

**Konflikte verstehen aushalten, bearbeiten**  
**18. Lutherischer Kongress für Jugendarbeit**  
28. Februar bis 1. März 2020, Burg Ludwigstein

**Alexander Brammann**  
**Coaching, Training, Workshops, Seminare**  
**Postfach 73 00 31, 13062 Berlin**  
[www.coach-brammann.de](http://www.coach-brammann.de)

## **Wie streitest du, wie streite ich?**

Konfliktrollen und Konflikttypen

### **Workshop-Beschreibung**

Wie wir in zwischenmenschlichen Konflikten reagieren, ist auch –aber nicht nur– von unseren bisherigen Lernerfahrungen abhängig. Begreife ich Konflikte als Möglichkeit, etwas konstruktiv zu verändern? Bin ich offen für die Ansichten der jeweils anderen? Sind Konflikte für mich etwas, das unser Leben auch bereichern kann, weil sie zu Reflexion und persönlicher Weiterentwicklung führen können? Oder greifen Konflikte meine ganz eigene Sicherheit an? Zerstören sie meiner Ansicht nach mehr als sie nutzen?

Ausgehend von diesen individuellen Lernerfahrungen und Prägungen nehmen wir in verschiedenen Kontexten häufig auch ganz unterschiedliche Konfliktrollen ein - oder reagieren wir letztlich doch immer gleich? Zu welchem Konflikttyp gehöre ich eigentlich?

Im Workshop „Wie streitest du, wie streite ich – Konfliktrollen- und typen“ wollen wir uns diesen Fragen vertrauensvoll annehmen. Im ersten Teil geht es darum, eine gemeinsame Basis zu finden und uns über verschiedene Begrifflichkeiten auszutauschen, die uns ansonsten ganz selbstverständlich erscheinen.

Im zweiten Teil führen wir eine Übung aus dem Bereich des Konfliktmanagements durch, die uns die Dynamik von Konflikten aber auch unser eigenes Verhalten in solch einem Fall darstellen soll.

Und im abschließenden dritten Teil werden wir uns der Frage widmen, in wie weit die Ergebnisse in die Praxis transferiert werden könnten. Welche Ziele, Ängste und Hindernisse gilt es, zu berücksichtigen?

## **Konflikt**

Das Wort „Konflikt“ stammt vom lateinischen Substantiv "conflictus" und bedeutet so viel wie Aneinanderschlagen, Zusammenstoßen, im weiteren Sinne daher auch Kampf oder Streit.

Es geht dabei um ein gleichzeitiges Aufeinandertreffen von unterschiedlichen

- **Wünschen**
- **Bedürfnissen**
- **Zielen**
- **Entscheidungen**
- **Handlungen usw.**

die miteinander unvereinbar sind oder zumindest unvereinbar erscheinen.  
Hieraus resultiert ein **Handlungs- oder Lösungsdruck**.

## **Konfliktfähigkeit**

- Sie bezieht sich oft auf zwischenmenschliche Konflikte
- Zeigt sich erst in der direkten Auseinandersetzung
- Wissen über Konfliktdynamiken ist häufig nicht ausreichend, erst das kompetente Handeln im Konflikt ist Konfliktfähigkeit

## **Ziele der Konfliktfähigkeit**

- **Primäre Prävention** (Grundlagen schaffen, um destruktive und damit kraftraubende Konflikte zu vermeiden)
- **Sekundäre Prävention** (Konflikte im Anfangsstadium erkennen, Eskalation vermeiden)
- **Tertiäre Prävention und Methodik** (Konflikte in Win-Win-Situationen verwandeln)
- **Typologie** (Konflikte nach Typ und Schweregrad erfassen)
- **Selbsterkenntnis** (Zwischen eigenen und fremden Anteilen unterscheiden)
- **Fertigkeiten** (Methodische Kompetenz zur Deeskalation)

## Grundlagen der Konfliktfähigkeit

- **Neugierde / Lust auf Neues** (Verteidigungsposition vermeiden -> „Moment mal, hier passiert etwas Spannendes.“)
- **Offenheit / Ergebnisoffenheit** (Bedürfnis des Konflikt-Beteiligten ergründen. „Da braucht jemand Hilfe.“)
- **Mut zur Angst (Selbstbewusstsein)** (Den eigenen Ängsten und dem Konflikt stellen. Selbstbewusst auftreten.)
- **Klärungsbereitschaft** (Einsicht und Bereitschaft, sich auf Konflikte einzulassen. Lähmung vermeiden.)
- **Kooperationsbereitschaft** (Eine objektive Wahrheit ist nicht möglich.)
- **Fehlerfreundlichkeit** (Keine Schildfrage stellen. Blick nach vorne richten. Nicht moralisieren. Bisherige Standpunkte überdenken.)

### Konfliktinterpretation als Lernerfahrung

#### Lernerfahrung

**Konflikte sind:** destruktiv, vermeidbar und trennend, führen zu Verlust von Liebe, Zugehörigkeit, Vertrauen, Respekt, zerstören Sicherheit.



#### Grundannahme 1

Konflikte sind Angriffe auf unser Selbst und unsere Persönlichkeit!

#### Lernerfahrung

**Konflikte sind:** konstruktiv, unvermeidbar, verbinden. Ausdruck von Respekt, Zusammenhalt und Vertrauen. Berühren nicht die Sicherheit.



#### Grundannahme 2

Konflikte schaffen etwas Besseres oder Neues.

## Drei grundlegende Konflikttypen

- **Intrapsychische Konflikte:** Konflikte in uns
- **Interpersonelle Konflikte:** Konflikte mit einem (oder mehreren) anderen Menschen
- **Gruppenkonflikte:** Als Sonderform der interpersonellen Konflikte

### 1. Innere Konflikte

Primär werden Konflikte als Gefühl in uns wahrgenommen. Auch zwischenmenschliche und Gruppenkonflikte haben ihren Ausgangspunkt in dem einzelnen Menschen. Da der Mensch ein soziales Wesen ist und sich selbst nur über den Bezug zu anderen Menschen definieren kann, spielen diese immer eine Rolle. Weder als Interaktionspartner noch als Teil einer Gemeinschaft, kann der Mensch sich ausschließlich auf sich selbst beziehen. Zumindest die Vorstellungen, Erinnerungen, Ermahnungen, Belehrungen, Beispiele anderer Menschen sind zu jeder Zeit ein Teil von ihm. Aus diesem Grund ist die Trennung zwischen inneren Konflikten und zwischenmenschlichen Konflikten eher künstlicher Art. Aus didaktischen und historischen Gründen wenden die meisten Fachleute diese Unterteilung jedoch auch weiterhin an.

- **Bewusste innere Konflikte:** In den bewussten inneren Konflikten erleben wir zwei Seelen in einer Brust. Die eine will, die andere nicht.
  - **Annäherungs-Annäherungs-Konflikt:** Diese Konfliktform liegt vor, wenn zwei oder mehr Ziele gleichermaßen erstrebenswert und wertvoll erscheinen, diese aber nicht zur gleichen Zeit verfolgt werden können. Das eine Ziel zu erreichen führt dazu, dass das andere Ziel nicht erreicht werden kann.
  - **Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt:** Will man ein angenehmes Ziel erreichen, muss man dafür auf der anderen Seite negative Konsequenzen in Kauf nehmen. Etwas Erstrebenswertes kann nur für den Preis von etwas nicht Erstrebenswertem erreicht werden.
  - **Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt:** In diesem Konflikttyp muss zwischen unangenehmen Alternativen entschieden werden. Diese scheinen beide unattraktiv, und es gilt festzulegen, welches das kleinere Übel ist.
- **Unbewusste innere Konflikte:** Mögliche Ursachen für unbewusste innere Konflikte
  - Konflikte zwischen Es – Über-Ich – Ich – Ich-Ideal aus der klassischen Psychoanalyse nach Sigmund Freud
  - Blockierter Lebensentwurf und/oder Minderwertigkeitsgefühle (Drang zur Kompensation) aus der Individualpsychologie nach Alfred Adler
  - Blockierter Individuationsprozess aus der analytischen Psychologie nach Carl Gustav Jung
  - Hyperreflexion und misslungene Selbstdistanzierung aus der Existenzanalyse nach Viktor Frankl
  - Störungen im Bezugssystem, blockierte Spontaneität und mangelnde Rollendifferenzierung aus dem Psychodrama und der Soziometrie nach Jakob L. Moreno

## 2. **Zwischenmenschliche Konflikte**      „Die Hölle, das sind die anderen“ (Jean Paul Sartre)

Interpersonelle Konflikte liegen vor, wenn wenigstens zwei Personen eine Unvereinbarkeit im Fühlen, Meinen, Handeln, Denken oder Wollen haben. Zwischenmenschliche Konflikte haben jedoch auch etwas mit dem eigenen Selbstbild zu tun: Wenn Sie meinen oder wissen, dass eine andere Person Sie anders sieht, wenn sie Sie nicht bestätigt, wenn sie Ihre Rollendifferenzierung beschneidet, Ihre Individuation behindert, Ihnen Minderwertigkeitsgefühle einflößt..., dann haben Sie ein Problem mit dieser Person.

Menschen haben ein feines Gespür dafür, ob ein Konflikt mit einem anderen Menschen vorliegt. Auch Menschen in unserem näheren Umfeld, die uns kennen und vielleicht auch ein Mitglied in der gleichen Gruppe sind (Team, Abteilung usw.) nehmen gewöhnlich wahr, dass etwas in der Luft liegt. Für außenstehende Beobachter dagegen ist das schwieriger zu erkennen.

## 3. **Gruppenkonflikte als Sonderform des zwischenmenschlichen Konflikts**

Identität und Selbstbild hängen u.a. von den Vergleichen mit anderen Menschen und von der Bestätigung ab, die wir durch sie erfahren. Auch dies kann Ursache für Gruppenkonflikte sein. Je wichtiger einem Gruppenmitglied der Vergleich ist, desto eher wird es geneigt sein, bei einem auftauchenden Gefühl der Minderwertigkeit überkompensatorisch zu reagieren. Diese Überanpassung fällt als Zuviel des Guten negativ auf. Auch das Auseinanderklaffen von Selbst und Fremdbild erzeugt häufig Spannungen in Gruppen.

Typische Konfliktquellen in Gruppen sind außerdem unklar ausgeübte Führungsfunktionen. Wenn diese Funktionen vernachlässigt werden, kommt es meist zu Gruppenkonflikten, Für die Einzelperson ist es dann interessant, wo genau sie in diesem Beziehungsgeflecht steht und welchen Beitrag sie persönlich leisten kann und will, um den Konflikt konstruktiv zu bearbeiten.

Um eine erste Klarheit zu etwaigen Gruppenkonflikten zu erlangen, können Sie sich und anderen beispielsweise folgende Fragen stellen:

1. Worum genau geht es in diesem Konflikt?
2. Wie beschreibt jede Partei für sich selbst die Geschichte dieses Konfliktes? Mit welchen Mitteln wird der Konflikt geführt?
3. Wer genau streitet miteinander? Welche Beziehung haben die Kontrahenten zueinander?
4. Welche Grundeinstellungen haben die Beteiligten zum Konflikt? Wozu sind sie bereit? Befinden sie sich auf dem Weg zur Lösung oder auf dem Weg in einen gemeinsamen Abgrund? Woran würden die Beteiligten erkennen, dass der Konflikt beigelegt oder kooperativ gelöst worden ist?

## Konfliktlösungen



### Konflikt-Vermeidung



Erspart die Auseinandersetzung. Verhindert zugleich die Befriedigung der Interessen beider Parteien. Es handelt sich um eine Strategie der Nicht-Entscheidung. Unsicherheit über den Ausgang des Konfliktes in Verbindung mit der Angst vor der eigenen Niederlage. Mangelndes Interesse am Problem, Gleichgültigkeit gegenüber anderer Person oder Gruppe. Fehlendes Wissen oder Annahme, dass Übereinkunft ohnehin nicht möglich sei



Stellen Sie sich dem Konflikt. Bleiben Sie neugierig und ergebnisoffen. Sammeln Sie im Vorfeld Ihre Argumente aber bleiben Sie auch offen für die Argumente der anderen. Treten Sie selbstbewusst auf. Ggf. eignen Sie sich zuvor fehlendes Wissen zu einem Thema an. Beschäftigen Sie sich im Vorfeld mit ihren eigenen Zielen und Wünschen an das Konfliktgespräch sowie mit ihren eigenen Grenzen und den Grenzen des Gegenübers. Wann könnten Sie einlenken? Wann setzen Sie wie Grenzen?



### Beide verlieren (lose-lose)



Tendenz eines Kompromisses („fauler Kompromiss“); Beide Parteien haben nicht wirklich einen Vorteil erlangt, auch wenn es so scheint, als hätten die Konfliktparteien einen Teil ihrer ursprünglichen Position aufgegeben und sich scheinbar in der Mitte begegnen. Letztlich hat nämlich mindestens eine Partei doch den „Kürzeren“ gezogen.



Wie wichtig ist Ihnen die Durchsetzung Ihrer Interessen? Zu welchem Preis? Mit welchen Abstrichen? Können Sie sich noch ein wenig in Richtung Ihres Gegenübers bewegen? Sind Sie bereit, die Konsequenzen eines „No-Deals“ zu tragen? Ist es möglich, einen Schritt zurückzugehen? Wie weit ist der Konflikt eskaliert? Bedarfs es professioneller Hilfe? (z.B. Supervision, Mediation)



### **Einer gewinnt, einer verliert (Win-Lose)**



Konfliktlösung durch Kampf oder Anpassung; Kompromiss oder Eingehen auf Interessen der anderen Partei nicht möglich (Kampf); Der Unterlegene sieht keine Chance zu gewinnen, oder ihm fehlt das Interesse, für seine Position zu kämpfen (Anpassung); Ungleiche Machtverteilung: Der Mächtigere erzwingt SEINE Lösung; der Unterlegene kann sich nicht dagegen zur Wehr setzen



**Kampf:** Reflektieren Sie – möchten Sie in einer ähnlichen Situation genauso behandelt werden? Was ist nötig, um auf den anderen einzugehen? Was könnte Ihre Sichtweise verändern?

**Anpassung:** Reflektieren Sie – sind Sie zufrieden? Was können Sie noch tun, um zumindest einen Teil Ihrer Interessen konstruktiv durchzusetzen? Bedarf es professioneller Hilfe und Unterstützung?



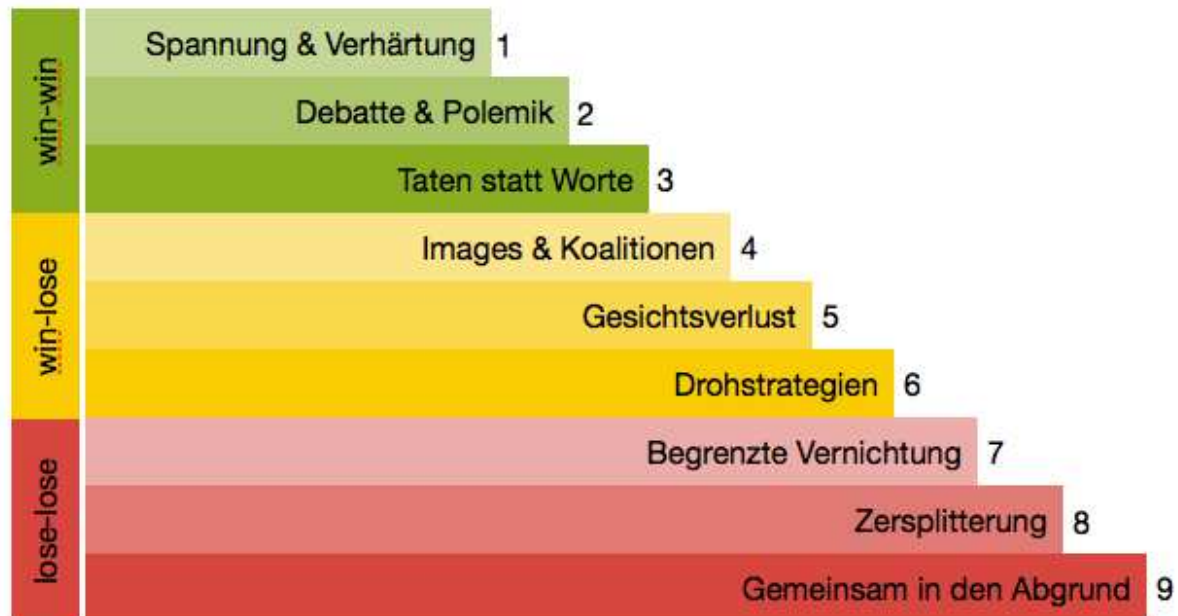
### **Beide gewinnen (Win-Win)**



Kooperative Konfliktlösung = konstruktiv; Interessen und Bedürfnisse beider Parteien werden berücksichtigt; Konfliktpartner beteiligen sich selber intensiv am Prozess der Konfliktregelung



Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und unterstützen Sie andere dabei, Konflikte auf ähnliche Weise zu lösen.



Bildquelle: <https://konflikte-entfalten.de/wie-ticken-wir-eigentlich-in-einem-konflikt-eine-kleine-geschichte/> (aufgerufen am 07.02.2020)

### Die 9 Stufen der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl

Die neun Stufen der Konflikteskalation teilt Glasl in drei Ebenen ein. Auf den ersten drei Ebenen ist es noch möglich, dass beide Parteien ohne Schaden oder sogar mit Gewinn aus der Sache aussteigen (win-win). Auf der zweiten Ebene muss einer von beiden der Verlierer sein (win-lose) und auf der dritten Ebene gibt es auf beiden Seite nur noch Verluste bis zur gegenseitigen Vernichtung (lose-lose).

Je tiefer man sich in Richtung letzter Stufe begibt, desto primitiver und unmenschlicher werden die Methoden, mit denen die Kontrahenten einen Sieg zu erringen versuchen. Deshalb stellt Glasl sein Modell auch nicht als einen Anstieg zu den höheren Eskalationsstufen dar, sondern als hinabführende Treppe, die buchstäblich immer weiter in die Tiefe der menschlichen Moral führt.