



# Universität Rostock

---

## *Konfliktkommunikation - Verhandlungsführung*

### **– Leseprobe –**

#### *Auszug aus dem Lehrbrief:*

Cornelius Filipski

**Kommunikation mit dem Konflikt**



---

Cornelius Filipski

**Kommunikation mit dem Konflikt**  
Konfliktkommunikation und Verhandlungsführung

---

**Universität Rostock**

Zentrum für Qualitätssicherung in Studium und Weiterbildung

---

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung – Kommunikation mit dem Konflikt .....	5
2	Konfliktkommunikation .....	7
2.1	Interpersonale Kommunikation .....	8
2.2	Sozialer Konflikt als Differenzen zwischen Akteuren .....	10
2.3	Konflikteinteilung .....	13
2.4	Entwicklung von Konflikten .....	16
2.5	Das 9-Stufen-Modell nach Glasl .....	19
3	Möglichkeiten und Grenzen sprech-sprachlicher Kommunikation .....	31
3.1	Konfliktkommunikation als Zumutung .....	33
3.2	Was kann Kommunikation – im Konflikt .....	34
3.3	Was kann Kommunikation nicht – im Konflikt .....	35
4	Verhandlungen .....	37
4.1	Das Harvard-Konzept .....	41
4.1.1	Trennen von Problem und Person .....	42
4.1.2	Interessenorientierung .....	46
4.1.3	Optionen – Möglichkeiten vervielfältigen .....	50
4.1.4	Kriterien festlegen .....	53
4.2	Zwei weitere Aspekte von sachgerechtem Verhandeln .....	56
4.2.1	Emotionen in Verhandlungen .....	56
4.2.2	BATNA .....	57
4.3	Phasen einer Verhandlung .....	59
4.3.1	Einteilung nach Inhalten .....	59
4.3.2	Klären – Streiten .....	61
4.3.3	Einteilung nach Rahmenbedingungen .....	62
4.3.4	Einteilung nach Emotionsgrad .....	64
5	Grenzen des sachgerechten Verhandelns .....	67
5.1	Konflikt Kommunikation und Kultur .....	67
5.2	Positionen haben ihre Vorteile .....	68
5.3	Die Alternative der Schwächeren – BATNA .....	69

5.4	Harvard-Konzept – einspurig .....	70
6	Mediation – Sicherer Rahmen und Missverständnisse .....	73
6.1	Sicherer Rahmen .....	74
6.2	Darstellung der eigenen Sichtweise .....	75
7	Kommunikationstechniken .....	77
7.1	Aktives Zuhören .....	78
7.2	Fragen .....	81
7.3	Ich – Botschaften .....	83
7.4	Brücken – Bauen .....	84
7.5	Verhandlungsjudo .....	85
7.6	Gewaltfreie Kommunikation .....	87
7.6.1	Beobachten und Bewerten – getrennt betrachtet .....	88
7.6.2	Bedürfnisse und Gefühle .....	91
8	Zusammenfassung .....	95
	Anhang .....	97
	Glossar .....	101
	Kommentierte Literatur .....	103
	Literaturverzeichnis .....	105
	Abbildungsverzeichnis .....	109
	Stichwortverzeichnis .....	111

## 1 Einleitung – Kommunikation mit dem Konflikt

Das Thema dieses Lehrbriefs ist Konfliktkommunikation. Ein komplexes, vielfältiges, anregendes und von den meisten Menschen doch als unangenehm und verzichtbar erlebtes Feld der Kommunikation. Bei der Konfliktkommunikation zeigt sich die Essenz der direkten menschlichen Kommunikation wie in einem Prisma. Es kommt alles zusammen. Der Situationsbezug, die Emotionen, die Interpretationsbreite von Äußerungen und der Wunsch, bestimmen zu können, sind in diesem Zusammenhang besonders wichtig. Das macht Konfliktkommunikation spannend, das macht sie schwierig und das macht sie nicht zuletzt reizvoll.

Entsprechend notwendig, aber auch anspruchsvoll sind die Techniken, die helfen, das Miteinander im Konflikt konstruktiv zu gestalten. Die folgenden Ausführungen bieten wissenschaftliche Grundlagen für Konfliktkommunikation als Basis, auf der Sie dann die praktischen Techniken und Vorschläge im Rahmen von Verhandlungen und anderen Kommunikationsformen aufbauen können.

Als Mediator und Kommunikationstrainer erlebe ich viele der dargestellten Situationen immer wieder und somit auch die Wirkungen der Kommunikationstechniken, die Sie auf den nächsten Seiten kennen lernen werden. Die Vielfalt der Wirkungen und Erlebnisse, sowie die faszinierenden Veränderungen, die sich in schwierigen Kommunikationssituationen ergeben können, sind in einem Text nicht festzuhalten.

Das Lesen allein wird Sie nicht kompetenter werden lassen. Das Kommunizieren im Konflikt allein auch nicht. Es ist die Kombination aus Wissen, Tun und Reflexion, die Ihre Handlungskompetenz erhöhen kann. Deswegen sind die vielen konfliktären Situationen, die Ihnen in Zukunft begegnen, immer auch Übungsmöglichkeiten.

Ich wünsche Ihnen deshalb viele Erkenntnisse und auch ein wenig Spaß beim Ausprobieren und Üben in Ihrem nächsten Konflikt.

Viel Freude und Anregungen beim Lesen wünsche ich Ihnen außerdem!

Cornelius Filipski

## 2 Konfliktkommunikation

Konfliktkommunikation ist eine Form der Kommunikation zu der es schnell viele Assoziationen und Vorstellungen gibt. Je nach Erfahrungshintergrund sind es jahrelange KommunikationspartnerInnen, die vor dem inneren Auge erscheinen („... mit meinem Nachbarn, damals ...“) oder der Streit im Büro in der vergangenen Woche („Dieser Kollege!“), sind es konkrete Personen oder typische Kommunikationsmuster („... und nie kommt er zum Punkt ...“), die ihre verstörende Wirkung selten verfehlen. Um dieses Thema zu erschließen, ist es zunächst nötig, die grundlegenden Begriffe zu klären um darauf aufbauend Techniken und Prinzipien anzuführen, die Ihnen praktisch weiterhelfen. Dafür ist eine Mischung aus abstrakter Darstellung und konkreten Beispielen hilfreich. Die Beispiele, die aus Ihrem eigenen Lebensumfeld stammen, werden für Ihren Lernprozess immer die besten sein. Deshalb werden Sie im Laufe des Textes immer wieder mit einem eigenen Beispiel arbeiten können. Ich nenne Ihr Beispiel Paul. Sie finden ihn im Anhang und können dort die entsprechenden Stellen ausfüllen.

Die Kommunikationsform Verhandlung und das Feld der Konfliktkommunikation thematisch zu verbinden bietet sich an, weil Verhandlungen in unterschiedlichen Konfliktgraden eine Verständigung ermöglichen, also vielfältig einsetzbar sind und gleichzeitig sehr formalisiert betrachtet und durchgeführt werden können. Dadurch lassen sich viele Prinzipien deutlich darstellen. Der Nutzen ist dann auf komplexere und weniger übersichtliche Szenarien übertragbar.

Das Phänomen Konflikt kann aus unterschiedlichen Richtung, nach unterschiedlichen Aspekten und auf vielen verschiedene Ebenen betrachtet und diskutiert werden. Es ist meistens eine intuitive Entscheidung, die Menschen sagen lässt: Ich habe einen Konflikt. Doch was genau einen Konflikt ausmacht und wie ein Konflikt entsteht und noch viel wichtiger: wie er typischerweise verläuft, das wird sehr unterschiedlich verstanden und begründet, sowohl im Alltag als auch in wissenschaftlichen Diskussionen.

*intuitive Entscheidung*

Grundlegend ist zu klären, auf welcher Ebene das Thema „Konflikt“ betrachtet wird. Ist ein Konflikt die Geschichte eines Streits (1)? oder ist eine Situation in der es „knallt“ ein Konflikt (2)? Ist vielleicht ein gesellschaftliches Phänomen wie Krieg, Streik und ähnliches ein Konflikt (3)? Oder ist ein Konflikt „nur“ etwas, was im Kopf einer einzelnen Person manifest wird (4)? Ist der Konflikt ein Streit oder ist der Streit ein Weg, um einen Konflikt zu bearbeiten (5)?

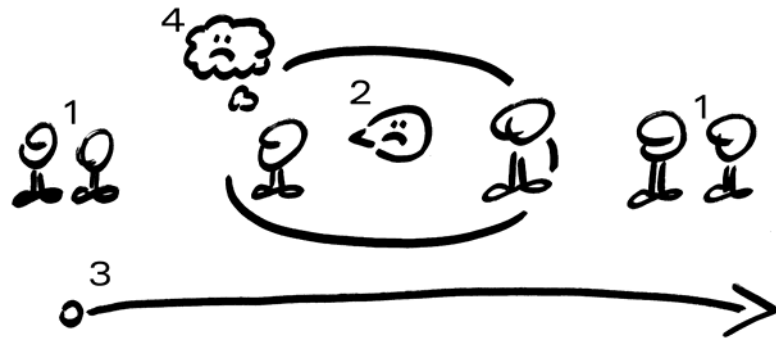


Abb. 1: Ebene des Konflikts

In diesem Lehrbrief steht die interpersonale Kommunikation im Zentrum. Deswegen soll der Konfliktbegriff auf interpersonale Beziehungen bezogen werden. Entsprechend wird er in diesem Zusammenhang beleuchtet und besprochen. Daher zunächst ein kurzer Abriss zur interpersonalen Kommunikation.

## 2.1 Interpersonale Kommunikation



In dem Lehrbrief „Einführung in die Kommunikationspsychologie“ (Frindte/Wammetsberger, 2006) haben Sie sich bereits mit der Thematik der interpersonalen Kommunikation auseinandersetzen können und auch mit denjenigen Aspekten, die sie bedingen. Auch ich folge einer konstruktivistischen Sichtweise. Unter interpersonaler Kommunikation verstehe ich das intentionale Nutzen von Zeichen in face-to-face-Situationen. Zum Begriff des Zeichens, beispielsweise bei Bühler, verweise ich ebenfalls auf den Lehrbrief zur Kommunikationspsychologie („Einführung in die Kommunikationspsychologie“, Frindte/Wammetsberger, 2006). Die Frage der theoretischen Verankerung wird bei Veröffentlichungen zur Verhandlungsführung kaum thematisiert, obwohl sie für die Betrachtung von Konfliktkommunikation von großer Bedeutung ist.

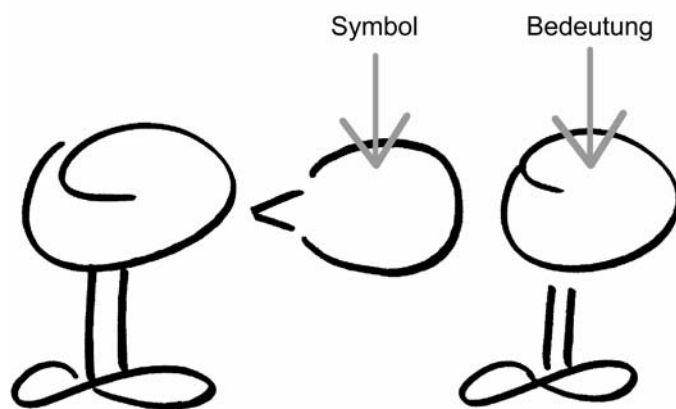


Abb. 2: Kommunikation

Kommunikation tritt dann auf, wenn Menschen Symbole einsetzen um Bedeutung in anderen Menschen hervorzurufen (nach INFANTE/RANCER/WOMACK, 1997, S. 8).

Menschen nutzen verschiedene Formen um zu kommunizieren. Sprechsprache zwischen Menschen, die sich direkt sehen oder hören lässt, ist eine mögliche Form. Auf diese Form der interpersonalen Kommunikation, die direkte mündliche Kommunikation beziehe ich mich vorrangig im Rahmen dieses Lehrbriefs.

### Konflikt als Störung der Beziehungsebene

Seit WATZLAWICK et al. (1990) wird allgemein davon ausgegangen, dass jede kommunikative Äußerung einen Sachaspekt, also im Grunde eine pure Information zum Thema, und einen Beziehungsaspekt, also Hinweise auf die erlebte Beziehung zwischen den kommunizierenden Menschen, beinhaltet. So wie Menschen miteinander sprechen, sprechen sie, weil sie sich in einer bestimmten Beziehung sehen. Durch die Art und Weise wie jemand spricht, zeigt er/sie das auch: Einem Kind sage ich anders, wie spät es ist, als meinem Chef, einem nervigen, meinem betrunkenen Schwager, einem unbekanntem Passanten etc.

*Konflikt als Störung  
der Beziehungsebene*



Abb. 3: Sach- und Beziehungsebene

Dieses Modell der Sach- und Beziehungsebene wurde von SCHULZ VON THUN (1994) elaboriert und durch das Konzept der vier Seiten einer Nachricht erweitert (vgl. Lehrbrief „Einführung in die Kommunikationspsychologie“, FRINDTE/WAMMETSBERGER, 2006). THOMANN (2004) nutzt dieses Modell für sein Programm einer „Klärungshilfe“. Nach THOMANN kann die Beziehungsebene beeinträchtigt oder gestört sein. Wenn sie die Sachebene so stark beeinflusst, dass die Sachebene nicht mehr tragfähig ist, liegt ein interpersonaler Konflikt vor. Es kann nicht mehr produktiv auf der Sachebene kommuniziert werden, weil die Beziehungsebene zu stark und vor allem zu negativ geworden ist.



Abb. 4: Gestörte Sach-Ebene

Interessanterweise bleiben viele Bücher zum Thema Konflikt und Konfliktkommunikation bei einer solchen und eher weiten Konfliktdefinition stehen. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass der Begriff Konflikt sehr vielfältig genutzt wird und damit immer wieder verschiedene Themenfelder mitgemeint werden. Zudem lässt sich ein interpersonaler Konflikt sehr schlecht festhalten. Immer wieder schlüpft der Begriff durch die Finger.

*Sozialer Konflikt*

## 2.2 Sozialer Konflikt als Differenzen zwischen Aktoren

Eine der differenziertesten und fundiertesten Definitionen von Konflikt in der deutschsprachigen Literatur stammt von Friedrich GLASL (2004).