

Konfliktentwicklung und Konfliktbeendigung

1. Unbewusste Gegensätze (latenter Konflikt)

Die potentiell konfliktauslösenden Gegensätze werden von den Betroffenen (noch) nicht wahrgenommen. Das für Unbeteiligte offensichtliche Konfliktpotential wird oftmals sogar entschieden bestritten.

2. Bewusste, aber nicht geäußerte Gegensätze (wahrgenommener Konflikt)

Die Existenz von Gegensätzen ist den Beteiligten bewusst, aber sie sprechen nicht darüber. Sie warten auf einen „günstigen“ Moment, hoffen vielleicht, dass sich das Problem von selbst erledigt oder haben schlicht Angst vor der Auseinandersetzung.

3. Formulierte Gegensätze (erlebter Konflikt)

Die unterschiedlichen Auffassungen werden ausgesprochen. Der Konflikt kommt auf den Tisch, durchaus auch emotional. Es gab sie in jedem fortgeschrittenen Konflikt, diese Phase der Diskussion um unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse.

Möglichkeiten einer konstruktiven Konfliktbeendigung:

Konfliktlösung:

Darunter verstehen wir eine völlige Angleichung der ursprünglich gegensätzlichen Standpunkte. Die Interessen beider Seiten finden volle Berücksichtigung. Wo echte Konfliktlösungen (Win-Win-Ergebnisse) erreicht werden können, ist eine deutlich verbesserte Basis für die Bewältigung zukünftiger Konflikte gegeben.

Konfliktregelung:

Darunter verstehen wir einen Kompromiss, bei dem ein gerechter Interessenausgleich stattfindet. Konfliktregelungen sind nicht mit "faulen" Kompromissen zu verwechseln. Diese wären dadurch gekennzeichnet, dass sich die Beteiligten um des Friedens willen oder aufgrund äußeren Drucks jeweils etwas entgegen kommen, in Wirklichkeit aber unverändert auf ihren ursprünglichen Standpunkten beharren und auf eine günstige Gelegenheit warten, diese doch noch (ohne Abstriche) durchzusetzen.

„Burgfriede“:

Darunter verstehen wir die Rückführung eines Konflikts aus dem Stadium der Diskussion oder Eskalation in das Stadium der bewussten, aber nicht geäußerten Gegensätze. Dies kann durch ein "Machtwort" eines Vorgesetzten geschehen, aber auch durch Übereinkunft der Beteiligten, wenn sie befürchten, dass andernfalls negative Folgen eintreten könnten, die schwerer wiegen als die von den einzelnen Konfliktbeteiligten bestenfalls erzielbaren Vorteile.

4. Überlagerter Konflikt

Die Konfliktparteien unterstellen sich zunehmend unlautere Motive und verdeckte Absichten, wie Eigennutz, Taktik und Unaufrichtigkeit. Das Sachproblem wird überlagert durch Wert- und Beziehungsfragen. Die Emotionen nehmen an Heftigkeit zu. Die Kontrahenten fühlen sich abgewertet und ihre Bedürfnisse nicht ernst genommen.

5. Eskalierter Konflikt

Fühlen sich die Beteiligten zunehmend in ihrer Würde und Integrität verletzt reagieren sie mit Wut und Empörung. Sie gehen zum „berechtigten“ Gegenangriff über. Die Auseinandersetzung ist geprägt von hoher Emotionalität und Wahrnehmungstrübung. Registriert wird nur noch, was die eigene Sichtweise bestätigt und die Angriffshandlungen rechtfertigt.

Destruktive Konfliktbeendigung

Verhärtung:

Der Konflikt ist „chronisch“ geworden, es herrscht „kalter Krieg“. Dieses Stadium kann Jahre oder gar Jahrzehnte überdauern. Tatsächlich oder vermeintlich erlittenes Unrecht wird nicht vergessen. Es bleibt als dauerndes Konfliktpotential für die Zukunft bestehen. Die Energie ist weniger auf die Durchsetzung eigener Ziele sondern vielmehr auf die Verhinderung der Ziele der Gegenseite gerichtet. Es kann dabei zu kleineren Eskalationen mit Siegern und Verlierern kommen, die jedoch nicht zu einer Klärung führen.

(Selbst-) Destruktion:

Die Energie richtet sich auf die psychische, physische oder materielle Schädigung oder gar Vernichtung des Gegners. Das Prinzip lautet: Du oder Ich! In letzter Konsequenz schrecken die Beteiligten auch nicht vor selbstschädigendem Verhalten zurück (Gemeinsam in den Untergang!).

Konfliktentwicklung und Intervention

Das Ziel aller Interventionen besteht darin, die Konfliktparteien in die Phase 3 (Diskussion) zu bringen:

Von Phase 1 nach Phase 2:

Gegensätze benennen
Indikatoren definieren, wann die Gegensätze zum Konflikt werden
Ggf. Frühwarnsystem installieren
Beispiele aus anderen Kontexten erläutern (Tayloring)
Regeln zum Umgang mit Konflikten vereinbaren

Von Phase 2 nach Phase 3:

Konflikt offen ansprechen
Tabu brechen
Folgen eines Fortbestands des Konflikts verdeutlichen
Feedback moderieren
Verdecktes Interview (Konfliktbeteiligte beantworten vorgegebene Fragen schriftlich auf entgegengesetzten Seiten einer Pinwand)

Von der Verhärtung nach Phase 5:

Mit beiden Parteien getrennte Vorgespräche führen um zu klären, ob eine Bereitschaft zur direkten Auseinandersetzung besteht
Inhalt der Gespräche transparent machen
Ich-Position klären helfen
Bereitschaft zur Übernahme der Du-Position ermitteln
Folgen des Fortbestands der Situation deutlich machen
Hierarchischer Druck

Von Phase 5 nach Phase 4:

Raum geben für Emotionen
Ggf. mit Ärgerritualen arbeiten
Negative Gefühle akzeptieren nicht dramatisieren
Auf Ich-Botschaften achten
Ein-Wort-Dialog

Von Phase 4 nach Phase 3:

Kontrollierter Dialog, um die gegenseitigen Vorurteilssysteme auszuräumen
Zum Perspektivenwechsel (DU- und Meta-Position) auffordern
Direkten Blickkontakt zwischen den Kontrahenten herstellen
Die unterschiedlichen Bezugsrahmen offen legen
Übertragungen und Projektionen transparent machen