

## Ein Überblick

# KONFLIKTE UND KONFLIKTBEARBEITUNG

Rainer Kilb

Dieser Beitrag bietet nicht nur einen Überblick über die Bandbreite der Methoden zur Konfliktbearbeitung, sondern geht zudem zentralen Fragen im Kontext des Umgangs mit Konflikten auf den Grund: Was sind Konflikte? Auf welchen Ebenen finden sie statt? Inwiefern können Konflikte – neben ihren negativen Folgen – für Fortschritt und Entwicklung sorgen?

Bei der Frage, wie sich Konflikte bearbeiten lassen, stößt man rasch an seine Grenzen, beispielsweise wenn man die Dauerfehden in Nah- und Mittelstos betrachtet. Dort verzahnen sich historische, ethnische und innenpolitische Bestrebungen derart komplex miteinander, dass es fast unmöglich ist, zu verstehen, wer weshalb mit welchem Interesse an dem Konflikt in seinen verschiedenen Stadien beteiligt war. Je heißer ein Konflikt ist und je länger er bereits schwelt, desto schwieriger wird seine Entflechtung. Und desto eher entstehen durch die gegenseitigen Verletzungen überzeichnete Bilder und dämonisierte Vorstellungen vom Gegner und dessen Tun. Selbst die Vergangenheit eines eskalierten Konfliktes wird von den Beteiligten dann neu gezeichnet.

Solche makrostrukturellen Konflikte verhalten sich nicht anders als diejenigen auf mikro- und mesosozialen Ebenen. Auch in Familien oder Peergroups entfalten sich Konflikte je nach Ausgangsbedingungen, Streitkultur und Eskalationsstufe häufig sehr komplex und augenscheinlich unlösbar. Im familiären Konflikt kann der Streit zwischen Geschwistern ähnlich wie bei politischen Krisen dem freien Kräftespiel dann ausgesetzt sein, wenn die Eltern selbst ihr Machtverhältnis untereinander neu ausbalancieren. Oder Letztere buhlen um die Gunst ihrer Kinder, wenn sie selbst im

Clinch miteinander liegen. Ebenfalls sehr ähnlich können etwa Positionskämpfe im Lehrerkollegium oder auch um die Führerschaft in einer Gang bzw. Peergroup dazu beitragen, dass sich Konflikte zwischen Schülern im ersten Fall bzw. unter den statusniedrigen Gruppenmitgliedern im zweiten Fall frei entfalten.

---

»Konflikte können trotz negativer Konnotation konstitutiv wirken«

---

Konflikte erscheinen meist sehr unangenehm für die beteiligten Akteure oder Institutionen. Sie sind im Allgemeinen negativ konnotiert bzw. sie erschweren durch die ihnen oft innewohnende Anspannung sowie die im Konfliktgeschehen erlittenen Verletzungen und Beschädigungen die Beziehungen der Beteiligten. In scheinbarem Gegensatz hierzu beriefen sich Max Weber (2010) und Georg Simmel (1908) aber bereits vor mehr als hundert Jahren auch auf den konstitutiven Charakter von Konflikten. Simmel – später auch der amerikanische Soziologe Lewis A. Coser (1956) – unterscheidet dabei zwischen sozialen und dissozialen bzw. destruktiven Konflikten. Insbesondere Coser weist auf die stabilisierende und ordnende Rolle sozialer Konflikte innerhalb von Gruppierungen hin. Geht man von einer individualisierten Gesellschaft aus, die durch größere

Ungleichheiten und entwicklungsbedingte Ungleichzeitigkeiten geprägt ist, stellen Konflikte den Nährboden für Weiterentwicklungen, Ordnungsfindung und Fortschritt dar. Sie sind Impulse einer Dialektik zwischen integrativen und desintegrativen Kräften. Insofern sollten wir frühzeitig lernen, mit Konflikten so umzugehen, dass sie sich möglichst wenig destruktiv entfalten. Entscheidend für die Art des Umgangs mit Konflikten ist deshalb auch eine Expertise bezüglich ethischer und moralischer Kriterien, was die Ursachen, Kontextbedingungen sowie Profiteure und Verlierer von Konflikten betrifft.

Konflikte als solche sollten aus meiner Sicht deshalb als geeignete Kommunikationsformen gesehen werden, die wesentlich dazu beitragen können, Unterschiedlichkeiten in pluralen Gesellschaften zu thematisieren. So lassen sich Möglichkeiten zur Verständigung und zur Entwicklung von Gemeinsamkeit trotz Differenz schaffen. Ein Konflikt entsteht nach Luhmann erst dann, wenn er als solcher kommuniziert wird. Konflikte sind dementsprechend Interaktionen zwischen Einzelakteuren, Gruppen oder Institutionen. Sie sind mit Unvereinbarkeiten in einer Form gekennzeichnet, dass die Beteiligten sich gegenseitig beeinträchtigen, was wiederum den Konflikt mit dem notwendigen Stoff zu seiner Weiterführung versorgt. Ein Konflikt kann physisch oder psychisch, gewaltlos oder gewaltsam ausgetragen werden (vgl. Kilb 2012, S. 21).

Konflikte erlauben Nähe und Distanz und ordnen dadurch Zugehörigkeiten zueinander oder auch Abgrenzungen gegeneinander. Je nach Eskalationsdynamik wird Nähe abgebaut oder auch intensiviert, um Distanzen zu steigern. In der Konfliktbearbeitung geht es immer um diese spannungsgeladenen Ambivalenzen von Nähe und Distanz, von Verständnis und Unverständnis, von Schuldzuschreibung und Verzeihen usw. Sie zeigen sich dann am deutlichsten, wenn die Beziehungen der Konfliktakteure entweder sehr eng

sind, wie in Familie und Freundschaft, oder aber sehr emotionalisiert, wie etwa in der Fanszene durch Vereinszugehörigkeit oder in der kriegerischen Auseinandersetzung. Bei gewalttätigen bzw. kriegerischen Konflikten ist dieser Spagat am deutlichsten: Man übertritt dabei einerseits den intimen Schutzbereich des Gegners, dringt in ihn direkt ein und schafft gleichzeitig Distanz und Ablehnung.

### Ansätze zur Konfliktbearbeitung

Wie aber lassen sich nun Konflikte bearbeiten? Die auf dem Markt angebotenen Ansätze und Methoden, mit denen Konflikten begegnet wird, können zunächst nach Zielen der Konfliktbearbeitung unterschieden werden:

1. Es gibt didaktische Formen des Erlernens möglichst fairer Konflikt austragung, etwa in mikrosozialen Kontexten wie Kindertageseinrichtungen, Peers, Schulklassen oder Familien.
2. Konfliktverlagerungen auf die Ebene des (spielerischen) Wettstreits oder des sportlichen Wettkampfs.
3. Direkte Bearbeitungs- und Regulierungsmethoden und -möglichkeiten aktueller bzw. heißer Konflikte, die institutionelle bzw. gesellschaftliche Prozesse stören oder behindern.

Insgesamt unterscheiden sich die Ansätze nach Zielgruppen und nach deren Format. Aus dem umfangreichen Kanon lässt sich nichtsdestotrotz eine Übersicht erstellen, wenn man die – aus meiner Sicht – wichtigsten Ansätze den diversen Zielgruppenformaten zuordnet (vgl. Tab. 1; Kilb 2012, S. 287f.). Diesen Ansätzen liegen entweder unterschiedliche Kommunikationsverständnisse oder Konflikt- bzw. Gewalttheorien zugrunde, oder sie unterscheiden sich nach der Art ihrer Wirkung. Es lassen sich grundsätzlich fünf Varianten identifizieren:

- im präventiven Sinne das Erlernen besserer bzw. gewaltfreier Kommunikation
- bei bereits vorhandenen Konflikten die Techniken der Deeskalation,
- die Mediation,
- die Konfrontation,
- die Entscheidung durch Dritte.

Die *kommunikationsbezogenen Ansätze*, wie Rosenbergs »Gewaltfreie Kommunikation«, setzen eine gewisse universalistische Moral der Handelnden voraus oder aber es wird in einem ersten Schritt daran gearbeitet, eine solche Voraussetzung herzustellen. Auch die Ansätze der *Mediation* – Faller/Fechler/Kerntke (2014, S. 31) unterscheiden hier allein sieben verschiedene Modelle – basieren in gewisser Weise

auf gegenseitigen Respekts, Anerkennung und Einfühlungsvermögen sowie einem beidseitigen Interesse an einer Verständigung. In der Regel wird dabei zwischen den drei Ebenen Person, Sache und System unterschieden. Im Gegensatz hierzu geht man bei der *Konfrontation* nicht von solchen Voraussetzungen aus, da diese erst bei intensiveren Kränkungen, Beschädigungen oder Zerstörungen angewandt werden – also gerade dann, wenn gegenseitiger Respekt nicht mehr vorhanden ist und auch das Einfühlungsvermögen fehlt. *Konfrontierende Trainings*, wie das Anti-Aggressivitätstraining, konfrontieren Gewalttäterinnen und -täter mit den von ihnen begangenen Taten, versetzen sie in die Rolle der Gewaltgeschädigten und entwickeln mit den Klienten alternative Kommunikations- und Streitformen. Die *Entscheidungsvariante durch Dritte* ist in den Formen des Macht- oder Rechtsentscheidens an institutionelle (Schule, Gericht) bzw. strukturelle Rahmungen (Klassenregeln, Schulordnung, Gesetze) gebunden, da diese eine solche erst legitimieren können. Die verschiedenen Interventionsformen lassen sich nach Glasl (1999, S. 218) den verschiedenen Eskalationsstufen von Konflikten zuordnen. Versucht man, Gemeinsamkeiten der verschiedenen Ansätze zur Konfliktbearbeitung herauszuarbeiten, so lassen

**Tab. 1: Konfliktlösungsmethoden nach Zielgruppen**

Arbeit mit einzelnen Personen	Arbeit mit Gruppen	Arbeit mit/in Familien	Arbeit im Gemeinwesen/Quartierarbeit	Schulbezogene Arbeitsansätze	Auf Multiplikatoren zielende Angebote
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lerntheoretische Trainings für aggressive Kinder und Jugendliche nach Petermann/Petermann (häufig in Kleingruppen),</li> <li>– Soziales Training,</li> <li>– Täter-Opfer-Ausgleich,</li> <li>– DENKZEIT-Programm,</li> <li>– Anti-Aggressivitätstraining (AAT),</li> <li>– Trainingscamps für delinquente oder dissoziale Jugendliche,</li> <li>– Beratung und Therapie mit Gewaltopfern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Streetwork, Soziale Gruppenarbeit,</li> <li>– Soziales Training,</li> <li>– Mitternachtssport (Basketball und Fußball),</li> <li>– Kampfkunst-Ansätze,</li> <li>– Outward Bound,</li> <li>– City Bound,</li> <li>– Adventure Based Counseling (ABC),</li> <li>– Fußballfanprojekte, Mediation, Coolness-Training (CT),</li> <li>– Beratung von Gewaltopfern,</li> <li>– Opferselbsthilfegruppen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Frühwarnsysteme der Gesundheits- bzw. Jugendämter,</li> <li>– Ansätze der Sozialpädagogischen Familienhilfe (SPFH),</li> <li>– Mediation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Streitschlichter- und Konfliktmanagement-Programme,</li> <li>– Streetwork</li> <li>– Aufsuchende Arbeit,</li> <li>– Mediationsverfahren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– FAUSTLOS (Kompetenzprogramm für Grundschulen),</li> <li>– »Erwachsen werden« (Sek. I),</li> <li>– Kompetenz- bzw. Selbststärkungstrainings nach Jugert oder Opp,</li> <li>– Programme des Sozialen Lernens (Buddy-Programm),</li> <li>– »Konstruktive Konfliktlösung«,</li> <li>– »Gewaltfreie Kommunikation«.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Konstanzer Trainingsmodell (KTM) für Lehrer,</li> <li>– Professional Assault Response Training (PART).</li> </ul>

sich sechs aufeinander aufbauende Schritte identifizieren:

1. Differenzen werden sichtbar gemacht und thematisiert.
2. Sie werden aus ihrem jeweiligen Kontext heraus begründet, um sie verstehen zu können.
3. Die beteiligten Konfliktakteure sollen sich in die Rolle/Funktion des Gegenübers hineinversetzen.
4. Die Tolerierung der Andersartigkeit/der Unterschiede wird angestrebt.
5. Man verständigt sich auf einen gemeinsamen Regelkorridor.
6. Man einigt sich auf Interventionsformen bei Regelverletzungen und auf eine Legitimation bestimmter Personen/Positionen, um zu intervenieren.

---

#### Eskalationsstufen

---

In Anlehnung an Glasl (ebd.) lässt sich daraus für sukzessiv ansteigende Eskalationsstufen nachfolgendes Handlungsmodell für eine entwicklungsadäquate Bearbeitung von Konflikten ableiten:

1. abwarten, ob sich die Konfliktparteien selbst verständigen können,
2. Kommunikation und gegenseitige Einfühlungsbereitschaft erhalten bzw. verbessern,
3. Präsenz zeigen, Dritte oder das »Auditorium« bewusst einsetzen, ohne selbst einzugreifen,
4. spielend mitwirken und ausgleichend wirken,
5. moderieren und reflektieren,
6. vermitteln (bei vorhandener Akzeptanz und Interesse an einer Verständigung),
7. schlichten (bei Akzeptanz des durch die Schlichtung vorgeschlagenen Kompromisses),
8. Abstimmung dritter Beteiligter über Maßnahmen, Sichtweisen und Wahrnehmungen,
9. Schiedsverfahren,
10. Machtentscheid,
11. Rechtsentscheid.

#### Methoden zur Konfliktbearbeitung in der Erwachsenenbildung

Als in der Erwachsenenbildung relevante Methoden gelten u.a.

- die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg (s. *Beitrag Bartl in diesem Heft*, S. 31);
- die Mediation, eine Methode der gewaltfreien Konfliktbearbeitung die mithilfe einer neutralen, dritten Person eine für beide Seiten annehmbare und konstruktive Konfliktlösung anstrebt (mehr dazu vgl. [www.bmev.de](http://www.bmev.de));
- Selbsthilfegruppen an Einrichtungen der Erwachsenenbildung, z.B. für Gewalterleidende.

Bei den ersten sechs Varianten ist eine Mitentscheidung der streitenden Akteure gegeben. Bei der siebten Variante bestehen noch gewisse Einflussmöglichkeiten der Konfliktparteien, während bei den letzten Varianten die Entscheidung durch Dritte vorgenommen wird und somit nicht mehr durch die Beteiligten mitgestaltet werden kann. Gerade in pädagogischen Institutionen ist es wichtig, über verschiedene Bearbeitungsstrategien zu verfügen und sich konzeptionell auf ein Konfliktmanagement zu verständigen. Fehlt eine solche Verständigung, können die Institution und die Fachkräfte selbst zum Spielball des Konfliktgeschehens werden und damit ihre Steuerungs- bzw. Regulationswirkung verlieren. Es stellt sich somit weniger die Frage nach der geeigneten Methode als vielmehr diejenige nach genereller Konfliktfähigkeit. Neben persönlichen spielen hier systemanalytische Kompetenzen sowie ein breites Wissen über die Anwendungsmöglichkeiten verschiedener Methoden eine Rolle.

#### Literatur

- Coser, L.A. (2009/1965/1956): Theorie sozialer Konflikte. Wiesbaden
- Faller, K./Fechler, B./Kerntke, M. (2014): Systemisches Konfliktmanagement. Stuttgart
- Glasl, F. (1999): Konfliktmanagement. 6. Aufl. Bern
- Kilb, R. (2012): Konfliktmanagement und Gewaltprävention. Wiesbaden
- Simmel, G. (1908): Der Streit. In: Simmel, G. (Hg.): Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Berlin, S. 186–255
- Rosenberg, M.B. (2012): Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn
- Weber, M. (2010): Wirtschaft und Gesellschaft. Frankfurt a.M.

#### Abstract

*Der Autor skizziert eingangs die unterschiedlichen Ebenen, auf denen sich Konflikte ereignen können, bespricht daran anknüpfend die positiven und negativen Auswirkungen derselben und erarbeitet vor diesem Hintergrund eine eigene Konfliktdefinition. Im Anschluss daran zeigt er die Bandbreite an Methoden der Konfliktbearbeitung auf, leitet daraus eine allgemeine Vorgehensweise anhand von sechs Schritten ab und schließt mit einem Handlungsmodell, das sich an den Eskalationsstufen des Konflikts orientiert.*



Dr. Rainer Kilb ist Professor für Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, Gemeinwesenarbeit/Qualitäts- und Konfliktmanagement an der Hochschule Mannheim.

Kontakt: [r.kilb@hs-mannheim.de](mailto:r.kilb@hs-mannheim.de)