

Nur wenn Du Deine Optionen kennst, kannst Du wählen, wie Du streitest

Das »Konfliktspielfeld« als Konzept der Selbstbeobachtung und -steuerung im Konfliktgespräch

Streitgespräche eskalieren häufig – manchmal gewollt, sehr häufig aber gegen den Willen und zum Entsetzen der Beteiligten. Die stehen der Eskalationsdynamik vielfach auch deshalb hilflos gegenüber, weil sie deren »Logik« nicht begreifen und somit nicht ausreichend zwischen »konstruktivem« und »destruktivem« Konfliktverhalten unterscheiden und wählen können. In solchen Fällen kann es nützlich sein, die Beteiligten zu Beginn einer Konfliktklärung durch »Psychoedukation« in die Lage zu versetzen, ihre Konfliktdynamik zunächst differenzierter zu beobachten und dann gezielter zu steuern. Wie sich das in der Praxis gestaltet, wird anhand des Konzepts vom »Konfliktspielfeld« beschrieben.

Die Ausgangssituation

Ich führe eine Teamentwicklungsmaßnahme für das Leitungsteam eines mittelständischen Unternehmens durch. 5 Männer und 1 Frau wollen dabei unterstützt werden, strittige Themen miteinander auf eine konstruktivere Art und Weise zu klären, als das im betrieblichen Alltag meistens der Fall ist.

Nach der Anfangsrunde lade ich die Beteiligten im ersten Schritt dazu ein, jeder:r für sich nacheinander über die persönliche Sicht auf die Zusammen-

arbeit im Leitungsteam und die dabei auftretenden Konflikte zu berichten. Wir stellen die unterschiedlichen Perspektiven nebeneinander und sammeln die zu bearbeitenden Themen.

Während dieser Berichte tun sich die Beteiligten sehr schwer, spontane eskalationsfördernde Kommentare zurückzuhalten. Die Atmosphäre ist geladen und entlädt sich immer wieder in Attacken, die die Adressat:innen auf die Palme bringen und von den Absender:innen als unvermeidliche Selbstschutzhandlungen (»Das kann ich so unmöglich stehen lassen!«) verstanden werden. Ich muss intervenieren.

Interventionsformen

Wann immer Interventionen gefordert sind, bediene ich mich dabei in der Regel aus »3 Schubladen« in meinem Werkzeugkasten:

Anweisen

Eine Möglichkeit besteht dann darin, die Beteiligten dazu aufzufordern, ihren Gesprächsbeitrag umzuformulieren (»Sprechen Sie per Ich und nicht per ,man'! Vermeiden Sie Verallgemeinerungen wie ,alle', ,niemand', ,immer' oder ,nie'! ,Unterstellen Sie Ihrem Gegenüber keine Motive! ,Lassen Sie Ihr

Gegenüber bitte aussprechen!' ,Bitte schütteln Sie nicht den Kopf, während Ihr Gegenüber spricht'« etc.).

Übersetzen

Eine zweite Möglichkeit besteht darin, destruktive Gesprächsbeiträge direkt mittels geeigneter Gesprächstechniken (Aktives Zuhören, Doppeln, Umdeuten etc.) in konstruktivere zu übersetzen.

Aufklären

Die Konfliktparteien werden durch kurze »Lehrvorträge« zur Konfliktdynamik in die Lage versetzt, anschließend das eigene Gesprächsverhalten differenzierter beobachten, bewerten und steuern zu können. Derartige Interventionen werden im Bereich der Psychotherapie als »Psychoedukation« bezeichnet.

Psychoedukation

Sowohl anweisende wie auch übersetzende Interventionen arbeiten gewissermaßen im Korrekturmodus: Die ungünstigen Beiträge der Beteiligten werden nachträglich durch günstigere überschrieben. Psychoedukation hingegen soll die Beteiligten in die Lage versetzen, von sich aus konstruktivere

Beiträge zu liefern, die gar nicht korrekturbedürftig sind. Dazu braucht es »Lehrmaterial«, das einerseits eingängig und rasch vermittelbar ist und andererseits das Handlungsfeld so ausdifferenziert, dass sowohl das problematische Verhalten erklärbar (und damit hoffentlich vermeidbar) als auch günstigere Alternativen begreiflich (und damit hoffentlich einsetzbar) werden. Derartige Konzepte können die Beteiligten aus der fatalen Situation befreien, dass ihnen ihr problematisches Verhalten alternativlos erscheint, und ihnen neue Optionen eröffnen. So werden im besten Fall aus Getriebenen einer undurchschaubaren Konfliktdynamik »Steuerleute des Konflikts«, die ihre Art zu streiten aktiv gestalten.

Ein derartiges selbstgestricktes Konzept, mit dem ich gute Erfahrungen gemacht habe, ist das »Konfliktspielfeld« (Stahl 2010; Stahl 2024, S. 117–125). Seinen »psychoedukativen« Einsatz verfolgen wir anhand des skizzierten Fallbeispiels.

Das Konfliktspielfeld im Einsatz

In der Beispielsituation unterbreche ich die Folge der Berichte mit folgenden Worten:

»Ich habe den Eindruck, dass es Ihnen nicht leichtfällt, einander angesichts bestehender Differenzen in Ruhe zuzuhören, und ich vermute, dass das auch damit zu tun hat, dass Sie – ohne dass das Ihre Absicht wäre – immer wieder in einen Kommunikationsstil reinrutschen, den man ‚feindseligen Wahrheitsstreit‘ nennen könnte: Man streitet darum, wer Recht hat und fügt sich dabei Gesichtsverluste zu. Dieser Stil ergibt sich in der Regel wie von selbst und ist gleichzeitig häufig vermeidbar, wenn man weiß, wie. Ich möchte Ihnen deshalb ein kleines Hilfskonzept vorstellen, das verschiedene ‚Konfliktspiele‘

Inhalt / Beziehung	Wahrheit	Meinung	Interesse
Partner			
Parteien			
Gegner			
Feinde			

Abb. 1: Hilfskonzept zur Unterscheidung verschiedener »Konfliktspiele«

le‘ unterscheidet. Ich male Ihnen das ‚Konfliktspielfeld‘ einmal auf (s. Abb.).

Inhaltliche Kategorien im Konflikt

Wie Sie sehen, unterscheidet dieses Spielfeld einmal zwischen Wahrheits-, Bewertungs- und Interessenkonflikten:

Wahrheitskonflikte drehen sich um die Frage »Wer hat Recht?« In Wahrheitskonflikten gibt es in den meisten Fällen Sieger und Verlierer. Das bedeutet zum einen, dass die Beteiligten sich in Wahrheitskonflikten der »Gladiatorenlogik« unterworfen sehen: »Ich muss Dich besiegen, wenn ich nicht selbst verlieren will.« Zum zweiten bedeutet es, dass der Verlierer häufig einen Gesichtsverlust erlebt, weil er ja »unrecht« hat. In Wahrheitskonflikten kann man meistens weder beide Positionen akzeptieren

noch kommt ein Kompromiss infrage. Wenn man einen Wahrheitskonflikt »spielen« möchte, sollte man Begriffe wie »wahr – unwahr«, »bewiesen – widerlegt« verwenden und Beweismaterial und Zeugen ins Feld führen. Wahrheitskonflikte sind immer dann sinnvoll bearbeitbar, wenn beide Seiten die Überzeugung teilen, dass es eine Wahrheit gibt und sie sich auf eine Instanz einigen können, die die Wahrheit feststellt. Das ist im Alltag eher selten der Fall. Dennoch spielen wir Konflikte häufig als Wahrheitskonflikte und forcieren dadurch die »Gladiatorenlogik«.

Bewertungs- oder Meinungskonflikte ergeben sich immer dann, wenn die Beteiligten einen Sachverhalt unterschiedlich bewerten, weil sie ihn nach unterschiedlichen Kriterien beurteilen oder unterschiedliche Maßstäbe anle-

gen. In Bewertungskonflikten kann es weder Sieger noch Verlierer geben, und auch ein Kompromiss ist in der Regel sinnlos, weil Meinungen ja nicht einfach widerlegt oder »halbiert« werden können. In den meisten Fällen ist es aber möglich und sinnvoll, unterschiedliche Standpunkte zu erkunden und nebeneinander zu stellen. Gelegentlich geschieht es dann, dass eine Seite sich freiwillig von der Meinung der anderen überzeugen lässt. Einen Bewertungskonflikt spielt man, indem man die eigenen Kriterien und Maßstäbe »per Ich-Botschaft« darlegt und sich für die abweichende Meinung der anderen Seite interessiert, indem man ihr beispielsweise »aktiv zuhört«.

Interessenkonflikte liegen vor, wenn die Beteiligten in einer Knappheitssituation (konkurrierende Lösungen erscheinen nicht gleichzeitig möglich) unterschiedliche Präferenzen haben. Das hat gar nichts mit Wahrheit zu tun und häufig auch nichts mit unterschiedlichen Bewertungen. Ähnlich wie Wahrheitskonflikte sind Interessenkonflikte mit einer Sieger-/Verlierer-Konstellation auflösbar – wenn sich eine Seite erfolgreich durchsetzt. Anders als bei Wahrheitskonflikten hat der Verlierer aber niemals »unrecht«, sondern einfach nur den Kürzeren gezogen. Und anders als bei Wahrheits- und Bewertungskonflikten gibt es hier interessante Zusatzoptionen: Konsens oder Kompromiss. Mit anderen Worten: Über Interessen kann man – anders als über Wahrheiten oder Meinungen – verhandeln. Auch wer einen Interessenkonflikt spielen möchte, sollte unbedingt auf das Vokabular des Wahrheitskonflikts verzichten und die eigenen Interessen und Kompromisslinien – ähnlich wie im Bewertungskonflikt – qua »Ich-Botschaft« vermitteln und jene der anderen Seite durch »aktives Zuhören« zur Kenntnis nehmen.

In der Hektik des Konfliktalltages werden häufig unsinnige Konfliktspiele gespielt: Es wird über »richtig« und

»falsch« gestritten, wo es keine Wahrheit gibt. Oder die Beteiligten versuchen, sich durchzusetzen, obwohl gar keine Knappheitssituation vorliegt oder ein Kompromiss leicht herzustellen wäre. Dann kommt es zu unnötigen Sieger-Verlierer-Schlachten mit »Gladiatoren-Logik«, häufig mit Gesichtsverlusten auf beiden Seiten. Das können Sie vermeiden, indem Sie auf »Wahrheitsrhetorik« (»richtig – falsch«, widerlegen etc.) dort verzichten, wo Sie lediglich unterschiedliche Meinungen oder Interessen vertreten und »Geringschätzungstechniken im Dienste der Durchsetzung« (Unterbrechen, Weghören, Maximalforderung etc.) beiseite lassen, solange ein Kompromiss oder Konsens noch angestrebt wird.

Beziehungsformen im Konflikt

Zum zweiten unterscheidet das Konfliktspielfeld – unabhängig davon, ob es um Wahrheit, Meinung oder Interesse geht – vier Beziehungsformen im Konflikt: Partnerschaft, Parteienschaft, Gegnerschaft und Feindschaft.

Partnerschaft: Hier sind wir uns einig, dass wir eine Konfliktlösung suchen, die anschließend von uns beiden akzeptiert und umgesetzt wird. Wir unterlassen daher alles, was der anderen Seite einen Gesichtsverlust zufügt. Partnerschaftlichkeit lässt sich z. B. durch Rücksichtnahme signalisieren: Ich höre Dir zu, ich gehe auf Deine Fragen ein, ich bringe meine Beweise nur mit Deinem Einverständnis vor, ich verzichte darauf, ohne Deine Zustimmung einen Vorteil auszunutzen. In den meisten alltäglichen Situationen ist Konfliktpartnerschaft der aussichtsreichste Modus – immer dann nämlich, wenn ich Dich brauche, um die Konfliktlösung anschließend umzusetzen.

Parteienschaft: Wann immer wir miteinander zu keiner guten Lösung kommen, kann es sinnvoll sein, eine dritte

Seite einzuschalten, die für uns im Konflikt eine Lösung herbeiführt. Unsere Beweise, Argumente und Forderungen vertreten wir dann nicht mehr im unmittelbaren Dialog mit der Gegenseite, sondern richten sie als »Streit-Partei« an die Entscheidungsinstanz, die dann über Sieg, Niederlage oder Kompromiss entscheidet. Entscheidend beim Übergang von der Partner- zur Parteienschaft ist, dass die Beteiligten sich über die Anrufung der Dritten einig sind. Sobald aber eine Seite die Parteienschaft einseitig anstrebt, kann das von der anderen Seite als feindselige Eskalation (s. u.) interpretiert werden.

Gegnerschaft: Bei Interessenkonflikten kann der Fall eintreten, dass mindestens eine Seite keine Kompromiss- bzw. Konsensoptionen sieht oder anstrebt. Dann können sich die Beteiligten darauf verständigen, den Konflikt als (faire) Gegner auszutragen. Wir nehmen in Kauf, dass es am Ende Sieger und Verlierer gibt, und wir dürfen all unsere Stärken und Vorteile einsetzen, um zu gewinnen. Eine solche faire Gegnerschaft ist das häufigste Beziehungsmodell im Wettkampfsport und muss deshalb die Beziehung zwischen den Streitenden nicht grundsätzlich beschädigen. Wenn ich die Gegnerschaft allerdings beginne, ohne mich mit Dir darauf verständigt oder sie zumindest angekündigt zu haben, wirst Du diesen Zug auf dem Konfliktspielfeld wahrscheinlich als nicht legitim und damit feindselig verstehen.

Feindschaft: Wann immer eine Seite im Konflikt versucht, der anderen unter Anwendung illegitimer Mittel eine Niederlage beizubringen, wird diese das als Feindseligkeit erleben. Feindselige Konfliktführung beschädigt grundsätzlich die Beziehung zwischen den Beteiligten, weil das Vertrauen in die partnerschaftliche bzw. akzeptiert parteienschaftliche bzw. fair gegnerschaftliche Konfliktaustragung zerstört wird. Feindschaftliches Verhalten muss nicht immer laut und

martialisch daherkommen. Zu den von den meisten Menschen für illegitim gehaltenen Verhaltensweisen im Konfliktspiel zählen Dominanztechniken (z. B. Übergehen, Ins-Wort-fallen, Ins-Kreuzverhör nehmen, Übertönen, Totreden), Schmächtechniken (Lustigmachen, Vorführen, Ironie, Sarkasmus) und Ausschluss Techniken (Bündnisbildung). Diese Techniken kommen in alltäglichen Konflikten rasch zum Einsatz – meist als empfundene Notwehr im Rahmen der »Gladiatorenlogik« aus Sicht des Senders und als feindselige Attacke aus Sicht des Empfängers.

Das richtige Spielfeld wählen

Vor diesem Hintergrund ist meine Bitte an Sie: Prüfen Sie, welches Konfliktspielfeld Sie besetzen möchten, informieren Sie die andere Seite darüber und verwenden Sie möglichst nur solche Verhaltensweisen, die zu diesem Feld passen.

Wenn Sie einverstanden sind, würde ich Sie gerne dabei unterstützen, indem ich im weiteren Verlauf darauf hinweise, wenn Sie durch einschlägige Verhaltensweisen von einem Feld zum nächsten ziehen, damit Sie überprüfen kön-

nen, ob es sich um einen Betriebsunfall oder eine beabsichtigte Verlagerung handelt.«

Schlussbemerkung

Diese kleine psychoedukative Einheit dauert in der Regel ca. 30 Minuten. Der Effekt besteht häufig darin, dass die Beteiligten sich selbst gezielter steuern, einander auf als »unangemessen« erlebte Verhaltensweisen aufmerksam machen und die Interventionen des Konfliktklärsers besser nachvollziehen können. Zusätzlich entsteht anschließend in Ergänzung zum Konfliktgeschehen eine »solidarische« Haltung angesichts einer gemeinsam zu bewältigenden Herausforderung: Wie schaffen wir es gemeinsam, den Konflikt gut zu »spielen«?

Literatur

- Stahl, E. (2010). Konfliktinszenierungen. In Schulz von Thun, F., Kumbier, D. (Hrsg.). *Impulse für Kommunikation im Alltag*. Reinbek: Rowohlt, S. 40–62.
- Stahl, E. (2024). *Die Psychologie der Situation. Kontexte entschlüsseln und gestalten*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Der Autor



Eberhard Stahl
Hamfelder Str. 11
22929 Köthel/Stormarn
stahl@elbdialog.com

Eberhard Stahl, *1958, ist Diplom-Psychologe, Psychologischer Psychotherapeut und Geschäftsführender Gesellschafter des Hamburger Beratungsunternehmens „elbdialog“. Seine beruflichen Schwerpunkte sind psychologische Weiterbildungen, Teamentwicklungen und Einzelberatungen.