

Gliederung

A. Worum es gehen soll	6
B. Konflikt – Was ist das eigentlich?	8
I. Einleitung	8
II. Erste Definitionsansätze	9
III. Definition nach Glasl	11
IV. Definition nach Montada und Kals	13
V. Definition nach de Dreu und Gelfand	16
VI. Zwischenfazit	18
C. Konflikte – näher hingeschaut	20
I. Hinführung	20
II. Konfliktparteien, Konfliktbeteiligte, Konfliktbetroffene und das sonstige Konfliktumfeld	21
III. Konfliktgegenstand	24
1. Überblick	24
2. Sachverhalts-/Informationskonflikt	26
3. Werte-/Normkonflikt	26
4. Verteilungskonflikt	27
5. Beziehungskonflikt	28
IV. Konfliktverhalten	28
1. Konfliktvermeidung und Anpassung	29
2. Prozesskontrolle und Widerstand	31
3. Konfrontation und Attackieren	32
4. Kompromiss und Problemlösen	33
V. Eskalationsstufe	35
VI. Situative Rahmenumstände	38
D. Essenzialien	40
I. Subjektivität	40
II. Einzigartigkeit	41
III. Komplexität	42
IV. Prozesshaftigkeit	43
E. Umgang mit Konflikten	44
I. Überblick	44
II. Konfliktvermeidung	45
III. Konfliktleugnung	46
IV. Konfliktunterdrückung	47
V. Konflikterledigung	48

VI. Konfliktregelung	49
1. Grundsätzliches	49
2. Einseitiger Rückzug (Nachgeben)	49
3. Konfliktentscheidung.....	50
4. Kompromiss.....	52
VII. Konsensuale Konfliktlösung	52
F. Der Werkzeugkasten der Konfliktlösung.....	55
I. Vorüberlegungen	55
II. Konstruktivismus.....	56
III. Emotionalität und Emotionsregulation	58
IV. Selbstwertgefühl und Selbstwirksamkeit	61
V. Kommunikation	63
1. Kommunikationsebenen nach Schulz von Thun	64
2. Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg	66
3. Fragen.....	69
VI. Eisberg-Modell	72
VII. Bedürfnispyramide nach Maslow.....	74
VIII. Harvard-Konzept.....	76
XI. Kreativitätstechniken	79
G. Konsensorientierte Konfliktlösung mit der Mediation.....	82
I. Einvernehmliche Lösung.....	82
II. Mediation: Prinzipien und Phasen	84
1. Phasenmodell	85
2. Prinzipien	87
III. Warum Mediation wirkt – ein paar ergänzende Überlegungen	88
H. Prinzipien der Mediation im Dienst der Konfliktlösung.....	90
I. Eigenverantwortlichkeit	90
II. Freiwilligkeit.....	92
III. Informiertheit	95
V. Neutralität/Allparteilichkeit des Mediators	99
I. Phasenverlauf der Mediation im Dienst der Konfliktlösung	102
I. Phase I: Verfahrenseröffnung.....	102
II. Phase II: Sachverhaltsschilderung und Themenfindung	105
III. Phase III: Interessenfindung	108
IV. Phase IV: Entwicklung von Lösungsoptionen.....	110
V. Phase V: Ausgestaltung und Vereinbarung der Lösung	112
J. Mediation ja – aber kein Allheilmittel	113
Literaturverzeichnis	115

- Weiterhin kann das Konfliktumfeld seine Einschätzungen zum Konflikt gegenüber den Konfliktparteien kommunizieren. So besteht beispielsweise die Möglichkeit, dass die Mitteilung an eine Konfliktpartei, dass man deren Anliegen teile, von dieser als Ermutigung verstanden wird, in der Sache noch engagierter vorzugehen.
- Schließlich ist in Betracht zu ziehen, dass die Konfliktparteien sehr darauf achten, welchen Eindruck sie bei der Konfliktaustragung machen und wie dies auf das Konfliktumfeld wirkt. Dies kann einerseits ein sehr dominantes Auftreten nach sich ziehen, um gegenüber dem Konfliktumfeld Durchsetzungskraft und Engagement zu dokumentieren; das kann aber auch zu einem sehr nachgiebigen Verhalten veranlassen, um als verständnisvoller und harmoniesuchender Mensch anerkannt zu werden.

Obwohl nicht in die Konfliktaustragung unmittelbar involviert und vom Konfliktausgang nicht betroffen, kann dem Konfliktumfeld im Einzelfall durchaus erhebliche Bedeutung zukommen. Wird dieser Einfluss bei einer Konfliktbearbeitung übersehen, können bestimmte Vorgehens- und Verhaltensweisen der Konfliktparteien unverständlich bleiben.

III. Konfliktgegenstand

1. Überblick

In der Regel nehmen Konflikte ihren Ausgang in einer Auseinandersetzung über einen wie auch immer gearteten inhaltlichen Anknüpfungs- oder Bezugspunkt, den wir im Folgenden als *Konfliktgegenstand* bezeichnen wollen. In der Literatur finden sich alternative Bezeichnungen, etwa *Konflikthanlass*, *Konfliktart*, *Konfliktauslöser*, *Konfliktthema* sowie *Konfliktursache*. Bei der Verwendung der Bezeichnungen Konflikthanlass, Konfliktauslöser oder Konfliktursache haben wir allerdings zu beachten, dass eine zwingende Kausalität zwischen wie immer gearteten Anlässen, Auslösern und Ursachen einerseits und der konkreten Konfliktentstehung nicht besteht; vielmehr bedarf es zur Konfliktentstehung – wie wir bei der Erörterung der Konfliktdefinitionen gesehen hatten – subjektiver Bewertungen der Konfliktparteien. Machen wir uns dies noch einmal an einem Beispiel deutlich:

Jupp sitzt gemeinsam mit seinem Kumpel Werner an der Theke ihrer Stammkneipe und genehmigt sich das eine oder andere Feierabendbier; auf der anderen Seite sitzt ein ihm unbekannter Mann, der zudem den Fan-Schal einer Jupp wenig genehmen Fußballmannschaft trägt. Als Werner – bereits deutlich alkoholisiert – aufstehen will, um zur Toilette zu gehen, gerät er ins Straucheln und tritt dabei Jupp heftig vors Schienbein.

Die umgehende Entschuldigung nimmt Jupp sofort an. Wäre hingegen dem Unbekannten von der anderen Seite aus das gleiche passiert, hätte es wahrscheinlich eine heftige Auseinandersetzung gegeben.

Die Befassung mit typischen Konfliktgegenständen erweist sich als recht hilfreich, da hieraus in der Regel erste Einschätzungen zu den Erfolgsaussichten und geeigneten Vorgehensweisen einer erfolgreichen Konfliktbearbeitung abgeleitet werden können. Hierauf werden wir in den folgenden Abschnitten jeweils noch eingehen.

Allerdings haben wir zwei Konstellationen zu beachten, in denen der Versuch, den Konfliktgegenstand zu identifizieren und für den weiteren Umgang mit dem Konflikt dienlich zu machen, wenig Erfolg verspricht:

Im ersten Fall haben wir es mit Konfliktbeteiligten zu tun, bei denen ausgeprägte persönliche Eigenschaften (z.B. Jähzorn, Unbeherrschtheit, überzogenes Misstrauen) immer wieder zu Konflikten führen oder deren Entstehung begünstigen. Hier hilft die Frage, was im konkreten Einzelfall der Konfliktgegenstand ist, üblicherweise nicht weiter, da mehr oder weniger jeder beliebige Gegenstand des menschlichen Miteinanders zum Stein des Anstoßes werden kann. Hier wäre unter Umständen eine therapeutische Unterstützung wesentlich hilfreicher als der Versuch, zu einer wie immer gearteten inhaltlichen Konfliktbearbeitung zu finden.

Im zweiten Fall haben wir es mit einem sogenannten *verschobenen Konflikt* zu tun.¹⁵ Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass der ursprüngliche Konflikt wegen des Themas oder den beteiligten Personen nicht im eigentlichen Rahmen ausgetragen werden kann, sondern stellvertretend auf ein anderes Thema oder andere Personen verlagert wird. Hier führt die Analyse des sichtbar gewordenen Konfliktgegenstands letztlich in die Irre.

Kurt und seine Frau Gisela haben eine Eigentumswohnung an den alleinstehenden Erwin vermietet. Kurt ist strikter Gegner homosexueller Beziehungen, findet dafür bei seiner Frau und im Bekanntenkreis aber keinerlei Verständnis. Nachdem Erwin sich in Andreas verliebt hat und dieser nach einer Weile auch bei Erwin einzieht, treibt dies Kurt innerlich zur Weißglut. Da Erwin in seiner Verliebtheit die eine oder andere Pflicht nach der Hausordnung (Putzpflichten, Gartenpflege) etwas nachlässiger handhabt, wird er von Kurt – dem vorher die Hausordnung völlig egal war – jetzt wegen jeder Kleinigkeit heftig angegangen.

¹⁵ Vgl. Rüttinger/Sauer 2016, S. 17 f.

Zur expliziten Abgrenzung werden Konflikte, die den beiden vorgestellten Konstellationen nicht entsprechen und dementsprechend über einen zutreffend identifizierbaren inhaltlichen Kern verfügen, als *echte* Konflikte bezeichnet.

In den folgenden vier Abschnitten werden wir vier recht häufig anzutreffende Konfliktgegenstände vorstellen. Dabei haben wir zu beachten, dass im Schrifttum durchaus andere Zuordnungen aufzufinden sind; insbesondere finden sich weitere Anknüpfungspunkte, die aus speziellen Themenfeldern resultieren. So seien beispielhaft für den betrieblichen Bereich der Strategiekonflikt (Wo wollen wir hin?), der Vorgehenskonflikt (Welches ist der beste Weg?) und der Strukturkonflikt (einzelne Aufgabenbereiche müssen unterschiedliche Ziele verfolgen) genannt. Auf solche speziellen Anknüpfungspunkte wollen hier nicht näher eingehen.

2. Sachverhalts-/Informationskonflikt

Bei einem Sachverhalts- bzw. Informationskonflikt besteht zwischen den Konfliktparteien Uneinigkeit über die Ausgestaltung eines konkreten Sachverhalts bzw. über die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Interpretation von Informationen.

Nachdem es nachts auf einer mit einer Ampelanlage versehenen innerstädtischen Kreuzung zu einem schweren Verkehrsunfall gekommen war, behaupten die beiden Fahrer, dass sie jeweils grün hatten und dementsprechend die Gegenseite für die Begleichung des Schadens aufzukommen habe.

Bei Sachverhalts- bzw. Informationskonflikten vertreten die Konfliktparteigen jeweils ihre Wahrnehmung, Erinnerung oder Einschätzung und behaupten deren (alleinige) Richtigkeit. Hierauf aufbauend werden jeweils Forderungen erhoben, die sich als unvereinbar bzw. unterschiedlich zeigen, was den Konflikt trägt. Können unbezweifelbare ergänzende Informationen eingeholt werden, z.B. belastbare Zeugenaussagen, unzweifelhafte Dokumenten, technikgestützte audiovisuelle Aufzeichnungen, finden solche Konflikte oft ein rasches Ende.

Da sich an der o.g. Kreuzung bereits mehrfach schwere Verkehrsunfälle ereignet hatten, wird diese ständig technisch überwacht. Bei Auswertung der Überwachungsdaten klärt sich eindeutig, welcher Fahrer tatsächlich grün hatte. Der andere Fahrer wird aufgrund der Faktenlage seine eigene Einschätzung nicht aufrechterhalten können.

3. Werte-/Normkonflikt

Als Werte bzw. Normen wollen wir im individuellen Wertesystem von Menschen recht fest verankerte und in der Regel unhinterfragte Handlungsmaximen verstehen, die das

tägliche Leben bestimmen. Dabei können wir Werte als Beurteilungsmaßstäbe zur Einschätzung konkreter Sachverhalte ansehen, wohingegen Normen oft als Verhaltenserwartungen an andere formuliert werden.

Sebastian hat festgestellt, dass in seiner Firma einzelne Mitglieder der Vertriebsabteilung nicht davor zurückschrecken, zur Erlangung öffentlicher Aufträge Schmiergelder zu zahlen. Nach seiner Einschätzung hat man sich jedoch in allen Lebensbereichen an die gesetzlichen Bestimmungen und den Grundgedanken des fairen Wettbewerbs zu halten. Da die Führungsspitze des Unternehmens in der Sache nichts unternehmen will, überlegt er, seine Informationen als whistleblower weiterzugeben. Darüber ist sein Arbeitskollege Fabian sehr erbost; nach seiner Einschätzung ist gegenüber dem eigenen Unternehmen unbedingte Loyalität zu wahren, zumal die Weitergabe entsprechender Informationen zum Verlust von Arbeitsplätzen führen könne. Hier stehen die Werte Ehrlichkeit und Loyalität gegeneinander.

Der Nutzen von Werten und Normen besteht darin, dass sie eine Grundlage zur raschen und insgesamt eher konsistenten Beurteilung von alltäglichen Einzelsituationen bieten, so dass nicht in jeder Einzelsituation sämtliches Für und Wider abgewogen werden muss. Der Nachteil besteht darin, dass die Beteiligten infolge der Einbindung der Werte und Normen in das individuelle Wertesystem nicht ohne Weiteres davon abgehen können; dies birgt einerseits ein gesteigertes Konfliktpotential und führt in konkreten Konflikten oft zu erheblichen Verhärtungen.

4. Verteilungskonflikt

Bei einem Verteilungskonflikt streiten die Beteiligten über die Aufteilung knapper oder beschränkter Ressourcen. Sofern der Umfang der Ressourcen fixiert ist und nicht zur Befriedigung aller Ansprüche ausreicht, liegt eine sogenannte Null-Summen-Spiel-Situation vor, bei der der Anteilzuwachs einer Konfliktpartei zu einer gleich hohen Anteilsminderung bei den übrigen Konfliktparteien führt.

Eine Band hat eine wirtschaftlich äußerst erfolgreiche Tournee hinter sich gebracht, die zu einem Reingewinn in Höhe von 800.000 Euro führte. Der Tournee-Veranstalter hatte sowohl der Band als auch der Technik-Crew im Vorfeld eine angemessene Beteiligung am Gewinn versprochen, ohne dies näher zu bestimmen. Nun fordert die Band 500.000 Euro und die vielköpfige Crew 600.000 Euro.

Ein Spezialfall des Verteilungskonflikts ist in den Situationen gegeben, in denen lediglich ein Gegenstand zur Zuteilung ansteht, da hier eine Konfliktpartei eine volle Befriedigung ihrer Ansprüche erfährt und alle anderen komplett leer ausgehen.

Bei Verteilungskonflikten ist die Aushandlung eines Kompromisses zur Verteilung der insgesamt unzureichenden Ressourcen stets eine naheliegende Option. Hierauf werden wir in einem späteren Abschnitt noch einmal näher eingehen.

5. Beziehungskonflikt

Grundsätzlich wirkt sich jeder Konflikt auch auf der Beziehungsebene zwischen den Beteiligten aus. Mit dem hier angesprochenen Beziehungskonflikt ist jedoch etwas anderes gemeint, nämlich dass der Kern des Konflikts auf der persönlichen Ebene zwischen den Beteiligten zu suchen ist.

Dr. Herbert Metzger ist recht stolz auf seinen Dokortitel und legt in der alltäglichen Kommunikation mit seinen Kolleginnen und Kollegen großen Wert darauf, mit „Herr Doktor Metzger“ angesprochen zu werden. Sein Kollege Friedrich Richter findet das Gebaren seines Kollegen etwas arrogant und spricht diesen und mit ausdrücklicher Betonung stets als „Herr Metzger“ an.

Je nach Konfliktumfeld können Beziehungskonflikte nicht offen ausgetragen werden; dies gilt insbesondere für den unternehmerischen bzw. beruflichen Bereich, da hier die Orientierung an der Sache oftmals dermaßen deutlich in den Vordergrund gerückt wird, dass Beziehungskonflikte völlig deplatziert wirken. Bei einem solchen Umfeld ist auf jeden Fall mit *verschobenen* Konflikten zu rechnen.

IV. Konfliktverhalten

Der Verlauf eines Konflikts wird maßgeblich durch das Verhalten der Konfliktparteien bestimmt; äußere Einflüsse wirken lediglich mittelbar, da diese durch die Konfliktparteien zunächst bewertet und dann erst in Verhaltensweisen umgesetzt werden. Lassen wir einmal die in einem konkreten Konflikt durch die jeweiligen Besonderheiten im Einzelfall begründeten Varianzen in den Hintergrund treten, können wir einige typische Verhaltensweisen bzw. Verhaltensmuster identifizieren, denen wir uns gleich zuwenden wollen.

Dem wollen wir aber drei Bemerkungen voranstellen.

1. Zunächst haben wir davon auszugehen, dass Menschen grundsätzlich über ein ganzes Repertoire von Verhaltensmuster verfügen, aus dem je nach konkreter Konfliktlage ausgewählt wird.¹⁶ Dies beinhaltet auch die Möglichkeit, während des Kon-

¹⁶ Vgl. Lippmann 2019, S. 789.