

23. Februar 2020

Interaktion und Verhalten in der Kommunikation

Gesteuerte Eskalation? Formate der Konfliktinszenierungen

Empfehlungen von Dipl. Psych. (Univ.) Eberhard Stahl (Teil 1)

Interview von Jürgen Heim



Seit über 30 Jahren setzt der Hamburger Diplom-Psychologe und Psychologische Psychotherapeut *Eberhard Stahl* seine Fachkompetenz in der (Weiter-)Entwicklung, Kommunikation und Wirkung von Interaktionsregeln zwischen Einzelnen, in Gruppen und Organisationen ein. Bereits 1986 begann er die Zusammenarbeit mit dem Kommunikationspsychologen Prof. Dr. *Friedeman Schulz von Thun* im Hamburger »Arbeitskreis Kommunikation und Klärungshilfe«. 2011 war er Mitbegründer des Beratungsunternehmens » [elbdialog](#)«.

Das Portfolio der dort angebotenen Weiterbildungen reicht von Dynamik in Gruppen, Moderation effektiver Arbeitstreffen, professionellem Feedback bis hin zu Seminaren über Verhandlungsführung und Konfliktmanagement. Verständlichkeit, Lebendigkeit und Transparenz

sind *Eberhard Stahl* und seinen Mitgeschäftsführerinnen [Roswitha Stratman](#) und [Regina Heiland](#) dabei wichtige Anliegen. Daneben führen sie Coachings und Teamentwicklungsmaßnahmen durch.

Jürgen Heim (JH): Unter dem Leitthema »Bühne frei zur Konfliktaufführung« werden Sie beim Berliner Mediationstag 2021 über den kreativen und angemessenen Umgang mit Konfliktinszenierungen referieren.

Was verstehen Sie unter »Interaktiven Skripten«, denen Menschen in Konflikten folgen?

Eberhard Stahl (ES): Der Grundgedanke kommt aus der Soziologie, der Gesprächsforschung. Wenn Menschen miteinander sprechen, improvisieren sie nicht frei - wie beispielsweise beim Free Jazz. Sie agieren vielmehr in bestimmten Interaktionsformaten, vergleichbar mit den Rahmen und Strukturen von Theaterstücken. So wie wir jetzt in diesem Interview. Würde ich Sie nun fragen, worüber Sie sich gestern privat besonders geärgert haben, wären Sie überrascht. Denn im Interaktionsformat »Interview« ist nicht vorgesehen, dass der Interviewte dem Interviewer Fragen zu seinem Privatleben stellt.

Das bedeutet: Wann immer wir miteinander sprechen, folgen wir unbewusst bestimmten Interaktionsformaten. Von diesen Mustern können wir in der Regel nicht abweichen. Interaktionsformate, die in Konflikten abgerufen werden, bestimmen weitgehend, wie die Beteiligten sich dort verhalten. Denn zu jedem Interaktionsformat gehört ein Skript, das zum Beispiel bestimmt, welche Ziele wir in einer Situation verfolgen und welche nicht.

Diese konzeptgebundenen Skripten leiten ganz stark das eigene Verhalten der Beteiligten und ihre Erwartung, was der Andere sinnvollerweise im Konflikt beisteuern kann. Wenn sich nun zwei Menschen streiten, ist nicht automatisch davon auszugehen, dass beide demselben Interaktionsformat folgen. Wie in Theaterstücken können verschiedene Abläufe oder Szenen auf dem Programm stehen. Die wichtigste Aufgabe in der Konfliktaustragung besteht zunächst darin, herauszufinden, welches dieser Formate wir gerade aufführen, welchem Skript wir folgen. Als Mediator oder Moderator hätten wir die Aufgabe, ein möglichst konstruktives, lösungsorientiertes Format gemeinsam zu entwickeln. Denn dort besteht eine große Chance, bei der Konfliktbearbeitung voranzukommen.

JH: Dazu folgende Verständnisfrage: Handelt es sich hier um individualisierte Formate oder bewegen wir uns auf einer Meta-Ebene, also einer generalisierenden, typisierenden Betrachtungsebene?

ES: Ich würde diese Fragen gerne übersetzen: Sind diese Interaktionsformate essenziell, oder sind sie konstruiert?

Dazu die Antwort: Sie sind immer konstruiert. Da aber Menschen gesellschaftlich ähnlich aufwachsen, voneinander ähnliche Formate lernen, sind sie nicht nur individuell, sondern gesellschaftlich konstruiert. Sie erscheinen den Menschen nur essenziell.

Wenn Sie jemanden die Frage stellen »*Warum streiten Sie sich so und nicht anders?*« bekommen Sie zur Antwort: »*Weil man sich so streitet. Genau so macht man es.*«

Streitende leiden an einer egozentrischen Illusion: Sie erleben das von ihnen gewählte Interaktionsformat, in dem sie den Streit, den Konflikt austragen, als essenziell. Tatsache ist jedoch, es gibt keine essenziellen Konfliktformate. Die Art und Weise, wie die Beteiligten den Streit austragen, wird von ihnen selbst konstruiert. Sie folgen dabei gelernten Mustern, die in ihrem gesellschaftlichen Umfeld, in ihren kulturellen oder beruflichen Feldern üblich sind. Sie folgen diesen Mustern unbewusst und gehen dann gefühlsmäßig davon aus, alternativlos der »richtigen« Strategie zu folgen, die anders nicht denkbar ist.

Genau darin liegt eine der Herausforderung für Mediatorinnen und Mediatoren: den Beteiligten zu verdeutlichen, dass die Formate ihres Konfliktverhaltens nicht gottgegeben, sondern von ihnen konstruiert sind. Erst mit dieser Erkenntnis kann die Bereitschaft geweckt werden, eine gemeinsame Arbeit für eine Lösung zu ermöglichen.

JH: Welche interdisziplinären Kontexte werden hier tangiert? Welche Rolle spielen Perspektiven und Erkenntnisse der Psychologie, der Soziologie in der Konfliktbearbeitung?

ES: Konflikte auszutragen ist zunächst ein soziologisches Phänomen, da zwei oder mehrere Menschen daran beteiligt sind. Tatsächlich habe ich in meiner Arbeit mit Interaktionsformaten in Konflikten meist auf soziologische Konzepte und Begrifflichkeiten zurückgegriffen. Die Analysen und Erkenntnisse über Abläufe und Strukturen der Gesprächsforschung sind sehr hilfreich.

Das psychologische Grundproblem in Konflikten ist immer gleich: Die Beteiligten gehen davon aus, dass ihr gewähltes Format richtig ist, um den Konflikt auszutragen. Die Fähigkeit, sich ein psychologisches Modell des jeweils anderen Streitbeteiligten zu bilden, sich also in den anderen einfühlen zu können, ist in Konflikten meist nicht besonders ausgebildet. Für einen Perspektivwechsel ist dies aber notwendig, um eine Konfliktlösung zu ermöglichen.

JH: Übertragen auf einen konkreten Fall - beispielsweise auf einen innerbetrieblichen Konflikt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter: Wie beschreiben Sie hier die Interaktionsformate?

ES: Gehen wir von einem klassischen Interaktionsformat aus: Ich bin Ihr Chef, und wir diskutieren etwas, worüber Sie anderer Meinung sind. Ich als Chef bin von meiner Einschätzung jedoch überzeugt - ich trage also erstens einen Wahrheitskonflikt aus.

Zweitens habe ich im Kopf, in diesem Konflikt mit Siegern und Unterliegenden nicht verlieren zu dürfen. Daher steht in meinem Skript: Ich muss dafür sorgen, recht zu bekommen, also unbedingt das letzte Wort zu haben. Es gilt hier die Regel: Wer das letzte Wort hat, gewinnt den Konflikt. Wenn es mir nach diesem Skript gelingt, Sie durch Einschüchterung oder Dominanzverhalten oder rhetorische Tricks mundtot zu machen, habe ich nach den Regeln dieses Formats das letzte Wort und damit gewonnen.

JH: Daraus folgt für die Mediatorin oder den Mediator?

ES: Zunächst würde ich versuchen, über dieses Format aufzuklären. Es kann sehr nützlich sein, mit der Frage

»Verstehe ich das richtig: Sie gehen davon aus, dass es hier um richtig oder falsch geht?«

die Beteiligten darauf aufmerksam zu machen, welchem Format sie hier folgen. Damit rege ich erstens eine Selbstbeobachtung der Parteien an. Zweitens lasse ich mit dieser Fragestellung die Option zu - ohne dies explicit zu formulieren - es könnte auch anders ablaufen. In diesem Moment eröffne ich Wahlmöglichkeiten, wie man sich streitet. Es ist also kein Naturereignis mehr.

JH: Mit diesem Hinweis auf bestehende Wahlmöglichkeiten regen Sie bereits Lösungsalternativen für die Beteiligten an?

ES: Genau. Schon auf meine Frage: *»Verstehe ich das richtig, es geht hier um richtig oder falsch?«* antworten viele Beteiligte: *»Nein -eigentlich nicht.«*

Nun folgt mein Einwand: *»Ok - aber was Sie machen: Sie benutzen ganz oft die Wörter 'richtig' oder 'falsch'. Aus dieser Wortwahl folgt - das ist Ihnen vielleicht nicht bewusst - meist die Annahme, einer wird gewinnen.«*

Oft erwidern die Parteien: *»Ach so - nein, darum geht es mir gar nicht.«*

Und schon haben Sie den Konfliktbeteiligten Wege für ein anderes Verhalten, für Alternativen eröffnet.

JH: Wenn wir bei diesem konkreten Beispiel, einem Konflikt zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, bleiben: Welche Vorteile hat es für Mediatorinnen und Mediatoren, für Vermittelnde, in Konflikten nicht nur ein Skript zu kennen, sondern mehrere Interaktionsmuster?

ES: Gehen wir von einer Konfliktlage aus, in der es nicht um Wahrheit geht. Ein Mitarbeiter möchte gerne Urlaub machen in einer Zeit, in der es dem Chef nicht passt.

Um diesen Interessenkonflikt auszutragen, bieten sich verschiedene Formate an. Dazu gehören nicht nur mir bekannte Formate, sondern auch die von den Beteiligten individuell konstruierten Muster, die ich als Dritter noch nicht kenne. Das muss ich - wie bereits angesprochen - herausfinden und die Beteiligten anregen, sich darüber bewusst zu werden.

Beginnen wir mit dem Format der Partnerschaft. Ich kann einleitend beginnen mit der Frage nach diesem Format: *»Sie wissen, Sie können diesen Konflikt mit Ihrer Mitarbeiterin (oder Ihrem Mitarbeiter) wie unter gleichberechtigten Partnern austragen.«*

Es folgen ein Hinweis auf das entsprechende Skript: *»Sie wissen, Sie müssen nach diesem Konflikt noch miteinander arbeiten und wollen nicht mit einem Besiegten zusammenarbeiten, weil Sie sich nicht viel davon versprechen.«* -

und die erste Option einer Handlungsalternative - beispielsweise einer Gegnerschaft: *»Wenn Sie das nicht wollen, müssen Sie darauf verzichten, Machtmittel gegen Ihren Mitarbeiter einzusetzen.«*

In dieser Konstellation, einem typischen Interessenkonflikt, wird es ziemlich wahrscheinlich zu einem Kompromiss kommen. Keiner gewinnt oder verliert in diesem partnerschaftlichen Format ganz, sondern die Beteiligten einigen sich in der Regel zwischen ihren unterschiedlichen Interessenlagen.

Sie können aber auch ein weiteres Format, ein zweites Skript vorschlagen: Anstelle einer Partnerschaft, die Gegnerschaft.

»Lieber Vorgesetzter, wenn es Ihnen nicht gelingt, den Konflikt mit einem Kompromiss wie unter Partnern auszutragen, sind auch die Machtmittel möglich, die zwischen Gegnern fairerweise einsetzbar sind. So können Sie beispielsweise im Rahmen ihrer Weisungsbefugnis entscheiden.«

Auch ein drittes Format wäre möglich: Anstelle einer Partnerschaft oder einer Gegnerschaft ein Muster wie unter Parteien. Ein Dritter könnte zur Klärung hinzugezogen werden, der darüber entscheiden soll - beispielsweise der Betriebsrat.

Eine vierte Option bleibt ebenfalls: Das Format Konfliktaustragung wie unter Feinden. Hier gilt das Skript: Alles ist erlaubt, vor allem die Handlungen, die dem anderen schaden.

Als Mediatorin, als Mediator oder Führungskraft ist es von Vorteil, diese unterschiedlichen Formate mit ihren jeweiligen Skripten zu kennen. Vor allem, um entscheiden zu können, welche ich wegen der entsprechenden Folgen nicht einsetzen will.

JH: Ein klarer Vorteil, die Variabilität von Handlungsformaten zu kennen, liegt auch darin, verschiedene Modelle abgestuft oder kombiniert einsetzen zu können?

ES: Genau. Je mehr Optionen Sie erkennen, desto konstruktiver wird Ihre Unterstützung. Sie können hier sogar gesteuert eskalieren, wenn die Interaktionsformate eine gestufte Eskalation möglich machen.

...

(Fortsetzung in Teil 2)

Vorschau: In der Fortsetzung dieses Interviews (Teil 2) bespreche ich mit Eberhard Stahl u. a. folgende Punkte:

- Folgen einer zunehmenden Personalisierung von Interessenskonflikten, wenn die Institutionalisierung in flacheren Hierarchien entfällt
- Priming eines professionellen Konfliktmanagements
- Varianten und Optionen unterschiedlicher Konfliktinszenierungen
- wichtigste Kompetenzen für erfolgreiche Kommunikationsprozesse der Zukunft

Interviewpartner

Eberhard Stahl

Diplom-Psychologin und Psychologischer Psychotherapeut mit Fachkompetenz in der (Weiter)Entwicklung, Kommunikation und Wirkung von Interaktionsregeln zwischen Einzelnen, in Gruppen und Organisationen im eigenen Hamburger Institut »► **elbdialog**«.

Weitere Artikel zum Thema

- Berliner Mediationstag 2020