

## Verhaltensformen, Stile und Strategien im Konflikt

Konflikte werden auf verschiedene Arten und Weisen ausgetragen. Prägend dafür sind die persönlichen angewöhnten Umgangsformen und Konfliktstile der Konfliktparteien.

### **Persönliche Konfliktstile**

Wir alle haben im Laufe unserer Sozialisation einen Umgang mit Konflikten erlernt. Je öfter wir mit einem bestimmten Verhalten einen Konflikt „überstanden“ haben, desto stärker prägte sich dieses Verhalten bei uns als Muster ein. Diese Verhaltensmuster im Umgang mit Konflikten nennt man persönliche Konfliktstile. Mit der Zeit und je nach Kontext haben die meisten Menschen durchaus unterschiedliche Erfahrungen mit Konflikten gemacht, sich verschiedene Konfliktstile angeeignet und können diese flexibel handhaben. In eskalierten Konflikten kann es durch psychosoziale Mechanismen im Gehirn zur Regression und Einengung der Verhaltensmöglichkeiten auf frühe Prägungen oder archaische Muster kommen.

Die verschiedenen Konfliktstile haben alle Vor- und Nachteile und sind als bestmögliche Reaktion auf eine bestimmte Situationen zu verstehen.

### **Grundlegende Konfliktstile**

Die verschiedenen Konfliktstile lassen sich zu 5 grundlegenden Typen zuordnen. Diese kommen dadurch zustande, dass sich jede Konfliktpartei in ihrem Verhalten mehr oder weniger an den eigenen Zielen und Interessen (Zielorientierung) und der Aufrechterhaltung einer harmonischen Beziehung (Beziehungsorientierung) orientiert (vgl. Klappenbach, 2009, S. 157). Die Charakterisierungen sind überspitzt dargestellt, um die Unterschiede hervorzuheben.

Konfliktstil 'Vermeidung':

- Un-/Bewusste Vermeidung von Auseinandersetzungen und Nicht-Entscheiden
- Flucht vor Konfliktsituationen („wenn ich nicht hin gucke, gibt es ihn auch nicht wirklich“) oder Rückzug und Resignation („Ich kann das nicht“, „Es hat doch eh keinen Zweck“)
- Konflikte unter den Teppich kehren, Ignorieren und Probleme runter spielen
- Rückzug, bei dem eigenen Ziele weder aktiv verfochten noch verfolgt werden
- Auch den Interessen der anderen Partei und damit der Beziehung wird nicht Rechnung getragen, da das Gegenüber sich entzieht („Es hat doch eh keinen Zweck“)

Konfliktstil 'Durchsetzen'/Konfrontation:

- die eigenen Interessen werden offensiv vertreten und deren Erfüllung eingefordert bzw. durchgesetzt, wenn über die entsprechende Macht verfügt wird
- Es werden auch Lösungen in Kauf genommen, die für die andere Partei schädlich sind
- Es werden Überrumpelung, Drohungen und Pokerstrategien genutzt
- Das eigene Ziel steht im Fokus, die Interessen der Anderen und die Beziehung zu ihnen werden nicht berücksichtigt.

#### Konfliktstil 'Zurückstecken, Nachgeben':

- Die eigenen Interessen werden im Sinne der Harmonie (Vermeidung) und der guten Beziehung zurückgestellt und auf die Interessen der anderen Partei eingegangen
- umfassende Zugeständnisse an die andere Partei
- Auseinandersetzungen glätten, harmonisieren, runter spielen
- Verantwortungsübernahme für die Beziehung und Stimmung, manchmal bis zur Selbstverleugnung oder Unterwerfung
- Oftmals wird die Schuld für den Konflikt bei sich gesehen und Kritik auf sich bezogen

#### Konfliktstil 'Kompromiss':

- die Interessen aller werden angesehen und Überschneidungspunkte und Verhandlungsmasse gesucht – Prinzip: alle geben ein bisschen, alle bekommen ein bisschen
- Zugeständnisse werden gemacht, diese gehen aber auch zulasten der Beziehung
- pragmatische Lösungen werden gesucht um schnell wieder anderes machen zu können

#### Konfliktstil 'Kooperation':

- die eigenen und die Ziele und Interessen der anderen Partei stehen gleichermaßen im Fokus
- es wird solange verhandelt, bis alle Belange aller Beteiligten in einem Höchstmaß berücksichtigt werden, und eine tragfähige Beziehung gesichert ist
- Ziel ist die Einvernehmlichkeit bzw. der Konsens der Konfliktparteien
- dem Konflikt wird auf den Grund gegangen, er wird besprochen und will verstanden werden

Neben diesen 5 Konfliktstilen gibt es natürlich noch den Einbezug von Dritten in den Konflikt. Eine besondere Form ist die Delegation:

- die Verantwortung für die Konfliktbearbeitung wird an abgegeben, oftmals aus dem Gefühl der Überforderung („Ich kann das nicht“, ich will nichts mehr damit zu tun haben“)
- Autoritäten, Ämter, Rechtssystem, Zufall (Münze)...

### **Grundmuster der Konfliktreaktion**

Neben den Konfliktstilen gibt es bestimmte Grundmuster der Konfliktreaktion, auf die wir vor allem in stark eskalierten und akuten Konflikt zurückgreifen. Dem ist meist eine Regression des Konfliktverhaltens vorausgegangen, wir sind also soweit im Konflikt gefangen und von ihm getriggert, dass wir gar nicht mehr anders können als auf diese archaischen Muster zurückzugreifen.

#### Flucht

- geprägt vom Gefühl der Angst geht die Person in den inneren oder äußeren Rückzug und damit die Vermeidung der Situation
- Strategie der Schildkröte (Innerer, emotionaler Rückzug in den Panzer) oder des Reh
- real oder imaginativ: ignorieren, verleugnen, verdrängen, vertagen

#### Erstarrung

- geprägt von einer Lähmung wird die Situation über sich ergehen gelassen, aussitzen
- Resignation und Abstumpfung (Unempfindlich für Gefühle werden), kein Kontakt mehr mit sich selbst möglich
- Strategie des Opossum, das sich tot stellt, um die Auseinandersetzung zu überleben

### Kampf/ Vernichtung des Gegners

- geprägt vom Gefühl der Wut; Explodieren (Flucht nach Vorne; Angriff ist die beste Verteidigung)
- Aggression als Gegenpol zur Flucht; physisch oder sozial
- verbal angreifen, Reizen, provozieren, Einschüchtern, überraschen
- Strategie des Stinktier (stänkern) oder des Tigers (anbrüllen)

### Weiteres Verhaltensrepertoire im Konflikt

Menschen haben in den meisten Konfliktsituationen ein breites Repertoire an Umgangsweisen mit Konflikten gelernt, die sie je nach Situation flexibel einsetzen können. Oftmals wird der Gegenpartei eine bewusstes und strategisches Vorgehen im Konflikt unterstellt. Das eigene Verhalten wird dagegen oft als unbewusst, affektgesteuert und passiv erlebt („dann musste ich das tun“). Weitere Konfliktstrategien sind:

#### Angriff

- durch Forderungen, Vorwürfe, Bloßstellen, Beleidigungen und Gewalt
- Ziel: das Gegenüber einschüchtern, überwältigen, Stärke und Standhaftigkeit vermitteln
- Hintergründe: meist ein Gefühl der Bedrohung und Schwäche, das abgewehrt werden muss durch übertriebene und betonte Demonstration von Stärke nach außen

#### Manipulation

- durch das Erzeugen von Schuldgefühlen, Emotionalisierung, Belohnung von erwünschtem Verhalten, Opferinszenierung, scheinbarer Selbstbekehrung
- Ziel: das Gegenüber täuschen oder in eine unangenehme Lage bringen, um so das gewünschte Verhalten zu erzwingen
- Hintergründe: meist sehr kreatives und taktisch cleveres Verhalten, bei dem man jedoch droht, Opfer der eigenen Inszenierung zu werden

#### Bitten und Betteln

- durch: bitten, betteln, flehen, Ausdruck von Angst, Schwäche und Hilflosigkeit
- Ziele: Durch Unterordnung und signalisierte Hilflosigkeit an das Verantwortungsgefühl und Mitgefühl des Gegenüber appellieren
- Hintergründe: Gefühle der Verlustangst und Abhängigkeit führen zu dem Verhalten, das wiederum oft Scham und Demütigung erlebt wird; Verantwortung wird abgegeben

#### Rache:

- durch gezielte Angriffe auf das Ansehen des Gegenübers, Gerüchte, Bloßstellen..
- Ziel: den verringerten Selbstwert durch die Revanche und den Schaden beim anderen wieder herzustellen
- Hintergründe: aus einem Gefühl der Demütigung, Verletzung und übermächtigen Wut heraus wird eine Wiedergutmachung durch einen Schaden beim Gegenüber angestrebt oder zumindest ein Respekt durch Angst zu erlangen

#### Resignation:

- durch Rückzug in das Schneckenhaus der Isolation
- Ziele: Selbstschutz
- Hintergründe: wird oft als letztes Mittel angewendet, empfundene Einsamkeit und Selbstmitleid

#### **Austragungsform**

Obwohl jede Partei ihre eigenen, und deutlich unterschiedlichen Verhaltensstil haben kann, stellt sich bei längeren Konflikten oft ein gleichartiges Verhaltensrepertoire ein. Dies ist die dominante Austragungsform.

Die Austragungsform beschreibt das soziale Klima der Interaktion zwischen den Konfliktparteien aber auch die Rahmenbedingungen der Austragung.

Das soziale Klima der Interaktion lässt sich in kalte und heiße Austragung (siehe Handout) unterscheiden – die jeweils das Verhalten der Konfliktparteien beeinflussen.

Zum Anderen können sich die Konfliktparteien bestimmter Formen, Prozesse und Institutionen für ihre Austragung bedienen, z.b. ihren Rollen und Funktionen in einer Organisation, bestehender Konfliktklärungsverfahren wie einer Schlichtungsvereinbarung oder dem Rechtsweg. Diese formgebundenen Konflikte unterliegen dann bestimmten Regeln und Verfahrensweisen. Auch Mediation ist ein Verfahren, das der Konfliktaustragung eine Form und Rahmen gibt.

In formlosen Konflikten gibt es diesen äußeren Rahmen nicht – dies gilt z.b. für viele private Konflikte. Auch können vorher formgebundene Konflikte im Laufe ihrer Eskalation diesen Rahmen verlassen. Wenn Konfliktparteien den Eindruck haben, bei den gängigen Verfahren keine fairen Möglichkeiten zu haben oder eine Veränderung eines Systems bewirken wollen, beschreiten sie häufig den Weg formloser Konflikte. In formlosen Konflikten handeln die Konfliktparteien untereinander den Rahmen ihrer Austragung aus – strategisch oder impulsiv.

#### **Quellen und Literatur**

- Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement, ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Verlag freies Geistesleben, Bern
- Klappenbach, D. (2009): Diversity-Kompetenz in der Erziehungswissenschaft, Verlage Peter Lang, Frankfurt am Main
- Schwarz, G. (1991): Konfliktmanagement: 6 Grundmodelle der Konfliktlösung, Gabler Verlag, Wiesbaden