

Friedrich Glasl

# Selbsthilfe in Konflikten

Konzepte

Übungen

Praktische  
Methoden

Haupt

Verlag  
Freies Geistesleben

*hauptung* und des «*rücksichtsvollen Konfrontierens*» eine Verbindung der positiven Elemente aus beiden Extremen anstreben. Dies befähigt dazu, mit Differenzen kreativ und konstruktiv umzugehen, so daß daraus keine Konflikte erwachsen.

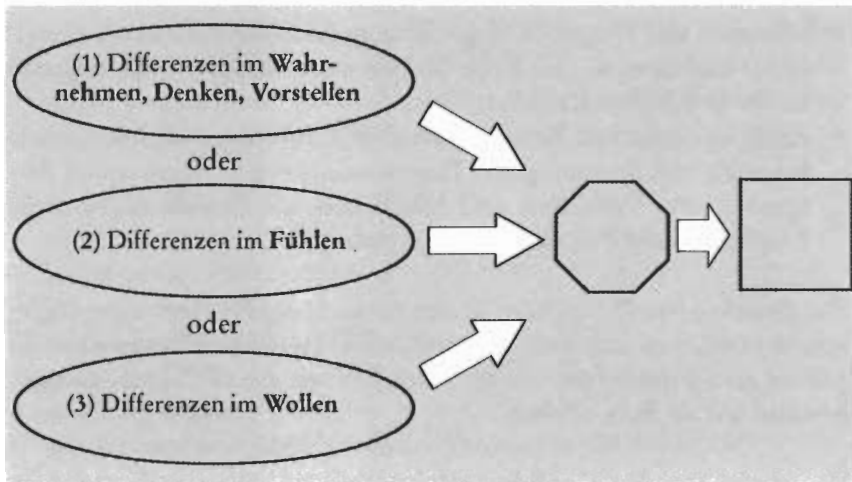
Nachdem schon einiges über Differenzen und Konflikte ausgeführt worden ist, stellt sich jetzt doch die Frage: Was sind eigentlich Differenzen? Was sind soziale Konflikte? Wobei mit «sozial» immer Konflikte zwischen wenigstens zwei Menschen gemeint sind, d.h. in Paaren, in Gruppen oder zwischen Gruppen, in größeren Gemeinschaften und großen sozialen Gebilden. Dies im Unterschied zu «*intrapyschischen Konflikten*» in einer einzigen Person, die z.B. mit sich selbst hadert.

#### **1.4. Was ist eigentlich mit sozialen Konflikten gemeint?**

Aus praktischen und theoretischen Gründen unterscheide ich «soziale Konflikte» und «Differenzen». Allen sozialen Konflikten liegen immer Differenzen zugrunde – aber nicht alle Differenzen sind schon Konflikte. Von Konflikten spreche ich erst, wenn noch mehr dazu kommt.

Differenzen zu haben ist die natürlichste Sache der Welt. Wahrscheinlich lebe ich mit dem größten Teil der Menschheit in Differenzen (Figur 1.10):

- (1) Wir nehmen die meisten Dinge unterschiedlich wahr; unsere Begriffe, Vorstellungen und Gedanken sind voneinander grundverschieden;
- (2) unsere Gefühle und Emotionen sind nicht dieselben,
- (3) und unser Wollen geht in ganz andere Richtungen.



Figur 1.10: Die persönlichen Faktoren eines sozialen Konfliktes: Differenzen auf drei Ebenen (Glasl 1997)

Sie haben so gut wie mit allen Menschen Differenzen – noch dazu auf allen in Figur 1.10 angeführten seelischen Ebenen 1, 2 und 3! Und doch leben Sie nicht mit all diesen Menschen im (sozialen) Konflikt. Sich mit einem Menschen in einer Differenz zu befinden ist noch kein Konflikt mit diesem Menschen. Ein so weit gefasster Konfliktbegriff wäre völlig sinnlos.

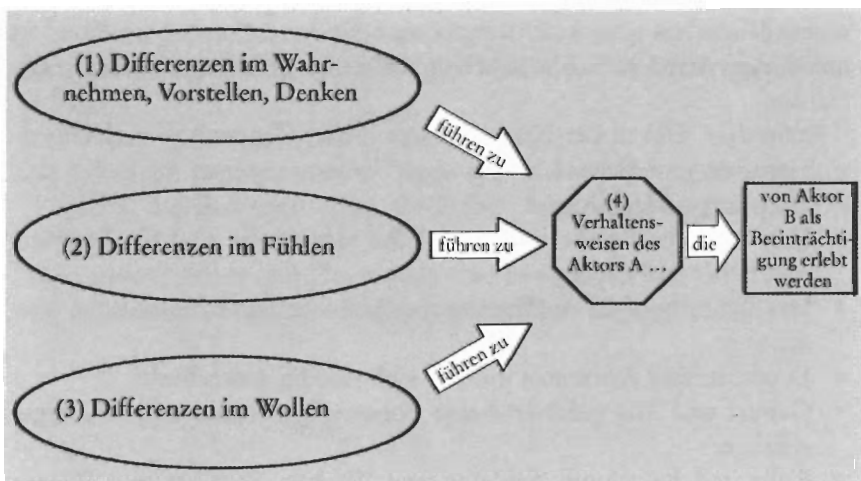
Außerdem sind in der Natur Unterschiede, Gegensätze und Unvereinbarkeiten grundlegend notwendige Voraussetzungen für Leben und Entwicklung schlechthin:

- Die weibliche Eizelle und männliche Samenzelle sind für Zeugung und Leben notwendig.
- Das Spannungsfeld von Säuren und Basen ist das Geheimnis der Verdauung.
- Einatmen und Ausatmen müssen sich ständig abwechseln.
- Geburt und Tod gehören beide notwendigermaßen zum Naturgeschehen.
- Ruhe und Bewegung, Schlafen und Wachen, Sommer und Winter, Tag und Nacht usw. sind Lebensbedingungen in der organischen Natur.

- Minuspol und Pluspol in Magnetismus und Elektrizität sowie zentripetale und zentrifugale Kraft (Schwere und Leichte) sind tragende Kräfte in der physikalischen Welt.
- Auch im seelischen Bereich gelten die Polaritäten von Freude und Schmerz, von Spannung und Entspannung, von Sympathie und Antipathie, von Verbinden und Lösen usw. als Grundtatsachen, die Empfinden und Fühlen überhaupt bedingen.

*Das Bestehen von Differenzen ist also gar nicht das Problem, denn Differenzen machen an sich noch keinen Konflikt zwischen Menschen aus. Es kommt einzig darauf an, wie die Menschen mit den Differenzen umgehen und wie sie diese erleben.*

Von einem sozialen Konflikt spreche ich dann, wenn wenigstens ein «Aktor» (eine Partei, d.h. eine Person, Gruppe usw.) den Umgang mit einer Differenz so erlebt, daß er durch das Handeln eines anderen «Aktors» dabei beeinträchtigt wird, die eigenen Vorstellungen, Gefühle oder Absichten zu leben oder zu verwirklichen. Wie Figur 1.11 zeigt, kommen also zu den Differenzen im (1) Wahrnehmen, Vorstellen und Denken – und/oder zu den Differenzen (2) im Fühlen – und/oder zu Differenzen im Wollen auch noch Handlungen und erlebte Wirkungen.



Figur 1.11: Definitionselemente eines sozialen Konfliktes (Glasl 1997)

Dieses Zusammenwirken von erlebten Differenzen mit den als beeinträchtigend empfundenen Verhaltensweisen einer anderen Person (Gruppe, Organisation usw.) ist gemeint mit meiner Definition eines sozialen Konfliktes (Glasl 1997, S. 14-15):

«*Sozialer Konflikt ist eine Interaktion*

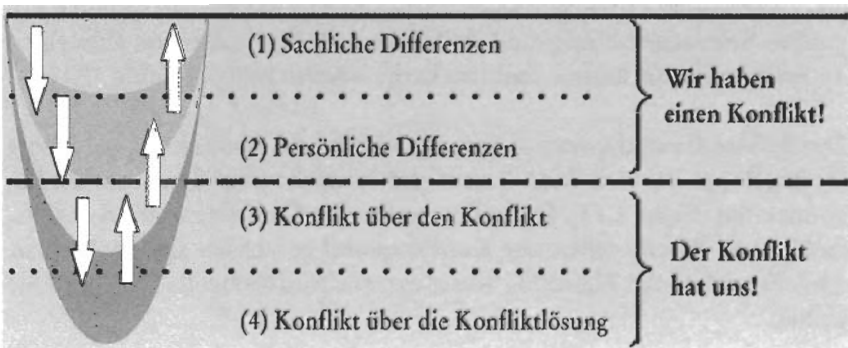
- *zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),*
- *wobei wenigstens ein Akteur*
- *Unvereinbarkeiten*  
*im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen*  
*und/oder Fühlen*  
*und/oder Wollen*
- *mit dem anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt,*
- *daß im Realisieren eine Beeinträchtigung*
- *durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge.»*

Wenn es bei den Aktoren beispielsweise um zwei Kollegen Anton und Bernd geht, brauchen sie sich nicht erst darüber zu einigen, daß sie die Dinge anders sehen, fühlen oder wollen; es genügt, daß *wenigstens* einer der Kollegen die *Differenzen und die Folgen des Handelns* so erlebt. Sobald dies von Anton und/oder von Bernd so empfunden wird, kommt Verschiedenes ins Spiel, das beider Verhalten zueinander störend beeinflusst. Denn diese Elemente 1, 2, 3 und 4, die oben zur Erläuterung meiner Konfliktdefinition angeführt sind (Figur 1.11), sind ja die wichtigsten persönlichen Faktoren in jeder menschlichen Begegnung. Sobald der Lehrer Anton meint, sein Kollege Bernd hindere ihn daran, seine eigene Auffassung einer zeitgemäßen Pädagogik zu verwirklichen, ist ein Konflikt zwischen Bernd und ihm gegeben. Dadurch ändert sich schon in kurzer Zeit die Art und Weise, wie Anton und Bernd einander wahrnehmen (1), welche Gefühle sie füreinander haben (2), was sie voneinander wollen (3) und was sie einander in Wort und Tat antun (4). Im folgenden Abschnitt werde ich nur die wichtigsten Veränderungen in diesen Faktoren 1 bis 4 beschreiben (für eine Vertiefung siehe Glasl 1997, S. 34 – 46).

seitige «Ansteckung» noch verstärken. Weil Ihnen bei Ihrem Gegner nur noch die störenden Dinge auffallen (1), finden Sie ihn immer weniger sympathisch (2) und verhärten in Ihrem Wollen gegen ihn (3); dadurch konzentrieren Sie sich in der Wahrnehmung (1) noch mehr auf seine für Sie ärgerlichen Verhaltensweisen, versteifen sich auf harte Maßnahmen (3), antworten verbittert darauf (4) und so weiter. Nach einiger Zeit müssen Sie sich der Frage stellen: «Wer steuert hier eigentlich den Konflikt?»

**1.6. Die Kernfrage ist:  
«Habe ich einen Konflikt?» – Oder: «Hat der Konflikt mich?»**

Diese Fragestellung ist nicht als Wortspiel gemeint. Die Formulierung «Der Konflikt hat mich» besagt, daß ich meine *Selbstkontrolle* und *Selbstführung verloren* habe. Ich kann mich bewußt auf eine Meinungsverschiedenheit einlassen, jedoch ab einer bestimmten Schwelle bin ich nicht mehr in der Lage, das Geschehen zu überblicken und so zu beeinflussen, daß im großen und ganzen nur das geschieht, was ich beabsichtigt habe. Und *wenn der Konflikt mich hat*, kann ich mich nicht mehr aus dem Geschehen herausnehmen und abschalten, sondern ich handle eigentlich *fremdgesteuert*. Mein Wahrnehmen verzerrt sich erheblich, es verfolgen mich Vorstellungen und Gedanken, die ich nicht mehr von mir abschütteln kann; in mir kommen Gefühle auf, die mich bis zur Besessenheit treiben können; mein Wollen wird eingeeengt auf wenige Ziele, und mein Verhaltensrepertoire wird einfältiger, stereotyp und unflexibel.



Figur 1.12: Zunehmende «Selbstansteckung» im Konflikt

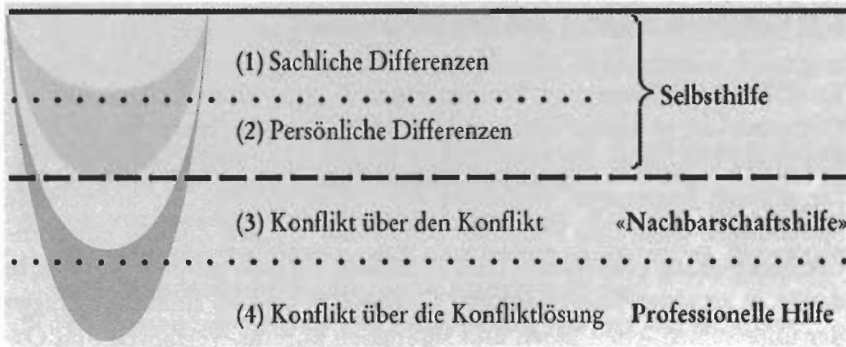
Bei Konflikten ist immer *wechselseitige Verursachung* bzw. *Selbstansteckung* gegeben, die in der Sprache der Systemtheorie «*zirkuläre Kausalität*» genannt wird. Figur 1.12 zeigt, wie es im Laufe einer Meinungsdivergenz zur «Selbstansteckung» kommen kann.

Die Selbstansteckung verläuft folgendermaßen: Zuerst wird

- (1) ein *sachlicher Meinungsunterschied* ausgetragen. Wenn es dabei zu keiner Einigung kommt, werden
- (2) die *Beziehungen* zwischen den Konfliktparteien beeinträchtigt, weil sie sich über die vermeintliche Sturheit der anderen ärgern. Die Divergenz in den zwischenmenschlichen Beziehungen wirkt jedoch wiederum zurück auf die bestehende
  - (1) *Sachdifferenz*, denn die Streitenden nehmen extremere Standpunkte ein. So kommt es zur Ansteckung auf der
  - (3) nächsten Ebene, zum «*Konflikt über den Konflikt*»: Jede Seite deutet die Differenzen auf
    - (1) der Sachebene und auf der Beziehungsebene
    - (2) anders. Das verstärkt den Ärger auf
    - (2) der *zwischenmenschlichen* Ebene noch mehr und läßt die
    - (1) *sachlichen Standpunkte* noch mehr polarisieren und verhärten. Da
    - (3) die «Ursachen und Hintergründe» des Konflikts unterschiedlich gedeutet werden (*Konflikt über den Konflikt*), kommt es zu unterschiedlichen Lösungsansätzen, die gegenseitig abgewiesen werden. Damit ist
    - (4) der «*Konflikt über die Konfliktlösung*» gegeben. All das zusammen wirkt wieder auf
      - (1) die *Sachdifferenzen* und auf
      - (2) die *persönlichen Beziehungen* zurück und so weiter.

Die Selbstansteckung und Selbstverstärkung wirkt von der einen Schicht auf die andere und macht die Verstrickung perfekt.

Der Selbsthilfe sind Grenzen gesteckt, sobald die Ansteckung auf Ebene (3) angelangt ist, weil dann bereits der Konflikt über den Konflikt begonnen hat (Figur 1.13). Das gilt genau so für Konflikte unter Konfliktfachleuten: Wo sie selbst zur Konfliktpartei geworden sind, sollten sie nach Erreichen der Ebene (3) besser externe professionelle Hilfe zu Rate ziehen.



Figur 1.13: Grenzen der Selbsthilfe im Konflikt

Die Grenze der Selbsthilfe läßt sich durch eine Analogie zum medizinischen Problem der Immunschwäche erklären. Innerhalb bestimmter Belastbarkeitsgrenzen verfügt der menschliche Körper über eigene Abwehrkräfte. Erkältungen, Grippe und dergleichen kann der Körper bewältigen, solange seine Selbstheilungskräfte intakt sind. Wenn jedoch durch besondere Viren das Immunsystem selbst gestört oder sogar zerstört worden ist, müssen dem Körper von außen Mittel zugefügt werden. Durch sogenannte «kompensatorische Therapie» wird der Organismus einige Zeit entlastet, so daß sich das Immunsystem wieder zu normalisieren vermag. Dadurch kann später Selbstheilung wieder einsetzen. Würde ich jedoch von einem Organismus mit gestörter Immunabwehr fordern, daß er sich auch dann selbst heilt, würde ich ihn überfordern und der Zerstörung aussetzen.

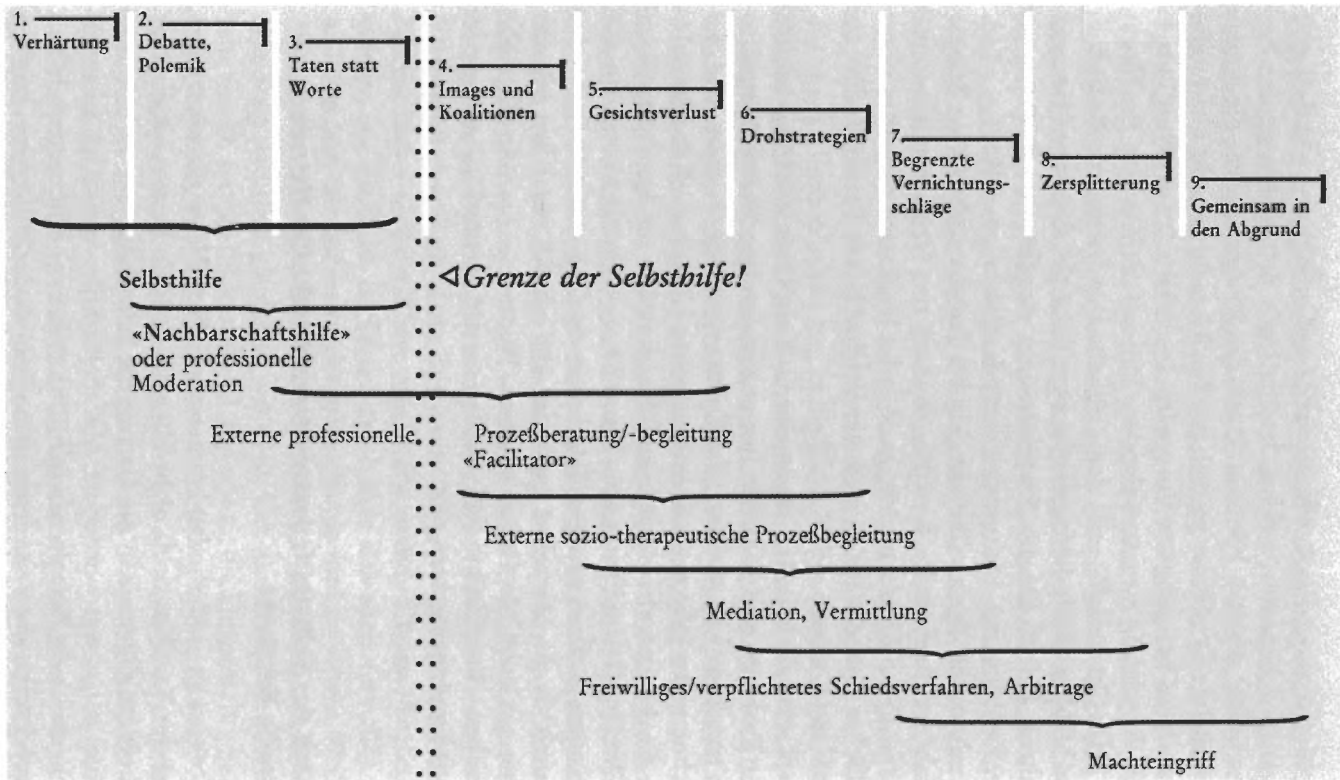
Der Zweck dieses Buches ist es, zu zeigen, daß für Selbsthilfe und für gute Dienste im Sinne der Nachbarschaftshilfe ein breites Tätigkeitsfeld vorhanden ist. Viele Methoden dienen dazu, daß Sie als Partei in einem Konflikt an sich selbst arbeiten und dadurch in der Konfliktsituation fruchtbar tätig sein können.



1.	2.	3.	4.
<b>Verhärtung</b>	<b>Debatte, Polemik</b>	<b>Taten statt Worte</b>	<b>Images und Koalitionen</b>
Standpunkte verhärten zuweilen und prallen aufeinander	Polarisieren im Denken, Fühlen, Wollen	Reden hilft nicht mehr – also Taten!	Stereotype Images, Klischees bezüglich Wissen und Können, Imagekampagnen, Gerüchte
Zeitweilige Ausrutscher und Verkrampfung	Schwarz-Weiß-Denken	Strategie der vollendeten Tatsachen	Parteien manövrieren einander in negative Rollen und bekämpfen diese
Bewußtsein der bestehenden Spannung bewirkt Krampf	Taktiken: So tun, als ob rational argumentiert würde; verbale Gewalt	Diskrepanzen zwischen verbalem und non-verbalem Verhalten, Non-Verbales dominiert	Werben um Anhänger, Bedarf an Stütze aus Schwäche
Überzeugung herrscht vor, Spannung sei durch Gespräch lösbar	Reden zur Tribüne: Über Dritte Punkte gewinnen	Fehldeutung der Taten	Selbsterfüllende Prophezeiung durch Fixierung auf Bilder
Noch keine starren Parteien und Lager	Zeitliche Gruppierungen bilden sich um Standpunkte herum	Pessimistische Erwartung aus Mißtrauen bewirkt Konfliktbeschleunigung	Verdecktes, schwer nachweisbares Reizen, Stacheln, Ärgern
	Diskrepanz Oberton-Unterton	Gruppenhaut, Meinungsdruck, «gleich und gleich gesellt sich gern», Rollen-kristallisation	«Doppelte Bindung» durch paradoxe Aufträge
	Kampf um Überlegenheit (TA-Modell)	Einfühlungsvermögen geht ganz verloren	
Kooperation ist (noch) größer als Konkurrenz			
	Kooperation und Konkurrenz wechseln ständig	Konkurrenz größer als Kooperation	

5.	6.	7.	8.	9.
<b>Gesichtsverlust</b>	<b>Drohstrategien</b>	<b>Begrenzte Vernichtungsschläge</b>	<b>Zersplitterung</b>	<b>Gemeinsam in den Abgrund</b>
Öffentliche und direkte persönliche Angriffe – moralische Integrität geht verloren	Spirale von Drohung und Gegendrohung; Droh-Dreieck: Entsprechung von Forderung / Bestrafung / Strafmöglichkeit; Glaubwürdigkeit durch Proportionalität	Denken bewegt sich nur noch in «Ding-Kategorien»	Den Zusammenbruch des feindlichen Systems bewirken	Kein Weg mehr zurück
Inszenierte Demaskierungsaktionen als Ritual: Entlarvung führt zu «Enttäuschung», Aha-Erlebnis rückwirkend	Selbstbindungsaktivitäten («Stolperdrähte»)	Keinerlei menschliche Qualitäten mehr gültig	Vitale Systemfaktoren oder Organe zerstören, dadurch das System unsteuerbar machen	Totale Konfrontation
Bild: Engel-Teufel, Doppelgänger	Sich selbst in Handlungszwang manövrieren, Verlust der Initiative	Begrenzte Zerstörungen als «passende Antwort» (Vermeiden von überproportionalen Gegenschlägen)	Abschnüren der «Frontkämpfer von ihrem Hinterland»	Vernichtung des Feindes zum Preis der Selbstvernichtung
Ekel, ausstoßen, verbannen	Verlust der Außenwahrnehmung, Isolation in «Echo-Höhle»	Umkehren der Werte und Tugenden ins Gegenteil: Relativ kleiner Schaden wird als «Gewinn» betrachtet	Gänzliche Zerstörung: physisch-materiell (wirtschaftlich) und / oder seelisch-sozial und / oder geistig	Lust an Selbstvernichtung – wenn nur der Feind zugrunde geht!
Verlust der Ideologie, Werte, Prinzipien!	Streß gesteigert durch Ultimata und Gegenultima; Scherenwirkung			Bereitschaft, mit eigenem Untergang auch die Umgebung bzw. Nachkommen nachhaltig zu schädigen
Rehabilitierung angestrebt	Beschleunigung			

Figur 5.3: Die 9 Eskalationsstufen im Überblick



Figur 6.5: Die 9 Eskalationsstufen und unterschiedliche Formen der Hilfe