

Menschen haben unterschiedliche Ansichten, Ziele, Vorlieben, Moral- und Gerechtigkeitsvorstellungen. Schnell können dadurch Konflikte entstehen. Konflikte sind normal und gehören zum Alltag dazu, zum privaten und beruflichen Leben. Jede und jeder hat mal mehr, mal weniger Konflikte. Die Konflikte können größer oder kleiner sein. Es gibt vielerlei Art und Weisen, um Konflikte zu lösen. Einige Wege der Konfliktlösung fordern Gewinner und Verlierer (oder auch Opfer), andere – wie die Mediation – setzen auf Lösungen, die gut und zufriedenstellend für alle Konfliktbeteiligten sind.

Es gibt die Unterscheidung zwischen intrapsychischen und interpersonalen Konflikten. Intrapsychische Konflikte spielen sich innerhalb einer Person ab und können beispielsweise Entscheidungskonflikte sein. Hier kann ein Coaching als klärendes Verfahren unterstützen oder – bei schwerwiegenden intrapsychischen Konflikten – eine Therapie als heilendes Verfahren helfen. Interpersonale Konflikte sind Konflikte zwischen zwei Akteuren, sie werden auch soziale Konflikte genannt und können durch Mediation geklärt werden. Aus intrapsychischen können interpersonale Konflikte entstehen und umgekehrt.

2.1 Definition

Friedrich Glasl hat über Konflikte geforscht und die heute aktuelle Definition des Begriffes „Sozialer Konflikt“ geprägt. Dieser Definition nach versteht man unter einem sozialen Konflikt eine zumindest empfundene Unvereinbarkeit von Fühlen, Denken, Wollen und/oder Handeln. Zumindest eine der Parteien erlebt den Umgang mit dieser Differenz derart, dass sie durch das Handeln des anderen Akteurs dabei beeinträchtigt wird, eigene Vorstellungen, Gefühle oder Absichten zu leben oder zu

verwirklichen. Die Akteure im Konflikt können Individuen, Gruppen, Organisationen oder sogar Staaten sein.

Ein Konflikt kann zwischen zwei Personen auf einem niedrigen Eskalationsniveau stattfinden. Er kann aber auch eine kleinere oder sogar große Gruppe von Personen mit vielfältigen Konfliktlinien und vielschichtigen Konfliktthemen umfassen. Es gibt verschiedene Arten von Konflikten: Bedürfniskonflikte, Beziehungskonflikte, Rollenkonflikte, Strategiekonflikte, Verteilungskonflikte, Wertekonflikte, Zielkonflikte usw.

Menschen reagieren in Konfliktsituationen nicht einheitlich und nutzen zudem unterschiedliche Konfliktstrategien. Konfliktscheue bzw. streitlustige Personen leben zwei extreme Grundhaltungen gegenüber Konflikten. Stark konfliktscheue Personen gehen in die Flucht tendenz, räumen das Feld, werten sich selbst ab, ordnen ihre eigenen Interessen denen anderer unter und sind ängstlich. Stark streitlustige Menschen spüren eine Aggressionstendenz, erleben sich im Konflikt selber sehr stark, walzen andere nieder, verletzen und beleidigen oft, sind egozentrisch, draufgängerisch und verfolgen verstärkt Eigeninteressen. Konfliktstrategien sind durch die Sozialisation mitgegeben, können aber auch bewusst neu erlernt werden.

Konfliktfähige Personen gehen davon aus, dass die an einem Konflikt Beteiligten das Recht auf eine eigene Position haben. Sie verstehen, dass Unterschiede notwendig sind, und dass das Arbeiten an Differenzen bereichert. Sie sehen, dass Konflikte immer eine Chance und ein Vorankommen bieten. Durch die Beschäftigung mit strittigen Sachverhalten gibt es Klarheit und Lösung, können Beziehungen geklärt und intensiviert werden, ist Fortschritt möglich.

2.2 Ebenen eines Konflikts

Mit den verschiedenen Ebenen eines Konfliktes hat sich Christoph Besemer beschäftigt. Als Außenstehende oder Außenstehender kann man einen Konflikt zwar erkennen, nicht aber absehen, was in den Tiefenstrukturen eines Konfliktes steckt. Diese Tiefenstruktur eines Konfliktes besteht aus vier Ebenen (siehe Abb. 2.1). Die oberen zwei bis drei Ebenen können mit Mediation bearbeitet werden.

Während die Mimik und Gestik einer Konfliktparteien im Konflikt zu sehen ist und seine Position samt Stimme und Lautstärke hörbar ist, sind die tiefer liegenden „Hintergründe“ des Konfliktes verborgen. Das Bild des Eisbergs zeigt (siehe Abb. 2.2), dass nur ein kleiner Teil eines Konflikts sichtbar, der viel größere Teil aber verdeckt ist.

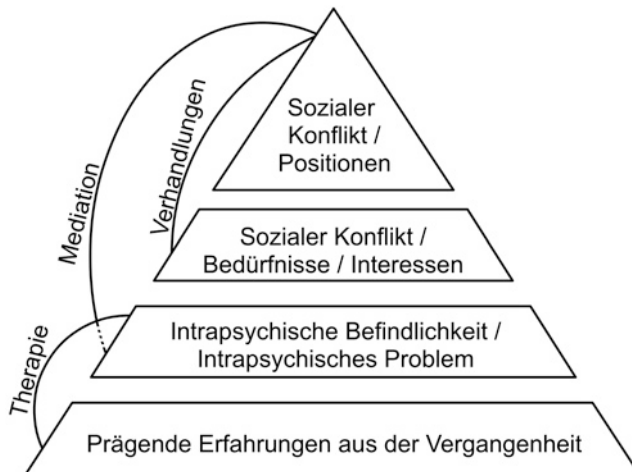


Abb. 2.1 Ebenen eines Konflikts, Konfliktbearbeitung. (nach Besemer 1999, S. 27)

2.3 Konflikte heiß und kalt

Jede Konfliktpartei hat gewöhnlich den ihr eigenen Umgang mit einem Konflikt. Wenn ein Konflikt jedoch länger währt, so kann sich daraus ein gemeinsamer Verhaltensstil im Umgang mit dem Konflikt herausbilden. Es gibt zwei unterschiedliche Formen der Konfliktaustragung, die mit den Begriffen heißer bzw. kalter Konflikt belegt werden.

In einem heißen Konflikt ist viel Energie vorhanden. Er wird meist impulsiv, emotional, affekthaft und selbstbewusst ausgetragen. Nach Glasl sind die Konfliktparteien in einem heißen Konflikt von ihren eigenen Idealen überzeugt und meinen, dass ihre Ideen besser sind als die der Gegenseite. Darum wollen sie andere Personen zu Anhängern ihres eigenen Ideals machen. Sie stellen ihre eigenen Motive nicht zur Diskussion, übersehen die Gegenseite und überschätzen ihre eigene Kraft. Der Konflikt besitzt eine aufblähende, aufputschende, sich selbst verstärkende Tendenz. Die Parteien streben nach Begegnung und scheuen das Aufeinanderprallen nicht.

In einem kalten Konflikt herrscht Kälte und innere Leere. Die Parteien gehen sich aus dem Weg und reduzieren die Kommunikation auf ein formelles Mindestmaß. Es werden unpersönliche Regeln und Prozeduren etabliert, um so viel wie möglich Kontakt zu vermeiden. In der Regel wird der kalte Konflikt strategisch

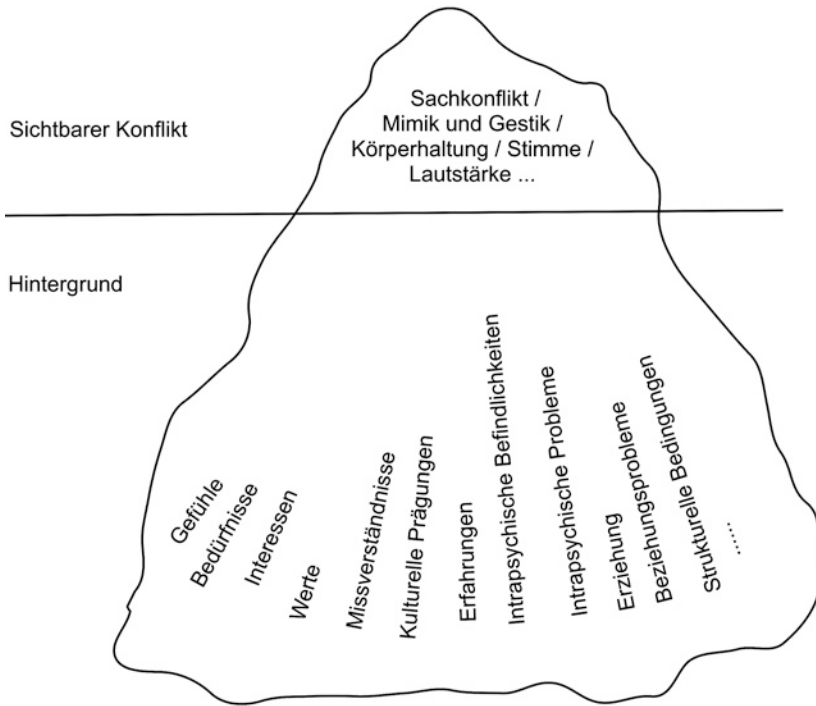


Abb. 2.2 Spektrum möglicher Konflikt-Hintergründe. (nach ebenda, S. 28)

und überlegt ausgetragen. Nach Glasl sind beide Konfliktparteien tief enttäuscht, weitgehend desillusioniert und frustriert. Ein kalter Konflikt führt längerfristig dazu, dass das Selbstwertgefühl verlöscht, jede Partei sich verschließt und Schwere und Erstarrung zu merken ist.

2.4 Mikro-, Meso- und Makrokonflikte

Konflikte können sich in einem sozialen Rahmen unterschiedlicher Größe abspielen. Johan Galtung spricht von dem mikro-sozialen, dem meso-sozialen und dem makro-sozialen Rahmen.

Im mikro-sozialen Rahmen spielt sich ein Konflikt zwischen zwei oder mehreren Einzelpersonen oder in einer kleinen Gruppe ab. Jeder kennt jeden und es

ist eine direkte face-to-face-Interaktion möglich. Die Gruppenmitglieder sind bekannt, das Beziehungsgefüge ist meist für alle überschaubar. Der Konflikt kann gut mit den Einzelpersonen oder den Gruppenmitgliedern bearbeitet werden.

Ein Konflikt im meso-sozialen Rahmen bezieht sich auf ein soziales Gebilde mittlerer Größenordnung (Schulen, Verwaltungsbehörden, Institutionen usw.). Innerhalb dieser Organisationen gibt es verschiedene Untergruppierungen (Teams, Abteilungen, Fachbereiche), zwischen deren Gesamtheit der Mitglieder keine direkten Beziehungen möglich sind. Die Kommunikation erfolgt oft über eine beauftragte Person (Teamchef, Abteilungsleiter) als Ansprechpartner. Zur Beziehungskomplexität in der Kleingruppe kommt die Zwischengruppenbeziehung hinzu. Zudem kann es unterschiedliche Interessenlagen innerhalb einer Abteilung oder innerhalb einer aus verschiedenen Abteilungen bestehenden Untergruppierung geben. Mitunter ist die Organisation als solches mit ihren Aufgaben, Zielen, Strukturen usw. selber in den Konflikt verweben. Zur Konfliktbearbeitung ist es im meso-sozialen Rahmen zunächst erst einmal notwendig, den Fokus des Konflikts zu ermitteln.

Bei einem Konflikt im makro-sozialen Rahmen tritt nochmals eine wesentlich höhere Komplexitätsstufe auf als bei den vorher benannten. Durch ineinander verschachtelte Ebenen wird die Konfliktanalyse und die Planung einer Interventionsstrategie erschwert. Konflikte in diesem Rahmen verselbstständigen sich in der Regel weit von den ursprünglichen Konfliktparteien und beziehen einen erweiterten Personenkreis mit ein. Meist muss deshalb an den Merkmalen der Organisation als solches gearbeitet werden.

Für die Bestimmung des Konflikt-Rahmens ist es wichtig, innerhalb welchen Rahmens sich die Konflikthandlungen abspielen. Interessanterweise ist eine große Zahl von psycho-sozialen Mechanismen bei Konflikten im mikro-sozialen Rahmen den Mechanismen von Konflikten im meso- und makro-sozialen Rahmen ähnlich. Je großräumiger jedoch die Konfliktarena ist, desto komplexer die Situation. Es kommt zur Ausbildung verschiedener Komplexitätsebenen, die einander überlagern, durchdringen und gegenseitig beeinflussen. Deshalb fordert ein großer Rahmen auch ein umfangreicheres Konfliktlöseverfahren.

2.5 Eskalationsstufen

Konflikte haben die Tendenz, eine negative Dynamik zu entfalten und intensiver bzw. „schärfer“ zu werden. Ein Konflikt beginnt mit einer Verhärtung und eskaliert anschließend schrittweise. Menschen im Konflikt werden ungeduldig

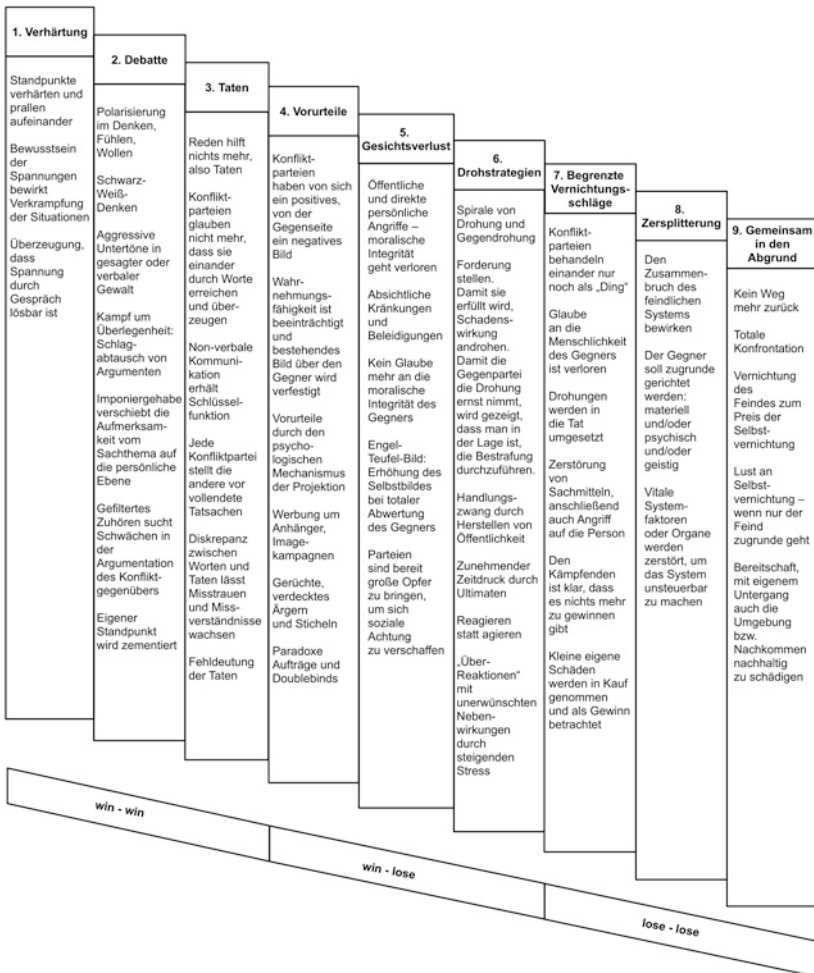


Abb. 2.3 Neun Eskalationsstufen. (nach Glasl 1999, S. 218 f.)

und gereizt, geraten in Stress und bewirken damit beim Gegenüber eine neuerliche Verärgerung, die ihrerseits wieder zu aggressiven Äußerungen führt. Die Konfliktparteien können zunehmend weniger auf das reale Geschehen schauen und nehmen vielmehr nur noch selektiv diejenigen Aspekte wahr, die ihre Ängste

und pessimistischen Erwartungen bestätigen. Dies führt dazu, dass die Konfliktparteien eine immer höhere Aggressionsbereitschaft verspüren.

Es gibt antreibende Mechanismen, die der Konflikteskalation Energie zuführen. So werden immer mehr Streitpunkte in die Auseinandersetzung hineingebracht. Zunehmend werden Simplifizierungen im Aufgreifen der Streitpunkte des Gegenübers vorgenommen. Die Arena weitet sich aus und immer mehr Personen werden in den Streit hineingezogen. Der Streit personifiziert sich, und das Gegenüber wird als „das Schuldige“ angesehen. Es vollzieht sich eine pessimistische Antizipation, und die Konfliktparteien rüsten sich für einen schlechten Ausgang. Eine self-fulfilling prophecy führt dazu, dass das erwartete Verhalten der Gegenpartei durch eigenes Verhalten erzwungen wird.

Nach Glasl beginnt ein Konflikt mit einer Verhärtung und schreitet in neun Stufen und einer immer „primitiver“ werdenden Auseinandersetzung abwärts (siehe Abb. 2.3). Die Konfliktparteien lassen sich dabei von Denkgewohnheiten, Gefühlen, Motiven und Zielen leiten, die nicht dem Grad ihrer tatsächlichen Reife entsprechen. Auf jeder neuen Eskalationsstufe wird das eigene Verhalten und das des Konfliktgegners weiter eingeschränkt. Glücklicherweise endet eine Eskalation selten damit, dass die Konfliktparteien gemeinsam in den Abgrund gehen. Mit jeder neuen Stufe wird allerdings der Weg zurück schwieriger und die Bearbeitung des Konfliktes komplexer und aufwendiger.

2.6 Psychische und neurobiologische Aspekte

Gerald Hüther und Rudi Ballreich haben sich mit neurobiologischen Aspekten von Konflikten beschäftigt. Das Gehirn strukturiert sich von Anbeginn an durch Erfahrungen. Jedes Ungeborene hat bereits vor der Geburt verschiedene körperliche Grunderfahrungen gemacht: „Ich bin die ganze Zeit gewachsen“, so die erste, und die enge Verbundenheit mit der Mutter als die zweite Urerfahrung. Die Erste führt dazu, dass das Kind stetig wachsen und sich entwickeln und die eigenen Potenziale entfalten möchte. Die Zweite führt zur Grunderwartungshaltung, dass jemand da ist, mit dem man sich verbunden fühlen kann. Werden diese beiden Bedürfnisse nicht erfüllt, so entsteht im Gehirn und im ganzen Körper eine negative starke Erregung. Hirnscans zeigen, dass in solchen Situationen dieselben Gehirnstrukturen aktiviert sind, die auch beim körperlichen Schmerz aktiv sind.

Konflikte bedeuten Anspannung. Bei Nichterfüllung elementarer Bedürfnisse (Wachstum, Anerkennung, Wertschätzung, Gerechtigkeit, Autonomie, Zugehörigkeit ...) geht der Körper in die „Alarm-Angst“. Hat eine Konfliktpartei die Zuversicht, mit der Situation gut umgehen zu können, so bleibt die Selbststeuerung,

und der Körper kommt in eine kontrollierte Stressreaktion, Herausforderung ist angesagt. Kommt eine Konfliktpartei in den Überforderungsmodus, so wird dies als Ohnmacht erlebt, die Selbststeuerung geht verloren, es entsteht eine unkontrollierte Stressreaktion. In Sekundenschnelle setzt der Überlebensinstinkt des Organismus ein. Atmung, Muskulatur, Blutgerinnung, Verdauung werden durch die Ausschüttung von Hormonen und anderen Botenstoffen so verändert, dass starke Anforderungen im physischen Kampf oder bei Flucht bewältigt werden könnten. Eine von drei instinktiven Reaktionsformen tritt mit den dazugehörigen Stresseemotionen in den Vordergrund: 1) Wut (Aggression) und Kampfpuls, 2) Angst und Fluchtpuls oder 3) Lähmung und Todestimpuls.

Es kommt zu stressbedingten Veränderungen der psychischen Funktionen mit Veränderungen im Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen sowie einer Veränderung im Verhalten.

- Veränderungen im Wahrnehmen: Selektive Wahrnehmung der Konfliktereignisse (übersehen, überhören, filtern, verzerren), Röhrenblick mit eingeschränkter Perspektive, nur Nahliegendes sehen, Denkmuster bestimmen die Wahrnehmung
- Veränderungen im Denken: Verlust der Besonnenheit, Schwarz-Weiß-Denken (Engel – Teufel), Eigenes Denken wird verabsolutiert, Verallgemeinerungen, Pauschalisierungen, Zuschreibungen, Verdächtigungen, Vorurteile, Kurzschlüsse, Missverständnisse durch Fehlinterpretationen
- Veränderungen im Fühlen: Verlust der Empathiefähigkeit, Angst als Basisemotion, Abspaltung von Gefühlsbereichen (Gefühlskälte, Explosive Gefühlsausbrüche), Bedrohungserlebnis, Ohnmachtserleben, Empfindlichkeit, Unsicherheit, Misstrauen, Schutzpanzer der Unempfindlichkeit, Missverständnisse durch Fehlinterpretationen
- Veränderungen im Wollen: Willenssteuerung durch den Überlebenstrieb, Absolute Ego-Zentrierung, Sturheit, Zwanghaftigkeit, Radikalisierung, Regression
- Veränderungen im Verhalten: Keine Besinnungspause vor dem Handeln, Vorwürfe, Angriffe, Frühkindliche Bewältigungsstrategien steuern das Verhalten (schreien, krank werden, verstummen, Kontaktabbruch), Archaische Notfallprogramme steuern das Verhalten (angreifen, flüchten, tot stellen) (*nach Hüther, Ballreich, Beiheft zur DVD, S. 11 f.*)

Ist in einer Konfliktsituationen eine Überforderungs- oder Stresssituationen entstanden, so verlagert sich die Aktivität des Gehirns in „tiefere Schichten“, die in der Evolution früher entstanden sind, und in denen Angst und Ohnmacht verortet sind. Diese Fahrstuhlfahrt in die tieferen Schichten kennt drei Stufen: Fixierung

durch Vorerfahrungen, frühkindlich erworbene Überlebensmuster, archaische Notfallprogramme. Alle drei Programme sind hilfreich, weil sie das Überleben sichern. Sie sind jedoch zugleich auch hinderlich, weil sie viel Schaden anrichten können. Konfliktbewältigung heißt nun, diese archaischen Kräfte zu bändigen und ihre Energien durch bewusste Führung in positive Bahnen zu lenken. Genau das tut die Mediation.

Einführung in die Mediation

Ein Leitfaden für die gelingende Konfliktbearbeitung

Schäfer, C.D.

2017, VII, 56 S. 11 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15882-8