2000). Change-Management. Den Unternehmenserfolg gestalten. Frankfurt/Main, New York.
- FISHER, ROGER/URY, WILLIAM/PATTON, BRUCE (2000). Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt/New York.
- FOERSTER, HEINZ V./GLASERSFELD, ERNST V./HEJL, PETER, M./SCHMIDT, SIEGFRIED J./WATZLAWICK, PAUL (1992). Einführung in den Konstruktivismus. München. FREIMUTH, JOACHIM (1999). Die Angst der Manager. Göttingen.
- FREUD, S. (2000). Die Zerlegung der psychischen Persönlichkeit (1933). In: Sigmund Freud Studienausgabe. Band I. Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse. Frankfurt am Main. S. 496–516.
- FREUD, S. (2000). Das Ich und das Es (1923). In: Sigmund Freud Studienausgabe. Band III. Psychologie des Unbewussten. Frankfurt am Main. S. 273–330.
- GLASL, FRIEDRICH (1997). Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Berlin.
- HERKNER, WERNER (1991). Lehrbuch Sozialpsychologie. Bern.
- HIRIGOYEN, MARIE-FRANCE (2002). Die Masken der Niedertracht. Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann. München.
- HÖSL, G. GERHARD (2002). Mediation – die erfolgreiche Konfliktlösung. Grundlagen und praktische Anwendung. München.
- KELLNER, HEDWIG (1999). Konflikte verstehen, verhindern, lösen: Konfliktmanagement für Führungskräfte. München; Wien.
- KLAMMER, GERDA/GEISSLER, PETER (1999). Mediation. Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung. Wien.
- KOLODEJ, CHRISTA (1999). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung; mit zahlreichen Fallbeispielen. Wien.

Literatur

- SCHREYÖGG, ASTRID (2002). Konflikt-Coaching. Anleitung für den Coach.
- SCHREYÖGG, ASTRID (1994). Coaching und seine potentiellen Funktionen. In: Pühl H. (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2. S. 173–187.
- SCHREYÖGG, ASTRID (1998). Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Coaching für den Coach.
- SCHWARZ, GERHARD (1997). Konfliktmanagement: sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Wiesbaden.
- SCOBEL, WALTER (1988). Was ist Supervision? Psychotherapeutische Supervision: Eine Einführung. Göttingen. S. 11–26.
- SENNET, RICHARD (1998). Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- TEMML, CHRISTIAN (1997). Framing – Gefangen in sich selbst. Wien.
- VISVADER, PETER (2001). Supervision im Wirtschaftsbereich. In: Supervision in Österreich 2001/2002. Broschüre bzw. Supervisorenliste hrsg. von der Geschäftsstelle, Heinrichsgasse 4/2/8, 1010 Wien.
- WATZLAWIK, PAUL (2001). Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. München.
- WATZLAWIK, PAUL (2001). Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn – Täuschung – Verstehen. München.
- ZIERER, BRIGITTA (1998). Supervision und Professionalisierung in der Sozialarbeit. In: Reichel, R./Dvorak K. (Hrsg.). Sozialarbeit & Supervision. Liebesbeziehung & Vernunftfehle. SoZAKTIV e.V., St. Pölten. S. 87–101.