

KONFLIKTE UNTER SOZIAL- PSYCHOLOGISCHER PERSPEKTIVE

CHRISTIANE FRUHT*

M. A., Kommunikationstrainerin, //ERFOLGSDIALOGE//, München,
www.fruht.de

Stichworte: Konfliktlösung, Konfliktmanagement, Bedürfnisse, Eskalation, Erwartungen

Innerhalb der Rolle des Anwalts ist jene des Konfliktmanagers zunehmend stärker gefragt. Gemäss dem Trend zu alternativen Konfliktlösungsmethoden erwarten immer mehr Rechtssuchende, dass sie nicht in einem streitigen, oft langwierigen und belastenden Gerichtsverfahren um ihr Recht kämpfen, sondern dass ihre Konflikte schnell, schonend und interessengerecht gelöst werden. Im Artikel lesen Sie sieben sozialpsychologische Annäherungen zur Entwicklung von Konflikten.

I. Einleitung

Als Anwalt haben Sie täglich mit der Lösung von Konflikten zu tun. Wer sich juristisch vertreten lässt, sieht die Kraft seiner Worte erschöpft – so liesse sich annehmen, analog zu Ludwig Wittgensteins «Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt». Im Polar-Drama «Gnade», das kürzlich in den Kinos lief, fährt eine Krankenschwester nach dem Nachtdienst – unbemerkt – ein 16-jähriges Mädchen an, es stirbt. Jahrelang wird nach der Unfallflüchtigen gefahndet, bis aufgegeben wird. Die Last der Schuld bleibt bei der Täterin. Jahre später gesteht sie den Eltern und bittet um Vergebung; sie geben dieser statt. Sozialpsychologisch stellte sich mir die Frage: Warum haben die Eltern auf juristische Ahndung verzichtet? Geschieht Ähnliches auch in der Realität? Was geschieht bei der Konfliktklärung durch Rechtsspruch? Ist der zugrunde liegende Konflikt geklärt?

Gedankenspiele über Konfliktentstehung und -verlauf dienen in der anwaltlichen Praxis dazu, Konflikte nachhaltig zu lösen. Unter die Oberfläche von Konflikten zu blicken, ist obligat, wenn der Prozess darauf abzielt, dass die Parteien nach der Klärung weiterhin gut miteinander auskommen, wenn sich deren die Beziehung durch die Klärung vielleicht sogar verbessern soll.

II. Enttäuschte Erwartungen

Konflikte gründen sich auf enttäuschte Erwartungen. Häufig liegt das Problem vor, dass wir im Umgang mit anderen implizite Erwartungen hegen. Das bedeutet, bei unserem Gegenüber setzen wir ein Verhalten voraus, das wir nicht wirklich aussprechen. Nicht selten werden uns diese Erwartungen selbst erst bewusst, wenn ihnen nicht entsprochen wird. Selbst ausgesprochene, also explizite Er-

wartungen, beherbergen reichlichst impliziten Zündstoff, nämlich in Bezug darauf, wie etwas konkret umgesetzt werden soll. Zum Beispiel könnte eine Eigentümergemeinschaft festlegen, immer rücksichtsvoll zu agieren. Dazu wird jeder Ja sagen; doch was heisst das nun konkret betreffend den Stachelbeerstrauch an der Grenze zum anderen Grundstück? Ein Sterbender könnte gegenüber seinen Erben verfügen, diese mögen sich doch gerecht einigen. Diese nicken am Sterbebett einvernehmlich, in der Umsetzung fliegen dann die Fetzen. Wie hatte das Opa nur gemeint?

Im Umkehrschluss wird klar, dass die nachhaltigste Konfliktprävention die Kommunikation konkreter Erwartungen ist. Kein Mensch käme auf die Idee, mit einem Partner Skat zu spielen, ohne dass dieser die Spielregeln kennt. Es wäre mühsam und würde auch keinen Spass machen. Um konfliktpräventiv Regeln für das Miteinander zu definieren, steigen Sie am besten mit Ihrem Ziel in das Gespräch ein, z.B.: *«Damit wir konfliktfrei, ohne Missverständnisse, konstruktiv und mit Spass zusammenarbeiten können...»*

Dann sprechen Sie Ihre Erwartungen klar, deutlich und so konkret wie möglich an. Nennen Sie Beispiele, schildern Sie Szenarien, in denen diese Verhaltenserwartung zum Tragen kommt. Fragen Sie, was der Gesprächspartner von Ihnen erwartet. Bei Bedarf, z. B. in komplexen Angelegenheiten, holen Sie freundlich eine Verständnisquittung ein.

* Die Autorin hält anlässlich des 7. Schweizerischen Anwaltskongresses in Luzern am 6. Juni 2013, 11.30-12.30 Uhr den Vortrag «Verhandeln».

THEMA / QUESTION DU JOUR

Fehlen sollte auf keinen Fall das «Ja» Ihres Gegenübers zur Vereinbarung (*Kann ich mich auf Sie verlassen? Können Sie dazu «Ja» sagen? Sind Sie einverstanden?*). Richten Sie nun den Blick in die gemeinsame Zukunft: «Auf dieser Basis freue ich mich auf unsere Zusammenarbeit.» Erwartungsgespräche lassen sich anlässlich vieler grosser Themen (neues Geschäfts-, Miets-, Ehe-, Arbeitsverhältnis) wie auch kleinerer (Auftakt eines Projektes) führen, eine nachhaltige Konfliktprävention ist der Gewinn.

III. Sprechhandlungen

Der Zusammenhang zwischen Sprechen und Handeln wird als Sprechhandlung bezeichnet, womit verdeutlicht wird, dass «Sprechen» eine absichtliche Tat ist. Die Sprechhandlung wird performativ, wenn sie ausgeführt oder konkretisiert wird (JOHN LANGSHAW AUSTIN, 1962). Die Klärung von Erwartungen ist also ebenso wie das Verzeihen eine Tat, bei der Worte auf das weitere Verhalten Einfluss nehmen. Das ist der gemeinsame Nenner zu den Gesetzen, nur dass Sprechhandlungen aus dem Inneren der Menschen motiviert, während juristische Regelungen oktroyiert sind. So berichtet beispielsweise ein Arzt, der die Kunstfehler eines grossen Gesundheitsunternehmens bearbeitet, dass sich zwei Sprechhandlungen massgeblich auf die Forderungen der Geschädigten auswirken: die aufrichtige Entschuldigung sowie die Zusage, dass

alles Erdenkliche getan wird, damit sich ein solcher Fall nicht wiederholt. Ein guter Jurist bedient neben der Rechtsprechung auch die Klaviatur der zwischenmenschlichen Bedürfnisse.

IV. Bedürfnisse im Konflikt

Motivation bezeichnet das auf emotionaler und neuronaler Aktivität beruhende Streben des Menschen nach Zielen. Sie steigert die Handlungsbereitschaft und ist somit «Triebkraft» für Verhalten. Die Bedürfnispyramide von ABRAHAM MASLOW lässt Rückschlüsse auf Motive und somit Verhalten ihrer Mandanten während der Konfliktklärung zu. MASLOW geht davon aus, dass menschliche Bedürfnisse in einer Hierarchie angeordnet sind.

Die Basis dieser Hierarchiepyramide bilden *physiologische Bedürfnisse*, wie Hunger, Durst, Schlaf, Sexualität.

An zweiter Stelle steht das Bedürfnis nach *Sicherheit*, sowohl im konkreten, physischen, als auch im übertragenen Sinne: die Sicherheit des Arbeitsplatzes, der Wohnung, der finanziellen Unabhängigkeit etc. Das Sicherheitsbedürfnis spielt bei vielen Konflikten eine zentrale Rolle.

Auf Platz drei steht das Bedürfnis nach *Bindung*. Im beruflichen Kontext bedeutet das die Bindung zu einem Team oder die Identifikation mit einem Unternehmen. Für Menschen, die ihre Arbeit verlieren, ist die Ausgrenzung



Menschliche Bedürfnisse – Hierarchie nach ABRAHAM MASLOW (1977)

aus der Gruppe häufig der schlimmste Verlust und meist eine Verletzung, die auch eine erfolgreiche Rechtsprechung nicht heilen kann.

Rang vier beschreibt das Bedürfnis nach *Wertschätzung und Anerkennung*. Urheberrechts- und Plagiatswürfe haben hier ihre Wurzeln. Ebenso ist das Bedürfnis, «das Gesicht zu wahren», ein entscheidendes Kriterium bei der Zustimmung zu Kompromissen. Dies bedeutet, vor sich selbst und auch vor anderen in Zukunft bestehen und seine Glaubwürdigkeit aufrechterhalten zu können.

Die oberen drei Plätze der Bedürfnispyramide sind für *kognitive* und *ästhetische* Bedürfnisse sowie das Bedürfnis nach *Selbstverwirklichung* reserviert.

Grundsätzlich gilt die Regel, dass, wenn eines der zentralen Bedürfnisse an der Basis der Pyramide nicht erfüllt ist, die höheren Bedürfnisse ganz einfach aus dem Fokus geraten. Umgekehrt führt der Wunsch nach Befriedigung immer höher angesiedelter Bedürfnisse zu Themen, die vielleicht als «Lackschuhprobleme» angesehen werden könnten. Dennoch soll hier Verständnis geschaffen werden, dass der Mensch dazu neigt, immer höhere Bedürfnisse befriedigen zu wollen. Wäre das nicht so, würden wir uns nicht weiterentwickeln.

Unerfüllte Bedürfnisse haben wesentlichen Einfluss auf unser Verhalten, besonders in Konfliktsituationen. Je stärker die nicht erfüllten Bedürfnisse an der Basis der Pyramide sind, desto stärker ist ihre Wirkung. Bedürfnisse zu berücksichtigen, heisst, diese beim Mandanten (bzw. auch bei sich selbst) und bei anderen zu kennen und anzuerkennen. Ein aufrichtiges Wort, eine entscheidende Tat kann die Rechtsprechung im Sinne einer echten Konfliktklärung deutlich unterstützen.

V. Kommunikationsmuster im Konflikt

Sind Menschen in Konflikte involviert, werden sie verunsichert, was wiederum ihr Kommunikationsverhalten beeinflusst. Die systemische Familientherapeutin VIRGINIA SATIR leitet aus dem Konfliktverhalten vier die Reaktionsmuster *Ablenken*, *Beschwichtigen*, *Anklagen* und *Rationalisieren* ab.

Zugrunde liegt diesen Reaktionen der erlernte/erworbene Umgang mit der Angst vor Zurückweisung. In ihren Werken (z. B. «Sei direkt») ermutigt sie zum souveränen, verbal und nonverbal kongruenten Verhalten, da das Befürchtete sich häufig als «Sturm im Wasserglas» erweist. Ganz im Gegenteil, aufrichtiges und kongruentes Verhalten unter dem Aspekt der starken Selbstachtung führt im Umfeld zu Erleichterung und Dankbarkeit.

Die Kommunikationstypen nach SATIR mögen idealtypisch wirken, und die Einordnung mag nicht eindeutig möglich sein. Dennoch geben sie Ihnen als Anwalt Hinweise auf die Kompensationsmechanismen der Mandanten. Sie ermahnen zum sensiblen Umgang mit Bewältigungsstrategien, weil sie die wirklichen Bedürfnisse der Mandanten verschleiern. Soll sich eine Konfliktlösung im Alltag bewähren, lohnt es sich, den Schleier durch Spiegeln des Verhaltens und Fragen zu lüften.

1. Der Beschwichtiger

(Ressource: liebevoll, sensibel)

Ein Mensch, der zum Beschwichtigen neigt, unterstellt seine eigenen Gefühle, Bedürfnisse und Werte der Person, mit der ein Konflikt droht. Er bemüht sich, gefällig zu sein, jedoch auf Kosten der eigenen Selbstachtung. So vermittelt er den Eindruck, nichts wert zu sein.

Der Beschwichtiger bezieht seinen Wert aus den Reaktion anderer Menschen auf ihn. Seine Welt ist in Ordnung, wenn er andere durch seine Existenz nicht stört. Im Mandat wird er sehr nachgiebig und anspruchslos sein, vorausgesetzt er beauftragt überhaupt (für seine gering ausgeprägten) eigenen Interessen einen Anwalt.

2. Der Ankläger

(Ressource: assertiv)

Das Gegenteil des Beschwichtigen ist das Anklagen, kompromisslos werden die eigenen Rechte über die der anderen gestellt. Andere werden des Fehlverhaltens bezichtigt, Entschuldigungen nicht akzeptiert. Für den Ankläger zählen die anderen nicht. Er ist sich selbst der Nächste, sein einziges Interesse ist es, sich selbst zu schützen. Der (in der Regel körperlich angespannte) Ankläger sucht aktiv nach Fehlern anderer, handelt überheblich und geht mit dem Gedankenspiel durch das Leben, «wenn die anderen nicht stören würden, wäre die Welt in Ordnung».

3. Der Rationalisierer

(Ressource: Intellekt)

Alles, was für den Rationalisierer zählt, sind Logik und sachliche Informationen. Unter Druck geraten, nimmt er in diesem Sinne weder auf sich selbst noch auf andere Rücksicht. Dabei geht er sehr korrekt und vernünftig vor, seine Gefühle verbirgt er. Er tritt ruhig, kühl und gesammelt auf.

4. Der Ablenker

(Ressource: Spass, spontan, kreativ)

Das Gegenstück zum Verhalten des Rationalisierers ist das des Ablenkens. Es zeichnet sich durch irrelevantes bzw. inadäquates Verhalten aus. Ziel ist es, von den Themen abzulenken, die Stress erzeugen könnten. Der Ablenker wird dadurch oft als spontan und fröhlich wahrgenommen, auf die Dauer nervt jedoch seine Unfähigkeit, sich auf ein (unangenehmes) Thema zu konzentrieren. Ist er in seinem Element, kann er sich kaum auf die Anliegen anderer Personen einlassen.

Die Kommunikationsmuster weisen auf Ängste hin: Der Beschwichtigende fürchtet zu sehr, zur Last zu fallen, wie steht es also um sein Selbstwertgefühl? Der Anklagende fürchtet um die Missachtung seiner Bedürfnisse, weswegen er seine Verletzlichkeit und sein geringes Selbstwertgefühl verbirgt. Kongruent reagiert ein Mandant dann, wenn seine Worte seiner Körperhaltung, seiner Stimmcharakteristik und seinen Gefühlen entsprechen. Kongruentes Verhalten ist Ausdruck des «Mit-sich-selbst-im-Einklang-Seins».

THEMA / QUESTION DU JOUR

Beobachten Sie bei einem Mandanten eines der aufgeführten Bewältigungsmuster, ermutigen Sie ihn im Laufe der Konfliktlösung zu kongruenterem Verhalten. Nur wenn dem Mandanten deutlich ist, welche seiner Bedürfnisse befriedigt werden wollen und was er im Moment wirklich vom Gegenüber braucht, kann sein Konflikt nachhaltig gelöst werden.

VI. Die neun Stufen der Konflikteskalation

Das Konflikteskalationsmodell von FRIEDRICH GLASL gibt die Möglichkeit, Konflikte besser zu analysieren und während ihres Verlaufs besser reagieren zu können. Die Eskalation erfolgt absteigend über drei Stufen in neun Schritten zu immer tieferen, primitiveren und unmenschlicheren Formen der Auseinandersetzung. Geradezu lehrbuchmäßig werden die Eskalationsstufen im Film «Der Rosenkrieg» mit Danny de Vito dargestellt.

Stufe I (win-win): In dieser Phase können beide Konfliktparteien an der Lösung wachsen.

1) *Verhärtung*

Die Standpunkte der gegnerischen Parteien verhärten sich und prallen aufeinander. Indem sie die bevorstehenden Spannungen erahnen, verkrampft sich die Situation. Dennoch herrscht in dieser Phase die Überzeugung vor, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind, und es bestehen noch keine starren Lager.

2) *Debatte*

Das Denken, Fühlen und Wollen der Konfliktparteien polarisiert sich langsam. Dieses zeigt sich in Schwarz-Weiss-Denkmustern und in der Einstufung von Über- bzw. Unterlegenheit.

3) *Aktionen*

In den Vordergrund tritt jetzt die Überzeugung «Reden nützt jetzt nichts mehr», die Tatsachen stehen fest. Die Parteien verfolgen Strategien, als wären die angenommenen Tatsachen unverrückbar, Fehlinterpretationen von Fakten und Zusammenhängen liegen nahe. Die Empathie mit dem «anderen» geht verloren.

Stufe II (win-lose): In dieser Phase verliert eine der beiden Konfliktparteien.

4) *Koalitionen*

«Gerüchteküche», Stereotype und Klischees bilden in dieser Phase den Zündstoff. Die Parteien sorgen dafür, sich gegenseitig in negative Rollen zu manövrieren, sie bekämpfen sich gegenseitig. Gleichzeitig wird um Sympathisanten und Anhänger des eigenen Standpunkts geworben.

5) *Gesichtsverlust*

Die Angriffe einer oder beider Parteien werden nun öffentlich ausgetragen, um die Identität des Gegners zu vernichten; hierzu dienen z. B. Unterstellungen. Die Vertrauensbasis ist komplett zerstört, moralisch wird der Gegner zu einer Persona non grata.

6) *Drohstrategien*

Drohungen und Gegendrohungen nehmen zu, um die eigene Macht zu demonstrieren. Ultimaten beschleunigen die Konflikteskalation, jegliches erdenkliche Sanktionspotenzial wird hierzu herangezogen.

Stufe III (lose-lose): Diese Phase geht mit Verlusten für alle Konfliktparteien einher.

7) *Begrenzte Vernichtungsschläge*

Der Gegner wird nicht mehr als Mensch angesehen, Tricks dienen dazu, ihm empfindlich zu schaden. Die begrenzten Vernichtungsschläge werden als angemessene Reaktion eingesetzt, und ein begrenzter eigener Schaden schon als Gewinn angesehen.

8) *Zersplitterung*

Die Absicht, den Gegner komplett zu vernichten, gewinnt die Oberhand.

9) *Gemeinsam in den Abgrund*

Es kommt zur totalen Konfrontation ohne einen Weg zurück. Die Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen.

In der Anwaltspraxis hilft dieses Modell,

- um Mandanten reflektieren und visualisieren zu lassen, auf welcher Stufe im Konflikt sie sich zu befinden glauben und auf welcher Stufe sie die Konfliktpartei einordnen würden;
- um zu verdeutlichen, dass destruktives, uneinsichtiges Verhalten in den gemeinsamen Abgrund führt;
- um zu argumentieren, dass ab einem bestimmten Stadium eine aussenstehende Partei notwendig ist, um bei der Konfliktlösung zu unterstützen;
- um Betroffenheit auszulösen.

Eine erprobte Methode ist, das Modell in mindestens A3-Größe parat zu haben und dann mit Klebepunkten arbeiten zu lassen. In Konfliktseminaren herrscht nach der Visualisierung des tiefsten Punktes der persönlichen Konfliktgeschichte gewöhnlich betretenes Schweigen. Ausserdem wird sehr deutlich, warum selbst kleine Konflikte nicht unter den Teppich gekehrt werden sollten.

VII. Männer und Frauen im Konflikt

Im Alltag beobachtete Unterschiede im Konfliktverhalten beider Geschlechter laufen schnell Gefahr, Klischees zu bedienen. Mit Vorsicht seien an dieser Stelle dennoch einige bevorzugte Konfliktbearbeitungsstile der Geschlechter genannt.

Männer scheuen sich nicht, ihre Interessen mittels der ihnen zur Verfügung stehenden Macht durchzusetzen. Genutzt werden scheinbar sachorientierte Argumentationen, in der Gefühle als irrelevante Größe keine Rolle spielen. Konfliktsituationen werden gerne als Kampf inszeniert, in dem der Mann zu siegen hofft. Je stärker der Kampf sich zuspitzt, um so weniger lässt er sich durch «nicht zur

THEMA / QUESTION DU JOUR

Sache Gehörendes» wie Gefühle und Beziehungen beeinflussen.

Frauen legen mehr als Männer Wert auf Harmonie, weswegen sie bei Störungen auf der Beziehungsebene schneller verunsichert werden. Eine Folge davon ist, dass Konfliktsituationen so schnell wie möglich bereinigt oder gar vermieden werden. Das Harmoniebedürfnis führt u. U. auch dazu, dass Frauen ihre Interessen gar nicht erst klar formulieren; hierdurch versuchen sie, Interessenkollisionen zu vermeiden.

VIII. Körperliche Reaktionen bei Konflikten

Grundsätzlich gerät unser Körper bei Konflikten in eine Stresssituation. Zunächst ist Stress ein ganz normales, gesundes Phänomen. So wie man ohne körperliche Anstrengung die Muskeln nicht trainieren kann, brauchen wir psychische Herausforderungen, um unser Verhalten der sich wandelnden Umwelt anzupassen und Neues zu erlernen. Unter Stress wird Adrenalin freigesetzt, und der Körper reagiert möglicherweise wie folgt:

- Die Herzfrequenz erhöht sich und steigert so die körperliche Leistungsfähigkeit.
- Die Atmung wird tiefer und schneller, um die Sauerstoffzufuhr zu erhöhen.
- Die Durchblutung zentralisiert sich um die lebenswichtigen Organe und reduziert sich dafür an anderen Stellen (kalte Hände oder Füße).
- Der Verdauungstrakt arbeitet stärker oder schwächer.
- Schweiß wird abgesondert.

Lässt die Stresssituation nach und ist die Situation bewältigt, belohnen Zufriedenheit und Entspannung. Solange am Ende der Situation positive Gefühle stehen, spricht GERALD HÜTHER (2012) in seinem Buch «Biologie der Angst» von kontrolliertem Stress. Bewege ich mich über einen längeren Zeitraum im Stressmodus, frisst mich ein

Konfliktthema auf, beherrscht es mich so sehr, dass ich den Eindruck gewinne, gegen den Strom zu schwimmen, bleiben positive Gefühle aus, spricht HÜTHER von unkontrolliertem Stress. Dieser wartet mit sämtlichen Zivilisationskrankheiten auf, die sich aus dem zentralisierten Kreislauf und dem angespannten Nervensystem ergeben (reduzierte Immunabwehr, Reaktionen des Magen-Darm-Systems, Einschränkung der Fortpflanzungsfähigkeit etc). In diese Situation kann auch ein Mandant eines emotional anstrengenden Falles geraten, der sich über längere Zeit erstreckt (Scheidung, Arbeitsrechtsfall, Erbschaftsangelegenheit, die Existenz bedrohender Wirtschaftsfall). Machen Sie Ihren Mandanten darauf aufmerksam, wenn Sie diesen Zusammenhang beobachten. Bereits vor siebzig Jahren schrieb der Medizinanthropologe VIKTOR VON WEIZSÄCKER: «Hinter einem grossen Teil von Krankheiten verstecken sich psychosoziale Notlagen, d.h. der Patient hat keine Krankheit, aber er ist krank, d. h. leidend und bedürftig. Das Leiden ist wahr: Leiden ohne Krankheit spricht eine eindeutige Sprache Richtung psychosozialer Notlagen. Hierfür sind Sozialarbeiterinnen die Spezialisten.» Bevor Ihr Mandant sein Leiden somatisiert, machen Sie ihn auf diesen Zusammenhang aufmerksam und empfehlen ihm, sich professionelle Unterstützung zu suchen.

Welches Verhalten kränkte den Mandanten tatsächlich? Welche Bedürfnisse müssten unabhängig vom Urteil erfüllt sein, damit ihr Mandant seinen inneren Frieden wieder findet? Was veranlasste die andere Konfliktpartei zur entsprechenden Tat? Kann ihr Mandant dieses Verhalten nachvollziehen? Wie ergeht es den Mandanten während des Prozesses?

Je stärker die Beziehungsebene mit Verletzungen und Enttäuschungen in einem Konflikt involviert ist, je mehr die Konfliktparteien nach der Rechtsprechung von einem konstruktiven Miteinander profitieren, umso mehr lohnt es sich, unter die Oberfläche des Geschehens zu schauen, um eine nachhaltige Lösung zu erzielen.