

# KONFLIKTE VERSTEHEN UND ZUM GUTEN NUTZEN.

*Wenig ist verbindender als bereinigte Konflikte.*

Unbedingt dazu lesen: Damit Menschen zusammen bleiben – Radikalisierung spaltet – CVJM verbindet.

Arbeitshilfe Radikalisierungsprävention: 5. Konflikte verstehen und zum Guten nutzen.

Einstieg mit einem überraschend gespielten Konflikt (z.B. der Eine hat vergessen die Flipchart aufzustellen – was doch so abgesprochen war – immer bist du so vergesslich ...)

„Wenig ist verbindender als bereinigte Konflikte“ – Bsp. erzählen von einem gut überstandenen Konflikt, der eine Freundschaft vertieft hat.

Nicht für den Vortrag, sondern nur für die Seminarleitung:

Ziele der Einheit:

- Wir bieten Hilfestellung, damit Teams vor Ort Konflikte bearbeiten bzw. „trainieren“ können.
- Wir fördern konstruktive Streitkultur.
- Wir führen, halten oder heben Konflikte auf Sachebene. Konflikte werden als Chance erkannt werden.
- Verringerung von Angst vor Konflikten
- Lust auf konstruktive Auseinandersetzung
- Bereitschaft zur Selbstreflektion steigern



Wie der Wind, der uns Menschen ins Gesicht manchmal bläst, so gehören Meinungsverschiedenheiten und daraus entstehende Konflikte zum Leben dazu.

Die Bibel kann man als eine Aneinanderreihung von Konfliktgeschichten lesen, durch die wir Menschen Entscheidendes für unser Leben dazu lernen und mit Gottes Hilfe reifen.

Angefangen von dem Konflikt im Schöpfungsbericht zwischen Gott und den Menschen im Garten Eden bis über die Konflikte, in die Jesus in vielen Situationen einsteigt oder die Paulus in seinen Briefen beschreibt. Immer wieder geht es darum, dass die von Gott geschaffene Vielfalt an Persönlichkeiten und Charakteren zu verschiedenen Sichtweisen und damit auch zu Konflikten führt. Und Ziel dabei ist, dass wir Menschen für unser Leben dazu lernen.

Konflikte können aber auch wie der Wind nicht nur belebend ins Gesicht blasen, sondern Menschen umwehen. Wenn Konflikte eskalieren, dann zerstört es das Leben: Zerbrüche von Freundschaften, Rosenkriege in Ehen, Spaltungen in Gemeinden bis hin zu Kriegen zwischen Völkern. Schon im Jakobusbrief 1,19-20 wird erkannt, dass zerstörerische Konflikte eng mit unserer Kommunikation zusammen hängen: „Ihr sollt wissen: Ein jeder Mensch sei schnell zum Hören, langsam zum Reden, langsam zum Zorn. Denn des Menschen Zorn tut nicht, was vor Gott recht ist.“

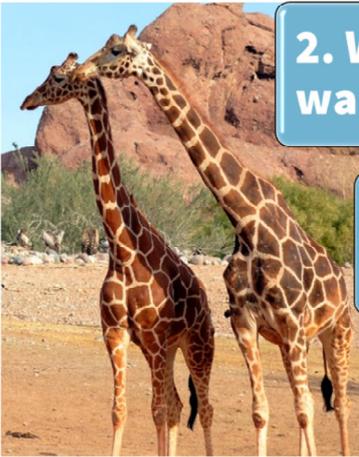
Deswegen ist es gut, dass wir uns im CVJM intensiv darüber Gedanken machen, wie wir mit Hilfe unserer Kommunikation Konflikte konstruktiv angehen können. Und dazu ist es auch gut, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter eine Grundkenntnis in Bezug auf die Entstehung von Konflikten zu beschäftigen und wie man mit ihnen umgehen kann.

1. Was ist wirklich passiert?

2. Welche Gefühle hast du  
wahrgenommen?

3. Was war dein Bedürfnis?

4. Was wäre deine konkrete Bitte?



„Prüft alles und das Gute behaltet.“ (1. Thess 5,21) – dies gilt für technische Entwicklungen sowie für die Errungenschaft von Sozial- und Kommunikationswissenschaften. Dazu gehören die Erkenntnisse von Marshall Rosenberg, welcher mit der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) ein Konzept für die Kommunikation im Alltag und für friedliche Konfliktlösungen entwickelt hat.

Die Giraffe ist das Symboltier für die Gewaltfreie Kommunikation. Der lange Hals soll die Weitsicht symbolisieren. Dass sie das größte Herz bei den Landsäugetieren habe, steht für das Mitgefühl.

Die vier Schritte der GFK sind Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis, Bitte:

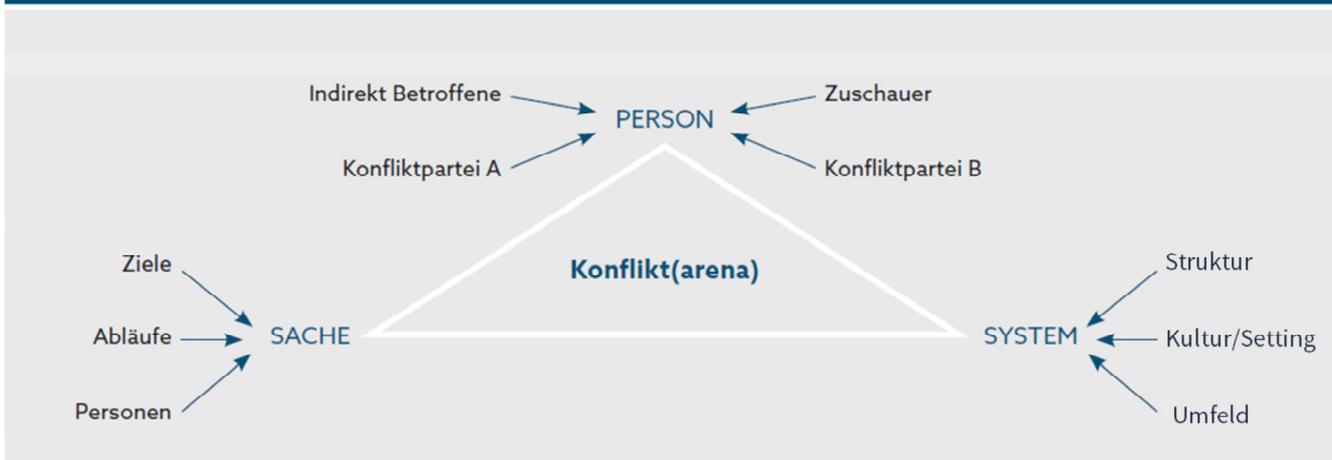
1. **Beobachtung** bedeutet, eine konkrete Handlung (oder Unterlassung) zu beschreiben, ohne sie mit einer Bewertung oder Interpretation zu vermischen. Es geht hierbei darum, nicht zu bewerten, sondern die Bewertung von der Beobachtung zu trennen, so dass das Gegenüber Klarheit erhält, worauf man sich bezieht.
2. Die Beobachtung löst ein **Gefühl** aus, das im Körper wahrnehmbar ist und mit mehreren oder einem ...
3. **Bedürfnis** in Verbindung steht. Damit sind allgemeine Qualitäten gemeint, die vermutlich jeder Mensch auf Erden gerne in seinem Leben hätte, wie zum Beispiel Sicherheit, Verständnis, Kontakt oder Sinn. Gefühle sind laut GFK eine Art Indikator bzw. Ausdruck dessen, ob ein Bedürfnis gerade erfüllt ist oder nicht. Für den einfühlsamen Kontakt sind Bedürfnisse sehr wichtig, da sie den Weg zu einer kreativen Lösung weisen, die für alle Beteiligten passt.

4. Aus dem Bedürfnis geht schließlich eine **Bitte** um eine konkrete Handlung im Hier und Jetzt hervor. Um sie möglichst erfüllbar zu machen, lassen sich Bitten und Wünsche unterscheiden: Bitten beziehen sich auf Handlungen im Jetzt, Wünsche dagegen sind vager, beziehen sich auf Zustände („sei respektvoll“) oder auf Ereignisse in der Zukunft. Erstere sind leichter zu erfüllen, haben deshalb auch mehr Chancen auf Erfolg. Rosenberg schlägt außerdem vor, Bitten in einer „positiven Handlungssprache“ zu formulieren – d. h. zu sagen, was man will, statt was man nicht will. Man kann unterscheiden zwischen einer *Handlungsbitte* (beispielsweise darum, die Geschirrspülmaschine auszuräumen) und einer *Beziehungsbitte* (beispielsweise um eine Beschreibung der eigenen Empfindungen).

Rosenberg fasst die Schritte der GFK in folgendem Satz zusammen:

„Wenn ich *a* sehe, dann fühle ich *b*, weil ich *c* brauche. Deshalb möchte ich jetzt gerne *d*.“

ABB 1: KONFLIKT(ARENA)



Mögliches Modul, welches man zwischen Folien GFK und Stufen (Glasl) mit hineinnehmen kann.

Zentraler Baustein der Konfliktbewältigung ist die präzise Analyse.

Zur Konfliktarena gehören nicht nur die direkt beteiligten Akteure oder Konfliktparteien, sondern die indirekt Betroffenen und Zuschauer bzw. indirekt Profitierenden bzw. Verlierer.

Hier soll ein Beispiel gestellt und durchgespielt werden – entweder ein selbst gewähltes der Gruppe oder ein von der Seminarleitung vorgegebenes:

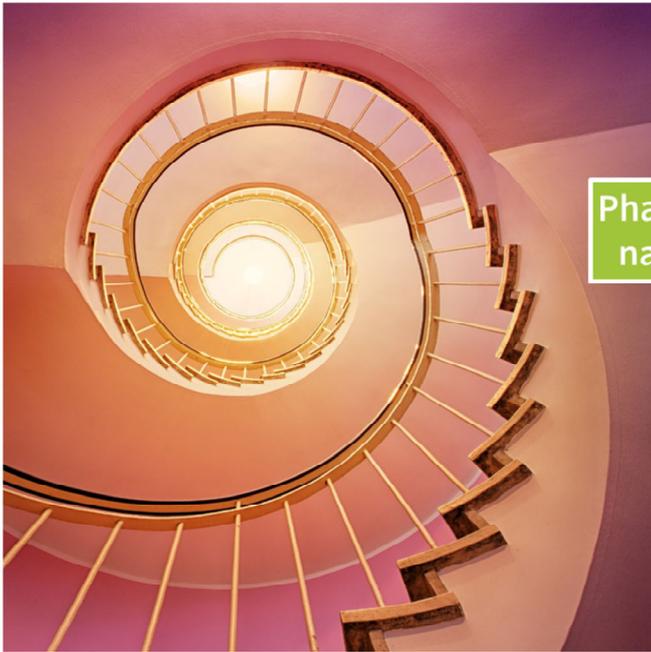
Konfliktbeispiel: Weiteranstellung oder Kündigung eines Hauptamtlichen, da dieser die Kinder und Jugendlichen nicht mehr erreicht und es wieder mal nach 9 Jahren einen Wechsel bräuchte (Konfliktpartei A) bzw. dieser eine fundierte Kinder- und Jugendarbeit macht und auch nach 12 Jahren immer wieder neue Impulse setzt und die Situation prima kennt (Konfliktpartei B)

**PERSON:** Die Konfliktparteien sowie indirekt Betroffene und Zuschauer werden nach Nähe und Distanz in einer „Arena“ aufgestellt. Dann sollen sie mit Zetteln und Stiften gemeinsam aufschreiben und dann auch in ein solches Dreieck legen: **SACHE** und **SYSTEM**

Bei der **SACHE** geht es darum, festzustellen, wer welche **ZIELE** im Konflikt hat. Und dann die **ABLÄUFE**: Wie ist der Konflikt entstanden – wann hat es begonnen? Gab es bestimmte wichtige Erlebnisse? Und wer wann wie involviert wurde in dem Konflikt? (**PERSONEN**).

Beim **SYSTEM** geht es darum, die **STRUKTUR** wahrzunehmen, z.B. Hierarchien, Vorgeschichte (wie sind vorherige Wechsel von Hauptamtlichen bewältigt worden) oder

Konflikte hinter dem Konflikt (da werden noch andere Konflikte mit ausgetragen). Dann ist die KULTUR/ das SETTING zu analysieren (wie werden ansonsten Konflikte im Verein gelöst, welche Werte spielen bei der Entscheidung eine Rolle) und das UMFELD – wie wird der Konflikt von außen wahrgenommen (Kirchengemeinde, Spender, Netzwerke ...) – wie und was beeinflusst den Konflikt (Finanzen, Ansehen, ...)?



## Phasenmodell der Eskalation nach Friedrich Glasl (1980)

Konflikte haben die Tendenz zu eskalieren. Vor allen Dingen dann, wenn sie nicht rechtzeitig und konstruktiv angegangen werden. Um Konflikte besser verstehen, von ihrer Heftigkeit einstufen und bearbeiten zu können, hat Friedrich Glasl ein 3-Phasenmodell mit jeweils drei Stufen entwickelt.

ABB 2: DIE VERSCHIEDENEN KONFLIKTSTUFEN \*

Konfliktstufen	Phasen	Beschreibung
1. Verschlimmerung und Verhärtung	Win-win	In dieser Phase geht es noch um das Wohlergehen aller Beteiligten. Die Überzeugung herrscht vor, dass beide Gegner als Sieger aus dem Konflikt hervorgehen können.
2. Polarisierung und Debatte		
3. Taten statt Worte		

## 1. Ebene (Win-Win: Es ist noch alles offen)

STUFE 1 – VERHÄRTUNG: Konflikte beginnen mit Spannungen, z. B. gelegentliches Aufeinanderprallen von Meinungen. Es ist alltäglich und wird nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen. Wenn daraus doch ein Konflikt entsteht, werden die Meinungen fundamentaler. Der Konflikt könnte tiefere Ursachen haben.

STUFE 2 – DEBATTE, POLEMIK: Ab hier überlegen sich die Konfliktpartner Strategien, um den anderen von ihren Argumenten zu überzeugen. Meinungsverschiedenheiten führen zu einem Streit. Man will den anderen unter Druck setzen. Schwarz-Weiß-Denken entsteht.

STUFE 3 – TATEN STATT WORTE: Die Konfliktpartner erhöhen den Druck auf den jeweils anderen, um sich oder die eigene Meinung durchzusetzen. Gespräche werden z. B. abgebrochen. Es findet keine verbale Kommunikation mehr statt und der Konflikt verschärft sich schneller. Das Mitgefühl für den „anderen“ geht verloren.

ABB 2: DIE VERSCHIEDENEN KONFLIKTSTUFEN \*

Konfliktstufen	Phasen	Beschreibung
1. Verschlimmerung und Verhärtung 2. Polarisierung und Debatte 3. Taten statt Worte	Win-win	In dieser Phase geht es noch um das Wohlergehen aller Beteiligten. Die Überzeugung herrscht vor, dass beide Gegner als Sieger aus dem Konflikt hervorgehen können.
4. Sorge um Ansehen, Koalitionen bilden 5. Gesichtsverlust 6. Gewaltandrohung	Win-lose	Die Überzeugung ändert sich. Die Idee, dass nur noch einer gewinnen kann, tritt in den Vordergrund. Alle Bemühungen konzentrieren sich auf den Sieg.

## 2. Ebene (Win-Lose: Ab hier Gewinner und Verlierer)

**STUFE 4 – SORGE UM ANSEHEN – KOALITIONEN** Der Konflikt verschärft sich dadurch, dass man Sympathisanten für seine Sache sucht. Da man sich im Recht glaubt, kann man den Gegner denunzieren. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen, damit der Gegner verliert.

**STUFE 5 – GESICHTSVERLUST** Der Gegner soll in seiner Identität vernichtet werden durch alle möglichen Unterstellungen oder ähnliches. Hier ist der Vertrauensverlust vollständig. Gesichtsverlust bedeutet in diesem Sinne Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit.

**STUFE 6 – DROHSTRATEGIEN** Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation absolut zu kontrollieren. Sie soll die eigene Macht veranschaulichen. Man droht z. B. mit einer *Forderung* (10 Mio. Euro), die durch eine *Sanktion* („Sonst sprengte ich Ihr Hauptgebäude in die Luft!“) verschärft und durch das *Sanktionspotenzial* (Sprengstoff zeigen) untermauert wird. Hier entscheiden die Proportionen über die Glaubwürdigkeit der Drohung.

ABB 2: DIE VERSCHIEDENEN KONFLIKTSTUFEN \*

Konfliktstufen	Phasen	Beschreibung
1. Verschlimmerung und Verhärtung 2. Polarisierung und Debatte 3. Taten statt Worte	Win-win	In dieser Phase geht es noch um das Wohlergehen aller Beteiligten. Die Überzeugung herrscht vor, dass beide Gegner als Sieger aus dem Konflikt hervorgehen können.
4. Sorge um Ansehen, Koalitionen bilden 5. Gesichtsverlust 6. Gewaltandrohung	Win-lose	Die Überzeugung ändert sich. Die Idee, dass nur noch einer gewinnen kann, tritt in den Vordergrund. Alle Bemühungen konzentrieren sich auf den Sieg.
7. Begrenzte Vernichtungsschläge 8. Zersplitterung 9. Gemeinsam in den Abgrund	Lose-lose	In dieser Phase ist bekannt, dass keiner gewinnen kann. Es geht jetzt nur noch darum zu schauen, dass dem Gegner der größere Schaden als einem selbst zugefügt wird.

### 3. Ebene (Lose-Lose: Ab hier nur noch Verlierer)

**STUFE 7 – BEGRENZTE VERNICHTUNG(SSCHLÄGE)** Hier soll dem Gegner mit allen Tricks empfindlich geschadet werden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Ab hier wird ein begrenzter eigener Schaden schon als Gewinn angesehen, sollte der des Gegners größer sein.

**STUFE 8 – ZERSPLITTERUNG** Das Unterstützersystem des Gegners soll mit Vernichtungsaktionen zerstört werden.

**STUFE 9 – GEMEINSAM IN DEN ABGRUND** Ab hier kalkuliert man die eigene Vernichtung mit ein, um den Gegner zu besiegen.