

## KONFLIKT ALS CHANCE

Im März 2022 hatten wir einen Zoom angeboten zum Thema „Konflikt als Chance“. Dieses Thema liegt uns am Herzen, weil wir das Gefühl haben, dass in den letzten Jahren, ja Jahrzehnten, der Umgang mit Konflikten eher destruktiver geworden ist mit manchmal zerstörerischen Konsequenzen auf vielen Ebenen unseres Daseins. Wir haben uns daher entschlossen, dieses Thema allen Interessierten auch schriftlich zur Verfügung zu stellen.

### KONFLIKT ALS CHANCE?

Das klingt doch ziemlich positiv für eine Situation, die für wohl viele Menschen eher nicht mit positiven Gefühlen verbunden ist. Was könnte denn die Chance eines Konfliktes sein?



### BEISPIELE:

- Konflikte könnten uns problembewusst machen. Heisst: Sie können uns Probleme bzw. damit zusammenhängende relevante Themen BEWUSST machen!
- Die Beteiligten haben im Konflikt die Chance zu erfahren, wo Brennpunkte liegen (die eigenen und die des Gegenübers) Diese können begründet sein in z.B. unterschiedlichen Zielsetzungen, Weltansichten, Glaubenssätze, Bedürfnisse oder auch alten Verletzungen.
- Die Beteiligten haben die Möglichkeit zu erkennen, was sie selbst tun können, um den Konflikt zu entschärfen oder zu beseitigen. Voraussetzung ist die Bereitschaft, sich diese Situationen anzuschauen, zu erkennen, worum es wirklich geht und einen Entwicklungsweg zu gehen. Und etwas über sich selbst und den Konfliktpartner zu lernen:

Nicht zuletzt:

- Gut gelöste Konflikte stärken in der Regel die Beziehung, sowohl im privaten wie im beruflichen Bereich und lassen uns in der Bewältigung von Herausforderungen reifen.
- Jede/Jeder kennt Beispiele aus dem eigenen Leben, wo (gut gelöste!) Konflikte zu positiven Veränderungen und Entwicklungen geführt haben.

## WAS BRAUCHT ES, UM DIE CHANCEN ZU NUTZEN, WELCHE IN EINEM KONFLIKT LIEGEN?

- Es braucht die Bereitschaft und die Fähigkeit zu ergründen, worum es bei dem Konflikt geht. Was sichtbar ist und – vor allem – was unsichtbar ist, worum es also wirklich geht.

- Es braucht die Bereitschaft und die Fähigkeit zu ergründen, wie ich mich in Konflikten verhalte. Was für ein Konflikttyp ich bin. Und wie dies auf den Verlauf und das Ergebnis der Auseinandersetzung wirkt.

- Und, nicht zuletzt: Es braucht ein Verständnis und die Fähigkeit, Konflikte zu managen. Dazu gehört einschätzen zu können, wie die Kräfteverhältnisse sind. Im wahrsten Sinne des Wortes oder im übertragenen Sinn. Oder mir bewusst zu machen, was ich im Konflikt mindestens erreichen will oder was auf keinen Fall passieren darf.

Für gute Konfliktlösung braucht es also eine Verbindung mit den eigenen Gefühlen, den Gefühlen des Gegenübers als auch einen kühlen Verstand.

Zum besseren Verständnis starten wir mit einem Beispiel, wie ein Konflikt entstehen kann, wie das Verhalten der Beteiligten sein könnte und welche Folgen das haben könnte. Vielleicht kannst du, während du die Geschichte liest, nachspüren, wie du dich wohl verhalten hättest.



## EIN KONFLIKT ZWISCHEN ANNA & PETER

Vorweg: So wie sich in dieser Geschichte Anna verhält, könnte sich auch Peter verhalten und umgekehrt. Es geht bei diesem Beispiel nicht darum, wie sich Mann oder Frau verhalten.

Und wir empfehlen dir, dich bei einzelnen Aktionen/Reaktionen von Anna & Peter zu fragen, wie du dich verhalten würdest. Und dabei nicht so sehr darauf zu achten, was vernünftig wäre, sondern darauf, welche Gefühle dir begegnen könnten in solch einer Situation, wie deine Erfahrungen sind in deinen Konflikten.

Anna und Peter sitzen auf einer Bank am Vierwaldstätter See. Die Stimmung ist gut, sie freuen sich auf ein gemeinsames Wochenende. Es ist warm, viele Menschen gehen an ihnen vorbei, leicht bekleidet. Sie unterhalten sich. Eine junge, attraktive Frau spaziert an ihnen vorbei. Anna merkt, dass Peter sie interessiert an- und hinter ihr herschaut. Anna merkt, das fährt ihr ein, das hat sie verletzt.

Frage: Wie würdest du an Annas Stelle reagieren?

Anna will aber die Stimmung nicht verderben, sagt daher nichts, sie plaudern miteinander, aber beide merken, dass die Stimmung gekippt ist. Sie gehen nach Hause, schweigend. Auch zuhause schweigen beide, die Spannung wird immer spürbarer.

Frage: Wie würdest du dich jetzt verhalten?

Nach einiger Zeit merkt Peter, dass er traurig wird, er spürt Anspannung. Er hat keine Ahnung, was los ist, will sich diesen Gefühlen jetzt aber nicht entziehen, indem er nochmals alleine losgeht, eher flüchtet. Stattdessen fragt er Anna leise, mit einem mulmigen Gefühl: Was ist los, habe ich etwas falsch gemacht?

Frage: Wie würdest an dieser Stelle als Anna reagieren?

Als Peter sie fragt: Was ist los, habe ich etwas falsch gemacht, sagt sie ihm empört das, was gerade in ihr ist: Musst du allen Frauen hinterherstarren? Du bist wie alle Männer! Bin ich dir nicht gut genug? Bist du scharf auf sie? Was würdest du sagen, wenn ich so hinter Männern herschauen würde?

Frage: Wie würdest du dich jetzt als Peter verhalten?

Peter: Wo habe ich einer Frau hinterhergeschaut? Das stimmt doch gar nicht.

Anna, laut: Ja klar, du streitest das natürlich auch noch ab, wie immer. Unten am See, gib das doch wenigstens zu.

Peter versucht zu beschwichtigen. Ach das, mein Gott, da ist doch gar nichts dabei.

Das macht Anna nur noch wütender und sie sagt laut: Das ist ja nicht das erste Mal. Das machst du ja ständig, sogar wenn ich dabei bin. Merkst du denn nicht, wie erniedrigend das für mich ist? Und das ist auch schon meiner Freundin Monika aufgefallen.

Peter, laut: Das stimmt überhaupt nicht, dass ich Frauen immer hinterherschäue. Was unterstellst du mir denn da? Das brauche ich mir nicht anzuhören. Und wenn ich mal einer Frau hinterherschäue, was ist denn da dabei? Ich will doch gar nichts von denen.

Sich so darüber aufzuregen. Schau mal, was da bei dir ist, das ist doch nicht normal, du mit deinen Minderwertigkeitskomplexen.

Anna: Ach, wieder mal: Ich soll bei mir schauen. Ja klar, ich bin schuld, wenn ich mich aufrege, mit dir hat das natürlich nichts zu tun. Wie immer!

Peter: Das ist mir jetzt zu blöd, ich gehe. Wütend greift er sich seine Jacke und verlässt die Wohnung, schlägt die Tür laut zu.

Anna ruft hinterher: Wie immer, du läufst davon, du Feigling.

### **WAS ZEIGT DIESER KONFLIKT? WARUM IST ER SO VERLAUFEN?**

Es fragt sich z.B.

- Warum reagiert Anna überhaupt darauf, dass Peter einer Frau nachschaut, und dann noch mit dieser Heftigkeit?
- Warum startet Peter den Klärungsversuch mit den Worten: Habe ich etwas falsch gemacht?
- Hat sich zwischen den beiden irgend etwas geklärt? Oder gelöst?

Warum verhalten sich Anna und Peter so?

## SACHEBENE UND GEFÜHLSEBENE

Gerade wenn der Anlass für einen Konflikt für Unbeteiligte eher nichtig erscheint ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass es in diesem Konflikt um viel mehr – oder etwas anderes – geht, als es scheint.

Eine Möglichkeit, warum Anna so reagiert, wäre:

Dieses Verhalten von Peter hat bei ihr auf etwas getroffen, ein Thema, eine Erfahrung, was sie verletzt hatte, wahrscheinlich stark. Sonst hätte das Verhalten von Peter bei ihr kaum etwas ausgelöst. Ein solches Thema könnte sein: Als Kind hat sie in der Familie immer im Schatten ihrer Schwester gestanden. Sie hatte das Gefühl, ich bin nicht interessant, weniger Wert, ich bin nicht attraktiv etc. Soll heissen: Ein relativ harmloses Verhalten von Peter trifft bei Anna auf eine alte Verletzung. Das führt dazu, dass sie das so trifft, dass sie so heftig reagiert.

Peter beginnt den Klärungsversuch mit den Worten: Habe ich etwas falsch gemacht? Was könnte das aussagen? Er hat gemerkt, dass die Stimmung nicht gut ist und bezieht das automatisch! auf sich. Eine Möglichkeit: Als Kind hat seine Mutter von ihm erwartet, dass er dafür sorgt, dass es ihr gut geht. Wenn sie schlechter Stimmung war hatte er das Gefühl, dass das an ihm liegt, dass er etwas falsch gemacht hat. Und das war für ihn schwer auszuhalten.

Beiden ist nicht bewusst, worum es in diesem Konflikt wirklich geht, nämlich um alte Verletzungen. Sie haben eine grosse Wirkung. Wie bei einem Eisberg. Wir sehen seine kleine Spitze (Sachebene) und nicht das viele grössere, das sich unter der Wasseroberfläche verbirgt (Gefühls-ebene). Dies ist typisch für viele Konflikte.

## KONFLIKTVERHALTEN VON ANNA & PETER

Dass der Konflikt sich so entwickelt hat, hat nicht nur damit zu tun, dass dieser Vorfall auf alte Verletzungen getroffen ist, sondern auch damit, wie Anna und Peter sich in diesem Konflikt verhalten haben.

Peter wollte den Konflikt eher vermeiden, indem er z.B. die Schuld gleich auf sich nimmt. Für Anna ist dieser Konflikt eher Kampf. Sie will, dass Peter sich schuldig fühlt, dass sie gewinnt. Was könnte der Grund sein, warum sich Peter so verhält?

Eine Möglichkeit: Er hat zuhause erlebt, dass es keine Konflikte gab. Soll heissen, sie wurden unter den Teppich gekehrt. Konflikte waren von der Energie her schlecht, etwas für eher primitive Menschen. Und gefährlich. Diese Erfahrung lebt Peter in seinem Erwachsenenleben weiter. Automatisch. Er hat Angst vor Konflikten und versucht, sie zu vermeiden, z.B. durch ignorieren oder Flucht. Hier mit der Konsequenz, dass keine Klärung erfolgt und damit der Konflikt nicht gelöst wird. Wäre er sich dessen bewusst, könnte er das ändern, wenn er dazu bereit wäre. Dies hätte sicher positive Konsequenzen, für die Beziehungen, aber z.B. auch im Beruf.

Und Anna?

Eine Möglichkeit wäre, dass sie zuhause viele Konflikte mit dem Vater hatte. So könnte sie z.B. aus Enttäuschung darüber, dass sie im Schatten ihrer Schwester stand, immer wieder rebelliert haben oder ihre Schwester attackiert haben, wofür der Vater sie bestraft. Sie hat Konflikt als Kampf erlebt, was sie auch später als Erwachsene tut. Anna läuft Gefahr, mit ihrer Einstellung zu Konflikt Beziehungen zu zerstören. Auch im Job dürfte dieses Verhalten in Konflikten auf Dauer zu Problemen führen.

Hieran kann man erkennen, dass diese unterschiedlichen Konfliktverhalten von Anna & Peter mit

Erfahrungen ihrer Kindheit zu tun haben. Typisch für solche Erfahrungen ist, dass ihr Verhalten oft fast automatisch abläuft, es ihnen kaum möglich ist, es mit ihrem Willen zu verändern. Konfliktverhalten allgemein und die sich daraus ergebenden Konsequenzen.

Wie schon im Beispiel Anna & Peter gezeigt, gibt es unterschiedliche Konfliktverhalten. Die Gründe hierfür liegen oft in den Prägungen, die wir erfahren haben. Und die Wirkungen unseres Verhaltens haben einen grossen Einfluss darauf, wie der Konflikt verläuft und wie er endet, wenn er überhaupt endet.

### **DIE GRUNDLEGENDE UNTERSCHIEDLICHEN VERHALTENSWEISEN SIND:**

Versuche ich eher, Konflikte zu vermeiden? Flüchte ich? Versuche ich, den Konflikt unter den Teppich zu kehren? Mache ich gar nichts?

Häufige Folge u.a.: Keine Klärung, das Thema schwelt weiter und dürfte nach einiger Zeit, vielleicht durch einen anderen Auslöser, wieder hochkommen, ggf. heftiger.

Gebe ich eher nach, verzichte auf meine eigenen Ziele oder Wünsche? Orientiere ich mich eher an den Zielen und Wünschen meines Gegenüber?

Häufige Folge u.a.: Ich bin unzufrieden, der Konflikt ist nicht wirklich gelöst. Irgendwann wird das diesem Verhalten zugrunde liegende Thema wieder eine Rolle spielen, oft in einer heftigeren Ausprägung.

Ist Konflikt für mich eher Kampf? Will ich mich unbedingt durchsetzen? Zücke ich schnell „mein Schwert“? Du oder ich! Orientiere mich vor allem an den eigenen Zielen oder Belangen?

Häufige Folge u.a.: Ich setze mich durch mit meinen Zielen, bin – zumindest vordergründig – der Gewinner. Der Verlierer des Konfliktes ist verletzt, hat eine Rechnung offen, die er irgendwann präsentieren wird, wenn er Gelegenheit dazu hat (Man sieht sich immer zweimal...). Oder auch: Die Beziehung zerbricht.

Ist Konflikt für mich eher ein gemeinsames Problemlösen? Soll heissen: Versuche ich, mich an den eigenen Belangen und denen meines Gegenüber zu orientieren? Kann ich zuhören? Kann ich meinen Standpunkt vertreten? Bin ich bereit einen Kompromiss einzugehen, (beide rücken von der Maximalforderung ab). Als Variante dazu: Suche ich mit dem Gegenüber einen Konsens, wo alle Beteiligten eine Lösung erarbeiten, welche für alle stimmig ist?

Häufige Folge: Beide Seiten können mit dem Ergebnis leben, fühlen sich nicht verletzt. Und, nicht zuletzt: Die Beziehung wird gestärkt (... das haben wir wieder einmal gut hingekriegt...).

Diese unterschiedlichen Konfliktverhalten sind eine grobe Einteilung. Es fehlen weitere Verhaltensweisen und Strategien, wie Manipulation, schlechtes Gewissen machen, gezielt das Gegenüber verletzen und weiteres mehr. An dieser Stelle wollen wir es dabei bewenden lassen.

### **WARUM VERHALTE ICH MICH IN KONFLIKTEN SO, WIE ICH MICH VERHALTE?**

Der Verstand sagt, dass das wahrscheinlich beste Konfliktverhalten die letzte Variante ist (gemeinsames Problemlösen), weil sie oft den Konflikt beendet und die Beziehung nicht zerstört, ja sie sogar festigen kann. Dann stellt sich aber die Frage: Warum wird diese Variante oft nicht angewendet? Die Antwort auf diese Frage lautet häufig: Ich kann nicht anders. Die Gefühle in mir zeigen sich so heftig. Ich reagiere automatisch so. So geht es auch Anna & Peter. Unser Konfliktverhalten ist oft geradezu vorprogrammiert, vor allem von unseren Konflikterfahrungen in unserer Kindheit.

## SELBSTERFAHRUNG/REFLEXION

### DEINE PRÄGUNGEN UND ERFAHRUNGEN IN DER KINDHEIT UND PUBERTÄT:

Lass dich so spürbar, wie es dir möglich ist, an die Zeit erinnern, als du so 3, 4 vielleicht 5 jähig warst. Vielleicht nimmst du ein Foto von dir als Kind und schaust es an. Zum Einstimmen – wo wohnst du? Wie hat dein Zimmer ausgesehen? Womit hast du gerne gespielt? Mit wem lebt dieser Junge, dieses Mädchen? Was für vielleicht 3 typische Eigenschaften hat dieses Kind? (lebendig, schüchtern, verunsichert etc.)?

In dieser Entwicklungsphase wäre angelegt, dass du als Kind beginnst, auch Nein zu sagen, auszuprobieren, Sachen selber zu machen oder zu entscheiden. Womit du spielen möchtest, was du anziehen magst, was dir schmeckt und was nicht.



Hast du das als Kind gemacht? Warst du eher angepasst? Oder hast du deinen eigenen Willen ausprobiert? Wie hat deine Mutter darauf reagiert? Wie dein Vater? Mit was für einem Gefühl spürst du dort hin? Was sind die Erfahrungen, die du dort machst und die wahrscheinlich in dein Leben wirken? Lass dir Zeit bei dem Einfühlen in diese Fragen.

Und dieses Kind, das du warst in eben diesem Alter, was erlebt es, wenn Mama und Papa sich in Bereichen nicht einig sind? Klären sie miteinander? Streiten sie und – wenn ja – wie tun sie das? Kehren sie Differenzen oder Konflikte unter dem Teppich? Wie gehen sie miteinander um? Ist einer (längerfristig) stärker, überlegen? Was für eine Stimmung ist zu Hause in diesen Situationen? Binden dich Vater oder Mutter in irgendeiner Form ein, benutzen dich vielleicht?

Ein paar Atemzüge, nimm dir Zeit.

Dann mach einen Zeitsprung und lass dich in der Pubertät auftauchen. Die zweite wichtige Phase, wo du ggf. versuchst, dich zu lösen, dich mehr selber zu werden, wo du Reibung suchst und auch auch brauchst....

Was bist du für eine junge Frau, ein junger Mann? Wie gehst du mit den Regeln um, falls es sie zu Hause gibt? Bist du (zu viel) angepasst? Bist du rebellisch? Wie gehst du in der Schule, in der Lehre, im Sport mit Regeln um, mit Ja's und Nein's? Versuchst du, deinem Familiensystem eher zu entkommen? Versuchst du dich in eigenen Wegen? Bleibst du im – vielleicht zu starkem – Einfluss von Mutter oder Vater?

Und welche Form auch immer du gelebt hast, wie reagieren Vater, Mutter, Lehrer, Cheflinnen auf dich? Unterstützen sie deinen Weg, den du wählst, oder wollen sie ihn korrigieren oder verhindern? Ist jemand da, der dich unterstützt, im guten Sinn selbstbewusst zu werden? Zu lernen, mit deiner Kraft umzugehen? Jemand, der dir Unterstützung gibt für die Entwicklung deiner Individualität? Wo du lernst mutig zu sein und aus deinen Schritten/Fehlern/Erfolgen zu lernen? Gibt es jemand, der ein Vorbild ist, der dich sowohl fordert – auch im Erlangen einer guten Frustrationstoleranz – wie auch fördert?

Oder: Versucht jemand, dich klein (oder als Kind) zu halten? Erlebst du Machtspiele, Manipulation, Härte. Dass es um „Recht-haben-wollen“ geht, um z.B. Machtmissbrauch? Dass es um Opfer & Täter geht? Dass es eine übergrosse Angst vor Niederlage gibt? Dass das Versagen eine Rolle spielt?

Lass deine Geschichte für ein paar Momente wirken und mache dir bewusst, welche Erfahrungen aus deiner Kindheit deine Einstellung zu Konflikten und dein Verhalten in ihnen prägen.

### DER KONFLIKT VON ANNA & PETER, WENN SIE SICH IHRER VERLETZUNGEN UND IHRES KONFLIKTVERHALTENS BEWUSST UND IN DER LAGE GEWESEN WÄREN, DEM RECHNUNG ZU TRAGEN

Anna und Peter sitzen auf einer Bank am Vierwaldstätter See. Die Stimmung ist gut, sie freuen sich auf ein gemeinsames Wochenende. Es ist warm, viele Menschen gehen an ihnen vorbei, leicht bekleidet. Sie unterhalten sich. Eine junge, attraktive Frau spaziert an ihnen vorbei. Anna merkt, dass Peter sie interessiert an- und hinter ihr herschaut. Anna merkt, das fährt ihr ein, das hat sie verletzt.

Anna braucht einige Momente und spürt in sich hinein. Sie macht ein paar tiefe Atemzüge. Dann nimmt sie Peters Hand und sagt: Kann ich dir gerade etwas von mir erzählen?

Peter hat gespürt, dass irgendetwas mit Anna ist. Er wusste nicht, was, aber merkte, dass er automatisch ein schlechtes Gewissen bekam. Er hielt seine Gefühle bei sich schaute sie an und sagte. Ja, erzähle....

Und Anna sagt mit bewegter Stimme: Weisst du Peter, wir sitzen hier, es ist ein wunderbarer Tag, wir haben es gut miteinander. Dann geht vorhin diese hübsche Frau vorbei, ich sehe, du schaust ihr nach und plötzlich bekomme ich ein ganz schwieriges Gefühl. Obwohl wir es gerade so gut hatten, kommt eine riesige, grosse Enttäuschung in mir hoch. Gleich habe ich die Überzeugung, dass du diese Frau attraktiver findest als mich, dass du nur so lange bei mir bist, bis du eine bessere findest. Mit einem Schlag ist all das Schöne und Gute weg, und ich würde dich am liebsten anschreien.

Gleichzeitig frage ich mich, warum mich dein Verhalten so sehr trifft. Und dann wird mir bewusst, dass dein Verhalten auf eine alte Geschichte bei mir trifft. Willst du das hören? Peter sagt einfach nur: Ja.

Anna erzählt: In meiner Kindheit hatte ich immer das Gefühl, dass ich im Schatten meiner Schwester stehe. Ich hatte das Gefühl, dass sie alles besser kann als ich, dass sie hübscher ist als ich, dass alle Menschen, vor allem mein Vater, nur sie sehen und mich nicht. Das hat mich immer wieder sehr verletzt. Unser Verhältnis war sehr schlecht, ich habe sie immer wieder

angegriffen, kritisiert, manchmal schlecht gemacht. Aber alles, was ich versucht habe, kam nicht gut an, vor allem mit meinem Vater gab es immer wieder Streit. Seit dieser Zeit habe ich das Gefühl, dass ich nicht liebenswert bin, attraktiv bin, dass jemand mich wirklich will. All diese Gefühle sind gerade da. Mein Verstand sagt, dass das so nicht ist. Mein Gefühl sagt das Gegenteil.

Peter kann da bleiben, sie hören. Er nimmt sie ernst. Ist sogar bewegt, weil sie sich ihm so anvertraut. Er kann sie auf dem Hintergrund ihrer Familiengeschichte sogar verstehen. Er legt den Arm um ihre Schultern, schaut sie liebevoll an und sagt: Anna, ich sitze gerne mit dir hier, ich bin gerne mit dir zusammen, ich zeige mich gerne mit dir. Und, Anna: Ja, ich habe diese Frau angeschaut, ich fand sie sogar hübsch, aber mehr hat es mir nicht bedeutet. Anna schluckt, sie spürt ihre Zweifel, die wie automatisch sich zeigen möchten. Dann drückt sie seine Hand und sagt: „Danke, dass du mir zugehört hast. Es fällt mir nicht leicht, aber ich glaube dir“.

Sie sitzen noch eine ganze Weile still nebeneinander, sortieren ihre Gefühle in sich und füreinander. Peter fragt, wollen wir weiterlaufen? Ja!

Peter lässt noch etwas Zeit verstreichen. Er hat das Gefühl, dass auch er mit einer alten Geschichte konfrontiert wurde. Er hat bei Anna gerade erlebt, wie gut es sein kann, sich zu hinterfragen, warum man so reagiert, warum man manchmal ganz automatisch schwierige Gefühle hat ohne zu wissen, woher sie gerade kommen. Bei ihm geht es um das Gefühl „schlechtes Gewissen“, etwas, was ihm in seinem Leben schon so oft begegnet ist und – wie er mittlerweile weiss – manchmal einen grossen Einfluss auf sein Verhalten hat, ihn z.B. oft Ja sagen lässt, obwohl er besser Nein sagen würde. Und er fasst allen Mut zusammen und frage Anna, ob sie bereit wäre, auch ihm zuzuhören.

Ja, klar, sagt Anna.

Weisst du, Anna, ich spüre sofort, wenn bei dir etwas nicht mehr gut ist. Ich habe meine Antennen ganz auf dich gerichtet. Und wenn ich spüre, dass etwas dich bedrückt oder nicht gut ist, bekomme ich sofort ein schlechtes Gewissen. Habe ich sofort das Gefühl, ich habe etwas falsch gemacht. Ich merke auch, in was für eine Spannung ich gerate und wie schlecht ich mit dieser Spannung umgehen kann. Und ich bin mir immer mehr bewusst, dass ich da ganz in den Gefühlen und der Situation meiner Kindheit bin, wo ich das Gefühl hatte, dafür verantwortlich zu sein, dass es meiner Mutter gut geht. Wenn es ihr nicht gutging, was öfter der Fall war, hatte ich das Gefühl, dass ich Schuld daran bin. Als Kind habe ich dann einfach versucht mich zurückzuziehen, alleine zu sein, mit dem Gefühl, eh keine Chance zu haben.

Ich rede nicht gerne über solche Dinge, ich bin auch nicht geübt darin. Anna, können wir das gerade einfach so stehen lassen?

Anna war berührt, sie fühlte sich Peter plötzlich ganz nah. Sie sagte: Ja, das lassen wir so stehen. Und danke für deine Offenheit.

Es wurde ein ruhiger Abend. Sie waren noch etwas aufgewühlt. Aber auch froh über den Austausch und ihre Gespräche. Sie waren miteinander ein Stück weiter- und sich näher - gekommen.

## FAZIT:

Damit ein Konflikt als Chance genutzt werden kann, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Hierzu gehört:



Es braucht das Bewusstsein, dass es oft um mehr oder anderes geht, als es aussieht. Zu sehen ist die Sachenebene, nicht die darunter liegende emotionale Ebene / Beziehungsebene. Es braucht die Bereitschaft und die Fähigkeit zu ergründen, worum es auf beiden Ebenen geht, bei mir und meinem Gegenüber, und dem Rechnung zu tragen.

Es braucht ein Konfliktverhalten, welches Verletzungen möglichst vermeidet und zu einer Lösung beiträgt, sie nicht erschwert oder gar verhindert.

Und, nicht zuletzt: Es braucht die Fähigkeit, Konflikte zu managen. Mit Herz, in Verbindung mit den eigenen Gefühlen, aber auch mit kühlem Verstand.

Wir hoffen, dass es uns mit diesem Artikel gelungen ist, dir die „technischen“ Aspekte des Konfliktes näher zu bringen. Und vielleicht konnten wir dich dabei unterstützen, mehr über dich selbst zu erfahren. Über deine Konfliktthemen, dein Konfliktverhalten, mögliche Ursachen und mögliche Wirkungen.

Für die meisten Männer und Frauen lohnt es sehr, sich mit dem Thema „Konflikt“ auseinanderzusetzen. Wie meist gilt auch hier: Du selbst bist der Schlüssel zur Lösung, nicht die anderen Menschen.

**Daniele & Günther**

[daniele@danielekirchmair.com](mailto:daniele@danielekirchmair.com)

[guenther@danielekirchmair.com](mailto:guenther@danielekirchmair.com)

## GÜNTHERS ERFAHRUNGEN UND WICHTIGSTEN LEKTIONEN AUS DEN ÜBER 25 JAHREN ERFAHRUNGEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN:

Wenn ich plane, einen Konflikt zu klären, sollte ich mich darauf gut vorbereiten. Dazu gehört:

- Eine Eischätzung, wie die Kräfteverhältnisse sind. Im wahrsten Sinne des Wortes oder im übertragenen Sinn.
- Mich in die Position des Anderen zu versetzen, um ein Gefühl dafür zu bekommen, wie er die Situation empfindet.
- Nüchtern abwägen, was wirklich wichtig ist und welchen Preis ich bereit bin dafür zu zahlen.
- Mir bewusst machen: Was will ich unbedingt vermeiden? Was mindestens erreichen?
- Mir bewusst sein, dass Drohungen nur ausgesprochen werden dürfen, wenn ich bereit und in der Lage bin, diese auch umzusetzen.

Für alle Konfliktsituationen empfehle ich: Wenn die Emotionen so hoch gehen, dass sie destruktiv oder zerstörerisch wirken könnten, ist ein klares Stopp und Innehalten meist die beste Massnahme. Die Klärung, wie es weiter gehen soll, sollte zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen. Dieser sollte nach dem Stopp zwischen den Beteiligten vereinbart werden.

Die für mich die vielleicht wichtigste Erfahrung ist:

Man muss sich dessen bewusst sein, dass für eine DAUERHAFTE Lösung eines Konflikts Voraussetzung ist, dass der Konfliktpartner sein Gesicht wahren kann. Und dass es, wenn ich mit dem Konfliktpartner zusammenbleiben will oder muss, von zentraler Bedeutung ist, dass niemand triumphieren kann, dass es keinen eindeutigen Gewinner oder Verlierer gibt.

### ESKALATION EINES KONFLIKTES:

Jeder hat schon einmal die Erfahrung gemacht, dass ein Konflikt eskaliert ist, was eine Lösung erschweren bis unmöglich machen kann. Modelle zeigen verschiedene Eskalationsstufen oder -phasen und beschreiben, welche Auswirkungen diese haben. Sie führen von Verhärtung über Gesichtsverlust bis hin zu gegenseitiger Vernichtung.

Ein Beispiel hierfür ist das sog. **9 PHASEN-MODELL NACH FRIEDRICH GLASL**.

Hierzu haben wir eine ausführliche Beschreibung der Eskalationsstufen mit gut formulierten Beispielen beigefügt (aus: Landsiedel, NLP-Training)

#### 1. STUFE VERHÄRTUNG

Die erste der neun Eskalationsstufen wird auch Stufe der Verhärtung genannt. Im alltäglichen Leben ist es normal, dass Spannungen zwischen Menschen auftreten. Laut Glasl sind diese Spannungen Vorboten eines möglichen Konfliktes. Verschiedene Meinungen und gelegentliche Reibung treten auf. Wenn dann allerdings ein Konflikt entsteht, verhärten sich die Perspektiven der Einzelnen und die erste Eskalationsstufe ist erreicht.

Beispiel: Angenommen ein Paar, das ich in einer langjährigen Beziehung befindet und zwei Kinder hat, ist sich in manchen Punkten nicht einig. Beide fühlen sich in ihrer Rolle nicht genug wertgeschätzt. Am Anfang der Eskalation treten vermehrt Sticheleien und manchmal Spannungen auf.

## **2. STUFE POLARISATION UND DEBATTE**

Die zweite Stufe ist die Stufe der Debatte. Argumentieren ist hier zentrales Element. Aus dem Versuch, sich durch Debatten und Diskussionen zu einigen, kann bei einem negativen Ausgang Streit entstehen. In diesem Moment wird das Gegenüber mit seiner Meinung nicht mehr oder nur noch unzureichend wahrgenommen. Es findet eine Kategorisierung statt in Begriffe wie gut oder schlecht, schwarz oder weiß. Die andere Konfliktpartei wird langsam ein Gegner, den es zu besiegen gilt.

Beispiel: Das Paar hat nun öfter Diskussionen und Streitigkeiten. Jede Partei versucht den anderen zu überzeugen. Da diese Streitereien nicht zu einer Lösung führen, verhärten sich die Fronten und das Paar hört jeweils auf, den anderen in Bezug auf dessen Bedürfnisse zu hören.

## **3. STUFE TATEN STATT WORTE**

Die dritte der Eskalationsstufen der ersten Hauptphase (Win-Win) nennt sich „Taten statt Worte“ und besteht aus einem unter Druck setzen des Gegenübers. Argumente und Empathie für den Anderen zählen nicht mehr viel und der Übergang zu den nächsten drei Stufen ist durch eine deutliche, meist demonstrative Verschärfung der Auseinandersetzung spürbar. Unter Taten können Reaktionen oder Aktionen verstanden werden, die dem Gegner den persönlichen Unmut signalisieren oder deutlich machen, wie ungerecht sich jemand behandelt fühlt.

Beispiel: In dem Beispiel des Paares werde nun von beiden demonstrative Aktionen unternommen. Da es in dem Konflikt wesentlich um die Wertschätzung und die Rollenverteilung geht, wird dieses Thema nun aufgegriffen. Sie wäscht seine Wäsche nicht mehr und räumt demonstrativ sein Geschirr nicht weg und er lässt kein Haushaltsgeld mehr da, damit sie die Besorgungen für die Familie nicht machen kann. Beide signalisieren sich gegenseitig trotzig ihren Standpunkt und entfernen sich auf diese Weise weiter voneinander.

## **4. STUFE SORGE UM IMAGE**

Die vierte Stufe kann unter dem Begriff „Koalitionen“ zusammengefasst werden. Sie leitet die zweite Ebene (Win-Lose) der Eskalationsstufen ein, bei der es höchstwahrscheinlich einen Verlierer gibt. Eine weitere Verschärfung der Situation findet dadurch statt, dass sich die Beteiligten Unterstützung durch Verbündete holen. Diese sollen den eigenen Standpunkt untermauern. Dadurch kann die eigene Meinung verfestigt werden und es wird einfach, die andere Konfliktpartei zu denunzieren. Wichtig ist, dass sich das Ziel der Parteien mit dem Eintreten in die zweite Ebene ändert. Es geht nicht mehr in erster Instanz um Auflösung der Krise, sondern um das Gewinnen. Dadurch wird eine sachliche Klärung nichtig, weil sich die Ziele der Kontrahenten verschoben haben. Es geht viel mehr darum, Recht zu behalten als um primär eine Lösung.

Beispiel: Das Paar holt sich Unterstützung. Der Mann versucht, die Kinder auf seine Seite zu ziehen, und die Frau sucht sich Verbündete unter ihren Freundinnen. Sie wollen gegenseitig das Fehlverhalten der anderen Partei von ihrer Koalition bestätigt wissen.

## **5. STUFE GESICHTSVERLUST**

Die fünfte der Eskalationsstufen wird treffend als Gesichtsverlust bezeichnet. Hier wird die andere Partei mit allen möglichen anderen Meinungen und Unterstellungen negativ verklärt, sodass dadurch eine moralische Entwertung stattfindet. Eine differenzierte Perspektive wird immer unmöglicher.

Beispiel: Von der Bündnisbildung wird zu einem Denunzieren des anderen übergegangen. Das Paar versucht, immer mehr Gründe für das „Recht haben“ zu finden. Die Auseinandersetzung spitzt sich immer weiter zu, die Selbstbeherrschung nimmt ab und moralische Instanzen fallen, indem „Negatives“ gesammelt wird zur Untermauerung der eigenen Position.

## **6. STUFE DROHSTRATEGIEN**

Die sechste Stufe beinhaltet Drohstrategien. In dieser Stufe wird versucht, vollständige Kontrolle über den Gegner auszuüben und ihn mithilfe von Drohungen zum Aufgeben zu zwingen.

Beispiel: Die Frau droht nun ihrem Mann damit, ihm die Kinder wegzunehmen, und er droht ihr seinerseits an, dass er sie dann nicht mehr unterstützt und das Haus, das rechtlich ihm gehört, verlassen muss

## **7. STUFE BEGRENZTE VERNICHTUNGSSCHLÄGE (AB HIER LOSE-LOSE)**

Die siebte Stufe wird auch „teilweise Vernichtung“ genannt. Es wird über moralische Instanz hinaus Schaden angerichtet. Jetzt ist die Eskalation soweit fortgeschritten, dass es kein Halten mehr gibt.

Beispiel: Das Paar fängt an, sich offensichtlich zu schaden. Sie versucht ihn in der Arbeit zu denunzieren, und er versucht Beweise dafür zu finden, dass sie eine schlechte Mutter sei. Beide gehen über Grenzen und benutzen jedes mögliche Mittel.

## **8. STUFE ZERSPLITTERUNG**

Die achte der Eskalationsstufen kennzeichnet eine Zersplitterung. Das Netzwerk der anderen Konfliktpartei soll am besten komplett aufgelöst werden, um die Konfliktpartei zu isolieren. Man fängt also an, Druck auf das Netzwerk des jeweils anderen auszuüben. Beispiel: Die Frau versucht nun, die Kinder zu manipulieren, um sie auf ihre Seite zu ziehen. Er wendet sich an die Partner der Freundin seiner Frau, um sie seinerseits unter Druck zu setzen.

## **9. STUFE GEMEINSAM IN DEN ABGRUND**

Die neunte und letzte Stufe heisst „gemeinsam in den Abgrund“. Wesentlich bei der letztmöglichen Eskalationsstufe ist, dass beide Konfliktparteien um einen so hohen Preis gewinnen wollen, dass sie sich auch selbst zugrunde richten würden. Von Selbstbeherrschung und rationalem Handeln ist keine Rede mehr.

Beispiel: Da sich die Krise des Paares soweit zugespitzt hat, dass die Beziehung am Ende ist, wird nun Krieg geführt. Er findet Tricks, den Unterhalt nicht bezahlen zu müssen, und sie nimmt ihn die Kinder weg. Beide sind am Boden und haben verloren.