

Kleine Einführung ins Konfliktmana- gement

Unterlagen zum Referat
anlässlich der Tagung
„Stess lass nach!“

Leitung:
Oliver Martin

Inhaltsverzeichnis

Definition sozialer Konflikte	S. 3
1. Was geschieht mit uns in Konflikten?	S. 4
2. Konfliktverhalten	S. 7
Literaturhinweise	S. 10

Definition sozialer Konflikt

Soziale Konflikte sind:

- Spannungssituationen,
- in denen zwei oder mehrere Parteien,
- die voneinander abhängig sind,
- mit Nachdruck versuchen,
- scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Ziele und Handlungspläne zu verwirklichen
- und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst werden.

Dabei genügt es, wenn eine Partei diese Spannung erlebt und sich der Gegnerschaft bewusst wird.

(Definition nach Friedrich Glasl, Konfliktmanagement, 1994)

1. Was geschieht mit uns in Konflikten?

Zusammenfassung nach Friedrich Glasl, Konfliktmanagement, S. 35 bis 46

1. Verzerrung der Perzeptionen, des Denk- und Vorstellungslebens

Im Laufe des Konfliktes beginnen wir, die Welt anders zu sehen und zu verstehen. Unser Blick verengt sich und führt zu *selektiver Aufmerksamkeit*: manches sehen wir besonders scharf, anderes sehr undeutlich.

Eine spezielle Form dieser selektiven Wahrnehmung ist die *Einengung unserer Raum- und Zeitperspektiven*. Wir neigen dazu, komplexe Zusammenhänge zu simplifizieren und die Wirklichkeit zu reduzieren. Für die Konfliktparteien wird es in der Folge zunehmend schwieriger, lange Zeiträume zu übersehen, was zur Konzentration auf das heute und morgen führt, statt auf die mittel- und langfristigen Folgen unseres Tuns zu achten.

Genauso werden *Konfliktstoff* und *Konfliktgeschehnisse* einseitig und verzerrt wahrgenommen. So entsteht ein lückenhaftes und oft unrealistisches Bild der Geschehnisse. Gleichzeitig wird die Ursache des Konfliktes immer stärker einseitig bei der Gegenpartei gesehen, während unser eigener Anteil je länger je mehr aus unserem Gedächtnis verschwindet.

Die stärkste Verzerrung tritt jedoch in unseren *Bildern* auf, die wir uns von uns selber und von unserer Gegenpartei machen. Je länger der Konflikt dauert, desto eher neigen wir dazu, schwarz-weiß zu malen. Dies kann soweit führen, dass wir im Verlauf des Konfliktes nicht mehr das wahrnehmen, was tatsächlich gerade passiert, sondern bloss noch das, was unseren Bildern von uns und unserer Gegenpartei entspricht. Unser Vorstellen und Denken beeinflusst also das, was wir zu sehen glauben (*„selffulfilling prophecy“*).

2. Beeinträchtigungen des Gefühlslebens

Gleichzeitig mit der Veränderung der Perzeptionen verändert sich unser Gefühlsleben. Zuerst tritt eine *erhöhte Empfindlichkeit* auf, was zu immer mehr Misstrauen führt. Zwar empfinden wir zu Beginn noch ambivalente Gefühle für die Gegenpartei. Unser Wunsch nach Eindeutigkeit führt aber schon bald zur Aufhebung der eigentlich in uns wohnenden Polaritäten.

Diese Veränderung des Gefühlslebens führt zu zunehmender *Abkapselung* der Parteien voneinander. Dies führt dazu, dass wir die *Empathie* zur Gegenpartei langsam aber sicher einbüßen. In stark fortgeschrittenen Konflikten führt dies zu einer Art *sozialem Autismus*. Das heisst, dass unsere eigene Wahrnehmung immer weniger durch Aussenwahrnehmungen ergänzt und damit verfeinert werden. Unsere Innenwahrnehmung wird dadurch immer mehr zum alleinigen Einflussfaktor: Weil wir meinen, dass schlechtes Wetter sei, sind wir betrübt. Diese Betrübnis nehmen wir wahr, wie wenn das Wetter noch schlechter wäre. Obwohl wir meinen, das Wetter wahrzunehmen, nehmen wir

in Tat und Wahrheit nur unsere Stimmung wahr und halten diese für das Wetter. Dieser *Selbstverstärkungs-Mechanismus* dreht sich dann immer weiter.

Letztlich leben wir also fast ausschliesslich in unserer emotionalen Innenwelt und berauben uns der Chance, Impulse aus der Aussenwelt wahrzunehmen. Damit verlieren wir aber auch den Kontakt zu unseren eigenen Gefühlen. Denn für uns Menschen entstehen unsere Gefühle immer in der Interaktion zwischen Innen- und Aussenwelt.

3. Korrumpierung des Willenslebens

Um das, was wir wollen, in Konflikten durchzusetzen, müssen wir auf unserem Wollen und Willen beharren. Je stärker der Konflikt jedoch wird, desto *fixierter* und *erstarrter* wird unser Willensleben. Unsere Flexibilität sinkt in der Folge drastisch, was mit der Zeit dazu führt, dass wir immer *weniger Alternativen* für die Lösung unserer Probleme und der Streitpunkte sehen: Entweder dies oder nichts!

Im weiteren Verlauf des Konfliktes werden Ziele und Mittel direkt miteinander verknüpft; und über kurz oder lang werden die *Mittel mit den Zielen gleichgesetzt*. (Z. B. wollen wir für eine erlittene Beleidigung nicht bloss eine formelle Entschuldigung, sondern beharren auch darauf, dass diese mittels Pressekonferenz oder Fernsehansprache erfolgt.)

In Konflikten mit verbalem (oder auch anderem) Schlagabtausch entstehen oft tiefe Verletzungen unserer Gefühle. Wir werden wütend, traurig, aggressiv, zornig. Dies kann dazu führen, dass immer tiefer in uns schlummernde Gefühle angesprochen werden, die Triebe und Begierden in uns ansprechen, die wir üblicherweise mit unserem Verstand und unserer Vernunft kontrollieren. Dies kann zu heftigen Gewaltausbrüchen führen, wie wir sie von uns eigentlich nicht oder nicht gut kennen. Unser *Wollen* wird von unseren *Gefühlen* richtiggehend erfasst.

In letzter Konsequenz führt diese massive Beeinträchtigung unseres Wollens dazu, dass es uns gar nicht mehr um die ursprüngliche Sache oder um unseren Sieg geht, sondern bloss noch um die *Ver-nichtung oder Schädigung der Gegenpartei*.

4. Veränderungen im äusseren Verhalten

Die drei beschriebenen Faktoren vermischen und verstärken sich gegenseitig. Dies führt aus Erfahrung dazu, dass das *Verhaltensrepertoire* der Konfliktparteien zunehmend beschränkter wird: Es *verarmt* geradezu.

Je länger der Konflikt dauert, desto besser glauben sich die KonfliktgegnerInnen zu kennen. Deshalb glauben sie auch, vorhersehen und evtl. -bestimmen zu können, wie die Gegenpartei auf eine eigene Handlung reagieren wird. Unsere Handlungen sollen in der Folge immer acht Wirkungen haben:

- Inhalt (vordergründiger Konfliktgegenstand)
- Selbst-Image (wir zeigen der Gegenpartei, wie wir uns sehen)
- Gegen-Image (wir zeigen der Gegenpartei, wie wir sie sehen)
- Selbstverstärkung (wir verhalten uns deutlich, drastisch, klar, um die gewollte Wirkung zu erreichen)

- Ventilfunktion (wir wollen mit unserer Handlung auch Dampf ablassen)
- Erreichungsziel (wir wollen ernst genommen werden, unser Etappenziel erreichen und durchsetzen)
- Hinderziel (wir wollen das Erreichungsziel unserer Gegenpartei verhindern)
- Signalwirkung (wir wollen demonstrieren, dass auch künftig mit uns zu rechnen sein wird)

Je nach dem geht es uns in der konkreten Situation bspw. vor allem um die Ventil- oder Signalwirkung. Die Gegenpartei aber fasst unsere Handlung vielleicht als Angriff auf ihr Selbst-Image oder als Hinderfunktion auf. Dies führt dann bei der Gegenpartei zu entsprechenden Reaktionen, die wiederum bei uns zu entsprechenden Gegenreaktionen führen. Auf diese Weise können beide Parteien mehr und mehr *aneinander vorbei agieren*.

(siehe dazu ausführlich den folgenden Text von Friedrich Glasl)

5. Effekte des Konfliktverhaltens

Unsere Perzeptionen, Gefühle und Absichten fliessen im äusseren Verhalten zusammen und lösen bestimmte Wirkungen für unsere Gegenpartei aus:

- *Subjektive Effekte*. Sie fühlt sich beleidigt, missverstanden, abgewiesen; fühlt sich in ihrem negativen Bild von mir bestätigt. Dies führt zu weiteren Gegenmassnahmen unserer Gegenpartei, die wiederum uns beleidigen, abweisen und so weiter.
- *Objektive Effekte*. Durch unser Verhalten entsteht vielleicht Sachschaden, Kundschaft wird verärgert, unsere Organisation wird geschädigt etc., was dann in unserer Wahrnehmung natürlich wiederum die Schuld der Gegenpartei ist.

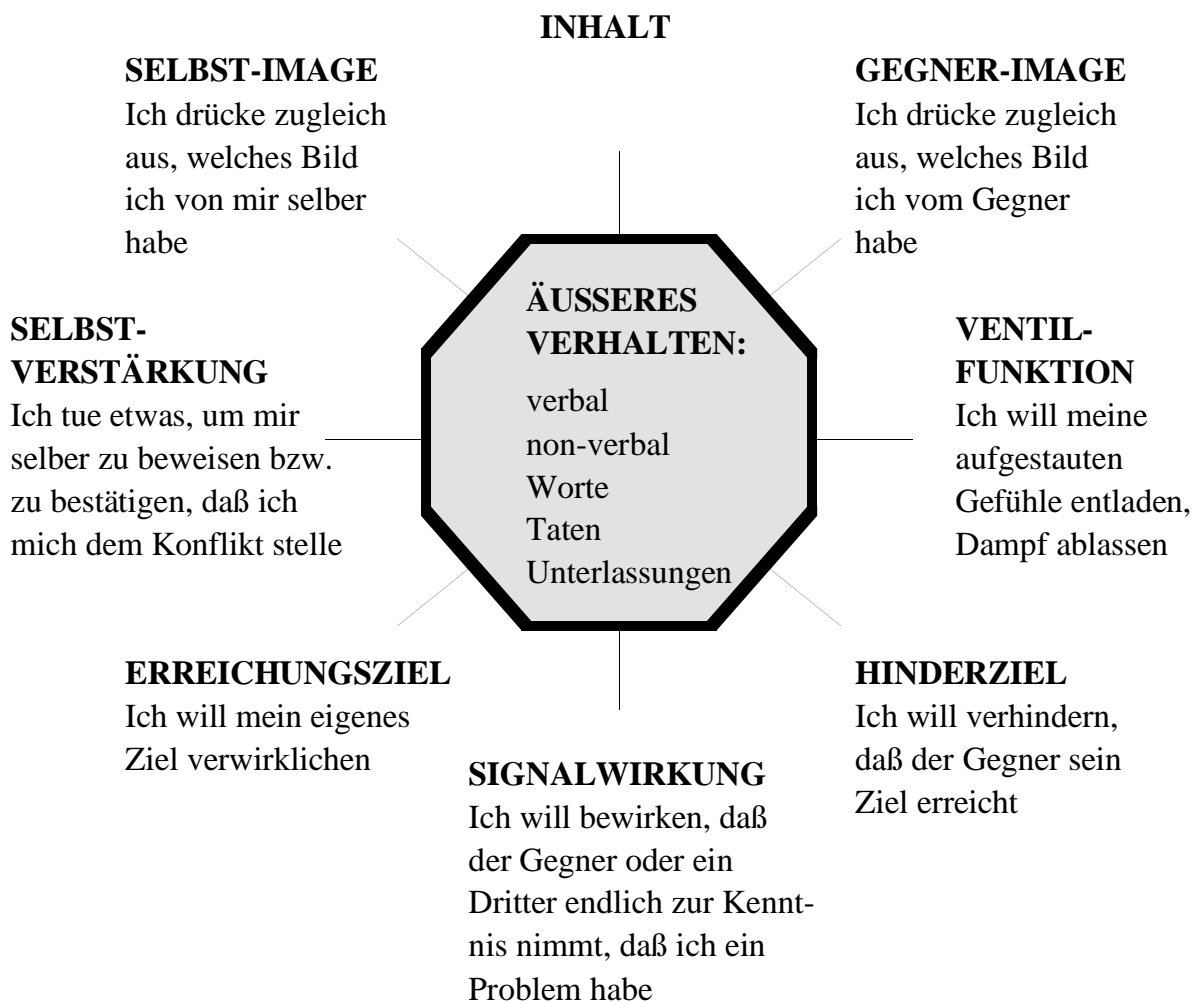
Als AkteurlInnen im Konflikt *verlieren* wir bald einmal *den Blick für die Auswirkungen unserer Handlungen* auf unsere Gegenpartei. Da dies auf beiden Seiten geschieht, entsteht eine immer grösser werdende *dämonisierte Zone*, das heisst ein Aktionsgebiet, für das niemand die Verantwortung übernehmen will.



2. Konfliktverhalten

(verbal, non-verbal, in Taten oder Unterlassungen)

**kann bewußt oder unbewußt
folgende Zwecke haben:**



Aus: Glasl, F. (1994): Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart

Konfliktverhalten

von Friedrich Glasl (aus TRIGON Change Management Package)

Bei Konflikten fließen in das äußere Verhalten in der Regel **8 verschiedene Funktionen** bewußt wie auch unbewußt zusammen:

1. DER INHALT,

das Anliegen, um das es bei einer Äußerung vordergründig geht. Aber gleichzeitig klingen mit der inhaltlichen Äußerung – in unserer Wortwahl, im Ton, in Hand- und Gesichtsausdruck usw. – auch noch 7 weitere Funktionen mit.

Wir können diese Funktionen, die gleichzeitig in einer Handlung zum Ausdruck kommen mögen, an einem Beispiel verdeutlichen: In einer Druckerei kam es zu einem wilden Streik, weil nach einer ersten Automatisierungswelle nun eine zweite drohte, die wieder einige Arbeitsplätze kosten würde. Nach einem unbedeutenden Zwischenfall zwischen dem Betriebsleiter und seinem Meister, bei dem der Meister mit fristloser Entlassung bedroht wurde, weigerten sich die Arbeiter einer Schicht, die Arbeit fortzusetzen, wenn sich der Betriebsleiter nicht beim Meister entschuldigen und ihn wieder in den Betrieb zurückbitten werde. Die sogenannte Streitführung stürmte in das Büro des Direktors und der Wortführer schrie in recht aufgebrachtem Ton: „Jetzt reicht es endgültig! Wir werden immer von der Leitung überfahren und ungerecht behandelt! Wir werden den eiligen Auftrag nicht bearbeiten, weil wir uns nicht behandeln lassen wollen, als wären wir der letzte Dreck hier! Ihr müßt jetzt fühlen, daß wir uns nicht alles gefallen lassen. Der Meister kommt sofort zurück, oder es gibt noch mehr Stunk!“ Und ohne ein Wort des Direktors abzuwarten, machte die Delegation kehrt, knallte die Tür des Direktionsbüros zu und berief eine Versammlung ein, wobei es zu größten Schimpftiraden über die Firmenleitung kam. Mit diesem Ausbruch der Streitdelegation werden die folgenden Funktionen – mehr oder weniger bewußt oder unbewußt – angesprochen:

2. SELBST-IMAGE-Funktion:

Die Streikenden bringen ihrem Gegner zum Ausdruck, wie sie sich selber sehen und wie sie auch vom Gegner gesehen werden wollen: Als mutige, entschlossene, kämpferische Gruppe, die mißachtet und unterschätzt worden ist usw. Damit wollen sie vielleicht dem Direktor zu verstehen geben, daß er sein Bild von ihnen wesentlich korrigieren müsse.

3. GEGNER-IMAGE-Funktion:

Gleichzeitig lassen sie durchblicken, welches Bild sie sich vom Gegner gemacht haben: Sie sehen die Leitung als rücksichtslos, überheblich, nur auf Profit ausgerichtet und dergleichen.

4. SELBSTVERSTÄRKUNG:

Nachdem die Arbeiter – nach ihrem Eindruck – einige Zeit mißachtet worden sind und jetzt endlich für ihr Recht kämpfen, treten sie sehr heftig auf, um sich selber Mut zuzusprechen. Sie beweisen sich gegenseitig, daß sie nicht feige oder nachgiebig sind, sondern ihr Recht einfordern. Und sie brauchen vielleicht gerade nach der bisherigen Erfahrung diese Selbstverstärkung, damit sie nicht abermals zu Verlierern werden.

5. VENTIL-Funktion:

Abgesehen von den übrigen Zwecken, die dieser Ausbruch bewußt und unbewußt verfolgt, geht es den Arbeitern darum, sich einfach Luft zu machen. Der Dampfkessel stand schon lange unter Druck und der muß jetzt heraus, bevor noch mehr kaputt geht! Sie schreiten zur Aktion, um etwas von dem Überdruck los zu werden. Das ist an sich schon eine wichtige Funktion für sie.

6. ERREICHUNGSZIEL:

Sie wollen durch dieses Auftreten einerseits erreichen, daß ihr Meister in Amt und Würde zurückkehren kann, überdies auch, daß sie als Verhandlungspartner ernst genommen werden und daß sie für das erlittene Unrecht entschädigt werden. Darum stellen sie ihre ultimativen Forderungen.

7. HINDERZIELE:

Die Arbeiter wollen einerseits ihre Forderungen durchsetzen, andererseits geht es ihnen auch darum, die Führung des Unternehmens am Durchsetzen einseitiger Unternehmensinteressen zu hindern: Dies soll eine Lehre für die Führung sein, es soll ihr schwer gemacht werden, sich über die Interessen hinwegzusetzen: Die Führung soll – aus der Sicht der Streikenden – in ihrer Überheblichkeit gebremst werden.

8. SIGNAL-Funktion:

Abgesehen von den erwähnten Wirkungen erhoffen sich die Streikenden einfach, daß die Geschäftsleitung aufhorcht und zur Kenntnis nimmt, daß es ein Problem gibt. Es soll also die Signalglocke läuten! Dann kann die Unternehmensführung die Anliegen der Arbeiter nicht länger negieren.

In der konkreten Konfliktsituation geht es der eigenen Partei vielleicht vor allem um die Signal- und Ventilfunktion! Das übrige ist unter Umständen zunächst gar nicht für sie wichtig. Und nun geschieht es sehr oft, daß die Gegenpartei intuitiv wahrnimmt, daß es in erster Linie um die Hinderfunktion oder um das Gegnerimage geht. Und weil sie dies so auffaßt, reagiert sie auf das Verhalten entsprechend. Dies hat schlimme Folgen, weil sich jetzt die andere Seite in ihrem Hauptanliegen falsch verstanden fühlt und noch stärker das Bedürfnis hat, Signale zu setzen und ihren gestauten Unmut zu ventilieren. – Auf diese Art können beide Parteien mehr und mehr aneinander vorbei agieren; auf beiden Seiten wächst der Ärger, mit jeder Aktion frustrieren sie einander noch mehr. Dies ist ein fataler Eskalationsprozeß.

Für die Konfliktlösung ist es deswegen besonders hilfreich, wenn wir annähernd verstehen, welche der 8 Funktionen – und vielleicht mehrere miteinander verknüpft – das Grundanliegen der eigenen Partei ist, und wie dies die andere Partei auffaßt und beantwortet. Es fördert schon die Entspannung, wenn wir einer Konfliktpartei zu verstehen geben, daß wir den Kern ihres Anliegen erkennen und respektieren!

Aus: Glasl, F. (1994): Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart

Literaturhinweise zum Umgang mit Konflikten

GLASL, FRIEDRICH: Konfliktmanagement, Bern, Paul Haupt, 2002 (7. Auflage)

GLASL, FRIEDRICH: Selbsthilfe in Konflikten, Bern, Paul Haupt, 2000 (2. Auflage)

LANGMAACK, BARBARA: Einführung in die Themenzentrierte Interaktion – Leben rund ums Dreieck, Beltz, Weinheim/Basel, 2001

ROSENBERG, MARSHALL B.: Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn, Junfermann, 2003

SCHULZ VON THUN, F.: Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen, Reinbeck, Rowohlt, 1981

SCHULZ VON THUN, F.: Miteinander Reden 2: Stile, Werte, Persönlichkeitsentwicklung, Reinbeck, Rowohlt, 1989

SCHULZ VON THUN, F.: Miteinander Reden 3: Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation, Reinbeck, Rowohlt, 1998

SCHULZ VON THUN, F., RUPPEL J., STRATMANN R.: Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Reinbeck, Rowohlt, 2000

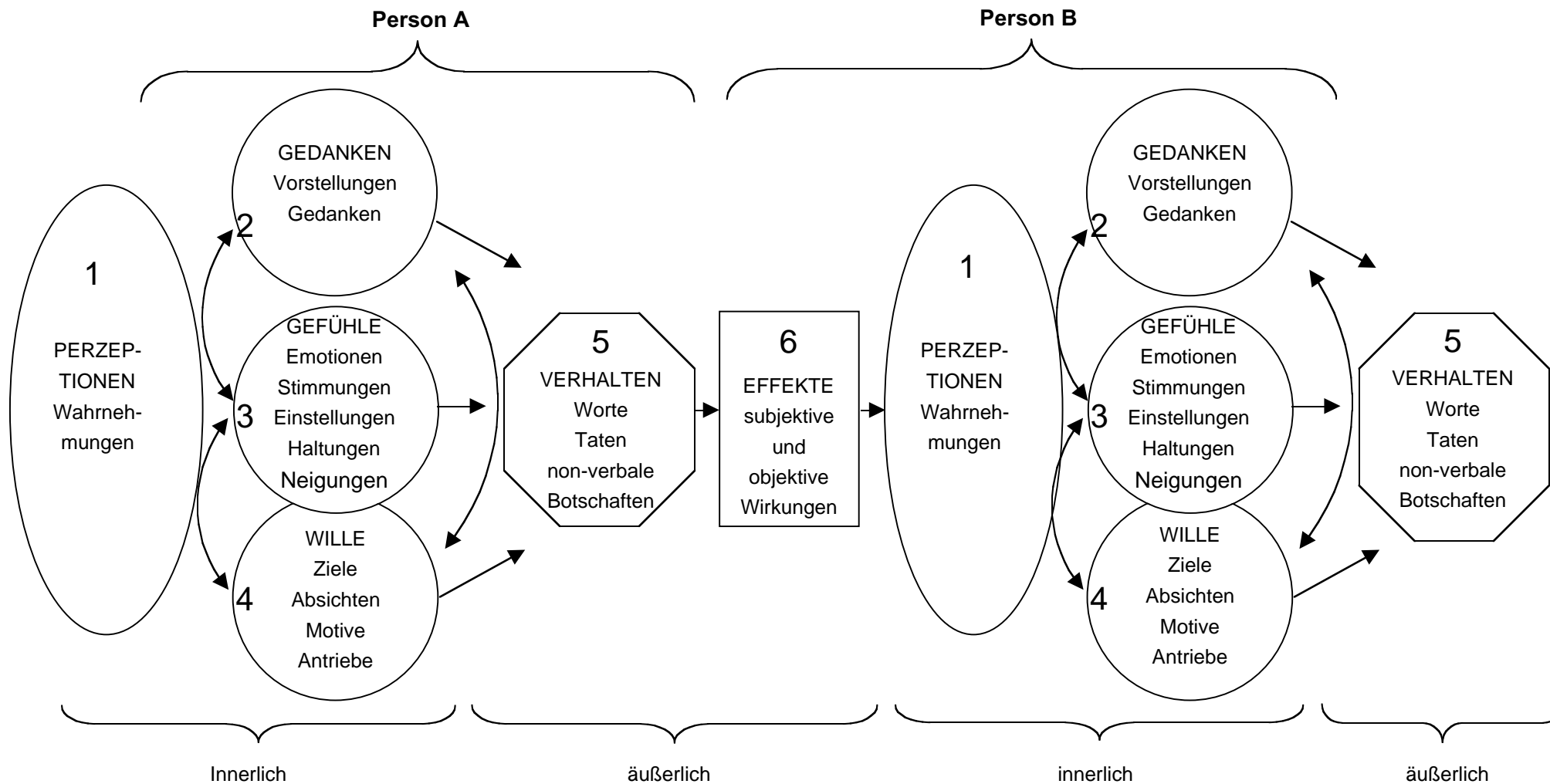
THOMANN CHRISTOPH / SCHULZ VON THUN, FRIEDEMANN: Klärungshilfe, Reinbeck, Rowohlt,

THOMANN CHRISTOPH: Klärungshilfe im Beruf, Reinbeck, Rowohlt,

WATZLAWICK P., BEAVIN J. H., JACKSON D. D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Göttingen, H. Huber, 1967 (1. Auflage)

WATZLAWICK, PAUL: Anleitung zum Unglücklichsein, München, Piper, 1983

Persönliche Faktoren im Konflikt



Quelle: F. Glasl: Konfliktmanagement. Bern / Stuttgart 2002

Perzeptionsklärung

nach Friedrich Glasl bzw. R. Blake und S. Mouton

Ihr wählt in Eurer Gruppe ein konkretes Konfliktereignis, das jemand von Euch einbringen möchte, aus. Der/die FallbringerIn ist KlientIn und klärt mit Hilfe der anderen Gruppenmitglieder seine bzw. ihre Wahrnehmungen der konkreten Situation.

Achtet dabei darauf, dass sowohl die Beschreibung der konkreten Situation als auch die Fragen dazu sehr präzise und ausschliesslich auf den konkreten Fall bezogen sind. Weiter ist sehr wichtig, dass der/die FallbringerIn immer mit Ich-Botschaften operiert (ich hatte den Eindruck, mir kam es so vor, aus meiner Sicht, ich bin der Überzeugung, dass). Die anderen Gruppenmitglieder achten darauf, dass diese Spielregel eingehalten wird und weisen andernfalls darauf hin, sie einzuhalten.

Vorgehensweise:

1. Selbstwahrnehmung:

- Welches Bild hattest Du von Deinem Verhalten im konkreten Konfliktfall?
- Was waren Deine Ziele, Absichten, Motive?
- Welcher allgemeine Eindruck hattest Du von Dir in der konkreten Situation?

2. Wahrnehmung der Gegenpartei

- Welches Bild vom Verhalten der Gegenpartei hattest Du?
- Wie hast Du die Ziele, Absichten, Motive der Gegenpartei gesehen?
- Welchen allgemeinen Eindruck hattest Du von der Gegenpartei?

3. Vermeintliches Bild der Gegenpartei von mir

- Welches Bild scheint die Gegenpartei in dieser Situation von Dir gehabt zu haben?
- Welchen Anlass hat es möglicherweise dazu in meinem Verhalten gegeben?

4. Verhaltensoptimierung

- Wie hättest Du im Nachhinein Deine Absichten und Ziele der Gegenpartei vermitteln sollen, um einen falschen oder ungewollten Eindruck zu vermeiden?