

Rainer Sachse

# Konflikt und Streit

Wie wir konstruktiv  
mit ihnen umgehen



Springer

## Konflikt und Streit

Rainer Sachse

# Konflikt und Streit

Wie wir konstruktiv mit ihnen umgehen

Mit 6 Abbildungen

 Springer

Rainer Sachse  
Institut Psychologische Psychotherapie  
Bochum, Deutschland

ISBN 978-3-662-49863-7  
DOI 10.1007/978-3-662-49864-4

ISBN 978-3-662-49864-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Fotonachweis Umschlag: © shaftinaction / fotolia.com

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg

# Vorwort

Konflikte spielen im Leben jedes Menschen eine zentrale Rolle: Man kann niemals längere Zeit mit einem Interaktionspartner zusammen sein, ohne dass es Konflikte gibt. Irgendwann ist man unterschiedlicher Ansicht, hat unterschiedliche Absichten, Wünsche, Ziele. Man blockiert, behindert sich gegenseitig.

Konflikte sind universell: Sie treten auf zwischen Arbeitskollegen, zwischen Mitarbeiter und Chef, zwischen Freunden, in Familien, in Partnerschaften. Man kann Konflikten nicht entgehen, aber man kann sie unterschiedlich gut bewältigen und lösen: Konflikte können zu konstruktiven Lösungsprozessen führen, aber auch zu Dauerkrisen und zur Beendigung von Beziehungen.

Konflikte können manchmal sehr komplex sein und nicht leicht zu bewältigen. Aus diesem Grunde möchte ich mich in diesem Buch sehr grundlegend mit dem Thema „Konflikte“ befassen. Mit Fragen wie: Was ist ein Konflikt? Wie geht man konstruktiv mit Konflikten um? Wie löst man Konflikte? Wie findet man tragfähige Kompromisse?

Ich möchte klären, was zwei Interaktionspartner tun können, um zu einer guten Konfliktbewältigung zu gelangen. Da aber zwei Partner allein einen Konflikt nicht in den Griff bekommen können, möchte ich mich auch mit der Frage

befassen, wie Konflikte durch einen Moderator angegangen und „gemanagt“ werden können: Wie sollte eine solche Moderation aussehen und was kann sie bewirken? Diese Fragen sind nicht nur für einen Moderator, sondern auch für die beteiligten Konfliktparteien von großem Interesse.

Das Vorgehen, das ich vorschlage, beruht in hohem Maße auf Konzepten der Klärungsorientierten Psychotherapie und insbesondere der Klärungsorientierten Paartherapie (Sachse et al. 2013). Man kann dieses Vorgehen als eine spezielle Form der Mediation betrachten (Ihde 2012; Montada und Kals 2013), in der es vor allem um Klärungsprozesse geht und dabei insbesondere um die Klärung von Beziehungsaspekten und um die Erarbeitung von gegenseitigem Verstehen und von tragfähigen Kompromissen. Ich möchte zunächst deutlich machen, wie Konflikte „psychologisch funktionieren“, wie man konstruktiv mit Konflikten umgehen kann und was man als Interaktionspartner tun kann, wenn einer der Beteiligten schlecht kooperiert.

Im zweiten Teil des Buches möchte ich dann näher darauf eingehen, was getan werden kann, wenn Interaktionspartner nicht in der Lage sind, ihre Konflikte konstruktiv zu lösen: In diesem Fall sollte ein professioneller Moderator eingeschaltet werden. Ich möchte näher ausführen, was dieser tun kann, tun sollte und was er bewirken kann. Und: Wie die beteiligten Konfliktparteien konstruktiv daran mitwirken können, einen Konflikt zu lösen. In diesem Teil des Buches finden Sie Beispiele und Dialoge aus der Praxis. Namen der Personen, Orte, etc. wurden so verändert, dass eine Identifikation der Beteiligten unmöglich ist. Alle eventuellen Übereinstimmungen mit realen Personen wären deshalb rein zufällig.

Ich danke den Mitarbeiterinnen des Springer Verlags Monika Radecki, Sigrid Janke und Bettina Arndt (Lektorat) für die professionelle Begleitung des Buches.

Bochum, im April 2016

**Rainer Sachse**

# Der Autor

Prof. Dr. Rainer Sachse ist Psychologischer Psychotherapeut, Begründer der „Klärungsorientierten Psychotherapie“ und Leiter des Instituts für Psychologische Psychotherapie (IPP) in Bochum; seine Arbeitsschwerpunkte sind Persönlichkeitsstile und Persönlichkeitsstörungen. Er hat zahlreiche Bücher über Psychotherapie und Persönlichkeitsstörungen verfasst, darunter einige satirische Ratgeber, wie man seine Beziehung, seine Karriere und sein Leben ruiniert; Rainer Sachse macht komplexe psychologische Sachverhalte allgemein verständlich und stellt sie humorvoll und einfühlsam dar.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Von der Normalität von Konflikten</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Konflikte und Konfliktbearbeitung</b> .....	<b>5</b>
2.1	Arten von Konflikten .....	5
2.2	Was ist ein Konflikt? .....	8
2.3	Konflikte sind normal .....	12
2.4	Beispiele für Konflikte .....	13
2.5	Was ist ein Kompromiss? .....	15
2.6	Manchmal missverstehen Partner den Sinn von Kompromissen .....	19
2.7	Bearbeiten von Konflikten .....	21
2.8	Unterschwelliges Austragen von Konflikten .....	22
2.9	Austragen von Konflikten .....	28
<b>3</b>	<b>Faktoren einer guten Konfliktbearbeitung</b> .....	<b>31</b>
3.1	Konfliktbearbeitung als Leistung .....	31
3.2	Konfliktpotential .....	34
3.2.1	Konfliktausmaß .....	34
3.2.2	Konfliktstärke .....	36
3.2.3	Konfliktpotential .....	36
3.3	Problematische Faktoren in der Person .....	37
3.3.1	Soziale Ängstlichkeit .....	37
3.3.2	Kritikempfindlichkeit .....	38
3.3.3	Egozentrismus .....	39

3.3.4	Zwanghafter Persönlichkeitsstil . . . . .	39
3.3.5	Paranoider Persönlichkeitsstil . . . . .	40
3.4	Belastete Beziehung . . . . .	41
3.5	Ungünstige Strategien . . . . .	43
3.6	Ressourcenfaktoren der Person . . . . .	45
3.6.1	Zuhören können . . . . .	45
3.6.2	Empathie . . . . .	45
3.6.3	Vertrauensvolle Beziehung . . . . .	46
3.6.4	Beziehungsgestaltung . . . . .	48
3.7	Günstige Strategien der Konfliktbearbeitung . . . . .	53
3.7.1	Sich selbst Klarheit verschaffen . . . . .	53
3.7.2	Schnell zum Punkt kommen . . . . .	55
3.7.3	Sprechen Sie klar und prägnant . . . . .	56
3.7.4	Hören Sie Ihrem Interaktionspartner aufmerksam zu . . . . .	56
3.7.5	Versuchen Sie den Interaktionspartner zu verstehen . . . . .	57
3.7.6	Verhandeln Sie! . . . . .	58
3.7.7	Krawall- und kooperativer Modus . . . . .	59
3.7.8	Senden Sie die richtigen Beziehungsbotschaften . . . . .	60
3.7.9	Rahmenbedingungen schaffen . . . . .	62
3.7.10	Motivation . . . . .	62
<b>4</b>	<b>Verweigerung und interaktionelle Spiele . . . . .</b>	<b>65</b>
4.1	Konflikte sind Interaktionsprobleme . . . . .	65
4.2	Das Problem der Verweigerung . . . . .	66
4.3	Wie man vorgehen kann . . . . .	68
4.3.1	Klären, wozu man bereit ist? . . . . .	68
4.3.2	Klären der Gründe für eine Verweigerung . . . . .	69
4.3.3	Umgang mit Verweigerung . . . . .	74
4.4	Strategien . . . . .	77
4.4.1	Allgemeines Vorgehen . . . . .	77
4.4.2	Beziehungsgestaltung . . . . .	79

4.4.3	Strategien für die einzelnen Problemaspekte .....	80
<b>5</b>	<b>Konfliktmanagement durch einen Moderator .....</b>	<b>87</b>
5.1	Die Notwendigkeit von Konfliktmanagement ..	87
5.2	Die Problemsituation .....	89
5.3	Moderator .....	91
5.3.1	Grundannahmen .....	91
5.3.2	Zur Rolle des Moderators .....	98
5.3.3	Inhaltliche Aufgaben eines Moderators	104
5.3.4	Interaktionelle Aufgaben des Moderators .....	108
5.3.5	Regeln .....	109
5.3.6	Basisannahmen .....	109
5.3.7	Interaktionsregeln .....	110
5.3.8	Durchsetzen der Regeln .....	111
<b>6</b>	<b>Beispiel: Konfliktgespräch in der Paartherapie .....</b>	<b>115</b>
6.1	Das Transkript .....	115
6.2	Kommentar .....	128
<b>7</b>	<b>Ein weiteres Beispiel aus der Paartherapie .....</b>	<b>135</b>
7.1	Der Fall .....	135
7.2	Das Transkript .....	135
7.3	Kommentar .....	156
<b>8</b>	<b>Beispiel für eine Konfliktbearbeitung .....</b>	<b>163</b>
8.1	Der Fall .....	163
8.2	Das Transkript .....	163
8.3	Kommentar .....	179
<b>Literatur</b>	.....	<b>183</b>

# 1

## Von der Normalität von Konflikten

### **Konflikt**

Ein Konflikt bedeutet, vereinfacht gesagt, dass zwei (oder mehr) Personen etwas Unterschiedliches wollen (jetzt oder in der Zukunft) und dass sich diese beiden Absichten nicht oder nicht ohne Weiteres vereinbaren lassen; dadurch blockieren sich die Interaktionspartner mehr oder weniger gegenseitig (vgl. Boulding 1962; Schieman und Reid 2008; Zuschlag und Thielke 1992).

### **Problem**

Eine Konfliktsituation ist immer eine *Problemsituation*: Die Interaktionspartner können nicht einfach „business as usual“ weitermachen; sie können versuchen, den Konflikt zu ignorieren oder „auszusitzen“, aber meist „schlägt die Realität zurück“ und die Interaktionspartner sabotieren sich nur langfristig gegenseitig; dadurch nimmt bei beiden Partnern die *Unzufriedenheit* zu, sodass sie sich irgendwann nicht mehr ignorieren lässt und dann in Aggressivität „umschlägt“: Von da an verschlechtert sich die Beziehung zwischen den beiden meist exponentiell.

### Konflikte sind normal

Konflikte mögen unangenehm sein, aber *sie sind vollkommen normal*: In allen menschlichen Interaktionen treten Konflikte auf, ob man will oder nicht: Zwei Interaktionspartner sind nie identisch, sie können nicht immer das Gleiche wollen und deshalb treten in jeder Beziehung früher oder später Konflikte auf.

Aus diesem Grund sind Konflikte auch keineswegs ein Zeichen für eine „schlechte“ Beziehung, vielmehr sind sie *ein Zeichen für eine Beziehung!*

*Eine Beziehung ohne Konflikte ist nicht denkbar* (und, wäre sie es, wäre die Beziehung wahrscheinlich stinklangweilig!); daher ist es wesentlich, Konflikte als etwas völlig Normales zu betrachten. Ja, man sollte Konflikte sogar als etwas potentiell sehr Positives betrachten, denn Konflikte machen deutlich, dass die Beziehung sich weiterentwickeln muss, dass die Partner sich auseinandersetzen müssen und dass sie darin sich besser kennenlernen und besser aufeinander einzugehen lernen können (Schwarz 2010).

Geht man ungünstig mit Konflikten um, können diese eine Beziehung jedoch auch „vergiften“ und langsam ruinieren: *Daher sind Konflikte an sich nicht das Problem, das Problem ist, wie man mit Konflikten umgeht.*

### Kompromisse

Interaktionspartner müssen lernen, sich Konflikten zu stellen, ihre eigenen Standpunkte klar zu haben und klar zu machen, zu verhandeln und Kompromisse zu schließen: Alles Aussagen, die sich sehr einfach anhören, die im Ernstfall aber sehr schwer zu realisieren sind.

Und dazu dient dieses Buch: Es soll deutlich machen, was Konflikte sind, wie man konstruktiv mit Konflikten umgehen kann und auch, welche Fehler man bei der Bearbeitung von Konflikten machen kann und wie man sie vermeiden kann.

Deutlich werden soll aber auch, dass Interaktionspartner manchmal so stark in Konflikten und ungünstigen Strategien „verheddert“ sind, dass sie einen *Moderator* für eine Konfliktbearbeitung brauchen. Und für einen solchen Fall soll aufgezeigt werden, was ein Moderator tun sollte, um Interaktionspartnern zu einer konstruktiven Konfliktlösung zu verhelfen.

# 2

## Konflikte und Konfliktbearbeitung

### 2.1 Arten von Konflikten

Betrachtet man Konflikte, kann man zwischen zwei Arten von Konflikten unterscheiden:

- interne Konflikte und
- interaktionelle Konflikte.

#### **Interne Konflikte**

Sind solche, die sich „in der Person“ abspielen: Eine Person kann sich z. B. nicht zwischen zwei Partnern entscheiden und ist in einem Konfliktzustand: Es gibt starke Tendenzen, sich für Partner A zu entscheiden; leider gibt es aber auch gleichstarke Tendenzen, sich für B zu entscheiden.

#### **Interaktionelle Konflikte**

Sind solche, die sich *zwischen* Interaktionspartnern abspielen: So wollen z. B. A und B das verfügbare Geld für unterschiedliche Dinge ausgeben; da man es aber nur einmal ausgeben kann, sind sie in einem Konflikt (vgl. Filley 1975). Man kann interaktionelle Konflikte unterschiedlich definieren (Hung und Lin 2013; Thomas 1992).

Man kann verschiedene Arten von Konflikt-Ursachen unterscheiden (Brehmer 1976; Filley 1975; Nollmann 1997), Konflikte in unterschiedlichen sozialen Kontexten analysieren (z. B. Familie, Partnerschaft, Arbeit; Corwin 1969; Messmer 2003; Nollmann 1997; Pondy 1967), man kann unterschiedliche, dem Konflikt vorausgehende Kontexte bestimmen (De Clercq et al. 2009; Messmer 2003), verschiedene Strategien zur Konfliktbewältigung unterscheiden (Nollmann 1997; Leung 1988; Schwarz 2010), Konflikt-Stile definieren (Friedman et al. 2000; Wood und Bell 2008) und die Folgen von Konflikten erarbeiten.

Ich möchte hier eine Definition von interaktionellen Konflikten geben, Konflikte psychologisch deutlich machen und die relevanten Determinanten von Konflikten definieren. Ich möchte mich hier nicht näher mit internalen Konflikten beschäftigen, sondern mich ausschließlich mit interaktionellen Konflikten befassen: Mit Konflikten, die zwei (oder mehr) Interaktionspartner haben. Ich möchte mich dabei insbesondere um *Konflikte zwischen zwei Personen* kümmern: Die dabei abgeleiteten Prinzipien lassen sich dann auch auf Konflikte zwischen mehreren Personen übertragen.

Bei Konflikten zwischen zwei Personen nennen wir die beiden „Konflikt-Parteien“ Interaktionspartner A und Interaktionspartner B.

### Zentrales Postulat

Wenn man einen Interaktionskonflikt betrachtet, sollte man grundsätzlich von einem zentralen Postulat ausgehen: Zu einem Interaktionskonflikt gehören immer zwei oder: An einem

Interaktionskonflikt sind immer *beide* Interaktionspartner beteiligt.

Das bedeutet:

- An dem Konflikt haben *beide* einen Anteil: *Beide* tragen dazu bei.
- Damit haben für den Konflikt auch *beide* Verantwortung.
- Selbst wenn beide nicht in gleichem Ausmaß dazu beitragen, es kann nicht sein, dass einer 100 % und einer 0 % Anteil hat.
- Daher müssen sich *beide* an der Konfliktklärung und Konfliktlösung beteiligen.
- Daher müssen sich *beide* bewegen und aktiv mitarbeiten.
- Wenn nur einer kooperativ ist und sich bewegt, der andere aber nicht, ist eine Konfliktlösung unmöglich.

Interaktionspartner tun gut daran, sich an diese Erkenntnisse zu halten: Denn akzeptiert man diese, wird man bereit sein, sich selbst zu bewegen und wartet nicht darauf, dass „der andere den ersten Schritt macht“; wenn beide auf den jeweils anderen warten, dann bewegt sich logischerweise niemand! Eine Konfliktlösung ist nicht immer und nicht notwendigerweise schwierig: Manchmal lösen die Partner ihren Konflikt auch schnell und effizient.

Dennoch: Manchmal ist eine Lösung sehr schwierig und die Interaktionspartner müssen lange und mühsam verhandeln. Und manchmal ist eine Konfliktlösung auch gar nicht möglich: Weil die Interaktionspartner sich nicht einigen können (oder nicht einigen wollen), weil ihre Interessen so unterschiedlich sind oder weil sich ihre Beziehung zu sehr verschlechtert hat u. Ä.

## 2.2 Was ist ein Konflikt?

Eine spannende Frage ist, was ein Konflikt überhaupt ist. Darauf möchte ich eine Antwort geben.

### Definition: Konflikt

Ein Konflikt zwischen zwei Interaktionspartnern liegt dann vor,

- *wenn zwei Personen etwas Unterschiedliches wollen: sie verfolgen unterschiedliche Ziele, haben unterschiedliche Absichten, treffen unterschiedliche Entscheidungen usw.;*
- *wenn die dabei angestrebten Handlungen oder Handlungsziele sich gegenseitig ausschließen oder sich nicht (ohne Weiteres) vereinbaren lassen: es lassen sich nicht beide Ziele in optimaler Weise erreichen, sondern nur eins; es lässt sich nur eine der Absichten (optimal) realisieren oder nur eine der Entscheidungen realisieren;*
- *wenn damit nicht beide Partner für sich optimale Ergebnisse realisieren können: es können nicht beide ihre Ziele (in vollem Umfang) erreichen oder ihre Absichten (in vollem Umfang) realisieren.*

Ein interaktioneller Konflikt liegt also dann (und nur dann!) vor, wenn zwei Partner sich mit Intentionen „gegenseitig in die Quere kommen“ und die Situation nicht einfach „bereinigt“ werden kann.

### Pseudokonflikt

Kann die Situation z. B. durch einen Informationsfluss „aufgelöst“ werden, liegt *kein* Konflikt vor. Sind zwei Personen in einem Haus und einer soll fegen und einer spülen, dann liegt kein Konflikt vor, wenn beide ihre Intentionen offenlegen und dann feststellen, dass A fegen und B spülen will:

Reden sie nicht miteinander, dann haben sie einen *Pseudokonflikt*. Von einem Pseudokonflikt möchte ich immer dann sprechen, wenn zwei Personen *sich prinzipiell und schnell einigen könnten, wenn sie offen kommunizieren würden*: Tatsächlich widersprechen sich ihre Absichten gar nicht. Allerdings wirken auch Pseudokonflikte *bei schlechter Kommunikation* wie „echte“ Konflikte: Und manchmal wird deutlich, wenn man die Kommunikation verbessert, dass man den scheinbaren Konflikt relativ rasch lösen kann.

### **„Echte“ Konflikte**

Bei einem „echten“ Konflikt widersprechen sich die Absichten jedoch: Und man kann das daraus resultierende Problem auch nicht durch einfachen Informationsaustausch lösen. Ein echter Konflikt, das sollte man sich völlig klarmachen, ist immer dadurch gekennzeichnet, *dass nicht beide Partner in dem konflikthaften Inhaltsbereich optimale Ergebnisse erzielen können*: Daher ist eine Konfliktsituation immer unangenehm und schwierig.

### **Kompromiss**

Ein Konflikt ist nur lösbar, indem ein Partner auf seine Absichten verzichtet *oder* beide Partner einen *Kompromiss* schließen, wobei beide auf einen Teil ihrer Absichten/Wünsche/Ziele verzichten. Ein interaktioneller Konflikt ist damit für beide Partner eine Problemsituation, eine Situation, in der man oft zurückstecken muss.

### **Verhandeln**

Eine interaktionelle Konfliktsituation erfordert für ihre Lösung in den meisten Fällen, dass die Interaktionspartner ver-

handeln: Man muss eigene Wünsche darstellen und deutlich machen, aber auch dem Interaktionspartner zuhören; man muss bereit sein, dem Interaktionspartner entgegenzukommen, und davon Abstand nehmen, eigene Wünsche „auf Teufel komm raus“ durchzudrücken.

Eine Lösung von interaktionellen Konflikten ist in aller Regel ein *Kompromiss*: Man muss an einigen Stellen dem Interaktionspartner entgegenkommen; dafür kann man erwarten, dass der Partner einem an anderen Stellen entgegenkommt. *Man muss eine Lösung finden, mit der beide Interaktionspartner zufrieden sein können*: Nur dann ist der Kompromiss tragfähig und stabil.

Unter günstigen Umständen kann es für beide eine *Win-win-Situation* geben: Beide geben an bestimmten Stellen Dinge ab und verzichten auf die Erfüllung von Wünschen, erhalten dafür aber an anderen Stellen etwas Positives, so dass sich ein Kompromiss auch „lohnen“ kann. (Dennoch kommt man aber um die Erkenntnis nicht drumrum, dass man an einigen Stellen Abstriche machen muss!)

Schließt man einen Kompromiss, mit dem ein Interaktionspartner unzufrieden ist, dann ergibt sich ein wesentlicher psychologischer Effekt: *Unzufriedenheit kumuliert über die Zeit* (Abb. 2.1). Unzufriedenheit nimmt mit der Zeit (langsam oder schnell) zu und irgendwann überschreitet sie eine kritische Schwelle. In diesem Moment kann die Person die Unzufriedenheit nicht mehr ignorieren: sie macht schlechte Laune, macht ärgerlich und dann wird sie in Handlung umgesetzt: in Kritik, Nörgelei, mangelnde Kooperation, Reaktanz, Aggressivität u. a.; es kommt dann zu interaktionellen Krisen.