

# Der Konflikt: nicht zu vermeiden, aber zu lösen!

Die meisten Menschen bemühen sich, Konflikte zu vermeiden. Doch ob im privaten oder beruflichen Umfeld – Auseinandersetzungen und Meinungsverschiedenheiten gehören zum Alltag. Ein gutes Maß an Konfliktbereitschaft und -fähigkeit ist eine Voraussetzung dafür, dass unsere Beziehungen lebendig bleiben und sich entwickeln können. Was muss man wissen, um einen Konflikt konstruktiv zu lösen?



**K**onflikte werden in der Regel als negativ angesehen. So sind die meisten Menschen bemüht, Streitigkeiten zu vermeiden. Doch die Gefahr ist groß, dass man sich dadurch erst recht in die schwierige Situation verstrickt. Konfliktvermeidung führt nicht selten zum Gegenteil: Wenn zwischenmenschliche Probleme verleugnet oder vertuscht werden, kann sich die im Konflikt angestaute Spannung in impulsiven, nur mühsam kontrollierbaren emotionalen Ausbrüchen manifestieren. Bei Menschen, die „alles in sich hineinfressen“, können verleugnete Probleme sogar zum emotionalen Zusammenbruch führen. Die Folge davon sind Enttäuschung, Angst, Ärger und Frust.

Ein gutes Maß an Konfliktbereitschaft und -fähigkeit ist daher eine der Voraussetzungen dafür, dass Beziehungen zu anderen – ob am Arbeitsplatz oder im Privatleben – lebendig bleiben und sich entwickeln können. Dazu muss man sich jedoch den Konflikten aktiv stellen. Das wiederum will gelernt und geübt sein. Dabei ist es nützlich, einiges über Konflikte generell zu wissen

Wenn es um Konflikte geht, sind wir alle Expertinnen und Experten; wir kennen sie aus eigener Erfahrung. Wir wissen, dass es kaum konfliktfreie Räume gibt. Denn immer wenn Menschen aufeinandertreffen, stoßen unterschiedliche Wahrnehmungen, Ideen und Haltungen aufeinander; und das ist konfliktträchtig.

Gibt es generelle Faktoren, die einen Konflikt eher begünstigen oder eher verhindern? Wissenschaftler um Jeffrey Z. Rubin nennen acht Faktoren, die zur Entstehung von Konflikten beitragen können. Sechs davon erscheinen uns als zentral:

■ **Zeiten schnell steigender Ansprüche:** Diese sind besonders dann gegeben, wenn das Verwirklichen von Zielen schwieriger und langsamer erfolgt, als angenommen und erwartet.

■ **Unklarheit über die relative Machtverteilung:** In einer solchen Situation unterliegen Entscheidungen der Par-

teien eher einem Wunschenken, was unvereinbare Bestrebungen hervorruft.

■ **Vergleiche und erlebte Ungerechtigkeit:** Die Entstehung eines Konflikts wird dann begünstigt, wenn eine Partei sich ungerecht behandelt fühlt und annimmt, die andere Partei verfüge über Privilegien.

■ **Statusungleichheit:** Eine Situation, in der sich die Partner nicht mehr „auf gleicher Höhe“ bewegen, entsteht leichter, wenn die Kriterien unklar sind, nach denen die Leistungen der beteiligten Personen bewertet werden.

■ **Schwächung des normativen Kon-senses:** Wird gegen gesellschaftlich anerkannte Normen verstoßen (zum Beispiel indem Personen Ziele anstreben, die den Normen anderer widersprechen) oder besteht Normenunsicherheit, so kann dies zu einem Konflikt beitragen.

■ **Nullsummendanken:** Der Gewinn der einen Partei bedeutet den Verlust der anderen und umgekehrt. Daraus kann sich eine Konfliktdynamik entwickeln.

In einem Forschungsprojekt zur mentalen Selbstregulation untersuchte Angelika C. Wagner, wie innere Konflikte entstehen und sich auch wieder auflösen lassen. Sie entdeckte, dass sich bei ihren Testpersonen die Gedanken auf unerklärliche Weise im Kreis drehen, sich verwirren und in sogenannten „Denkknoten“ verfangen. Subjektiv war dieses Phänomen mit einem Gefühl von Ausweglosigkeit und oft auch mit starken Emotionen verbunden (Ärger, Angst, Niedergeschlagenheit). Auf dieser Grundlage gelangte die Forschergruppe zur Erkenntnis, dass Konflikte die Folge der Nichteinhaltung einer oder mehrerer subjektiver Imperative sind. Das sind Vorstellungen, die subjektiv mit dem Muss-darf-nicht-Syndrom gekoppelt sind:

1. mit einem Gefühl von ‚So muss es sein‘ oder ‚Das darf nicht sein‘, bezogen auf die jeweilige Vorstellung; 2. verbunden mit einem Gefühl von Dringlichkeit; 3. erhöhter Anspannung und Er-

regung sowie 4. eingengter Wahrnehmungsfähigkeit.“

### Nach welchen Mustern laufen Konflikte ab?

Konflikte durchlaufen in der Regel fünf Phasen. Das von uns entwickelte Modell zeigt, dass sich alle Phasen durch große Unterschiede im Denken, Fühlen und Handeln der Betroffenen auszeichnen. Jede der fünf Phasen bietet eine Chance, birgt aber auch spezifische Gefahren in sich. Je nach Persönlichkeit und Temperament sind bei den Beteiligten die einzelnen Phasen unterschiedlich stark ausgeprägt.

**PHASE 1** Vor- oder Ärgerphase

**PHASE 2** Heiße oder kritische Phase

**PHASE 3** Schmoll- oder Rückzugsphase

**PHASE 4** Phase der Pseudo- oder Scheinnormalität

**PHASE 5** Klärungs- oder Lernphase

### Vor- oder Ärgerphase

Es gibt viele gerechtfertigte und auch ungerechtfertigte Gründe, sich über seine Partnerin oder seinen Partner, seinen Chef oder seine Kollegin zu ärgern. Längst nicht jeder Ärger führt dabei zu einem Konflikt; er verdirbt einem aber die Freude an der Arbeits- oder Liebesbeziehung. Wiederholen sich die Situationen und Gründe für den persönlichen Ärger immer wieder, führt dies nicht selten zu heftigen Streitereien, Disharmonien und massiven Konflikten, die unter anderem in einem Beziehungsabbruch, einer Kündigung oder einem Burn-out enden können.

### Heiße oder kritische Phase

Wenn die emotionale Spannung steigt, tritt der Konflikt von der „Vor- oder Ärgerphase“ in die „Heiße oder kritische Phase“. Je nach Temperament der Konfliktparteien geraten diese mehr oder weniger heftig aneinander. Die Kommunikation ist durch Stress und Hektik gekennzeichnet, Ausgewogenheit und Besonnenheit bleiben auf der Stre-



## SELBSTTEST:

## Was für ein Konflikttyp bin ich?

Frage	eher ja	eher nein	Frage	eher ja	eher nein
<b>A</b> Wegen der ständigen Streitereien überlege ich mir manchmal, die Beziehung zu meinem Partner zu beenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>E</b> Ich bemühe mich, bei Gesprächen über meine Gefühle zu reden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>E</b> Ich kann gut akzeptieren, dass mein Partner zu einer Sache eine andere Meinung hat als ich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>B</b> Zwischen meinem Partner und mir fliegen manchmal schon die Fetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B</b> Beim Streit mit meiner Partnerin verdreht sie immer alles, was ich sage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>D</b> In Gesprächen bin ich oft sehr rational; Gefühle haben bei mir wenig Platz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B</b> Meine Kollegin hält vor Beleidigungen überhaupt nicht zurück.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>B</b> Meine Partnerin und ich reden nach einem Streit oft tagelang nicht mehr miteinander.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B</b> An manchen Abenden klage ich stundenlang über die miese Atmosphäre im Büro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>D</b> An meinem Arbeitsplatz habe ich längst schon innerlich abgeschaltet und gekündigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>C</b> Nach einem Streit mit meiner Freundin brauche ich einfach Distanz und lasse dann eine Zeit lang nichts mehr von mir hören.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>A</b> Ich war schon oft fast so weit, aus dem Büro zu laufen und zu kündigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B</b> Zuweilen habe ich richtig Bauchschmerzen, so groß ist meine Wut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>D</b> Wenn meine Kollegin nach einem Streit ein Computerproblem hat, helfe ich ihr extra nicht. Sie soll selbst schauen, wie sie weiterkommt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>C</b> Nach einem Streit habe ich meist überhaupt keine Lust, wieder zur Tagesordnung zurückzukehren – ich bin innerlich noch tagelang wütend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>A</b> Manchmal bin ich richtig wütend über meine Partnerin oder meinen Partner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>D</b> Ich spüre eigentlich selten große Wut – bin aber zeitweise von körperlichen Beschwerden geplagt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>D</b> Wir können tagelang ein gutes Team sein; plötzlich rastet ein Kollege wegen einer Kleinigkeit aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>C</b> Manchmal muss ich einfach auf Distanz zu meiner Kollegin gehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>B</b> Zuweilen eskaliert der Streit zwischen meinen Kolleginnen und mir im Büro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B</b> Manchmal platze ich vor Wut und beschimpfe meinen Partner aufs Ärgste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>E</b> Nach einem Streit bin ich es, die/der zum Telefonhörer greift und meinen Partner um Klärung bittet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B</b> Bei meinen Kindern ist mir auch schon mal die Hand ausgerutscht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>A</b> Ich ärgere mich oft über meinen Chef.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>D</b> Wenn sich andere streiten, berührt mich dies kaum. Ich kann gut wegschauen und weghören.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>B</b> In unserer Familie sind Wutausbrüche und Beleidigungen schon fast an der Tagesordnung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>D</b> Nach einem Streit tue ich so, als ob nichts gewesen wäre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>D</b> Nach einem Streit gebe ich mich nach außen so, also ob nichts gewesen wäre; innerlich geht das Ganze aber weiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B</b> Manchmal gehen die Emotionen bei mir durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>E</b> Meiner Freundin gefallen Dinge, die mir überhaupt nicht gefallen. Geschmäcker sind halt verschieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>E</b> Nach einem Konflikt bin ich bestrebt, das mit meinem Partner zu diskutieren und Klärung herzustellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>A</b> Die Atmosphäre im Büro verdirbt mir richtig die Freude an der Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B</b> Manchmal habe ich so richtig Lust, meinem Chef die Meinung zu sagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>B</b> Es gibt Zeiten, in denen meine Partnerin und ich kaum mehr „normal“ miteinander reden können. Vorwurf reiht sich an Vorwurf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bei der Gruppe, bei der Sie den höchsten Wert erreicht haben, finden Sie sich am ehesten wieder:

Zählen Sie je getrennt pro Gruppe (A, B, C, D oder E) alle Antworten zusammen, bei denen sie mit „eher ja“ geantwortet haben.

- Anzahl Antworten mit „eher ja“ unter **A**:
- Anzahl Antworten mit „eher ja“ unter **B**:
- Anzahl Antworten mit „eher ja“ unter **C**:
- Anzahl Antworten mit „eher ja“ unter **D**:
- Anzahl Antworten mit „eher ja“ unter **E**:

**Ich habe die meisten Antworten unter A erzielt:** Sie tendieren dazu, sich in der Ärgerphase aufzuhalten; der Konflikt bricht aber nicht aus.

**Ich habe die meisten Antworten unter B erzielt:** Sie sind der Typ, der sich gerne in Konflikten verstrickt und diese auch eskalieren lässt.

**Ich habe die meisten Antworten unter C erzielt:** Sie sind eher der Typ, der noch lange innerlich schmolzt, aber sich nichts anmerken lässt.

**Ich habe die meisten Antworten unter D erzielt:** Nach einem Konflikt tun sie gerne so, als ob nichts gewesen sei; innerlich „kochen“ sie aber weiter.

**Ich habe die meisten Antworten unter E erzielt:** Sie sind der Typ, dem Klärungen nach einem Konflikt sehr wichtig sind.

cke. In dieser Phase entwickelt sich oft eine rasante Dynamik: Wortverdrehungen, Verallgemeinerungen, Übertreibungen, Pseudosachlichkeit und Zynismus sind die gängigen Muster. Es kann zum lauten Streit mit emotional vorgetragene Vorwürfen, Beleidigungen, Abwertungen, Rechtfertigungen, Drohungen, Wutausbrüchen und Tränen kommen. Türen werden zugeschlagen, Beziehungen beendet, kurz: Es wird großer Schaden angerichtet.

Eher introvertierte, ruhige Menschen leisten sich oft keine emotionale Offenheit, sondern kontrollieren und unterdrücken ihre Gefühle vollständig. Diese stauen sich dann auf und führen nicht selten zu körperlichen Beschwerden. In seltenen Fällen gerät ein Konflikt außer Kontrolle. Oft sind es dann die eher ruhigen Typen, die in Extremsituationen die Beherrschung vollends verlieren. Der Konflikt eskaliert und endet in Beschimpfungen, Handgreiflichkeiten und Gewalt.

### Schmoll- oder Rückzugsphase

Nach einem Zusammenstoß ziehen sich die Konfliktparteien oft auf sich selbst zurück, bemitleiden sich, schmollen, brauchen Distanz und vermeiden so weit wie möglich jeglichen Kontakt zueinander. Vielleicht rächt man sich, indem man den andern „ins offene Messer laufen“ lässt. Psychologisch gesehen ist diese Phase jedoch nützlich, da sich die Emotionen glätten, die Konfliktparteien eine innere Distanz zum Geschehen aufbauen und sich regenerieren können. Die Frage ist nur, wie lange und wie heftig geschmollt wird: Reichen zwei bis drei Stunden, oder braucht es Tage oder gar Wochen und Monate, bis man sich der Konfliktpartnerin oder dem Konfliktpartner gegenüber wieder öffnen kann? Ist trotz Schmollens eine sachbezogene Zusammenarbeit noch möglich, oder leidet auch die Qualität der Arbeit darunter?

### Phase der Pseudo- oder Scheinnormalität

Die „Schmoll- oder Rückzugsphase“ geht oft schleichend in die Phase der „Pseudo- oder Scheinnormalität“ über. Man tut so, als sei nichts geschehen. Man bemüht sich um eine scheinbar sachbezogene Zusammenarbeit. Die Arbeitsbeziehungen bleiben aber von Misstrauen, Missgunst, Einzelkämpfertum, Egoismus und mangelnder Hilfsbereit-

hung: Kälte, Gereiztheit, versteckte Aggressionen und auf bloßes Funktionieren ausgerichtetes Handeln treten an die Stelle von Intimität und Liebe.

### Klärungs- oder Lernphase

Ein Klärungsgespräch ist mehr als die bloße Gegenüberstellung von Meinungen und Überzeugungen. Es setzt voraus, dass sich beide Konfliktparteien für die Überzeugungen und die Gefühlslage der jeweils andern Seite interessieren. Erst müssen wir das Gegenüber in seinen Gedanken und Gefühlen verstehen und dann sicherstellen, dass auch wir vom Gegenüber verstanden werden. Ein



schaft geprägt. Nach außen gibt man sich aufgeschlossen, sachbezogen und motiviert, im Innern aber machen sich Frustration und Resignation breit. Es gibt bisweilen ganze Teams, die über Monate und Jahre hinweg in dieser Phase steckenbleiben: „Dienst nach Vorschrift“, „innere Kündigung“, mangelnde Leistungsbereitschaft und Abschottung nach außen sind die damit verbundenen Charakteristika solcher Teams. Gleiches gilt für die Paarbezie-

Klärungsgespräch ist ein Gespräch, bei dem alle Beteiligten etwas lernen, und zwar über sich, den andern und die Situation. Erst wenn auf beiden Seiten das Verständnis steigt, werden Lösungen möglich. Diese haben oft die Qualität des „Sowohl-als-auch“ und nicht des „Entweder-oder“.

### Wie können Konflikte gelöst werden?

Jede der fünf Phasen hat ihre spezifische Funktion. Ärger zu spüren (Phase 1) heißt, das Signal „So stimmt es für mich nicht“ wahrzunehmen. So wie somatische Schmerzen das Individuum vor körperlichen Verletzungen schützen, schützen seelische Schmerzen den Menschen vor seelischen Verletzungen. Das Tragen von zu kleinen Schuhen führt zu Schmerzen an den Zehen – ein klarer Hinweis, dass es Zeit ist, größere Schuhe zu kaufen. Wer sein Potenzial am Arbeitsplatz nicht einbringen kann, erfährt Ärger und Frustration – ein klarer Hinweis, dass ein Gespräch mit dem Vorgesetzten gesucht werden sollte.

Wut und Verzweiflung (Phase 2) sind ein noch stärkerer Hinweis, dass die Situation bedrohlich und unerträglich geworden ist – oft eine Folge davon, dass Ärger und Unzufriedenheit aus Phase 1 nicht beseitigt werden konnten. Es ist ein

Notsignal. Umsichtige Vorgesetzte, Partner und Kolleginnen nehmen dieses Signal ernst. Nicht das, was die Person wörtlich sagt, ist wichtig, sondern was sie emotional zum Ausdruck bringt.

Nur: In Phase 2 lassen sich keine Probleme lösen. Es ist nicht die Zeit der Aussprachen, sondern die Zeit zu zeigen, dass die Botschaft „Ich halte es nicht mehr aus“ ankommt. Situationsanalysen und Lösungssuche müssen auf später verschoben werden (Phase 5). Erst gilt es, den wütenden Partner, die Kollegin oder den Mitarbeiter in ihrer Hilflosigkeit ernst zu nehmen. „Auch wenn ich nicht verstehe, was dich so wütend/verzweifelt macht, ich habe begriffen, dass es für dich offensichtlich existenziell wichtig ist. Auch wenn ich im Moment nicht weiß, ob ich auf deine Forderungen eingehen kann/will, lass uns morgen in aller Ruhe nochmals darüber reden.“ In der Regel ist die wütende/verzweifelte Kollegin in ihren Äußerungen ebenfalls verletzend. Es besteht die Gefahr der symmetrischen Eskalation. Um diese zu vermeiden, sind zwei Dinge wichtig.

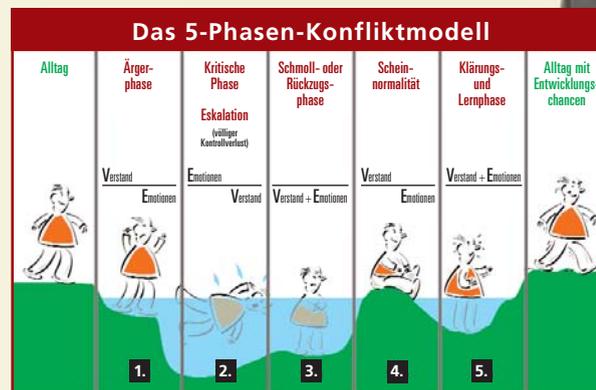
Jede der Konfliktparteien erlaubt es sich, den Kontakt zum anderen kurzfristig zu unterbrechen, sich ins Schneckenhäus zurückzuziehen, wegzugehen

und zu schmolten (Phase 3). Es ist besser, die Türe zu- als sie dem anderen ins Gesicht zu schlagen.

Es dürfen in dieser Situation der drohenden Eskalation keine unwiderruflichen Entscheidungen gefällt werden. Es ist wichtig, die Gewissheit zu vermitteln, dass dies nicht das Ende der Liebes- oder Arbeitsbeziehung (Trennung, Kündigung) darstellt. Die Gewissheit

## Konfliktlösung: Gefühl und Verstand in Einklang bringen

Die Abbildung zeigt zu jeder Phase das Verhältnis zwischen Verstand und Gefühl. Was quasi „unter den Strich“ fällt, wird vom Betroffenen verleugnet oder verdrängt. So werden in den Phasen 1 und 4 die Emotionen verleugnet, nicht aber der Verstand; das heißt, hier dominiert der Verstand die Emotionen. In Phase 2 ist es umgekehrt: Die Emotionen dominieren den Verstand. In Phase 3 werden sowohl die Emotionen als auch der Verstand unterdrückt, denn wer schmolzt, handelt weder vernünftig noch emotional offen. Nur in Phase 5 halten sich Gefühl und Verstand die Balance, sie sind gleichwertig am Prozess beteiligt. Phase 5 ist daher die fruchtbarste Phase eines Konflikts. In der Regel müssen aber die anderen Phasen erst durchlaufen sein, bevor man die Phase 5 erreichen kann.



„Wir bleiben dran und werden Lösungen erarbeiten“ darf in diesem Moment nicht kurzfristiger Wut oder unmittelbaren Racheimpulsen geopfert werden, auch dann nicht, wenn in der Hitze des Gefechts dem einen oder anderen entsprechende Äußerungen entschlüpfen.

Die Fähigkeit, sich zurückzuziehen, Aggression, Wut, Verzweiflung und Racheimpulse auszuhalten statt auszuagieren, ist eine Voraussetzung dafür, die drohende Eskalation zu stoppen. Daher ist die Schmol- oder Rückzugsphase so wichtig (Phase 3): Sie schützt vor destruktiver Eskalation.

Diese Fähigkeit darf aber nicht zu einer permanenten Grundhaltung führen im Sinne von: „Du bist für mich gestorben, ich werde mich nie mehr auf dich einlassen.“ Die Phase 3 muss kurz bleiben – der Konfliktbewältigungsprozess darf hier nicht zum Stillstand kommen. Oft ist es unser Verantwortungsgefühl gegenüber unserer Aufgabe als Angestellter, Projektleiterin, Vorgesetzte, als Vater oder Mutter, das uns zwingt, die innere Abschottung und den Trotz zu überwinden und uns unseren Aufgaben zu stellen (Phase 4).

Auch diese Phase ist wie die Phasen 2 und 3 eine Übergangsphase. Allerdings

ist sie die Voraussetzung, dass die eigentliche Klärungsphase (Phase 5) überhaupt gelingen kann. Die Bereitschaft zur Kooperation, die Fähigkeit, trotz allem ein funktionierendes Team zu sein, das zu seiner Verantwortung steht, stellt die emotionale Grundlage dar, auf welcher der schwelende Konflikt eine reelle Chance erhält, wirklich gelöst zu werden. **PH**

#### Literatur

F. Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Haupt Verlag, Bern 2004 (8., aktualisierte und ergänzte Auflage)

J. Z. Rubin u. a.: Social conflict – escalation, stalemate and settlement. McGraw-Hill, New York 1994

A. C. Wagner: Emotion und mentale Selbstregulation: Zur Entstehung und Auflösung innerer Konflikte. Report 27/1, 2004, S. 171–177

**Thomas Estermann** ist Fachpsychologe für Psychotherapie FSP und Leiter der Praxis für Lösungsorientierte Beratung, LoB, in Aarau (Schweiz) sowie Gastdozent an verschiedenen Hochschulen der Schweiz. Konfliktberatungen in Profit- und Non-Profit-Unternehmen.

**Barbara Leu** ist Psychologin und Studentenberaterin in einem Pilotprojekt an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH). Sie arbeitet zudem als Berufs- und Laufbahnberaterin und psychologische Beraterin in eigener Praxis in Zürich.

