

**Autorin:**

Dr. Christina Griessler ist seit 2011 als wissenschaftliche Mitarbeiterin für das Netzwerk Politische Kommunikation (netPOL) an der Andrassy Universität Budapest, Ungarn tätig. Sie studierte Politikwissenschaft und Kultur-und Sozialanthropologie an der Universität Wien. 2009 erfolgte die Promotion. In Irland absolvierte sie den postgradualen Lehrgang „Conflict and Dispute Resolution Studies“ am Trinity College Dublin.

**De-eskalierung von alltäglichen Konflikten: Ansätze der verbalen Konfliktbearbeitung**

Jeder von uns hatte bereits einmal einen Konflikt mit ArbeitskollegInnen, Familienmitgliedern und Freunden und erinnert sich, wie unangenehm diese Situation sein kann. Was tun, wenn plötzliche Anschuldigungen und Schuldzuweisungen über einen hereinbrechen, die man sich nicht erklären kann? Warum wurde aus einem kleinen Sachproblem ein persönlicher Konflikt? Warum sind Konflikte emotional? Wie kann man in einer Konfliktsituation sachliche Fragen in einem konstruktiven Gespräch klären? Wie kann Vertrauen zwischen Personen wieder hergestellt werden, damit eine Zusammenarbeit oder ein Zusammenleben ermöglicht wird?

Oft führen Missverständnisse, die auch aufgrund unterschiedlicher kultureller Hintergründe entstehen können, zu Konflikten. Unsere Welt ist durch Migration vielfältiger geworden, das heißt Einstellungen, Annahmen und Wertevorstellung sind von Menschen zu Menschen sehr unterschiedlich. Somit stellt sich auch die Frage, wie man in einer durch Vielfalt geprägten Gesellschaft Konflikte begegnen soll? Diese Vielzahl an Fragen können nicht alle beantwortet werden, jedoch sollen hier ein paar Ideen vorgestellt werden, die beim Umgang mit interpersonellen Konflikten hilfreich sein können.

Im Alltag entkommen wir Konflikten nicht. Konflikte sind in menschlichen Beziehungen allgegenwärtig, deshalb ist es sinnvoll zu wissen, wie man auf Konfliktsituationen reagieren soll, um eine Eskalation zu vermeiden. Ziel sollte es sein, einerseits eine für alle Konfliktparteien akzeptable Lösung zu finden und andererseits den Konflikt auf eine Art und Weise zu lösen, die weiterhin eine

vertrauensbasierte und zuverlässige Zusammenarbeit oder Existenz mit den Konfliktparteien ermöglicht.

Um die Methode der Konfliktdeeskalation verständlich zu machen, müssen wir uns auch mit den Konzepten und Arten von Konflikten auseinandersetzen. Das ist hilfreich, um zu erkennen, unter welchen Umständen Situationen plötzlich eskalieren können und wie der Konfliktkreislauf, der den Konflikt am Laufen hält, unterbrochen werden kann.

### **Was für ein Konflikt und was ist ein Konflikt?**

Um eine Eskalation eines Konflikts zu vermeiden oder eine Deeskalation zu erreichen, muss einmal erkannt werden, was die Konfliktursache ist und um welche Art von Konflikt es sich handelt.

Wir benötigen vorab eine begriffliche Eingrenzung des Begriffs Konflikt und eine Einteilung von Konflikttypen. In diesem Artikel sollen nur jene Konzepte erwähnt werden, die für interpersonelle Konflikte von Bedeutung sind. Ausgangspunkt bei Konflikten sind unvereinbare Ziele oder Interessen von Personen. Imbusch und Zoll definieren Konflikte als „soziale Tatbestände, an denen mindestens zwei Parteien (Einzelpersonen, Gruppen, Staaten etc.) beteiligt sind, die auf Unterschiede in der sozialen Lage und/oder auf Unterschiede in der Interessenkonstellation der Konfliktparteien beruhen“ (Imbusch/ Zoll 2010: 69). Wobei Konflikte auch auftreten können, wenn zwar das gleiche Ziel verfolgt wird, jedoch die Mittel und Methoden zur Erreichung dieses Ziels sich grundlegend unterscheiden (Wasmuht 1992: 25). Laut Johan Galtung besteht ein Konflikt aus drei Grundelementen: Einerseits den Einstellungen bzw. Annahmen (attitude), zweitens dem Verhalten (behaviour) und drittens dem Widerspruch (contradiction) (Galtung 1998: 71-72). Ein Widerspruch, d.h. unvereinbare Interessenslage oder Werte wirken sich auf das Verhalten und die Einstellungen der Konfliktparteien aus. Es besteht eine Wechselwirkung zwischen den drei Grundelementen.

Unvereinbare Ziele, Meinungen oder Weltanschauungen müssen nicht unbedingt zu einem Konflikt führen, solange die Konfliktparteien noch in der Lage sind miteinander zu kommunizieren. Problematisch ist, wenn keine Gesprächsebene mehr vorhanden

ist, sich somit Vorurteile und Misstrauen verstärken können und der Konflikt von einem Sachproblem zu einem Beziehungsproblem wird (Proksch 2014: 2).

In zwischenmenschlichen Konflikten stehen meist Interessen, Werte oder auch Bedürfnisse nach Anerkennung und Wertschätzung in Zentrum der Auseinandersetzung. Aufgrund der unterschiedlichen Konfliktursachen werden Konflikte in verschiedene Typen eingeteilt. Proksch unterscheidet z.B. in Sachverhalts-, Interessens-, Beziehungs-, Werte-, Strukturkonflikte und innere Konflikte (Proksch 2014: 6-7). Konflikte entstehen aus unterschiedlichen Gründen, so kann der Streitgegenstand ein Sachverhalt sein, oder eine konträre Interessenslage der Konfliktparteien. Bei Interessenskonflikten geht es grundsätzlich um die Erreichung eines objektiven Ziels oder um Zugang zu bestimmten Gütern oder Ressourcen. Das kann eine berufliche Beförderung sein, eine Erbe oder andere materielle Güter. Beziehungskonflikte wiederum sind emotionell belastet und gründen sich auf Gefühle, wie Neid, Angst, Frust sowie auf Misstrauen und eventuell erfahrenen Kränkungen. Die Wertekonflikte treten auf, wenn Personen mit unterschiedlichen weltanschaulichen Ansichten aufeinandertreffen und diese Grundsätze unüberwindbar scheinen. Es kann sich dabei um religiöse, politische oder Lebenseinstellungen handeln. Personen, die aus einem anderen Kulturkreis stammen und eine andere Religion ausüben als die der Mehrheitsgesellschaft, kann mit seinen bzw. ihren Ansichten und Lebensvorstellungen Wertekonflikte mit der Mehrheitsgesellschaft auslösen. Strukturkonflikte sind auf die Unterschiede, die Personen aufgrund einer sozialen oder einer organisatorischen Struktur erfahren und die zu Spannungen führen können, zurückzuführen (Proksch 2014: 6-7).

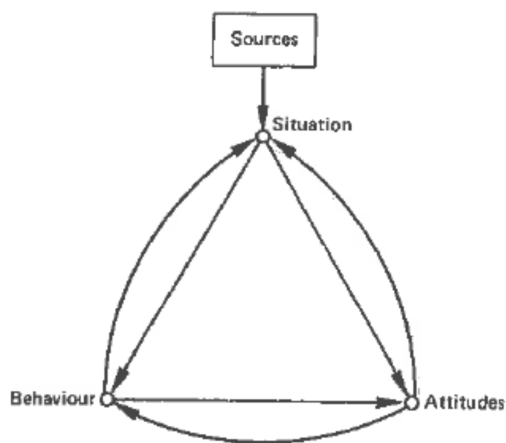
### **Konfliktmodelle**

Konflikte sind alltäglich, allgegenwärtig und unvermeidbar. Konflikte werden jedoch als unangenehm wahrgenommen, da diese immer gemeinsam mit Emotionen auftreten. Die Eskalation von Konflikten kann als Ursache der Wechselwirkungen zwischen Wahrnehmung und Handlung bzw. Verhalten erklärt werden.

C.R. Mitchell hat für internationale Konflikte ein Modell entwickelt, das jedoch auch für inter-personelle Konflikte verwendet werden kann. Mitchell nimmt an, dass eine Situation (situation), die Überzeugung (attitude) und das Verhalten (behaviour)

jeweils zueinander in einer Wechselwirkung stehen. Wichtig zu erwähnen ist, dass Personen nicht passive Opfer von Konflikten sind, sondern aktiv an der Schaffung von Konfliktsituationen beteiligt sind. Konflikte entstehen durch einen interaktiven Prozess auf der Suche nach einer gemeinsamen Interpretation einer bestehenden Situation. Dieser Prozess wird geprägt durch die Wahrnehmung, Interpretationen, Äußerungen und Intentionen der Gesellschaft. Die kulturellen Werte, auf die sich eine Gesellschaft bezieht, wirken sich auf die Interpretation von Konflikten und wie auf diese reagiert werden soll aus. (Dietrich 2013: 6)

Abbildung II: Einfaches Konfliktmodell von C.R. Mitchell (1981:55)



Quelle: C.R. Mitchell (1981): The Structure of International Conflict, London, S.55.

Modelle sind hilfreich, um zu erkennen, wo man ansetzen kann, um eine Änderung in der Konfliktdynamik zu erreichen. Situationen sind fix und oft vorgegeben, jedoch unser Verhalten sowie unsere Einstellungen können geändert werden.

Friedrich Glasls neunstufiges Modell der Konflikteskalation oder auch Kaskadenmodell beschreibt, wie unterschiedliche Einstellungen den Konflikt anheizen. In der ersten Stufe kommt es zur Verhärtung der Standpunkte, obwohl zu diesem Zeitpunkt die Situation noch nicht verfahren ist und die Möglichkeit besteht die Spannungen durch Gespräche zu lösen. In der zweiten Stufe kommt es zu Debatten und Polemik, die durch Polarisierung im Denken im emotionalen Bereich ausgelöst werden. Es setzt ein Schwarz-Weiss-Denken ein. Danach folgen Handlungen, da die Konfliktparteien nicht daran glauben, dass das

Problem durch Gespräche gelöst werden können. Man setzt auf „Taten statt Worte“. Auf dieser Stufe kommt es zu Drohgebärden, Verlust der Empathie und zu einem wachsenden Misstrauen. In der vierten Stufe werden einerseits Klischees und Stereotypen (Images) von Konfliktparteien entwickelt und andererseits beginnt die Suche nach Unterstützern, um Koalitionen zu bilden. Zum Gesichtsverlust kommt es auf der Stufe fünf. Das Gegenüber wird öffentlich und direkt angegriffen. Die andere Person soll isoliert und demaskiert werden, wobei man selbst seine eigene Ehre wieder herstellen möchte. In der Stufe sechs kommt es zur Anwendung von Drohstrategien, wie Erpressung, Forderungen und Ultimaten. Auf Stufe sieben werden begrenzte Vernichtungsschläge eingesetzt. Auf Stufe acht kommt es zu einer Zersplitterung und Desintegration des Umfelds der Konfliktpartei. Die Stufe neun geht in Richtung totale Konfrontation bei der eigentlich beide Konfliktparteien nur verlieren können (Glasl 2011: 126-127).

Meyer stellt fest, dass die ersten drei Stufen als produktiv angesehen werden können, da es sich beim Konflikt hauptsächlich um Inhalte handelt, die ausverhandelt werden könnten (Meyer 2011: 37). Die Konfliktparteien sind noch in der Lage den Konflikt selbst zu lösen (Proksch 2014:9). Ab Stufe vier ist bereits eine Verschärfung des Konflikts feststellbar, der nur noch dadurch zu Ende gebracht werden kann, indem sich eine Person mit seinen/ihren Forderungen durchsetzen kann. Meyer hält fest, dass sich in dieser Phase der Konflikt von einer inhaltlichen auf die Beziehungsebene verschiebt, d.h. schlussendlich geht es im Konflikt nicht mehr um den Inhalt sondern um die Beziehung zur Person mit der man in Konflikt steht. Bis Stufe fünf besteht die Möglichkeit den Konflikt noch einer Lösung zuzuführen. (Meyer 2011:37) Ab Stufe sieben ist die Konfliktsituation so verfahren, dass eigentlich beide Parteien nur noch verlieren können (Meyer 2011: 38).

Proksch hält fest, dass das Modell von Glasl vereinfacht werden kann, indem man die ersten drei Phasen als Verstimmungsphase zusammenfasst, die gefolgt wird von einer Phase des Schlagabtausches und die letzten drei Phasen verschmelzen zu einer Phase der Vernichtung (Proksch 2014:9).

## **Strategien der Deeskalation von Konflikten**

Der erste Schritt ist, einmal herauszufinden, worum es in den Konflikt geht, um welche Art von Konflikt es sich handelt und auf welcher Eskalationsstufe sich dieser befindet.

## **Strategien anhand des Konflikttyps**

Sachverhaltskonflikte können normalerweise rational durch Vorlage und Bewertung der vorhandenen Fakten und durch Gespräche gelöst werden (Proksch 2014:5). Bei Interessenskonflikten muss zuerst die Interessenslage oder die Bedürfnisse der Konfliktparteien erörtert werden, bevor man sich auf eine Lösung einigen kann. Wenn einmal die Positionen beider Parteien klar ist, kann ein Lösungsansatz erarbeitet werden. Es ist jedoch notwendig zuerst mit dem Gegenüber ein Gespräch zu führen und Zuzuhören, was der andere zu sagen hat (Proksch 2014:5). Interessenskonflikte können meist durch Kompromisse gelöst werden, solange diese auf einer sachlichen Ebene bleiben. Manchmal besteht die Möglichkeit einen Tauschhandel zu vereinbaren, ein materielles Gut zu teilen oder eine Seite erklärt einen Verzicht, der jedoch ausgeglichen werden muss. (Meyer 2011:67) Ein Mediator kann bei Gesprächen hilfreich sein, wenn das Vertrauen der beiden Personen nicht mehr gegeben ist. Grundsätzlich ist eine Kosten-Nutzen Abwägung möglich (Meyer 2011:68).

Bei Beziehungskonflikten sind Gefühle im Zentrum des Konflikts, die eine Plattform benötigen, damit die Konfliktparteien ihren Dampf ablassen können. Beziehungskonflikte sind emotionell aufgeladen und begründen sich auf Gefühle, wie Neid, Angst, Frust sowie Misstrauen und eventuell erfahrenen Kränkungen. Bei Beziehungskonflikten besteht das Problem, dass oft keine oder eine schlechte Gesprächsbasis besteht und eine dritte Person als Mediator benötigt wird, um im Konflikt zu vermitteln (Proksch 2014:5-6). Differenzen auf der Beziehungsebene können eigentlich nur gelöst werden, indem die Parteien ihr Verhältnis zu anderen Parteien überprüfen und ihr Verhalten dementsprechend ändern (Meyer 2011: 68).

Bei Wertekonflikten sollte man versuchen eine gemeinsame Wertebasis zu finden, das jedoch einen längeren Prozess darstellt, der die Hilfe einer dritten Person benötigt (Proksch 2014:5). Wertekonflikte sowie Identitätskonflikte sind

schwieriger zu lösen, da es sich dabei um grundlegende Wertevorstellungen handelt, die die jeweiligen Personen einnehmen, die auch einen Teil ihrer Identität darstellen (Meyer 2011: 30-31). In diesen Konflikten können oft keine Kompromisse gefunden werden, sondern man muss an eine grundsätzliche Toleranz der Konfliktparteien appellieren. Es kann natürlich versucht werden eine Person von den Werten und Weltanschauungen des/der Andere/n zu überzeugen, jedoch Einstellungsänderungen müssen schlussendlich von der Person selbst kommen.

Strukturkonflikte sind laut Proksch schwer zu lösen, da die asymmetrische Position der Konfliktparteien gegeben ist, die nicht geändert werden kann. Ein Lösungsansatz ist allgemeingültige Grundregeln oder Prozesse zu entwickeln, die es ermöglichen Konfliktsituationen konstruktiv und transparent zu bearbeiten (Proksch 2014:6-7).

Wichtige Voraussetzungen für diese Konfliktlösungsansätze sind, dass die Konfliktparteien sich freiwillig an einem Tisch setzen, um die Probleme zu besprechen. Für diese Gespräche sollten vorab für alle Konfliktparteien gültige Diskussions- bzw. Verhandlungsregeln aufgestellt werden. Eine dritte Person, die diese Gesprächsrunden leitet, ist von Vorteil, da diese auch als Zeuge/in der Einigung dient.

### **Strategien anhand der Eskalationsstufen**

Im von Proksch vereinfachten Modell von Glasl gibt es drei Phasen: die Verstimmungsphase, die Phase des Schlagabtausches und die Phase der Vernichtung (Proksch 2014:9). In der Verstimmungsphase kann man noch mit Gesprächen der Situation zur Deeskalation verhelfen. Standpunkte können nochmals überprüft und Fehlinterpretation korrigiert werden, um eine gute Vertrauensbasis aufrecht zu erhalten. In der Phase des Schlagabtausches ist die Sachebene verschwunden und der Konflikt wird auf der Beziehungsebene ausgetragen, d.h. negative Haltungen, und negative Interpretation der Situation, Misstrauen, Gerüchteküche, negative Nachrede, Drohungen, und Isolation prägen das Verhalten und dominieren die Konfliktsituation. Strategien, die hier zur Anwendung kommen sollten, sind jenen Strategien für das Lösen von Beziehungskonflikten ähnlich. Verstärkt soll in dieser Stufe des Konflikts die

negativen Wahrnehmungen und das Misstrauen abgebaut werden. Die Wahrnehmung und Zuschreibungen müssen wieder positiv besetzt werden und die Gefühle, die durch den Konflikt ausgelöst wurden, angesprochen und bearbeitet werden (Glasl 2011: 133 – 138). In der Vernichtungsphase müssen klare Regeln aufgestellt werden, die von den Konfliktparteien eingehalten werden müssen. Wenn dies nicht möglich ist, dann ist manchmal die Änderung einer Situation, z.B. eine Trennung (Scheidung, Kündigung, räumliche Trennung), die einzige Möglichkeit, um aus dem Konfliktkreislauf auszubrechen.

### **Zusammenfassung: Wie kann ich in einer Konfliktsituation reagieren?**

1. Man sollte sich über das eigentliche Problem bzw. die Konfliktursache klar werden sowie sich die Konsequenzen eines Konflikts bewusst machen. (u. a. Auswirkung der Eskalation)
2. Was für eine Art von Konflikt ist es und welche entsprechenden Handlungen kann ich setzen?
3. Die eigenen Handlungen bzw. Reaktionen beobachten und überlegen, wie ich diese ändern kann, um den Konflikt auf sachlicher Ebene zu halten. Sich über die Wechselwirkungen von Handlung, Wahrnehmung und Reaktion bewusst werden.
4. Wenn der Konflikt emotionell aufgeladen ist, dann eine dritte Person bzw. Mediator (LeiterIn, MitarbeiterIn der Personalabteilung, neutrale Person) bitten zu vermitteln.
5. Bei einem klärenden Gespräch mit oder ohne VermittlerIn versuchen Missverständnisse anzusprechen und auszuräumen sowie negative Wahrnehmungen zu überprüfen.
6. Bei einem klärenden Gespräch mit oder ohne Vermittler/in vorab abklären, was das Ziel des Gesprächs ist und warum die Lösung des Streits für die Konfliktparteien wichtig ist.
7. Grundregeln für das Gespräch aufstellen (z.B. keine persönlichen Untergriffigkeiten, den andern zuhören bzw. aussprechen lassen). Firmen haben meistens eigene Grundregeln für Konfliktmediationen ausgearbeitet. Wenn vorhanden, sollte auf professionelle Konfliktmediation oder innerbetrieblichen Mediationsstrukturen



zurückgegriffen werden. Die Personalabteilungen können eventuell diesbezüglich weiterhelfen.

8. Gespräche sollten in einem geschützten Raum stattfinden, das Besprochene wird nicht nach außen getragen. Falls eine dritte Person als Mediator/in tätig ist, dann sollte diese Person gegenüber den Konfliktparteien neutral sein.
9. Bei Beziehungskonflikten den Konfliktparteien die Möglichkeit bieten in einem geschützten Raum und mithilfe einer dritten Person ihren Frust und Angst ventilieren zu lassen, um danach Verständnis beim Gegenüber zu erhalten.
10. Bei Wertekonflikten sich auf einen Grundkonsens einigen und an die Toleranz der beiden Konfliktparteien appellieren.
11. Falls es zu keiner Konfliktlösung kommt – was durchaus der Fall sein kann - sollte eine zeitliche und/oder räumliche Trennung der Konfliktparteien (Meyer 2011:40) ermöglicht werden.

## **Literatur**

- Dietrich, Wolfgang (2013): Elicitive Conflict Transformation and the Transrational Shift in Peace, Basingstoke.
- Galtung, Johan (1998): Peace by peaceful means. Peace and Conflict, Development and Civilisation, International Peace Research Institute, Oslo (PRIO), London.
- Glasl, Friedrich (2011): Konfliktmanagement, in: B. Meyer (Hrsg.): Konfliktregelung und Friedensstrategien, S. 125-145.
- Imbusch, Peter / Zoll, Ralf (2010): Friedens- und Konfliktforschung. Eine Einführung, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Mitchell, C.R. (1981): The Structure of International Conflict, London.

- Meyer, Berthold (2011): Entstehung und Austragungsformen von Konflikten, Hindernisse bei ihrer Regelung und Strategien, diese friedlich zu überwinden, in: B. Meyer (Hrsg.): Konfliktregelung und Friedensstrategien, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 27-100.
- Proksch, Stephan (2014): Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg.
- Wasmuht, Ulrike C.: Friedensforschung als Konfliktforschung. Zur Notwendigkeit einer Rückbesinnung auf den Konflikt als zentrale Kategorie, AFB-Texte, Nr. 1/1992, S. 4 ff.