



# Konstruktiver Umgang mit Konflikten

Fortbildung im Seminarhaus SCHMIEDE,  
D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

**Günter W. Remmert**

Dieses Seminarskript steht unter einer [Creative Commons Namensnennung 3.0 Deutschland Lizenz \(CC BY 3.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/de/).



Sie dürfen das Werk und seinen Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen und sogar Abwandlungen und Bearbeitungen anfertigen.  
Einzige Bedingung: Nennen Sie meinen Namen sowie die volle Internet-Adresse, unter der Sie das Werk gefunden haben.

## INHALT

<b>WAS SIND KONFLIKTE?</b> .....	<b>4</b>
<b>KONFLIKTDEFINITIONEN</b> .....	<b>5</b>
<b>KONFLIKTFORMEN</b> .....	<b>6</b>
<b>WORAN SICH KONFLIKTE (AUCH SCHWELENDE) ERKENNEN LASSEN</b> .....	<b>6</b>
<b>VERDECKTE KONFLIKTE</b> .....	<b>8</b>
<b>OFFEN UND FAIR AUSGETRAGENE KONFLIKTE</b> .....	<b>8</b>
<b>WENIG KONSTRUKTIVE REAKTIONEN AUF KONFLIKTE</b> .....	<b>8</b>
<b>IM SPINNENNETZ DER ABWERTUNGEN</b> .....	<b>9</b>
<b>DIE ABWERTUNG DES ANDEREN</b> .....	<b>10</b>
<b>DIE ABWERTUNG DES THEMAS</b> .....	<b>10</b>
<b>DIE ABWERTUNG SEINER SELBST</b> .....	<b>11</b>
<b>ESKALATIONS-DYNAMIK</b> .....	<b>12</b>
<b>WIN-WIN</b> .....	<b>12</b>
<b>WIN-LOSE</b> .....	<b>13</b>

LOSE-LOSE .....	13
DEESKALATION .....	13
THOMAS-MODELL DER KONFLIKTSTILE .....	14
DAS DRAMADREIECK DER TRANSAKTIONANALYSE .....	15
DAS OPFER .....	16
DER/DIE VERFOLGER-IN .....	17
DER/DIE HELFER-IN, RETTER-IN .....	18
WIN-WIN-MODELLE .....	19
WERTSCHÄTZUNG IN KONFLIKTEN .....	20
WERTSCHÄTZUNG DES ANDEREN .....	20
WERTSCHÄTZUNG DES THEMAS .....	20
WERTSCHÄTZUNG MEINER SELBST .....	20
HILFREICHE GRUNDANNAHMEN .....	21
PROBLEMDEFINITION .....	21
WORST CASE-SZENARIO .....	21
DEFINITION DER LÖSUNG .....	21
KONFLIKTMINDERNDE VERHALTENSWEISEN .....	21
KONFLIKTVORBEUGENDE VERHALTENSWEISEN .....	22
KONFLIKTLÖSENDE FRAGEN .....	22
DEESKALATION IN WORTEN – IN TATEN .....	23
ESKALATION IN WORTEN – IN TATEN .....	24
ARBEITSBLÄTTER .....	25
WIE GEHE ICH MIT KONFLIKTEN UM? .....	25
TOP DOG LISTE .....	26
ABWERTUNGEN .....	27
MEIN KONFLIKTPARTNER .....	28
WAHRNEHMUNGSPERSPEKTIVEN .....	29
EBENEN DES GEWISSENS .....	30
FRAGEN ZUM UMGANG MIT MEINER WUT .....	31
WEGE AUS DEM DRAMADREIECK .....	32
KREATIVER UMGANG MIT KONFLIKTEN .....	33
ROLLENSPIELE .....	34
TEXTE .....	35
Aphorismen .....	35
David Bohm, Wie Konflikte eskalieren .....	37
David Bohm, Der Gedanke der Notwendigkeit .....	38
Daniel Goleman, Emotionale Brillanz .....	39
Johann Peter Hebel, Seltsamer Spazierritt .....	40
Wie man in den Wald hineinruft .....	40
Lao Tse, Tao te king 30 .....	41
Lao Tse, Tao te king 36 .....	41
Lao Tse, Tao te king 68 .....	41
Lao Tse, Tao te king 69 .....	41
Gerhard Zwerenz: Nicht alles gefallen lassen .....	42
LITERATUR .....	43

## WAS SIND KONFLIKTE?

Das Wort „*Konflikt*“ (vom lat. *confligere* = *aneinandergeraten, kämpfen*) bedeutet so viel wie „Zusammenstoß“ oder „Aufeinanderprallen“ von etwas. In der Psychologie wie in den Sozialwissenschaften spricht man von einem Konflikt dann, wenn die Konfliktparteien in einer oft gewaltsamen Auseinandersetzung miteinander im Streit liegen.

Unterschiede und Auseinandersetzungen sind etwas ganz Normales. Wo Menschen zusammen leben oder zusammen arbeiten, wird es immer wieder zu gegensätzlichen Vorstellungen kommen. Aus diesen Verschiedenheiten ergeben sich häufig Konfliktsituationen. Von entscheidender Bedeutung ist, wie sie entstehen, gemanagt, bearbeitet und gelöst werden.

Wenn im Fußball zwei Stürmer der gleichen Mannschaft zur selben Zeit auf das gegnerische Tor zulaufen und jeder mit dem Ball ein Tor schießen will, gibt es einen Konflikt. Wenn keine rasche Entscheidung gefunden wird, wer schießt, fällt überhaupt kein Tor. Dann sind sowohl die beiden Spieler als auch ihr Team die Verlierer. Passiert das öfters, wird dieser Konflikt eskalieren. Stimmt man sich jedoch untereinander ab und beide Spieler ergänzen sich bei den stürmerischen Aktionen, wird es für beide und für die gesamte Mannschaft ein Erfolg werden.

Im Falle der Fußballspieler verfolgen beide eine gute Absicht: sie wollen gewinnen. Weitere Beispiele verdeutlichen, dass häufig alle beteiligten Parteien eine gute Absicht verfolgen:

- ➔ *Eine Reihe von Mitgliedern einer Pfarrgemeinde möchte Kirchengelder zur Unterstützung der örtlichen Armen verwenden. Andere würden die Mittel lieber der Mission zur Verfügung stellen. Wieder andere Mitglieder halten einen neuen Teppichboden für die Sakristei für das dringlichste Anliegen.*
- ➔ *Ein Verkaufsleiter wünscht sich große Lagerbestände von allen Produkten, so dass den Kunden rasche Lieferung garantiert werden kann. Der Produktionsleiter will die Lagerbestände gering halten, um die Lagerkosten zu minimieren.*

Ein **Konflikt** ist ein Spannungszustand, eine Auseinandersetzung zwischen zwei oder mehreren Konfliktparteien um unvereinbar erscheinende Ziele, Werte, Interessen und Vorgangsweisen.

Ein **Konflikt** liegt dann vor, wenn zwei oder mehrere Parteien untereinander unvereinbare (oder jedenfalls unvereinbar erscheinende) Handlungsalternativen vertreten und jede Partei versucht, die andere an der Verwirklichung der gegensätzlichen Alternative zu hindern.

**Konflikte** sind wegen der Verschiedenheit menschlicher Standpunkte an sich normale Lebenssituationen und nicht außergewöhnlich. Meistens werden sie aber negativ bewertet.

**Konflikte** sind Störungen, die inneren und äußeren Druck entstehen lassen und somit den täglichen Handlungsablauf irritieren.

## KONFLIKTDEFINITIONEN

In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition des Begriffs „Konflikt“. Mit Konflikten beschäftigen sich u.a. die Psychologie, die Soziologie, die Politologie, die Friedens- und Konfliktforschung usw. Die Konfliktdefinitionen der einzelnen Disziplinen sind aufgrund der verschiedenen Betrachtungsebenen sehr unterschiedlich. Hier mein Vorschlag:

- ➔ **Ein Konflikt ist ein Beziehungsereignis, bei dem unvereinbare (oder unvereinbar erscheinende) Interessen so aufeinander treffen, dass sie von mindestens einer Seite als Beeinträchtigung oder Bedrohung erlebt werden.**

Man unterscheidet latente von manifesten, intraindividuelle von sozialen Konflikten:

<b>Latenter Konflikt</b>	Schwelt unter der Oberfläche
<b>Manifeste, offener Konflikt</b>	Zeigt sich in konkreten Worten und Handlungen
<b>Intraindividueller Konflikt (Innerpsychischer Konflikt)</b>	Spannung zwischen verschiedenen Neigungen, Bedürfnissen oder Interessen einer Person
<b>Sozialer Konflikt (Beziehungskonflikt)</b>	Zwischen zwei oder mehreren Individuen oder Gruppen

- ➔ *"Soziale Konflikte sind Spannungssituationen, in denen zwei oder mehr Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind."*  
**Bruno Rüttinger, Jürgen Sauer**, Konflikt und Konfliktlösen - Kritische Situationen erkennen und bewältigen. 2000. S. 22
- ➔ *"Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt. ... Nicht jede Unvereinbarkeit ist ein Konflikt."*  
**Friedrich Glasl**, Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 2004, S. 14-15

## KONFLIKTFORMEN

Für die Behandlung von Konflikten ist es hilfreich, den Gegenstand des Konflikts klar zu erfassen. Worum geht es eigentlich? Mehrere Formen lassen sich unterscheiden:

<b>Zielkonflikt</b>	Meinungsverschiedenheiten über das Ziel oder die Sache, die durchgeführt oder erreicht werden soll
<b>Beurteilungskonflikt</b>	Ziele oder Vorgehensweisen werden unterschiedlich bewertet. Gegensätzliche Auffassungen zur Notwendigkeit der Aufgabe
<b>Verteilungskonflikt</b>	Gegensätzliche Positionen zu Ressourcen, zur Zeit, zum Geld, zum Zugang zu Informationen und zu beteiligten Personen
<b>Beziehungskonflikt</b>	Störungen auf der mitmenschlichen Ebene
<b>Wertekonflikt</b>	Kein Konsens hinsichtlich prinzipieller Einstellungen und Werte, Grundüberzeugungen und Glaubenssätze divergieren.

Diese einzelnen Konfliktarten treten selten allein auf. Meistens treten sie kombiniert in Erscheinung.

## WORAN SICH KONFLIKTE (AUCH SCHWELENDE) ERKENNEN LASSEN

### Widerstand

- Häufiges Widersprechen
- Trotzreaktionen, Obstruktion (Verhinderungs- bzw. Verzögerungstaktik)
- Aufbauschen von Differenzen
- Betonen von Schwierigkeiten
- „Indirekter“ Widerstand in Form von „Auflaufen lassen“ bzw. „Querschießen“
- Häufige Beschwerden

### Flucht

- Vermeiden von Kontakten, Gesprächen
- Hohe Fehlzeiten
- Bitte um Versetzung
- Kündigung

**Sturheit**

- Starres Festhalten am eigenen Standpunkt
- Starres Festhalten an bisherigen Vorgehensweisen
- Pedantisches Einhalten von Vorschriften

**Konformität**

- „Nach dem Mund reden“, „schön tun“, „Rad fahren: nach oben buckeln und nach unten treten“
- Gute Vorschläge zurückhalten, auch negative Nachrichten unterdrücken
- Verbesserungsvorschläge nicht einbringen

**Formalität**

- Distanzierte Höflichkeit
- Betonen der schriftlichen Kommunikation
- Ausarbeiten formaler Regelungen für alle

**Desinteresse**

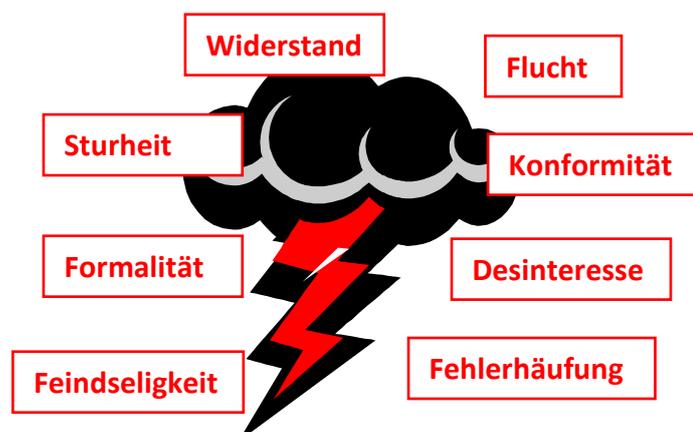
- Nur das Nötigste tun
- Entscheidungen hinausschieben, zu spät kommen
- Zeichen von Niedergeschlagenheit

**Feindseligkeit**

- Verletzende, herabsetzende Bemerkungen
- Nichtanerkennung guter Leistungen
- Herstellen eines gereizten Klimas durch Gerüchte, Intrigen, Denunzieren, Mobbing

**Fehlerhäufung**

- Hohe Ausschussquote
- Hohe Reklamationsquote
- Starke Kostensteigerungen



**VERDECKTE KONFLIKTE**

- behindern den Informationsaustausch und kosten viel Zeit,
- führen zu unproduktiven Reaktionen der Beteiligten (faule Kompromisse, überzogene Konkurrenz, Intrigen),
- häufen Ärger an, der zu Reizbarkeit, Dauerstress und Erkrankungen führen kann.

**OFFEN UND FAIR AUSGETRAGENE KONFLIKTE**

- verbessern den Informationsstand,
- führen zu Verbesserungen und Innovationen in der Sache und in den Beziehungen,
- bewirken, dass sich die Beteiligten erleichtert fühlen und stärker motiviert sind.

**WENIG KONSTRUKTIVE REAKTIONEN AUF KONFLIKTE****Angriff**

Durchsetzen, Erzwingen, „Ich oder Du“, Drohungen und Einsatz von Macht. Diese Vorgangsweisen können Rachegefühle auslösen.

**Unterwerfung**

Nachgeben, auf eigene Ziele verzichten, Meinungsverschiedenheiten nicht hochspielen, sie glätten, harmonisieren. Dies kann zu Frust führen.

**Verharmlosung**

Faule Kompromisse, jeder rückt von seinen ursprünglichen Forderungen ab. Einigung erfolgt lediglich auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner, um erst einmal Ruhe zu haben. Die Gefühle der Beteiligten werden nicht ernst genommen. Keiner ist so richtig zufrieden.

**Flucht**

Vermeidung, Rückzug, gar nichts tun, latente Konflikte ja nicht aufrühren. Probleme unter den Teppich kehren. Dieses Verhalten kann Hilflosigkeit und Ablenkung bewirken.



## IM SPINNENNETZ DER ABWERTUNGEN



Wie entstehen Konflikte? Die Ursprungsgeschichten sind so vielfältig wie das Leben selbst. Als generellen Nenner kann aber festgestellt werden, dass Konflikte durch Abwertungen entstehen. Sie vertiefen und verbreitern sich, steigern sich, eskalieren durch weitere Abwertungen.

Das geheime Drehbuch des Konfliktverlaufs wird davon bestimmt, ob Abwertungen verfestigt, ja zementiert werden, neue Abwertungen hinzukommen oder im Gegenteil Abwertungen zurückgenommen, abgeschwächt und aufgelöst werden.

Was einer konstruktiven Kommunikation und Konfliktlösung im Wege steht, sind im Wesentlichen unterschiedliche Varianten von drei Grundabwertungen: Abwertungen des Anderen, Abwertungen eines Themas und Abwertungen seiner selbst.

- Ein Mitarbeiter spricht mit Ihnen als Führungskraft in einem beleidigenden Ton, der die Grenze zwischen Sarkasmus und Unbotmäßigkeit klar überschreitet. – Eine Abwertung Ihrer Führungsrolle und Ihrer Person.
- Ihr Chef hat Sie gerade zu einem Termin verdonnert, den Sie unmöglich einhalten können. Da er Ihnen zu verstehen gegeben hat, dass jeder Widerspruch zwecklos scheint, melden Sie sich krank. – Abwertungen Ihrer selbst und eines wichtigen Themas (der Arbeitsbeziehung zwischen ihnen beiden).
- Ihr Sohn kommt mit einer neuen bildschönen Tätowierung nach Hause, der Ihren Blutdruck in Rekordhöhen treibt. – Abwertung Ihrer selbst, wenn Sie sich fragen, was Sie in der Erziehung alles falsch gemacht haben. Abwertung Ihres Sohnes, wenn Sie explodieren und ihn anschreien und beschimpfen.
- Eine Firma führt in Auftrag gegebene Arbeiten weder termingerecht, noch in der vereinbarten Qualität aus. – Abwertung des Auftrags und vielleicht auch des Auftraggebers.

Jeder Mensch hat immer wieder neue Auseinandersetzungen zu bewältigen. Wir haben Erwartungen und wenn unsere Mitmenschen sie nicht erfüllen, sind wir enttäuscht. Rechtsanwälte sprechen in solchen Fällen von „Vertragsbruch“, am Arbeitsplatz nennt man es „mangelndes Engagement“, bei Freunden grämen wir uns über Vertrauensstörungen und wenn der Sohn der „Übeltäter“ ist, wettern wir über die „Jugend von heute“.

Das Gegenteil der Abwertung ist wertschätzendes Reden und Handeln. Ehrliche Wertschätzungen führen dazu, Konflikte zu deeskalieren, sie konstruktiven Lösungen zuzuführen und letztendlich sogar, viele Konflikte bereits von vornherein zu vermeiden. Was einer konstruktiven Kommunikation und Konfliktlösung im Wege steht, sind im Wesentlichen unterschiedliche Varianten von drei Grundabwertungen.

## DIE ABWERTUNG DES ANDEREN

Einige Beispiele:

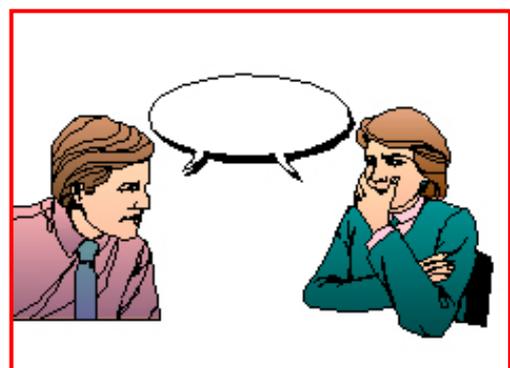
- **Ich werte den/die anderen generell ab**  
Absprechen des Menschseins  
Verweigerung grundlegender Menschenrechte
- **Angriff auf die Ehre des anderen**  
Beschimpfung, Beleidigung, Unterstellung  
*Bei dir/euch piepst's wohl!*  
*Du bist ja krank ... ein Psychopath!*  
Eine häufig gebräuchliche Form ist auch das so genannte „negative Gedankenlesen“, bei der die Stellungnahme der anderen Seite sprachlich vorweg genommen wird: *Du wirst das sicher nicht verstehen! ... Du bist garantiert dagegen! ... Du hältst ja doch nichts davon!*
- **Angriff auf die Seele des anderen**  
Herabsetzung, Demütigung, Übergehen, Mobbing
- **Attacke auf die körperliche Unversehrtheit des anderen**  
Körperlicher Angriff, Gewalttätigkeit
- **Vorwürfe, Schuldzuweisungen**  
Häufung von Du-Sätzen auf dem Höhepunkt von Konflikten  
*Wenn Du nicht ... (damit angefangen hättest) ... Du bist schuld und musst bestraft werden!*
- **Ich werte die Fähigkeiten des anderen zur Konfliktlösung ab**  
*Mit dem kann man doch nicht zusammenarbeiten! Das ist für mich kein Gesprächspartner!*
- **Ich mache den/ die anderen unfähig**  
Verweigerung des Dialogs  
*Alle Briefe sende ich ungeöffnet mit ANNAHME VERWEIGERT zurück!*
- **Abschaffung des anderen**  
Der andere ist nicht mehr für mich da. Behandle ihn wie Luft, blicke durch ihn hindurch, würdige ihn keines Blickes, geschweige denn einer Antwort. Totschweigen. Sprachlich auf die Spitze bringt dies die Wiener Redensart: „*ned amoi ignoriern*“ (*Nicht einmal ignorieren!*)



## DIE ABWERTUNG DES THEMAS

Einige Beispiele:

- **Ich werte das Thema generell ab**  
*Das ist überhaupt kein Problem!*  
*Für andere war das noch nie ein Problem!*  
*Das gab es bei uns noch nie!*  
*Das gibt's doch gar nicht!*  
*Das redest du dir bloß ein!*



- **Ich werte die Bedeutung des Themas ab**

*Ich sehe zwar, dass es da einen Konflikt gibt, aber so schlimm ist es nun auch wieder nicht.*

Verallgemeinerung des Problems

*Das ist nicht nur das Problem unserer Abteilung, sondern der ganzen Firma, unserer ganzen Gesellschaft, unseres Jahrhunderts ...*

Durch genügend große Abstraktion wird Konkretheit vermieden.

- **Ich werte die Lösbarkeit des Themas ab**

*Da haben sich schon viele den Kopf drüber zerbrochen.*

*Da kann man nichts machen.*

- **Umformulierung oder Neuformulierung des Themas**

*Dabei handelt es sich doch ... im Grunde um ...*

## **DIE ABWERTUNG SEINER SELBST**

Einige Beispiele:

- **Ich werte mich selbst generell ab**

*Bei mir stimmt etwas nicht.*

*Ich mache alles falsch.*

*Ich kann das nicht.*

*Ich werde das nie lernen!*

- **Ich werte Grundbedürfnisse oder Grundrechte meiner selbst ab**

das Recht eine eigene Meinung, eine eigene Weltsicht und einen eigenen Rhythmus und Stil zu haben, das Recht, sich ausdrücken zu dürfen usw.

- **Ich werte meine eigenen Fähigkeit zur Lösung des Problems ab**

*Da mag es zwar Lösungen geben, aber ich schaffe es nicht.*

- **Ausagieren**

Viel Wirbel um nichts. Wutanfälle, hysterische Reaktionen, Über-Reaktionen.

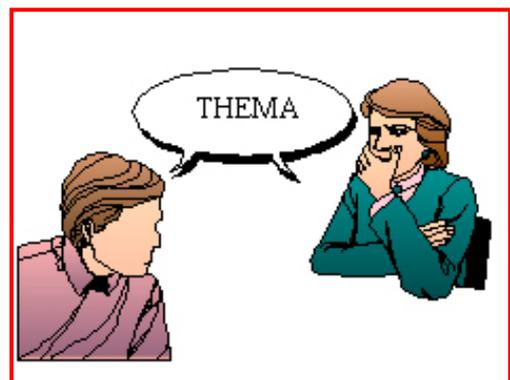
Lenken wir mal die Aufmerksamkeit auf etwas anderes!

- **Ich mache mich unfähig.**

Sich so verhalten, dass ich krank werde.

Gewalttätigkeit gegen sich selber.

Selbstverletzendes oder selbstgefährdendes Verhalten.



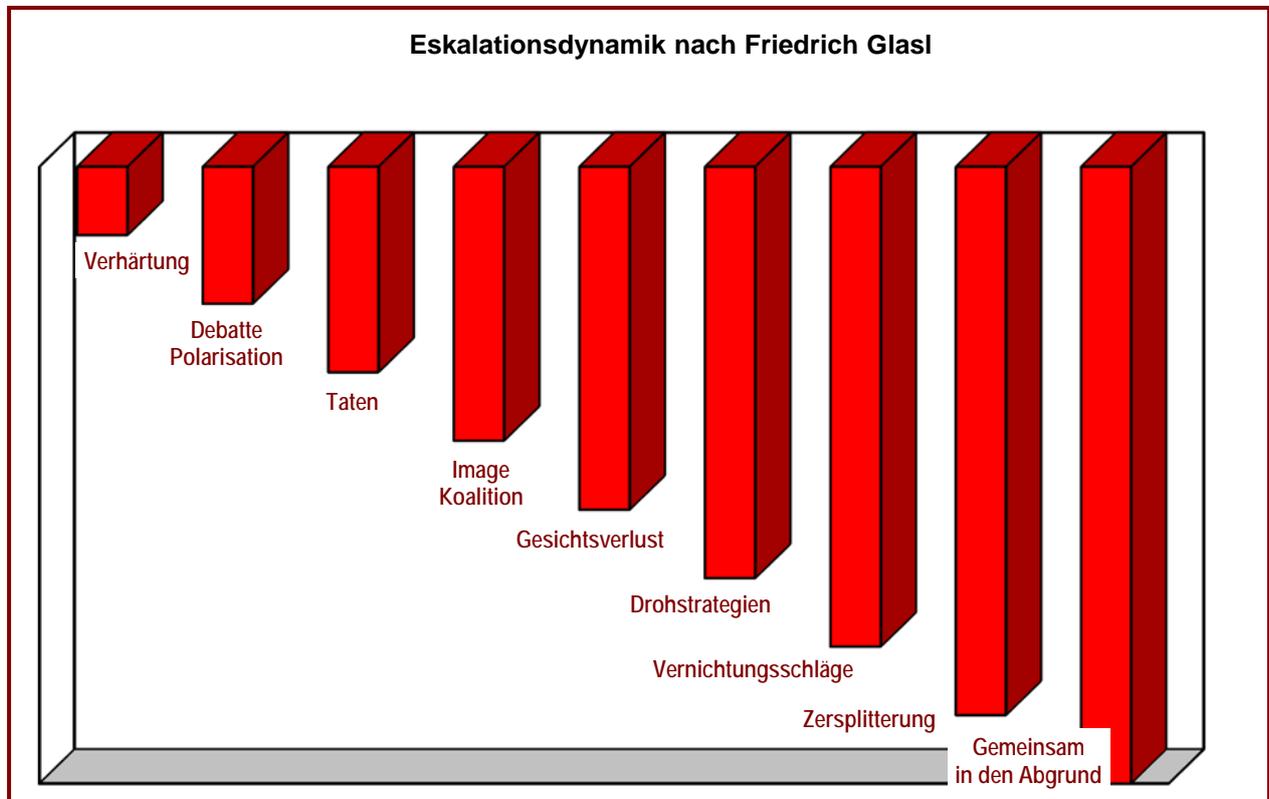
## ESKALATIONS-DYNAMIK

In den ersten drei Konfliktformen können beide Konfliktparteien noch gewinnen: **Win-Win**.

Bei den nächsten drei verliert eine Partei, während die andere gewinnt: **Win-Lose**.

In den letzten drei Konfliktformen verlieren beide Parteien: **Lose-Lose**.

Die unterschiedlichsten Konflikte lassen sich damit analysieren: Rosenkriege, Konflikte zwischen Kollegen oder Schülern und auch Konflikte zwischen Staaten.



## WIN-WIN

### 1. Verhärtung

Die Standpunkte verhärten sich und prallen aufeinander. Das Bewusstsein bevorstehender Spannungen führt zu Verkrampfungen. Trotzdem besteht noch die Überzeugung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind. Noch keine starren Parteien oder Lager.

### 2. Polarisation und Debatte

Es findet eine Polarisation im Denken, Fühlen und Wollen statt. Es entsteht ein Schwarz-Weiß-Denken und eine Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit.

### 3. Taten statt Worte

Die Überzeugung, dass Reden nichts mehr hilft, gewinnt an Bedeutung und man verfolgt eine Strategie der vollendeten Tatsachen. Die Empathie mit dem anderen geht verloren, die Gefahr von Fehlinterpretationen wächst.

## WIN-LOSE

### 4. Sorge um Image und Koalition

Die Gerüchte-Küche kocht, Stereotypen und Klischees werden aufgebaut.  
Die Parteien manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen und bekämpfen sich.  
Man wirbt um Anhänger.

### 5. Gesichtsverlust

Es kommt zu öffentlichen und direkten Angriffen, die auf den Gesichtsverlust des Gegners zielen.

### 6. Drohstrategien

Drohungen und Gegendrohungen nehmen zu.  
Durch das Aufstellen von Ultimaten wird die Konflikteskalation beschleunigt.

## LOSE-LOSE

### 7. Begrenzte Vernichtungsschläge

Der Gegner wird nicht mehr als Mensch gesehen. Begrenzte Vernichtungsschläge werden als passende Antwort durchgeführt. Umkehrung der Werte: ein relativ kleiner eigener Schaden wird bereits als Gewinn bewertet.

### 8. Zersplitterung

Die Zerstörung und Auflösung des feindlichen Systems wird als Ziel intensiv verfolgt.

### 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.

## DEESKALATION

Diesem Diagnoseschema weist **Friedrich Glasl** folgende Strategiemodelle zur Deeskalation zu:

Stufe 1 - 3: Moderation

Stufe 3 - 5: Prozessbegleitung

Stufe 4 - 6: Sozio-therapeutische Prozessbegleitung

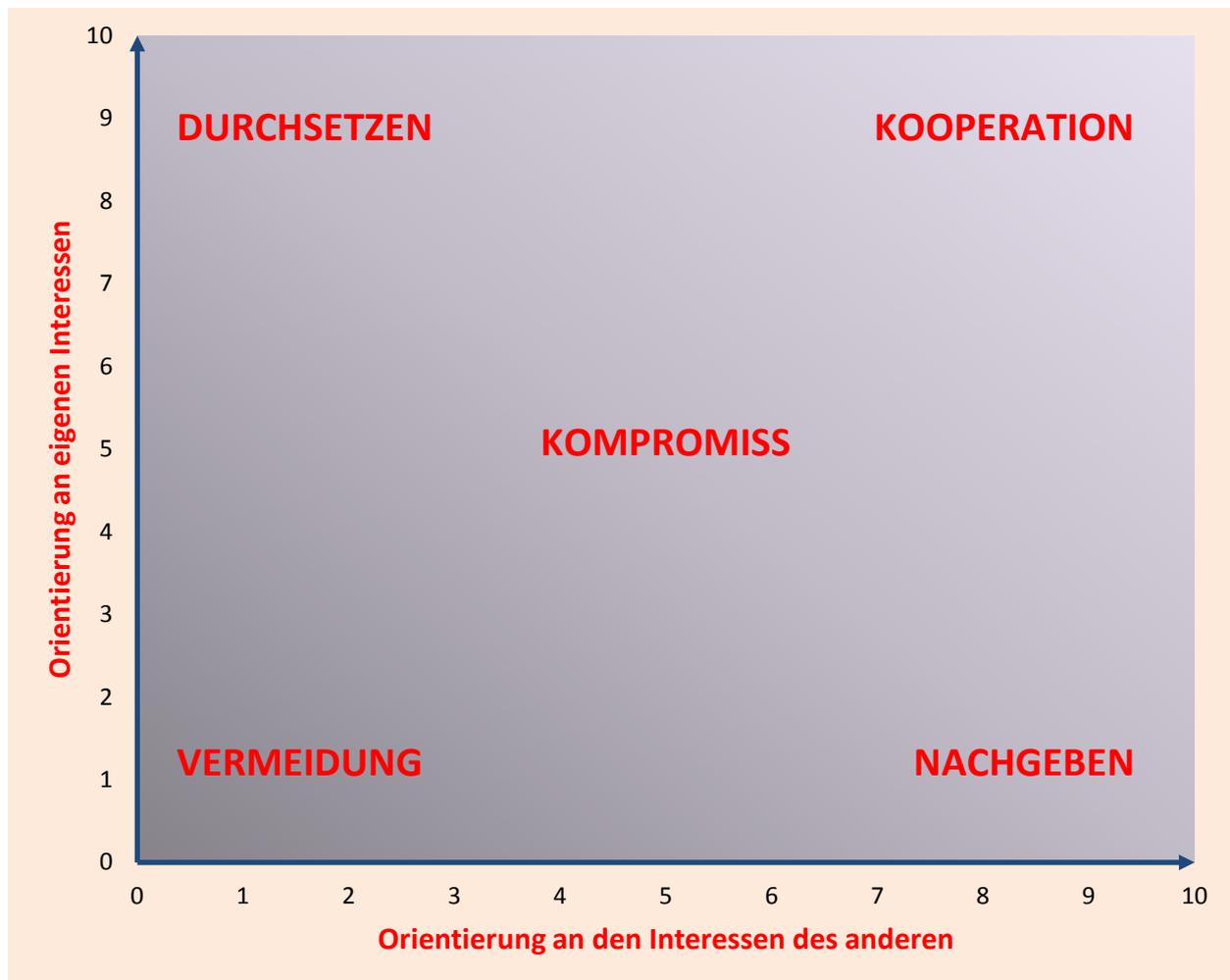
Stufe 5 - 7: Vermittlung / Mediation

Stufe 6 - 8: Schiedsverfahren / Gerichtliches Verfahren

Stufe 7 - 9: Machteingriff

(Friedrich Glasl, **Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater**. 3. Auflage Bern, Stuttgart 1992, 215 ff.)

## THOMAS-MODELL DER KONFLIKTSTILE



### 1/1: Vermeidung – Beide Seiten verlieren

Mögliche Ziele: Vermeidung, Vertagung, Verschiebung, Ignorieren, Aussitzen.

### 9/1: Durchsetzen – Ich bekomme alles, die andere Seite nichts

Durchsetzung auf Kosten der anderen Seite, konkurrieren, gewinnen.

### 1/9: Nachgeben – Die andere Seite bekommt alles, ich gehe leer aus

Vermeidung, Anpassung, Unterordnung, gewähren lassen, gewinnen lassen.

### 5/5: Kompromiss – Beide Seiten gewinnen und verlieren etwas

Moderate Konkurrenz und Selbstbehauptung, Gemeinsamkeiten im Vordergrund.

### 9/9: Kooperation – Beide Seiten gewinnen

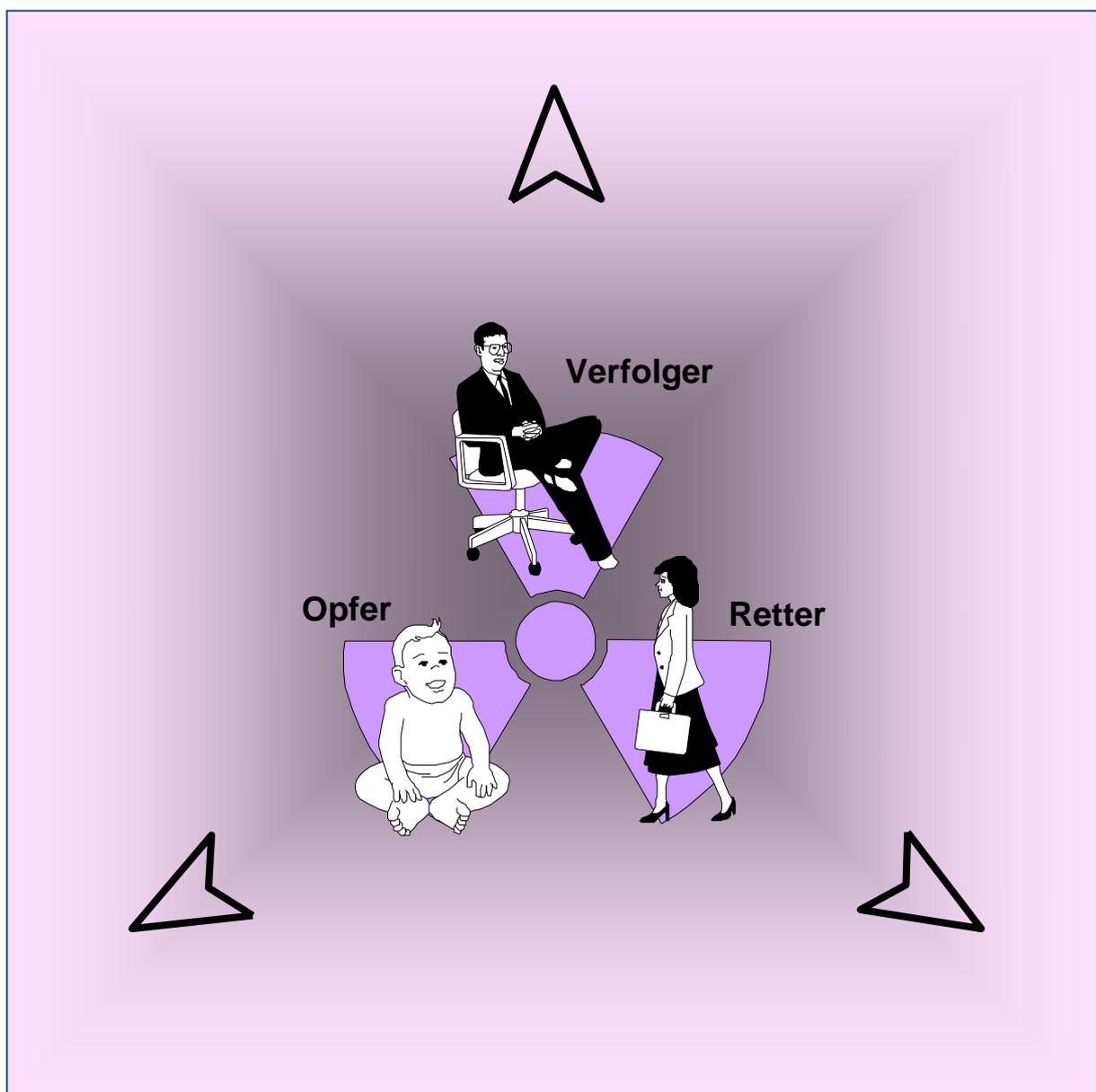
Jede Seite gewinnt (im Idealfall können beide Seiten 100% ihrer Interessen verwirklichen), Kooperationswillen realisieren, neue Lösungen herstellen.

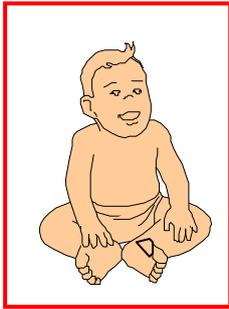
**(Kenneth W. Thomas 1976)**

## DAS DRAMADREIECK DER TRANSAKTIONANALYSE

Die Transaktionsanalytiker ließen sich durch die Ausführungen von **Stephen Karpman** zur kommunikationspsychologischen Einsicht anregen, dass die Einnahme einer Rolle im Alltag den Kommunikationspartner dazu verführt, die dazu komplementäre Rolle einzunehmen.

In bildlicher Darstellung werden die drei komplementären Rollen in einem Dreieck aufeinander bezogen: das **Dramadreieck**. Obgleich fast jeder von uns bereits in Alltagssituationen, erst recht in kritischen Situationen, die Neigung hat, eine bestimmte der drei Rollen bevorzugt einzunehmen, kann es bei Auseinandersetzungen immer wieder zu Rollenwechseln kommen.





## DAS OPFER

**Gesellschaftliche Rolle:** Patient, Klient, der/die Waise, Kind, SchülerIn, Lehrling, AuszubildendeR, der/die Behinderte, Invalide, Unfallopfer, Abhängige und Untergebene, sozial Schwache; jemand, dem Unglück oder Unrecht widerfuhr, Geisel, Flüchtling, SüchtigeR.

**Verhaltensmuster/Teilpersönlichkeit:** Abhängigkeit, Unselbständigkeit, Muttersöhnchen, Schwächling, Hypochonder, Versager, Verlierer; alleingelassenes, verletztes Kind; Opferlamm, MartyrerIn, der/die Unterwürfige, übertriebene Anpassung an Anstandsregeln und Formalitäten.

**Gefühle:** Ausgenutzt werden, Abhängigkeit, gedemütigt sein, bloßgestellt werden, vorgeführt, benutzt werden, Gefühl, wenig tun zu können, Antriebslosigkeit, Hoffnungslosigkeit, Traurigkeit, Depression, Dunkelheit, Schwere, Schmerz, Ohnmacht, allein sein, Einsamkeit, Angst, Schuldgefühle, Scham.

**Körperhaltung:** Hochgezogene Schultern als Angsthaltung. Gebeugter Oberkörper als Demutsgeus. Verschränkte Arme als Schutzgebärde. Kein oder wenig Kontakt mit dem Boden. Eingeschnürter Bauch. Starrer, festgehaltener Blick. Vor sich auf den Boden blicken und Blickkontakt mit dem Gesprächspartner vermeiden. Eingeschränkter Bewegungsradius. Verhaltene Gebärden - nur nicht zu viel Raum einnehmen!

**Redensarten/Mottos:** "Wenn Du meinst..." "Wenn Du nichts dagegen hast..." "Ich muss jetzt..." "Ich darf nicht..." Entschuldigungen, Erklärungen. Haltung: "Niemand will mit mir spielen." Motto "Du wirst schon recht haben. Ich tu, was Du willst."

**Über-Ich:** Man muss im Leben viel schlucken!

**Schädliche Form:** Sich an Schwachsein und Abhängigkeit gewöhnen, Konflikten ausweichen, sie prinzipiell vermeiden, Fremdbestimmtheit, Patienten-Karriere, indirekt Macht ausüben (Schwachheit als Druckmittel), anderen ein schlechtes Gewissen und Schuldgefühle machen, Schuldzuweisungen an andere, Flucht in die Krankheit, Verlust an Selbstvertrauen, Passivität, Wehleidigkeit, Selbstmitleid, Energielosigkeit, Verantwortung abgeben, Schmarotzertum, Selbstaufgabe, sein Selbstwertgefühl von anderen abhängig machen, selbstdestruktiv, „arschkriecherisch“, „autoritärer Charakter“. Begabung zum Dramatisieren und Ausagieren. Besondere Probleme: Wiederholung, Geiselsyndrom (Geisel heiratet später im Gefängnis den Geiselnnehmer).

**Grundenergie:** Einwilligung in die eigene Begrenztheit und Endlichkeit.

**Befreiung:**

Fragen: Wie und wodurch habe ich dazu beigetragen, zum Opfer zu werden? Welchen Gewinn habe ich daraus? Selber aktiv sein, für sich und andere Verantwortung übernehmen, Verhaltensalternativen entwickeln und ausprobieren. Eigene Entscheidungen. Hilfe organisieren. Akzeptanz von Strukturen und Regeln. Würde und Erfahrung bei anderen und sich selbst akzeptieren. Humor. Bescheidenheit und Demut. Entwicklung von Willensstärke. Das eigene Schicksal nehmen und etwas daraus machen. Motto: "Aus der Schwäche Stärke entwickeln".

**DER/DIE VERFOLGER-IN**

**Gesellschaftliche Rolle:** Rechtsanwalt, Kritiker, Richter, Ankläger, Staatsanwalt, Prophet, moralische Autorität, kritischer Journalist, Ankläger, Robin Hood, Robin Wood, Revisor, Kontrolleur, Polizist.

**Verhaltensmuster/Teilpersönlichkeit:** Scharfrichter, Kritikaster, BeobachterIn, RebellIn, Perfektionist, Supermann/frau, RächerIn, Moralapostel, Moralante, Gouvernante, Hexe, Motto: „*Ich werde dich schon kleinkriegen!*“, Feldweibel, Besserwisser.

**Gefühle:** Macht, Triumph, Rache, Wut, unbewusst vielleicht Angst (nach dem Motto: Angriff ist die beste Verteidigung!), Überheblichkeit, Eitelkeit, Angriffslust,

**Körperhaltung:** Von oben herab schauen, sich in die Brust werfen, die Nase hoch tragen.

**Redensarten/Mottos:** „Das ist unerhört! Da muss ich mal nach dem Rechten schauen!“

**Über-Ich:** Starke moralische Überzeugungen, starke Ideale.

**Schädliche Form:** Herabsetzung anderer, Vermittlung von Schuldgefühlen, Verletzung des Selbstwertgefühls anderer, Konflikte schaffen und verschärfen, sich selbst einsam machen, Frechheit, Rache, Ressentiment, Beziehungen verhindern oder zerstören, Moralismus, Überheblichkeit, Zynismus, Außenseitertum.

Besondere Probleme: Verschiebung der aggressiven Energie.

**Gewinn:** Selbstbewusstsein des Gerechten.

**Grundenergie:** Distanz, Ordnung und Unterscheidung, Wahrheits- und Gerechtigkeitssinn.

**Befreiung:** Einschaltung eines neutralen Vermittlers, Machtlegitimation, Vergebung, Vermenschlichung der Ideale. Sich selber das erlauben, was man sich und dem kritisierten Anderen verbietet. Rahmen setzen. Engagement für eigene und fremde Rechte. Humor. Rückführung der Aggression auf ihren Ursprung. Verschiebung der aggressiven Energie auf einen symbolischen Ausdruck. Barmherzigkeit. Sich selber Schwächen zugestehen.



## DER/DIE HELFER-IN, RETTER-IN

**Gesellschaftliche Rolle:** Arzt, Krankenschwester, Vater und Mutter, Kindergärtnerin, LehrerIn, TherapeutIn, PsychologeIn, SeelsorgerIn, SozialarbeiterIn, EntwicklungshelferIn.

**Verhaltensmuster/Teilpersönlichkeit:** der Pfadfinder, die gute Tochter, die Ehefrau als Krankenschwester, the overprotective mother, überbeschützend, „betüdelnd“ (umgangssprachlich für übertrieben umsorgend), Seelsorger, Altruist, "Selbstaubeuter", Workoholic.

**Gefühle:** lebt auf durch Anerkennung seines/ihrer Einsatzes.

**Körperhaltung:** Immer in Aktion, immer auf dem Sprung, jemandem zu helfen.

**Redensarten/Motto:** „Allzeit bereit“

**Über-Ich:** z.B. „So einfach ist mein Leben - immer nur geben!“

**Hilfreiche Energie:** Kompetenz, Überlegenheit, Erfahrungsvorsprung, Autorität, Reife, Interesse für andere, Einsatz für Mitmenschen, Einfühlungsgabe, Mitleid und Mitgefühl, Empathie, Engagement, Liebe, "I love you" - Haltung, Solidarität.

**Schädliche Form:** Macht, autoritäres Verhalten, Idealismus, Schaffen von Abhängigkeit, Überfahren und Entmündigen, das Leben des anderen mehr als zuträglich bestimmen, Entwicklung von Eigenständigkeit verhindern, eigene Bedürfnisse hintanstellen und gar nicht wahrnehmen, den anderen für sich selbst benützen (z.B. als Lebenserfüllung).

**Gewinn:** Ich tue etwas Gutes!

**Grundenergie:** Liebe, Kontakt und Nähe.

**Befreiung:** Abwarten und Geduld. Einübung des Nicht-Wissens, des Nicht-Eingreifens. Für sich selbst verantwortlich sein, sich helfen und beschenken lassen, auf eigene Bedürfnisse ebenso wie auf die der anderen achten. Abwarten, bis ich um Hilfe gebeten werde. Fragen, ob ich Hilfe geben soll. Auf Ausgleich im Geben und Nehmen achten. Humor. Positive Stellvertretung: Aufgaben an andere delegieren.

## WIN-WIN-MODELLE

"To win" kommt aus dem Englischen und bedeutet *gewinnen*.

Es geht darum, dass beide Seiten, beide Konfliktparteien am Schluss als Gewinner dastehen.

Damit dies erreicht werden kann, gelten folgende Grundsätze:

1. Akzeptieren und Achten des Gesprächspartners
2. Einführendes Verstehen, aktives Zuhören
3. Empfindungen klar und ehrlich kundtun
4. Aufgeschlossenheit für Änderungen von Tatsachen und Empfindungen zeigen
5. Gespräch ohne Maximalforderungen angehen

### Verhaltensweisen, die eine Konfliktlösung

<b>erleichtern:</b>	<b>erschweren:</b>
<p>Problem(e) des Partners aus seiner Sicht zu erfassen suchen.</p> <p>Den anderen als gleichwertigen Partner akzeptieren.</p> <p>Gemeinsam das Problem analysieren.</p> <p>Finden von gemeinsamen Problemlösungsansätzen, ohne die eigenen Lösungen als endgültig zu betrachten.</p> <p>Hilfestellung anbieten.</p> <p>Die Wirkung des Partners auf einen selbst mitteilen.</p> <p>Den Partner auf mögliche verbindende Elemente aufmerksam machen, ohne ihn zu bedrängen.</p> <p>Verwirklichung einer kooperativen Haltung.</p>	<p>Sachzwänge verschieben, die eine Aussprache verhindern.</p> <p>Dem anderen allein die Schuld geben.</p> <p>Dem Konfliktpartner drohen.</p> <p>Lösungen allein nur von der Gegenseite erwarten.</p> <p>Den Partner als Person abwerten.</p> <p>Problem(e) verniedlichen.</p> <p>Pauschal verurteilen.</p> <p>Den Konfliktpartner auf seine "wunden Stellen" ansprechen.</p> <p>Dem anderen Unwahrheiten unterstellen.</p> <p>Zynismus und Ironie ins Gespräch bringen bzw. den anderen oder die Sache lächerlich machen.</p>

Für die konkrete Konfliktbehandlung haben sich sechs Schritte in der Praxis bewährt:

1. Den Konflikt aus verschiedenen Perspektiven beschreiben
2. Nach möglichen Lösungen suchen
3. Die Lösungsvarianten bewerten
4. Sich für eine oder mehrere Lösungsvarianten entscheiden
5. Lösungsschritte konkret umsetzen
6. Den Lösungsprozess immer wieder überprüfen und an die geänderte Situation anpassen

## WERTSCHÄTZUNG IN KONFLIKTEN

### WERTSCHÄTZUNG DES ANDEREN

Ansprechen mit Namen

Sprechen in gleicher Augenhöhe

Ausreden lassen, Aktives Zuhören

*Ich bin froh, dankbar, dass Du das Thema angeschnitten hast.*

*Danke für Deine Rückmeldung. Ich werde darüber nachdenken.*

*Ich bin dankbar, dass Du Dir Zeit genommen hast.*

*Ich finde es hilfreich, dass Du Deine Perspektive mitteilst.*

*Prima, dass Du nicht zur Tagesordnung übergehst, sondern Dir weitere Gedanken gemacht hast.*

*Was ist Dein Lösungsvorschlag?*

*Was war aus Deiner Perspektive bisher nützlich?*

*Was sollten wir Deiner Meinung nach auf jeden Fall beibehalten?*

*Welche Spielregeln schlägst Du für die nächste Zeit vor?*

### WERTSCHÄTZUNG DES THEMAS

*Wo drückt der Schuh derzeit am meisten?*

*Was ist bisher gut und sollte möglichst auch so bleiben?*

*Das ist ein wichtiges Thema!*

*Ja, das ist schlimm, schwer, gravierend, wichtig!*

*Wenn wir dieses Thema angehen, dann kann sich vieles verbessern.*

*Gut, dass endlich dieser Konflikt auf dem Tisch ist.*

*Gefahr erkannt, Gefahr gebannt.*

*Was genau gehört alles zu diesem Konflikt?*

*Wie gehen eigentlich andere mit einem solchen Konflikt um?*

### WERTSCHÄTZUNG MEINER SELBST

Auf das eigene Wohlergehen achten.

Sich schützen.

Sich nicht unnötig einer Gefahr aussetzen.

Sich möglichst nicht überfordern.

Sich eine eigene Meinung erlauben.

Eventuell einen Vermittler einbeziehen.

Welchen Beitrag zur Konfliktlösung könnte ich selbst leisten?

*Ich habe schon so viel im Leben gelernt, ich werde auch noch das lernen ...*

*Aus meiner Perspektive schaut dies folgendermaßen aus ...*

*Wenn dieses Thema schon so schwierig ist, dann werde ich darauf achten, dass ich nicht unnötig darunter leide ... in Mitleidenschaft gezogen werde.*

## **HILFREICHE GRUNDANNAHMEN**

- Gegenseitiger Respekt
- Das „Problem“ oder die „Streitsache“ wird gemeinsam neu definiert
- Ernsthafter Wille aller Parteien zur partnerschaftlichen Lösung
- Flexibilität im Ablauf

## **PROBLEMDEFINITION**

- Was genau ist das Problem oder die Streitsache?
- Warum genau halten Sie (Ihr Streitpartner) das Problem für (k)ein Problem?
- Für welche anderen Beteiligten ist das Problem ebenfalls (k)ein Problem? Warum?
- Feststellung von dem, was nicht strittig ist
- Gibt es einen Zeitpunkt oder Zeitraum, in dem das Problem nicht existent war?

## **WORST CASE-SZENARIO**

- Womit ist zu rechnen, wenn das Problem nicht gelöst wird?
- Was könnte geschehen, wenn sich nichts verändert?
- Wie oder wodurch könnte das Problem noch eskalieren?
- Wie könnte man das Vorhaben torpedieren oder sabotieren?

## **DEFINITION DER LÖSUNG**

- Mal angenommen, das Problem hätte sich aufgelöst. Wann und woran genau würden Sie das bemerken?
- An welchem Verhalten Ihres Streitpartners könnten Sie erkennen, dass er in Richtung Lösung unterwegs ist?
- Woran könnte Ihr Streitpartner dies bei Ihnen erkennen?

## **KONFLIKTMINDERNDE VERHALTENSWEISEN**

Grundsätzlich davon ausgehen, dass jeder Konflikt ein lösbares Problem darstellt, dessen partnerschaftliche Lösung für alle Parteien einen Nutzen hat.

Eingehen auf den/die anderen durch

- **Direkte Kommunikation**, um sich und die eigenen Probleme darzustellen. Das Verhalten darf echt und transparent, darf authentisch sein.

- **Einfühlungsvermögen** in den/die anderen:  
*"Mich interessiert dein Problem.  
Ich möchte gern verstehen, warum du dich so verhältst."*
- **Nein sagen können**, ohne zu verletzen, ohne zu demotivieren:  
*„Du interessierst mich weiter als Person,  
auch wenn wir in diesem Punkt sachlich anderer Meinung sind."*
- **Toleranz für Gegensätze:**  
Durch Meinungsverschiedenheiten sollte man sich nicht gleich aus dem Gleichgewicht bringen lassen. Zwischen Schwarz und Weiß gibt es viele Grautöne, ganz zu schweigen von den Farben.
- **Das Aushalten von Spannungen**,  
die man nicht sofort aus der Welt schaffen kann.

## **KONFLIKTVORBEUGENDE VERHALTENSWEISEN**

- Unnötige Belehrungen, Verbesserungen und Urteile vermeiden
- Lernen, zu den eigenen Fehlern, Schwächen und Irrtümern zu stehen
- Provokationen und Kampfansagen nicht annehmen
- Konfliktpartner nicht unvorhergesehen vor neue Probleme stellen
- Probleme, die sich andeuten, von vornherein immer auch aus der Sicht des Partners aufnehmen und verarbeiten
- Alte Wunden und Kränkungen nicht wieder aufreißen, sondern ruhen lassen
- Alte und verhärtete Urteile übereinander innerlich revidieren
- Sich für einen beiderseitigen Neuanfang entscheiden, noch bevor ein neues Problem auftaucht
- Daran arbeiten, mit Belastungen und Drucksituationen besser umgehen zu können

## **KONFLIKTLÖSENDE FRAGEN**

*"Habe ich Sie richtig verstanden?"*

*"Wie beurteilen Sie das?"*

*"Was halten Sie davon?"*

*"Bringt Ihnen das etwas?"*

*"Sagt Ihnen das zu?"*

*"Wie stehen Sie dazu?"*

*"Stimmt's?"*

## DEESKALATION IN WORTEN – IN TATEN



## ESKALATION IN WORTEN – IN TATEN



## ARBEITSBLÄTTER

### WIE GEHE ICH MIT KONFLIKTEN UM?

	stimmt	stimmt teilweise	stimmt nicht
1. Ich mache mir klar, wo es mögliche Konfliktherde gibt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ich packe Konflikte aktiv an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ich zeige die Bereitschaft, an einer gemeinsamen Lösung zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ich steuere nicht vorschnelle Lösungen an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ich signalisiere dem Konfliktpartner, dass ich ihn als Menschen schätze.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ich versetze mich in die Position meines Konfliktpartners.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ich nehme eine Metaposition ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ich hole neutrale Hilfe, wenn ich selbst betroffen bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ich habe mit dem Konfliktpartner Geduld.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ich strebe einen Konsens an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ich verschärfe die Fronten nicht zusätzlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ich schaffe mir Rückzugsmöglichkeiten ohne Gesichtsverlust.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**TOP DOG LISTE**

Möglichst rasch, d.h. ohne langes Nachdenken und ohne Selbstzensur, schreibe ich in der ersten Spalte hintereinander herunter, was ich alles tun oder lassen sollte.

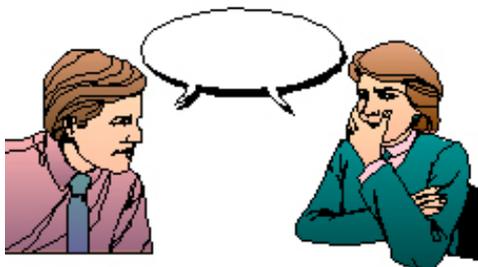
Später versuche ich zu identifizieren, wer mich diese Maximen gelehrt oder wer sie vielleicht unausgesprochen vermittelt haben könnte. In der mittleren Spalte vermerke ich den (Vor-) Namen dieses Menschen (z.B. Vater, Mutter, Lehrer, Tante, Onkel, Opa, Oma, Pfarrer usw.). Nach einer Bedenkzeit formuliere ich in der Ich-Form meine heutige persönliche Stellungnahme.

Ich sollte ...	Autor?	Pers. Stellungnahme

**ABWERTUNGEN**



**DES ANDEREN**



**DES THEMAS**



**SEINER SELBST**

**MEIN KONFLIKTPARTNER**

Denken Sie bitte nach, mit welcher Person Sie in den unterschiedlichsten Situationen häufig Konflikte haben oder hatten. Beantworten Sie sich dazu die folgenden Fragen:

1. Wann habe ich meinem Konfliktpartner das letzte Mal Anerkennung zuteilwerden lassen? Wie könnte ich diese Anerkennung verstärken?	
2. Wann habe ich an ihm/ihr das letzte Mal Kritik geübt? Wie intensiv war diese Kritik?	
3. Wo hat mein Konfliktpartner starke Seiten? Welche seiner Verhaltensweisen ist anerkennenswert? Wann werde ich ihm/ihr das sagen?	
4. Wo könnte mein Konfliktpartner Probleme mit mir haben? Wie hat er sich dazu bereits geäußert?	
5. Was alles könnte ich konkret zur Verbesserung unserer Konfliktsituation tun?	

Besprechen Sie nun mit Ihrem gewählten (zugeteilten) Partner Ihre Überlegungen zur Verbesserung der Beziehungen zu Ihrem Konfliktpartner! Besprechen Sie mögliche Ursachen und versuchen Sie, gemeinsam Lösungen zu finden. Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen:

- Was ist bisher gut und soll auch gut bleiben?
- Wo drückt der Schuh derzeit am meisten?
- Welche Lösungen sind auf den ersten Blick sofort umsetzbar?
- Welchen Beitrag zur Konfliktlösung kann ich selbst leisten?
- Was könnte sich bei mir konkret ändern?
- Mit welchem Verhalten könnte ich meinem Konfliktpartner stärker bzw. deutlicher zeigen, dass ich an einer Verbesserung der Beziehung interessiert bin?
- Welches Verhalten sollte auf jeden Fall beibehalten werden?
- Welche Spielregeln könnten für die nächste Zeit vereinbart werden?

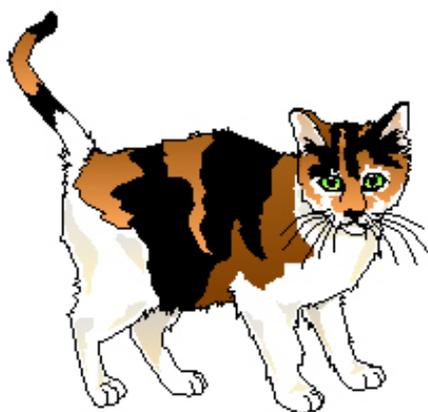
## WAHRNEHMUNGSPERSPEKTIVEN



### DER STANDPUNKT AUSSERHALB

Ich kann den Konflikt als unabhängiger, aufmerksamer und freundlicher Beobachter wahrnehmen, ohne mit der Situation verwickelt zu sein. Ich erlebe mich dann als außenstehender Zeuge. Dies hilft zu einer objektiveren Sichtweise.

Besonders wenn ich Partei ergriffen habe oder Teil des Problems geworden bin, kann ich mir damit viel Stress und Durcheinander ersparen.



### DER EIGENE BLICKWINKEL

Ich habe das Recht, den Konflikt aus meinem eigenen persönlichen Blickwinkel zu sehen, aus meiner eigenen inneren Realität und dabei alle meine Gefühle wahrzunehmen. Ich spüre einfach: Wie wirkt das auf mich? Ich benutze dabei nur meine eigenen Augen, meine eigenen Ohren, meine Lebenserfahrung, mein Gefühl und meine Intuition.

Besonders wer darin geübt ist, sich mit den Augen anderer anzuschauen und zu beurteilen, wird aus dieser Perspektive Neues entdecken können.



### EMPATHIE FÜR DEN KONFLIKTPARTNER

Was passiert, wenn ich den Konflikt aus dem Blickwinkel der anderen Konfliktpartei betrachte, das Gesagte mit ihren Ohren höre, Ereignisse aus ihrer Perspektive wahrnehme? Die gleiche Situation kann für verschiedene Menschen sehr unterschiedliche Bedeutungen haben. Besonders bei zwischenmenschlichen Konflikten ist es ratsam, sich in die Situation einer anderen Person hinein zu versetzen.

Vor Gericht wie im Leben gilt: auch die andere Seite soll Gehör finden. Wer auf die Nutzung seiner Fähigkeit verzichtet, sich in andere einzufühlen, verzichtet auf ein wesentliches Erkenntnisinstrument.

## EBENEN DES GEWISSENS



### Kollektives Gewissen

"Was man tun oder lassen soll"  
Werte und Regeln  
zur Organisation des Zusammenlebens  
in Gesellschaft, Religion, Staat,  
Familie und jeder Gemeinschaft

### Individuelles Gewissen

"Was ich nach meinem eigenen Gesetz  
tun oder lassen sollte"  
Resultat persönlicher Lebenspraxis,  
eigener Leidens- und Lerngeschichte



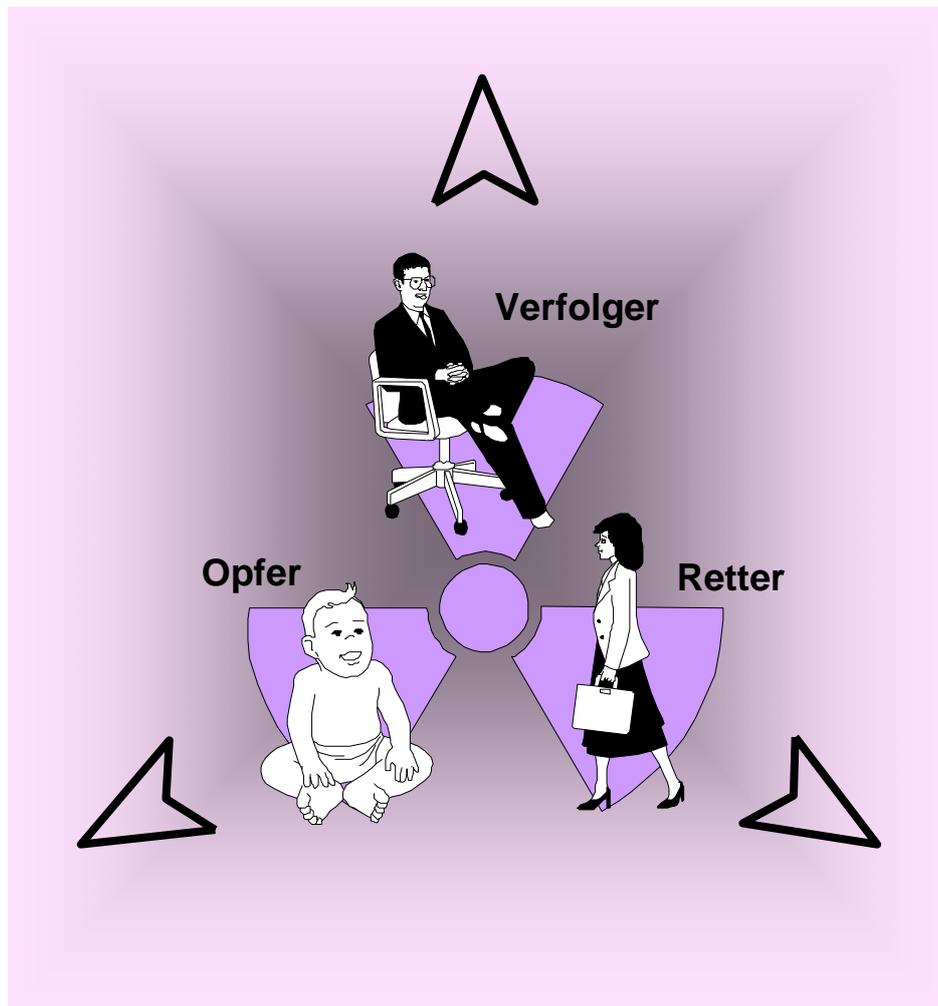
### Wesens-Gewissen

"Was ich aus innerer Unbedingtheit heraus  
tun oder lassen sollte"  
Innere Weisheit, innerer Meister  
"Innere Stimme", absoluter Anspruch  
Aufgabe der "Unterscheidung der Geister"  
**Mahatma Ghandi:** *"Der einzige Tyrann,  
den ich in dieser Welt anerkenne,  
ist die leise innere Stimme."*

**FRAGEN ZUM UMGANG MIT MEINER WUT**

1. Auf welche Menschen oder Erlebnisse reagiere ich mit Ärger, Wut oder Zorn?
2. In welchen Situationen ist meine Wut am größten?
3. Wie lange beschäftigt mich schon diese Wut?
4. Was empfinde oder spüre ich, bevor die Wut hochkommt?  
Gibt es Anzeichen, dass sie im Kommen ist?
5. Was erlebe ich nach einem Wutausbruch?
6. Was macht diese Wut mit meinen Gedanken und Phantasien?
7. Wie äußert sie sich in meinem Körper?  
In welchem meiner Körperteile wohnt sie?
8. Was bekomme ich dafür, wenn ich meine Wut zurückhalte oder verberge?
9. Was könnte mein Gewinn sein, wenn ich sie ausdrücke?
10. Was wäre das Schlimmste, das mir beim Ausdruck meiner Wut passieren könnte?
11. Was wäre das Schlimmste, das mir zustoßen könnte, wenn ich der Wut keinen Ausdruck gebe?
12. Was änderte sich tatsächlich in meinem Leben, wenn eine dieser Möglichkeiten eintreten sollte?
13. Was wäre das Schönste, das aus der Arbeit mit meiner Wut entstehen könnte?
14. Wie viel bin ich bereit, dafür aufzugeben, zu bezahlen oder einzusetzen?
15. Zu meiner Wut flüstert mir meine Mutter etwas ins Ohr. Was ist es?
16. Auch mein Vater flüstert mir dazu etwas ins Ohr. Was?
17. Eine andere von mir sehr geschätzte Person flüstert mir dazu etwas ins Ohr.  
Wer ist diese Person und was sagt sie?
18. Ich beende folgende Sätze: Mein ganzes Leben ist darauf ausgerichtet, zu beweisen ...  
Mein ganzes Leben ist darauf ausgerichtet, zu widerlegen ...
19. Ich stelle mir vor, auf meinen Grabstein wird ein wahrer Satz über mich geschrieben, dem alle Leute, die ihn lesen, zustimmen können.  
Welcher ist es? Und welchen würde ich mir wünschen?
20. Wenn ich mir vorstelle, auf dem Sterbelager zu liegen und auf mein Leben zurückzublicken. Wie möchte ich dann vor allem gelebt haben?

**WEGE AUS DEM DRAMADREIECK**



**KREATIVER UMGANG MIT KONFLIKTEN**

1. Auf welche Menschen oder Erlebnisse reagiere ich mit Traurigkeit, Depression, Ärger oder Wut?
2. Welche dieser Situationen beschäftigt mich im Augenblick am meisten bzw. erscheint mir bedrängend, aussichtslos oder schwierig? Ich schreibe sie in Stichworten nieder.
3. Ich beschreibe meinen Konflikt aus der Sicht eines freundlichen Beobachters oder Zeugen, der weder Partei ergreift noch Urteile fällt.
4. Ich beschreibe den Konflikt aus der Sicht des/der Konfliktpartner auf eine Weise, der er/sie zustimmen können.
5. Ich charakterisiere kurz diese Situation, indem ich nur mit der linken Hand schreibe.
6. Ich schreibe eine Geschichte über diesen Konflikt in der Form eines Märchens oder eines Traums. Ich setze diese Geschichte so lange fort, bis eine Lösung erreicht ist.
7. Ich zeichne ein Soziogramm unter Berücksichtigung aller beteiligten Personen.
8. Ich male ein Fantasiebild der Konfliktsituation mit allen beteiligten Personen als Tiere.
9. Wie lange beschäftigt mich schon der Konflikt in dieser Situation?
10. Welche Überschrift gebe ich ihm? Habe ich ihm früher andere Titel gegeben? Welche?
11. Welche Bezeichnung wurde ihm schon von anderen gegeben. Von wem?
12. Kann ich ihm eine humorvolle, spaßige Überschrift geben? Welche?
13. Welche Verhaltensalternativen habe ich in dieser Situation? Ich schreibe mir mindestens fünf Vorgangsweisen auf, ohne sie zu bewerten. Ich frage andere Menschen danach, mir weitere Verhaltensalternativen zu nennen.
14. Was macht der Konflikt mit meinen Gedanken und Phantasien? Ich schreibe meine häufigsten Gedanken und Phantasien nieder.
15. Wie äußert er sich in meinem Körper? In welchem meiner Körperteile wohnt er?  
Ich male ein Körperbild samt diesem Konflikt in einem Körperteil.
16. Habe ich im zeitlichen oder thematischen Zusammenhang mit diesem Konflikt schon geträumt? Wenn ja, was?  
Ich schreibe den Traum nieder und/oder male ihn.
17. Was erreiche ich, wenn ich diesen Konflikt vermeide?
18. Was könnte mein Gewinn sein, wenn ich ihn angehe?
19. Was wäre das Schlimmste, das mir dabei passieren könnte?
20. Was wäre das Schlimmste, das mir zustoßen könnte, wenn ich dem Konflikt ausweiche?
21. Was änderte sich tatsächlich in meinem Leben, wenn eine dieser Möglichkeiten eintreten sollte?
22. Was wäre das Schönste, das aus der Arbeit mit meinem Konflikt entstehen könnte?
23. Wie viel bin ich bereit, dafür zu bezahlen oder einzusetzen?
24. Ich vergegenwärtige mir mit geschlossenen Augen meinen Konfliktpartner. Ich stelle ihn mir in seinem gegenwärtigen Alter vor, dann als Kind, schließlich als alter Mensch kurz vor seinem Tod. Dann beantworte ich folgende Fragen mit einem oder mehreren Sätzen:  
Was sagt mein Kopf zu ihm/ihr? - Was sagt sein/ihr Kopf zu mir?  
Was sagt mein Herz zu ihm/ihr? - Was sagt ihr/sein Herz zu mir?  
Was sagt mein Bauch zu ihm/ihr? - Was sagt ihr/sein Bauch zu mir?  
Was sagt mein Geschlechtsteil zu ihm/ihr? - Was sagt sein/ihr Geschlechtsteil zu mir?
25. Ich schreibe an einen Konfliktpartner einen Brief, den ich (vorerst) nicht abschicke, sondern einem/einer guten FreundIn zum Lesen und Besprechen gebe.
26. Zu meinem Konflikt flüstert mir meine Mutter etwas ins Ohr. Was ist es? Was erwidere ich ihr?
27. Auch mein Vater flüstert mir dazu etwas ins Ohr. Was? Was erwidere ich ihm?
28. Eine andere von mir sehr geschätzte Person flüstert mir dazu etwas ins Ohr. Wer ist diese Person und was sagt sie? Wie antworte ich darauf?
29. Ich schreibe mein Verhalten in einer Form auf, die davon ausgeht, dass das als Lösung Erhoffte bereits in Erfüllung gegangen ist (z.B. "Ich habe...").
30. Ich handle so, als ob ich den Konflikt bereits überstanden und gelöst hätte.

**ROLLENSPIELE**

**Wenn 2 sich streiten, freut sich der 3.**

Lösen Sie in der Gruppe die hier kurz dargestellten Konfliktfälle:  
Versuchen Sie stets, einen Konsens bei den Beteiligten zu erreichen:

1. Zwei Kollegen/Kolleginnen unterbrechen jedes Mal das Gespräch, wenn ein anderer in ihre Nähe kommt.
2. Ein Kollege findet nach Arbeitsende stets Ausreden, um ganz schnell nach Hause zu kommen, so dass stets andere in den Räumlichkeiten aufräumen müssen.
3. Sie sind dringend darauf angewiesen, dass Sie Herr X. mit dem PKW mit in die Stadt zur Arbeit mitnimmt. Oft kommt er jedoch verspätet zum vereinbarten Treffpunkt, so dass nicht nur er, sondern auch Sie öfters zu spät kommen.
4. Sie sind drei Nichtraucher und ein Raucher in einem Büro. Die rauchende Person zündet sich laufend eine Zigarette an, obwohl es die anderen stört.
5. Ein Kollege hat wieder einmal ein Bürogerät / ein Werkzeug, das Sie dringend benötigen, nicht an den richtigen Ort gelegt.
6. Sie sind während Ihres Arbeitseinsatzes dringend auf die Vorarbeit Ihres Kollegen angewiesen. Dieser meldet sich (wie so oft schon) am Montag wieder einmal krank.
7. Ein Kunde will im Schuhgeschäft ein mehrere Tage zuvor gekauftes Paar Schuhe tauschen, was ihm die Verkäuferin verweigert.
8. Eine Tochter fragt Vater oder Mutter, ob sie länger ausbleiben darf, obwohl ihre schulischen Leistungen nicht berauschend sind. Der Wunsch wird abgelehnt. Die Tochter sieht zwischen beiden Problemen keinen Zusammenhang. Es beginnt eine "scharfe" Auseinandersetzung.
9. Die Mutter bittet ihre Tochter, ihr etwas einzukaufen. Die Tochter sagt, sie hätte keine Lust dazu. Der Vater kommt hinzu und hört die Antwort seiner Tochter ...
10. Ein Ehepaar streitet sich über die Höhe des Haushaltsgeldes.  
Er: *"Du gibst zu viel aus!"* - Sie: *"Du gibst mir zu wenig!"*

## TEXTE

### *Aphorismen*

*Wir sagen und Ich meinen ist eine von den ausgesuchtesten Kränkungen.*  
**Theodor W. Adorno** (1903–1969)

*Die meisten Menschen beichten am liebsten die Sünden anderer Leute. ...  
Wer als Gewinner eines Konflikts einen Verlierer zurücklässt,  
ist früher oder später selbst der Verlierer.*  
**Anonym**

*Eine Erfindung, die noch fehlt:  
Explosionen rückgängig zu machen.*  
**Elias Canetti** (1905–1994)

*Achte auf Deine Gedanken!  
Sie sind der Anfang Deiner Taten.*  
**Chinesische Weisheit**

*Misstrauen ist ein Zeichen von Schwäche.*  
**Mahatma Gandhi** (1869-1948)

*Für gewöhnlich stehen nicht die Worte in der Gewalt der Menschen,  
sondern die Menschen in der Gewalt der Worte.*  
**Hugo von Hofmannsthal** (1874-1929)

*Besserwisser sind häufig Schlechtermacher.*  
**Paul Hubschmid** (1917-2002)

*Tränen und Schweiß sind beide nass und salzig, doch ihre Wirkung ist ganz unterschiedlich.  
Mit Tränen verschafft man sich Mitgefühl, der Schweiß bringt einen voran.*  
**Jesse Jackson** (\* 1941)

*Unsere Ansichten gehen als Freunde auseinander.*  
**Ernst Jandl** (1925-2000)

*Denken ist schwer, darum urteilen die meisten.*  
**Carl Gustav Jung** (1875–1961)

*Das Ich ist ein Staat, der wie jeder andere seine inneren Schwierigkeiten  
in äußeren Konflikten abregieren will.*  
**Ron Kritzfeld** (\* 1921), dt. Chemiekaufmann und Aphoristiker

*Die hauptsächliche Konfliktursache ist die unvollkommene Information.*

**Wilfried Krüger**

*Sprich nie Böses von einem Menschen, wenn du es nicht gewiss weißt!*

*Und wenn du es gewiss weißt, so frage dich: Warum erzähle ich es.*

**Johann Kaspar Lavater** (1741-1801)

*Glücklich, wer mit den Verhältnissen zu brechen versteht, ehe sie ihn gebrochen haben!*

**Franz von Liszt** (1811-1886)

*Besserwisser sind Leute, die einem Pferd die Sporen geben, auf dem sie gar nicht sitzen.*

**Alain Peyrefitte** (1925-1999)

*Kein Streit würde lange dauern, wenn das Recht oder das Unrecht nicht auf beiden Seiten wäre.*

**François La Rochefoucauld** (1613- 680)

*Zum Denken sind wenige Menschen geneigt, obwohl alle zum Rechthaben.*

**Arthur Schopenhauer** (1788 – 1860)

*Friede ist nicht die Abwesenheit von Krieg:*

*Friede ist eine Tugend, eine Geisteshaltung,*

*eine Neigung zu Güte, Vertrauen und Gerechtigkeit.*

**Baruch de Spinoza** (1632-1677), niederländischer Philosoph

*Einen Krieg kann man so wenig gewinnen wie ein Erdbeben.*

**Jeannette Rankin** (1880-1973), US-Politikerin

Ein Jude kam zu seinem Rabbi und fragte:

„Rabbi, Sie sind ein sehr weiser Mann, sagen Sie mir, wird es einen Krieg geben?“

„Es wird keinen Krieg geben“, antwortete der Rabbi,

„aber es wird einen solchen Kampf um den Frieden geben,

dass kein Stein auf dem anderen bleibt.“

**Hermann van Veen** (\* 1945), niederländischer Sänger, Musiker und Schriftsteller

*Wut im Bauch ist der beste Garant für eine exzellente Rede,*

*die Sie Ihr Leben lang bereuen werden.*

**Ambrose Bierce** (1842-1914), nordamerikanischer Schriftsteller

*Die Krähe*

*fürchtet die Krähe nicht*

*aber der Mensch*

*ist des Menschen*

*bangste Begegnung.*

**Hilde Domin** (1909-2006), deutsch-jüdische Schriftstellerin

## *David Bohm, Wie Konflikte eskalieren*

Aus: **David Bohm, Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen.** Hrsg. v. Lee Nichol. Stuttgart 1998

Wagen wir einen Blick in dieses geheime Drehbuch. Nein, so geheim ist es gar nicht. Jeder von uns hat es in der einen oder anderen Form wohl schon erlebt. Im ersten Stadium verhärten sich die Standpunkte. Zwar besteht noch die Überzeugung, dass die unterschiedlichen Standpunkte durch Gespräche lösbar sind. Aber die Energie bündelt sich vor allem in der Darstellung und Absicherung der eigenen Positionen. Diese Standpunkte werden einander mitgeteilt und prallen aufeinander.

Das zweite Stadium wird gekennzeichnet von Polarisierung. Jetzt verschärft sich der Gegensatz. Parteien entstehen: wir – die anderen, die Einheimischen und die Fremden, Deutsche und Ausländer. Der Gedanke an Gemeinsamkeit und Kooperation verschwindet, stattdessen entstehen Abgrenzungen. Nicht nur im Denken, auch im Fühlen polarisiert es sich. Die Konfliktpartner orientieren sich an den Schemata Überlegenheit/Unterlegenheit und beginnen, ihr Wollen danach auszurichten.

Das dritte Stadium ist das der Taten. Jetzt wird den Beteiligten klar: „Reden hilft nichts mehr!“ Die Empathie, die Fähigkeit, sich in den anderen hinein zu versetzen, ist verloren gegangen. Nun beginnt die Politik der vollendeten Tatsachen. In diesem Stadium ist die Gefahr relativ groß, bei der Interpretation der Situation oder der Interessen der Gegenseite gravierende Fehler zu machen.

Im vierten Stadium manövrieren sich die Parteien gegenseitig in negative Rollen. Die Schuldzuweisungen häufen sich. Jede Gruppe wirbt um Anhänger und versucht, so viele wie möglich auf ihre Seite zu ziehen. Dies ist die Stunde der Feindbilder.

Im nächsten Stadium wird der Gegner angegriffen, häufig öffentlich, zumindest in Gegenwart von anderen, und in der Regel direkt. Diese Angriffe zielen auf den Gesichtsverlust des Gegners.

Eine weitere Etappe wird eingeläutet durch Drohungen und Gegendrohungen. Der Konflikt verschärft und beschleunigt sich durch Ultimaten.

Kommt es nun nicht zu einer Deeskalation, dann sind begrenzte Vernichtungsschläge angesagt. Man empfindet dies als „passende Antwort“ und gibt dem Gegner dafür die Schuld. Den Schaden, den man der Gegenpartei zufügen kann, empfindet man als Gewinn. Dies ist ein Zeichen dafür, dass die Werte sich verändert haben: was der eigenen Seite nur recht und billig ist, wird der Gegenseite nicht zugestanden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch gesehen, sondern so sehr herabgesetzt, dass für ihn andere Gesetze gelten.

Im vorletzten Stadium ist die Beziehung zur Gegenpartei gänzlich zerstört. Nun gibt es nichts anderes als Kampf mit dem Feind. Das Ziel ist es, das feindliche System zu zerstören.

Schließlich, und das ist das Schlusstadium, stürzt man gemeinsam in den Abgrund. Die totale Konfrontation kennt keinen Weg zurück. Es geht um die totale Vernichtung des Gegners. Dass man dabei sich selbst vernichtet, wird in Kauf genommen.

Natürlich lassen sich diese Stadien der Eskalation nicht so säuberlich unterscheiden, wie ich es zu charakterisieren versuchte. Viele Verhaltensweisen vermischen sich. Auch lässt sich der eine oder andere Aspekt verschieden gewichten. Aber in groben Zügen eskalieren Konflikte auf diese Weise. Anschauungsmaterial findet sich in jeder Zeitung.

Gibt es eine Alternative zu dieser Spirale der Konflikteskalation? Ja, natürlich. Es ist der Dialog. Wie wir gesehen haben, reicht die Debatte, die Diskussion nicht aus. Sie gehört zur Streitkultur, ist selbst konfliktträchtig und verschärft Konflikte eher, als dass sie gerechte und einvernehmliche Lösungen herbeiführt. Jeder, der dagegen auf Dialog setzt, dient damit der Deeskalation, leistet einen Beitrag zur Lösung.

Wie aber kann man aus dem Teufelskreis der Konflikteskalation ausbrechen?

## David Bohm, Der Gedanke der Notwendigkeit

Aus: David Bohm, **Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen.** Hrsg. v. Lee Nichol. Stuttgart 1998

Wer als Beobachter von außen der Entstehung und Verschärfung von Konflikten zuschaut, ohne sich in sie zu verwickeln, d.h. ohne Partei zu ergreifen, dem fällt auf, dass in wichtigen Stadien, in denen es sich entscheidet, ob sich die Auseinandersetzung verschärft oder entspannt, von Notwendigkeit die Rede ist. D.h. diejenigen, die die Entscheidung über die weitere Vorgehensweise fällen, haben den Eindruck, keine andere Wahl zu haben, so und nicht anders reagieren zu müssen und geben als Grund dafür das Handeln oder Nicht-Handeln der Gegenseite an. Dies wird besonders plastisch, wenn Ultimaten gestellt werden: man droht eine bestimmte Reaktionsweise an, wenn bis zum soundsovielten nicht das und das passiert. Damit setzt man sich allerdings selber unter Druck, denn was ist ein Ultimatum schon wert, wenn die angedrohte Sanktion dann doch nicht erfolgt?

Der Gedanke der Notwendigkeit ist einer der wichtigsten Gedanken überhaupt. Was notwendigerweise so ist, ist zwangsläufig so: es kann nicht anders sein. Die lat. Wurzel *ne-cesse* im englischen Wort *necessary* bedeutet „unausweichlich“: „etwas, das nicht abgewendet werden kann, das nicht nachgibt“. Notwendigkeiten erscheinen wie Schicksale, wie Absolutheiten und sie setzen große Energien frei. Der Impuls, etwas Bestimmtes zu unternehmen, ist äußerst stark. Mit einem Mal geht es um die höchste Priorität. Man ist gezwungen und wird vorwärts getrieben.

Vielleicht ist der Gedanke der Notwendigkeit eine der größten Energien überhaupt. Wenn Menschen überzeugt sind, etwas sei notwendig, setzen sie alle ihre Kraft ein. Ja, sie mobilisieren ihre letzten Reserven. Im letzten Stadium eines Konflikts besiegen sie sogar den eigenen Selbsterhaltungstrieb und stürzen sich zusammen mit dem Konfliktgegner in den Tod.

Aber nichtsdestotrotz ist der Gedanke der Notwendigkeit nur ein Gedanke, eine bloße Annahme. Wie bei allen anderen Gedanken kann ich mich auch beim Fassen dieses Gedankens irren. Nur mit dem Unterschied, dass kein anderer Gedanke die Kraft hat, die Angelegenheit, um die es geht, so wichtig und zugleich dringend erscheinen zu lassen, wie dieser. Andere Gedanken sind viel leichter in Frage zu stellen und evtl. zu korrigieren. Wenn etwas erst einmal notwendig erscheint, dann ist eine Korrektur fast ausgeschlossen. Alle ernsthaften Konflikte, treten sie in der Familie auf oder in der Gesellschaft, drehen sich um verschiedene Sichtweisen des Notwendigen. Vorher kann man eine Meinungsverschiedenheit immer noch aushandeln. Aber wenn es zum Zusammenprall zweier Notwendigkeiten kommt, wenn dadurch Absolutheit ins Spiel kommt, dann kann es keine Lösung mehr geben. Nun baut sich eine starke emotionale Ladung auf. Intensive Gefühle wie Wut, Hass und Frustration entstehen. Man gibt vielleicht zu, es sei bedauerlich, dass so viele Menschen getötet werden müssen, aber es sei absolut notwendig und im Interesse des Landes, der Religion oder wessen auch immer.

Wendet das, was *notwendig* ist, aber tatsächlich die Not? In der Regel verschärft es sie noch. Das heißt Notwendigkeiten wirken sich häufig kontraproduktiv aus. Wir werden von diesen Gedanken angetrieben und folgen einem festgelegten Muster. Gleichzeitig erkennen wir nicht die eigene Gefangenschaft in einem Netz von Annahmen, die uns nur noch tiefer in den Konflikt hinein führen. In dieser Situation wäre es wirklich notwendig, eine neue kreative Notwendigkeit zu entdecken, die uns aus der Krise herausführen kann, statt noch tiefer hinein. Diese kreative neue Notwendigkeit ist die Einsicht, dass wir einen wirklichen Dialog brauchen.

## Daniel Goleman, Emotionale Brillanz

Das beste Beispiel für eine derart raffinierte Geschicklichkeit in der hohen Kunst der emotionalen Beeinflussung ist vielleicht eine Geschichte, die mir ein alter Freund erzählte, der inzwischen verstorbene Terry Dobson, der in den fünfziger Jahren einer der ersten Amerikaner war, die die Kampfkunst Aikido in Japan studierten. Eines Nachmittags fuhr er in einem Vorortzug von Tokio nach Hause, als ein massiger, kampfeslüsterner, stark betrunkenener und besudelter Arbeiter einstieg. Der torkelnde Mann begann, die Fahrgäste einzuschüchtern. Schimpfend und fluchend schlug er nach einer Frau, die ein Baby auf dem Arm trug, so dass sie auf dem Schoß eines älteren Ehepaares landete, das daraufhin aufsprang und mit den übrigen Fahrgästen ans Ende des Wagens flüchtete. Als der Betrunkene noch nach einigen weiteren Fahrgästen schlug, die er in seiner Wut verfehlte, packte er unter wüstem Gebrüll die Metallstange in der Mitte des Wagens und versuchte, sie aus der Verankerung zu reißen.

An diesem Punkt glaubte Terry, der durch tägliche achttündige Aikido-Übungen in bester körperlicher Verfassung war, eingreifen zu müssen, damit niemand ernstlich verletzt würde. Er erinnerte sich aber an die Worte seines Lehrers: "Aikido ist die Kunst der Versöhnung. Wer Lust zum Kämpfen hat, der hat seine Verbindung zum Universum zerrissen. Wenn du versuchst, Menschen zu beherrschen, wirst du immer verlieren. Wir lernen, wie man einen Konflikt löst, nicht, wie man ihn eröffnet."

Terry hatte sich am Beginn des Unterrichts sogar gegenüber seinem Lehrer verpflichtet, nie einen Kampf vom Zaun zu brechen, sondern seine Kenntnisse in der Kampfkunst nur zur Verteidigung einzusetzen. Jetzt sah er endlich seine Chance gekommen, seine Aikido-Künste in der Realität zu überprüfen, und es erschien ihm eindeutig als eine legitime Gelegenheit. Also stand Terry auf, langsam und bedächtig, während die übrigen Fahrgäste wie erstarrt auf ihren Sitzen saßen.

Als der Betrunkene ihn erblickte, brüllte er: "Oh, ein Ausländer! Dir werd' ich japanische Manieren beibringen!" und schickte sich an, es mit Terry aufzunehmen.

Doch als der Betrunkene gerade im Begriff war, über ihn herzufallen, stieß jemand einen ohrenbetäubenden, merkwürdig fröhlichen Schrei aus: "Heh!"

Der Schrei klang so vergnügt, als habe jemand plötzlich einen lieben Freund entdeckt. Erstaunt drehte der Betrunkene sich um und erblickte ein kleines japanisches Männlein, das in den Siebzigern sein mochte und in einem Kimono dasaß. Der alte Mann strahlte den Betrunkenen erfreut an und winkte ihm mit einer leichten Handbewegung und einem flotten "Komm her" zu sich.

Der Betrunkene setzte sich mit staksigen Schritten in Bewegung, wobei er wütend knurrte "Wieso soll ich mit dir reden, verdammt noch mal?" Terry stand unterdessen bereit, den Betrunkenen bei der geringsten gewalttätigen Regung niederzustrecken.

"Was hast du getrunken?" fragte der alte Mann und strahlte den betrunkenen Arbeiter an. "Ich hab' Sake getrunken, und das geht dich einen Dreck an", brüllte der Betrunkene.

"Oh, das ist wunderbar, absolut wunderbar", erwiderte der alte Mann mit freundlicher Stimme. "Weißt du, ich liebe auch Sake. Meine Frau und ich (sie ist 76, musst du wissen) wärmen uns jeden Abend ein Fläschchen Sake und nehmen es mit in den Garten, und wir setzen uns auf eine alte Holzbank..." und er erzählte weiter von dem Dattelpflaumenbaum in seinem Hof, den Schätzen seines Gartens und wie er abends den Sake genoss.

Das Gesicht des Betrunkenen wurde allmählich sanfter, während er dem alten Mann lauschte; seine Fäuste öffneten sich. "Tja ... ich liebe auch Dattelpflaumen..." sagte er, und seine Stimme verlor sich. "Ja", sagte der alte Mann munter, "und du hast sicher eine wunderbare Frau."

"Nein", sagte der Arbeiter, "meine Frau ist gestorben..." und begann schluchzend die traurige Geschichte zu erzählen, wie er seine Frau, sein Haus und seine Arbeit verloren hatte und dass er sich schäme.

In diesem Augenblick fuhr der Zug in den Bahnhof ein, wo Terry aussteigen musste. Während er zur Tür ging, hörte er noch, wie der alte Mann den Betrunkenen einlud, mit ihm zu kommen und ihm alles zu erzählen. Und als er sich umdrehte, sah er noch, wie der Betrunkene sich auf dem Sitz ausstreckte, den Kopf auf dem Schoß des alten Mannes.

**Daniel Goleman, Emotionale Intelligenz.** [Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ. Bantam Books New York 1995] Carl Hanser Verlag München 1996. S. 162-163

## *Johann Peter Hebel, Seltsamer Spazierritt*

Ein Mann reitet auf einen Esel nach Haus und lässt seinen Buben zu Fuß nebenher laufen.

Kommt ein Wanderer und sagt: "Das ist nicht recht, Vater, dass Ihr reitet und lasst Euern Sohn laufen; Ihr habt stärkere Glieder." Da stieg der Vater vom Esel herab und ließ den Sohn reiten.

Kommt wieder ein Wandersmann und sagt: "Das ist nicht recht, Bursche, dass du reitest und lässest deinen Vater zu Fuß gehen. Du hast jüngere Beine." Da saßen beide auf und ritten eine Strecke.

Kommt ein dritter Wandersmann und sagt: "Was ist das für ein Unverstand: zwei Kerle auf einem schwachen Tiere, sollte man nicht einen Stock nehmen und euch beide hinab jagen?" Da stiegen beide ab und gingen selbdritt zu Fuß, rechts und links der Vater und Sohn, und in der Mitte der Esel.

Kommt ein vierter Wandersmann und sagt: "Ihr seid drei kuriose Gesellen. Ist's nicht genug, wenn zwei zu Fuß gehen? Geht's nicht leichter, wenn einer von euch reitet?"

Da band der Vater dem Esel die vordern Beine zusammen, und der Sohn band ihm die hintern Beine zusammen, zogen einen starken Baumpfahl durch, der an der Straße stand und trugen den Esel auf der Achsel heim.

Soweit kann's kommen, wenn man es allen Leuten will recht machen.

**Johann Peter Hebel, Schatzkästlein des Rheinischen Hausfreundes. Kritische Gesamtausgabe mit den Kalender-Holzschnitten.** (Erste Auflage 1811) Universal Bibliothek 142. Philipp Reclam Stuttgart <sup>1</sup>1981, S. 116-117

## *Wie man in den Wald hineinruft...*

Vor den Toren der Stadt saß einmal ein alter Mann. Jeder, der in die Stadt wollte, kam an ihm vorbei.

Ein Fremder hielt an und fragte den Alten: "Sag, wie sind die Menschen hier in der Stadt?"

"Wie waren sie denn dort, wo Ihr zuletzt gewesen seid?", fragte der Alte zurück.

"Wunderbar. Ich habe mich dort sehr wohl gefühlt. Sie waren freundlich, großzügig und stets hilfsbereit."

"So etwa werden sie auch hier sein."

Dann kam ein anderer Fremder zu dem alten Mann.

Auch er fragte: "Sag mir doch Alter, wie sind die Menschen hier in der Stadt?"

"Wie waren sie denn dort, wo Ihr zuletzt gewesen seid?", lautete die Gegenfrage.

"Schrecklich. Sie waren gemein, unfreundlich, keiner half dem anderen."

"So, fürchte ich, werden sie auch hier sein."

Quelle unbekannt

### ***Lao Tse, Tao te king 30***

Wer im rechten SINN einem Menschenherrscher hilft,  
vergewaltigt nicht durch Waffen die Welt,  
denn die Handlungen kommen auf das eigene Haupt zurück.  
Wo die Heere geweilt haben, wachsen Disteln und Dornen.  
Hinter den Kämpfen her kommen immer Hungerjahre.  
Darum sucht der Tüchtige nur Entscheidung, nichts weiter;  
er wagt nicht, durch Gewalt zu erobern.  
Entscheidung, ohne sich zu brüsten,  
Entscheidung, ohne sich zu rühmen,  
Entscheidung, ohne stolz zu sein,  
Entscheidung, weil's nicht anders geht,  
Entscheidung, ferne von Gewalt.

### ***Lao Tse, Tao te king 36***

Was du zusammendrücken willst, das musst du erst richtig sich ausdehnen lassen.  
Was du schwächen willst, das musst du erst richtig stark werden lassen.  
Was du vernichten willst, das musst du erst richtig aufblühen lassen.  
Wem du nehmen willst, dem musst du erst richtig geben.  
Das heißt Klarheit über das Unsichtbare. Das Weiche siegt über das Harte.  
Das Schwache siegt über das Starke. Den Fisch darf man nicht der Tiefe entnehmen.  
Des Reiches Förderungsmittel darf man nicht den Leuten zeigen.

### ***Lao Tse, Tao te king 68***

Wer gut zu führen weiß, ist nicht kriegerisch.  
Wer gut zu kämpfen weiß, ist nicht zornig.  
Wer gut die Feinde zu besiegen weiß, kämpft nicht mit ihnen.  
Wer gut die Menschen zu gebrauchen weiß, der hält sich unten.  
Das ist das LEBEN, das nicht streitet;  
das ist die Kraft, die Menschen zu gebrauchen;  
das ist der Pol, der bis zum Himmel reicht.

### ***Lao Tse, Tao te king 69***

Bei den Soldaten gibt es ein Wort:  
Ich wage nicht, den Herrn zu machen,  
sondern mache lieber den Gast.  
Ich wage nicht, einen Zoll voran zu rücken,  
sondern ziehe mich lieber einen Fuß zurück.  
Das heißt gehen ohne Beine,  
fechten ohne Arme,  
werfen, ohne anzugreifen,  
halten, ohne die Waffen zu gebrauchen.  
Es gibt kein größeres Unglück, als den Feind zu unterschätzen.  
Wenn ich den Feind unterschätze, stehe ich in Gefahr, meine Schätze zu verlieren.  
Wo zwei Armeen kämpfend aufeinander stoßen, da siegt der, des es schweren Herzens tut.

**Lao Tse, Tao te king.** Übersetzt von Richard Wilhelm. Köln 1984

### **Gerhard Zwerenz: Nicht alles gefallen lassen**

Wir wohnten im dritten Stock mitten in der Stadt und haben uns nie etwas zuschulden kommen lassen, auch mit Dörfelts von gegenüber verband uns eine jahrelange Freundschaft, bis die Frau sich kurz vor dem Fest unsre Bratpfanne auslieh und nicht zurückbrachte. Als meine Mutter dreimal vergeblich gemahnt hatte, riss ihr eines Tages die Geduld und sie sagte auf der Treppe zu Frau Muschg, die im vierten Stock wohnt, Frau Dörfelt sei eine Schlampe.

Irgendwer muss das den Dörfelts hinterbracht haben, denn am nächsten Tag überfielen Klaus und Achim unsern Jüngsten, den Hans, und prügelten ihn windelweich. Ich stand grad im Hausflur, als Hans ankam und heulte. In diesem Moment trat Frau Dörfelt drüben aus der Haustür, ich lief über die Straße, packte ihre Einkaufstasche und stülpte sie ihr über den Kopf. Sie schrie aufgeregt um Hilfe, als sei sonst was los, dabei drückten sie nur die Glasscherben etwas auf den Kopf, weil sie ein paar Milchflaschen in der Tasche gehabt hatte.

Vielleicht wäre die Sache noch gut ausgegangen, aber es war just um die Mittagszeit, und da kam Herr Dörfelt mit dem Wagen angefahren. Ich zog mich sofort zurück, doch Elli, meine Schwester, die mittags zum Essen heimkommt, fiel Herrn Dörfelt in die Hände. Er schlug ihr ins Gesicht und zerriss dabei ihren Rock. Das Geschrei lockte unsere Mutter ans Fenster, und als sie sah, wie Herr Dörfelt mit Elli umging, warf unsre Mutter mit Blumentöpfen nach ihm. Von Stund an herrschte erbitterte Feindschaft zwischen den Familien.

Weil wir nun den Dörfelts nicht über den Weg trauten, installierte Herbert, mein ältester Bruder, der bei einem Optiker in die Lehre geht, ein Scherenfernrohr am Küchenfenster. Da konnte unsre Mutter, waren wir andern alle unterwegs, die Dörfelts beobachten.

Augenscheinlich verfügten diese über ein ähnliches Instrument, denn eines Tages schossen sie von drüben mit einem Luftgewehr herüber. Ich erledigte das feindliche Fernrohr dafür mit einer Kleinkaliberbüchse, an diesem Abend ging unser Volkswagen unten im Hof in die Luft.

Unser Vater, der als Oberkellner im hochrenommierten Café Imperial arbeitete, nicht schlecht verdiente und immer für den Ausgleich eintrat, meinte, wir sollten uns jetzt an die Polizei wenden. Aber unserer Mutter passte das nicht, denn Frau Dörfelt verbreitete in der ganzen Straße, wir, das heißt unsre gesamte Familie, seien derart schmutzig, dass wir mindestens zweimal jede Woche badeten und für das hohe Wassergeld, das die Mieter zu gleichen Teilen zahlen müssen, verantwortlich wären. Wir beschlossen also, den Kampf aus eigener Kraft in aller Härte aufzunehmen, auch konnten wir nicht mehr zurück, verfolgte doch die ganze Nachbarschaft gebannt den Fortgang des Streites.

Am nächsten Morgen schon wurde die Straße durch ein mörderisches Geschrei geweckt. Wir lachten uns halbtot, Herr Dörfelt, der früh als erster das Haus verließ, war in eine tiefe Grube gefallen, die sich vor der Haustüre erstreckte. Er zappelte ganz schön in dem Stacheldraht, den wir gezogen hatten, nur mit dem linken Bein zappelte er nicht, das hielt er fein still, das hatte er sich gebrochen.

Bei alledem konnte der Mann noch von Glück sagen - denn für den Fall- dass er die Grube bemerkt und umgangen hätte, war der Zünder einer Plastikbombe mit dem Anlasser seines Wagens verbunden. Damit ging kurze Zeit später Klunker-Paul, ein Untermieter von Dörfelts hoch, der den Arzt holen wollte.

Es ist bekannt, dass die Dörfelts leicht übelnehmen. So gegen zehn Uhr begannen sie unsre Hausfront mit einem Flakgeschütz zu bestreichen. Sie mussten sich erst einschließen, und die Einschläge befanden sich nicht alle in der Nähe unserer Fenster.

Das konnte uns nur recht sein, denn jetzt fühlten sich auch die anderen Hausbewohner geärgert, und Herr Lehmann, der Hausbesitzer, begann um den Putz zu fürchten. Eine Weile sah er die Sache noch an, als aber zwei Granaten in seiner guten Stube krepitierten, wurde er nervös und übergab uns den Schlüssel zum Boden.

Wir robbten sofort hinauf und rissen die Tarnung von der Atomkanone. Es lief alles wie am Schnürchen, wir hatten den Einsatz oft genug geübt, die werden sich jetzt ganz schön wundern, triumpfierte unsre Mutter und kniff als Richtkanonier das rechte Auge fachmännisch zusammen. Als wir das Rohr genau auf Dörfelts Küche eingestellt hatten, sah ich drüben gegenüber im Bodenfenster ein gleiches Rohr blinzeln, das hatte freilich keine Chance mehr, Elli, unsre Schwester, die den Verlust ihres Rockes nicht verschmerzen konnte, hatte zornroten Gesichts das Kommando "Feuer!" erteilt.

Mit einem unvergesslichen Fauchen verließ die Atomgranate das Rohr, zugleich fauchte es auch auf der Gegenseite. Die beiden Geschosse trafen sich genau in der Straßenmitte. Natürlich sind wir nun alle tot, die Straße ist hin und wo unsre Stadt früher stand, breitet sich jetzt ein graubrauner Fleck aus.

Aber eins muss man sagen, wir haben das Unsre getan, schließlich kann man sich nicht alles gefallen lassen. Die Nachbarn tanzen einem sonst auf der Nase herum.

## LITERATUR

Ferrari, Elisabeth (2011): Wege aus dem Dilemma. Das SySt-Tetralemma: ein Beides finden. Aachen: FerrariMedia (Syst-Organisationsberatung).

Glasl, Friedrich (2008): Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte - Übungen - praktische Methoden. 5., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart [u.a.]: Verl. Freies Geistesleben [u.a.].

Glasl, Friedrich (2013): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 11., überarb. Aufl. Bern: Haupt.

Glasl, Friedrich; Ballreich, Rudi (2012): Konflikte in Organisationen konstruktiv nutzen. Stuttgart: Concadora Verl (DVD-Reihe Begegnungen im Dialog-Café).

Knapp, Peter (Hg.) (2012): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. Bonn: Manager-Seminare-Verl.-GmbH (Praxishandbuch Beratung).

Kreyenberg, Jutta (2012): Wirkungsvolles Konfliktmanagement: Cornelsen (Training kompakt).

Mahr, Albrecht (2003): Konfliktfelder - wissende Felder. Systemaufstellungen in der Friedens- und Versöhnungsarbeit. 1. Auflage. Heidelberg, Neckar: Carl-Auer.

Patterson, Kerry (2006): Heilsame Konflikte. Beziehungen verbessern, Konflikte lösen; [richtiger Umgang mit uneingelösten Versprechen, unerfüllten Erwartungen und unpassendem Benehmen; New-York-Times-Bestseller]. Wien: Linde Internat.

Peschanel, Frank D. (1993): Phänomen Konflikt. Die Kunst erfolgreicher Lösungsstrategien. Paderborn: Junfermann.

Rosenberg, Marshall B. (2002): Gewaltfreie Kommunikation am Arbeitsplatz und in Organisationen. Original-Aufzeichnung eines Seminars im Oktober 2002 in München. Auf Englisch mit deutscher Simultan-Übersetzung. DVD. Müllheim, Baden: Auditorium-Netzwerk.

Rosenberg, Marshall B. (2005): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Gestalten Sie Ihr Leben, Ihre Beziehungen und Ihre Welt in Übereinstimmung mit Ihren Werten. Paderborn: Junfermann.

Rosenberg, Marshall B. (2006): Einführung in die Gewaltfreie Kommunikation. Original-Aufzeichnung eines Seminars in München, 2.-4. Mai 2006. Gesamtlaufzeit ca. 12 Stunden. 3 DVDs. Müllheim, Baden: Auditorium-Netzwerk.

Rust, Serena (2006): Wenn die Giraffe mit dem Wolf tanzt. Vier Schritte zu einer einfühlsamen Kommunikation: KOHA.