

1 KONFLIKTE ALS ENTWICKLUNGSPOTENZIAL

Was Sie in diesem Kapitel lernen können

Streit, Auseinandersetzungen und persönliche Differenzen fordern uns heraus und rufen regelrecht nach konstruktiver Konfliktbearbeitung. Wegen ihrer Mehrdimensionalität ist neben Intuition auch Fachwissen gefragt, um Konflikte sinnvoll anzugehen und zu lösen. Dieses Kapitel zeigt Ihnen Ansätze zur Analyse von Konflikten sowie Strategien im Umgang mit Konflikten und erläutert ein weites Spektrum alternativer Konfliktbearbeitungsmethoden.

1.1 Sichtweisen und Definitionen

„Der Sinn von Konflikten besteht darin, vorhandene Unterschiede zu verdeutlichen und fruchtbar zu machen.“ (Schwarz 2001, 16)

1.1.1 Die zwei Seiten der Münze

Wo Menschen zusammen wohnen, arbeiten, in Beziehungen leben, Geschäftskontakte pflegen – überall entstehen unweigerlich Konflikte. Unterschiedliche Vorstellungen, Bedürfnisse, Wünsche, Erwartungen und Positionen treffen aufeinander. Trotzdem sind wir auf freundschaftliche Kontakte, ein funktionierendes soziales Netzwerk, kollegialen Umgang, auf eine positive Partnerschaft angewiesen.

Die meisten von uns haben, wenn sie sich Konfliktsituationen vorstellen, negative Assoziationen. Es liegt wohl daran, dass wir alle bereits unangenehme und schmerzhaft Erfahrungen mit Auseinandersetzung und Streit gemacht haben. Konflikte lösen Harmonie und Sicherheit auf und werden oft unter hoher emotionaler Belastung ausgetragen. Gefühle wie Wut, Ärger, Angst und Schuld sind bekannte Begleiter (Funk/Malarski 1999, 9). Ungelöste Konflikte in der Familie oder am Arbeitsplatz können zu psychischen und psychosomatischen Krankheiten führen. Das musste ich bei zahlreichen Mediationen erleben. Erst die Krankheitssymptome ließen bei einigen Klienten den Leidensdruck so ansteigen, dass sie sich zu einer Mediation entschlossen.

Andere wiederum empfinden Konflikte als anregend oder stimulierend. Das müssen nicht unbedingt notorische „Streithanseln“, „Besserwisser“, Choleriker oder Personen wie die Romanfigur Michael Kohlhaas sein. Ein engagierter Anwalt, ein Vollblutpolitiker streiten gern, sonst hätten sie ihre Berufung verfehlt. Der Sieg nach einer ausgeklügelten Taktik, Erfolg in einer Debatte lösen ein Hochgefühl aus. Manche Menschen brauchen eine Prise Streit, um sich lebendig zu fühlen. Das Schaubild in Tabelle 1.1 soll die beiden Seiten eines unbearbeiteten und eines bearbeiteten Streits verdeutlichen.

Tab. 1.1: Die zwei Seiten der Münze

Ein unbearbeiteter Streit kann	Ein bearbeiteter Streit kann
Probleme verdecken	Probleme aufzeigen
Kommunikation erschweren	Kommunikation fördern
Zur Resignation führen	Fortschritt herbeiführen
Motivationsverlust auslösen	Neue Perspektiven eröffnen
Zu Ignoranz führen	Interesse anregen
Lernprozesse blockieren	Veränderungen auslösen
Beziehungen auflösen	Beziehungen festigen
Zu Verletzungen führen	Selbsterkenntnis anregen
Adäquate Lösungen verhindern	Kreativität stimulieren
Energie binden	Energie freisetzen
Zu einem Tunnelblick führen	Neue Horizonte öffnen

In seinem ausgesprochen kenntnisreichen Werk über Konfliktmanagement führt Gerhard Schwarz in den „Sinn von Konflikten“ ein und stellt Aspekte ihrer Sinnhaftigkeit heraus (Schwarz 2001, 16 ff.). Für ihn bearbeiten Konflikte Unterschiede, entfalten Komplexität und garantieren Veränderung. Sie können Gemeinsamkeit und die Einheit einer Gruppe herstellen und u. U. auch Bestehendes erhalten (ebd.). Insofern versuchen wir uns in diesem Lehrbuch der Mehrdimensionalität von Konflikten zu stellen und schließlich eine positive Sicht auf Konflikte zu gewinnen, die deren Sinnhaftigkeit und deren Entwicklungspotenzial als Ausgangspunkt nehmen.

1.1.2 Begriffsklärung

Der Begriff Konflikt hat seinen Ursprung im Lateinischen. Das Verb „*conflicere*“ bedeutet „zusammentreffen, kämpfen“. Wenn auch ein Konflikt in seiner härtesten Form Kampf oder Krieg versinnbildlicht, verstehen wir den Konfliktbegriff weitaus differenzierter.

Einerseits unterscheiden wir zwischen intrapersonalen und interpersonalen Konflikten. Ersterer spielt sich in einem Individuum ab, etwa Entscheidungsschwierigkeiten. Letzterer bezieht sich auf Konflikte zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen oder Staaten. Das sind eher formale, weniger inhaltliche Unterscheidungsmerkmale.

Wie bei den meisten Termini existieren zahlreiche Definitionsansätze. Zur Übersichtlichkeit beschränken wir uns auf zwei wesentliche Definitionsebenen, den sozialen und den politischen Konflikt. Nahezu die gesamte deutschsprachige Literatur bezieht sich auf die differenzierte Definition des sozialen Konflikts nach Glasl.

Definition: Sozialer Konflikt nach Friedrich Glasl

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt.“ (Glasl 2011, 17)

Negativ ausgedrückt bedeutet dies, dass es nicht ausreicht, wenn zwei Parteien unterschiedliche Vorstellungen, Wahrnehmungen oder Interessen haben. Es muss immer noch die Komponente der subjektiven Beeinträchtigung durch die andere Seite hinzukommen.

Auf einer höheren Ebene ist der politische Konflikt angesiedelt, wobei wir uns auf die anerkannte Definition des Heidelberger Instituts für Internationale Konfliktforschung stützen.

Definition: Politischer Konflikt nach dem Heidelberger Institut für Internationale Konfliktforschung

„Unter einem politischen Konflikt versteht das HIIK keine Positions- differenz hinsichtlich gesamtgesellschaftlich relevanter Güter – den Konflikt- gegenständen – zwischen mindestens zwei maßgeblichen direkt beteiligten Akteuren, die mittels beobachtbarer und aufeinander bezogener Konflikt- maßnahmen ausgetragen wird, welche außerhalb etablierter Regelungs- verfahren liegen und eine staatliche Kernfunktion oder die völkerrechtli- che Ordnung bedrohen oder eine solche Bedrohung in Aussicht stellen.“ (Heidelberger Institut für Internationale Konfliktforschung, www.hiik.de)

Im Rahmen eines dynamischen Konfliktmodells unterscheidet das HIIK fünf Intensitätsstufen politischer Konflikte: „Disput, gewaltlose Krise, gewaltsame Krise, begrenzter Krieg und Krieg.“ Das Unterscheidungsmerkmal ist die Intensität physischer Gewalt, wie der Einsatz von Waffen und Soldaten, das Ausmaß der Zerstörung und der Todesopfer (HIIK).

Es wäre jedoch zu kurz gegriffen, nur zu verstehen, aus welchen Komponenten soziale und politische Konflikte bestehen; viel wichtiger ist es, die Bedingungen für ein friedliches gesellschaftliches Miteinander zu erfassen und anzustreben. Hat der Mensch nicht ein Grundbedürfnis nach Frieden und Gerechtigkeit? Insofern haben Konfliktforschung und Friedensforschung zwar komplementäre Blickwinkel, dennoch verfolgen sie ähnliche Ziele, nämlich den Globus durch Erkenntnis und Intervention friedlicher zu gestalten.

Ein prominenter Vertreter der Friedensforschung, Dieter Senghaas, hat mit seinem bekannten „Zivilisatorischen Hexagon“ eine Architektur des friedlichen

Zusammenlebens in und zwischen Staaten entwickelt und sechs voneinander abhängige Bedingungen aufgeführt.

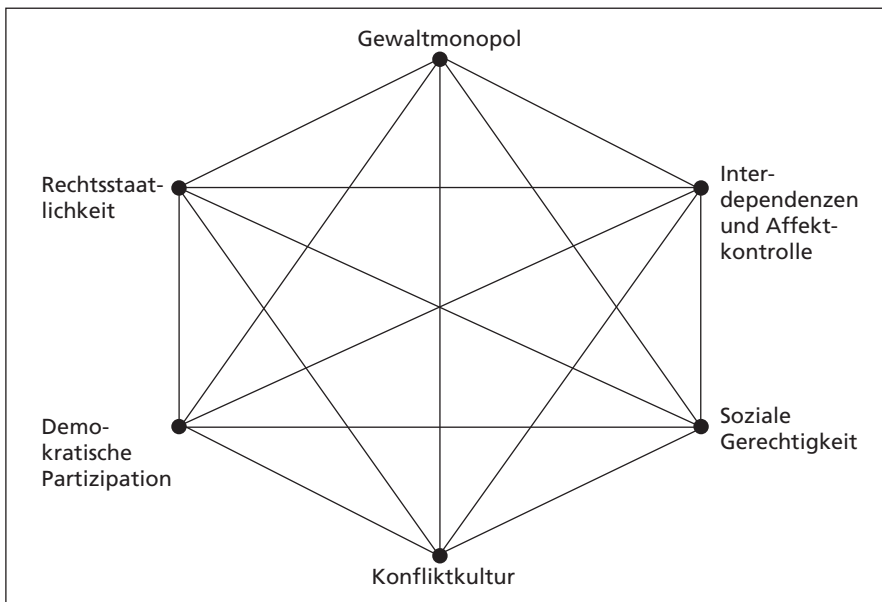


Abb. 1.1: Das zivilisatorische Hexagon nach Senghaas

Senghaas sieht nicht nur soziale Gerechtigkeit, demokratische Prinzipien oder Rechtsstaatlichkeit sowie das Gewaltmonopol des Staates als Fundamente eines Zivilisierungsprozesses an, sondern erwähnt ausdrücklich den Aufbau einer „Konfliktkultur“. Wir verstehen darunter die zunehmende Fähigkeit der Bürger, ihre Auseinandersetzungen interessen- und konsensorientiert auszutragen, wobei dies nicht als Zustand, sondern als anhaltender Prozess gemeint ist.

1.2 Das Oktagon der Konflikttypen – Konfliktanalyse

Tragende Säule einer erfolgreichen Konfliktvermittlung ist eine immer wieder aktualisierte Analyse der Konfliktursachen und die Entwicklung wirksamer Gegenstrategien, um den Konflikt zu entschärfen. Die meisten Konflikte haben nicht nur eine, sondern ein ganzes Bündel von Ursachen, die in jeder Fallkonstellation in besonderer Weise miteinander verwoben sind. In der Regel spielen Beziehungsprobleme im Verhältnis der Parteien untereinander eine nicht zu unterschätzende Rolle. Eine vordringliche Funktion eines Konfliktmanagers ist es, im Zusammenspiel mit den Kontrahenten die zentralen Konfliktursachen zu erkennen und diese aktiv zu angehen.

Während er die Interaktion der Parteien beobachtet, sucht der Vermittler Problemzonen zu entschlüsseln, wie unzureichende Kommunikation, Beziehungskonflikte, Uneinigkeit über Tatsachen, divergierende Interessen, Machtgefälle oder unterschiedliche Wertmaßstäbe (Moore 2003, 61 ff.). Indem er mögliche Interventionsstrategien entwirft und erprobt, testet der Konfliktbearbeiter seine Hypothese von den zentralen Konfliktursachen.

Zur Identifizierung möglicher Konfliktursachen hat Moore eine Übersicht (*conflict map*) entwickelt, die eine hilfreiche Orientierung bei der Klassifizierung möglicher Konflikte abgeben kann. Er unterscheidet zwischen Konflikten, die (1) auf divergierenden Interessen, (2) auf Beziehungskonflikten, (3) auf strukturellen Konflikten, wie ungleichen Macht- und Besitzverhältnissen, (4) auf Wertedifferenzen, wie religiöser oder politischer Einstellung, oder (5) auf unterschiedlicher Interpretation von Information beruhen können (ebd.). Ein Vermittler hat zum Beispiel zwischen den Streitparteien ein gravierendes Kommunikationsdefizit erkannt. Er hat beobachtet, dass eine Partei die andere kaum ohne Unterbrechung aussprechen lässt und ständig das Thema gewechselt wird. Er stellt die Hypothese auf, eine Ursache des Konflikts bestehe darin, dass die Parteien nicht in der Lage sind, konstruktiv miteinander zu kommunizieren. Er wird versuchen, produktive Kommunikationsmuster einzuführen. Dabei schlägt er den Parteien Regeln vor, in diesem Fall, nicht zu unterbrechen, bis eine Partei ausgesprochen hat, und sich jeweils auf ein Thema zu konzentrieren.

Eine etwas abgewandelte Landkarte möglicher Grundmuster und Ursachen von Konflikten hat Gamber in seinem Buch „Konflikte und Aggressionen im Betrieb“ entwickelt (Gamber 1995, 17). Er unterscheidet zwischen (1) Zielkonflikten, (2) Bewertungs-/Wahrnehmungskonflikten, (3) Rollenkonflikten, (4) Verteilungskonflikten sowie (5) Beziehungskonflikten.

Was in beiden Modellen fehlt, ist die Betrachtung persönlicher Konflikte, die ebenso wie Beziehungskonflikte fast immer eine Rolle spielen. Unter persönlichen Konflikten verstehen wir Charaktermerkmale, Wahrnehmungs- und Reaktionsmuster eines Individuums, die seine Persönlichkeit prägen und häufig im Zusammenspiel mit anderen zu ähnlichen Konfliktmustern führen. Beispielsweise wurde jemand in seiner Sozialisation ständig bevormundet und hat dadurch ein Autoritätsproblem entwickelt. Später im Arbeitsprozess legt sich derjenige häufig mit Vorgesetzten an.

Aus diesen beiden Modellen sowie eigener langjähriger Erfahrung haben wir das Oktagon der Konflikttypen erarbeitet, das wir unseren Mediatorenausbildungen zugrunde legen.

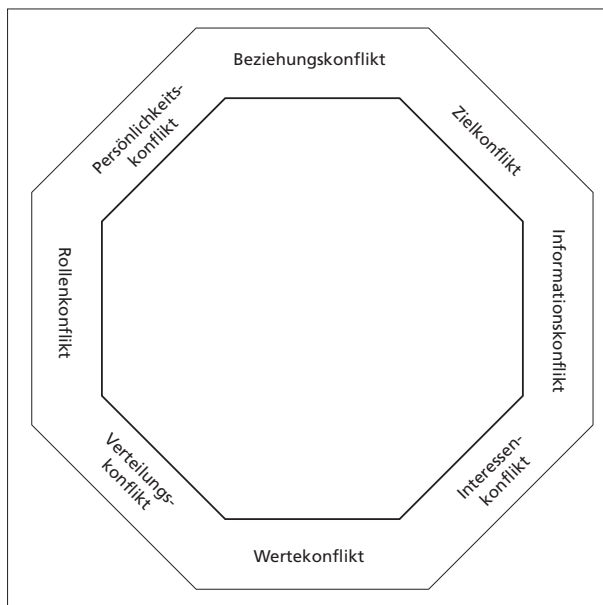


Abb. 1.2: Das Oktagon der Konflikttypen

Beziehungskonflikte

Nahezu jeder Konflikt hat eine Sach- und eine Beziehungsebene. Dem Kapitel zu den Grundlagen der Gesprächsführung werden wir entnehmen, dass eine Kommunikation ohne Beziehungsebene nicht denkbar ist (siehe Kap. 2.3, 2.4). Deswegen haben wir den Beziehungskonflikt an den Ausgangspunkt unseres Modells gerückt. Beziehungskonflikte ergeben sich häufig aufgrund unterschiedlicher Persönlichkeitsstrukturen – forsche Person versus zurückhaltende Person –, unterschiedlicher Wertevorstellungen – Geld versus gute Beziehung –, Verstimmungen, negativer Vorerfahrungen, negativer Wahrnehmung des Anderen, unterschiedlicher Kommunikationsmuster oder unzureichender Kommunikation.

Beispiele:

- Frau Milton kann Herrn Tempus nicht leiden, weil sie sich ständig beobachtet und kritisiert fühlt.
- Herr Mahler stört sich an dem mürrischen Gesichtsausdruck und der abweisenden Art von Herrn Gutdorf.
- Frau Geiger kann es ihrem Mann nicht verzeihen, dass er während ihrer Ehe wechselnde Freundinnen hatte.

Interventionsmöglichkeiten

Einen Beziehungskonflikt zu übergehen, führt unweigerlich zum Scheitern auf der Sachebene. Hilfreich ist das Spiegeln von Emotionen durch den Vermittler,

um die Beziehungsebene transparenter zu machen. Danach empfiehlt es sich, die Parteien eine Situation schildern zu lassen, in der die gestörte Beziehung zum Tragen kam. Es wird sich herausstellen, dass jede Person eine eigene Version und Wahrnehmung der Situation hatte. Die divergierenden Versionen kann man stehenlassen, ohne nach einem „richtig oder falsch“, „schuldige oder unschuldig“ zu suchen. Das lässt sich mit einer anderen Situation wiederholen, wobei es einen Durchbruch geben kann, wenn Person A Person B spiegelt und umgekehrt (Perspektivenwechsel).

Bei unterschiedlichen Kommunikationsmustern können klare Gesprächsregeln nützlich sein, etwa: nicht unterbrechen, zeitliches Limit setzen oder Wort erteilen. Möglicherweise sind getrennte Sitzungen notwendig.

Zielkonflikte

Von einem Zielkonflikt spricht man, wenn Kontrahenten divergierende Absichten oder Ziele verfolgen. Die Ziele und Absichten brauchen nicht unbedingt unvereinbar sein.

Beispiel:

Ein typischer Zielkonflikt war der Bau des neuen unterirdischen Bahnhofs in Stuttgart – „Stuttgart 21“. Die Deutsche Bahn, ein Firmenkonsortium und die damalige Landesregierung strebten eine Modernisierung, eine Verkürzung der Fahrzeit sowie Umsatz und Gewinn an. Dabei sollte der ursprüngliche oberirdische Kopfbahnhof in einen unterirdischen Durchgangsbahnhof umgewandelt werden. Die Protestbewegung hingegen wandte sich in zahlreichen Demonstrationen gegen den Umbau. Sie kritisierte die fehlende demokratische Legitimation, eine unzureichende Bürgerbeteiligung, mangelnde Wirtschaftlichkeit, eine mögliche Gefährdung des Mineralwasservorkommens sowie übergangenen Denkmalschutz. Nach anhaltenden Protesten kam es zu einem Schlichtungsverfahren durch den ehemaligen Politiker Heiner Geißler, der Ende 2010 einen Kompromissvorschlag vorlegte. Der sah eine Kombination aus einem Kopf- und einem Durchgangsbahnhof vor. Das Verwaltungsgericht Stuttgart bewertete den Schlichterspruch jedoch als nicht bindend. Im Jahr 2012 ließ die neue Landesregierung eine Volksabstimmung zu, wobei die Befürworter einer öffentlichen Teilfinanzierung des Projektes überwogen. Letztlich haben der Prozess der Schlichtung und die Bürgerbeteiligung eine Trendwende zugunsten der Befürworter bewirkt.

Interventionsmöglichkeiten

Zielführend ist es, hinter den divergierenden Zielen ebenso nach vereinbarten Interessen und nach kompatiblen Lösungen zu suchen. Übertragen auf das Beispiel „Stuttgart 21“ hieße dies etwa: Wie lassen sich Umwelt-, Denkmalschutz- und Einsparinteressen mit Modernisierungsinteressen vereinbaren?

Informations- und Wahrnehmungskonflikte

Gerüchte, Fehlinformation, falsche Interpretationen, mangelndes Hintergrundwissen und unterschiedliche Wahrnehmungsmuster sind häufige Ursachen für Informations- und Wahrnehmungskonflikte. Oftmals hängt die Wahrnehmung einer Situation davon ab, welchen Standpunkt man vertritt.

Beispiele:

- Das Ehepaar Tiersch bestellt bei einem Fliesenleger graue Bodenfliesen für ihre Küche. Als die Fliesen geliefert werden, stellt sich heraus, dass sie sich ein helles Grau vorgestellt haben.
- Herr Meister bucht per Internet einen Strandurlaub mit seiner Familie in Nordwijk ann Zee. Als sie im Hotel eintreffen, sehen sie ein Atomkraftwerk hinter dem nächsten Dünenkamm. Erholung haben sie sich anders vorgestellt.

Interventionsmöglichkeiten

Wenn Parteien sich vorschnell ein Bild von der Faktenlage gemacht haben, hilft es, durch extensives Fragen zunächst ausreichende Fakten zu sammeln, die eine Beurteilung der Situation zulassen. Missverständnisse können so geklärt werden. Bewerten die Parteien einen Sachverhalt unterschiedlich, kann der Rat von Experten (Baugutachter, Steuerberater, KFZ-Gutachter etc.) sinnvoll sein. Stellt sich heraus, dass die Kontrahenten ein und dieselbe Situation unterschiedlich wahrgenommen haben, sollte der Konfliktmanager anregen, die divergierenden Wahrnehmungen gegenseitig stehenzulassen und zu tolerieren.

Interessenkonflikte

Als Interessen bezeichnen wir Bedürfnisse, Wünsche und Befürchtungen. Es ist das, was den Menschen antreibt und ihn von anderen unterscheidet. In Kapitel 3 werden wir uns noch näher mit der Abgrenzung von Interessen und Positionen befassen. Bei der Konfliktbearbeitung werden wir nahezu immer auf grundlegende menschliche Bedürfnisse wie Gesundheit, Sicherheit, Zugehörigkeit, Anerkennung, Schutz oder Selbstentfaltung stoßen. Der Konfliktmoderator sollte sich und den Parteien bewusst machen, dass hinter divergierenden Interessen sowohl nicht kompatible wie kompatible Bedürfnisse stehen. Ähnlich wie bei Zielkonflikten werden die Interessen der Kontrahenten sichtbar gemacht und wird nach ausgleichbaren Ansätzen gesucht.

Beispiel:

Frau Bertram möchte, dass die gemeinsamen Kinder nach der Trennung bei ihr leben. Dahinter steht das Bedürfnis, dass sie nicht mit dem Vater und seiner neuen Freundin zusammen leben. Herr Bertram hingegen will den Kindern nach der Trennung ein guter Vater sein.

Interventionsmöglichkeiten

Den Fokus der Parteien von ihren Positionen auf ihre Interessen lenken und ihnen deutlich machen, dass es keine optimale Lösung geben, sondern ein Ergebnis angestrebt wird, mit dem die Parteien zufrieden sein können. Diverse Lösungsoptionen entwickeln und nach Fairnesskriterien suchen. Zuweilen kann auch ein „Kuhhandel“ hilfreich sein.

Wertekonflikte

Besonders brisant sind Konflikte, bei denen unterschiedliche Werte, Normen, moralische oder ethische Einstellungen sowie Lebensstile aufeinandertreffen. Da-

bei können religiöse oder säkulare Haltungen eine Rolle spielen. Unterschiedliche kulturelle Hintergründe haben Menschen geprägt, und es trifft etwa eine patriarchalisch strukturierte Familie auf eine modern emanzipierte Familie. Werte verleihen dem Menschen Stabilität, und bei der Konfliktbearbeitung wollen und werden wir sie in ihren Grundfesten nicht verändern. Vielmehr geht es um den Aufbau von Toleranz und nicht um Verhaltensänderung. Wer, wie der ehemalige US-amerikanische Präsident Bush, von der „Achse des Bösen“ spricht, impliziert gleichzeitig, der Westen gehöre zur „Achse des Guten“. Solch bipolares Denken schlägt alle Türen zu und bereitet militärischer Intervention den Boden. Das desaströse Ergebnis des zweiten Irak-Krieges ist der Weltgemeinschaft bekannt.

Beispiel:

Als vor einigen Jahrzehnten ein afrikanisches islamisches Land aus der französischen Kolonialherrschaft entlassen wurde, sollte dies mit einem feierlichen Bankett einheimischer und französischer Delegationen begangen werden. Bei der Vorbereitung der Feierlichkeit konnten sich das islamische und das französische Gremium nicht auf die Tischsitten einigen. Für die Franzosen war ein Festessen ohne Wein undenkbar; für die islamische Delegation wäre der Weinausschank einem religiösen Frevel gleichgekommen. Das gemeinsame Bankett drohte zu scheitern, bis sich die Delegationen auf das übergeordnete Ziel „gemeinsame Feierlichkeit“ besannen. Sie einigten sich darauf, dass in einem abgeschlossenen Nebenraum den Franzosen Wein ausgeschenkt wurde.

Interventionsmöglichkeiten

Den Parteien sollte zugestanden werden, ihre Werte zu behalten. Gleichzeitig sollte der Mediator auf gegenseitige Toleranz hinarbeiten. Um zu einem Ergebnis des Konflikts zu gelangen, sollte nach übergeordneten Werten gesucht werden, die beide Parteien teilen.

Verteilungskonflikte

Am Arbeitsplatz werden Konflikte häufig um Ressourcen ausgetragen, etwa wenn die Verteilung von Mitteln als ungerecht erlebt wird. Dabei muss die Mittelzuwendung nicht unbedingt objektiv ungerecht sein; entscheidend ist das subjektive Empfinden von Benachteiligung. Der eigentliche innere Konfliktauslöser kann jedoch mangelnde Anerkennung oder Zuwendung sein (Gamber 1995, 21). Meiner Erfahrung nach ist der Wunsch nach Anerkennung häufiges Antriebsmoment für betriebliche Konflikte.

Beispiel:

Seitdem Frau B. neu in die Abteilung von Frau A. aufgenommen wurde, fühlt sich Frau A. vom Abteilungsleiter nicht mehr ausreichend wertgeschätzt und finanziell entlohnt. Eigentlich sollte sie in diesem Halbjahr eine Lohnerhöhung bekommen. Jetzt ist das Halbjahr fast verstrichen, und der Abteilungsleiter scheint sich nicht mehr an sein Versprechen zu erinnern.

Interventionsmöglichkeiten

Zunächst ist es wichtig, sich und den Parteien einen genauen Überblick über die Verteilung der Ressourcen zu verschaffen. Die Parteien müssen dazu bereit sein,

die notwendigen Informationen beizubringen. Objektive Ungerechtigkeiten sollten danach ausgeglichen werden. Bei einem Mangel an psychologischer Zuwendung sollten die Parteien aufgefordert werden, ihre gegenseitige Wertschätzung auszudrücken.

Rollenkonflikte

Die meisten Menschen gehören für gewöhnlich einer Vielzahl von Gruppen an (Familie, Paar-Beziehung, Arbeitsgruppe, Vereine, Freundes- oder Bekanntenkreis). Gruppen bieten ihren Mitgliedern Orientierung und Identität. Gleichzeitig wird von jedem Gruppenangehörigen ein bestimmtes Rollenverhalten erwartet. Dies kann leicht zu inneren Konflikten führen, besonders dann, wenn ein häufiger Rollenwechsel stattfindet. Oft ist es die Angst vor neuen Erwartungen, die einen inneren Konflikt auslöst (Gamber 1995, 23 f.).

Beispiele:

- Frau Dannemann ist seit vielen Jahren Mitglied im Alpenverein. Nachdem der Vorstand aus Altersgründen ausgeschieden ist, soll sie Vorstandsvorsitzende werden und den Verein professionalisieren. Sie fühlt sich für diese Aufgabe nicht ausreichend vorbereitet.
- Herr Windhorst ist Abteilungsleiter bei einem großen Wohlfahrtsverband. Nun soll er in Indien ein Waisenhaus errichten. Er ist sich unsicher, ob er sich auf dieses Abenteuer einlassen soll.

Interventionsmöglichkeiten

Aufgabe des Konfliktmoderators ist es, die Parteien aus der Rollenunsicherheit herauszuführen. Dazu ist es essenziell, die Anforderungen an die Rolle detailliert zu definieren. Weiterhin sollte erfragt werden, welche persönlichen und sonstigen Mittel benötigt werden, um die Rolle funktionsgerecht auszufüllen.

Persönlichkeitskonflikte

Viele Menschen erkennen im Laufe ihres Lebens, dass sie in häufig wiederkehrende Konfliktmuster hineingeraten. Sie haben etwa Schwierigkeiten, sich in eine Gruppe zu integrieren, oder müssen immer den Ton angeben. Diese sich ähnlich wiederholenden Charakteristika hängen oft mit unbewältigten Konstellationen in der Kindheit zusammen. Nun ist es nahezu unmöglich für einen Moderator, solche Muster zu erkennen, zumal er die Konfliktparteien meist nur kurzfristig kennt. Dennoch kann es Hinweise von Familienangehörigen in einer Familien-Mediation oder von Kollegen in einer Arbeitsmediation geben. Da es nicht Aufgabe eines Konfliktmanagers oder eines Mediators ist, Menschen zu ändern, kann es dennoch hilfreich sein, den Parteien Raum zu geben, diese Merkmale anzusprechen.

Beispiel:

Die alleinstehende Frau Theissen bekommt gelegentlich Besuch von Freundinnen oder Freunden in ihrem attraktiven Ferienhaus. Nach einigen Tagen des Zusammenlebens kommt es zu Spannungen mit den Besuchern, da sie sich, wie Frau Theissen findet, nicht in den täglichen Ablauf einfügen können.