

Übung zur Musterunterbrechung bei Konflikten: Kleine Kreditangebote

Arist von Schlippe

Ein wesentliches Kennzeichen von Konflikten ist, dass über die Zeit zwischen den Konfliktparteien eine sich selbst verstärkende Dynamik von Misstrauen entsteht, die zunehmend Züge von Dämonisierung gewinnen kann: der andere wird zunehmend und immer undifferenzierter in einem „schlechten Licht“ gesehen. Irgendwann stellt sich der „feindselige Wahrnehmungsfehler“ ein, der darin besteht, dass auch positive Handlungen als Konflikthandlungen interpretiert werden, als „Trick“. In der Arbeit nach dem Modell des gewaltlosen Widerstands wird empfohlen, diesem Wahrnehmungsfehler dadurch zu begegnen, dass man dem anderen/der anderen Partei gegenüber Gesten des guten Willens zukommen lässt (Omer & v. Schlippe, 2004; v. Schlippe, 2014). Wichtig ist, dass diese Gesten nur kleine Aufmerksamkeiten (keine großen Geschenke oder Versprechen) umfassen und an keinerlei Bedingungen gekoppelt werden. Im Gegenteil, ihre Zurückweisung ist zu erwarten und sollte entspannt kommentiert werden, ohne dass die Geste selbst zurückgenommen wird („Du musst die Zeitschrift nicht lesen, ich habe nur, als ich sie sah, an dich gedacht und sie für dich mitgenommen“).

Während die Arbeit mit diesen Gesten auch einseitig, nur mit einer Konfliktpartei vorgenommen werden kann, ist ein damit eng verwandtes Vorgehen auch in der Konfliktarbeit mit zwei zerstrittenen Parteien umsetzbar. Es wurde von dem Konfliktforscher Friedrich Glasl entwickelt (Glasl, 2013), zunächst um Misstrauensvorbehalte bei Konflikten in Organisationen zu reduzieren, doch analog lässt es sich auch auf andere Konfliktlagen übertragen. Ziel dieser Methode ist es, durch „kleine Kreditangebote“, also durch begrenzte Vertrauensangebote beide Parteien einzuladen das Muster des Misstrauens zu durchbrechen. Denn dies ist für gewöhnlich ein typisches Muster in Konflikten: Eine Partei ist nur bereit, der anderen entgegenzukommen, wenn im Voraus bestimmte Konditionen erfüllt sind. Dies legt jedoch die Gegenseite als Beweis dafür aus, dass es die eine Partei nicht wirklich ernst meint, und fordert, dass es zuerst ein Entgegenkommen von der anderen Seite brauche. So blockieren beide Parteien gegenseitig die Auflockerung. Im Zuge der folgenden Übung können die Parteien erkennen, wie sie das Konfliktmuster durch einseitige Versprechungen ansatzweise überwinden können.

In der Moderation werden zunächst mit den Parteien getrennt Gespräche geführt, diese werden so eingeleitet, dass es um einen überschaubaren Zeitraum von zwei Wochen geht und um die Frage, welche Dinge die Gegenpartei und man selbst tun könnte, um die Atmosphäre zu verbessern. Dazu wird weitergehend gefragt:

1. Welche „kleinen Kreditangebote“ würden Sie sich von der Gegenpartei wünschen? Das heißt, was könnte die Gegenpartei tun, um Ihnen kleine Beweise des Vertrauens zu geben?
2. Wie sollte die Gegenpartei solche kleinen Kreditangebote für Sie unzweideutig sichtbar machen? Nachdem die eine Partei die Art und Weise beschrieben hat, wie diese Kreditangebote mitgeteilt werden könnten, übernimmt die ModeratorIn als dritte Partei die Rolle des „advocatus diaboli“ und bringt Einwände vor: „Wie können Sie sicher sein, dass Ihnen keine Falle gestellt wird? Geben Sie, wenn Sie das akzeptieren, nicht mehr preis als die Gegenpartei?“ usw.
3. Welche „kleinen Kreditangebote“ glauben Sie, erwartet die Gegenpartei? Welche könnten Sie ihr von sich aus machen?
4. Auf welche Art und Weise können Sie diese der anderen Seite nahebringen, so dass die Gefahr von Missverständnissen so klein wie möglich gehalten werden kann? Bedenken Sie: Das, was wirkt, ist nicht unbedingt das, was gewollt war, oft liegt der Ausgangspunkt eines Konflikts in einem Missverständnis und die Anhäufung der Nebeneffekte kann das eigentliche Problem sein bzw. dieses noch vertiefen.
5. Bei welchem Ihrer möglichen „Kreditangebote“ könnten Sie für die Dauer der genannten Frist von zwei Wochen auf Garantiekonditionen verzichten, wenn stattdessen vereinbart wird, dass nach dieser Frist die Auswirkungen des Kreditangebotes überprüft werden?
6. Die Moderation sorgt dafür, dass nach einem ähnlichen Gespräch mit der anderen Partei beide ihre „kleinen Kreditangebote“ auf den Tisch legen, ohne dass über weitere Konditionen gesprochen wird.

Durch die separate Erarbeitung der Angebote wird eine besondere Form der Wechselseitigkeit eingeführt, durch die zeitliche Befristung auf zwei Wochen können die Parteien die Wirkung ihres Angebotes leichter übersehen. Am besten wirkt die Methode der „kleinen Kreditangebote“, wenn die Parteien Formen von einseitigen Handlungen sprich: Gesten finden können, die schließlich von keinen a-priori-Konditionen mehr abhängig gemacht, sondern als unbedingte Versprechen präsentiert werden können.

Literatur

- Glasl, F. (2013). Konfliktmanagement: Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater (11th ed.). Stuttgart/Bern: Haupt.
- Omer, H., Schlippe, A. v. (2004). Autorität durch Beziehung. Die Praxis des gewaltlosen Widerstands in der Erziehung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. v. (2014). Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktberatung in Familien und Familienunternehmen (1st ed.). Stuttgart: Concadora.

Arist von Schlippe (Witten)