

Reinhard Böhm

Konfliktmanagement

4

Soziale Kompetenz



Soziale Kompetenz 4

Konfliktmanagement

Reinhard Böhm

Konflikt- management

Eine Einführung zur Praxis
und Philosophie von Konflikten

VOGB

AK

ÖSTERREICH

Dieses Skriptum ist für die Verwendung im Rahmen der Bildungsarbeit des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Gewerkschaften und der Kammern für Arbeiter und Angestellte bestimmt.

Zeichenerklärung



Hinweise



Beispiele



Zitate

Stand: Juli 2018

Nachdruck: Dezember 2022

Impressum:

Layout/Grafik: Manuela Maitnar

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

© 2022 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien

Herstellung: Printservice

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Druckerei: CITYPRESS GmbH, Neutorgasse 9, 1010 Wien

Printed in Austria

Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben universal	6
Konflikte human bewältigen – aber wie?	7
Was ist ein Konflikt?	17
Welche Konfliktarten gibt es?	21
Was bewirken Konflikte, oder machen Konflikte „Sinn“?	29
Bewusstmachung und Orientierung	32
Konfliktanalyse und Konfliktdiagnose	33
Grundmodelle einer Konfliktbewältigung	40
Eskalationsdynamik in Konfliktsituationen	44
Neun Eskalationsstufen zur Unmenschlichkeit	45
Interventionen in Konfliktsituationen	50
Übersichten	56
Fallbeispiele	78
Anmerkungen	95
Literatur	98
Zum Autor	101

1 Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben universal

Konflikte sind im menschlichen Leben und Handeln allgegenwärtig und unvermeidbar, lautet eine Hypothese. Die Praxis des Lebens lehrt uns, dass ein konfliktfreies Leben schier unmöglich zu realisieren ist.

Der Irakkrieg oder auch die Terroranschläge¹ am 11. September 2001 in den USA (Anschlag auf das World Trade Center) und am 11. März 2004 in Spanien (Anschläge auf Schnellbahnzüge in Madrid), die die Auslöschung mehrerer Tausend Menschen in wenigen Minuten zur Folge hatten, zeigen in erschreckender Weise auf, dass die kriegerische Austragung von Konflikten enorme wirtschaftliche und psychische Schäden für unzählige Menschen mit sich bringt.

Solch einschneidende Weltereignisse lassen nicht nur ein tiefes Gefühl der Ohnmacht aufkommen, sondern auch die Flucht ins Schwarz-Weiß-Denken liegt sehr nahe. Anhand weniger Fakten werden Schuldige ausgemacht **oder eine Gruppe wird als „gut“, die andere als „böse“ oder „verabscheuungswürdig“ gebrandmarkt.**

Die Auseinandersetzung mit möglichen Ursachen ist mühsam und aufwändig. Auch wenn der Schrecken, das Unheimliche und Irritierende in der Welt einmal mehr zum Nachdenken auffordern möchte, leichter ist es, den Fernseher abzuschalten und zur gewohnten Tagesordnung zu wechseln.

Zudem wird stereotyp argumentiert, dass der Mensch eben von Natur aus über destruktive Verhaltensweisen verfüge und dass die Menschheitsgeschichte eine endlose Reihe mörderischer Kriegereignisse bis in die heutigen Tage ist, was ein schlagender Beweis für „das sogenannte Böse“ (Konrad Lorenz) auf der Welt sei.

Jedes Konfliktereignis ist einzigartig und hängt sehr stark von den kommunikativen Fähigkeiten und Gefühlswelten der Betroffenen und zum anderen von allgemeinen Umwelt- und Rahmenbedingungen ab, in denen sich die KonfliktpartnerInnen gerade befinden.

Damit die negative Gewaltspirale in Konflikten unterbrochen wird, müssten konsequentere Wege auf allen Ebenen der Gesellschaft nach humaner und kooperativer Konfliktbewältigung gesucht und beschritten werden.

Kein Zweifel, dass internationale Krisen, Kriege und Konfliktherde anders zu betrachten und zu behandeln sind als etwa individuelle Konflikte, die sich im kleinen überschaubaren Raum abspielen: auf der Beziehungsebene zwischen zwei Personen, in Arbeitsgruppen oder in Projektteams, im Freundes- oder Familienkreis. Menschen sind keine trivialen Maschinen², deshalb kann auch nicht vorhergesagt werden, wie sich jemand im konkreten Konfliktfall verhalten wird. Es kann auch nicht prognostiziert werden, ob ein Konflikt immer zu destruktiver Eskalation neigt.

Ob eine Konfliktbewältigung gelingt oder misslingt, hängt auch nicht immer vom guten Willen einer Konfliktpartnerin oder eines Konfliktpartners ab: Die Chronik- und Gerichtsseiten der Boulevardpresse sind voll mit Geschichten chaotischer, destruktiver und menschenverachtender Konfliktbewältigungsmuster. „Vielleicht hätte man viel früher eingreifen oder Hilfestellung anbieten müssen“, sagen zumeist jene, die immer im Nachhinein schon alles besser gewusst haben.

Mehr Konflikte am Arbeitsplatz durch Wirtschaftsdynamik?

Richard Sennett (2006) kommt zum Schluss, dass die „Kultur des neuen Kapitalismus“ nicht nur bereits alle Institutionen, Organisationen, Betriebe und Gemeinwesen erfasst hat, sondern dass sich hinkünftig auch nur eine bestimmte Art von Menschen³ in permanent instabilen Wirtschaftsgefügen behaupten wird können. Dieser Trend wird durch dynamische Veränderungen in einer zunehmend globalisierten Wirtschafts- und Geschäftswelt ausgelöst.

Fakt ist, dass der Druck auf die ArbeitnehmerInnen kontinuierlich anwächst, und damit nimmt auch die Konflikthäufigkeit in Betrieben stark zu. Zunehmend findet sich eine immer größer werdende Gruppe von ArbeitnehmerInnen in „flexibleren Arbeitsformen“⁴ vor. Dazu kommt, dass heute MitarbeiterInnen immer mehr Verantwortung am Arbeitsplatz zu tragen haben (Stichwort: Projektarbeit) als noch vor wenigen Jahren.

1 Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben universal

Unternehmen und Organisationen sind heute viel schneller einem immer härter werdenden Konkurrenzdruck ausgesetzt und reagieren deshalb mit



„Verflachung von Hierarchien, Veränderungen der Führungsprinzipien sowie der zunehmenden Bedeutung von Arbeitsteams und Projektgruppen“. (Visvader, 2001, S. 19)

Sind Konflikte am Arbeitsplatz „normal“?

Für Konflikte am Arbeitsplatz gilt besonders: Überall dort, wo einzelne Menschen zusammen leben, zusammen arbeiten oder miteinander in enger Beziehung stehen, treffen unterschiedliche Interessen, Vorlieben, Werthaltungen, Moralvorstellungen, Meinungen, Bedürfnisse und auch Vorurteile aufeinander. Diese Erkenntnis hat vor allem für die Arbeitswelt besondere Bedeutung, weil immer mehr Zeit am Arbeitsplatz verbracht wird und somit die Konflikthäufigkeit tendenziell zunimmt.

Konflikte gehören heute zum Alltag von Teams, Abteilungen, Projektgruppen, Organisationseinheiten oder öffentlichen Institutionen und können – wenn sie konstruktiv ausgetragen werden – zu einer positiven Weiterentwicklung von Einzelpersonen und des Gemeinwesens beitragen. In diesem Sinne dürfen Konflikte am Arbeitsplatz als durchaus „normal“ betrachtet werden.

Mobbing als gescheiterte Konfliktbewältigung

Als ein Ergebnis unbearbeiteter Konflikte am Arbeitsplatz darf heute das Phänomen „Mobbing“⁵ betrachtet werden. Jedem Mobbingprozess geht zumeist ein unbearbeiteter Konflikt voraus, der nicht konstruktiv zwischen den Beteiligten ausgetragen wurde. Dieser Konflikt schwelt unter der Oberfläche weiter und kann zum Auslöser vielfältiger Mobbingaktivitäten werden. Feindbilder werden aufgebaut und unter dem Deckmantel der Sachauseinandersetzungen werden die Aggressionen auf vermeintlich Schuldige projiziert. In diesem Sinne kann Mobbing auch als inszeniertes Angstabwehrverhalten in Organisationen begriffen werden. Neben den erheblichen psychischen und physischen Schäden, die Mobbingprozesse bewirken, zeigen sie in ungeschminkter Weise auf, dass vielfach der Umgang mit Macht auf betrieblicher Ebene von Seiten des Manage-

ments und Führungskräften in unkritischer Weise passiert. Evident ist, dass in heiklen Konfliktsituationen eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema Macht vermieden wird. Denn: Beim Mobbing gegenüber einem/einer Untergebenen verliert die Macht ihre Legitimität, weil sie ausschließlich den persönlichen Interessen des jeweiligen Machtinhabers/der Machtinhaberin dient.



„Mobbing beschreibt eine Konflikteskalation am Arbeitsplatz, bei der das Kräfteverhältnis zu Ungunsten einer Partei verschoben ist. Die Konfliktpartei ist systematisch feindseligen Angriffen⁶ ausgesetzt, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, häufig auftreten und zu maßgeblichen individuellen und betrieblichen Schädigungen führen.“
(Kolodej)

Wegschauen und Nichthandeln in diesem Bereich hat nicht nur für die Betroffenen und das Betriebsklima negative Auswirkungen, sondern auch den Unternehmen selbst entstehen dadurch enorme Folgekosten. Hirigoyen versteht



„unter Mobbing am Arbeitsplatz jede Verhaltensweise (...), die durch das bewußte Überschreiten von Grenzen – in Benehmen, Handlungen, Gesten, mündlichen oder schriftlichen Äußerungen – die Persönlichkeit, die Würde oder die psychische bzw. physische Unversehrtheit einer Person beeinträchtigen, deren Anstellung gefährden oder das Arbeitsklima verschlechtern kann.“ *(Hirigoyen, 2002, S. 69)*

Der Mobbingprozess gliedert sich in vier Phasen:

- **Phase 1**
Ein Konflikt wird nicht konstruktiv gelöst.
- **Phase 2**
Es wird systematisch Psychoterror ausgeübt.
- **Phase 3**
Die Personalleitung schaltet sich ein.
- **Phase 4**
Ausschluss aus der betrieblichen Gemeinschaft.

1 Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben universal

Physische und psychische Beeinträchtigungen durch Mobbing

- Schon nach einigen Tagen treten Symptome des Unwohlseins auf.
- Nach rund einem halben Jahr besteht Gefahr einer „Posttraumatischen Belastungsstörung“⁷.
- Belastung des familiären Umfeldes verstärkt Suizidgefahr
- Nach 1–2 Jahren: Auftreten generalisierter Angststörungen, Suchtgefahr und Persönlichkeitsveränderung

Was kann in Betrieben gegen Mobbing getan werden?

- Entwicklung eines kooperativen Führungsstils
- Förderung von Kooperation im Firmenleitbild
- Schaffung innerbetrieblicher Anlaufstellen/Beratungsstellen
- Entwicklung einer Konfliktkultur auf allen Hierarchieebenen
- Betriebsvereinbarungen zur Verhinderung von Mobbing
- Sanktionen (Androhung arbeitsrechtlicher Schritte)

Was kann der/die Gemobbte gegen Mobbing tun?

- Aneignung von Kenntnissen über die Mobbing-Dynamik
- Führung eines Mobbing-Tagebuchs: Auflistung von täglichen Vorkommnissen
- MobberIn auf sein/ihr Tun ansprechen: mit der eigenen Aggression konfrontieren
- Aktivierung des eigenen sozialen Netzwerks, um Isolierung zu verhindern
- Reduzierung der eigenen Angriffsflächen (Auseinandersetzung mit der eigenen Verletzbarkeit)
- Selbstbewusstes Auftreten: verbal, körperlich, sprachlich und auf der Verhaltensebene
- Beachtung der Gruppennormen
- Abwehr von persönlichen Angriffen, Untergriffen und Beleidigungen
- BeraterInnen aufsuchen: Betriebsrat, Arbeiterkammer, ÖGB usw.
- Beschreitung des Rechtsweges
- Psychotherapie, Supervision, Coaching usw.

Die wichtigsten Maßnahmen gegen Mobbing im Überblick:

- Psychotherapie, Supervision, Coaching usw.
- Über Mobbing im Betrieb reden – Offenlegung
- Reflexion über Firmenkultur/Normen
- Rechtliche Schritte (Betriebsvereinbarung/Beratungsstellen von ÖGB und AK)
- Permanentes Konfliktmanagement einrichten
- Kooperativer Führungsstil

Gewalt- und Aggressionsbereitschaft im menschlichen Zusammenleben

Normalerweise werden Konflikte ganz unspektakulär von den Beteiligten bewältigt. Einmal gibt der eine, ein anderes Mal gibt der andere etwas nach. Vielleicht wird sogar ein guter Kompromiss gefunden, mit dem alle einverstanden sind, und das Problem ist aus der Welt geschafft. Trotzdem gibt es die Situation, dass eine/r der Beteiligten ein falsches Wort zur falschen Zeit ausspricht und schon fliegen die „Fetzen“. Plötzlich artet die vorher noch harmlose Diskussion zwischen PartnerInnen in ein Streitgespräch, in eine harte Debatte aus. Das Gesprächsklima wird von ungezügelter Emotionen beherrscht und vergiftet. Es kommt entweder zu Kampf- oder Fluchtreaktionen.

Das vorher noch Gemeinsame bricht weg, ein **Abtausch von Angriff und Gegenangriff** lässt die Konfliktparteien in eine Spirale der Angst und Gewalt abgleiten. Der Konflikt eskaliert, und ein völliger Zusammen- oder Abbruch der Kommunikation erscheint in dieser Situation für die Konfliktparteien die einzige Möglichkeit. Im besten Fall bleibt es bei Hass und Verachtung für den/die andere/n, im schlechtesten folgen **Schädigungsabsichten**, die bis zur realen Vernichtung gehen können. Es herrscht Kriegszustand, und die gesamte vorhandene Energie wird in die Eliminierung der Gegnerin oder des Gegners investiert. Die Folgen sind enorme ökonomische, körperliche und seelische Schäden und nachhaltige Traumatisierungen nicht nur der unmittelbar Beteiligten, sondern auch der Angehörigen. Deshalb ist es immer wieder zielführend, den Fokus auf die **latente Gewaltbereitschaft**⁸ in der Gesellschaft und auf das hohe **individuelle Aggressionspotenzial**⁹ im Menschen zu richten.

1 Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben universal

Gewalt als spezifisch menschliches Phänomen ist vermutlich so alt wie die Menschheitsgeschichte selbst. Ist eine gewaltlose und friedliche Welt möglich? Gewalt als einzige Möglichkeit, die eigenen Interessen erfolgreich durchzusetzen? Gewalt als männliches Dominanzverhalten in Beziehungen, Gruppen und auf der politischen Ebene? Gewalt als dringend zu bearbeitendes Problem für PolitikerInnen, PädagogInnen, ErwachsenenbildnerInnen, ErzieherInnen und Eltern?

Gewalt als spezifisches Männerproblem

Faktum ist, dass gewaltförmige Auseinandersetzungen im Alltag sehr häufig vorkommen und dass die überwiegende Zahl von Gewaltverbrechen von Männern begangen und Kriege und kriegerische Konflikte weltweit zu fast 100 Prozent von Männern ausgetragen werden.

Somit erscheint **Gewalt oft als spezifisches Männerproblem** oder sie kann auch als Versuch gescheiterter Konfliktbewältigung gewertet werden. Gewalt ist somit ein hochexplosives gesellschaftliches Thema, das jede/n von uns tagtäglich betrifft. Dies wird noch verstärkt durch die Präsenz gewaltverherrlichender Fernsehfilme und Kinoproduktionen.

Die Konsequenzen sind vor allem für die Gewaltopfer fatal: lebenslange Traumatisierungen, nachhaltige Schäden an Körper und Geist, die in psychischen und psychosomatischen Erkrankungen ihren Ausdruck finden. Es besteht kein Zweifel, dass Gewalt im privaten Umfeld und das ungezügelte Ausleben individueller Aggressionspotenziale von der Gesellschaft stärker zu kontrollieren und zu sanktionieren sind, um jene Gruppen zu schützen, die nicht in der Lage sind, sich adäquat zu verteidigen.

Opferschutz muss in der Gesellschaft oberste Priorität haben. Damit dem „männlichen“ Gewaltproblem präventiv¹⁰ begegnet werden kann, gibt es seit wenigen Jahren auch für die Gewalttäter eigene „Antigewaltprogramme“¹¹.

Gewaltprävention in der Männerberatung



„Primäres Ziel unserer Arbeit, die auf sozialpädagogischen, therapeutischen und kognitiven Ansätzen basiert, ist das Gewalthandeln zu beenden. Weiters geht es darum, den Ursachen und Bedingungen auf die Spur zu kommen. Wir sehen männliche Gewalt als willentliche Handlung, in der der Jugendliche zwar weiß, was er tut, aber selten, warum er es tut und was ihn dazu veranlasst. In therapeutischen Einzelgesprächen und im Rahmen der Gruppenarbeit haben die Jugendlichen die Möglichkeit, ihr Verhalten zu reflektieren sowie deren Bedingungen und Bedeutungen aufzuspüren (z.B. Gewalt als Versuch, Gefühle zu vermeiden, zu unterdrücken oder zu verleugnen; Gewalt als paradoxer Versuch, Nähe zu vermeiden und gleichzeitig herzustellen; Gewalt als Produkt stereotyper, tradierter Geschlechtsrollen; Gewalt als Kontrollbedürfnis; Gewalt als Ausdruck einer brüchigen Identität; Gewalt als Ausdruck von Sprachlosigkeit, Körperferne, Rationalität; Gruppendruck, Gewalt als Reaktion auf Alltagsrassismus, gesellschaftlich bedingter Deprivation, Ausgrenzung und Randgruppensein etc.). Unsere Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass Jugendliche ihr Gewalthandeln nicht beenden, solange sie zu den Bedingungen und Ursachen keinen Zugang haben, bestehende Wert- und Normhaltungen nicht hinterfragt werden und keine Alternativen zur Verfügung haben. Unsere Arbeit umfasst die therapeutische Betreuung des jugendlichen Täters im Einzel- und/oder Gruppensetting. Zugang zum Programm ist die gerichtliche Weisung. (...).

Die Gruppenarbeit besteht aus einzelnen Modulen, die kontinuierlich durchgearbeitet werden und folgende Themen und Inhalte umfassen:

- Rekonstruktion der Delikte aus Niederschriften und Strafakten
- individuelle und systemische Folgen der Gewalthandlung(en)
- Einsicht, Übernahme der Verantwortung, Hinterfragen von Verharmlosung und Rechtfertigung
- Grenzen, Wahrnehmung von eigenen und Grenzen der potentiellen Opfer

Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben universal

- Erfahrungen von Gewaltopfern, Opferempathie
- Männliche Sexualität und Gewalt
- Männliche Rollenbilder, Zusammenhang von Geschlechtsrollenstereotypen und Gewalt
- Gewalt in Beziehungen, Homophobie und Sexismus
- Auseinandersetzung mit Macht- und Ohnmachtsgefühlen
- Verständnis für Zusammenhang von eigener Persönlichkeit, Sozialisation und Einstellungen
- Alternativen zum Gewalthandeln, Entwicklung situativer Ausweichmöglichkeiten („Time-out-Techniken“)
- Selbststärkung, individuelle Ressourcen, Selbstbild, Fähigkeitszirkel
- Beziehungsfähigkeit, Beziehungsängste
- Soziale Kompetenzentwicklung: Umgang mit Autoritäten, Konfliktfähigkeit
- Peergroup-Verhalten, Umgang mit Gruppendruck (Bandenkriminalität)
- Klärung der noch zu entwickelnden Schritte
- Rückfallsprophylaxe

Die Einsicht in Gewaltbereitschaft und Verantwortung für Gewaltinszenierungen und deren Folgen, das Verständnis für und das Einfühlen in das/die Opfer, die Aufarbeitung der eigenen Biografie in gewaltträchtigen gesellschaftlichen Strukturen und familiären Systemen und ein Training, das die Entwicklung von Selbstbewusstsein und sozialer Kompetenz fördert, die reale Umsetzung von Opferschutz sowie eine effektive Rückfallsprophylaxe ist Ansatz und Ziel des Programms. Die Haltung der GruppenleiterInnen dabei ist wertschätzend und konfrontativ. Methodisch orientiert sich das Gruppenprogramm an international bewährten Ansätzen in der Antigewaltarbeit, mit speziellen Adaptionen und Veränderungen bezüglich österreichischer Verhältnisse.

Je nach Delikt, Einsichtsfähigkeit und Motivation absolvieren die Jugendlichen die einzelnen Module, wenn nötig auch wiederholend, bis

gewährleistet ist, dass die Inhalte internalisiert wurden und relativ sicher ist, dass keine weiteren Gewalthandlungen folgen. Im Einzelfall sind flankierende Maßnahmen notwendig (z.B. parallele Weiterführung von Einzelsitzungen). Die Vernetzung der Arbeit (Elterngespräche, Kooperation mit Bewährungshilfe, Gericht, Schule, Lehrstelle, Arbeitgeber, Jugendämtern) ist ebenso wichtiger Bestandteil des Programms. (...).

Langfristig gesehen zeigen unsere Erfahrungen und internationale Begleitstudien, dass die Auseinandersetzung mit und Sensibilisierung zum Thema Gewalt und Männlichkeit nicht nur ein erster Schritt zur Veränderung sein kann, sondern ihre Spuren in den kognitiven und emotionalen Wahrnehmungs- und Verarbeitungsmustern der Jugendlichen hinterlässt. Die Gruppenarbeit soll Anstoß sein, bislang unhinterfragte Lebens- und Orientierungsentwürfe zu thematisieren sowie Alternativen zu den leidbringenden Gewaltinszenierungen (gegen sich und andere) transparent und lebbar zu machen. Die Jugendlichen sollen einen Rahmen zur Verfügung haben, in dem es möglich wird, einen möglichst umfassenden Verständniszusammenhang zwischen ihren Gewaltinszenierungen, ihrer Persönlichkeit, der eigenen Geschichte, der Spannung zwischen Wunsch und Versagung, ihren Ängsten und Konflikten herzustellen und zu verdeutlichen, dass Männlichkeit und Gewalt nicht länger zusammengedacht werden müssen."

(Quelle: www.maenner.at, abgefragt am 26. 8. 2009)

Aktives gewaltfreies Verhalten ist erlernbar

Indem sich Gewalttäter ihre Ängste und Handlungsgrenzen bewusst machen, erfahren sie gleichzeitig auch mehr über den Bereich, der zwischen diesen Grenzen liegt. Oft wird die Vielfalt der Handlungsoptionen in schwierigen Situationen unterschätzt. In Rollenspielen und konkreten Übungen zum Umgang mit direkter Gewalt können neue Antworten auf Konfliktsituationen entdeckt werden.

1 Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben universal

Gewaltfreie Kommunikation¹² als wichtiger Meilenstein zur Konfliktbewältigung

Das Modell der „Gewaltfreien Kommunikation“ (Rosenberg, 2004) möchte den Kommunikationsfluss zwischen den Menschen erleichtern, damit der Austausch von Informationen für die Lösung und Bereinigung von Konflikten nachhaltig gelingt. Im Blick bleiben immer die Werte und Bedürfnisse, die alle Menschen gemeinsam haben. Eine Sprache, die bewusst abwertend oder ablehnend ist, wird dabei vermieden. Dieses Kommunikationsmodell unterstellt, dass jeder Mensch nicht aus Schuld, Angst oder Scham handelt, sondern einen Beitrag zur Lebensbereicherung leisten möchte. Ziel der „Gewaltfreien Kommunikation“ ist, dass Menschen für ihre Entscheidungen die Verantwortung übernehmen und an einer allgemeinen Verbesserung ihrer Beziehungsqualität arbeiten.

Mit „Gewaltfreier Kommunikation“ kann die Basis für gutes Betriebsklima geschaffen und betrieblichen Ängsten entgegengewirkt werden. Neuere Studien zur Entstehung betrieblicher Ängste zeigen einmal mehr auf,



„dass alle vorgestellten, betrieblich signifikanten Ängste letztendlich auf die Befürchtung von Beschäftigten zurückzuführen sind, persönliche Wertschätzung und Anerkennung zu verlieren.“

(Panse/Stegmann, 2004, S. 56)

In diesem Sinne kann Angst auf betrieblicher Ebene als bedrohlich empfundener Stressor identifiziert, aber auch als Machtinstrument von der Führungsebene eingesetzt werden.

Ein eindeutiger Konfliktbegriff lässt sich weder historisch, soziologisch noch sozial-philosophisch oder nur rein psychologisch ausmachen. Zumeist wird ein Konflikt als sozialer Interaktionsprozess zwischen den gegensätzlichen und unversöhnlichen Interessenslagen von Einzelpersonen und Gruppen verstanden. Historisch betrachtet ging es bei den meisten sozialen und gesellschaftlichen Konflikten um die Verbesserung von Lebenschancen oder auch um einen „Kampf um Anerkennung“¹³ sozial benachteiligter Gruppen.

Die Geschichte der Arbeiterbewegung, die Entstehung revolutionärer Bewegungen in der Dritten Welt und vielfältige politische Widerstandsformen von

„unten“ gegen Herrschaft und allumfassende Staatsmacht sind letztlich Ausdruck sozial-ökonomischer und gesellschaftlicher Konflikte.

Für Pietschmann (2002) handelt es sich darüber hinaus bei vielen Konflikten um unauflösbare Widersprüche, die den Charakter einer „Aporie“ (im Griechischen ausweglose Situation) angenommen haben. Diese lassen sich nicht mehr mit den Grundregeln des „richtigen“, sprich widerspruchsfreien, Denkens, das auf der Aristotelischen Logik des Abendlandes aufbaut, auflösen.

„Objektiv“ lässt sich die Frage, was ein Konflikt ist, ohnehin nicht beantworten. Ein produktiver Erkenntnisprozess über das konkrete Konfliktgeschehen ergibt sich für die Konfliktparteien erst dann, wenn sie sich ihrer Gefühlslagen, (Vor-)Urteile, Bewertungen und Deutungsmuster bewusst geworden sind. Erst ab diesem Zeitpunkt kann von konstruktiver Konfliktbewältigung gesprochen werden.

Friedrich Glasl¹⁴, einer der renommiertesten österreichischen Konfliktforscher, warnt in seinem „Konfliktmanagement“ vor einem allzu weit gefassten Konfliktbegriff. Durch inflationäre Anwendung des Begriffes kommt es zur



„(...) Vernebelung oder Polarisierung. Im Umgang mit dem Begriff, Konflikt' zeigt sich ein ähnliches Phänomen wie mit dem Begriff ‚Macht': Er wird auf alle möglichen Situationen ausgeweitet und emotional überladen – und bewirkt eine Mythologisierung der Situation und eine Phantombildung. Die Betroffenen fühlen sich dadurch in kurzer Zeit machtlos und hilflos. Entweder resignieren sie – oder sie schlagen in blinder Wut um sich und zerstören noch mehr.“ (Glasl, 1997, S. 12)



1 Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben universal

Konfliktdefinitionen

Von einem Konflikt kann jedenfalls dann gesprochen werden, wenn

- zwei Elemente / Streitparteien
- unterschiedliche Interessen / Standpunkte
- gleichzeitig durchsetzen wollen und
- dadurch eng verbunden sind.

Damit Konflikte von Nichtkonflikten unterscheidbar werden, kommt Glasl zu folgender – etwas abstrakt wirkender – **Definition eines sozialen Konflikts:**



„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur/anderen Akteuren in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“ (Glasl, 1997, S. 14 f.)

Berkel¹⁵ bringt hingegen eine sehr kurze Definition für Konflikte ins Spiel:



„In der Psychologie, aber auch in den Sozialwissenschaften allgemein, spricht man von einem Konflikt dann, wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind.“ (Berkel, 1997, S. 10)

Interessensgegensatz führt zum Konfliktsyndrom¹⁶

Auf jeden Fall kann gesagt werden, dass unter Konflikten eine **Interessenskollision** verstanden wird, die sich im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen eines Menschen auswirkt. Konflikte werden von den Betroffenen sehr negativ und belastend empfunden. Zudem ist der Alltag empfindlich gestört und die Gedanken- und Gefühlswelt befindet sich in einer Negativspirale. Feindseliges Verhalten gegenüber der anderen Seite ist die Folge. Schon deshalb sollten Konflikte so rasch wie möglich bearbeitet werden, denn ...

→ **Konflikte sind Störungen.**

Sie unterbrechen den normalen Arbeitsablauf und erzeugen Desorientierung!

→ **Konflikte wirken belastend.**

Wir fühlen uns in Konfliktsituationen angespannt und unter Druck gesetzt!

→ **Konflikte neigen zur Eskalation.**

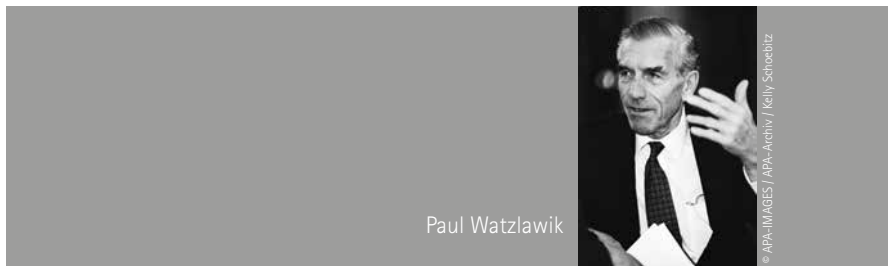
Sie greifen auf immer mehr Menschen und Themen über, weiten sich aus und werden intensiver!

→ **Konflikte erzeugen einen Lösungsdruck.**

Sie müssen bewältigt werden, damit die Konfliktparteien wieder mit sich in Einklang sind und sich den täglichen Aufgaben zuwenden können!

Konfliktsituationen erfordern einen erweiterten Realitätsbegriff

In Konflikten **sieht sich jede Seite im Recht** und handelt auch demgemäß immer richtig, während sich die Gegenseite im Unrecht befindet und konsequenterweise falsch handeln muss. So ist es nicht verwunderlich, dass eine Seite die Wirklichkeit für sich reklamiert, während die andere Seite in der Illusion zu leben scheint.



Die **konstruktivistische Theorie**¹⁷ geht davon aus, dass Wirklichkeit nicht gefunden wird, sondern von den Subjekten permanent erfunden bzw. konstruiert wird (vgl. auch die Werke „Die erfundene Wirklichkeit“ und „Wie wirklich ist die Wirklichkeit?“ von Paul Watzlawick, 2001). Deshalb kann vom konstruktivistischen Standpunkt aus betrachtet „auch nie ein bestimmter gangbarer Weg,

1 Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben universal

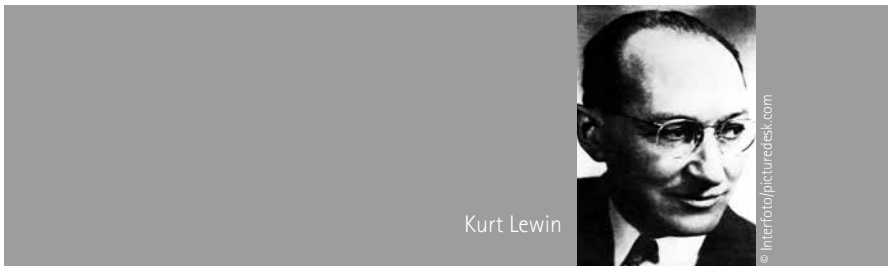
eine bestimmte Lösung eines Problems oder eine bestimmte Vorstellung von einem Sachverhalt als die objektiv richtige oder wahre bezeichnet werden" (E. v. Glasersfeld in Foerster u. a., 1992, S. 32).

Weiters wird bei diesem Ansatz der/die BeobachterIn (KonfliktreglerIn oder MediatorIn¹⁸, WissenschaftlerIn, Experte/Expertin, TherapeutIn, SupervisorIn etc.) als Teil des Gesamtsystems betrachtet.

Die **Systemtheorie**¹⁹ wiederum geht in ihren Annahmen davon aus, dass sich soziale Systeme (ähnlich wie biologische Umwelten) selbst organisieren und zudem autonom gegenüber anderen Umwelten verhalten können.

In der Praxis systemischer Intervention oder Konfliktregelung geht es deshalb vorrangig um eine **Suche nach alternativen Sichtweisen und Lösungsstrategien**. Der/Die KonfliktreglerIn ist nicht für richtige Lösungen zuständig, sondern in seiner/ihrer Eigenschaft als Experte/Expertin des Reflexionsprozesses werden gemeinsam mit den KonfliktpartnerInnen „**passende Lösungen**“ entwickelt.

Systemische Konfliktregelung gestaltet sich als dialogischer Prozess zwischen Konfliktparteien und KonfliktreglerInnen und möchte zu einer „positiven Konfliktthandhabung“²⁰ beitragen.



Innere bzw. seelische Konflikte

Eine erste Einteilung von Konflikten unterscheidet **innere bzw. seelische** und **äußere bzw. soziale** Konflikte. Die Ursachen von Konflikten können zum Beispiel durch unterschiedliche psychologische Theorien erklärt werden.

Der psychoanalytische Konfliktbegriff

Schon der Begründer der Psychoanalyse, Sigmund Freud²¹ (1856–1939), prägte einen wichtigen Konfliktbegriff. Freud entdeckte, dass vor allem **tabuisierte Erlebnisinhalte** (die von schmerzlicher, gesellschaftlich unerlaubter, sexueller oder auch aggressiver Natur sind und im Widerspruch mit den eigenen bewussten Wertmaßstäben und Einstellungen stehen) verdrängt bzw. abgewehrt werden müssen.

Die **verdrängten Erlebnisse** bilden dann die **Basis für unlösbare innere Konflikte**, die sich in vielfältiger Weise psychisch (z. B. in der Ausbildung von Neurosen) und somatisch (z. B. in vermehrter Krankheitsanfälligkeit) äußern und auf diesem Weg einen permanenten Leidensdruck erzeugen können.

Der verhaltenspsychologische Konfliktbegriff

Im Gegensatz zu Freud spricht der Sozialpsychologe Kurt Lewin²² (1890 bis 1947) nicht von verdrängten psychischen Inhalten, sondern von **ambivalenten Kräften**, die auf eine Person widersprüchlich einwirken und so innere Konflikte erzeugen können.

Durch das gleichzeitige Aufeinandertreffen mehrerer positiver oder negativer Verhaltensoptionen kommt die Person in einen Zwiespalt, der schnelle Entscheidungen nicht (mehr) zulässt.

Dadurch kommt es zu inneren Spannungen, die zu Entscheidungsunfähigkeit führen und negative Auswirkungen auf das Denken, Handeln und die Gefühle einer Person ausüben können (siehe auch Herkner, 1991, S. 85 ff):

1 Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben universal

Drei Beispiele für Konflikte auf der Verhaltensebene:

→ Der Annäherungskonflikt („Appetenzkonflikt“)

Eine Person steht zwischen zwei Zielen, die sie für gleich wertvoll hält, aber nicht gleichzeitig anstreben bzw. erreichen kann. (z. B.: Ein/e ArbeitnehmerIn mit Karriereaussichten erhält ein attraktives Angebot von der Konkurrenz.)

→ Der Vermeidungskonflikt („Aversionskonflikt“)

Eine Person muss sich zwischen zwei Tatsachen entscheiden, die sie beide als Übel betrachtet. (z. B.: Soll ich zum Zahnarzt gehen – negative Erfahrung, Angst tritt auf – oder die Schmerzen weiterhin ertragen?)

→ Der Annäherungs–Vermeidungs–Konflikt („Appetenz–Aversionskonflikt“)

Eine Person steht vor einer Entscheidung, die ihr sowohl Wertvolles wie Übles bringt. (z. B.: Einer Mitarbeiterin wird ein neues Tätigkeitsfeld angeboten. Nimmt sie das Angebot an, kann sie zwar ihren Verdienst erheblich steigern, ist aber nur noch an den Wochenenden zu Hause.)

Der entscheidungstheoretische Konfliktbegriff

Nach der Theorie des Sozialpsychologen Leon Festinger (1919–1990) erleben Menschen nach bestimmten Entscheidungen einen inneren unangenehmen Spannungszustand, die so genannte „kognitive Dissonanz“.



Dieser „innere Konflikt“ tritt in Situationen auf, wenn sich jemand zwischen zwei gleichwertigen Alternativen entscheiden soll. Ein Beispiel: Sie wollen sich ein neues Auto kaufen. Sie haben die Wahl zwischen zwei verschiedenen Automarken, die Ihnen die gleiche Qualität, den gleichen Komfort, die gleiche Sicherheit bieten, und die Fahrzeuge kosten auch das gleiche. Für welche Marke werden Sie sich entscheiden?

Da dieser Zustand als sehr unangenehm empfunden wird, steigt gleichzeitig der Druck, die „kognitive Dissonanz“ zu verringern. Dies kann dadurch erreicht werden, dass in solchen Situationen entweder neue Informationen gesucht werden (z.B. andere Automarken) oder ein Einstellungswandel bzw. eine Handlungsänderung eintritt.

Nach der Theorie Festingers ergibt sich weiters, dass nach einer getroffenen Entscheidung **nur jenen Informationen der Vorzug gegeben wird, welche die getroffene Entscheidung als „richtig“ erscheinen lassen**, und dass widersprüchliche Informationen aus dem Entscheidungsprozess ausgeklammert werden.

Interpersonale oder äußere Konflikte

Die folgende Einteilung, die an Schwarz (1997) angelehnt ist, gibt einen Überblick über die häufigsten Konfliktthemen, die zwischen Paaren, in Gruppen, Organisationen oder Institutionen vorkommen.

Paarkonflikte

Diese können sich entwickeln, wenn zwischen den Partnern ein Interessensgegensatz vorherrscht und ein Partner Einfluss und Macht auf die Meinung des/der anderen auszuüben versucht.

Mögliche Themen:

→ Identitätskonflikte

(z. B. Alleingang versus gemeinsame Entscheidung)

→ Distanzkonflikte

(z. B. Spannung zwischen Nähe und Distanz)

Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben universal

→ **Entwicklungskonflikte**

(z. B. Spannung zwischen Wandel und Stillstand)

→ **Rollenkonflikte**

(z. B. Soll ich tun, was der/die andere von mir erwartet?)

→ **Konkurrenzkonflikte**

(z. B. Wer von zwei Personen ist besser?)

→ **Symmetrie gegen Komplementarität**

(z. B. Wahrung von Eigenständigkeit oder passe ich mich meinem Partner in jeder Situation an?)

Kommt eine dritte Person hinzu, ist nicht nur neues Konfliktpotenzial im Spiel, sondern auch eine neue Form von Konflikten entsteht:

Dreieckskonflikte

Während zwischen zwei Personen eine Beziehung besteht, entwickeln sich zwischen drei Personen gleich drei mögliche Beziehungen: A:B, B:C oder A:C. Dieses spezifische Grundmuster findet sich oft im Beziehungsdreieck von Eltern und Kindern.

Mögliche Themen:

→ **Koalitionskonflikt**

(Z. B. zwei gegen einen)

→ **Eifersuchtskonflikt**

(Z. B. eine neue, dritte Person bricht in Paarbeziehung ein.)

→ **Rivalitätskonflikt**

(Z. B. zwei Mitarbeiter rivalisieren um die Gunst ihrer beider Führungskraft.)

→ **Delegationskonflikt**

(Z. B. Kommunikation zwischen PartnerInnen wird über eine/n Dritte/n gespielt oder das Spiel „Wenn sich zwei streiten, freut sich der Dritte.“)

Gruppenkonflikte

Die Gruppe ist stammesgeschichtlich die älteste Form der Kooperation und der Konfliktaustragung. Ab einer Gruppengröße von vier Personen tritt dieser Konflikttyp zumeist auf.

Von arbeitsfähiger oder überschaubarer Gruppe (Face-to-Face-Beziehung noch möglich) wird ab einer Zahl von sieben bis maximal 14 Gruppenmitgliedern gesprochen. Noch größere Gruppen haben die Tendenz, in kleinere Untergruppen zu zerfallen und fühlen sich durch Paare oder Dreiecke bedroht.

Mögliche Themen:

→ **Untergruppenkonflikte**

(Z. B. Gruppen fühlen sich durch Paare und Dreiecke bedroht.)

→ **Territorialkonflikte**

(Z. B. Kampf um Kompetenzen, Einflussphären und Ressourcen)

→ **Rangkonflikte**

(Z. B. Wer hat die Alphaposition, wer die Omegaposition in der Gruppe inne? Siehe dazu auch Seite 29 das Kapitel „Konflikte steuern das Gruppenverhalten“.)

→ **Normierungs- und Bestrafungskonflikte**

(Z. B. bei Verletzung gegen die in einer Gruppe bestehenden offiziellen oder informellen Regeln)

→ **Zugehörigkeitskonflikte**

(Z. B. Loyalität zur Gruppe oder wie werden Neue in eine bestehende Gruppe integriert?)

→ **Führungskonflikte**

(Z. B. Wer führt eigentlich in der Gruppe? oder der Gegensatz SpezialistInnen contra Vorgesetzte)

→ **Reifungs- und Ablösungskonflikte**

(Z. B. Jüngere MitarbeiterInnen kämpfen im Unternehmen um eigene Identität.)

→ **Substitutionskonflikte**

(Z. B. Konfliktthemen werden nicht offen artikuliert, weil Angst auslösend, deshalb werden lieber „neutrale“ Themen behandelt.)

→ **Verteidigungskonflikte**

(Z. B. Gerade in Schwierigkeiten oder bei offensichtlichem Fehlverhalten von Führungskräften wird von den Gruppenmitgliedern bedingungslose Loyalität eingefordert.)

1 Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben universal

Organisationskonflikte

Aufgrund der Tatsache, dass lose Gruppen von Menschen auf Dauer nicht freiwillig kooperieren, ist, historisch betrachtet, die Hierarchie (heilige Ordnung) erfunden worden. Während hierarchisch aufgestellte Organisationen die Verbindung zwischen den handelnden Personen zentral steuern müssen, läuft in Gruppen, Dreiecken und Paaren die Kommunikation noch direkt ab. Sicher ist, dass Gruppen oder Gruppenverbände sich nur durch „äußeren Zwang“ auf eine Organisationslogik einigen können.

Deshalb kommt Schwarz (1997) auch zum Schluss,



„dass die meisten Organisationskonflikte bis heute auf Konflikte zwischen Subgruppen beziehungsweise zwischen Peripherie und Zentrum zurückzuführen“ sind. (Schwarz, 1997, S. 157)

Mögliche Themen:

- **Abteilungsegoismus**
(z. B. Produktionsabteilung gegenüber Marketing & Verkauf)
- **Herrschaftskonflikte**
(z. B. klassischer Konflikt zwischen „Herr und Knecht“ bzw. Zentrum vs. Peripherie)
- **Doppelmitgliedschaft**
(z. B. Konflikte, die vor allem in „Sandwichpositionen“ anzutreffen sind)
- **Veränderungskonflikte**
(z. B. Konflikte, die durch das rigide Festhalten tradierter Normensysteme ausgelöst werden)
- **Strukturkonflikte**
(z. B. Konflikte, die durch nichtfunktionale Kommunikationsarchitektur in der Organisation ausgelöst werden – Projektmanagement vs. Linienmanagement)
- **Verfassungs- und Legitimationskonflikte**
(z. B. Delegierte gegenüber dem einfachen [Partei]Mitglied der Organisation)

Systemkonflikte

Darunter versteht man alle Konflikte, die auf unterschiedlichen Denksystemen beruhen. Auseinandersetzungen zwischen verschiedenen Weltbildern, Wissenschaftsanschauungen (Paradigmen), Wirtschaftssystemen oder politischen Systemen.

Mögliche Themen:

→ **Interkulturelle Konflikte**

(z. B. Konflikte, die sich in der Kommunikation mit unterschiedlichen Kulturen ergeben können)

→ **Konflikte der Qualität und Quantität**

(z. B. Instrumente der direkten Demokratie [Volksabstimmung] gegenüber repräsentativer Demokratie [Entscheidung durch gewählte VolksvertreterInnen])

→ **Agrarkultur gegen Industrialisierung**

(z. B. kleinräumige Regionalpolitik vs. Politik der Städte und Ballungszentren)

→ **Ökonomie gegen Ökologie**

(z. B. betriebswirtschaftliches Politikparadigma vs. Politik nachhaltiger und sich erneuernder Ressourcen)

→ **Religionskonflikte**

(z. B. verschiedene religiöse Weltbilder stehen sich unversöhnlich gegenüber)

→ **Nationenkonflikte**

(z. B. verschiedene Nationen erkennen die Existenz anderer Nationen nicht an)

Erhöhte Konfliktwahrscheinlichkeit besteht dann, wenn bestimmte Lösungen oder Antworten für die gesellschaftlichen Fragen auf Dauer nicht (mehr) haltbar sind. Zum Beispiel geraten umfassende Regelungsinstanzen des menschlichen Zusammenlebens aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen in existenzielle Konflikte.

1 Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben universal

Institutionskonflikte

Der größte Entwicklungsschritt der Menschheit wurde vermutlich durch die Erfindung von Organisationen und Institutionen gemacht. Die Etablierung von Institutionen muss als Versuch des Menschen, mit den Grundwidersprüchen des Lebens besser umgehen zu können, gedeutet werden.

Nach Schwarz gibt es vier wichtige Widersprüche, für welche die Menschen in allen Kulturen und zu allen Zeiten passende Antworten finden müssen:

- der Gegensatz zwischen **Toten und Lebendigen** (z. B. Wie mit Sterblichkeit umgehen?),
- der Gegensatz zwischen **Individuen und Gruppen** (z. B. Wie mit Individualität in der Gruppe umgehen?),
- der Gegensatz zwischen **Alten und Jungen** (z. B. Wie mit dem Wissen der Älteren umgehen?) und
- der Gegensatz zwischen **Männern und Frauen** (z. B. Wie mit Geschlechterdifferenz umgehen? [Vgl. Schwarz, 1997, S. 186–194]).

Gesellschaftliche Institutionen wie zum Beispiel Militär, Ehe, Politik, Schule usw. werden immer wieder in Frage gestellt und stehen deshalb unter erhöhtem Legitimationsdruck der Öffentlichkeit.

Schwarz²³ gibt im Aufzeigen einer „**Konfliktdialektik**“ den Blick frei, um ihren tieferen Sinn zu verstehen. Die volle Wahrheit ist nur bei gleichzeitiger Sicht auf die widersprüchlichen Aspekte einer Konfliktgeschichte erhältlich. In diesem Sinne erweist sich das rein logische Denken bei Konflikten als Falle. Hingegen



„(...) müssen wir den uns so vertrauten Bereich der europäischen Logik verlassen und Widersprüche anerkennen: Untersucht man den Sinn der Konflikte, dann stellt sich heraus, dass wir jeweils einander widersprechende Dimensionen als sinnvoll, den Sinn von Konflikten erklärend, anerkennen müssen.“ (Schwarz, 1997, S. 14 f.)

Daraus ergibt sich, dass Konflikte sowohl trennende als auch vereinigende Funktionen haben können.²⁴

Konflikte machen Unterschiede bewusst

Der **Sinn von Konflikten** kann darin bestehen, die in Teams, Gruppen oder Organisationseinheiten vorhandenen Differenzen zu erfassen. Im Zuge einer Konfliktaustragung am Arbeitsplatz kann es zum freiwilligen oder gezwungenen Ausscheiden von MitarbeiterInnen kommen. Im besten Fall bekommen die Betroffenen eine neue Position oder Rolle in der Organisation zugewiesen. Auf jeden Fall fördert ein Konflikt Unterschiede zutage und wirft Fragen auf: Wie unterscheide ich mich persönlich von allen anderen? Wer ist für welche Tätigkeiten in der Firma zuständig? Wer ist besser qualifiziert? Wer hat mehr Durchsetzungskraft? usw.

Konflikte steuern das Gruppenverhalten

Durch die Existenz von Konflikten kommt in Gruppen ein zusätzlicher **dynamischer Effekt** ins Spiel. Zum einen werden durch Konflikte in radikaler Weise die Unterschiede zwischen den Gruppenmitgliedern aufgezeigt. Auf der anderen Seite wird gerade dadurch die Gruppeneinheit (wieder-)hergestellt.

1 Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben universal

Dies scheint auf den ersten Blick widersprüchlich zu sein, geschieht aber zumeist in der Gestalt, dass einem oder mehreren Gruppenmitgliedern, die sich schon in exponierter Stellung befinden oder durch abweichendes Verhalten bzw. Meinungen auffallen, die Außenseiterposition (Sündenbock- bzw. Omegaposition)²⁵ zugewiesen wird.

Im Zuge einer konstruktiven Konfliktbearbeitung können aber jene, die in diese Position gelangt sind, wieder in die Gruppe integriert werden. Vor diesem Hintergrund tragen Konflikte nicht nur zur Überwindung von Unterschieden in Gruppen bei, sondern stellen auch die für den Erhalt einer Gruppe so notwendige Kontinuität her.

Konflikte erzeugen Komplexität

Durch Auseinandersetzungen, durch Streit bzw. während einer Konfliktaustragung treten Interessen, Vorlieben und Bedürfnisse ungeschminkt ans Tageslicht. Durch die Form konfliktärer Kommunikation wird erst die Eigenart des Handelns, die Vielfältigkeit von Lebensäußerungen und Individualität sichtbar. Durch diese **Aus-handlungsprozesse** (siehe auch Jürgen Habermas' „Theorie des kommunikativen Handelns“) ist eine Gruppe besser in der Lage, mehrere Ansichten gleichzeitig zu berücksichtigen, als dies einer Einzelperson möglich wäre. Vergessen wir nicht: Ohne den permanenten Streit unter den Wissenschaften gäbe es weder wissenschaftliche Erkenntnisse noch Innovationen in Technik und Kultur.

Konflikte sorgen für Gemeinsamkeiten im Zusammenleben

Es hört sich paradox an, aber ohne Konflikte gibt es keine Gemeinsamkeiten in der Gesellschaft. Sicherlich möchte jede/r von uns seine/ihre Interessen durchsetzen und wird dies auch versuchen. Individualität und Eigeninitiative stehen heute hoch im Kurs und sind für das Funktionieren eines demokratischen Staates unumgänglich. Wenn aber die genannten Prinzipien zu stark betont werden, besteht die große Gefahr, dass andere wichtige gesellschaftliche Funktionen – wie Solidarität und Interessen von Gemeinwesen – kontinuierlich in den Hintergrund gedrängt werden. In letzter Konsequenz setzte eine nur auf

Selbstbezug und Eigeninteressen aufgebaute Gesellschaft sowohl das Vertrauen ihrer Bürgerinnen und Bürger aufs Spiel, aber auch die demokratischen Strukturen verlören auf lange Sicht an Glaubwürdigkeit.

Konflikte sorgen für Veränderungen

Es gibt in der Geschichte der Menschheit kaum eine relevante Veränderung, die nicht auf der Basis konfliktreicher Auseinandersetzungen gemacht worden wäre. Es zeigt sich, **dass der Sinn von Konflikten für die Weiterentwicklung von Gruppen und Organisationen eine große Bedeutung** hat. Immer dann, wenn es um ein Finden von Identität, um Emanzipations- bzw. Ablösungsprozesse beim Einzelnen oder in Gruppen geht, treten Konflikte auf. Das physiologische Prinzip von Spannung und Entspannung, das Zulassen von These und Antithese bzw. von konstruktiver versus destruktiver Kritik an bestehenden Systemen oder Sichtweisen, genau diese Gegensätze garantieren zum einen Konflikte, aber auch dass Veränderung in Gang kommt und Lebendigkeit erhalten bleibt.

Schwarz kommt bei dieser Frage zum Schluss:



„Der Versuch, dieses Spannungsverhältnis aufzuheben, würde Stillstand, das ist geistiger Tod, bedeuten.“ (Schwarz, 1997, S. 27)

Konflikte stabilisieren das Bestehende

Der Sinn von Konflikten liegt auch im Stabilisieren des Bestehenden. Durch das Ausgrenzen von Personen oder durch Eliminierung neuer Ideen wird so die Einheit der Gruppe geschaffen. Immer wieder kann festgestellt werden, wie viel destruktive Energie gegenüber „Abweichlern von der Norm“ oder „Andersdenkenden“ aufgewendet wird.

Der oft ambivalente Prozess der Bewusstmachung steht sicher ganz am Anfang einer Konfliktbewältigung und kann nur von den Konfliktparteien allein geleistet werden. Damit ein komplexes Konfliktgeschehen für alle Beteiligten verstehbar wird, ist es wichtig, dass mit objektivierbaren Begriffen gearbeitet wird.

2 Bewusstmachung und Orientierung

Diese müssen eindeutig sein und Orientierung und Sicherheit im Konfliktklärungsprozess geben können. Dabei geht es weniger um das Einlernen theoretischer Vokabeln, sondern um praxisrelevante Definitionen, die in allen Fällen anwendbar sind.

Damit den KonfliktpartnerInnen eine **„kooperative Konfliktbewältigung“**²⁶ gelingt, ist es notwendig, dass zielgerichtet und konstruktiv kommuniziert wird. Im Vorfeld hat sich eine objektive und gründliche Konfliktanalyse bzw. **„Konflikt diagnose“**²⁷ der Konfliktgeschehnisse bewährt. In dieser Phase können Personen, die nicht unmittelbar in die Konfliktereignisse eingebunden sind, kein Naheverhältnis zu den Konfliktparteien aufweisen und von diesen als „nicht- bzw. allparteilich“ wahrgenommen werden, hilfreich sein.

Oberstes Ziel jeder Konfliktbewältigungsstrategie, jedes Konflikttrainings, jeder Intervention professioneller KonfliktreglerInnen muss es sein, dass die Konfliktparteien wieder Kommunikation aufnehmen, in Beziehung treten und sensibel und aufgeschlossen für die Interessenslagen ihres Gegenübers werden.

Nur wer sich auf diese oft mühselige Auseinandersetzung mit sich selbst einlässt, wird mit sozialen Konflikten produktiv umgehen und vielleicht für die Zukunft den einen oder anderen Konflikt sogar verhindern können.

Jeder Konflikt beginnt im Kopf der Konfliktparteien zu wirken, Interessensgegensätze oder Kommunikationsstörungen werden bewusster als sonst registriert. Erst nach dieser Bewusstwerdungsphase ist es sinnvoll, mit einer gründlichen Konfliktanalyse zu beginnen.

Effiziente Konfliktanalyse durch Konfliktdimensionen

Wie weiter oben beschrieben, kann ein sozialer Konflikt zwischen mindestens zwei Menschen als ein Aufeinanderprallen zweier unvereinbarer oder widersprüchlicher Interessen betrachtet werden. Trotzdem sollte in einer Konfliktanalyse immer danach gefragt werden, ob sich die Konfliktparteien bereits in einem offenen (manifesten) Konfliktgeschehen befinden, oder ob sich in der Vorstellungswelt der Konfliktparteien ein solches Geschehen zukünftig ergeben könnte. Bei letzterem müsste von einem potenziellen (latenten) Konflikt gesprochen werden (vgl. auch Glasl, 1997, S. 49).

Konfliktgegenstand oder die Konflikt-Issues

Im ersten Schritt werden von den Konfliktparteien die Streitfragen oder Konfliktpunkte zur Sprache gebracht. Das sind jene Interessensgegensätze, welche die Parteien einander vorwerfen. Können solche Gegensätze nicht eindeutig herausgefiltert oder bezeichnet werden, so könnte es sich um ein abgrenzbares „Problem“ handeln, welches mit zusätzlicher Information oder spezifischem ExpertInnenwissen beseitigt werden kann. Auch „Krisen“ oder krisenhafte Erscheinungen werden oft als Konflikte (fehl)interpretiert.

Dabei gehen Probleme oft Konflikten voraus, während Krisen als Folgeerscheinung nicht oder schwer bearbeitbarer Konflikte erscheinen. Oft beinhaltet eine Konfliktsituation nicht nur einen, sondern gleichzeitig mehrere Konfliktauslöser, die sich auch in ihrer Dringlichkeit stark unterscheiden können.

Konfliktparteien

Die Konfliktparteien treten im konkreten Konfliktgeschehen als TrägerInnen gegensätzlicher Interessen auf. In sozialen Konflikten können als Parteien Individuen, Gruppen, Organisationen, Institutionen, Gesellschaften oder Nationen ausgemacht werden. Allerdings unterscheiden sich die Konflikte thematisch je nach Zahl und **Art der beteiligten Konfliktsysteme** sehr stark²⁸.

Es ist auch zu fragen, ob die Parteien den Konflikt selbst austragen (primärer Konflikt), oder ob der Konflikt von StellvertreterInnen, zum Beispiel von JuristInnen oder GewerkschaftsvertreterInnen, ausgetragen wird. Im zweiten Fall wird dann von einem **sekundären Konflikt** gesprochen. Für den Prozess einer kon-

2 Bewusstmachung und Orientierung

struktiven Konfliktregelung ist es jedoch immer notwendig, dass alle Konfliktparteien in jeder Phase bis zur endgültigen Konfliktklärung eingebunden sind.

Konfliktbeziehung

Neben dem Inhalt oder Konfliktauslöser ist sicher die Beschreibung der Konfliktbeziehung für das Verstehen eines Konfliktes von großer Bedeutung. Die Frage ist nur, in welcher Weise die Beziehung gelebt oder empfunden wird bzw. welche Form die Beziehung angenommen hat. Von Bedeutung ist, in welcher strukturbedingten Beziehung die Parteien einander zugeordnet sind. In Organisationen gibt es verschiedene Formen der Zuordnung, die jeweils eine andere Form der Abhängigkeit erzeugen. Jede Zuordnung und eine Verletzung derselben kann einen Konflikt erzeugen. **Es ist wichtig, dass die Parteien ihre Beziehung selbst definieren und ihre Erwartungen gegenseitig zur Sprache bringen.**

So können Konfliktparteien in einer engen oder losen, direkten oder indirekten, hierarchischen oder kollegialen, symmetrischen oder komplementären Beziehung sein. Mit letzterer Unterscheidung wird das Austauschverhältnis der Konfliktparteien zueinander besprochen. Dieses kann spiegelbildlich (z. B. Seminar-TeilnehmerIn) oder einander ergänzend (z. B. SeminarleiterIn/TeilnehmerIn, Kinder/Eltern, Vortragende/SchülerInnen) sein:

Beziehung: **Nebeneinander** – Personen bzw. Gruppen haben eigene, abgegrenzte Aufgaben oder Zielsetzungen.

Beziehung: **Nacheinander** – Im Arbeitsablauf gehen bestimmte Bearbeitungsschritte anderen voraus.

Beziehung: **Miteinander** – In Projektgruppen und Teams profitieren alle von den Stärken des/der anderen.

Beziehung: **Hierarchisch** – Vorgesetzte und MitarbeiterInnen im Verhältnis von über- und untergeordnet.

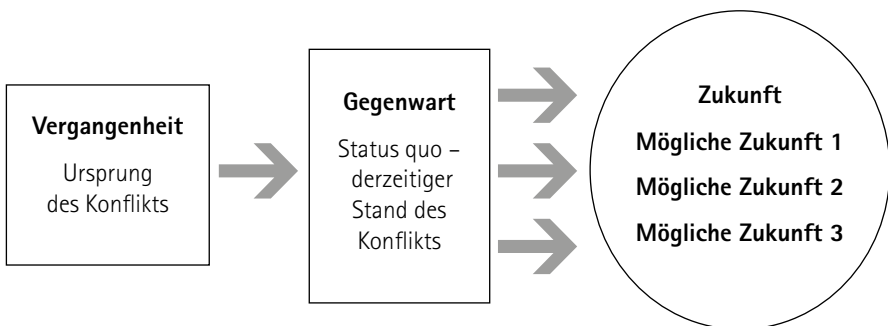
Grundsätzlich kann postuliert werden: Konfliktparteien stehen immer in Beziehung. Für eine Konfliktregelung ist es unumgänglich, die Art und Weise der konkreten Beziehungsgeflechte zwischen den Konfliktparteien zu erhellen.

Immer dann, **wenn die Konfliktparteien ihre Beziehung zueinander konträr definieren, erhöht sich die Konfliktbereitschaft.**

Ein Beispiel: Aus einem Team wird eine Person zur Leitung des Teams bestimmt, dadurch tritt zu der bisherigen symmetrischen Beziehung eine wichtige komplementäre hinzu. Mit diesem Beziehungswechsel tun sich einige Teammitglieder schwer, die in der neuen Leiterin weiterhin ihre bisherige Kollegin sehen.

Konfliktverlauf

Konflikte dürfen nicht als statische Zustände begriffen werden. Jeder Konflikt hat vielmehr auch eine eigene **Konfliktgeschichte**. Konflikte nehmen im Zeitverlauf immer eine andere Gestalt an, können sich zum einen mit Energie aufladen und eskalieren²⁹ oder zum anderen kann die Konfliktstärke wieder abnehmen. Daher ist die jeweilige Form immer nur für einen gewissen Zeitpunkt charakteristisch. Durch einen Konflikt werden die Parteien praktisch dazu verurteilt, sich neu zu orientieren und nach passenden Lösungen zu suchen, um Handlungskompetenz wiederzuerlangen. Bei der Analyse des zeitlichen Verlaufs eines Konflikts ist es hilfreich, auf drei Ebenen zu fokussieren:



Betrachtung der Gegenwart

Was ist der derzeitige Stand des Konflikts? Welche Themen stehen im Zentrum der Betrachtung? Welche Konfliktparteien sind wie eingebunden oder am Konfliktgeschehen beteiligt?

2 Bewusstmachung und Orientierung

Betrachtung der Vergangenheit

Kann das erste Auftreten der Konfliktsymptome (Spannungen oder Verhärtungen in der Teamarbeit) in der Vergangenheit an Hand eines signifikanten Datums festgemacht werden? Hier wäre zu beachten: Je länger der Konflikt andauert, umso umfangreicher und tiefgreifender müssen die Konfliktinterventionen angesetzt werden. Gibt es ein sichtbares Datum, ab wann die Interessensgegensätze zum ersten Mal in Erscheinung getreten sind?

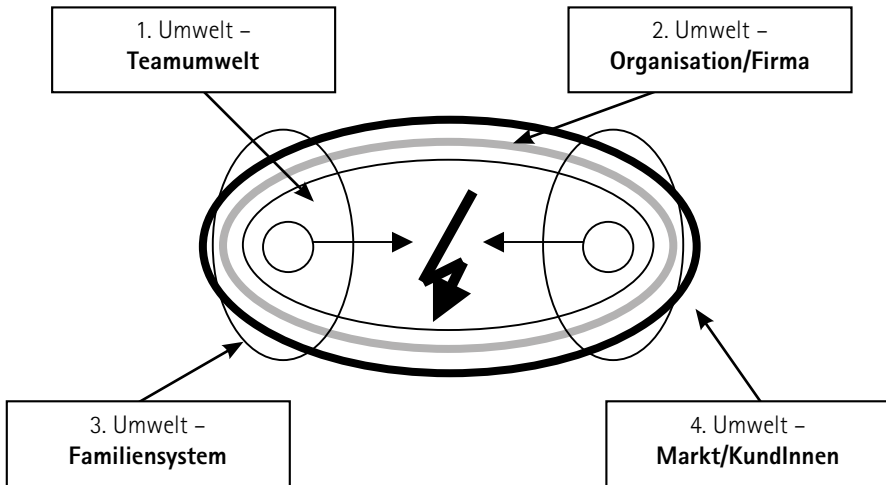
Betrachtung der Zukunft

Bei der Betrachtung einer aktuellen Konfliktsituation erscheint auch ein Blick in die Zukunft angemessen. Bewährt hat sich hier die Methode der Szenariotechnik: Damit wird ein zukünftiges Verhalten der Konfliktparteien besser einschätzbar, die Entwicklung der gegensätzlichen Interessen besser beschreibbar. Was passiert, wenn sich eine der Konfliktparteien durchsetzt? Was geschieht, wenn es zu einer Annäherung der Standpunkte kommt oder wenn es zu einem Eingriff von außen kommt?

Wie entwickelt sich der Konflikt, wenn die jetzige Spannung bestehen bleibt? Wird der Konflikt weiter eskalieren oder werden die Konfliktparteien das Interesse an der Auseinandersetzung verlieren?

Konfliktumfeld bzw. Konfliktumwelten

Damit sind jene Umwelten oder Umfeldler angesprochen, welche die Konfliktparteien umgeben, aber nicht selbst Träger von Interessen sind. Bei einem Konflikt zwischen zwei MitarbeiterInnen einer Abteilung sind das z. B. die anderen Teammitglieder, die MitarbeiterInnen anderer Bereiche, Vorgesetzte sowie mögliche KundInnen oder KlientInnen. Umwelten stellen außerdem die jeweiligen Privatsphären der Beteiligten dar:



Kennzeichnend für die Konfliktumwelten ist die Betroffenheit vom Konflikt ohne aktive Beteiligung. Entwickeln diese Umweltsysteme eigene Interessen im jeweiligen Konflikt und vertreten sie diese auch, so werden sie zu Konfliktparteien. Dieses Unterscheidungsmerkmal ist im Einzelfall häufig schwierig zu treffen und kann immer nur auf eine jeweilige Situation zu einem bestimmten Interessensgegensatz bezogen werden. Trotzdem ist diese Unterscheidung bei der Vermittlung von Konflikten sehr hilfreich, da durch sie die Konfliktparteien identifiziert und gezielt angesprochen werden können. Welchen Nutzen/Schaden hat der Konflikt den Parteien und der Organisation gebracht? Wie wirkt sich der Konflikt auf das Umfeld aus? Überträgt sich der Konflikt auf die gesamte Organisation, auf die gesamte Umwelt?

Einstellung der Konfliktparteien zur Konfliktregelung

Die persönliche und individuelle Einstellung der Konfliktparteien zueinander und zur Konfliktregelung selbst ist von großer Bedeutung, um die Phasen einer konstruktiven „Konflikthandhabung“³⁰ zu durchlaufen.

Gerade für professionelle **KonfliktreglerInnen** ist es wichtig zu wissen, ob die Konfliktparteien die Konfrontation als unvermeidlich betrachten oder ob sie noch Auswege und Chancen in ihrer Situation erkennen können.

2 Bewusstmachung und Orientierung

Deshalb versuchen KonfliktreglerInnen, vor allem bei den Einstellungen der Konfliktparteien eine Änderung herbeizuführen. Die Konfliktparteien müssen im Vorfeld einer Konfliktregelung mit ihrer persönlichen Einstellung konfrontiert werden, damit Veränderung des (erlernten) Konfliktverhaltens überhaupt möglich wird. Grundmuster vorurteilsvollen Denkens werden damit bewusster erlebt, Konsequenzen destruktiven Verhaltens und dessen Folgen können besser eingeschätzt werden.

Fragen zur persönlichen Einstellung der Konfliktparteien

- Wie wird die Gesamtsituation von den Parteien beurteilt? Ist für sie die Konfrontation unvermeidbar? Gibt es Möglichkeiten zur Übereinstimmung mit dem/der KonfliktpartnerIn?
- Welche positiven und negativen Aspekte und Funktionen können die Konfliktparteien im konkreten Konflikt erkennen?
- Wie schätzen die Konfliktparteien die entstehenden Kosten und den Nutzen für sich und die Gegenseite ein?
- Wie beurteilen die Konfliktparteien ihre bisherigen Versuche, den Konflikt selbst zu lösen? Wie schätzen die Konfliktparteien den Wert bisheriger Konfliktregelungsversuche und -verfahren durch Dritte (Gericht, Gewerkschaft, MediatorInnen etc.)³¹ ein?
- Sind die Einstellungen der Konfliktparteien symmetrisch oder ungleich verteilt? Wird zum Beispiel der konkrete Konflikt von einer Partei verleugnet oder von der anderen eher provoziert? (Vgl. auch Glasl, 1997, S. 142 ff.)

Skripten-Übersicht

Soziale Kompetenz	
SK-1	Frei sprechen – frei reden
SK-2	Teamarbeit
SK-3	NLP
SK-4	Konfliktmanagement
SK-5	Moderation
SK-8	Führen im Betriebsrat – Teil 1 und 2

Anmeldungen zum Fernlehrgang des ÖGB:
ÖGB-Referat für Bildung, Freizeit, Kultur
1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1
Telefonische Auskunft 01/534 44/39255 Dw.

Grundmodelle

3 einer Konfliktbewältigung

Die meisten Konfliktbearbeitungen sind Versuche der Konfliktparteien, mit den entstandenen Interessensgegensätzen umzugehen. Empirisch nachweisbar sind charakteristische „Konfliktstile und Motive des Konfliktverhaltens“³², die zwischen Sieg und Niederlage³³ hin und her pendeln können.

In der konkreten Bewältigung von Konflikten lassen sich nach Schwarz (1997) immer wiederkehrende Grundmuster erkennen:

Flucht

Die Flucht wird instinkthaft fast immer **zur Abwendung einer äußeren Gefahr** angewandt. Die Konfliktsituation kann mit dieser Methode nur kurzfristig bewältigt werden, es stellt sich heraus, dass der Gegensatz in anderer Form, oder in einer anderen Situation wieder (schärfer) zutage tritt. **In Konfliktsituationen zeigt die „Flucht“ folgende Erscheinungsformen:** Problem wird auf die lange Bank geschoben, davonlaufen, ein Problem wird verleugnet, Konfliktpunkt wird verdrängt, vertagt, verleugnet usw.

- Vorteile: rasch, einfach, schmerzlos, kaum Schäden, keine VerliererInnen, der Konflikt ist zwar ungelöst, aber durch Kontaktverlust geregelt.
- Nachteile: kein Lernanreiz, keine Weiterentwicklung, das Gemeinsame geht verloren, keine Lösung, unbefriedigend, der Konflikt taucht auf, sobald die KonfliktpartnerInnen wieder in Kontakt treten.

Vernichtung

Ist die Flucht bei einer Gefahr nicht möglich, dann kommt es zu einer aggressiven Kampfsituation, bei der die Konfliktparteien die Vernichtung der Gegnerin oder des jeweiligen Gegners anstreben. **In Konfliktsituationen zeigt die „Vernichtung“ folgende Erscheinungsformen:** gesellschaftliche Ausgrenzung und Ausschluss, Mobbing, Kündigung, Krieg zwischen Nationen, Mord usw.

- Vorteile: unkompliziert, geistig anspruchslos, einmalig, dauerhaft, gründlich, eine Konfliktpartei überlebt.

- Nachteile: unkorrigierbar, inhuman, verbreitet Schrecken, nur eine Konfliktpartei überlebt, Weiterentwicklung gefährdet, positive Aspekte des Gegners/der Gegnerin werden eliminiert.

Unterwerfung bzw. Unterordnung

Die Unterwerfung oder Unterordnung wird dann als Mittel der Konfliktbewältigung gewählt, wenn der/die mit weniger Ressourcen oder Machtmitteln ausgestattete KonfliktpartnerIn zum Schluss kommt, dass ein Nachgeben oder Unterordnen unter die stärkere Position der Gegnerin oder des Gegners Vorteile bringt. In hierarchisch organisierten Unternehmen hat die Unterordnung System. Die oder der Unterworfenen verliert zwar ein Stück ihrer bzw. seiner Selbstbestimmung, aber sie/er gewinnt auch an Sicherheit, die sie/er vom/von der UnterwerferIn (Vorgesetzte/r, ChefIn etc.) bekommen kann.

In Konfliktsituationen zeigt die „Unterwerfung“ folgende Erscheinungsformen: Drohung, Erpressung, Krieg, Putsch, Bestechung, Hierarchie, Verzicht, Resignation, rasche Mehrheitsentscheidung.

- Vorteile: Überleben, Umkehrbarkeit, relativ schnell, wiederholbar, Unterworfenen/r weiter verwendbar, Arbeitsteiligkeit, Hierarchie.
- Nachteile: Umkehrbarkeit, permanente Autoritätsbewegung bzw. Kontrolle notwendig, Elend und Angst, willenlos und nicht regierbar, starre Rollenverteilung, Gefahr eines Aufstandes.

Delegation an eine dritte Instanz

Ein altes Sprichwort aus dem Volksmund besagt: „Wenn sich zwei streiten, freut sich der Dritte“, und könnte auf besondere Schadenfreude hindeuten. Vielmehr aber zeigt dieser einfache Spruch die wichtige Funktion von nicht am Konflikt beteiligten Personen auf. Bei der Delegation entscheidet eine dritte Instanz zwischen zwei streitenden Parteien oder Gegensätzen.

Damit die KonfliktpartnerInnen eine Entscheidung durch Delegation (sprich Dritte) akzeptieren können, muss sichergestellt sein, **dass diese höhere Instanz nicht am Konfliktgeschehen direkt beteiligt ist und keine eigenen Interessen vertritt.**

Grundmodelle

3 einer Konfliktbewältigung

Nur so ist eine „objektive“ Entscheidungsfindung durch Delegation möglich. Durch eine Delegation an Dritte müssen die Konfliktparteien jedoch einen großen Nachteil in Kauf nehmen: Sie verlieren an eigener Konflikt- oder Bewältigungskompetenz und müssen sich an die Letztentscheidung der höheren Instanz halten. Neuere Formen der Delegation (z. B. Mediation, Organisationsberatung) versuchen den Konfliktparteien ihre Bewältigungskompetenz in Konfliktsituationen durch gezielte Beratungsleistung (Hilfe zur Selbsthilfe) wieder zurückzugeben.

Zum Beispiel geht es bei einer außergerichtlichen Scheidung darum, dass beide Ehepartner gemeinsam eine „passende“ Lösung für ihre Probleme im **Rahmen eines Mediationsprozesses (siehe in den Übersichten: „Das Mediationsverfahren“, S. 75–77)** erarbeiten. **In Konfliktsituationen zeigt die „Delegation“ folgende Erscheinungsformen:** Weisenrat, Autoritäten, RichterInnen, Gerichte, Kommissionen, Schiedsgericht.

- Vorteile: energiesparend, anonym, Emotionen werden vermieden, kein Gesichtverlust, Teileinigung, Prestige wird bewahrt, keine volle Verantwortung der Betroffenen für die Entscheidung.
- Nachteile: Konfliktparteien erarbeiten Entscheidung nicht selbstständig, beide Konfliktparteien müssen dritte Instanz akzeptieren, Instanzen müssen anerkannt und anonym sein.

Kompromiss

Wenn die Konfliktparteien einen Kompromiss erzielen wollen, müssen sie in bestimmten Bereichen des Konfliktes zu einer Teileinigung finden und aufeinander zugehen. Ein großer Vorteil des Kompromisses besteht darin, dass die Konfliktparteien in jeder Phase der Verhandlungen ihre Bewältigungskompetenz beibehalten. Bei guten Kompromissen werden große und wichtige Teile ausverhandelt. Bei so genannten „faulen“ Kompromissen werden gerade diese Teile nicht besprochen und ein Wiederaufflammen des ursprünglichen Konfliktes ist sehr wahrscheinlich. In vielen politischen und gesellschaftlichen Bereichen ist die Kompromissfindung ein Teil der Arbeit (z. B. Kollektivvertrags- bzw. Gehaltsverhandlungen zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen, Koalitionsverhandlungen

zwischen Parteien, Budgetverhandlungen in Nonprofit-Organisationen usw.). **In Konfliktsituationen zeigt der „Kompromiss“ folgende Erscheinungsformen:** In politischen Bereichen gehört der Kompromiss zum Handwerkszeug der AkteurInnen, aber auch im wirtschaftlichen und privaten Bereich ist diese Form der Konfliktbewältigung weit verbreitet.

- Vorteil: Selbsterarbeitung des Ergebnisses, Kontrolle der Regelung von den Parteien selbst, Teileinigung kann unter Prestigebewahrung erzielt werden, Konfliktparteien sind selbst verantwortlich für erzielte Ergebnisse, Teilverantwortung der Betroffenen gegeben.
- Nachteil: Neuverhandlungen bei Verschiebung der Interessen oder Machtverhältnisse notwendig, Zufriedenheit nur bis zu einem gewissen Grad gegeben.

Konsens

Bei einem Konsens werden alle Konfliktpunkte und Teilaspekte in die **Konsenssuche** hineingenommen. Aus den früher gegensätzlichen Positionen entwickeln die Konfliktparteien eine völlig neue Sicht ihrer Problemlage, die von beiden PartnerInnen sowohl inhaltlich als auch auf der Beziehungsebene getragen wird. Somit behält beim Zustandekommen eines Konsenses jede/r PartnerIn recht und gewinnt am Ende noch ein Stück Freiheit dazu.

Ein Konsens wird zumeist dann angestrebt, wenn die Konfliktparteien einzusehen beginnen, dass sich der Aufwand, die Kosten und das Risiko anderer Konfliktbewältigungsmöglichkeiten (Flucht, Vernichtung, Unterordnung und Delegation) nicht rechnen werden.

In Konfliktsituationen zeigt der „Konsens“ folgende Erscheinungsformen: Firmenfusionen, Integrationsprozesse innerhalb der EU, selbstverwaltete Betriebe.

- Vorteil: Konflikt ist vollständig bewältigt, intensiver Interessensaustausch, Konfliktbewältigung, intensive Auseinandersetzung mit den Interessen des Konfliktgegners/der Konfliktgegnerin.
- Nachteil: langwierige Prozedur, Gefahr des Rückfalls auf frühere Stufen der Konfliktregelung – insbesondere Kampf, zeitaufwändig, anstrengend.

4 Eskalationsdynamik in Konfliktsituationen

Konflikte haben fast immer eine **Tendenz zur Steigerung** ihres zumeist destruktiven Energiepotenzials. Die Eskalationsdynamik in Konfliktsituationen führt bei den Konfliktparteien zur Anwendung immer härter werdender Mittel, um in der konkreten Konfliktsituation auf der „Gewinnerseite“ zu bleiben. Genau diese Taktik löst beim/bei der GegnerIn in der Folge ein ebenso unnachgiebiges Vorgehen aus, was wiederum die **Eskalations- und Gewaltspirale** in die Höhe treibt.

Die Konfliktparteien sind Gefangene ihrer negativen Verhaltensmuster geworden und befinden sich in einem **Teufelskreis**, der sie immer tiefer in ein unkontrollierbares Konfliktgeschehen hineintreiben lässt (vgl. auch Glasl, 1997, S. 191 f.):

- Konfliktparteien projizieren alles Negative auf die Gegenseite und frustrieren sich aber damit selbst am meisten.
- Konfliktparteien bringen immer mehr Streitfragen in den Konflikt ein, müssen aber gleichzeitig die Situation stark vereinfachend darstellen, um sie noch überblicken zu können.
- Konfliktparteien vermischen subjektive Beobachtungen und objektive Tatsachen, können aber immer weniger schlüssige Ursache-Wirkungszusammenhänge artikulieren.
- Konfliktparteien involvieren zur eigenen Unterstützung einen immer größeren Personenkreis in den Konflikt, während der direkte Kontakt mit dem/der konkreten KonfliktpartnerIn abnimmt.
- Konfliktparteien erhöhen gegenseitig die Gewaltandrohung, um die Gegenseite zur Aufgabe zu bewegen, was wiederum den/die GegnerIn provoziert und zur Verstärkung der Gewalt herausfordert.

Stufe 1: Verhärtung

Erstmals werden sich die Konfliktparteien ihrer Differenzen und Widersprüche bewusst. **Standpunkte** verhärten sich und prallen in Diskussionen aufeinander. Trotzdem herrscht bei den Konfliktparteien die Überzeugung vor, dass die Spannungen noch durch Gespräche lösbar sind. Es gibt noch keine starren Parteien oder Lagerbildungen.

Stufe 2: Debatte/Polemik

Die Konfliktparteien sprechen nicht mehr ungezwungen miteinander, sondern Kommunikation findet in Form von **Debatten** und **Polemiken** statt. Die Interessensgegensätze werden als offene Konkurrenz erlebt und verhärten sich. Schwarz-Weiß-Denken hat sich in den Argumentationen der Konfliktparteien breitgemacht und zu einer Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen geführt. Mit quasi-logischer Argumentation versucht die eine Seite die gegnerische Partei strategisch in die Enge zu treiben.

Prestigefragen stehen im Vordergrund, und die Konfliktparteien vermeiden lockere Gesprächssituationen. Harte Auseinandersetzungen werden in diesem Stadium nicht mehr vermieden, sondern haben das erklärte Ziel, den/die GegnerIn weiter zu verunsichern.

Stufe 3: Taten statt Worte

Auf dieser Stufe der Eskalation gelangen die Konfliktparteien zur Überzeugung, dass Gespräche bzw. Debatten nichts mehr fruchten, weswegen **Taten** folgen müssen. In diesem Stadium sind sich die GegnerInnen bewusst, dass sie voneinander abhängig sind und versuchen, sich mit **Taten** wechselseitig abzuschüteln. Die **Konfliktparteien setzen** in diesem Stadium **unumkehrbare Aktionen** und schaffen damit Tatsachen.

Mit aggressivem Verhalten soll Selbstsicherheit und Stärke demonstrativ zur Schau gestellt und der/die GegnerIn damit eingeschüchtert werden. In dieser Phase geht das Einfühlungsvermögen für die Gegenseite rasch verloren und **Kränkungen**³⁴ stehen auf der Tagesordnung. Innerhalb der Parteien wächst der Gruppenzusammenhalt, und der Konflikt dehnt sich auf einen breiteren sozialen Rahmen aus.

Eskalationsdynamik 4 in Konfliktsituationen

Stufe 4: Sorge um Images und Koalitionen

In dieser Phase kommt es zu einer sprunghaften Ausweitung des Konfliktgeschehens. Die Einstellung der Parteien wird immer rigoroser, nimmt autistisch-feindselige Züge an und bekommt schließlich einen typischen „Win-lose“-Charakterzug. Die **Konfliktparteien drängen einander in stereotype Rollenmuster** und versuchen, diese zu fixieren. Die GegnerInnen sprechen sich wechselseitig jegliche Entwicklungsmöglichkeiten ab. Schließlich verkörpert der/die andere nur mehr eine Anhäufung negativer und verabscheuungswürdiger Eigenschaften. Der/Die GegnerIn soll (vor allem in den Augen der ZuschauerInnen) rasch an Glaubwürdigkeit verlieren, während das eigene **Image**, die eigene Reputation stark im Vordergrund steht. Zwischen den Konfliktparteien kommt es zunehmend zu Provokationen und Strafverhalten. Mittels Imagewerbung versuchen die GegnerInnen, willige AnhängerInnen für strategische **Koalitionen** um sich zu scharen. Unentschlossene werden in diesem Stadium gezwungen, für die eine oder für die andere Seite eindeutig Stellung zu beziehen, wodurch sich die Konfliktarena immer mehr ausweitet.

Stufe 5: Gesichtsverlust

Eine der Konfliktparteien provoziert auf dieser Stufe einen öffentlichen **Gesichtsverlust** der anderen Partei. Diese Handlung wirkt als „point of no return“, der eine weitere Beschleunigung der Konfliktereignisse nach sich zieht. Die moralische Integrität der GegnerInnen geht zunehmend verloren. Eine Partei versucht publikumswirksam die andere bloßzustellen oder zu demaskieren. In manchen Organisationen kommt es zur Inszenierung von Degradierungen oder Absetzungen. Außenstehende wenden sich angewidert von den Inszenierungen der Konfliktparteien ab. Die Demaskierung führt in letzter Konsequenz zu einer **„Verteufelung“ des Gegners/der Gegnerin**, während sich der/die andere als „Lichtgestalt“ auf der Konfliktbühne produziert. Fremdbild und Selbstbild der Parteien haben sich grundlegend modifiziert. Bei den Konfliktparteien kommt es zum Verlust der Außenwahrnehmung. Ein Gefühl des Ekels macht sich bei physischer Anwesenheit des Gegners/der Gegnerin oder beim Gedanken an ihn/sie breit. Der gegnerischen Seite werden negative Moral- und Wertorientierungen unterstellt, die der eigenen natürlich weit unterlegen sind.

Stufe 6: Drohstrategien

Durch die moralische Demontage der Konfliktparteien erhöht sich sehr rasch das Gewaltpotenzial im Konfliktgeschehen. Zumindest eine Konfliktpartei versucht, die Gegenseite mit **Drohstrategien** oder sofort mit der Androhung von Vernichtungsmaßnahmen oder -schlägen einzuschüchtern bzw. gefügig zu machen. Bei Nichterfüllung der angedrohten Forderungen hat die bedrohte Partei schwere Sanktionen zu befürchten. Drohungen aktivieren das Angstpotenzial des/der Bedrohten. Außerdem legt sich der/die Drohende mit ultimativem Aussprechen seiner/ihrer Drohung fest und ist de facto gezwungen, seine/ihre Drohung wahrzumachen. Allerdings provozieren Drohungen in diesem Stadium oft nur Gegendrohungen, die den Konflikt weiter radikalisieren, brutalisieren und beschleunigen. **Durch gegenseitige Drohgebärden verringern sich die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Konfliktparteien** und darüber hinaus erhöht sich signifikant der Stresspegel für beide Seiten.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

Durch gezielte Gewaltaktionen – **begrenzte Vernichtungsschläge** – wird das Sicherheitsgefühl der im Vorfeld bedrohten Partei grundlegend erschüttert. Der/Die GegnerIn wird als hinderlicher Faktor auf dem Weg zur Problemlösung betrachtet, deshalb muss er/sie durch gezielte Schläge aus dem Weg geräumt werden. Die Wahrnehmung ist auf die eigenen Ziele beschränkt und die Kommunikation mit der Außenwelt wird immer schwieriger. Die Konfliktparteien trauen sich ab jetzt alles zu. Die Feindbilder verfestigen sich.

Ab dieser Stufe sind sich die Parteien voll bewusst, dass es nicht mehr viel zu gewinnen gibt. **Die GegnerInnen nehmen sich nicht mehr als Menschen wahr.** Das Denken bewegt sich nur noch in Dingkategorien, und die eindeutige Schädigungsabsicht steht nunmehr im Vordergrund. Durch die Ankündigung von Sanktionen haben sich die GegnerInnen zu begrenzten Gewaltaktionen hinreißen lassen. Noch geht es nicht um die totale Vernichtung des Gegners/der Gegnerin, sondern um die selektive Zerstörung strategisch wichtiger Güter. In dieser Phase ziehen die Konfliktparteien ihr Selbstwertgefühl aus einer bewussten Zerstörungslust. Jeder Gewaltakt der einen Seite wird sofort mit einem Vergeltungsschlag der Gegenseite beantwortet. Dadurch erhöht sich der Zeit-

4 Eskalationsdynamik in Konfliktsituationen

druck für die Konfliktparteien enorm, der wiederum eine weitere Beschleunigung der Eskalation zur Folge hat.

Stufe 8: Zersplitterung

Mit dem Erklimmen der achten Stufe ist eine **eklatante Steigerung der gegenseitigen Vernichtungsaktionen** verbunden. Im Vokabular der GegnerInnen finden sich zunehmend Worte wie „Auslöschung“ und „endgültige Lösung“. In dieser Phase wird die Zerstörung des zentralen Nervensystems der gegnerischen Partei ins Visier genommen. Mit der Vernichtung der strategisch wichtigen Nachschub-, Schalt- und Machtzentren soll eine **Zersplitterung** des feindlichen Systems bewirkt werden.


Das feindliche System soll dadurch unsteuerbar werden und sich ob dieser Zerstörung nicht mehr erholen können. Die Zersplitterungsstrategie beinhaltet auch eine strategische Isolierung der HauptakteurInnen (FrontkämpferInnen) von der Zentrale (Hinterland), um einen weiteren Keil in die Reihen des Gegners/der Gegnerin hineinzutreiben. Trotz enormer Schäden für jede Seite ist die Gewaltanwendung noch berechenbar, vielleicht auch deshalb, weil der Überlebenswille der Parteien noch stärker ist.


Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund


Auf der letzten Stufe sehen die Konfliktparteien nur mehr **die totale Konfrontation**, den Krieg als letzten Ausweg. Die Vernichtung des Feindes auch um den Preis der Selbstvernichtung steht im Mittelpunkt aller Handlungen. Bedenkenlos werden alle zur Verfügung stehenden Ressourcen und Gewaltmittel eingesetzt, um im bevorstehenden Untergang den Feind mit in den Tod zu reißen und nachhaltige Schäden an Umgebung und Nachkommen anzurichten.

In gewisser Hinsicht können die Konfliktparteien im wechselseitigen Selbstmord noch ein letztes Mal über den/die GegnerIn triumphieren.

SKRIPTEN ÜBERSICHT

SOZIALRECHT		
SR-1	Grundbegriffe des Sozialrechts	
SR-2	Sozialpolitik im internationalen Vergleich	
SR-3	Sozialversicherung – Beitragsrecht	
SR-4	Pensionsversicherung I: Allgemeiner Teil	
SR-5	Pensionsversicherung II: Leistungsrecht	
SR-6	Pensionsversicherung III: Pensionshöhe	
SR-7	Krankenversicherung I: Allgemeiner Teil	
SR-8	Krankenversicherung II: Leistungsrecht	
SR-9	Unfallversicherung	
SR-10	Arbeitslosenversicherung I: Allgemeiner Teil	
SR-11	Arbeitslosenversicherung II: Leistungsrecht	
SR-12	Insolvenz-Entgeltssicherung	
SR-13	Finanzierung des Sozialstaates	
SR-14	Pflege und Betreuung	
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.		

ARBEITSRECHT		
AR-1	Kollektive Rechtsgestaltung	
AR-2A	Betriebliche Interessenvertretung	
AR-2B	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	
AR-2C	Rechtstellung des Betriebsrates	
AR-3	Arbeitsvertrag	
AR-4	Arbeitszeit	
AR-5	Urlaubsrecht	
AR-6	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	
AR-7	Gleichbehandlung im Arbeitsrecht	
AR-8A	ArbeitnehmerInnenschutz I: Überbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
AR-8B	ArbeitnehmerInnenschutz II: Innerbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
AR-9	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
AR-10	Arbeitskräfteüberlassung	
AR-11	Betriebsvereinbarung	
AR-12	Lohn(Gehalts)exekution	
AR-13	Berufsausbildung	
AR-14	Wichtiges aus dem Angestelltenrecht	
AR-15	Betriebspensionsrecht I	
AR-16	Betriebspensionsrecht II	
AR-18	Abfertigung neu	
AR-19	Betriebsrat – Personalvertretung Rechte und Pflichten	
AR-21	Atypische Beschäftigung	
AR-22	Die Behindertenvertrauenspersonen	

GEWERKSCHAFTSKUNDE		
GK-1	Was sind Gewerkschaften? Struktur und Aufbau der österreichischen Gewerkschaftsbewegung	GK-4 Statuten und Geschäftsordnung des ÖGB
GK-2	Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von den Anfängen bis 1945	GK-5 Vom 1. bis zum 19. Bundeskongress
GK-3	Die Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von 1945 bis heute	GK-7 Die Kammern für Arbeiter und Angestellte
		GK-8 Die sozialpolitischen Errungenschaften des ÖGB
		GK-9 Geschichte der Kollektivverträge

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten

Interventionen 5 in Konfliktsituationen

Wenn von zielgerichteten Interventionen (z.B. Moderation, Prozessbegleitung, Vermittlung usw.) in Konfliktsituationen die Rede ist, sind zumeist Strategie- modelle gemeint, die vor allem von Drittparteien (SchiedsrichterInnen, RichterInnen, Führungskräfte, ProzessberaterInnen, MediatorInnen, Vertrauensper- sonen usw.) angewandt werden. Anhand der oben beschriebenen Eskalations- stufen ergeben sich für die Intervenierenden unterschiedliche Formen von Rol- lenmodellen (z. B. ModeratorIn, SupervisorIn, VermittlerIn usw.).

Moderation

Bewegt sich ein Konflikt innerhalb der Eskalationsstufe 1 (Verhärtung) bis zur Stufe 3 (Taten statt Worte), sind die Konfliktparteien grundsätzlich noch in der Lage, ihren Konflikt selbst zu lösen.

In diesem Fall genügt es, wenn eine Drittpartei in der Rolle eines Moderators/ einer Moderatorin oder Supervisors/Supervisorin die „Selbsteilungskräfte“ der Konfliktparteien unterstützt. In dieser Phase findet zwischen den Konfliktpar- teien noch direkte Kommunikation statt, der Eskalationsgrad des Konflikts ist niedrig.

Die Moderatorin/Der Moderator nimmt eine neutrale Rolle ein, die sich konstruk- tiv auf die Gesprächskultur der Konfliktparteien auswirkt. Methodisch betrachtet **sorgt die Moderatorin oder der Moderator für einen strukturierten Ablauf des Konfliktgesprächs**, stellt höchstens Klärungs- und Verständnisfragen und ist für die Sicherung der Ergebnisse am Schluss der Sitzung verantwortlich.

Auch eine Vorsitzende/ein Vorsitzender („Chairman“) bzw. Konferenz- und Ver- handlungsleiterIn üben moderierende Rollen aus. Sie enthalten sich jeglicher

Neutrale Rolle der Moderatorin



inhaltlicher Beeinflussung und verwalten ausschließlich das Procedere und die Tagesordnungspunkte der Sitzung.

Der Übergang von der Eskalationsstufe 3 (Taten statt Worte) zur Stufe 4 (Images/Koalitionen) markiert auch die Grenze zur Selbsthilfe. In dieser Phase sind die Konfliktparteien auf Interventionen von Drittparteien angewiesen.

Prozessbegleitung

Hat der Konflikt bereits einen Eskalationsgrad bis zur Stufe 5 (Gesichtsverlust) erreicht, sind die Konfliktparteien vermutlich nicht mehr in der Lage, den Konflikt selbst zu lösen.

In diesem Falle bietet sich prozessorientierte Beratung an. Die Konfliktdynamik hat dazu geführt, dass sich die Konfliktparteien gegenseitig abwerten und destruktive Kommunikationsmuster vorherrschen. Ohne fremde Hilfe ist ein befriedigendes Ergebnis für beide Konfliktparteien nicht mehr zu erzielen.

Der/Die ProzessbegleiterIn oder ProzessberaterIn versucht in seiner/ihrer Rolle neben der Thematisierung von Sachfragen verstärkt Beziehungsfragen in den Mittelpunkt des Konfliktklärungsprozesses zu rücken.

Die Konfliktparteien sollen dabei unterstützt werden, dass sie nicht nur ihre bisherigen destruktiven Kommunikationsformen erkennen und akzeptieren, sondern auch für die Zukunft zielorientierte Kommunikationsregeln aushandeln können. Dadurch werden starre Selbst- und Fremdbilder aufgeweicht, damit eine realistische Sicht auf die eigene Situation ermöglicht wird. Letztlich soll durch die Prozessbegleitung ein beiderseitiges Einverständnis über die gemeinsam erreichten Ziele hergestellt werden.

Vermittlung

Für alle Konflikte, die sich zwischen Eskalationsstufe 5 (Gesichtsverlust) und Stufe 7 (begrenzte Vernichtungsschläge) bewegen, ist die klassische Vermittlung als Interventionsmöglichkeit angezeigt. Durch den Zusammenbruch der Gesprächsbasis zwischen den Konfliktparteien sind persönliche Kontakte unmöglich geworden. Die Rolle einer Vermittlerin/eines Vermittlers ist jetzt gefragt.

Interventionen

5 in Konfliktsituationen

Im ersten Schritt wird ein/e VermittlerIn, der/die von den Konfliktparteien kraft seiner/ihrer Funktion und Kompetenz akzeptiert und anerkannt wird, getrennte Gespräche mit beiden Parteien führen. Der/Die VermittlerIn versucht bei diesen Gesprächen, **behandelbare Konfliktpunkte herauszufiltern, um sie von vorerst unlösbaren Themen zu trennen**. Aus den getrennt erhobenen Informationen fokussiert der/die VermittlerIn jene Punkte, die von beiden Konfliktparteien für verhandelbar gehalten werden. Im Anschluss daran holt der/die VermittlerIn von den Konfliktparteien separat Vorschläge ein, welche als Grundlage für eine erste Verhandlungsrunde dienen.

Ist es bereits im Vorfeld über die Tagesordnungspunkte, die TeilnehmerInnen und die Spielregeln zu einer Einigung gekommen, dann setzt der/die VermittlerIn ein erstes Meeting an. Bei diesem Vorgespräch kann der/die VermittlerIn den Konfliktparteien seine/ihre Einschätzung der Erfolgsaussichten mitteilen. In dieser Phase kann man unter Umständen auch die Zurücklegung der Mittlertätigkeit androhen, wenn die Fortschritte der Intervention behindert oder gefährdet erscheinen. Auch während der Verhandlungsrunden ist der/die VermittlerIn für die Rahmenbedingungen und die **strikte Einhaltung der vereinbarten Spielregeln** verantwortlich. Darüber hinaus hilft der/die VermittlerIn den Konfliktparteien bei der Überwindung von kommunikativen Hürden, damit der Einigungsprozess zügig voranschreitet. Außerdem fungiert er/sie zwischen angesetzten Verhandlungsterminen³⁵ als AnsprechpartnerIn für beide Konfliktparteien.

Mediation³⁶ als Sonderform der Vermittlung

Mediation hat vor allem bei außergerichtlichen Scheidungsverfahren große Bedeutung erlangt. Im Bereich der Jugendgerichtsbarkeit wird Mediation angewandt, um bereits im Vorfeld eines Strafprozesses einen Ausgleich zwischen TäterIn und Opfer herzustellen. Seit einigen Jahren wird Mediation auch im Wirtschaftsbereich als **effiziente Konfliktbewältigungsmethode** praktiziert. Mediation ist ein Verfahren der Konfliktlösung, bei der ein/e neutrale/r, unparteiische/r VermittlerIn (der/die MediatorIn) den Konfliktparteien hilft, selbstständig eigenverantwortliche Lösungen für ihre Probleme zu finden. **Der/Die MediatorIn sorgt für einen Prozess der „Deeskalation“³⁷ und stellt die**

Kommunikation zwischen den Streitparteien wieder her. Damit schafft er/sie die Grundlage für eine konstruktive Konfliktlösung. Die Parteien haben die Chance, ihren Konfliktfall zu klären und passende Lösungen zu finden, die beide Seiten voll unterstützen und akzeptieren können.

Nicht die Vergangenheit, Verfehlungen und Schuldfragen stehen im Mittelpunkt, sondern die Zukunft der Konfliktparteien. Sie sind die ExpertInnen für ihre Zukunft und wissen daher am besten, welche Regelungen zum Ziel führen werden, welche Lösungen die optimalsten für alle Beteiligten sind – und dabei gibt es keine/n VerliererIn (vgl. auch Hösl, G. Gerhard, 2002).

Schiedsverfahren

Schiedsverfahren oder richterliche Entscheidungen bedürfen als Basis einer unabhängigen, neutralen und unparteilichen Entscheidungsgewalt, die unter objektiven und transparenten Rahmenbedingungen vollzogen wird.

Das Schiedsgericht ist einer strikten **Interessensneutralität** verpflichtet und muss die Regeln des Verfahrens unbefangen und ohne Zwang ausüben können. Richterliche Entscheidungen werden zumeist dann notwendig, wenn vorgelagerte Interventionsmöglichkeiten (z.B. Vermittlung) oder andere Konfliktklärungsverfahren bereits gescheitert sind oder nicht mehr möglich erscheinen.

Schiedsverfahren werden vor allem für Konflikte der Eskalationsstufe 6 (Drohstrategien) bis zur Stufe 8 (Zersplitterung) angewandt. Sie ermöglichen den Konfliktparteien die Annahme einer verbindlichen Entscheidung, die zur **Ver-sachlichung der Konfliktthemen** und zu einer Einstellung destruktiver Konflikt-handlungen führt.

Gerichtsurteile haben für die Konfliktparteien oft präventive Wirkung. Vielleicht auch deshalb, weil in ihnen für zukünftige oder ähnliche Konfliktfälle klare Verhaltensregeln zum Ausdruck kommen.

Machteingriff

Ein Machteingriff ist angezeigt, wenn alle Konfliktregulationsverfahren fehlgeschlagen sind. Konflikte auf der Eskalationsstufe 7 (begrenzte Vernichtungs-

5 Interventionen in Konfliktsituationen

schläge) bis zur Stufe 9 (gemeinsam in den Abgrund) können auch zwangsweise durch Machteingriff beigelegt werden.

Ein Machteingriff ist aber nur dann erfolgreich, wenn die Interventionspartei mehr Sanktionspotenzial in der Hand hat als alle im Konfliktgeschehen involvierten Konfliktparteien. Auch nach dem Eingriff muss die intervenierende Stelle die volle Kontrolle über die Konfliktsituation aufrechterhalten können. Oft genügt schon die Androhung eines Machteingriffs, um eine nachhaltige Änderung auf der Verhaltensebene der Konfliktparteien zu beobachten.

In Unternehmen und Organisationen können Machteingriffe von weisungsbefugten Stellen, von Führungskräften oder Aufsichtorganen aufgrund ihrer besonderen Kompetenzen und Befugnisse vollzogen werden. Oft wird der Machteingriff als letzte Möglichkeit ergriffen, um noch größere Schäden für die involvierten Konfliktparteien (physische und psychische Beeinträchtigung) oder für die Organisation (Imageschaden) abzuwenden.

Zum Beispiel kann eine Vorgesetzte/ein Vorgesetzter mit einem gezielten Machteingriff einen **Mobbingprozess unter MitarbeiterInnen** beenden, um davon Betroffene am Arbeitsplatz vor destruktiver Gewalt zu schützen. Machteingriffe werden in eskalierenden Konfliktsituationen angewandt, um die Konfliktparteien via höhere Gewalt wieder an den Verhandlungstisch zurückzubringen.

SKRIPTEN ÜBERSICHT



WIRTSCHAFT	
WI-1	Einführung in die Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften
WI-2	Konjunktur
WI-3	Wachstum
WI-4	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
WI-5	Beschäftigung und Arbeitsmarkt
WI-6	Lohnpolitik und Einkommensverteilung
WI-9	Investition
WI-10	Internationaler Handel und Handelspolitik
WI-12	Steuerpolitik
WI-13	Bilanzanalyse
WI-14	Der Jahresabschluss
WI-16	Standort-, Technologie- und Industriepolitik

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

POLITIK UND ZEITGESCHICHTE	
PZG-1A	Sozialdemokratie und andere politische Strömungen der ArbeiterInnenbewegung bis 1945
PZG-1B	Sozialdemokratie seit 1945
PZG-2	Christliche Soziallehre
PZG-4	Liberalismus/Neoliberalismus
PZG-6	Rechtsextremismus
PZG-7	Faschismus
PZG-8	Staat und Verfassung
PZG-9	Finanzmärkte
PZG-10	Politik, Ökonomie, Recht und Gewerkschaften
PZG-11	Gesellschaft, Staat und Verfassung im neuzeitlichen Europa, insbesondere am Beispiel Englands
PZG-12	Wege in den großen Krieg
PZG-14	Die Geschichte der Mitbestimmung in Österreich

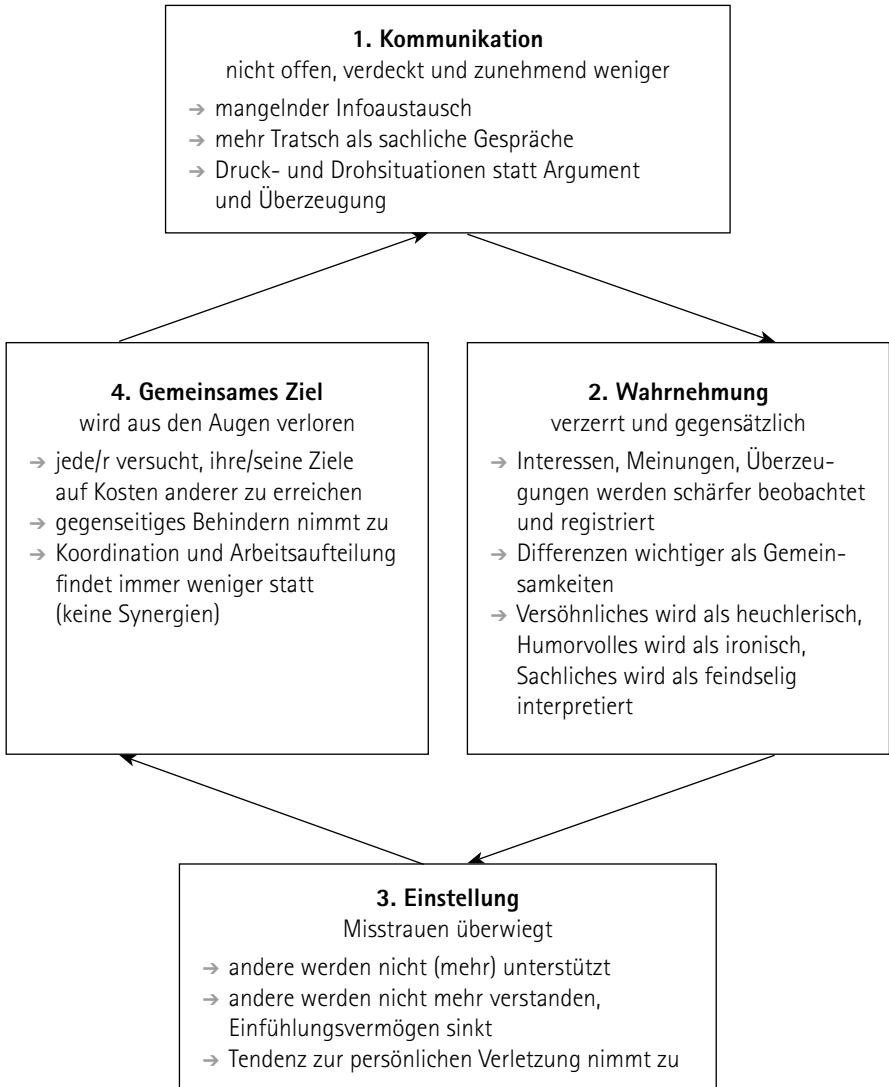
SOZIALE KOMPETENZ	
SK-1	Grundlagen der Kommunikation
SK-2	Frei reden
SK-3	NLP
SK-4	Konfliktmanagement
SK-5	Moderation
SK-6	Grundlagen der Beratung
SK-7	Teamarbeit
SK-8	Führen im Betriebsrat
SK-9	Verhandeln
SK-10	Politische Rhetorik

**Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten**

6 Übersichten

Konfliktsyndrom

(nach Berkel, 1997)



Was ist der Sinn von Konflikten?

(nach Berkel, 1997)

6

→ **Konflikte machen Probleme bewusst.**

Die Beteiligten erfahren, wo die Brennpunkte liegen und was sie selbst tun müssen, um sie zu entschärfen.

→ **Konflikte stärken den Willen zur Veränderung.**

Sie signalisieren, dass etwas verändert werden muss. Zum Beispiel: eine alte Gewohnheit aufgeben, eine andere Einstellung angeeignet, neue Fähigkeiten erworben werden müssen.

→ **Konflikte erzeugen den notwendigen Druck.**

Einen Druck, Probleme aktiv anzugehen. Ohne diesen Druck fehlt häufig die Kraft und Entschiedenheit, brisante Themen anzupacken.

→ **Konflikte vertiefen zwischenmenschliche Beziehungen.**

Die Parteien lernen sich besser verstehen, wissen, was ihnen wechselseitig wichtig ist, kennen ihre verletzbare Seite, finden heraus, wie sie auch unter Druck konstruktiv zusammenarbeiten können.

→ **Konflikte festigen den Zusammenhalt.**

Die in der täglichen Zusammenarbeit unvermeidlichen Reibereien werden entdramatisiert und versachlicht.

→ **Konflikte machen das Leben interessanter.**

Sie durchbrechen die Routine des Alltags, machen Beziehungen lebendig, Gespräche lebhaft und spannend.

→ **Konflikte geben Anstoß, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen.**

Die zunächst schwer verständlichen Ansichten der anderen Seite machen neugierig, der Sache oder dem Thema auf den Grund zu gehen und neue Einsichten zu gewinnen.

→ **Konflikte fördern Kreativität.**

Die Beteiligten erfahren, dass ein Problem oder eine Situation ganz verschieden gesehen und bewertet werden kann. Sie einmal aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, vertieft das Problemverständnis und erhöht die Chance, eine neue und kreative Lösung zu finden.

6 Übersichten

→ **Durch Konflikte können wir uns und andere besser kennen lernen.**

Im Konflikt erfahren wir, was uns ärgert, verletzt, zu schaffen macht, was uns wichtig ist und wie wir reagieren, wenn andere mit uns konkurrieren oder uns behindern.

→ **Konflikte führen zu besseren Entscheidungen.**

Meinungsverschiedenheiten und Kontroversen zwingen uns dazu, eine Entscheidung sorgfältig zu durchdenken, widersprüchliche Alternativen durchzuspielen und sich erst dann für eine Lösung zu entscheiden.

→ **Konflikte fördern die Persönlichkeitsentwicklung.**

Um einen Konflikt konstruktiv zu bewältigen, muss eine Partei ihre egozentrische Sichtweise überwinden und sich in die andere Seite hineinversetzen, was ein höheres Maß an gemeinsamer Bewusstheit und moralischer Verantwortung stiftet.

→ **Konflikte können auch Spaß machen.**

Wenn die Parteien die Konfliktsituation mit der nötigen Distanz betrachten und nicht zu sehr überdramatisieren, dann können Konflikte auch Spaß – im Sinne einer sportlichen Herausforderung – machen.

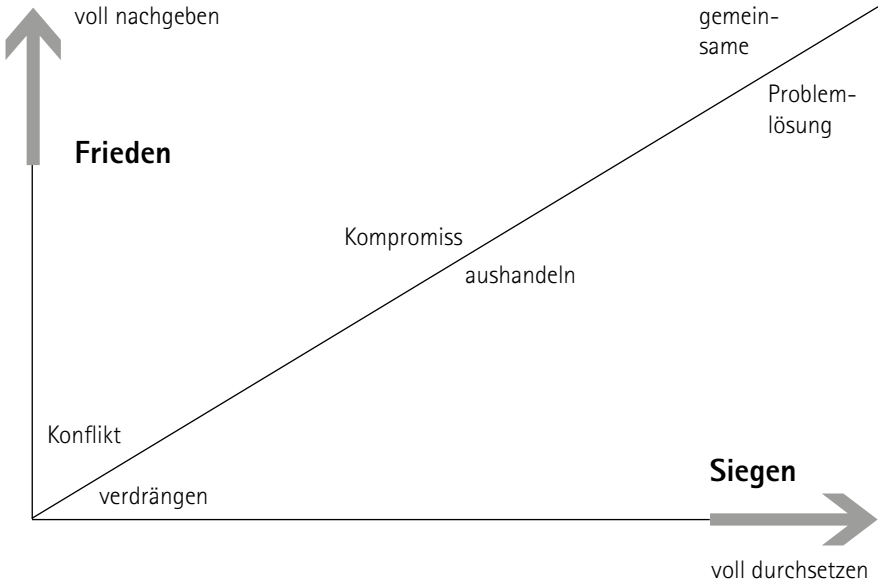
In der Konfliktdiagnose sind die richtigen Fragestellungen entscheidend für die Bearbeitung eines Konflikts. Durch diese kritische Auseinandersetzung mit verschiedenen Aspekten eines Konfliktes wird ein einseitiges Urteilen vermieden. Zugleich ergeben sich schon bei der Konfliktdiagnose Ansätze, die für eine konstruktive Bearbeitung und Lösung entscheidend sind. Folgende fünf Punkte sind bei der Konfliktdiagnose zu bearbeiten:

- **Die Streitpunkte**
Oder: Worum geht es wirklich?
- **Die beteiligten Parteien**
Oder: Wer steht im Konflikt gegeneinander?
- **Die sichtbare Form**
Oder: Wie äußert sich der Konflikt?
- **Der Verlauf**
Oder: Wie hat sich der Konflikt entwickelt?
- **Das (bisherige) Ergebnis**
Oder: Was hat der Konflikt (bisher) gebracht?

6 Übersichten

Konfliktstile und Motive des Konfliktverhaltens

(nach Berkel, 1997)



Grundsätzlich können zwei verschiedene Stile unterschieden werden, wie Betroffene mit einer Konfliktsituation umgehen:

- Die Konfliktparteien wollen absoluten Frieden haben.
- Die Konfliktparteien wollen Recht behalten und sich voll durchsetzen.

Zwischen den Extremhaltungen „Frieden“ (völliges Nachgeben) und „Siegen“ (völlige Durchsetzung) ergeben sich in einer Konfliktsituation jedoch noch mehrere Möglichkeiten einer Konfliktbewältigung:

- Die Konfliktparteien können den Konflikt verdrängen oder eine Flucht antreten.
- Die Konfliktparteien können sich ein Stück entgegenkommen und einen Kompromiss aushandeln oder
- die Konfliktparteien können eine gemeinsame Lösung aushandeln und erreichen damit einen Konsens.

(Siehe auch in den Übersichten: „Psychologischer Test zum persönlichen Konfliktstil“, S. 72-74.)

Im Konfliktfall zeigt die Praxis, dass allen konstruktiven Lösungsmethoden ein Ablauf in drei Phasen gemeinsam ist.

→ Phase 1

Erkennen des Konflikts von den Konfliktparteien.

Bewusstmachung der unterschiedlichen Sichtweisen.

Aufzeigen und Diagnostizieren der verschiedenen Interpretationen der Konfliktparteien.

→ Phase 2

Erkennen der verschiedenen Einstellungen und Denkstrukturen.

Einsicht in die personen- und situationsbezogenen Faktoren und deren Zusammenhänge gewinnen.

Problemformulierung und neue Orientierung durch die Wahrnehmung anderer Sichtweisen.

Aufbau von wechselseitigem Verständnis und Vertrauen.

→ Phase 3

Kooperatives Problemlösen, Festlegen von Regelungen, Klärung zukünftiger Erwartungen.

Setzen von Präventivmaßnahmen.

Überlegungen, wie mit zukünftigen Differenzen umgegangen werden könnte.

6 Übersichten

Sechs Grundregeln für eine positive Konfliktbehandlung

(nach Kellner, 1999)

→ **Vermeiden Sie, dass Ihr/e GegnerIn „sein/ihr Gesicht verliert“.**

Blieben Sie immer beim aktuellen Thema. Wärmen Sie nicht alte Fehler des anderen auf. Beleidigen Sie den anderen niemals persönlich.

→ **Wahren Sie Ihre Selbstachtung.**

Ziehen Sie sich rechtzeitig aus einer Auseinandersetzung zurück, wenn Sie spüren, dass Sie die Selbstbeherrschung verlieren. Antworten sie konsequent nicht auf persönliche Beleidigungen.

→ **Versetzen Sie sich immer in die Lage des anderen.**

Versuchen Sie immer genau zu verstehen, was im anderen gedanklich und emotional vorgeht. Lassen Sie dem anderen mehr Redezeit. Hören Sie zu, und beobachten Sie.

→ **Verzichten Sie darauf, andere Menschen ändern zu wollen.**

Nehmen Sie den anderen, wie er/sie ist. Er/Sie wird ganz sicher so bleiben und sich auf keinen Fall von Ihnen – „seinem/ihrem Gegner“ – umerziehen lassen. Sagen Sie dem anderen nicht, wie er/sie denken oder fühlen müsste.

→ **Vertreten Sie Ihren Standpunkt konsequent und strategisch klug.**

Sagen Sie klar und ohne Umschweife, was Sie wollen. Versuchen Sie immer zu überzeugen. Überreden, moralische Erpressung oder sonstiger Druck geben nur kurzfristige Erfolge.

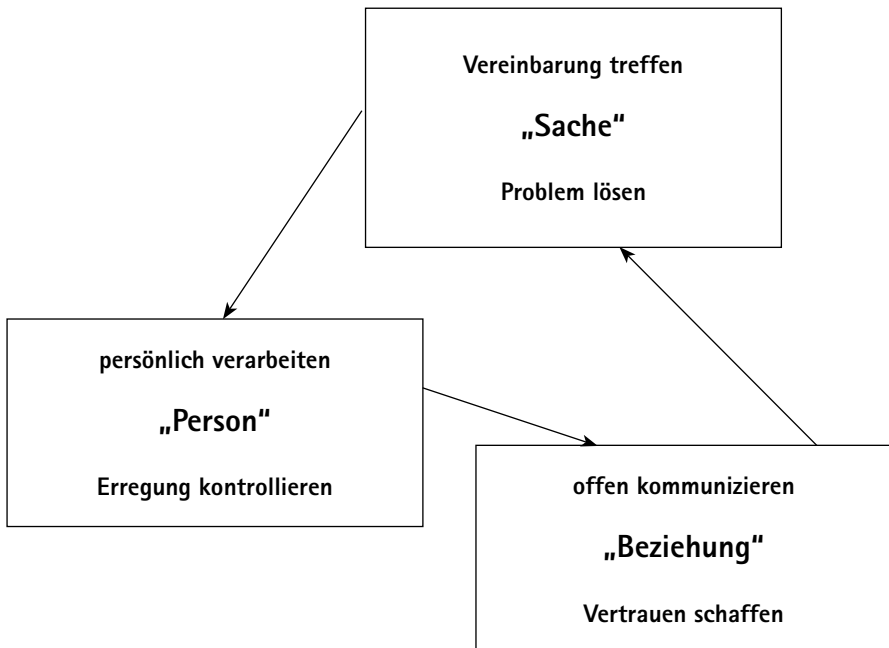
→ **Reduzieren Sie die Gefahr von Folgekonflikten.**

Legen Sie einen geklärten Konflikt zu den Akten. Kommen Sie möglichst nicht mehr zum Thema zurück. Ziehen Sie möglichst keine Unbeteiligten in das Geschehen hinein.

Das Modell der kooperativen Konfliktbewältigung kann in Form eines Kreislaufes dargestellt werden. Wichtig dabei ist, dass die persönliche Verarbeitung den Anfangs- und Schlusspunkt der Konfliktbewältigung darstellt.

Ziel des kooperativen Konfliktgesprächs ist, dass die Parteien einen Konflikt zwischen sich so in den Griff bekommen, dass sie (wieder) situationsbezogen erleben und zielorientiert handeln können.

Das kooperative Konfliktgespräch verläuft in sechs Phasen:



6 Übersichten

→ **Erregung kontrollieren.**

Eine Person erlebt ein behinderndes Ereignis, kontrolliert ihre Erregung. Der Konflikt spielt sich vorwiegend in ihr selbst ab.

Eigene körperliche Warnsignale beachten.

Vorwürfe bewusst übergehen und nicht aus dem Gleichgewicht bringen lassen.

Zwischen eigener Rolle und fremder Rolle unterscheiden.

→ **Vertrauen bilden.**

Eine Person wendet sich der anderen Konfliktpartei zu und versucht, Vertrauen und Transparenz herzustellen.

Eigene Vorstellungen und Gefühle mitteilen.

Realistische Vorstellungen formulieren.

Eigene Motive und Absichten offen aussprechen.

→ **Offen kommunizieren.**

Eine Person kommuniziert offen mit der anderen Konfliktpartei zu den Konfliktpunkten (Auslösefaktoren des Konflikts).

Sorgfältiges Zuhören und nachfragen.

Ergebnisse immer wieder zusammenfassen.

Lockerheit des Gesprächsstils mit Humor.

→ **Problem lösen.**

Eine Person erarbeitet kooperativ mit der anderen Konfliktpartei eine Lösung zur Konfliktbewältigung.

Nutzen und Vorteile für jede Seite herausstreichen.

Risiken bei keiner Einigung ansprechen.

In Tausch und Gegentausch eintreten.

→ **Vereinbarung treffen.**

Eine Person trifft mit der anderen Konfliktpartei eine Regelung bzw. Vereinbarung.

Erfolg auch bei kleinen Ergebnissen betonen.

Keine vorschnellen Entscheidungen akzeptieren.

Erzielte Vereinbarung klar und verständlich formulieren.

→ **Persönlich verarbeiten.**

Der Kreis schließt sich aber erst, wenn die Personen auch für sich mit der Angelegenheit fertig geworden sind und den Konflikt persönlich verarbeiten konnten. Rachegefühle verbannen.

Enttäuschungen innerlich verarbeiten.

Erzielte Vereinbarung innerlich bejahen.

Sechs Schritte zur Konfliktbewältigung

(nach Berkel, 1997)

→ **Am Anfang steht das Erkennen und Definieren des Konflikts**

Im ersten Schritt konfrontieren sich die Konfliktparteien selbst mit dem Konfliktgeschehen. Dadurch ist ein Ansprechen und Anerkennen des Konflikts besser möglich, damit sehr rasch die nötigen Konfliktbewältigungsmaßnahmen eingeleitet werden können. Der Auslöser bzw. Konfliktgegenstand und die daraus resultierenden Symptome des Konflikts müssen von allen Beteiligten (an)erkannt werden. Erst wenn der Konflikt allen Parteien klar und verständlich ist, kann fortgesetzt werden.

→ **Konfliktbewältigungsstrategien gemeinsam entwickeln**

Die Konfliktparteien sind gemeinsam in den Prozess einer Konfliktbewältigung involviert. In dieser Phase ist es wichtig, dass die Konfliktparteien selbst ihre eigenen Verhaltensmuster, die Konfliktauslöser und Rahmenbedingungen, die zum Konflikt geführt haben, gemeinsam erarbeiten und damit anschaulich nachvollziehen können. Danach sollten mehrere Bewältigungsmöglichkeiten erarbeitet werden. Liegen diese vor, kann der nächste Schritt angegangen werden.

→ **Bewertung der verschiedenen Bewältigungsmöglichkeiten**

→ **Entscheidung treffen**

Bei diesem Schritt entscheiden die Konfliktparteien über die gewählte Bewältigungsstrategie, die sie umsetzen möchten. Damit die Entscheidung auch umgesetzt wird, sollte auch gleich entschieden werden, wer was bis wann zu tun hat.

6 Übersichten

→ **Entscheidung ausführen**

Nachdem sich die Konfliktparteien für eine Bewältigungsstrategie entschieden haben, wird diese ausgeführt. Nach einem vereinbarten Zeitraum sollten die Entscheidung und die daraus resultierenden Folgen für die Konfliktparteien überprüft werden.

→ **Ergebnisse evaluieren**

Nach geraumer Zeit sollten die Konfliktparteien das Ergebnis überprüfen:

Was oder welche Faktoren haben zum Erfolg geführt?

Ist der Konflikt wieder aufgeflammt?

Sind die Konfliktparteien mit dem Ergebnis zufrieden?

Ist eine Konfliktpartei mit dem Ergebnis nicht zufrieden?

Gibt es Veränderungen in der Beziehung?

→ Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen

Der/Die Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äußern

Man wird ständig unterbrochen

Kollegen/Kolleginnen schränken die Möglichkeit ein, sich zu äußern

Anschreien oder lautes Schimpfen

Ständige Kritik an der Arbeit

Ständige Kritik am Privatleben

Telefonterror

Mündliche Drohungen

Schriftliche Drohungen

Kontaktverweigerung durch abwehrende Blicke und Gesten

Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne dass man etwas direkt ausspricht

→ Angriffe auf die sozialen Beziehungen

Man spricht nicht mehr mit dem/der Betroffenen

Man lässt sich nicht ansprechen

Versetzung in einen Raum weitab von den KollegInnen

Den ArbeitskollegInnen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen

Man wird wie Luft behandelt

→ Angriffe auf das soziale Ansehen

Hinter dem Rücken der/des Betroffenen wird schlecht über sie/ihn gesprochen

Man verbreitet Gerüchte

Man macht jemanden lächerlich

Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein

Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen

Man macht sich über eine Behinderung lustig

Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen

Man greift die politische oder religiöse Einstellung an

Man macht sich über das Privatleben lustig

Man macht sich über die Nationalität lustig

Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen

6 Übersichten

Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise

Man stellt die Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage

Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach

Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote

→ **Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation**

Man weist der/dem Betroffenen keine Arbeitsaufgabe zu

Man nimmt ihm/ihr jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, sodass er/sie sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann

Man gibt sinnlose Arbeitsaufgaben

Man gibt Aufgaben weit unter seinem/ihrem eigentlichen Können

Man gibt ständig neue Aufgaben

Man gibt kränkende Arbeitsaufgaben

Man gibt dem/der Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine/ihre Qualifikationen übersteigen, um ihn/sie zu diskreditieren

→ **Angriffe auf die Gesundheit**

Zwang zu gesundheitsschädigenden Arbeiten

Androhung von körperlicher Gewalt

Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel, um jemanden einen Denkmittel zu verpassen

Körperliche Misshandlung

Der Prozess der Gewaltfreien Kommunikation

- Konkrete Handlungen, die wir beobachten können und die unser Wohlbefinden beeinträchtigen,
- wie wir uns fühlen, in Verbindung mit dem, was wir beobachten,
- unsere Bedürfnisse, Werte, Wünsche usw., aus denen diese Gefühle entstehen,
- die konkrete Handlung, um die wir bitten möchten, damit unser aller Leben reicher wird.

Die vier Komponenten der Gewaltfreien Kommunikation

- **Beobachtungen:** Zuerst beobachten wir, was in einer Situation tatsächlich geschieht: Was hören wir andere sagen, was sehen wir, was andere tun, wodurch unser Leben entweder reicher wird oder auch nicht? Die Kunst besteht darin, unsere Beobachtung dem/der anderen ohne Beurteilung oder Bewertung mitzuteilen – einfach nur zu beschreiben, was jemand macht, und dass wir es entweder mögen oder nicht.
- **Gefühle:** Als Nächstes sprechen wir aus, wie wir uns fühlen, wenn wir diese Handlung beobachten. Fühlen wir uns verletzt, erschrocken, froh, amüsiert, irritiert usw.?
- **Bedürfnisse:** Im dritten Schritt sagen wir, welche unserer Bedürfnisse hinter diesen Gefühlen stehen. Das Bewusstsein dieser drei Komponenten ist uns gegenwärtig, wenn wir die GFK einsetzen, um klar und ehrlich auszudrücken, wie es uns gerade geht.
- **Bitten:** Dieses vierte Element bezieht sich darauf, was wir vom/von der anderen wollen, sodass unser beider Leben schöner wird. Was kann er oder sie konkret tun, um unsere Lebensqualität zu verbessern?

6 Übersichten

Schritte der Arbeit mit dem sexuell oder körperlich gewalttätigen Mann

(vgl. auch spezifische Antigewaltmaßnahmen der Männerberatung Wien unter www.maenner.at)

Auftragsklärung:

Wenn der Mann vom Gericht, der Staatsanwaltschaft, dem Jugendamt, von der Polizei, einer Beratungsstelle oder von einem Familienangehörigen überwiesen worden ist, wird zunächst geklärt, was unser konkreter Auftrag für die Arbeit mit dem Mann ist (Einsicht in die Tat? Verhinderung weiterer Übergriffe? Übernahme in ein Trainingsprogramm? Hilfestellung zu konstruktiver Entwicklung? Psychologische oder soziale Beratung?).

Einberufung von Helferkonferenzen:

Danach wird versucht, durch eine Helferkonferenz zu klären, welche Sachlage gegeben ist (Gibt es ein Verfahren? Was sind die bislang erhobenen Beweise? Wer arbeitet mit Opfer, wer mit Täter und wie transparent soll/kann der Austausch zwischen den HelferInnen sein?).

Erstellung von Rahmenbedingungen für eine Behandlung:

Im dritten Schritt werden Sanktionsmaßnahmen, Motivationsklärung, Kontaktaufnahme mit anderen HelferInnen und der Familie (falls noch nicht geschehen), Möglichkeit einer Familiensitzung und der Beratungs-, Betreuungs- oder Therapievertrag besprochen.

Beginn der Einzel- oder Gruppenarbeit mit dem Mann:

- Einsicht in die Tat und Eingestehen der Schuld
- Übernahme der Verantwortung
- Eingestehen des Schadens für das Opfer (Kind, Frau)
- Einfühlung in die Opferperspektive
- Rückfallsprävention

Notwendige Themen in der Behandlung:

Bei Missbrauchstätern geht es im Wesentlichen um das Begreifen des „Geheimnisses“ (zwischen Täter und Kind), um die Differenzierung von Realität und

Phantasie (z. B. zum Thema Verführung), um Grenzziehungen, das Umsetzen von Tabuisiertem in Sprache und Korrektur „verzerrter“ Sichtweisen (Umkehrung von Machtverhältnissen, Täter-Opfer-Umkehr, Verhinderung linearer Erklärungsmodelle für den Täter); bei gewalttätigen Männern im Wesentlichen um das Bearbeiten niedriger Frustrationsschwellen von Männern, Erarbeiten von Ausweichmöglichkeiten und Erlernen von Selbstkontrolle.

6 Übersichten

Psychologischer Test zum persönlichen Konfliktstil

Bitte kreuzen Sie die Antwort an, die am ehesten zutrifft!

→ **Konflikt rührt auch die Gefühle der Beteiligten auf.**

Wie würden Sie Ihre Gefühle in Konfliktsituationen beschreiben?

- a) Es macht mir richtig Spaß, wenn ich meinen angestauten Gefühlen Luft machen kann.
- b) Konflikte stimmen mich ernst. Ich mache mir Gedanken, was wohl die anderen meinen und fühlen.
- c) Ich bin frustriert; denn entweder ärgere ich mich oder resigniere, zu einer wirklichen Lösung kann ich doch nichts beitragen.
- d) Ich habe schon Spaß daran, aber die Gefühle dürfen nicht zu heftig werden.
- e) Ich habe oft Angst davor. Offene Aussprachen sind nicht möglich, ohne den anderen zu verletzen.

→ **Sie ärgern sich aus irgendeinem Grund über einen Freund.**

Was tun Sie?

- a) Ich sage ihm, weshalb und worüber ich mich ärgere. Dann frage ich ihn, wie ihm nun zumute ist.
- b) Ich ärgere mich am meisten, dass es ihm gelungen ist, mich so in Wut zu bringen. Ich gehe ihm deshalb aus dem Weg, bis ich wieder ruhiger geworden bin.
- c) Wenn ich Wut habe, explodierte ich, ohne viel zu fragen.
- d) Ich habe Angst davor, in Wut zu geraten. Sie könnte mich verleiten, etwas zu tun, was ich später bereue. Deshalb versuche ich, den Ärger zu verdrängen und gerade das Gegenteil von dem zu tun, zu was mich der Ärger antriebe.
- e) Eine richtige Wut ist für alle gut, solange niemand verletzt wird.

→ **Eine Besprechung zieht sich immer in die Länge, weil ein Kollege auf seinen Einwänden beharrt.**

Was tun Sie?

- a) Ich trete dafür ein, dass er seine Argumente vorbringen kann. Wenn er die Gruppe nicht zu überzeugen vermag, sollte er sich der Mehrheitsmeinung anschließen.

- b) Ich suche herauszufinden, weshalb der Kollege das Problem anders als die Gruppe sieht. Wir können dann nochmals unsere Argumente aus seiner Sicht prüfen und ihn besser verstehen.
- c) Solche Meinungsverschiedenheiten lähmen eine Gruppe. Ich dränge die anderen, zu angenehmeren Tagesordnungspunkten überzugehen.
- d) Der Kollege behindert unsere Arbeit. Ich sage das offen und verlange, dass wir notfalls ohne ihn weitermachen.
- e) Ich halte mich heraus, wenn andere streiten. Soll doch jeder sehen, wie er seine Meinung selber durchsetzen kann.

→ **Gruppen müssen häufig Entscheidungen mit anderen Gruppen absprechen und koordinieren.**

Nach welchen Gesichtspunkten wählen Sie eine/n GruppensprecherIn?

- a) Er/Sie soll unsere Meinungen am besten vertreten können, aber gleichzeitig auch flexibel genug sein, um unsere Position im Lichte der Argumente der anderen Gruppen so zu revidieren, dass eine optimale Entscheidung herauskommt.
- b) Er/Sie sollte unsere Position geschickt vertreten, aber alles vermeiden, was uns in eine Zwickmühle bringen könnte.
- c) Er/Sie soll kooperativ, freundlich und zurückhaltend sein, um Konflikte mit anderen Gruppen zu vermeiden.
- d) Er/Sie sollte hart verhandeln können, keine Zugeständnisse machen und unseren Standpunkt maximal durchsetzen.
- e) Ich würde jene/n bevorzugen, der/die von vornherein auf Kompromisse eingeht.

Auswertung:

	A	B	C	D	E
	Kooperation	Kompromiss	Nachgeben	Durchsetzen	Vermeiden
1.	b	d	e	a	c
2.	a	e	d	c	b
3.	b	a	c	d	e
4.	a	e	c	d	b

6 Übersichten

Die Großbuchstaben in der Auswertung repräsentieren einen jeweils anderen Konfliktstil, wobei sich zwei Richtungen unterscheiden lassen:

→ Orientierung an den eigenen Zielen und Belangen

→ Orientierung an den Zielen und Belangen der Gegenpartei

- A) Kooperationsbereitschaft, gemeinsames Problemlösen, kreative Zusammenarbeit, trotz Widerständen und Rückschlägen eine beiderseits optimale Lösung finden wollen
- B) Kompromiss, jede/jeder rückt von ihrer/seiner Maximalforderung ab
- C) Nachgeben, sich unterwerfen, auf eigene Ziele verzichten, Meinungsverschiedenheiten nicht hochspielen, glätten, harmonisieren
- D) Durchsetzen, Erzwingen, Ich-oder-Du, Drohung und Macht einsetzen, die Pokerstrategie verwirklichen
- E) Flucht, Vermeidung, Rückzug, gar nichts tun, Konflikte ja nicht aufrühren

Anmerkungen:

Kein Stil kann als der allein optimale gelten. In verschiedenen Situationen können durchaus unterschiedliche Stile angemessen sein. Ein Konflikt wird eher bewältigt, wenn die Beteiligten flexibel dazwischen variieren können.

Jeder Mensch entwickelt eine für ihn charakteristische Abfolge von Konfliktstilen. Er lernt, mit welchem Stil er am besten einen Konflikt angeht und auf welchen er dann überwechselt, wenn der erste erfolglos bleibt.

Das Ziel eines Mediationsverfahrens besteht in der eigenverantwortlichen und gemeinsamen Suche nach kreativen Problemlösungen, die letztlich für alle am Konflikt Beteiligten befriedigend und tragfähig sein sollen (so genannte „win-win-solution“). Mit der angestrebten Problemoptimierung werden nach Möglichkeit zukunftsorientierte wie auch auf Dauer angelegte konsensuale Ergebnisse in Form von abschließenden, gegebenenfalls schriftlichen Vereinbarungen erzielt.

Typischer Ablauf einer Mediation:

→ Aufnahme des Kontakts mit MediatorInnen

Die Konfliktparteien nehmen Kontakt mit einem/einer MediatorIn auf.

→ Klärungs- und Analysephase

Im Erstgespräch wird geprüft, ob eine Mediation das passende Verfahren für die Situation ist. Zuerst wird in Gesprächen mit allen Konfliktparteien geklärt, was Mediation bedeutet, welche Voraussetzungen dafür gegeben sein müssen und ob überhaupt eine Bereitschaft besteht, den Konflikt konstruktiv lösen zu wollen. Erst an diesem Punkt können sich die Konfliktparteien und der/die MediatorIn zur Durchführung einer Mediation entscheiden. In dieser Phase geht es vor allem um ein erstes Kennenlernen aller Beteiligten. Darüber hinaus wird das Verfahren erklärt, das Organisatorische besprochen (z.B. Sitzungsdauer, Kosten) und offene Fragen.

→ Darstellung des Konflikts

Alle Beteiligten schildern ihre subjektive Sichtweise des Konflikts. MediatorInnen sorgen dafür, dass dies ohne Unterbrechung möglich ist und die unterschiedlichen Blickwinkel auch von allen verstanden werden. Visualisierung der Streitthemen und Erarbeitung eines Themenkatalogs stehen im Vordergrund, sodass deutlich wird, worum es geht und welche konkreten Probleme gelöst werden müssen.

→ Interessen herausfiltern, die hinter dem Konflikt stehen

An diesem Punkt geht es vor allem darum, die Interessen der Beteiligten herauszufinden und zu verstehen. So kann eine konstruktive, dauerhafte Lösung für den Sachkonflikt gefunden werden. MediatorInnen unterstützen die Konflikt-

6 Übersichten

partnerInnen dabei, festgefahrene Positionen zu hinterfragen und aufzuweichen, um so eine Basis für neue Lösungsansätze zu schaffen.

→ Lösungssuche und Verhandlungsphase

Konkrete Lösungen für den Konflikt werden entwickelt. Zumeist gibt es für einen Konflikt mehr Lösungen, als zunächst gedacht. Durch den Einsatz verschiedener Mediationstechniken wird die Kreativität der Beteiligten bei der Suche nach neuen und „passenden“ Lösungen gefördert. Danach werden die einzelnen Möglichkeiten bewertet und geeignete Lösungen ausgewählt.

→ Abschluss einer Mediation

Damit sichergestellt ist, dass die gefundenen Lösungen auch nachhaltig umgesetzt werden, ist es unbedingt notwendig, die Ergebnisse zu protokollieren und darüber hinaus Arbeitsaufträge zu vereinbaren. MediatorInnen sorgen dafür, dass die Lösungen konkret ausgearbeitet und auf ihre Realisierbarkeit überprüft werden. Unter Umständen kann es auch ratsam sein, eine Probephase zu vereinbaren.

→ Umsetzung der Ergebnisse

MediatorInnen erkundigen sich nach einiger Zeit bei den KonfliktpartnerInnen, inwieweit die Umsetzung der Ergebnisse gelingt und ob neue Schwierigkeiten aufgetaucht sind. Eventuell wird ein weiteres Treffen vereinbart, um diese Punkte zu behandeln. Wenn es von den Konfliktparteien gewünscht wird, bieten MediatorInnen auch während der Umsetzungsphase professionelle Begleitung an.

Grundsätze einer Mediation:

Freiwilligkeit: Es darf niemand zu dieser Form der Konfliktregelung gezwungen werden.

Vertraulichkeit: Mediation wird grundsätzlich nicht öffentlich durchgeführt. Die Beteiligten sind zur Verschwiegenheit verpflichtet. Die Schweigepflicht gilt auch in einem möglichen Gerichtsverfahren.

Offenheit: Erfolg in der Mediation tritt nur ein, wenn die Beteiligten alle Informationen und Fakten offen darlegen.

Fairness: Fairness im Umgang miteinander wird zu Beginn einer Mediation gemeinsam vereinbart.

Entschärfung: Während der Mediation erklären sich die Beteiligten bereit, auf konfliktverschärfende Maßnahmen (z.B. Anwaltskorrespondenz, Prozessanträge u.ä.) zu verzichten.

Deeskalationsstrategien

Statt Druckausübung	ist es besser	zu überzeugen versuchen
Statt persönlichen Angriffs	ist es besser	Probleme in den Mittelpunkt zu stellen
Statt zu versuchen, selbst zu gewinnen und den/die andere/n zu vernichten	ist es besser	gemeinsame Wege zur Problemlösung zu suchen
Statt früher Urteilsbildung	ist es besser	Offenheit für Argumente zu zeigen
Statt Festlegung auf Positionen	ist es besser	Interesse für andere Sichtweisen zu zeigen
Statt Entweder-oder-Strategie	ist es besser	eine breite Palette von Möglichkeiten zu haben
Statt den Willen des/der anderen zu brechen	ist es besser	mit Sachargumenten zu überzeugen
Statt keine Rückzugsmöglichkeiten für den/die andere/n zu lassen	ist es besser	Gesichtsverluste zu vermeiden und dem/der anderen entgegenzukommen

7 Fallbeispiele



Die Ausgangslage:

Nachbar A und Nachbar B besitzen beide ein Häuschen in einer überschaubaren Wohnsiedlung. Nachbar A hat sich vor kurzem auf seinem Grundstück ein Schwimmbecken errichten lassen. Um Geld zu sparen, hat er eine gebrauchte, aber noch funktionsfähige Umwälzpumpe für das Schwimmbecken erworben. Sie hat jedoch einen kleinen Nachteil: Sie erzeugt mehr Lärm als neue handelsübliche Pumpen.

Der Konflikt:

Mit Beginn des Sommers nimmt Nachbar A sein Schwimmbad und auch die Umwälzpumpe in Betrieb. Dadurch fühlt sich Nachbar B, der sein Anwesen nur im Sommer und am Wochenende nutzt, in seiner Gartenruhe empfindlich gestört. Nach einigen Wochen stiller Duldung steigt der Groll bei Nachbar B und er ersucht sein Gegenüber, die Pumpe leiser zu stellen. Nachbar A weist die Bitte mit der Begründung zurück, dass eine Lärmreduktion aus technischen Gründen nicht möglich sei. Durch diese Zurückweisung fühlt sich Nachbar B unverstanden und in seinen Interessen missachtet. Wurde früher noch über dieses und jenes am Gartenzaun miteinander gesprochen, so ist jetzt die Kommunikation zwischen ihnen völlig zusammengebrochen. Erstmals wird den Nachbarn bewusst, dass sie sich in einer angespannten Konfliktsituation befinden.

Die Eskalation:

Nach einigen Sommerwochen kommt es zwischen den Nachbarn zum offenen Konflikt. Als Nachbar B nach einer harten Arbeitswoche im eigenen Garten Ruhe finden möchte, fühlt er sich dermaßen vom Lärm der Umwälzpumpe gestört, dass er zum Telefonhörer greift und seinen Nachbarn zur sofortigen Einstellung der Lärmbelästigung auffordert. Nachbar A fühlt sich weiter im Recht und lässt Nachbar B wissen, dass er keinesfalls am derzeitigen Zustand der Pumpe etwas ändern werde. Der Konflikt eskaliert, als Nachbar B einige Freunde zu einem Gartenfest einlädt und prompt von seinem Nachbarn wegen Lärmbelästigung angezeigt wird. Am nächsten Tag kommt es auf offener Straße zwischen beiden Nachbarn zu einem Streit, der von PassantInnen und anderen SiedlungsbewohnerInnen beobachtet und kommentiert wird. Gegenseitige Beschuldigungen und

Beschimpfungen führen dazu, dass Nachbar A schlussendlich mit einer zivilrechtlichen Klage droht. Die öffentliche Auseinandersetzung führt auch dazu, dass in das Konfliktgeschehen weitere NachbarInnen gewollt oder ungewollt involviert werden.

Die Strategie:

Nachbarschaftskonflikte sind eine der häufigsten Konfliktsituationen. Nachbar B möchte absolute Ruhe im Gartenhaus, Nachbar A möchte uneingeschränkt sein Schwimmbaden nutzen. Der oben beschriebene Konflikt befindet sich bereits auf hohen Eskalationsstufen (Stufe 4 bis 6). Die Konfliktparteien beharren auf ihren Standpunkten und wollen mit aller Macht ihre Interessen ohne Abstriche durchsetzen. Ein sachliches Gespräch zwischen den Konfliktparteien erscheint in dieser Situation kaum möglich. Darüber hinaus sind die Konfliktparteien zumeist nicht mehr in der Lage, den Konflikt in Eigenregie zu lösen. In diesem Fall wäre die Delegation des Konflikts angezeigt.

Als Ausweg bietet sich ein/e unabhängige/r VermittlerIn an, der/die von beiden Konfliktparteien akzeptiert wird. Bei Nachbarschaftskonflikten wird in ländlichen Gebieten immer noch der/die BürgermeisterIn als StreitschlichterIn eingeschaltet. Allein diese Intervention reicht manchmal aus, um den Eskalationsgrad des Konflikts zu vermindern. Wichtig ist, dass die Konfliktparteien wieder ins Gespräch kommen und gemeinsam Lösungen entwickeln, die für beide annehmbar und auch umsetzbar sind. Damit wären die Konfliktparteien wieder selbst in der Lage, den Konflikt zu lösen.

Bei Nachbarschaftskonflikten kommt es oft zu zivilrechtlichen Klagen. Bevor es dazu kommt, versuchen manche BezirksrichterInnen der ersten Instanz einen Vergleichsversuch zwischen den Konfliktparteien, um einen Kompromiss zu erarbeiten. Erst nachdem alle Schlichtungsversuche (mediative Verfahren) ausgeschöpft sind, sollte der normale Rechtsweg beschritten werden. Aber Vorsicht: Erstens entstehen durch Gerichtsverfahren fast immer hohe finanzielle Kosten und zum anderen ist ein gewonnenes zivilrechtliches Verfahren nicht immer ein Garant dafür, dass der Nachbarschaftskonflikt nicht wieder aufflammt.

7 Fallbeispiele



Die Ausgangslage:

Ein großes öffentliches Dienstleistungsunternehmen entschließt sich zu Umstrukturierungsmaßnahmen. Im Zuge dieses Prozesses werden viele MitarbeiterInnen ihre bisherige Tätigkeit nicht mehr ausüben können. In Zukunft soll die Kundenbetreuung automatisiert, effizient und dadurch kostensparender abgewickelt werden können: Mehr lässt sich auch einem Informationsschreiben der Unternehmensleitung, welches den betroffenen MitarbeiterInnen ausgehändigt wird, nicht entnehmen. Die Folge ist, dass einige MitarbeiterInnen aus dem Kundenservicebereich sofort kündigen. Einigen MitarbeiterInnen wird intern ein neuer Job angeboten. Für die restlichen MitarbeiterInnen hat das Unternehmen vorerst noch keine geeignete Verwendung gefunden.

Der Konflikt:

Nach einigen Wochen im Ungewissen hat die Unternehmensleitung für die restliche MitarbeiterInnengruppe aus dem aufgelösten Kundenservicebereich neue Beschäftigungsfelder gefunden. Ein Teil wird dem Reinigungstrupp zugeteilt, ein anderer Teil ist für die Sicherheit der KundInnen zuständig. Die neu geschaffene Sicherheitsgruppe besteht aus acht MitarbeiterInnen und ist für einige Gebäudekomplexe in verschiedenen Stadtteilen zuständig. Ein Mitarbeiter aus der neuen Sicherheitsgruppe wird als Teamleiter bestimmt. Der neue Teamleiter ist der Jüngste der Gruppe und erst seit einigen Monaten beim Unternehmen. Zwei MitarbeiterInnen aus der neuen Sicherheitsgruppe stehen knapp vor der Pensionierung.

Die Eskalation:

Als der neue Teamleiter die MitarbeiterInnen zur ersten Teambesprechung in sein Büro bestellt, fehlen zwei so genannte „Altgediente“. Einige Tage später stellt der neue Teamleiter die zwei MitarbeiterInnen bei einem Kontrollrundgang zur Rede. „Von so einem Neuling und Nichtswisser“, so die beiden, lasse man sich nichts sagen. Ein Wort ergibt das andere. Die Auseinandersetzung wird zum offenen Schlagabtausch. Im Zuge der emotionsgeladenen Gesprächssituation droht der Teamleiter mit einem Disziplinarverfahren, sollten die MitarbeiterInnen beim nächsten Termin nicht anwesend

sein. Das unnachgiebige Verhalten des Teamleiters wird in der Sicherheitsgruppe widersprüchlich aufgefasst. Einige MitarbeiterInnen befürworten das Verhalten, einige sehen sich schon als die nächsten Opfer einer Sanktion. Zwei Wochen nach diesem Ereignis soll das nächste Meeting beim Teamleiter stattfinden. Einige Tage vor der anberaumten Sitzung melden sich prompt die beanstandeten MitarbeiterInnen krank.

Die Strategie:

Die konkrete Konfliktsituation zwischen Teamleiter und den zwei „Althasen“ kann auf den ersten Blick als nicht adäquates Verhalten zweier MitarbeiterInnen gegenüber ihrer Führungskraft gelesen werden. Bei näherem Hinsehen spiegelt dieser Konflikt aber eher ein konkretes Versagen auf der Organisationsebene wider. Dazu kommt, dass es schwere Versäumnisse in der internen Kommunikation mit den von der Umstrukturierung betroffenen MitarbeiterInnen des Unternehmens gibt.

Innerbetriebliche Umstrukturierungsprozesse führen in den meisten Fällen auf der MitarbeiterInnenebene zu großer Verunsicherung. Nur sehr selten werden den Betroffenen rechtzeitig eindeutige Informationen über ihre zukünftigen beruflichen Aussichten übermittelt.

Karge Informationspolitik und mangelnde Mitsprachemöglichkeit bei Veränderungsprozessen führen letztendlich zu vielfältigen Abwehrmechanismen auf der MitarbeiterInnenebene. In diesen Situationen wird dann auf bewährte und autoritäre Führungsrollen zurückgegriffen, die den Teamgedanken schon im Frühstadium völlig ad absurdum führen. Mit Disziplinarmaßnahmen allein wird dieser Konflikt nicht bewältigt werden können. Vielmehr müssen die MitarbeiterInnen schon im Vorfeld von Umstrukturierungsprozessen die Möglichkeit haben, ihre Ängste, Befürchtungen und Wünsche artikulieren zu dürfen.

Der oben beschriebene Konflikt befindet sich ebenfalls auf hohen Eskalationsstufen (Stufe 4 bis 6). Auch hier würde sich die Delegation als Interventionsmöglichkeit anbieten, damit auch Mobbingprozesse schon im Ansatz unterbunden werden. In diesem Sinne wäre der Teamleiter gut beraten, eine dritte Instanz (z. B. Betriebsrat) einzuschalten, damit es zu einer offenen Aussprache über die genannten Problempunkte

7 Fallbeispiele

kommt. Gemeinsam sollte eine Strategie zur Beilegung des aktuellen Konflikts ausgearbeitet werden.

Im Zuge einer Konfliktklärung muss auch die Frage gestattet sein, ob die konkrete Führungskraft für diesen heiklen Umstrukturierungsprozess neben Fachwissen auch die nötige soziale Kompetenz und Lebenserfahrung mitbringt. Um die Kommunikation in der Sicherheitsgruppe zu verbessern, könnte ein strukturierter Teambildungsprozess hilfreich sein.



Die Ausgangslage:

Schon seit einigen Jahren wird im Gemeinderat einer Großstadt über Jugendschutzprogramme, Drogenhandel und Kinderprostitution sehr kontroversiell und emotional diskutiert. Zu einer konkreten Verbesserung der Situation der Kinder und Jugendlichen der so genannten zweiten Generation hat sich bis dato keine der im Gemeinderat befindlichen politischen Fraktionen durchringen können. Durch mehrmalige Berichte einer Bezirkszeitung über Gewalthandlungen von Jugendlichen gegenüber PassantInnen in bestimmten Bezirken und Drogenkonsum auf öffentlichen Plätzen kommen die Wohlfahrtseinrichtungen der Stadt unter Zugzwang, etwas dagegen zu unternehmen. Vor diesem Hintergrund wird eine außerordentliche Sitzung im Gemeinderat einberufen, die mit knapper Mehrheit ein innovatives Konzept zur Verbesserung der Jugendarbeit in der Stadt beschließt.

Die Stadt beauftragt einen privaten Träger einer Wohlfahrtseinrichtung, dieses Konzept in Form eines Projekts in drei Monaten umzusetzen. Geeignetes Personal wird auf dem freien Arbeitsmarkt rekrutiert. Zwei Sozialpädagogen – ein Mann und eine Frau – werden als gleichberechtigte Projektleiter eingestellt, um in einem Stadtteil mit einer Wohnbevölkerung von mehr als 100.000 EinwohnerInnen mit der Umsetzung des Konzepts zu beginnen. Der Sozialpädagoge kann auf viele Jahre Erfahrung mit gewalttätigen Jugendlichen vor allem in norddeutschen Städten zurückblicken, während sich die Sozialpädagogin in Südfrankreich in der Mädchenarbeit einen Namen gemacht hat. Beide sind ausgewiesene Experten ihres Faches und starke Persönlichkeiten, die das Jugendprojekt sehr strukturiert vorantreiben. Nach einigen Wochen Projektarbeit wird beiden klar, dass das hohe Arbeitspensum zu zweit nicht mehr bewältigt werden kann. Nach Rücksprache mit dem Wohlfahrtsträger (Projektauftraggeber) wird eine zusätzliche Stelle für das Projekt ausgeschrieben. Ein männlicher Sozialarbeiter türkischer Abstammung wird das Paar ergänzen. Aufgrund seiner Sprachkenntnisse ist er für die Betreuung türkischer Jugendlicher aus der zweiten Generation zuständig. Beim Auswahlverfahren hatten die beiden Projektleiter jedoch kein Mitspracherecht, weil dies vom Wohlfahrtsträger im Vorfeld entschieden wurde.

7 Fallbeispiele

Der Konflikt:

Nach einigen Wochen kommt es während einer Strategieberesprechung zu Meinungsverschiedenheiten zwischen den Mitarbeitern. Der Sozialpädagoge möchte mehr Aktionen für die gewaltbereiten Jugendlichen im Stadtteil auf die Beine stellen, während sich der neue türkische Sozialarbeiter nur mehr für „seine Leute“ zuständig fühlt und bei anderen Themen eher zurückhaltend agiert.

Die Eskalation:

Da die Ressourcen in der Projektphase begrenzt vorhanden sind, fühlt sich die Sozialpädagogin mit ihren Anliegen bezüglich Mädchenarbeit zunehmend benachteiligt. Die rein sachliche Besprechung mutiert zu einer offenen Debatte über „richtige“ bzw. „falsche“ Vorgangsweisen in der Jugendarbeit. Gegenseitige Beschuldigungen und Unterstellungen vergiften sehr rasch das Klima im Projektteam. Die Strategiesitzung wird frühzeitig abgebrochen und vertagt, weil es zu keiner Einigung über die weiteren Schritte kommt. Beim nächsten Meeting wird wenig gesprochen, es herrscht eine angespannte Atmosphäre. In den Pausen wird im Team über private Themen nicht mehr gesprochen, sondern immer wieder am Handy telefoniert. Die Sozialpädagogin verlässt die Besprechung früher als üblich. Ein Gefühl der Niedergeschlagenheit breitet sich über die zurückgebliebenen Teammitglieder aus. In knapp zwei Wochen soll das Jugendprojekt öffentlich präsentiert werden.

Die Strategie:

Soziale Projekte stehen oft vor einem Dilemma: Einerseits müssen sie mit knappen Ressourcen, überzogenen Erwartungen von Trägervereinen und gesellschaftlichen Gruppierungen umgehen können. Zum anderen sind die eigenen Grenzen im Arbeitsfeld immer wieder neu auszuloten, und die Kooperationsfähigkeit der KlientInnengruppen muss realistisch eingeschätzt werden. Um diesen Tatsachen gerecht zu werden, ist ein hohes Maß an offener Kommunikation im Team notwendig. Dazu kommt, dass MitarbeiterInnen in Sozialberufen eher flache Hierarchien bevorzugen. Im beschriebenen Beispiel setzt der Trägerverein zwei gleichberechtigte Projektleiter für ein und dasselbe Projekt ein, ohne dass im Vorfeld geklärt wird, wer welche Kompetenzen

und Verantwortlichkeiten innehat. Einer der häufigsten Konfliktauslöser in sozialen Projekten entsteht, wenn die Geschlechterparität unausgewogen ist. In unserem Fall tritt ein weiterer männlicher Sozialarbeiter in das Jugendprojekt ein, der dieses Gleichgewicht stört. Hinzu kommt, dass sich das Gründerpaar vom Wohlfahrtsträger bei der Personalauswahl übervorteilt fühlt.

Die Spannungen bei der Strategiesitzung können auch als Ausdruck dieser unausgesprochenen Tatsachen interpretiert werden. Der Wohlfahrtsträger, der gleichzeitig als Projektauftraggeber fungiert, hat im oben beschriebenen Beispiel mit seinen Handlungen (z. B. Personalauswahl) die Kommunikationsstrukturen im Jugendprojektteam gewollt oder ungewollt stark vorgezeichnet. Der oben beschriebene Konflikt weist noch einen relativ niederen Eskalationsgrad (Stufe 1 bis 3) auf. Die Konfliktparteien sind noch in der Lage, den Konflikt selbst zu lösen.

Da die schwelenden Konflikte im Jugendprojektteam dem Projektauftraggeber nicht verborgen blieben, wurde mit den Teammitgliedern eine verpflichtende Team-Supervision (Prozessbegleitung) vereinbart. Weiters wurde die öffentliche Präsentation des Jugendprojekts um zwei Monate verschoben und die zusätzliche Aufnahme einer weiblichen Sozialarbeiterin in Aussicht gestellt. Allein durch diese Maßnahmen konnten einige Konfliktherde beseitigt und die Arbeitsfähigkeit der Projektgruppe wieder hergestellt werden.

7 Fallbeispiele



Die Ausgangslage:

Willi S. war als aufmerksamer Gesprächspartner von den KollegInnen in der neu geschaffenen Marketing- und Verkaufsabteilung allseits geschätzt. Das Start-up-Vorzeigeunternehmen im Bereich Neuer Medien war in den letzten Jahren durch die gute Auftragslage überproportional gewachsen. Ein kollegiales Betriebsklima sorgte in der Abteilung immer für den nötigen Schwung und gute Stimmung. Eine Leitungsperson gab es bis dato nicht. Alle waren ausgewiesene ExpertInnen ihres Faches. Als Mitglied eines jungen Teams gehörte Willi S. mit Ende dreißig fast schon zur „alten Garde“. Durch seine ruhige überlegte Art und sein Gespür für die alltäglichen Sorgen der KollegInnen, wurde er rasch zu einer anerkannten Vertrauensperson im Team. Obwohl Willi das Team nicht offiziell vertrat, wurde er bei wichtigen Themen von der Geschäftsführung eingebunden. Irgendwie war für ihn der nächste Schritt fast logisch: Bei der nächsten Betriebsratswahl kandidierte er offiziell für die Funktion eines Betriebsrats und wurde prompt von der Belegschaft eindeutig bestätigt. Sein Ansehen im Team wuchs in diesen Tagen. Vielleicht auch deshalb, weil er bereits nach kurzer Zeit mit der Geschäftsführung eine positive Vereinbarung über die Durchführung eines zweitägigen Betriebsausflugs erzielen konnte.

Der Konflikt:

In der Zwischenzeit wurde ein junger sympathisch wirkender Kollege aus der Entwicklungsabteilung mit der Leitung der Marketing- und Verkaufsabteilung betraut. Die ersten Gespräche mit dem neuen Teamleiter entwickelten sich positiv, die Zusammenarbeit schien unter einem guten Stern zu stehen. Willis Rolle als Betriebsrat schien durch den neuen Teamleiter nicht in Frage gestellt. Doch dann kam die Wendung: In einer kurzfristig anberaumten Sitzung wurden vom Teamleiter neue Spielregeln für die künftige Zusammenarbeit fixiert. Wurden bisher private und betriebliche Themen unbürokratisch beim morgendlichen Kaffee besprochen, so sollte dieses Zusammentreffen durch einen regelmäßigen Jour-fixe ersetzt werden. Ab sofort würden mit allen MitarbeiterInnen monatliche Arbeitsziele festgelegt und kontinuierlich evaluiert. Am Ende des Teamleiterstatements war in der Runde betretenes Schweigen wahrzunehmen. Für ausführliche Diskussionen sei jetzt keine Zeit, so der Teamleiter

im Weggehen, weil er einen wichtigen Termin bei der Geschäftsführung wahrnehmen müsse. Alle blickten auf Willi, doch er hielt sich mit voreiligen und emotionalen Äußerungen und Bewertungen bewusst zurück. Das Ergebnis war, dass einige ungläubig den Kopf schüttelten und andere mit hängenden Köpfen zu ihren Arbeitsplätzen schritten. Irgendwie war die gute Stimmung im Team wie weggeblasen.

Die Eskalation:

Knapp ein Monat vor dem geplanten Betriebsausflugstermin erhielten die MitarbeiterInnen ein Schreiben vom Teamleiter, in dem lapidar darauf hingewiesen wurde, dass die Unternehmensziele nicht erreicht worden seien und der vereinbarte Betriebsausflug deswegen abgesagt werde. Eine detaillierte Begründung, welche Ziele und inwieweit diese nicht erreicht wurden, ging aus dem Brief nicht hervor. In der Belegschaft war inzwischen ob dieses Vorgehens der Teamleitung der Unmut ziemlich angestiegen. Als Betriebsrat wollte Willi natürlich eine Aussprache mit Teamleitung und Geschäftsführung über das Thema erreichen, wurde jedoch von einem auf den anderen Termin vertröstet.

Die Strategie:

Mit dieser unbefriedigenden Situation konnte sich Willi nicht wirklich abfinden, zumal sich bei den KollegInnen der Eindruck verstärkte, dass er in seiner Funktion als Betriebsrat zu wenig Durchschlagskraft zeige. Seine rechtliche Recherche ergab folgendes Bild: Da der Betriebsausflug mit der Geschäftsführung bereits akkordiert war, Datum, Reiseplanung, Hotel und Reiseziel kommuniziert waren, ist eine einseitige Absage von seiten der Teamleitung – sprich Geschäftsführung – rechtlich nicht gedeckt. Bei solchen und ähnlich gelagerten Themen ist der Betriebsrat immer einzubinden. Allerdings ist für eine Arbeitsfreistellung die Zustimmung der Geschäftsführung notwendig. Die MitarbeiterInnen waren zwar korrekterweise schriftlich vom Teamleiter über die Absage des Betriebsausflugs informiert, jedoch war der Betriebsrat im Vorfeld von dieser Entscheidung nicht entsprechend informiert worden.

Mit der einseitigen Absage des geplanten Betriebsausfluges wurden von der Teamleitung ohne Zweifel harte Fakten geschaffen. Der dargestellte Konflikt weist bereits

7 Fallbeispiele



eine hohe Eskalationsstufe auf (Stufe 3 bis 5). Hier sind Interventionen eines professionell agierenden Betriebsrats gefragt, der persönlich und fachlich in der Lage ist, den akuten betrieblichen Konflikt zu entschärfen. Zum einen möchte Willi mit konstruktiven Lösungsvorschlägen bei der Geschäftsführung punkten, andererseits einen drohenden Gesichtsverlust bei der Belegschaft vermeiden. In einer Infoveranstaltung des Betriebsrats wird der rechtliche Rahmen erläutert und über die aktuellen Vorgänge in der Geschäftsführung aufgeklärt. Dabei wird eine offizielle Protestnote an die Geschäftsführung beschlossen. Und explizit darauf hingewiesen, dass bei dieser Entscheidung der Betriebsrat einzubinden gewesen wäre. Weiters wird ein konkreter Kompromissvorschlag ausgearbeitet: Am Tag des geplanten Betriebsausfluges soll eine Tagung über die „nicht erreichten Unternehmensziele“ stattfinden und zweitens soll die Geschäftsführung einen Ersatztermin für einen eintägigen Betriebsausflug nennen. Das konkrete Verhandlungsergebnis im Detail: Der Vorschlag des Betriebsrats, eine Tagung über „Unternehmensziele“ abzuhalten, fällt bei der Geschäftsführung auf fruchtbaren Boden und ein eintägiger Betriebsausflug wird genehmigt. Die Ergebnisse des Betriebsrats werden von der Belegschaft überwiegend akzeptiert. Für einige ist es ein voller Erfolg, andere wieder bekunden schon im Voraus, dass sie am Betriebsausflug sicher nicht teilnehmen werden.

Die Ausgangslage:

Josef K. hat eine sehr anstrengende und aufreibende Wohnungssuche hinter sich gebracht. Viele Wohnungsbesichtigungstermine waren zu absolvieren, die nun der Vergangenheit angehören. Endlich kehrt wieder Ruhe ein und er kann es sich so richtig gemütlich machen in seiner neuen kleinen aber feinen Mietwohnung, denkt sich Josef K. Viele Vorhaben mussten wegen des Umzugs verschoben werden und Josef K. hat erstmals wieder so richtig Lust bekommen, sich wieder Neuem zuzuwenden.

Der Konflikt:

Eines Morgens geht Josef K. zum Briefkasten und entdeckt zwischen dem Wust von Werbematerialien eine Abholungsaufforderung für einen an ihn hinterlegten RSA-Behördenbrief. Als er das Kuvert öffnet und die Zeilen des Schreibens rasch überfliegt, ahnt er schon, dass die erhoffte Ruhe in der neuen Wohnung sich vermutlich dem Ende entgegenneigt. Was war geschehen, was stand in dem Brief? Kurzum: Sein Nachbar, auf Türnummer 13, dem er nur einmal flüchtig im Treppenhaus begegnete, hatte ihn wegen Beeinträchtigung seiner Funkanlage durch mögliche Störquellen aus K's Wohnung bei der Behörde angezeigt. Nachdem er die letzten Zeilen des Behördenbriefes überflogen hatte, spürte er den Impuls, sofort an die Tür des Privatfunkers zu gehen und seiner Wut freien Lauf zu lassen. Gleichzeitig wurde ihm bewusst, dass ein emotionales Vorgehen die Sache nicht wirklich begünstigen würde. Innerlich im Zwiespalt entschloss er sich, den Nachbarn bei der nächsten sich bietenden Gelegenheit persönlich auf die Anzeige gegen ihn anzusprechen.

Die Eskalation:

Einige Tage nach Erhalt des Briefes hörte Josef K. die Tür des Nachbarn ins Schloss fallen. Jetzt war der Zeitpunkt günstig, um den Nachbarn zur Rede zu stellen, in direkt auf die kränkende Anzeige anzusprechen und mit ihm hart ins Gericht zu gehen, dachte Josef K. Nach mehrmaligem Klopfen und Läuten an der Tür des Nachbarn musste er jedoch zur Kenntnis nehmen, dass dieser vermutlich zu Hause jedoch nicht gewillt war, die Tür zu öffnen und sich einer offenen Auseinandersetzung mit ihm zu stellen. Jetzt kam die Wut wieder hoch und Josef K. fluchte im Treppenhaus so laut,

7 Fallbeispiele



dass sich so manche Wohnungstür auf seinem Stockwerk kurz öffnete und wieder schloss. Schon einige Tage später wurde er zu früher Stunde geweckt. Missmutig öffnete Josef K. die Wohnungstür: Davor standen zwei Männer in Zivil, einer von beiden hielt einen Zettel in der Hand. Nachdem sich die Unbekannten als Behördenvertreter ausgewiesen hatten, war schnell klar, um was es ging. Josef K. wurde von Amts wegen aufgefordert, sofort alle elektrischen Geräte auf mögliche Störquellen überprüfen zu lassen. Ein Zuwiderhandeln wäre außerdem mit einer saftigen Geldstrafe zu ahnden, so die beiden Amtspersonen unisono. Jetzt platzte Josef K. endgültig der Kragen. Im ersten Affekt beschimpfte er die Ungebetenen und sagte, dass er sicherlich niemanden in seine Wohnung einlassen werde.

Noch im Weggehen wiesen die beiden auf die gesetzlichen Bestimmungen hin, nämlich, dass Josef K. seine Wohnung der Behörde für das Auffinden von vermuteten Störquellen öffnen müsse.

Die Strategie:

Nachdem die Zivilen aus dem Haus verschwunden waren, nahm sich Josef K. nochmals das Behördenschreiben zur Hand. Tatsächlich stand hier Schwarz auf Weiss geschrieben, dass er per Bescheid alle elektrischen Geräte auf mögliche Störquellen technisch überprüfen lassen musste. Allein die Aufforderung zur Überprüfung, so wurde ihm bewusst, hatte er aus Wut auf den Nachbarn einfach nicht zur Kenntnis nehmen wollen.

In den nächsten Tagen konnte sich Josef K. sehr rasch ein Bild über seinen rechtlichen Status in dieser Causa machen. Da kam ihm auch die vor einigen Jahren abgeschlossene Rechtsschutzversicherung zugute, und so fand das Erstgespräch mit seinem Rechtsanwalt in entspannter Atmosphäre statt. Allerdings wurde ihm dabei vor Augen geführt, dass sein emotionales Auftreten gegenüber Behörden kontraproduktiv war. Diesen Fehler würde Josef K. nicht wieder begehen, so viel war jetzt klar.

Der oben beschriebene Konflikt befindet sich bereits auf hoch eskalierendem Niveau (Stufe 4 bis 6). Dies auch deshalb, weil der in Rede stehende Privatfunker mit der Anzeige gegen Josef K. und dem Einschalten einer Behörde bereits vollendete Tatsachen

geschaffen hatte. Gleichzeitig wird mit einer offiziellen Anzeige das Konfliktgeschehen an eine Behörde delegiert und damit seitens der anzeigenden Partei signalisiert, dass sie an einer persönlichen Klärung des Konflikts kein Interesse (mehr) hat. Dadurch wurden und werden die Möglichkeiten, den Konflikt zwischen den Nachbarn eigenständig und konsensual zu klären, nachhaltig geschwächt.

Für die Erzielung eines Kompromisses oder einer Einigung fehlt in dieser Phase des Konfliktgeschehens nicht nur das dringend nötige Vertrauen, sondern auch eine offene Kommunikation zwischen den Streitparteien erscheint nun kaum mehr möglich. Da die Rechtslage in diesem Fall eher für die anzeigende Partei zu sprechen scheint, wäre Josef K. gut beraten, weitere seriöse Rechtsgutachten einzuholen, um etwaige rechtliche Schritte in Erwägung zu ziehen. Allein: In letzter Konsequenz könnte ein zivilrechtliches Verfahren zwar für beide Konfliktparteien formal Klärung bringen. Allerdings ist zwischen den Nachbarn mit einem längerfristigen zwischenmenschlichen Winter zu rechnen.

7 Fallbeispiele



Die Ausgangslage:

Anton F. besitzt seit einigen Jahren eine Dachterrassen-Eigentumswohnung, die er unter Einsatz eigener und bei Banken aufgenommener Geldmittel erworben hat. Leider wurde die Freude über die Anschaffung der Immobilie durch wiederkehrende Wassereintritte getrübt. Diese Schäden konnten unter großem Aufwand beseitigt werden. Herr F. hat viel Geld in die Einrichtung der Wohnung investiert. Nach etwa sechs Jahren kehrt vermeintliche Ruhe ein und er ist nun glücklich mit seinem Eigenheim.

Der Konflikt:

Aufgrund eines Vorfalls – eine unbekannte Person hat im Keller des Hauses ihre Notdurft verrichtet – verlangen die beiden gewählten Hausvertrauenspersonen die Anschaffung einer Video-Überwachungsanlage. Es sollen Kameras im Eingangsbereich des Hauses, im Hofbereich und im Keller montiert werden. Wegen der Finanzierung der Anschaffung durch alle Eigentümer wird schriftlich über die Anbringung abgestimmt. Die Mehrheit entscheidet sich für die Überwachungsanlage. An einem Freitag Nachmittag kommt Herr F. von der Arbeit heim und findet zu seiner Überraschung neben den, wie angekündigt angebrachten Kameras, eine weitere direkt über seiner Wohnungstür. Anton F. ist maßlos erzürnt, fühlt sich hintergangen. Darüber hinaus verspürt er großes Unbehagen wegen der Überwachung seiner Wohnungstür.

Die Eskalation:

Herr F. überlegt lange, was er tun kann. Für ihn ist klar, dass er vor vollendete Tatsachen gestellt wurde und die Gegebenheiten keinesfalls akzeptieren kann. Er entschließt sich dazu, die beiden Hausvertrauenspersonen als InitiatorInnen anzusprechen, eine Erklärung einzufordern und die sofortige Entfernung der Kamera zu fordern.

Die Hausvertrauenspersonen finden auf Anfrage keine Möglichkeit, einen kurzfristigen Termin zu vereinbaren. Wenige Tage nach der Montage trifft Herr F. beide zufällig während einer Zählerablesung im Hausflur an. Trotz der außergewöhnlichen emotionalen Belastung versucht Anton F., ruhig zu bleiben und bemüht sich, seinen

Standpunkt darzustellen. Gleich zu Beginn des Gesprächs fragt er nach der Begründung für die über seinem Wohnungseingang angebrachte Kamera und erhält die Auskunft, diese diene der Überwachung der Dachbodeneinstiegs Luke. Auf seine Feststellung, diese Montage sei vorab nicht mitgeteilt worden, geben beide mit beiläufigem Ton zur Antwort, das sei auch nicht notwendig gewesen. Außerdem stellt sich heraus, dass die Überwachung durch die Hausvertrauensleute selbst und nicht wie kommuniziert durch eine Überwachungsfirma geschieht. Herr F. gerät deshalb in Rage. Er hält fest, dass er schriftlich gegen die Anbringung von Kameras gestimmt habe und eine Kamera mit direkter Ausrichtung auf seine Wohnungstür sowieso nicht erlaubt sei. Darauf hin entgegnen die Hausvertrauensleute, die Anlage verfüge über eine Genehmigung und er könne dagegen klagen, wenn er wolle. Es kommt zu einem Wortgefecht, bei dem sich beide Seiten mit Kraftausdrücken bedenken. Ab diesem Zeitpunkt wird zwischen den Konfliktparteien jeglicher Wortwechsel unterlassen.

Die Strategie:

Gleich nach dem Ende des Streitgesprächs beginnt Anton F., seine rechtlichen Möglichkeiten über das Internet zu recherchieren. Noch am selben Tag klebt er die Kamera über seiner Wohnungstür ab. Diese Abdeckung wird in seiner Abwesenheit mehrmals entfernt und von ihm jeweils erneuert.

Herr F. eruiert nach seinen Recherchen und Kontakten zu drei Rechtsberatungen (Anwalt, Gericht, ARGE Datenschutz) drei Varianten:

1. Mehrere Höchstgerichtsurteile stellen klar, dass die Anbringung der Kamera in der geschilderten Position ohne Zustimmung einer betroffenen Person nicht gestattet ist. Er kann durch seinen Anwalt eine gerichtliche Verfügung erwirken. Dann sind für die gänzliche Entfernung der Kamera rechtliche Schritte zu setzen.
2. Die Kamera wird wie oben beschrieben abgeklebt bzw. verdeckt.
3. Herr F. zieht aus der Wohnung aus.

Wegen des hohen Eskalationsniveaus (Stufe 3 bis 6) ist eine Lösung ohne externe Vermittlungshilfe oder Intervention kaum denkbar. Ein Placet der beiden Hausver-

7 Fallbeispiele

trauensleute als federführende Betreiber zu einer Entfernung ist relativ unwahrscheinlich. Unklarheit zeigt sich weiters hinsichtlich des zu erwartenden Umgangs der gesamten EigentümerInnengemeinschaft mit der Sachlage.

Mit dem Hinweis auf die Klagsmöglichkeit versuchen die Hausvertrauenspersonen eine maßgebliche Stärkeposition zu signalisieren bzw. schaffen, was ebenso fehlendes Interesse an einer konsensorientierten Beilegung des Konflikts erkennen lässt. Gleichzeitig bringen beide die Unverrückbarkeit ihres Standpunktes zum Ausdruck. Offen ist, in wieweit die jeweils in einer emotional extrem angespannten Atmosphäre eingenommenen Standpunkte der Konfliktparteien beibehalten werden, wenn externe Vermittlung hinzugezogen wird.

Die geltende Rechtslage und der Bezug auf Höchstgerichtsurteile sprechen bei dieser Causa eine eindeutige Sprache. Da sich die Konfliktparteien mit wechselseitigen Klagsdrohungen bereits festgelegt haben, wäre für Hrn. F. die Erwirkung einer gerichtlichen Verfügung das Mittel der Wahl, um zumindest den Rechtszustand wiederherzustellen.

Anmerkungen

- 1 Zum Thema „Globalisierung und Gewalt“ hat sich der französische Philosoph André Glucksmann – am 02. März 2003 im Wiener Volkstheater – kritisch geäußert. Besonders schlimm ist für Glucksmann die Tatsache: „Die Hälfte der Menschheit hat die Attentate beinahe begrüßt. Die Macht der Zerstörung ist nun in aller Hände, man kann jederzeit ein kleines Hiroshima verursachen. Die Waffe beim Anschlag von Manhattan war ein kleines Messer“ (Zitat in: „Die Presse“ vom 03.03.2003). Und Glucksmann in seinem Werk „Hass“ weiter: „Seit dem 11. September wissen alle, wozu fast jeder in der Lage wäre. (...) Die zerstörerische Macht, die bisher ausschließlich die Besitzer der „absoluten“ Waffe besaßen, verteilt sich und ist in Reichweite der großen Mehrheit“ (Glucksmann, 2005, S. 15).
- 2 Der Begriff „triviale Maschinen“ (Foerster, 1992, S. 60 ff.) bezeichnet einfache Systeme, die bei einem bestimmten Input immer mit demselben Output reagieren. Wenn wir bei einem Auto aufs Bremspedal steigen, wird sich die Geschwindigkeit – außer bei einem Defekt – immer verringern. In diesem Sinne darf dieses System als berechenbar bezeichnet werden. Bei autonomen oder lebenden Systemen (Organismen, Menschen, Organisationen, Gruppen, Teams etc.) ist diese Berechenbarkeit nicht vorhanden und deswegen sprechen wir hier von „nicht-trivialen“ Maschinen (vgl. auch Scala Et Grossmann, 2002, S. 95 ff.).
- 3 Der renommierte Sozialforscher Richard Sennett (1998) hat in seinem Buch „Der flexible Mensch - Die Kultur des neuen Kapitalismus“ darauf hingewiesen, dass im globalen Kapitalismus alle Lebens- und Arbeitsbereiche der Menschen zunehmend flexibilisiert werden. Sennett sieht die gesellschaftlichen Folgen dieser zunehmenden Flexibilisierung vor allem in vier Bereichen: „(...) das Ende der klassischen Berufslaufbahn, die Zerstörung von freundschaftlichen Beziehungen und familiären Bindungen und die Entwertung des ‚Ortes‘, an dem man arbeitet, der Stadt.“
- 4 Für Sennett müssen ArbeitnehmerInnen im neuen Kapitalismus drei Herausforderungen gut meistern können: Sie müssen in zeitlicher Hinsicht extrem flexibel sein und mit kurzfristigen Beziehungen in der Arbeitswelt zu Rande kommen, zweitens dürfen sie nicht auf vergangene Leistungen verweisen, sondern es muss permanent auf potenzielle Fähigkeiten hingearbeitet werden. Und drittens müssen jederzeit Gewohnheiten und Vorlieben aufgegeben werden (Sennett, 2006, S. 9).
- 5 Kolodej sieht im Phänomen Mobbing, „wie individuelle und gesellschaftliche Konflikte miteinander verbunden sind. So haben gesellschaftliche und betriebliche Rahmenbedingungen einen bedeutenden Einfluß auf das Betriebsklima. Dieses wirkt sich wiederum auf jeden/jede einzelne/n MitarbeiterIn aus. So begünstigt ein schlechtes betriebliches Klima Mobbing. Dies wirkt sich dann psychisch und physisch auf die Betroffenen aus“ (Kolodej, 1999, S.81).
- 6 Siehe Übersichten: „Mobbinghandlungen“, S. 67 f.
- 7 Nach internationalen Studien sind 7,8 Prozent der Bevölkerung einmal im Leben von einer so genannten „Posttraumatischen Belastungsstörung“ (PTBS) betroffen. Dabei handelt es sich um eine massive psychische Entgleisung mit biochemischen Veränderungen im Gehirn, die nach schockhaften Erlebnissen auftritt. Katastrophen, aber auch Ereignisse wie etwa das Ableben eines Menschen führen zu Posttraumatischen Belastungsstörungen. Mehr als 600.000 ÖsterreicherInnen erleben statistisch gesehen zumindest einmal eine Situation, die als Auslöser von PTBS (=PTSD =Post Traumatic Stress Disorder) gilt.
- 8 Die renommierte Psychoanalytikerin Thea Bauriedl kommt in ihrem Buch „Wege aus der Gewalt“ zu folgendem Schluss: „Ich bin überzeugt, dass unsere weitgehende Unfähigkeit, die Zerstörung der Umwelt und die Eskalation kriegerischer Auseinandersetzungen zu verhindern, auch mit den intrapsychischen und interpsychischen Beziehungsstrukturen in unserer Gesellschaft zusammenhängen. Viel Kraft und Eindeutigkeit ist nötig, um immer wieder friedliche Beziehungen herzustellen oder schon entstandene Kriegsphantasien und Kriegszustände frühzeitig wieder aufzulösen“ (Bauriedl, 2001, S. 30).
- 9 Siehe auch Hans-Peter Nolting (2002). Lernfall Aggression. Wie sie entsteht – wie sie zu vermeiden ist?
- 10 Siehe Übersichten: „Schritte der Arbeit mit dem sexuell oder körperlich gewalttätigen Mann“, S. 70 f.
- 11 „Das Tätigkeitsfeld der Männerberatung umfasst die deliktspezifische Behandlung von Männern und Jugendlichen mit unterschiedlichen Störungsbildern, wobei zu den zentralen Behandlungsschwerpunkten die Verantwortungsübernahme, das Erkennen der Hintergründe, die zum Delikt geführt haben, die

Anmerkungen

Möglichkeit, sich in die Lage des Opfers zu versetzen, und die Wege der Rückfallsverhinderung gehören. Wir sind der Überzeugung, dass Männer grundsätzlich in der Lage sind, ihre eigenen Grenzen zu erkennen und die anderer zu respektieren. Manchmal müssen sie jedoch dabei unterstützt werden, da sie ihr eigenes Fehlverhalten verharmlosen oder sie nur Fehler anderer als Problem erkennen. Männerarbeit bedeutet nicht nur das Hervorstreichen männlicher Stärken, sondern auch eine Bereitschaft, sich mit männlichen Schwächen auseinanderzusetzen: In der forensischen Abteilung der Männerberatung, dem Institut für forensische Therapie, werden in unterschiedlichen Programmen diese Grenzverletzungen bearbeitet und vor allem mit psychotherapeutischen Mitteln Männer in die Lage gesetzt, ihr problematisches Verhalten zu begreifen und davon loszukommen. Als zuweisende Stellen fungieren u.a. Gerichte, Polizeidienststellen, Jugendämter, Kliniken, Opferschutzeinrichtungen und die Bewährungshilfe." (Quelle: Homepage Männerberatung Wien www.maenner.at, 23. 08. 2009). Die Wiener „Männerberatung“ im 10. Wiener Gemeindebezirk, Erlachgasse 95, bietet Rat und Hilfe bei psychologischen, sozialen und juristischen Fragen.

- 12 Siehe Übersichten: „Der Prozess der Gewaltfreien Kommunikation“, S. 69.
- 13 Alex Honneth verweist auf ein Konfliktmodell, das bei kollektiven Unrechtsempfindungen ansetzt und „die Entstehung und den Verlauf sozialer Kämpfe auf die moralischen Erfahrungen zurückführt, die gesellschaftliche Gruppen angesichts der Vorenthaltung von rechtlicher oder sozialer Anerkennung machen (...) Demzufolge sind es die drei Anerkennungsformen der Liebe, des Rechts und der Wertschätzung, die erst zusammen die sozialen Bedingungen schaffen, unter denen menschliche Subjekte zu einer positiven Einstellung gegenüber sich selber gelangen können; denn nur dank des kumulativen Erwerbs von Selbstvertrauen, Selbstachtung und Selbstschätzung, wie ihn nacheinander die Erfahrung von jenen drei Formen der Anerkennung garantiert, vermag eine Person sich uneingeschränkt als ein sowohl autonomes wie auch individualisiertes Wesen zu begreifen und mit ihren Zielen und Wünschen zu identifizieren“ (Honneth, 2003, S. 265-271).
- 14 Glasl, Friedrich (1997). Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Berlin.
- 15 Berkel, Karl (1997). Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Heidelberg.
- 16 Siehe Übersichten: „Konfliktsyndrom“, S. 56.
- 17 Prominente Vertreter des Konstruktivismus: E. v. Glasersfeld, H. v. Foerster, G. Bateson.
- 18 Zum Thema „Mediation“ siehe S. 52 (Mediation als Sonderform der Vermittlung), zum Thema „Mediationsverfahren“ siehe Übersichten S. 75–77.
- 19 Prominente Vertreter der Systemtheorie: U. Maturana, N. Varela, N. Luhmann.
- 20 Siehe Übersichten: „Sechs Grundregeln für eine positive Konfliktabhandlung“, S. 62.
- 21 Der österreichische Psychoanalytiker und Arzt (Neurologe) Sigmund Freud (1856 bis 1939) ist der Begründer der praktischen und theoretischen Psychoanalyse. Freud erforschte die menschliche Triebstruktur und entwickelte das psychoanalytische Therapieverfahren zur Heilung von Neurosen und seelischen Störungen. Seine Theorie zur menschlichen Psyche beeinflusste die Disziplinen Psychologie, Psychiatrie, Philosophie und Anthropologie nachhaltig. Bis heute wird Freud mit den Termini „Ödipuskomplex“ und „Traumdeutung“ assoziiert.
- 22 Kurt Lewin (1890–1947), einer der bedeutendsten Psychologen des vorigen Jahrhunderts. Seine Leistungen liegen vor allem auf wissenschaftstheoretischem Gebiet. Lewin hat sich mit entwicklungs- und erziehungspsychologischen Fragestellungen beschäftigt. Bekannt wurde er mit Experimenten über die Auswirkungen verschiedener Führungsstile auf Gruppen. Lewin war Mitbegründer einer experimentellen Sozialpsychologie und der so genannten „Aktionsforschung“. Wichtige Akzente setzte er in den Bereichen Gruppendynamik und Selbsterfahrung und hat darüber hinaus den Ansatz der „Ökologischen Psychologie“ positiv beeinflusst (vgl. auch: <http://psychologie.fernuni-hagen.de/Psychologie/KLI/> - abgefragt am 24.08.2009).
- 23 Siehe Übersichten: „Was ist der Sinn von Konflikten?“, S. 57 f.
- 24 Schwarz, Gerhard (1997). Konfliktmanagement: sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Wiesbaden.

Anmerkungen

- 25 Der Psychoanalytiker Raoul Schindler hat mit seinem „Rangdynamischen Modell“ gezeigt, dass in Gruppen unterschiedliche Personen die verschiedenen Rangpositionen (z. B. Alpha-, Beta-, Gamma-, bzw. Omegaposition) übernehmen und so für den Aufbau und Erhalt der Gruppe indirekt sorgen. Vergleiche dazu: Schindler, Raoul: „Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe“ in: Psyche 11, Heft 5, 1957 (a).
- 26 Siehe Übersichten: „Kooperative Konfliktbewältigung“, S. 63.
- 27 Siehe Übersichten: „Konflikt diagnose“, S. 59.
- 28 Siehe beschriebene „Konfliktarten“ nach Schwarz (1997), S. 21–28.
- 29 Siehe „Konflikteskalationsstufen“ nach Glasl (1997), S. 44–48.
- 30 Siehe Übersichten: „Konflikthandhabung in Phasen“, S. 61.
- 31 Siehe „Interventionen in Konflikten“, S. 50–54.
- 32 Siehe Übersichten: „Konfliktstile und Motive des Konfliktverhaltens“, S. 60.
- 33 Siehe Übersichten: „Psychologischer Test zum persönlichen Konfliktstil“, S. 72–74.
- 34 Wardetzki versteht Kränkungen als vorübergehende narzisstische Krisen, „die uns zeitweise aus dem inneren Gleichgewicht bringen. Wie stark wir innerlich irritiert werden, hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab: von der Schwere der Kränkung und der Art und Weise, wie stabil oder instabil unser Selbstwertgefühl normalerweise ist.“ Das Kränkungsmodell besagt, dass sich eine Person in der Kränkung nicht ganzheitlich wahrnehmen kann. Die verschiedenen Persönlichkeitsanteile werden als getrennt erlebt: „(...) in eine depressive Seite mit Minderwertigkeitsgefühlen, eine aggressive Seite mit überhöhten Erwartungen und Ansprüchen und eine Seite der Selbstachtung, die dadurch gekennzeichnet ist, dass wir uns selbstsicherer und in Ordnung fühlen, mit unseren ‚echten‘ Gefühlen und Bedürfnissen in Kontakt sind. In diesem Zustand erleben wir auch unsere Existenzberechtigung sowie unsere Lebensenergie“ (Wardetzki, 2006, S. 76 f.).
- 35 Folgende Grundsätze sollten bei einer Verhandlung immer beherzigt werden: „Menschen und Probleme trennen und Interessen in den Mittelpunkt rücken. Weiters nicht auf Positionen pochen und vor der Entscheidung alternative Wahlmöglichkeiten entwickeln. Und schließlich das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen“ (Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce, 2000).
- 36 Mediation bedeutet Vermittlung und ist ein sehr altes Verfahren der Konfliktbewältigung, das in der heutigen Form in den USA seit den 1970er Jahren bekannt ist. Die Mediatoren/Mediatorinnen sind allparteiliche Dritte, die keine Entscheidungskompetenz haben. Sie helfen den Beteiligten dabei, nach einem strukturierten Verfahrensablauf und unter Beachtung selbst ausgehandelter Spielregeln kreative, tragfähige und praxisorientierte Lösungen für die Zukunft zu entwickeln. Die Mediation endet mit einer (rechts-) verbindlichen, in der Regel schriftlichen Vereinbarung. Sie wird immer häufiger auch in Teamkonflikten in Unternehmen eingesetzt. Mediation ist keine Therapie. Sie will nicht die innerpsychischen Probleme des/der Einzelnen lösen, sondern mit Blick auf die Zukunft die Konflikte zwischen den betroffenen Menschen.
- 37 Siehe Übersichten: „Deeskalationsstrategien“, S. 77.

Literatur

- BAURIEDL, THEA (2001). Wege aus der Gewalt. Die Befreiung aus dem Netz der Feindbilder. Freiburg im Breisgau.
- BERKEL, KARL (1997). Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Heidelberg.
- BÖHM, REINHARD (2001). Supervision als humane, professionelle und kritisch-emanzipatorische Dienstleistung für Einzelpersonen und Gruppen in komplexen beruflichen Situationen. Diplomarbeit bei ARGE Bildungsmanagement. Wien/Retz.
- BÖHM, REINHARD (2005). Macht.Aggression.Gewalt.Konflikt – Phänomene menschlicher Kommunikation – Bewusst machen.verstehen.analysieren.bewältigen.managen. Unveröffentlichtes Manuskript. Wien/Retz.
- DOPPLER, KLAUS/LAUTERBURG, CHRISTOPH (2000). Change-Management. Den Unternehmenserfolg gestalten. Frankfurt/Main, New York.
- FISCHER-EPE, MAREN/FISCHER, CLAUS (2004). Stark im Beruf – erfolgreich im Leben. Persönliche Entwicklung und Selbst-Coaching. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Hamburg.
- FISHER, ROGER/URY, WILLIAM/PATTON, BRUCE (2000). Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt/New York.
- FOERSTER, HEINZ V./GLASERSFELD, ERNST V./HEJL, PETER, M./SCHMIDT, SIEGFRIED J./WATZLAWICK, PAUL (1992). Einführung in den Konstruktivismus. München.
- FOUCAULT, MICHEL (2005). Analytik der Macht. suhrkamp taschenbuch wissenschaft. Frankfurt am Main.
- FREIMUTH, JOACHIM (1999). Die Angst der Manager. Göttingen.
- FREUD, SIGMUND (2000). Die Zerlegung der psychischen Persönlichkeit (1933). In: Sigmund Freud Studienausgabe. Band I. Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse. Frankfurt am Main. S. 496–516.
- FREUD, SIGMUND (2000). Das Ich und das Es (1923). In: Sigmund Freud Studienausgabe. Band III. Psychologie des Unbewußten. Frankfurt am Main. S. 273–330.
- GLASL, FRIEDRICH (1997). Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Berlin.
- GLUCKSMANN, ANDRÉ (2005). HASS. Die Rückkehr einer elementaren Gewalt. Nagel & Kimche. München Wien.
- HABERMAS, JÜRGEN (1981). Theorie des kommunikativen Handelns (Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft), Frankfurt am Main.

- HERKNER, WERNER (1991). Lehrbuch Sozialpsychologie. Bern.
- HIRIGOYEN, MARIE-FRANCE (2002). Die Masken der Niedertracht. Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann. München.
- HONNETH, AXEL (2003). Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. suhrkamp taschenbuch wissenschaft. Frankfurt am Main.
- HÖSL, G. GERHARD (2002). Mediation – die erfolgreiche Konfliktlösung. Grundlagen und praktische Anwendung. München.
- KELLNER, HEDWIG (1999). Konflikte verstehen, verhindern, lösen: Konfliktmanagement für Führungskräfte. München; Wien.
- KLAMMER, GERDA/GEISLER, PETER (1999). Mediation. Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung. Wien.
- KOLODEJ, CHRISTA (1999). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung; mit zahlreichen Fallbeispielen. Wien.
- KÖNIGSWIESER, R. (1987). Konfliktthandhabung. In: Handwörterbuch der Führung. Hrsg. Kieser, A. u. a., Stuttgart.
- KÜHL, STEFAN/SCHNELLE, WOLFGANG (2001). Macht gehört zur Organisation wie die Luft zum Leben. In: Macht und Ohnmacht in Organisationen. Hernsteiner. Fachzeitschrift für Personalentwicklung. Hrsg. Hernstein International Management Institute der Wirtschaftskammer Wien. S. 16–20.
- LEYMANN HEINZ (1993). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Hamburg.
- LEYMANN HEINZ/NIEDL KLAUS (1994). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz. Ein Ratgeber für Betroffene. Wien.
- LORENZ, KONRAD (1998). Das sogenannte Böse. Zur Naturgeschichte der Aggression. dtv.
- LUHMANN, NIKLAS (1993). Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main.
- NOLTING, HANS-PETER (2002). Lernfall Aggression. Wie sie entsteht – wie sie zu vermeiden ist? Reinbek bei Hamburg.
- OBHOLZER, ANTON (1997). Das Unbewußte bei der Arbeit. In: Eisenbach-Stangl I., Ertl M. (Hrsg.), Unbewußtes in Organisationen. Zur Psychologie von sozialen Systemen. S. 17–38.

Literatur

- PANSE, WINFRIED / STEGMANN, WOLFGANG (2004). Angst Macht Erfolg. Erkennen Sie die Macht der konstruktiven Angst. Volk. München.
- PIETSCHMANN, HERBERT (2002). Eris Et Eirene. Anleitung zum Umgang mit Widersprüchen und Konflikten. Wien.
- PÜHL, HARALD (1994). Angst in Gruppen und Institutionen. Der Einzelne und sein unbewußtes Gruppennetz. Hille.
- RIEMANN, FRITZ (1999). Grundformen der Angst: eine tiefenpsychologische Studie. München.
- ROSENBERG, MARSHALL B. (2004). Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Junfermann Verlag. Paderborn.
- SCALA, KLAUS/GROSSMANN, RALPH (2002). Supervision in Organisationen. Veränderung bewältigen – Qualität sichern – Entwicklung fördern. Weinheim und München.
- SCHREYÖGG, ASTRID (2002). Konflikt-Coaching. Anleitung für den Coach. Frankfurt/M.
- SCHREYÖGG, ASTRID (1994). Coaching und seine potentiellen Funktionen. In: Pühl H. (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2. S. 173–187.
- SCHREYÖGG, ASTRID (1998). Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Coaching für den Coach. Frankfurt/M.
- SCHWARZ, GERHARD (1997). Konfliktmanagement: sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Wiesbaden.
- SENNET, RICHARD (1998). Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- SENNET, RICHARD (2006). Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- VISVADER, PETER (2001). Supervision im Wirtschaftsbereich. In: Supervision in Österreich 2001/2002. Broschüre bzw. Supervisorenliste hrsg. von der Geschäftsstelle, Heinrichsgasse 4/2/8, 1010 Wien.
- WARDETZKI, BÄRBEL (2006). Mich kränkt so schnell keiner! Wie wir lernen, nicht alles persönlich zu nehmen. München.
- WATZLAWIK, PAUL (2001). Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. München.
- WATZLAWIK, PAUL (2001). Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn – Täuschung – Verstehen. München.

Zum Autor

Reinhard Böhm



Reinhard Böhm, MSc, Diplomsozialarbeiter (DSA),
diplomierter Supervisor,
zertifizierter Mediator,
zertifizierter Case Manager,
Sexualberater (VÖPP),
Coach und Organisationsentwickler (ÖVS),
Personalentwickler,
Persönlichkeits- und Wirtschaftstrainer,
FH-Lektor sowie Lehrsupervisor.

