

# 2

## Konflikte und Konfliktbearbeitung

### 2.1 Arten von Konflikten

Betrachtet man Konflikte, kann man zwischen zwei Arten von Konflikten unterscheiden:

- interne Konflikte und
- interaktionelle Konflikte.

#### **Interne Konflikte**

Sind solche, die sich „in der Person“ abspielen: Eine Person kann sich z. B. nicht zwischen zwei Partnern entscheiden und ist in einem Konfliktzustand: Es gibt starke Tendenzen, sich für Partner A zu entscheiden; leider gibt es aber auch gleichstarke Tendenzen, sich für B zu entscheiden.

#### **Interaktionelle Konflikte**

Sind solche, die sich *zwischen* Interaktionspartnern abspielen: So wollen z. B. A und B das verfügbare Geld für unterschiedliche Dinge ausgeben; da man es aber nur einmal ausgeben kann, sind sie in einem Konflikt (vgl. Filley 1975). Man kann interaktionelle Konflikte unterschiedlich definieren (Hung und Lin 2013; Thomas 1992).

Man kann verschiedene Arten von Konflikt-Ursachen unterscheiden (Brehmer 1976; Filley 1975; Nollmann 1997), Konflikte in unterschiedlichen sozialen Kontexten analysieren (z. B. Familie, Partnerschaft, Arbeit; Corwin 1969; Messmer 2003; Nollmann 1997; Pondy 1967), man kann unterschiedliche, dem Konflikt vorausgehende Kontexte bestimmen (De Clercq et al. 2009; Messmer 2003), verschiedene Strategien zur Konfliktbewältigung unterscheiden (Nollmann 1997; Leung 1988; Schwarz 2010), Konflikt-Stile definieren (Friedman et al. 2000; Wood und Bell 2008) und die Folgen von Konflikten erarbeiten.

Ich möchte hier eine Definition von interaktionellen Konflikten geben, Konflikte psychologisch deutlich machen und die relevanten Determinanten von Konflikten definieren. Ich möchte mich hier nicht näher mit internalen Konflikten beschäftigen, sondern mich ausschließlich mit interaktionellen Konflikten befassen: Mit Konflikten, die zwei (oder mehr) Interaktionspartner haben. Ich möchte mich dabei insbesondere um *Konflikte zwischen zwei Personen* kümmern: Die dabei abgeleiteten Prinzipien lassen sich dann auch auf Konflikte zwischen mehreren Personen übertragen.

Bei Konflikten zwischen zwei Personen nennen wir die beiden „Konflikt-Parteien“ Interaktionspartner A und Interaktionspartner B.

### **Zentrales Postulat**

Wenn man einen Interaktionskonflikt betrachtet, sollte man grundsätzlich von einem zentralen Postulat ausgehen: Zu einem Interaktionskonflikt gehören immer zwei oder: An einem

Interaktionskonflikt sind immer *beide* Interaktionspartner beteiligt.

Das bedeutet:

- An dem Konflikt haben *beide* einen Anteil: *Beide* tragen dazu bei.
- Damit haben für den Konflikt auch *beide* Verantwortung.
- Selbst wenn beide nicht in gleichem Ausmaß dazu beitragen, es kann nicht sein, dass einer 100 % und einer 0 % Anteil hat.
- Daher müssen sich *beide* an der Konfliktklärung und Konfliktlösung beteiligen.
- Daher müssen sich *beide* bewegen und aktiv mitarbeiten.
- Wenn nur einer kooperativ ist und sich bewegt, der andere aber nicht, ist eine Konfliktlösung unmöglich.

Interaktionspartner tun gut daran, sich an diese Erkenntnisse zu halten: Denn akzeptiert man diese, wird man bereit sein, sich selbst zu bewegen und wartet nicht darauf, dass „der andere den ersten Schritt macht“; wenn beide auf den jeweils anderen warten, dann bewegt sich logischerweise niemand! Eine Konfliktlösung ist nicht immer und nicht notwendigerweise schwierig: Manchmal lösen die Partner ihren Konflikt auch schnell und effizient.

Dennoch: Manchmal ist eine Lösung sehr schwierig und die Interaktionspartner müssen lange und mühsam verhandeln. Und manchmal ist eine Konfliktlösung auch gar nicht möglich: Weil die Interaktionspartner sich nicht einigen können (oder nicht einigen wollen), weil ihre Interessen so unterschiedlich sind oder weil sich ihre Beziehung zu sehr verschlechtert hat u. Ä.

## 2.2 Was ist ein Konflikt?

Eine spannende Frage ist, was ein Konflikt überhaupt ist. Darauf möchte ich eine Antwort geben.

### Definition: Konflikt

Ein Konflikt zwischen zwei Interaktionspartnern liegt dann vor,

- *wenn zwei Personen etwas Unterschiedliches wollen*: sie verfolgen unterschiedliche Ziele, haben unterschiedliche Absichten, treffen unterschiedliche Entscheidungen usw.;
- *wenn die dabei angestrebten Handlungen oder Handlungsziele sich gegenseitig ausschließen oder sich nicht (ohne Weiteres) vereinbaren lassen*: es lassen sich nicht beide Ziele in optimaler Weise erreichen, sondern nur eins; es lässt sich nur eine der Absichten (optimal) realisieren oder nur eine der Entscheidungen realisieren;
- *wenn damit nicht beide Partner für sich optimale Ergebnisse realisieren können*: es können nicht beide ihre Ziele (in vollem Umfang) erreichen oder ihre Absichten (in vollem Umfang) realisieren.

Ein interaktioneller Konflikt liegt also dann (und nur dann!) vor, wenn zwei Partner sich mit Intentionen „gegenseitig in die Quere kommen“ und die Situation nicht einfach „bereinigt“ werden kann.

### Pseudokonflikt

Kann die Situation z. B. durch einen Informationsfluss „aufgelöst“ werden, liegt *kein* Konflikt vor. Sind zwei Personen in einem Haus und einer soll fegen und einer spülen, dann liegt kein Konflikt vor, wenn beide ihre Intentionen offenlegen und dann feststellen, dass A fegen und B spülen will:

Reden sie nicht miteinander, dann haben sie einen *Pseudokonflikt*. Von einem Pseudokonflikt möchte ich immer dann sprechen, wenn zwei Personen *sich prinzipiell und schnell einigen könnten, wenn sie offen kommunizieren würden*. Tatsächlich widersprechen sich ihre Absichten gar nicht. Allerdings wirken auch Pseudokonflikte *bei schlechter Kommunikation* wie „echte“ Konflikte: Und manchmal wird deutlich, wenn man die Kommunikation verbessert, dass man den scheinbaren Konflikt relativ rasch lösen kann.

### **„Echte“ Konflikte**

Bei einem „echten“ Konflikt widersprechen sich die Absichten jedoch: Und man kann das daraus resultierende Problem auch nicht durch einfachen Informationsaustausch lösen. Ein echter Konflikt, das sollte man sich völlig klarmachen, ist immer dadurch gekennzeichnet, *dass nicht beide Partner in dem konflikthaften Inhaltsbereich optimale Ergebnisse erzielen können*: Daher ist eine Konfliktsituation immer unangenehm und schwierig.

### **Kompromiss**

Ein Konflikt ist nur lösbar, indem ein Partner auf seine Absichten verzichtet *oder* beide Partner einen *Kompromiss* schließen, wobei beide auf einen Teil ihrer Absichten/Wünsche/Ziele verzichten. Ein interaktioneller Konflikt ist damit für beide Partner eine Problemsituation, eine Situation, in der man oft zurückstecken muss.

### **Verhandeln**

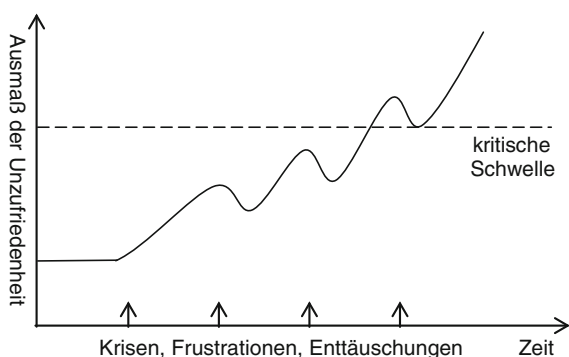
Eine interaktionelle Konfliktsituation erfordert für ihre Lösung in den meisten Fällen, dass die Interaktionspartner ver-

handeln: Man muss eigene Wünsche darstellen und deutlich machen, aber auch dem Interaktionspartner zuhören; man muss bereit sein, dem Interaktionspartner entgegenzukommen, und davon Abstand nehmen, eigene Wünsche „auf Teufel komm raus“ durchzudrücken.

Eine Lösung von interaktionellen Konflikten ist in aller Regel ein *Kompromiss*: Man muss an einigen Stellen dem Interaktionspartner entgegenkommen; dafür kann man erwarten, dass der Partner einem an anderen Stellen entgegenkommt. *Man muss eine Lösung finden, mit der beide Interaktionspartner zufrieden sein können*: Nur dann ist der Kompromiss tragfähig und stabil.

Unter günstigen Umständen kann es für beide eine *Win-win-Situation* geben: Beide geben an bestimmten Stellen Dinge ab und verzichten auf die Erfüllung von Wünschen, erhalten dafür aber an anderen Stellen etwas Positives, so dass sich ein Kompromiss auch „lohnen“ kann. (Dennoch kommt man aber um die Erkenntnis nicht drumrum, dass man an einigen Stellen Abstriche machen muss!)

Schließt man einen Kompromiss, mit dem ein Interaktionspartner unzufrieden ist, dann ergibt sich ein wesentlicher psychologischer Effekt: *Unzufriedenheit kumuliert über die Zeit* (Abb. 2.1). Unzufriedenheit nimmt mit der Zeit (langsam oder schnell) zu und irgendwann überschreitet sie eine kritische Schwelle. In diesem Moment kann die Person die Unzufriedenheit nicht mehr ignorieren: sie macht schlechte Laune, macht ärgerlich und dann wird sie in Handlung umgesetzt: in Kritik, Nörgelei, mangelnde Kooperation, Reaktanz, Aggressivität u. a.; es kommt dann zu interaktionellen Krisen.



**Abb. 2.1** Unzufriedenheit kumuliert über die Zeit

### **Unzufriedenheit steigt unbemerkt**

Der Prozess der Kumulierung von Unzufriedenheit erfolgt meist erst schleichend und unbemerkt; doch dann wird die Unzufriedenheit deutlicher und an einem Punkt (der bei verschiedenen Personen sehr unterschiedlich ist) wird die Unzufriedenheit manifest: *Sie lässt sich nicht mehr ignorieren und nicht mehr kompensieren.*

In Beziehungen ist es schlau, es erst gar nicht so weit kommen zu lassen, denn wenn ein solcher Punkt erst einmal erreicht ist, erschwert er die Verhandlungen der Partner meist stark. Daher kann man sagen: Schließen zwei Partner Kompromisse, mit denen sie im Grunde nicht leben können, „fliegt ihnen das System irgendwann um die Ohren“.

### Konsequenzen

Daher sollte beiden Partnern Folgendes klar sein: Man kann einen Konflikt ignorieren oder vermeiden: Dies wird aber immer *zwei* Konsequenzen haben:

- Eine *kurzfristig eher positive Konsequenz*: Man vermeidet Ärger, Streit, Frustrationen; und das kann man eine Zeit lang als ganz angenehm empfinden.
- Eine *langfristig negative Konsequenz*: Bearbeitet und „löst“ man den Konflikt jedoch nicht, ist die Wahrscheinlichkeit recht hoch, „dass einem das System um die Ohren fliegt“, der schwebende Konflikt „vergiftet die Beziehung“.

Streng genommen ist eine Situation eines interaktionellen Konflikts immer eine Situation, in der sich zwei Interaktionspartner gegenseitig behindern – ob sie das nun wollen oder nicht, sie tun es. Diese gegenseitige Behinderung muss aufgelöst werden, ansonsten wird sie die Beziehung belasten. Aber die Lösung wird meist (für einen oder für beide, *zumindest in einem Bereich*) suboptimal sein.

## 2.3 Konflikte sind normal

Obwohl schon ausgeführt, möchte ich hier nochmals betonen, dass Konflikte *völlig normal* sind. Immer dann, wenn zwei Interaktionspartner in Kontakt treten, treffen zwei *Individuen* aufeinander: Zwei Personen mit unterschiedlichen Anlagen, unterschiedlichen Biographien; zwei Personen mit unterschiedlichen Motiven, Werten, Zielen, Wünschen, Einstellungen usw.



Dadurch, dass sie ein „*joint venture*“ eingehen wie eine Beziehung oder Partnerschaft, hören sie nicht auf, Individuen zu sein: Sie haben auch weiterhin bestimmte Einstellungen, Motive, Ziele, Absichten etc. *Und diese werden sich nie vollkommen decken!* Und die Individuen werden sich im Laufe der Zeit auch nie völlig parallel entwickeln: Sie sind und bleiben unterschiedlich!

Zwei Personen können gar nicht immer die gleichen Wünsche oder Absichten haben.

Und selbst wenn zwei Personen völlig identisch wären (was sie ganz sicher nicht sind!), hätten sie nicht zur gleichen Zeit die gleichen Wünsche!

In jeder Interaktion zwischen zwei Partnern muss es notwendigerweise Konflikte geben: Das ist psychologisch völlig unvermeidbar! Die interessanten Fragen allerdings sind: Wie schwer sind die Konflikte und vor allem: Wie wird mit den Konflikten umgegangen?

## 2.4 Beispiele für Konflikte

Ich möchte hier als Illustration einige Beispiele für Konflikte geben:

- *Zwei Partner greifen auf die gleichen Ressourcen zu.*
  - Bei einem Paar möchte er das Geld für ein Auto ausgeben, sie möchte eine Reise machen; beides ist aufgrund der beschränkten Ressourcen nicht möglich.

- In einem Unternehmen möchte A die Mittel für mehr Personal ausgeben, B möchte die Mittel in neuere Entwicklungen stecken; beides ist aber nicht möglich.
  - Solche „Ressourcen-Konflikte“ sind sehr häufig, da sowohl Zeit als auch Geld, sowohl wichtige Lebensaspekte (in aller Regel) begrenzt sind.
- 
- *Zwei Partner haben unterschiedliche Ziele:* Bei einem Paar möchte er das Leben so gestalten, dass er Karriere macht, dass sie sich um Haus und Kinder kümmert; sie möchte ihr Leben so gestalten, dass ihr Mann meist zu Hause ist, sich um die Kinder kümmert etc.
  - *Zwei Partner streben unterschiedliche Lösungen an:* In einem Unternehmen tritt ein Problem auf: A hat dafür eine Lösung und möchte diese realisieren; B hat dafür eine andere Lösung und möchte diese realisieren; beide Lösungen schließen sich jedoch gegenseitig aus.
  - *Zwei Partner haben unterschiedliche Erwartungen:* Interaktionspartner A erwartet von B, dass B ihn respektvoll behandelt, ihn um Erlaubnis fragt etc.; B möchte diese Erwartungen aber nicht erfüllen und behandelt A „wie es ihm gefällt“.
  - *Zwei Partner haben unterschiedliche Gewohnheiten, Lebensstile etc.:* Interaktionspartner A möchte morgens ausführlich frühstücken, Interaktionspartner B möchte aber so schnell wie möglich „in den Tag starten“; Interaktionspartner A ist auf Sauberkeit und Ordnung aus, Interaktionspartner B ist dagegen nachlässig und lässig. Auf diese Weise kann man einander „nerven“ und ein Konflikt entwickelt sich.

## 2.5 Was ist ein Kompromiss?

Wie ausgeführt ist eine Konfliktsituation eine Situation, in der die Interaktionspartner verhandeln sollten, um einen tragfähigen Kompromiss zu finden.

### **Kompromisse sind notwendig**

Man sollte sich hier klarmachen, dass es in jeder Beziehung (egal ob Partnerschaft, Freundschaft, Arbeitsbeziehungen etc.) *Kompromisse geben muss: Eine Beziehung ohne Kompromisse ist vollständig unmöglich*. Wer keine Kompromisse eingehen will, sollte im Norden von Britisch-Kolumbien oder im Yukon Waschbären jagen und Beziehungen großräumig meiden! Um Kompromisse auszuhandeln, muss man mit dem Partner *verhandeln*.

Dabei bedeutet „verhandeln“ Folgendes:

- Es ist hilfreich, sich *vor* der Verhandlung selbst *klar* zu machen, was man selbst will, was einen stört, zu welchen Kompromissen man bereit ist.
- Vor der Verhandlung sollte man seinen (eventuell erzeugten) *Ärger runterregulieren*; man sollte bereit sein, seine eigene Position zu überdenken und dem Interaktionspartner entgegenzukommen.
- Zur Verhandlung sollte man sich zusammensetzen, sich Zeit nehmen, eine ruhige Atmosphäre schaffen.
- Man sollte dem Partner *zuhören*, ihn nicht unterbrechen.
- Man sollte zunächst einmal seine eigenen Belange *zurückstellen*, sich auf den Interaktionspartner einstellen und versuchen, ihn zu verstehen.

- Man sollte das, was man möchte oder was einen stört, dem Partner deutlich, klar, *präzise sagen*.
- Man sollte *nicht* davon ausgehen, dass ein Partner „etwas weiß“, „etwas wissen müsste“, „etwas erkennen sollte“ etc. Partner sind keine Telepathen (glücklicherweise!), also gilt: Alles, was ein Partner wissen sollte, muss ich ihm sagen und zwar so, dass er es verstehen kann! (Diese Annahme erscheint auf den ersten Blick hochgradig trivial, wird aber von vielen Paaren äußerst hartnäckig ignoriert: Sehr verbreitet ist die „implizite Telepathie-Annahme“: „Wenn du mich lieben würdest, wüsstest du, was ich möchte.“ Diese Annahme ist ebenso romantisch wie unsinnig!)
- Man muss versuchen, Vorschläge für Kompromisse zu machen, zunächst als „brainstorming“, und diese Vorschläge diskutieren.
- Man sollte die Vorschläge auf sich wirken lassen, „reifen lassen“ und spüren, ob man sie akzeptieren kann.
- Dann sollte man erneut verhandeln und zwar so lange, bis man eine Einigung erlangt, mit der man leben kann.

Eine interessante Frage ist, was eigentlich ein Kompromiss ist.

### **Definition: Kompromiss**

Ein Kompromiss bedeutet im Prinzip, dass man dem Interaktionspartner in bestimmten Aspekten entgegenkommt (d.h. auf Aspekte eigener Wünsche, Ziele etc. verzichtet!), aber dafür vom Interaktionspartner erwarten kann, dass er einem in anderen Aspekten entgegenkommt (also auf eigene Aspekte eigener Wünsche, Ziele etc. verzichtet).

Dafür, dass ein Partner in bestimmten Bereichen auf Wünsche oder Ziele verzichtet, erhält er in anderen Bereichen etwas; trotz der Verluste kann so idealerweise für beide Partner eine Win-win-Situation entstehen.

### Reziprozität

Ein Kompromiss ist in aller Regel dann *psychologisch tragfähig*, wenn er dem *Reziprozitätsprinzip* entspricht: Das Reziprozitätsprinzip besagt, dass beide Interaktionspartner den Eindruck haben sollten, etwa gleichviel für die Beziehung zu tun und etwa gleichviel von der Beziehung zu profitieren. Ein Kompromiss, der der Reziprozitätsregel entspricht, ist einer, bei dem beide Partner den Eindruck haben, etwa gleichviel „aufgegeben“ zu haben und etwa gleichviel bekommen zu haben.

Dabei muss dies nicht objektiv stimmen: Es muss lediglich *der subjektive Eindruck* der Partner sein. Manchmal sind Partner auch damit zufrieden, weniger zu bekommen; ob das funktioniert ist aber immer eine empirische Frage, man muss es testen.

### Entgegenkommen

Ein Ausgleich kann geschaffen werden, indem man sich im gleichen Inhaltsbereich entgegenkommt: Er will in die Berge und sie an die See: Also fährt man eine Woche in die Berge und eine an die See. Ein Ausgleich kann aber auch dadurch geschaffen werden, *indem man sich in unterschiedlichen Bereichen entgegenkommt*: Er fährt mit ihr drei Wochen an die See, dafür darf er bestimmen, welches Auto gekauft wird.

## Kompromisse sind individuell

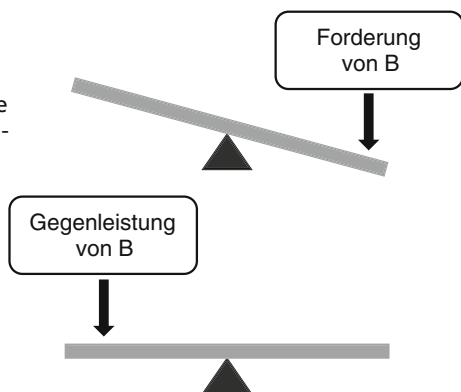
Wie ein Kompromiss aussehen kann, kann man praktisch nie vorhersagen: Das müssen die beiden Partner höchst individuell erarbeiten. Deshalb geht es auch so gut wie nie ohne Verhandlungen und die Verhandlungen können durchaus schwierig sein. Letztlich können aber immer nur die beiden Interaktionspartner entscheiden, ob ein Kompromiss trägt oder nicht.

Man kann eine Verhandlung auch so auffassen: Zwei Partner haben jeweils Forderungen an den anderen: Der andere möchte die Forderungen aber nur erfüllen, wenn er dafür eine Gegenleistung erhält. Man kann dies durch zwei Waagen symbolisieren (Abb. 2.2).

## Ungleichgewicht

Stellt Partner B eine Forderung an Partner A, die A aber „eigentlich“ nicht erfüllen möchte, dann schafft dies ein Ungleichgewicht: Kommt A nun B entgegen, dann hat A mehr

**Abb. 2.2** Die Forderung von B schafft im System ein Ungleichgewicht, das durch die entsprechende Gegenleistung von B wieder kompensiert wird



für die Beziehung getan, B hat mehr profitiert. B muss dies nun irgendwie ausgleichen, z. B. dadurch, dass Partner B nun Partner A an anderer Stelle entgegenkommt: Nun tut B etwas für A und A bekommt etwas von B. Das Gleichgewicht ist wieder hergestellt.

## 2.6 Manchmal missverstehen Partner den Sinn von Kompromissen

### Missverständnisse

Interaktionspartner missverstehen manchmal den Sinn von Kompromissen, was zu unsinnigen Forderungen führt, die dann den Konflikt eher anheizen, anstatt ihn zu entschärfen. Dies ist auch wichtig bei einer Konfliktbearbeitung durch einen Moderator: Der Moderator muss solche „Verzerrungen“ erkennen und aufdecken, sonst werden solche Vorgehensweisen zu schwierigen „Fallen“.

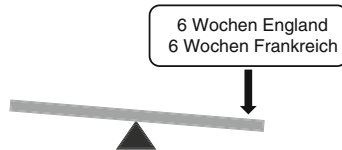
Hier ein Beispiel: Stellt B eine massive Forderung (z. B.: Er: „Ich möchte nach einer Pensionierung ein halbes Jahr nach England, um Englisch zu lernen und ein halbes Jahr nach Frankreich, um Französisch zu lernen.“) und A möchte dieser Forderung nicht nachkommen, dann kann A die Forderungen runterhandeln (Er: „Ich gehe sechs Wochen nach England und sechs Wochen nach Frankreich.“).

In diesem Fall ist Interaktionspartner B zwar Interaktionspartner A entgegengekommen: Im Grunde hat Partner B aber lediglich seine Maximal-Forderung (Abb. 2.3) *reduziert*: Damit stellt aber Partner B immer noch eine Forderung an Partner A, die Partner A noch immer *nicht*

Maximal-Forderung:



Moderate Forderung:



**Abb. 2.3** Runterhandeln einer Maximal-Forderung

*erfüllen* will. Also schuldet B immer noch A *einen Ausgleich*, weil nach wie vor Partner A dem Partner B entgegenkommen muss: Nicht mehr extrem weit, aber immer noch weit.

## Denkfehler

In solchen Fällen machen Personen manchmal einen *charakteristischen Denkfehler*: Sie denken: Ich bin nun meinem Interaktionspartner entgegengekommen; für diesen „Kompromiss“ schuldet mir nun der Interaktionspartner einen Ausgleich! (Vorsicht: Die Argumentation kann durchaus auf den ersten Blick schlüssig erscheinen, betrachtet man sie aber näher, wird deutlich, dass sie unlogisch ist!) Denn die Argumentation stimmt nicht: Immer noch stellt B eine Forderung, die A nicht ohne Gegenleistung erfüllen will und daher schuldet B immer noch A eine Gegenleistung!

Die Forderung eines Interaktionspartners „*runterzuhandeln*“ ist gar kein *Kompromiss*: Im Grunde stellt Partner B



immer noch eine „*ungedekte*“ Forderung an A, für die B nun A immer noch etwas schuldet.

Kompromiss ist immer ein Ausgleich zwischen Partner A und Partner B.

Daher ist es für faire Verhandlungen wichtig zu verstehen, was genau ein Kompromiss ist.

## 2.7 Bearbeiten von Konflikten

Mit Bearbeiten von Konflikten ist gemeint, dass zwei Partner den Konflikt offen machen, den Konflikt besprechen, über den Konflikt verhandeln, einen Kompromiss finden und damit den Konflikt beilegen.

Eine Bearbeitung von Konflikten ist die einzige sinnvolle Möglichkeit, einen Konflikt wirklich beizulegen und damit zu beenden.

### **Vermeidung ist ungünstig**

Dysfunktional ist es, den Konflikt oder seine Bearbeitung zu vermeiden: Man hat Angst vor dem Konflikt oder befürchtet, dass ein Ansprechen des Konfliktes alles schlimmer machen könnte; man befürchtet, in einer Auseinandersetzung „den Kürzeren zu ziehen“ etc. Dann weicht man einer Auseinandersetzung aus: Man spricht Konflikte nicht offen an, tut so, als wäre alles ok, spielt Probleme herunter etc.

**Konflikte verschlimmern sich**

Auf diese Weise kann man den Konflikt aber nicht klären und damit auch nicht lösen: In aller Regel lösen sich Konflikte jedoch nicht von selbst; Konflikte haben weit eher die Tendenz, sich zu verschlimmern. Denn ein Konflikt bedeutet, dass in der Beziehung zwischen Partner A und Partner B etwas nicht stimmt, dass es Quellen von Unzufriedenheiten gibt. Und, wie gesagt, Unzufriedenheit kumuliert: Man wird ärgerlich, man wird auf den Interaktionspartner sauer. Dann reagiert man auch sauer, was den anderen wieder ärgert; dieser reagiert ebenfalls sauer usw.

Auf diese Weise schaukelt sich das *Interaktionsproblem immer stärker* auf: Ein anfänglich eher harmloser Konflikt wirkt sich so über die Zeit verheerend aus: Denn die gegenseitige Bereitschaft, sich zu öffnen, aufeinander zuzugehen, sich zuzuhören etc., wird immer geringer. Daher gilt:

Die Vermeidung von Konflikten oder von Konfliktklärungen konserviert nicht nur den Konflikt, es verschlimmert in aller Regel den Konflikt!

## **2.8    Unterschwelliges Austragen von Konflikten**

Eine systematische Vermeidung von Konflikten oder Konfliktbearbeitungen ist schon dysfunktional. Noch weitaus dysfunktionaler ist jedoch eine „unterschwellige Austragung“ von Konflikten. Die unterschwellige Austragung von

Konflikten hat damit zu tun, dass man bei Interaktionen zwischen einer Inhaltsebene und einer Beziehungsebene unterscheiden kann (Sachse 1986, 1987, 1992, 2000, 2003, 2006, 2013; Watzlawick et al. 1971, 1974).

Um diesen Aspekt zu verstehen, muss man sich klarmachen, dass es zwischen Personen immer zwei Interaktionsebenen gibt: eine Inhaltsebene und eine Beziehungsebene.

### **Inhalt**

Die Inhaltsebene ist die Ebene der Kommunikation, auf der es um Inhalte geht: Um Sachverhalte, inhaltliche Probleme, Aspekte der Realität, aber auch um Motive, Wünsche, Ziele etc. Hier reden Partner A und Partner B über Sachthemen, hier diskutieren sie sachliche Probleme oder sie sprechen über persönliche Wünsche, Ziele usw. Ein Paar kann über Kindererziehung reden, über Geld, über Hausprojekte, über Urlaub etc. Ein Angestellter kann mit Kollegen über Kunden sprechen, über Geschäftsstrategien, Personalprobleme usw.

### **Beziehung**

Die Beziehungsebene ist die Ebene, auf der es um Beziehungen geht: Darum, wie man den Interaktionspartner einschätzt, wie gut man ihn leiden kann, welche Beziehung man zu ihm haben möchte; aber auch darum, wie sympathisch man ihn findet, was man an ihm nicht leiden kann etc.

### **Kommunikation**

Auf der Beziehungsebene läuft ein *sehr* großer Teil der Kommunikation *nicht* auf einer explizit verbalen Ebene: Das,

was man will, was man denkt, was man fühlt, drückt man eher selten explizit in Sprache aus. Das bedeutet: *Viele Beziehungsbotschaften „kommen gar nicht auf der Inhaltsebene vor“* (vgl. Forgas 1999; Kercher 2001; Scherer 1974, 1985; Schweizer 2008; Thies 2008).

## Nonverbal und Paraverbal

### Nonverbal

Vielmehr drückt man Beziehungsbotschaften meist *nonverbal* aus:

- Durch Gesten: Man macht Gesten auf die Person zu, man berührt sie schnell und leicht, wie beiläufig. Dadurch drückt man Sympathie aus, Wohlwollen, Zuneigung; man drückt das alles aus, ohne „ein Wort zu sagen“.
- Durch Mimik: Man schaut freundlich, erfreut, nimmt Augenkontakt auf, lächelt (mit Mund und Augen!).
- Durch Körperhaltung: Man wendet sich der Person zu, steht in geringem Abstand zu ihr.

„Beziehungsbotschaften“ werden daher in hohem Maße nicht direkt durch Sprache (also „explizit“), sondern indirekt durch andere Kommunikationskanäle (= implizit) vermittelt: Diese Art von Botschaften „fühlt“ man eher als dass man sie „bewusst weiß“. Dies ist auch der Grund dafür, dass diese Botschaften manchmal uneindeutig und schwer zu verstehen sind.

### Paraverbal

Man drückt es aber auch *paraverbal* aus: Durch Intonation, Stimmlage, Stimmhöhe.

Jede Person sendet immer auf beiden Ebenen: Oft sendet sie dabei bewusst auf der Inhaltsebene und eher unbewusst auf der Beziehungsebene.

Eine Person kann sich aber auch *auf eine Ebene konzentrieren*: Dann sendet sie *bewusst* auf der Inhaltsebene oder *bewusst* auf der Beziehungsebene. Und eine Person kann auch bewusst auf einer Ebene Information verarbeiten: Sie kann sich bewusst auf die Inhaltsebene konzentrieren: Dann nimmt sie (ausschließlich!) Inhaltsinformationen wahr. Oder sie konzentriert sich bewusst auf die Beziehungsebene: Dann nimmt sie vor allem Beziehungsinformationen wahr.

Eine Möglichkeit, Konflikte „unterschwellig“ auszutragen, besteht darin, Konflikte, die auf der Beziehungsebene bestehen (was für die allermeisten Konflikte gilt), auf der Inhaltsebene auszutragen (Middlebrook 1974).

### **Beziehungskonflikte sind unangenehm**

Der Grund für ein solches Vorgehen ist recht einleuchtend: Er liegt darin, dass interaktionelle Konflikte und vor allem Konflikte auf der Beziehungsebene fast per definitionem unangenehm sind: Sie sind emotional belastend, schwer zu bearbeiten und schwierig zu lösen.

Hat man einen interaktionellen Konflikt, dann

- befindet man sich in einem Zustand der (Dauer-)Anspannung: man fühlt sich belastet, bedrückt, unzufrieden; man ist stark versucht, diesen Zustand schnell zu beenden;

- fürchtet man sich vor einer Offenlegung des Konflikts, weil man annimmt, dass dadurch alles noch schlimmer werden könnte;
- fürchtet man sich vor einer Konfliktbearbeitung, weil man denkt, dass man den Partner verärgern, aus der Beziehung treiben könnte;
- fürchtet man sich auch deshalb vor einer Konfliktbearbeitung, weil man denkt, dass man selbst zu kurz kommen könnte.

### **Konflikte werden verdeckt ausgetragen**

Damit gibt es natürlich gute Gründe dafür, den Konflikt nicht offen auszutragen: Da der Konflikt aber weiter „schwelt“ und da er dazu neigt, auf die Beziehung toxisch zu wirken, kann man meist nicht so tun, als sei alles in Ordnung. Und deshalb trägt man den Konflikt auf Feldern aus, die eher „harmlos“ erscheinen, auf denen man die eigentlich problematischen Aspekte nicht offenlegen muss.

Und dies sind dann meist Aspekte der Inhaltsebene: Ein Paar, das massive Konflikte damit hat zu klären, wer was bestimmen darf (Status-Konflikt), thematisiert den Konflikt nicht mehr offen; vielmehr gibt es einen impliziten Konsens, nicht über die eigentlich relevanten Aspekte zu sprechen. Dafür streitet man sich über viele (eigentlich irrelevante Themen): über Kindererziehung, über Wohnungseinrichtung, über Urlaub, über Essen etc.

Dabei ist man sich u. U. über viele Aspekte sogar (eigentlich) einig: Das macht deutlich, dass es nicht um die Inhalte geht. Und da es nicht um die Inhalte geht, *kann man sich auch nie auf der Inhaltsebene einigen*: Da der eigentliche

Konflikt nicht geklärt werden kann, bleibt er erhalten und „vergiftet“ langsam die Beziehung.

### **Konflikte am Arbeitsplatz**

Das Gleiche gilt für Konflikte am Arbeitsplatz: Haben zwei Kollegen Konflikte auf der Beziehungsebene (Konkurrenz, Wettstreit um Ressourcen, inkompatible Erwartungen etc.), tragen diese Konflikte jedoch nicht offen aus, dann können sie diese Konflikte „auf die Inhaltsebene verlagern“. Sie streiten sich dann um „Sachthemen“; dort streiten sie sich u. U. erbittert, obwohl ihnen die Sachthemen im Grunde weitgehend egal sind (oder egal sein könnten): Da diese Auseinandersetzung aber nicht die wirklichen Konflikte abbildet, können sie sich auf der Sachebene auch nicht einigen.

Hier sollte man sich erneut eine psychologische Grunderkenntnis zu Eigen machen: Geht man ein Problem da an, wo es nicht ist, kann man es auch nicht lösen.

### **Ungelöste Probleme verschlimmern sich**

Die ständige Auseinandersetzung, die *ständige gegenseitige Frustration etc. verschlechtert die Beziehung* aber immer weiter: Die Unzufriedenheit nimmt zu und erreicht irgendwann einen kritischen Punkt, an dem die Person sie nicht mehr ignorieren kann und sie in Ärger umschlägt. An diesem Punkt „knallt“ es in der Beziehung. Dann ist aber die Beziehung oft schon so schlecht, das gegenseitige Misstrauen so groß, dass eine offene Konfliktbearbeitung kaum noch möglich ist.

Wird der Konflikt nicht irgendwann offen ausgetragen, und zwar auf der Ebene, auf der er sich befindet, dann

- wächst das gegenseitige Misstrauen und es wächst die gegenseitige Verärgerung,
- ist eine konstruktive Zusammenarbeit kaum noch möglich,
- wird die Kommunikation stark beeinträchtigt: man redet kaum noch miteinander, gibt sich kaum noch Informationen, verhandelt auch über wichtige Inhaltsaspekte kaum noch,
- kann man Probleme kaum noch konstruktiv lösen.

### **Beziehungskonflikte „schlagen durch“**

Die Zusammenarbeit verschlechtert sich, die Arbeitseffizienz leidet: Beziehungskonflikte „schlagen“ über kurz oder lang auf die Inhaltsebene durch! Die Interaktionspartner sind dann auch nicht mehr motiviert, auf der Inhaltsebene zu kooperieren, sie „sabotieren“ sich gegenseitig und die Auseinandersetzung verschlimmert sich zusehends.

## **2.9 Austragen von Konflikten**

Nach dem oben ausgeführten Prinzip, dass zu einem interaktionellen Konflikt immer *zwei* gehören, muss man auch davon ausgehen, dass es für eine *konstruktive Konfliktbearbeitung* erforderlich ist,

- dass sich *beide* Partner einer Auseinandersetzung stellen müssen,



- dass beide Partner bereit sind zu verhandeln,
- dass beide Partner bereit sind, dem anderen entgegenzukommen, eigene Aspekte zurückzustellen, dem anderen zuzuhören,
- dass beide Partner bereit und in der Lage sind, Forderungen offen zu formulieren,
- dass beide sich dem Risiko stellen, den anderen zu frustrieren oder zu verärgern,
- dass beide gewillt sind, einen tragfähigen Kompromiss zu finden.

Konflikt und Streit

Wie wir konstruktiv mit ihnen umgehen

Sachse, R.

2017, XIII, 187 S. 6 Abb.,

ISBN: 978-3-662-49864-4