



# Konfliktmanagement im Verein

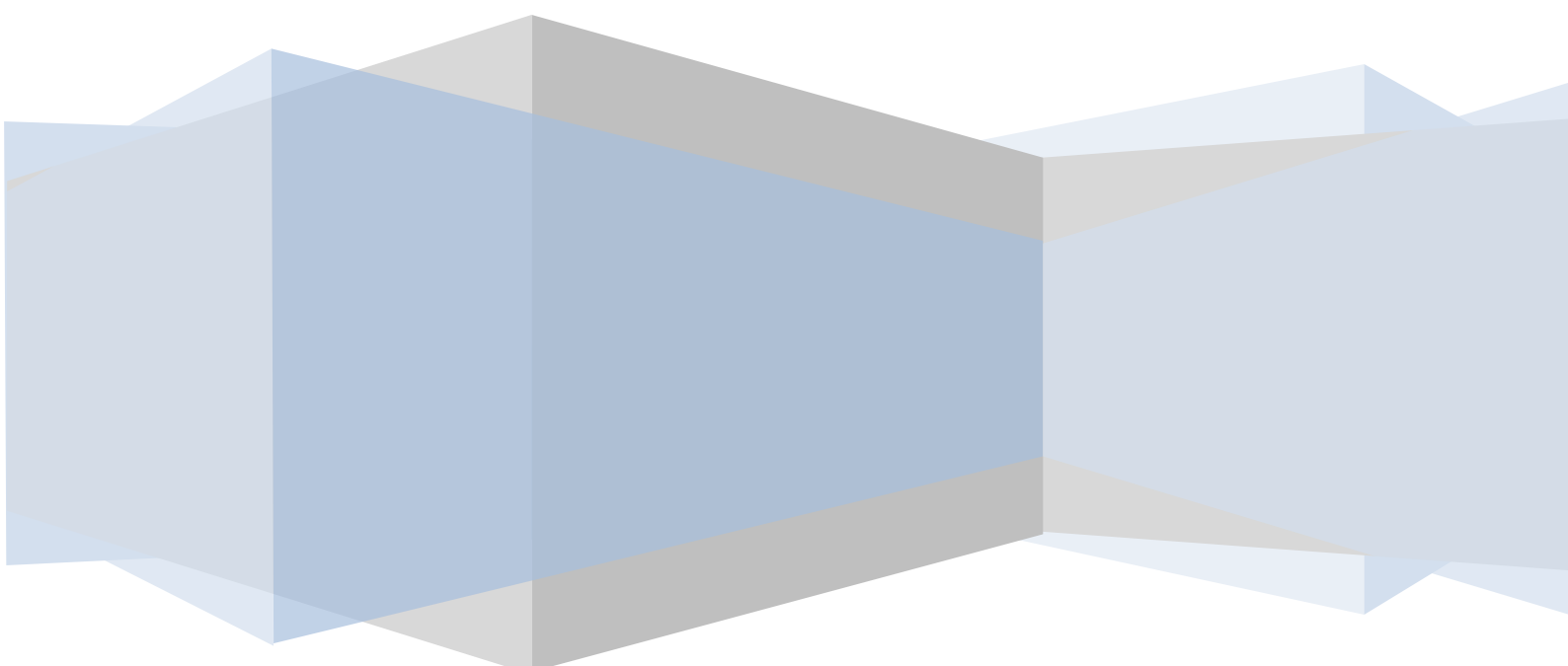
Seminararbeit zum

**ÖBV-Führungskräfteseminar 2013/2014**

Philipp Oberhuber

Bundemusikkapelle Münster

31.03.2014



## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Kommunikative Grundlagen</b> .....	<b>4</b>
1.1 Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun .....	4
1.2 Der interne Prozess der Entscheidung.....	4
1.3 Eskalierende Kommunikationskreise.....	5
1.4 Watzlawicks fünf Axiome.....	6
<b>2. Grundlagen der Konfliktbewältigung</b> .....	<b>7</b>
2.1 Konfliktdefinition.....	7
2.2 Konfliktverständnis .....	7
2.3 Die Konfliktkurve .....	7
2.4 Eskalationsmodell nach Glasl .....	9
2.5 Eisbergmodell von Sigmund Freud.....	10
<b>3. Interventionstechniken</b> .....	<b>12</b>
3.1 Interventionsberechtigung und Interventionsverpflichtung .....	12
3.2 Selbstmanagement zur Selbststeuerung .....	12
3.3 Interventionsmöglichkeiten bei Störungen und Konflikten .....	13
3.3.1 Präventive Interventionen .....	13
3.3.2 Ressourcenorientierte Interventionen.....	14
3.3.3 Körpersprachliche Interventionen .....	15
3.3.4 Verwirrende Techniken.....	15
3.3.5 Verschiebende Techniken .....	17
3.3.6 Beziehungsfördernde Techniken.....	17
3.3.7 Klärende Technik.....	18
3.3.8 Strafreize einsetzen .....	18
3.3.9 Grenzsetzende Techniken .....	19
3.3.10 Hilfe/Unterstützung holen oder anbieten .....	19
3.3.11 Aus dem Raum gehen .....	19
3.3.12 Körperliche Technik.....	20
<b>Schlusswort</b> .....	<b>20</b>
<b>Quellverzeichnis und Urhebernachweis</b> .....	<b>21</b>
Quellverzeichnis.....	21
Urhebernachweis.....	21

## Vorwort

### **Worum geht es in dieser Arbeit?**

Der 1. Abschnitt meiner Seminararbeit vermittelt Ihnen ein Grundverständnis was Kommunikation ist, was alles dazu zählt, wie diese funktioniert und aufgebaut ist. Um den Konflikt geht es im nächsten Abschnitt. Hier zeige ich Ihnen was überhaupt ein Konflikt ist, wie dieser entstehen kann und in weitere Folge verlaufen könnte. Im letzten Abschnitt stelle ich Ihnen mehrere Möglichkeiten der Intervention vor. Es geht aber auch um den Aufbau eines guten Selbstmanagements und wann eine Führungskraft Berechtig und wann Verpflichtet ist zu intervenieren.

### **Was ist mein Ziel?**

Da es in unserem Verein wie auch in anderen Vereinen oder Institutionen wie Schulen und Universitäten aber auch häufig an Arbeitsplätzen beziehungsweise im eigenen Freundeskreis zu Konflikten kommt, will ich mit meiner Seminararbeit Sie als Leser zu neuen Konfliktlösestrategien inspirieren und motivieren eigene zu entwickeln. Um ein gemeinsames musizieren zu fördern.

## 1. Kommunikative Grundlagen

### 1.1 Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun

Im Modell von Schulz von Thun wird davon ausgegangen, dass es in jeder Kommunikation einen Sender und einen Empfänger gibt und eine Nachricht viele verschlüsselte Botschaften enthält. Dementsprechend können diese Nachrichten unterschiedlich verstanden werden.

*Beispiel:* Der Kapellmeister (Sender) sagt zum Musikanten (Empfänger): „*Du hast falsch gespielt.*“ So kann diese Nachricht vier verschiedene Aspekte beinhalten:

- **Sachaspekt** – Der Ausdruck der rein sachlichen Fakten  
„*Du hast falsch gespielt.*“
- **Beziehungsaspekt** – Der Ausdruck, was ich vom anderen halte.  
„*Ich dachte, dass du das bereits kannst.*“
- **Appellaspekt** – Der Ausdruck, was ich vom anderen will.  
„*Ich will, dass du diese Stelle das nächste Mal richtig spielst.*“
- **Selbstoffenbarungsaspekt** – Der Ausdruck, was ich über mich sagen möchte.  
„*Ich bin von dir enttäuscht.*“

Ebenso kann diese Nachricht vom Musikanten (Empfänger) auch auf vier verschiedenen Ohren gehört werden.

### 1.2 Der interne Prozess der Entscheidung

Die nachfolgende Auflistung gibt Aufschluss über die inneren Vorgänge bei Entscheidungsprozessen. Was passiert im Menschen in einer Konfliktsituation?

1. **Wahrnehmung**  
Wir sehen, riechen, hören, schmecken und fühlen Reize von außerhalb und aus unserem eigenen Körper.
2. **Bewertung**  
Unser Gehirn bewertet die aktuelle Situation danach, ob diese bedrohlich ist oder nicht. Ebenso wird in unserem Gedächtnis nachgeforscht, ob ähnliche Erfahrungswerte und Lösungspotentiale schon gesammelt wurden oder nicht.
3. **Gefühle/Emotionen**  
Gefühle helfen uns schneller zu handeln bzw. den Körper dafür zu motivieren. So würde zum Beispiel die Angst uns in einer bedrohlichen Situation dazu bewegen zu flüchten.
4. **Handlungsauswahl**  
In einer ruhigen Situation haben wir eine große Auswahl an Handlungsmöglichkeiten. In stark emotionalen Situationen werden uns mehr eingeschlifene Verhaltensweisen bzw. instinktive Lösungen wie Angriff oder Verteidigung vorgeschlagen.

## 5. Hemmpotentiale

Bedingt dadurch, ob Hemmungen gegenüber der ausgewählten Handlung vorhanden sind oder nicht, bleibt man nun bei dieser oder man kehrt zur Handlungsauswahl zurück und lässt sich eine angemessenere Handlung vorgeschlagen. Hemmpotentiale werden durch Alkoholkonsum oder durch starke Gefühle herabgesetzt.

## 6. Konsequenzen der Handlung

Hier wird überlegt was passieren würde, wenn die ausgewählte Handlung durchgeführt werden würde. Ist die Handlung Erfolg versprechend? Wird die Handlung negativ eingeschätzt kehrt man zur Handlungsauswahl zurück. Dies geschieht so oft bis keinen Hemmungen mehr vorhanden sind und die Handlung positiv eingeschätzt wird.

## 7. Reaktion

Die ausgewählte Handlung wird umgesetzt.

1\*

### 1.3 Eskalierende Kommunikationskreise

Ein weiteres Modell von Schulz von Thun ist das Teufelskreismodell. Dabei sendet Person A eine Nachricht, diese löst bei Person B Gefühle aus (der interne Prozess der Entscheidung startet) und reagiert mit einer Gegennachricht. Diese Nachricht löst wiederum bei Person A Gefühle aus und ein Konflikt kann entstehen.

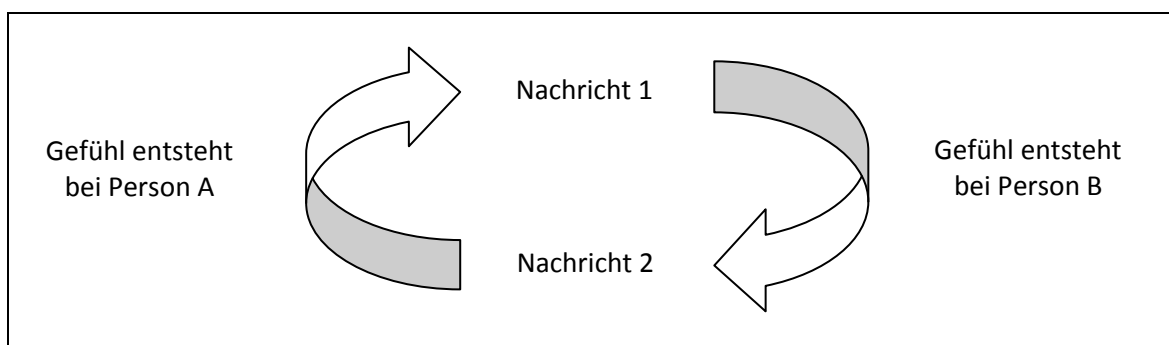


Abb. 1: Der Teufelskreis in Konflikten

*Beispiel 1:*

Vorwurf des Musikanten: „*Du dirigierst zu schnell, wir können in diesem Tempo nicht musizieren.*“

Rechtfertigung des Kapellmeisters: „*Ich dirigiere nur so schnell, weil Ihr so schnell musiziert.*“

Diese Missverständnisse können dadurch entstehen, dass unterschiedliche Kanäle genutzt werden. Eine Person sendet immer wieder auf der Appellebene und die andere empfängt auf der Beziehungsebene. Am besten löst man diesen Konflikt, wenn beide auf dem gleichen Kanal senden und empfangen. Wichtig ist also die Ebene der Nachricht zu erkennen und diese zu spiegeln.

### Beispiel 2:

Der Kapellmeister wird von einem Musikanten beleidigt: „Wir müssen immer so viel Proben. Wir wollen auch mal eine Pause haben.“

Nun sollte der Kapellmeister diese Nachricht auf der Appellebene reflektieren: „Ihr meint, dass ich euch mehr Pausen geben sollte?“

Die Musikanten werden sich mit dieser Frage verstanden fühlen und versuchen dieses Bedürfnis einzufordern. In Folge sollte der Kapellmeister nun die Gründe seines Verhaltens erklären: „Mein Problem ist, dass ich euch auf das Konzert gut vorbereiten möchte und ich in den Proben öfter Störungen erlebe. Dadurch schaffe ich nicht das, was ich mir vorgenommen habe mit euch zu proben. Was schlägt ihr für die Zukunft vor?“

## 1.4 Watzlawicks fünf Axiome

Begriffserklärung: Ein Axiom ist ein Grundsatz einer Theorie, einer Wissenschaft oder eines axiomatischen Systems, der innerhalb dieses Systems nicht begründet oder deduktiv abgeleitet wird.

2\*

- **Man kann nicht nicht kommunizieren**  
In einem Konflikt nicht zu kommunizieren, ist nicht möglich. Jedes Verhalten in sozialen Situationen drückt etwas aus, selbst wenn man schweigt.
- **Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt**  
Der Inhalt wird verbal und die Beziehung nonverbal bzw. durch die Sprachmelodie ausgedrückt. Dabei ist die Beziehung dem Inhalt übergeordnet.
- **Kommunikation ist Ursache und Wirkung**  
Jede Kommunikation hat eine Struktur. Durch die unterschiedlichen Ansichten der Konfliktpartner geht jeder Partner davon aus, dass sein Ansatzpunkt der richtige ist.

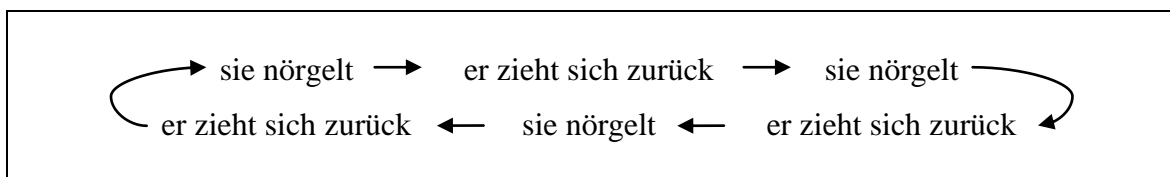


Abb. 2: Kreisförmiges Konfliktschema

- **Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten**  
Unter digitaler Modalität versteht man meist Wort oder Schrift. Analoge Modalität ist ein Symbol, das konkrete Wort in Form von Körpersprache oder Bildern ersetzt. Konflikte sollten somit auch auf körpersprachlicher Ebene erkannt und gelöst werden.
- **Kommunikation ist entweder symmetrisch oder komplementär**  
In einer symmetrischen Kommunikation stehen beide Gesprächspartner auf derselben Ebene. Bei der komplementären Kommunikation befindet sich einer der beiden Partner auf einer niedrigeren Ebene, zum Beispiel wenn Eltern mit ihrem Kind kommunizieren.

## 2. Grundlagen der Konfliktbewältigung

### 2.1 Konfliktdefinition

Definition eines Konflikts von Friedrich Glasl: „Eine Interaktion zwischen mindestens zwei Akteuren, wobei wenigsten einer eine Unvereinbarkeit im Denken, Wahrnehmen, Vorstellen, Fühlen oder Wollen oder in der Handlungsausübung derart erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen Anderen erfolgt.“

Sehr positiv sah Winston Churchill einen Konflikt: „*Wenn zwei Menschen immer dasselbe denken, ist einer von Ihnen überflüssig.*“

3\*

### 2.2 Konfliktverständnis

Konflikte sind sinnvoll! Sie stehen für Erneuerung oder Bewahrung von Altbewährten. Um die eigenen Bedürfnisse durchzusetzen, wird oft die Perspektive des Konfliktpartners vernachlässigt. Dadurch kommt es häufig zu Eskalationen.

### 2.3 Die Konfliktkurve

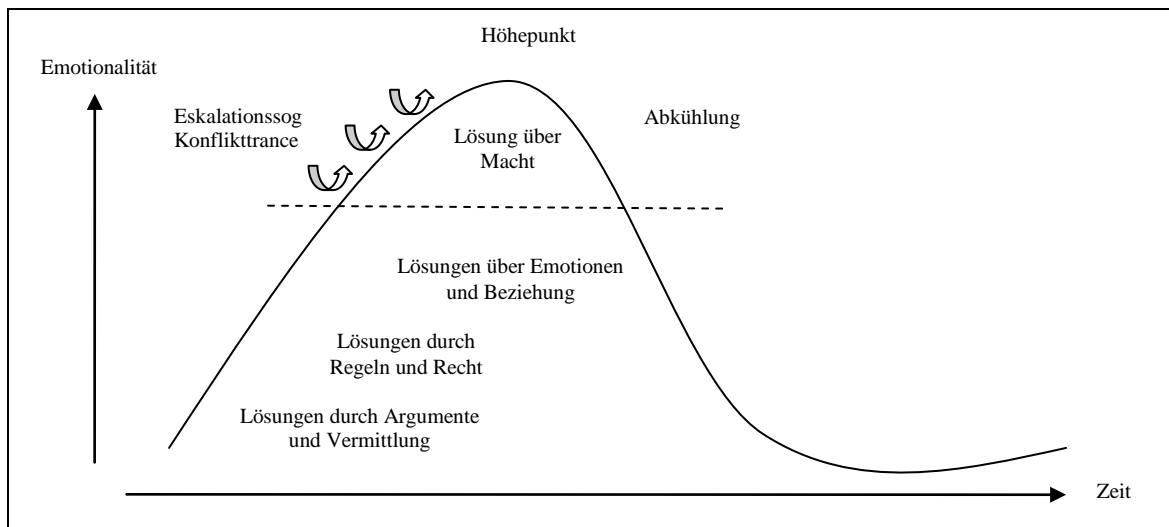


Abb. 3: Die Konfliktkurve

Dieses Modell zeigt den möglichen Verlauf eines Konfliktes. Die linke Koordinate stellt dabei die empfundene Emotionalität, die rechte den zeitlichen Verlauf dar.

Am Anfang entsteht ein Konflikt der nach einer Lösung strebt. Dabei können sechs verschiedene Phasen durchlaufen werden, sofern keine Lösung oder entsprechende Vereinbarung in den jeweiligen Phasen erzielt wird. Je nach Qualität der Lösung ist der Konflikt nun beendet oder verschoben.

- 1. Verhandlungsphase**  
Hier wird meist argumentativ und lösungsorientiert an der Bewältigung eines Problems gearbeitet.
- 2. Rechtsphase**  
Gibt es keine Lösung wird Versucht über die Einforderung von getroffenen Regeln oder Absprachen eine Lösung herbeizuführen. Hier steht das Verhandeln nicht mehr im Vordergrund, sondern eher das Thema "Recht haben".
- 3. Überzeugungsphase**  
Wurde bisher keine Lösung gefunden, so wird versucht die andere Partei durch emotionales Verhalten von der eigenen Konfliktposition zu überzeugen. Meist geschieht das durch das Zeigen von Wut, Ärger, Weinen, Jammern, Winseln oder durch Verringerung der Beziehungsqualität beziehungsweise durch Schuldzuweisungen.
- 4. Konflikttrancephase**  
Wechselt man in die Konflikttrancephase so wechselt man vom Selbst- in den Fremdsteuerungsmodus. In dieser Phase kann der Konfliktpartner sich selber wenig reflektieren und steuern. Meist haben sich hier die Bedürfnisse und Ziele der Konfliktpartner stark verändert. Dazu werden machtbezogene Konfliktlösungen angewandt wie Erpressungen oder Drohungen.
- 5. Konflikthöhepunkt**  
Am Höhepunkt entsteht meist ein Abbruch oder eine Verschiebung des Konflikts. Dies kann in Form von Türen schlagen, Anspucken, Schlagen, Weinen, Hysterie, Ohnmachtsanfälle sowie Wegrennen, Lachen oder Abwerten vorkommen.
- 6. Abkühlphase**  
Ist der Konflikt durch eine Lösung oder Abbruch beendet worden beziehungsweise wurde dieser verschoben, so findet in der Regel eine Abkühlung beider Parteien statt. Diese kann einige Minuten bis Jahre dauern.



## 2.4 Eskalationsmodell nach Glasl

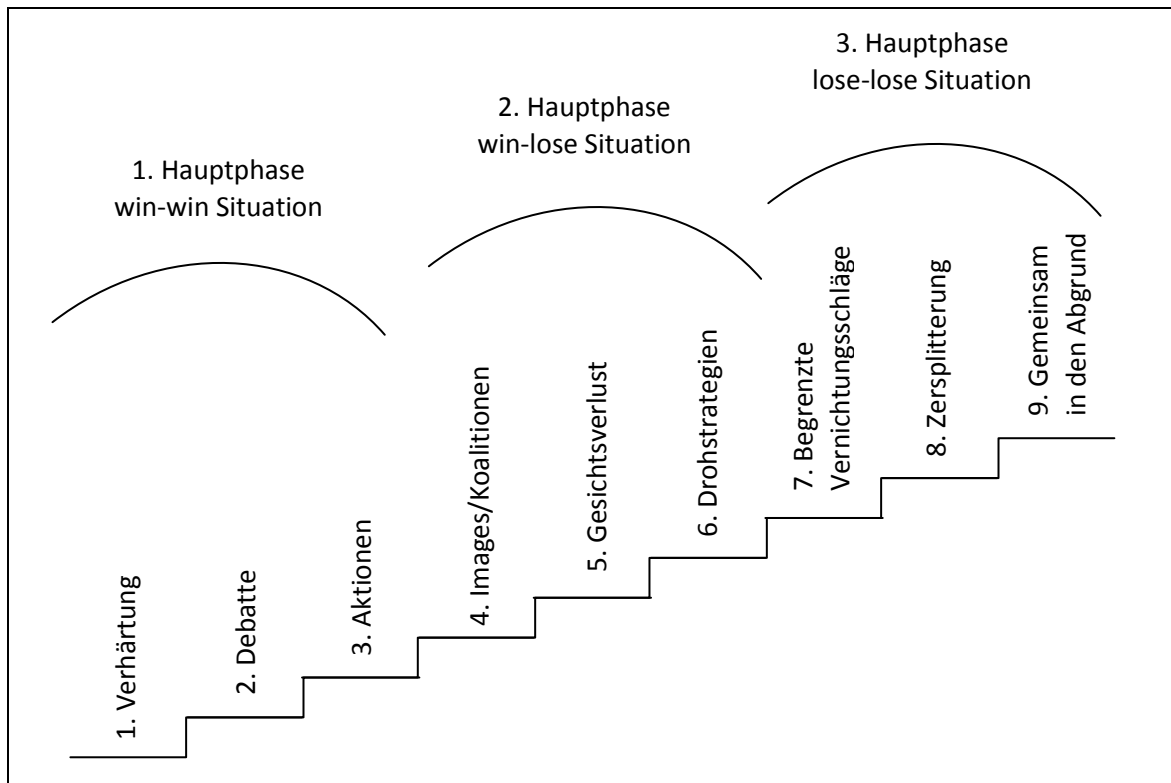


Abb. 4 Stufen des Eskalationsmodells nach Glasl

### 1. Hauptphase (win-win)

Der Konflikt befindet sich noch auf der Sachebene.

Eine Einigung ist noch relativ leicht möglich.

#### ➤ Stufe 1: Verhärtung

Ein Konflikt beginnt immer mit Spannungen, es gibt verschiedene Meinungen, die einander (scheinbar) widersprechen. Auf dieser Stufe geht es noch allein um die Sache. Meinungsverschiedenheiten werden oft nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen.

#### ➤ Stufe 2: Debatte

Die Konfliktpartner beginnen sich genauer zu überlegen, wie sie das Gegenüber von ihrer Meinung überzeugen können. Es kommt mitunter bereits zum Streit und man beginnt damit in Schwarz und Weiß zu denken.

#### ➤ Stufe 3: Aktionen

Der Konflikt verschärft sich. Man hört möglicherweise auf, miteinander zu reden – bricht Gespräche ab. Man überlegt sich wie man den anderen vom eigenen Standpunkt überzeugen kann. Dazu provoziert man den Konfliktpartner meist mit Taten.

### 2. Hauptphase (win-lose)

Der Konflikt ist bereits auf die Beziehungsebene gerutscht.

Eine Einigung ist noch möglich.

#### ➤ Stufe 4: Images/Koalitionen

Man beginnt systematisch andere Menschen aus der Umgebung für die eigene Position zu gewinnen und gegen den Konfliktpartner aufzubringen.

➤ **Stufe 5: Gesichtsverlust**

Auf dieser Stufe will man den Konfliktpartner vernichten und schreckt dabei auch vor Verleumdungen nicht zurück. Jegliche Moral wird über Bord geworfen.

➤ **Stufe 6: Drohstrategien**

Um die eigene Macht zu demonstrieren und irgendwie die Kontrolle über die Situation zu behalten, droht man dem Konfliktpartner und stellt (oftmals unerfüllbare) Forderungen.

**3. Hauptphase (lose-lose)**

Eine Einigung ist kaum noch bis gar nicht mehr möglich.

➤ **Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge**

Der Konfliktpartner wird entmenschlicht und man will ihm möglichst schaden. Solange man selbst nicht allzu sehr unter den eigenen Aktionen leidet, wird dies bereits als Gewinn angesehen.

➤ **Stufe 8: Zersplitterung**

Ab dieser Stufe will man den Partner zerstören – nur Schaden reicht nicht mehr aus.

➤ **Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund**

Um den Konfliktpartner zu vernichten kalkuliert man den eigenen Untergang mit ein – ab jetzt ist alles erlaubt.

**2.5 Eisbergmodell von Sigmund Freud**

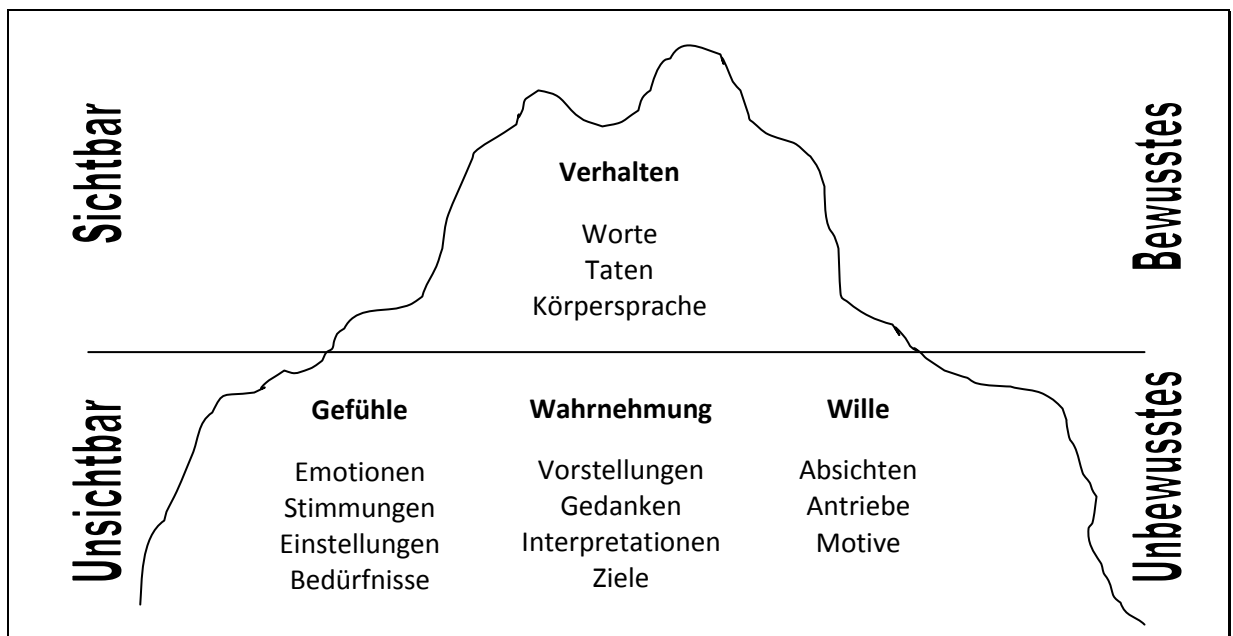


Abb. 5 Eisbergmodell

Das Eisbergmodell geht auf den Begründer der Psychoanalyse Sigmund Freud zurück. Es verweist auf die Bedeutung der Ebenen der Kommunikation, die zunächst nicht offensichtlich sind. Dem Eisberg Modell liegt das Prinzip zugrunde, dass auch bei einem Eisberg nur ein kleiner Teil (20%) sichtbar ist, während der wesentlich größere Teil (80%) unter der Wasseroberfläche verborgen ist (Pareto-Prinzip).

In Bezug auf Kommunikationsprozesse bedeutet dies, dass nur ein kleiner Teil einer Botschaft direkt wahrnehmbar ist, nämlich die Informationen der Sachebene. Die vielfältigen Informationen der Beziehungsebene ergänzen diese jedoch und beeinflussen den Inhalt der Botschaft wesentlich.

### **Sachebene**

Diese Ebene wird durch den sichtbaren, kleineren Teil des Eisbergs repräsentiert und wird meist in sprachlicher Form übertragen. Auf der Sachebene findet sich der Inhalt der Kommunikation. Dazu gehören beispielsweise Daten, Fakten oder Zahlen – also das "Was" der Kommunikation.

### **Beziehungsebene**

Der Beziehungsebene sind die Botschaften zugeordnet, die Gefühle, Stimmungen oder Empfindungen transportieren. Häufig wird auf der Beziehungsebene durch Gestik, Mimik oder Tonfall kommuniziert. Diese Ebene wird dem nicht sichtbaren Teil des Eisbergs zugeordnet und beinhaltet das "Wie" der Kommunikation.

### **Störungen zwischen den Ebenen**

Störungen auf der Beziehungsebene wirken sich auch auf der Sachebene aus. Ein zunächst sachliches Gespräch kann zum Schlagabtausch werden, beispielsweise durch die Betonung eines Satzes: *"Wie kommen Sie (!) denn zu dieser (!) Behauptung?(!)"*

Zudem können sich Störungen auf der Beziehungsebene auch negativ auf die Ergebnisse der inhaltlichen Ebene auswirken. Besteht beispielsweise über ein Projektziel Klarheit, aber es existieren Meinungsverschiedenheiten über die Umsetzung (Wie wird es gemacht und wer macht es?), kann es schon schwieriger werden, das eigentlich klare Ziel zu erreichen. Dieses Beispiel zeigt, dass die Beziehungsebene einen großen Einfluss auf die inhaltlichen Aspekte der Kommunikation hat.

### 3. Interventionstechniken

#### 3.1 Interventionsberechtigung und Interventionsverpflichtung

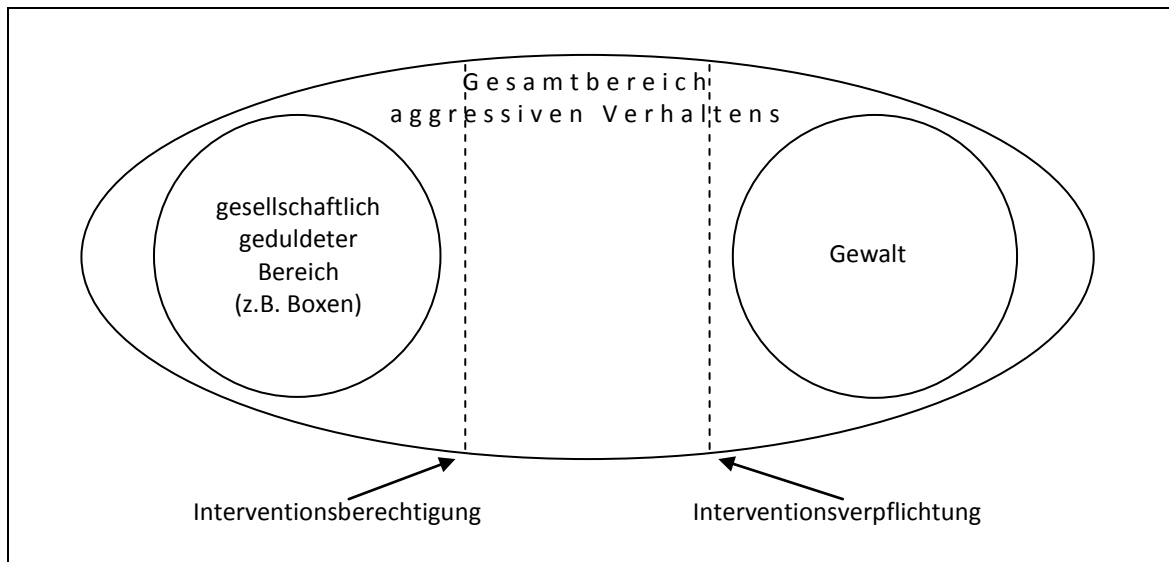


Abb. 6 Modell der Interventionsberechtigung und -verpflichtung

*Die Grenzen sind durch die Erfahrungen des einzelnen Menschen und durch gesellschaftliche Normen individuell verschiebbar. Es entscheidet die Perspektive der Betroffenen und die der Beobachter.*

Soziale Einrichtungen wie Vereine müssen sich positionieren, transparent festlegen und kommunizieren, ab wann interveniert werden darf (Interventionsberechtigung) und muss (Interventionsverpflichtung). Setzt sich der Vorstand damit auseinander, wann die Berechtigung für eine Intervention gegeben ist, wird dadurch eine innere Haltung (erkennbare Einstellung) jedes Vorstandmitgliedes und des Vereins transportiert, die klar macht, was nicht geduldet ist. Gerade im pädagogischen Bereich *muss* die innere Haltung zum Thema „Gewalt“ unbedingt nach außen erkennbar sein. Diese Haltung zeigt sich durch

- frühzeitiges Eingreifen bei Integritäts- und Grenzverletzungen,
- Parteilichkeit für die Geschädigten,
- zielgerichtete und selbstbestimmte Gesprächsführung durch die Obfrau/den Obmann oder die Jugendreferentin/den Jugendreferenten
- klare Positionierung in Diskussionen,
- modellhaftes Vorleben, wie man zu diesen Themen steht.

#### 3.2 Selbstmanagement zur Selbststeuerung

Das Wichtigste beim Intervenieren in Konflikten ist, bei sich selbst anzufangen. Einfach ausgedrückt bedeutet das, ausgeglichen im Konflikt aufzutreten, damit Interventionen aus einer gewissen Balance erfolgen können und Ärger oder andere unangenehme Gefühle nicht am Konfliktpartner abgebaut werden.

Weiters brauchen die Übenden die Einstellung, den Konflikt im Griff zu haben und selbstbestimmt agieren zu können. Selbstbestimmt im Sinne eines guten Selbstmanagements und einer Selbstkontrolle bedeutet, beispielsweise auf Anspielungen, Drohungen oder Beleidigungen nicht in der gleichen Weise zu reagieren, sondern selbstbestimmt zu bleiben und professionell zu reagieren. Sich von anderen Personen und deren Verhalten unabhängig zu machen sowie der sichere Umgang in stressigen Situationen, ist erlernbar.

Selbstmanagementtechniken dafür sind:

1. **Tief durchatmen**  
(Impulskontrolle, um Abstand zu gewinnen)
2. **Schritt zurück/seitwärts**  
(um körperlich oder symbolisch Abstand zu gewinnen)
3. **Die Körpersprache groß gestalten**  
(aufrechte Haltung, sicherer Stand; um über den Körper auf den eigenen Status im Sinne des Embodiment (siehe auch Storch et al. 2006) / der Verkörperung zu wirken)
4. **Positive Affirmation**  
(Selbstberuhigende Selbstinstruktion „*Ich bleibe ruhig!*“)
5. **Wahrnehmung auf beruhigende Dinge fokussieren**  
(eigener sicherer Stand)
6. **Muskuläre An- und Entspannung**  
(Oberschenkel an- und entspannen zu muskulären Kontrolle)
7. **Umbewertung der Ereignisse**  
(So könnten Schreiatteckungen von der selbst erlebten Bedrohungsebene zum Kompetenzverlust des Musikanten umgedeutet werden.)

Wenn Sie einige der Selbstmanagementmethoden nutzen, wird es Ihnen leichter fallen, professionell zu agieren, da Sie sich aus ihrer Mitte heraus stärker und sicherer fühlen. Erst jetzt kommt es zur eigentlichen Konfliktintervention.

### 3.3 Interventionsmöglichkeiten bei Störungen und Konflikten

#### 3.3.1 Präventive Interventionen

Bei präventiven Techniken handelt es sich um vorbeugende Maßnahmen, um den „friedlichen“ Zustand zu verlängern oder aufrecht zu erhalten.

- **„Erwischen“** Sie einen Musikanten bei gelingendem, positivem Verhalten. Steigen Sie bei positivem Verhalten mit der ersten Intervention ein! Loben Sie ihn und fragen Sie, wie er das momentan so gut hinbekommt.
- **Setzen Sie Anreize!** Zum Beispiel durch den Einsatz eines Verstärkersystems, wenn positives Verhalten gezeigt wird.
- **Motivieren Sie den Musikanten!** Eine Motivationsfrage kann sein: „*Was bietest du mir an, damit ich hier und jetzt alles gebe, damit du dein Ziel erreichen kannst?*“

- **Arbeiten Sie mittels Ressourcenaktivierung und Lob.** Gerade Bewältigungsfragen, wie „*Wie hast du es geschafft, diesen Takt so genau im piano zu spielen?*“, bringen den Musikanten dazu, dass er den Bezug zwischen der geleisteten Arbeit und seinen Kompetenzen herstellen kann. Gelingt es ihm nicht, sollten Sie ihn mit der Frage unterstützen: „*Kann es sein, dass du dir Mühe gegeben hast und du dir vorher Gedanken gemacht hast, wie du dies bestmöglich spielen könntest?*“
- **Geben Sie Mitgestaltungsmöglichkeiten vor.** Durch die Möglichkeit der Mitgestaltung entsteht bei Kindern und Jugendlichen Motivation, da sie ihre eigenen Ideen gerne ausprobieren.
- **Bereiten Sie sich auf schwierige Gespräche gut vor.** Je besser Sie vorbereitet sind und sich Gedanken machen, desto interessanter und wertvoller wird der Konfliktpartner seine Veränderungsarbeit auch empfinden.
- **Vermeiden Sie Über- wie auch Unterforderung.** Überforderung löst schnell Aggressionen aus und fordert den Konfliktpartner schneller zum Aufgeben heraus. Unterforderung treibt den Konfliktpartner eher zum Leichtsinn und zum Ablenken.
- **Nutzen Sie Methodenwechsel.** Gerade bei Themen, deren Bearbeitung eine lange Zeit beansprucht wirken sich Methodenwechsel als stark aktivierend aus.
- **Schalten Sie Unruhe erzeugende Reize aus.**
- **Setzen Sie gezielte Aktivierung zum Abbau von Frust und Langeweile ein.**
- **Gestalten Sie die Beziehungen zu Ihrem Konfliktpartner.** Durch eine zugewandte, interessierte Haltung können Sie ihre Wertschätzung transportieren.

### 3.3.2 Ressourcenorientierte Interventionen

**Ermunterung:** Die erste Intervention in Konflikten oder bei Störungen sollte immer ressourcenorientiert sein. Mit viel Lob und Ermunterung sollte die Motivation zu gewünschten Verhaltensweisen erfolgen.

**Loben:** Loben ist gerade zum Anfang eines Konfliktes ein gutes Mittel, diesen auf einer Beziehungsebene zu lösen. Zum Loben sollten die Musikanten erwähnt werden, die positives Verhalten zeigen. Wichtig ist dabei für Sie, dass Sie Ihren Fokus auf das Funktionierende richten. Die Musikanten, die das gewünschte Verhalten zeigen, sollen belohnt werden. Gerade anfangs kann man nicht genug loben, bevor man anfängt zu kritisieren.

**Bewältigungsfragen (Vergangenheit):** Bewältigungsfragen sind Fragen zur Handlungsstrategie, die aufzeigen sollen, wie Anforderungen erfüllt wurden. Dabei soll Gelungenes aus der Vergangenheit fokussiert werden. Mittels Bewältigungsfragen als Interventionsstrategie werden Lösungsstrategien präsent, die bei einer ähnlichen oder derselben, in der Vergangenheit liegenden Störung zum Erfolg geführt haben. Hierbei werden besonders Fragen, wie z.B. „*Wie hast du es geschafft, dass du dich in dem Konflikt so gut beherrschen konntest?*“ oder „*Wie hast du es gemacht, dass du ihm aus dem Weg gegangen bist?*“ verwendet.

**Bewältigungsfragen (Zukunft):** Bewältigungsfragen in die Zukunft sind Fragen zur zukünftigen Handlungsstrategie, die anzeigen sollen, wie Anforderungen zukünftig absolviert werden sollen. Dabei wurde in der Vergangenheit eine Abmachung getroffen, die vorgab, wie sich zukünftig verhalten werden soll. Mittels in die Zukunft gerichteter Bewältigungsfragen werden Erklärungsversuche entwickelt, wie sich die Beteiligten nach dieser Absprache verhalten sollen. Hierbei werden besonders Fragetechniken wie „*Wie wolltest du ...?*“ oder „*Wie hattest du dir vorgenommen ...?*“ „*Wenn dieses Gespräch ruhig und friedlich verlaufen würde, wie müssten wir das Gespräch führen?*“ verwendet.

**Zielfragen:** Zielfragen als Interventionstechnik sind solche Fragen, die den Fokus auf zukünftige Ziele richten. Dabei ist wichtig, immer wieder das Ziel zu fokussieren, welches in einer bestimmten Zeit erreicht werden kann.

**Stärkefragen:** Als weitere Interventionstechnik können Stärkefragen genutzt werden. Dazu sollen Kompetenzen/Stärken fokussiert werden, um das problematische Verhalten zu verringern. „*Welche Stärken hast du das letzte Mal genutzt, um aus dem Konflikt auszusteigen?*“

### 3.3.3 Körpersprachliche Interventionen

**Symmetrische Körperpositionen nutzen:** Stehen Sie auf oder setzen Sie sich. Nutzen Sie Ihre Körpersprache in der Groß-/Kleinschreibung, um damit Symmetrie zu bewirken. Damit in Konflikten auf einer Ebene dialogisch kommuniziert werden kann, ist eine symmetrische Körpersprache einzusetzen.

**Körpersprache verkleinern, doppeln oder vergrößern:** Achten Sie auf die Körpersprache Ihres Gegenübers. Versuchen Sie, diese wahrzunehmen. Ist es für die weitere Kommunikation wichtig, die eigene Körpersprache kleiner oder größer zu gestalten oder reicht es aus, die wahrgenommene Körpersprache zu doppeln, also ähnlich dem Gegenüber zu gestalten?

**Mit Stille beruhigen:** Schweigen kann manchmal beruhigend oder deeskalierend wirken. Dabei kann eine körpersprachliche Intervention gleichzeitig durchgeführt werden, wie ein positives Zunicken oder einen Schritt zurückzugehen.

### 3.3.4 Verwirrende Techniken

**Sich dumm stellen:** Bei der Interventionstechnik „sich dumm stellen“ geht es darum, so zu tun, als ob man nichts verstehen würde und gerade einen völlig anderen Kommunikationskanal besetzt hätte.

**Selbstbeschuldigung:** Hier gibt man sich überraschend im Konfliktgeschehen selbst die Schuld für den Konflikt und macht sich Vorwürfe. Dadurch entsteht oft eine Entspannung im Konflikt und es kann zu einem anderen Zeitpunkt oder mit einer anderen Strategie an der Konfliktlösung gearbeitet werden.

**Recht geben:** Gerade in einem schon länger anhaltenden Wortgefecht ist es manchmal hilfreich, die Konfliktspirale zu beenden, indem man der anderen Partei überraschend Recht gibt. Dadurch ist eine einstweilige Beendigung des Konflikts erreichbar. Oft kann hier durch eine Übernahme der Perspektive der anderen Partei eingeleitet werden.

**Verlagern auf Nebensächlichkeiten:** Bei dieser Interventionstechnik wirkt die Verlagerung auf einen anderen Aspekt der Mitteilung. Die gesendete Information eines Konfliktpartners kann durch die Konzentration auf Nebensächlichkeiten mit einer anderen Bedeutung versehen werden. Daher kann die Information in dem Fall verwirrend wirken, weil sie von dem anderen Kommunikationspartner mit einer anderen Bedeutung versehen und er somit aus dem Konzept gebracht wurde. Hier wird versucht, die Bedeutung absichtlich nicht zu erkennen.

**Paradoxes Intervenieren:** „Mach mehr von dem, was stört!“ Paradoxes Intervenieren ist nach Watzlawick (Watzlawick/Beavin/Jackson 1985) ein Paradoxon, welches die zum Handeln zu motivierende Person in eine Zwickmühle zu bringen scheint. Er ist aufgefordert, das zu machen, was er eh gerade macht. Durch die Aufforderung, noch mehr davon zu machen, löst dies Widerstand bei ihm aus, weil nicht gern auf den Befehlsgebenden gehört wird. Der Handelnde möchte gerade in solchen Situationen selbstbestimmt bleiben. Nun wäre er gezwungen, etwas anderes zu machen und hört so mit dem empfohlenen Verhalten auf.

**Irritation:** Gerade in emotionalen Situationen kann durch eine Irritation der Konfliktpartner auf eine andere, neue Ebene gebracht werden. Dadurch verändert sich die Kommunikationsstruktur. Irritationen sollten immer nachvollziehbar und aufschreckend wirken. Statt „Dort oben fliegt ein Auto.“ Besser: „Mist, ich habe vergessen, den Herd abzustellen!“ Diese Irritation wirkt nur, wenn sie emotional und aufrüttelnd vom Sender ausgedrückt wird. Nur dann kann sie verwirren und wirken. Eine Irritation schafft Zeit und bringt den Empfänger in eine andere Denkstruktur. Wichtig ist, dass gleichzeitig die nächste Intervention (Flucht/Hilfe holen) erfolgt.

**Positive Provokation:** Mittels positiver Provokation kann ein Konfliktpartner herausgefordert werden, seine schlecht Laune oder unangenehm erlebten Gefühle auszuleben. Dabei sollten Stärken während der positiven Provokation so angesprochen werden, dass die Art des Aufzählens den Konfliktpartner provoziert. Nach dieser Intervention sollte ein Beziehungsangebot erfolgen.

**Rollenwechsel durchsetzen:** Einen Rollenwechsel als Konfliktlösung anzubieten, ist eine Möglichkeit den Konfliktpartner aus seiner verhärteten Position zu bringen. Dabei wird er aufgefordert, z.B. die Rolle der Obfrau einzunehmen und man selbst übernimmt die Position des Partners.

**Mitmachetechnik:** Die Mitmachetechnik beinhaltet das Spiegeln des gezeigten Verhaltens in Form von übertriebenem Mitmachen und Animieren, dass störende Verhalten weiterhin zu zeigen.



**Positives Umdeuten:** Positives Umdeuten kann gut als Interventionstechnik genutzt werden, um den anderen Konfliktpartner aus der Konfliktschneise herauszuholen. Dazu muss der Fokus des Konfliktpartners auf einen positiven Aspekt der Störung gelenkt werden.

**Ablenken:** Ablenken als Interventionstechnik kann gut bei jüngeren Musikanten genutzt werden. Kleinere Kinder lassen sich schnell ablenken und richten ihren Fokus auf andere Dinge.

### 3.3.5 Verschiebende Techniken

**Konflikt-Verschiebung:** Eine weitere Technik ist das Verschieben des Konfliktes in die Zukunft. Dadurch kann eine Eskalation vermieden werden und man gewinnt Zeit, sich auf das anstehende Gespräch vorzubereiten.

**Konflikte delegieren:** Eine andere Möglichkeit der Konfliktverschiebung ist das Delegieren der Konfliktlösung auf eine andere Ebene oder an andere Personen. So kann es sein, dass man die Konfliktlösung durch den eigenen Rückzug und die gleichzeitige Delegation der Konfliktbewältigung fördert. Die Delegation kann an einen Kollegen, an den Kapellmeister, den Obmann oder an ein Gremium erfolgen. Diese Parteien haben dadurch die Möglichkeit, den Konflikt je nach Ansatz neutral oder parteiisch zu lösen.

### 3.3.6 Beziehungsfördernde Techniken

**Aussprechen von Appellen:** Appelle können an verschiedene Themen gerichtet werden:

- Appell an den persönlichen Stolz („*Meinst du nicht, dass die Anderen dich deshalb nicht leiden können?*“)
- Appell auf Werte und Normen („*Als Ältester müsstest du ein Vorbild sein.*“)
- Appell an die persönliche Beziehung („*Behandelt man einen Freund so?*“)
- Appell an die Gruppenempathie („*Die Anderen werden das sicher nicht fair finden.*“)

**Agieren durch Humor:** Durch das Agieren mit Humor hat man die Chance, den Konflikt auf eine Beziehungsebene zu bringen. Hierbei kann man Humor über sich selbst einsetzen und damit für den anderen erkennbar einen Mitanteil am Konflikt einräumen. Wichtig ist dabei, dass der Konfliktpartner dadurch zum beziehungsfördernden Schmunzeln angeregt wird.

**Beziehungsebene suchen:** Eine sehr gute Möglichkeit zur Konfliktbewältigung ist, diese auf der Beziehungsebene zu lösen. Das kann über ein Ansprechen der persönlichen Bedeutung der Beziehung zum Konfliktpartner erreicht und unterstrichen werden.

**Selbstoffenheit formulieren und zeigen:** Diese Konfliktlösestrategie nutzt das Mitteilen der eigenen Befindlichkeit aus, um Empathie beim Gegenüber zu erzeugen. Damit wird die Beziehungsebene hervorgehoben, um ein Einlenken der anderen Konfliktseite zu bewirken. Wichtig ist dabei, dass von den eigenen Empfindungen mit „Ich-Botschaften“ gesprochen wird.

**Beziehungsfördernde Erfragung der Auswirkung auf die Zukunft (10-10-10):** Diese Intervention kann vor einem Kontaktabbruch oder einer Konflikteskalation erfolgen. Sie beruht darauf, dass der Konfliktpartner über diese Intervention die zu erwartenden Folgen in der Zukunft (10 Stunden – 10 Tagen – 10 Wochen) vor Augen geführt bekommt und dadurch motiviert werden soll, sein Verhalten zu verändern. Dafür müssen zum Abschluss der Intervention beziehungsfördernde Anstrengungen eingesetzt werden.

**Mit Worten beruhigen:** Hierbei erfolgt die Intervention durch die Wahl der Worte sowie den Klang der Stimme, um eine Deeskalation herbeizuführen. Bei der Auswahl der Worte sollten positive und friedliche Bilder im Gehirn des Konfliktpartners entstehen, die es ihm ermöglichen, den Konflikt ohne Gesichtsverlust zu verlassen. Diese Worte sollten den Selbstwert des Konfliktpartners nicht verringern oder unangenehme Gefühle entstehen lassen. Entsprechend ist es das Ziel, einen Tonfall zu wählen, der beruhigend wirkt. Dabei soll die Stimme am Ende des Satzes nach unten gehen, die bedeutsamen Worte sollten betont werden. Die Deeskalation sollte auf symmetrischer und somit auf selbstbestimmter Ebene geführt werden. Manchmal ist es sinnvoll, die Person direkt anzusprechen, manchmal eher nicht. Das ist situativ zu entscheiden.

### 3.3.7 Klärende Technik

Die bedürfnisorientierte Reflexion: Bei der bedürfnisorientierten Reflexion geht es um die Frage „*Was bräuchtest du, um ...*“ oder um die Frage „*Worum, was geht es dir eigentlich gerade?*“

### 3.3.8 Strafreize einsetzen

**Erfolgserlebnisse entziehen:** Wenn Erfolgserlebnisse das Verhalten verstärken, so ist es wichtig, diese Erfolgserlebnisse zu entziehen. Dies kann geschehen, indem man das gezeigte Verhalten ignoriert, allerdings nur, wenn kein Schaden dabei entsteht. Ebenso kann es helfen, wenn man versucht, das Triumphgefühl des Störers zu verhindern. Weiterhin können Vergünstigung für die Geschädigten (Limo) herausgestellt werden.

**Strafreize nach unangemessenem Verhalten setzen:** Die Strafen müssen zeitnah und im inhaltlichen Zusammenhang erfolgen. Das erfordert die Aufklärung über Folgen und fordert die Konsequenzen ein. Dies kann über Schimpfen oder Tadeln erfolgen. Ebenso kann dies einen Ausschluss von attraktiven Aktivitäten sein.

### 3.3.9 Grenzsetzende Techniken

**Warnung oder Drohung:** Warnung oder Drohung können eingesetzt werden, wenn auf die Ermahnung nicht reagiert wurde oder das ungewollte Verhalten weiter gezeigt wird. Die Warnung wird in der Regel noch vor der Drohung eingesetzt und soll beim Konfliktpartner signalisieren, dass das Ende der Akzeptanz für das Fehlverhalten demnächst erreicht ist. Sie ist die vorletzte, die Drohung die letzte Ankündigung vor der Sanktionsumsetzung. Bei der Warnung oder Drohung sollten deshalb vorher genau die Sanktionsmöglichkeiten abgeklärt sein, die bei Nichtbeachtung eingesetzt werden können.

**Grenzen setzen:** Die Intervention „Grenzsetzung“ wird konfrontativ angewendet, was nicht bedeutet, dass der Kapellmeister/Obmann schreien muss. Konfrontativ bedeutet hier, dass der anderen Person die Grenzsetzung angemessen verdeutlicht werden muss. Angemessen meint, der Situation entsprechend. So muss bei einer Probenstörung nicht lautstark interveniert werden, dagegen bei einem Angriff auf eine andere Person schon. Es geht also um die Verhältnismäßigkeit. Daran lässt sich jede (konfrontative) Intervention messen. Grenzsetzung sollte nur angewendet werden, wenn die Integrität einer Person in der Form verletzt wurde, dass diese sich nicht selbständig aus diesem Konflikt heraushelfen kann (Gewalt) oder eine unangemessene Sachbeschädigung erfolgte.

Grenzsetzung braucht einen klaren körpersprachlichen Ausdruck sowie die Kraft der Stimme. Sie muss signalisieren, dass kein Spielraum in dieser Situation mehr akzeptabel ist. Dafür muss sie laut, klar und in kurzen Sätzen ausgesprochen werden.

### 3.3.10 Hilfe/Unterstützung holen oder anbieten

**Hilfe holen:** Wichtig ist, dass die Person, die um Unterstützung gebeten wird, direkt angesprochen wird. Diese Person muss mit einer genauen Handlungsanweisung angesprochen und so konkret zur Hilfe aufgefordert werden. Je konkreter das Hilfesuch, desto eher wird es befolgt.

**Hilfe anbieten:** Wenn sich Kinder oder Jugendliche in Konflikttrance befinden, kann es manchmal hilfreich sein, wenn eine Führungskraft dem sich im Eskalationsstadium Befindlichen Bewältigungshilfen für die Situation anbieten. Dazu können Tipps zur Zielerreichung, Hilfe zur Wahrung des Gesichts/der Aufrechterhaltung der Ehre angeboten werden.

### 3.3.11 Aus dem Raum gehen

**Die selbst angeordnete Flucht:** Dies ist eine Art der Flucht, die durch Ansage der folgenden Handlung ermöglicht werden soll. Sie wird dadurch zur selbstbestimmten Handlung, die der ausführenden Person die Möglichkeit lässt, sein Gesicht zu wahren. Man sagt selbstbestimmt an, was man jetzt gleich tun wird und wird nicht als Angstflüchtender gesehen. Diese Flucht kann selbst telefonisch gelingen.

**Aufforderung zum Verlassen des Raumes:** In einer beinahe oder bereits eskalierten Situation kann es wichtig sein, die weiteren Anwesenden (Zuschauer) oder andere Beteiligte des Konfliktes aus dem Raum zu schicken. Dadurch kann ein anheizendes Publikum entfernt oder die Erwartungshaltung beider Konfliktparteien, sich beweisen zu müssen, entspannt werden.

### 3.3.12 Körperliche Technik

**Festhaltetechnik:** Bei der Festhaltetechnik kann es sich um eine fremschützende oder um eine selbstschützende Intervention handeln. Nachdem der Konfliktpartner festgehalten wurde, ist es sehr wichtig, mit der Intervention „Mit Worten beruhigen“ den Konfliktpartner aus seiner starken Emotionalität zu holen. Wichtig ist, dass dabei die Würde des Musikanten auf alle Fälle geschätzt oder bei einem extrem eskalierten Konflikt wieder hergestellt wird.

### Schlusswort

#### **Übung macht den Meister!**

Nun sind in den vorangegangenen Seiten viele Interventionen beschrieben worden. Ein höheres Maß an Selbstsicherheit in Konflikten entsteht nicht durch Lesen in dieser oder anderen Arbeiten und Büchern, sondern durch ständiges Üben von Konfliktsituationen. Nur durch das Üben und durch die anschließende Reflexion gelingt die verbesserte Konfliktlösung. Es gibt zwar keine perfekte Konfliktlösung auf Zeit, aber es gelingt durch die Auseinandersetzung mit seinen Konflikten und dem Üben von Lösungen zu größerer Selbstsicherheit und zu einem Mehr an Bewusstsein. Nehmen Sie sich bitte Zeit dafür. Suchen Sie sich Kollegen, mit denen Sie die eine oder andere Übung ausprobieren können. Beispiele zum Üben kennt jeder aus seinen persönlichen Erfahrungen.

#### **Wie stehe ich zu diesem Thema?**

Meiner Meinung nach spielt das Thema Konfliktmanagement vor allem in Vereinen, bei denen eine große Zahl an Kindern und Jugendlichen sich beteiligt, eine große Rolle. Wir als Führungskräfte sollten daher mit gutem Beispiel voran gehen, denn Sie sind unsere Zukunft.

*„Ärger ist wie Säure.  
Er zerfrisst vor allem das Gefäß,  
in dem er sich befindet.“  
(Zitat Peter Hohl)*

## Quellverzeichnis und Urhebernachweis

### Quellverzeichnis

- |  |           |
|--|-----------|
| 1* Der interne Prozess der Entscheidung orientiert an Kaufmann 1965  | Seite 4-5 |
| 2* Begriffserklärung Axiom Quelle Wikipedia: <a href="http://de.wikipedia.org/wiki/Axiom">http://de.wikipedia.org/wiki/Axiom</a>           | Seite 6   |
| 3* Zitat von Winston Churchill Quelle: <a href="http://zitate.net/winston%20churchill.html">http://zitate.net/winston%20churchill.html</a> | Seite 6   |
- Trainingshandbuch Konfliktmanagement, Stefan Werner, Beltz Juventa

### Urhebernachweis

Der Verfasser dieser Arbeit ist mit der Veröffentlichung auf der Homepage des ÖBV einverstanden.