

## Konflikte über unterschiedliche Interessen und Werte lösen

Carolin Schuster<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Leuphana Universität Lüneburg

Diesen Artikel bitte zitieren als: Schuster, C. (2018). Konflikte über unterschiedliche Interessen und Werte lösen. *Fachnetz Flucht*, 1. Verfügbar unter <http://www.fachnetzflucht.de/konflikte-ueber-unterschiedliche-interessen-und-werte-loesen/>

Veröffentlicht am 30.04.2018



**Schlagwörter Inhalt:** Konfliktlösung, Verhandlung, Kompromisse finden

**Schlagwörter Zielgruppe:** alle psycho-sozialen Unterstützer\*innen, gemeinnützige Organisationen, Schulen, Bildungseinrichtungen

Wenn Flüchtlinge oder Migrant\*innen in ein neues Land kommen, können Konflikte entstehen. Zum Beispiel kann es sein, dass bei der Verteilung von Ressourcen wie Geld, Wohnraum oder Bildungsangeboten oder auch beim Leisten von Beiträgen zur Gemeinschaft bei den Einheimischen der Eindruck entsteht, dass sie selbst durch die Anwesenheit der Fremden verlieren. Auch kann es sein, dass die beengte Wohnsituation in einer Asylbewerberunterkunft zu Uneinigkeiten über den Zugang zu begrenzten Ressourcen wie zum Beispiel Steckdosen, Küchen, Fernsehgeräten führt. Konflikte können auch dadurch ausgelöst werden, dass Personen unterschiedliche Erwartungen oder Positionen haben, welche Verhaltensweisen angemessen sind (z. B. Pünktlichkeit, offene Kritik) oder welche Werte unerlässlich sind (z. B. Umweltschutz, Leben nach einem bestimmten Glauben). Um bei Konflikten eine Lösung zu finden, die von den Beteiligten gleichermaßen getragen wird und somit dauerhaft wirksam ist, ist es wichtig, dass die Interessen aller Parteien berücksichtigt werden, bestenfalls in einem Konsens, oder aber in einem Kompromiss. In den meisten Konflikten geht es um Ressourcen, zum Beispiel Geld, die

Nutzung von Objekten oder Räumen oder Arbeitsleistungen, die gegeneinander abgewogen oder verteilt werden. Die Forschung zeigt einmütig, dass zur Lösung dieser Konflikte integrative Strategien besonders wirksam sind, d. h. solche Strategien, die die Interessen beider Parteien berücksichtigen und damit insgesamt bessere Einigungen hervorbringen<sup>1</sup>. Einige hilfreiche Strategien sollen im Folgenden kurz an einem Beispiel erklärt werden:

A und B, Bewohner\*innen einer Asylbewerberunterkunft, die ein gemeinsames Wohnzimmer benutzen, fühlen sich durch die jeweils andere Person besonders gestört. A vertritt die Position, B sei zu laut und hinterlasse Unordnung, das müsse aufhören, B vertritt die Position, er/sie dürfe ja wohl im Wohnzimmer mit Freunden fernsehen.

**Strategie 1:** Eine effektive Haltung, einen Interessenskonflikt wie im Beispiel zu lösen, ist, ihn als ein Problem zu betrachten, für das man gemeinsam eine Lösung sucht (quasi wie Detektive), und nicht als eine Verhandlung, in der man seine Position verteidigen oder erkämpfen muss<sup>1</sup>. **Strategie 2:** Ein offener, lösungsorientierter Austausch über die Interessen

(d. h., über das, was die Parteien eigentlich wollen) und über die Prioritäten einzelner Aspekte ist wichtig<sup>2,3</sup>: z. B. könnte A in Ruhe und ordentlicher Umgebung skypen und lesen wollen, und B möchte eine Lieblingssendung in geselliger Runde sehen, die zu einer bestimmten Zeit läuft. Die Offenlegung der Interessen hilft beiden Seiten zu erkennen, wo Vereinbarkeiten liegen, und Zugeständnisse an den richtigen Stellen zu machen<sup>4,5</sup>: z. B. ist die Priorität von A der Zustand des Wohnzimmers, die von B der Zeitpunkt. Wenn A also B die gewünschte Zeit auch in höherer Lautstärke zugestünde, und B sich zum Aufräumen bereit erklärte und zur Ruhe zu anderen Zeitpunkten, wäre beiden Seiten gedient. Zugeständnisse an den richtigen Stellen heißt auch, dass beide Seiten bei den Aspekten, die am wichtigsten sind, hartnäckig bleiben sollten, bis eine gute Lösung gefunden wurde. **Strategie 3:** Geschickte Konfliktlöser\*innen versuchen „den Kuchen zu vergrößern“<sup>1</sup>: Vielleicht gibt es noch weitere Möglichkeiten, um eine zufriedenstellende Lösung zu ermöglichen, über die verhandelt werden kann, z. B. ein weiterer Raum, der zur Verfügung steht, und als Ausweichraum genutzt werden kann, oder ein schalldichter Kopfhörer für A. Um diese Strategien erfolgreich umzusetzen, ist ein gewisses grundlegendes Vertrauen nötig<sup>6</sup>, das der andere die Offenheit und Kompromissangebote nicht ausnutzt und sich an die Einigung hält. Je mehr die Beteiligten erkennen, dass eine Einigung die einzig befriedigende und realistische Lösung ist, umso eher werden sie kompromissbereit sein. Darum beinhaltet Strategie 3, auf die gegenseitige Abhängigkeit hinzuweisen und die eigene Bereitschaft zu Kooperation zu bekunden. Beispielsweise könnte A sagen: „Es ist mir wichtig, in Ruhe zu lesen, und das kann ich nur mit deiner Hilfe, und es ist mir auch wichtig, dass wir uns nicht weiter streiten.“ Auf Dauer kann dies natürlich nur funktionieren, wenn sich die Beteiligten an ihre Absprachen halten<sup>7</sup>. **Strategie 4:** Die Vermittlung eines oder einer neutralen Dritten kann bei der Konfliktlösung helfen, insbesondere wenn den Konfliktbeteiligten deutlich wird, dass im Falle einer Nicht-Einigung eine Entscheidung von außen getroffen wird<sup>8</sup>.

Verkompliziert werden kann die Situation, wenn die Grundwerte mindestens einer Konfliktpartei verletzt werden (z. B. wenn religiöse Vorschriften oder moralische Überzeugungen betroffen sind) oder die Stellung einer für sie wichtigen Gruppe in Frage gestellt (z. B. „deutsches Volk“, die Umma, für muslimisch fundierte Gemeinschaften) sieht. Diese Bedingungen sorgen dafür, dass Konflikte unter anderem deshalb so schwer zu lösen sind, weil die Beteiligten sehr stark persönlich involviert sind und sich über ihre Position oder die Stellung ihrer Gruppe definieren. Wenn diese dann unvereinbar mit der Gegenposition erscheint, nehmen die Konfliktparteien tendenziell eher eine Verteidigungs- und Angriffshaltung ein, als dass sie den Konflikt als herausforderndes, aber lösbares Problem betrachten<sup>9,10</sup>. Ein Beispiel für einen solchen Konflikt könnte sein, wenn man eine soziale Einrichtung in einem Konflikt um die Einrichtung einer Asylbewerberunterkunft vertritt und dabei Widerstand von Menschen bekommt, die durch zuziehende Muslime die christliche Wertegemeinschaft gefährdet sehen oder um ihre Sicherheit fürchten. Ein anderes Beispiel wäre, wenn in dem oben beschriebenen Konflikt Person A den Raum zur Erfüllung religiöser Pflichten nutzen möchte, und sie deshalb das Verhalten von B als unmoralisch betrachtet.

In solchen sogenannten Wertkonflikten scheinen Menschen sich mit den oben empfohlenen Strategien besonders schwer zu tun. Da sie ihre eigenen Werte für selbstverständlich und wahr halten, sind sie zunächst überrascht, wenn andere sie nicht (vollständig) teilen, und haben wenig Verständnis und Sympathie für die andere Seite<sup>11</sup>. Die Bereitschaft, von der eigenen Ausgangsposition auch nur ein Stück weit abzurücken, ist geringer, wenn die Position mit Werten verknüpft ist (z. B. von der Position, zu bestimmten Zeiten immer an einem bestimmten Ort zu beten). Es kann sogar sein, dass Angebote der anderen Seite, gegenseitige Zugeständnisse mit Ressourcen zu machen, als Affront aufgefasst werden und als eine Aufforderung, die eigenen Werte zu verraten<sup>12,13,14,15</sup>. Zum Beispiel könnte dies der Fall sein, wenn man Menschen, die aus ihrer Sicht das christliche Abendland verteidigen, ihre Zustimmung zur Asylbewerberunterkunft mit dem Gegen-

versprechen von mehr Wohnungsbau für Einheimische quasi „abkaufen“ will.

Die Forschung zur Lösung solcher Wertekonflikte steckt noch in den Anfängen. Es gibt jedoch einige Befunde, die darauf hindeuten, dass solche Konflikte oftmals gar nicht so unlösbar sind, wie sie zunächst scheinen<sup>12,13,14,15</sup>. Eine zentrale Voraussetzung für konstruktive Gespräche, den Abbau von Ablehnung und der Förderung der Identifikation mit gemeinsamen Zielen ist, dass sich die Konfliktparteien gegenseitig respektiert fühlen. Respekt bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die andere Seite auf einer grundlegenden menschlichen Ebene als gleichwertig betrachtet wird und ihren Bedürfnissen ebenso viel Raum gegeben wird<sup>16</sup>. Eine Studie zeigt, dass das Auflisten positiver Eigenschaften des Gegenübers vor einer Wertkonfliktverhandlung bereits die Schwierigkeiten in Wertkonflikten verringerte und die Lösungen verbesserte<sup>17</sup>. Im Gespräch selbst könnte Respekt möglicherweise dadurch vermittelt werden, dass man aufmerksam zuhört und versucht zu verstehen, welche Bedeutung das Dargestellte für die andere Seite hat, anstatt jedes Argument sofort auf seine innere Logik und sachliche Richtigkeit hin auseinander zu nehmen.

Wenn Konflikte eskalieren und eine Partei sich zunehmend aggressiv und beleidigend verhält, ist eine mitunter nachvollziehbare, aber nicht unbedingt hilfreiche Reaktion der anderen Partei, sich auch aggressiv zu verhalten. Die Schwierigkeit, sich dieser Reaktion zu widersetzen, wurde beispielsweise deutlich, als Sigmar Gabriel im August 2016 einer Gruppe von Rechten den Mittelfinger zeigte. Eine Alternative, die unter Umständen zumindest etwas deeskalierend wirken kann, ist das Ansprechen der Ineffektivität des aggressiven Verhaltens für das Erreichen einer guten Lösung<sup>18</sup>.

Es kann zudem erfolgversprechender sein, über **verschiedene Auslegungen** von Werten oder Überzeugungen zu sprechen, anstatt diese an sich in Frage zu stellen<sup>12</sup>. Zum Beispiel könnte im Falle des Konflikts um das Beten im Wohnzimmer ein offener, interessierter Dialog darüber helfen, welche verschiedenen Wege Muslime fänden, ihre religiösen Pflichten zu erfüllen, was der zeitliche und räumliche Spiel-

raum wäre, und ob es bestimmte Situationen gibt, in denen Ausnahmen erlaubt wären. Im Falle des Konflikts um die vermeintliche Gefahr für das christliche Abendland wäre eine Diskussion darüber interessant, ob es auch Bedingungen gäbe, unter denen das christliche Abendland von Muslimen profitieren könne oder bereits profitiert hat (z. B. im Falle der europäischen Blütezeit durch die Mauren auf der iberischen Halbinsel), und was sie sich von der Politik oder auch den Zuwanderern wünschen würden im Fall, dass sie deren Ankommen an sich nicht verhindern könnten. Sie können solche Fragen stellen, ohne der Grundannahme selbst zuzustimmen. Auch bei der Darstellung der eigenen Wünsche wäre hilfreich zu erklären, durch welche verschiedenen Möglichkeiten einem eigenen Wert (z. B. Selbstbestimmung) genüge getan würde. Zum Beispiel könnte man bei der freien Kleiderwahl diskutieren, mit welchen Einschränkungen (etwa Bikini vor Gericht, Burka auf Demonstrationen, Dresscodes bei bestimmten Veranstaltungen) die generelle Selbstbestimmung vereinbar wäre. Die Antworten, die man auf solche Fragen bekommt, sind in der Regel viel konkreter auf bestimmte Situationen bezogen, es geht weniger um pauschale Zustimmung oder Ablehnung. Auf dieser konkreten Ebene sind Einigungen einfacher. Zudem wird es notwendig, sich differenzierter mit der Auslegung von Werten auseinanderzusetzen.

Da Vertrauen in den guten Willen der Gegenseite in allen Konflikten eine wichtige Rolle spielt, ist es von großer Bedeutung, auch kleine, scheinbar nebensächliche Vereinbarungen zuverlässig einzuhalten und das bereits Erreichte zu betonen. Hat der Konflikt bereits eine „Geschichte“, zum Beispiel weil (vermeintliche) Gruppenmitglieder in der Vergangenheit Verbrechen an Mitgliedern der anderen Gruppe begangen haben, wird die Versöhnungsbereitschaft des Opfers (bzw. seiner Gruppe) erhöht, wenn das Fehlverhalten offen anerkannt und die Täter\*innen verurteilt werden sowie ggf. um Verzeihung gebeten wird<sup>19</sup>. In gesellschaftlichen Konflikten zwischen „Deutschen“ und „Ausländern“ ist beispielsweise von großer symbolischer Bedeutung, dass rassistische oder islamistische Gewalttaten von der – wenngleich in der Gesamtheit

nicht verantwortlichen – Gruppe der Deutschen bzw. Muslim\*innen wahrgenommen, berichtet und scharf verurteilt werden. Im Kleinen könnte etwa B aus dem Beispielkonflikt um das Wohnzimmer zu A, welcher sich als Opfer der Unordnung sieht, sagen: „Ich sehe, es war wirklich ein Problem für dich, dass ich meine Sachen liegen gelassen habe. Das war nicht meine Absicht, bitte entschuldige.“

Kurz gesagt, wenn Sie Konfliktlösungsgespräche führen oder vermitteln, in denen es um Werte oder Gruppenidentitäten geht, kann man Folgendes versuchen ...

- Bewusstwerden der persönlichen Bedeutung des Themas für die Beteiligten und ihre Wertüberzeugungen
- immer respektvoll zu bleiben, auch wenn Sie absolut nicht zustimmen
- die Prioritäten beider Seiten genau zu verstehen, um ihre Vereinbarkeit durch kreative Lösungen und tragbare Zugeständnisse auszuloten
- Vertrauen aufzubauen durch Verlässlichkeit und das Bemühen um Einvernehmen
- Bedauern für vergangenes Fehlverhalten zu zeigen

## Literatur

<sup>1</sup> Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

<sup>2</sup> Thompson, L. L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27(2), 161-179.;

<sup>3</sup> Olekalns, M., Smith, P. L. & Walsh, T. (1996). The process of negotiating: Strategy and timing as predictors of outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(1), 68-77.

<sup>4</sup> z.B. Weingart, L. R., Hyder, E. B. & Prietula, M. J. (1996). Knowledge matters: The effect of tactical descriptions on negotiation behavior and outcome. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6), 1205-1217.;

<sup>5</sup> Trötschel, R., Hüffmeier, J., Loschelder, D. D., Schwartz, K. & Gollwitzer, P. M. (2011). Perspective taking as a means to overcome motivational barriers in negotiations: When putting oneself into the opponent's shoes helps to walk toward agreements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(4), 771-790.

<sup>6</sup> z.B. Valley, K. L., Moag, J. & Bazerman, M. H. (1998). A matter of trust: Effects of communication on the efficiency and distribution of outcomes. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(2), 211-238.

<sup>7</sup> Pruitt, D. G. & Kimmel, M. J. (1977). Twenty years of experimental gaming: Critique, synthesis, and suggestions for the future. *Annual Review of Psychology*, 28(1), 363-392.

<sup>8</sup> Höhne, B. & Trötschel, R. (2011). Negotiation in the presence of the arbitrator: How anticipated arbitration can facilitate cooperation and integrative offers. In *IACM 24th Annual Conference Paper*.

<sup>9</sup> Kouzakova, M., Harinck, F., Ellemers, N. & Scheepers, D. (2014). At the heart of a conflict: Cardiovascular and self-regulation responses to value versus resource conflicts. *Social Psychological and Personality Science*, 5(1), 35-42.;

<sup>10</sup> Kouzakova, M., Ellemers, N., Harinck, F. & Scheepers, D. (2012). The implications of value conflict: How disagreement on values affects self-involvement and perceived common ground. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(6), 798-807.

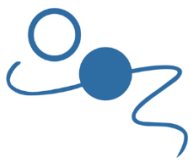
<sup>11</sup> Harinck, F. & Ellemers, N. (2014). How values change a conflict. In: C. K. W. De Dreu (Hrsg.), *Social conflict within and between groups*. New York: Taylor & Francis.

<sup>12</sup> Atran, S. & Axelrod, R. (2008). Reframing sacred values. *Negotiation Journal*, 24(3), 221-246.;

<sup>13</sup> Harinck, F., de Dreu, C. K. W. & van Vianen, A. E. M. (2000). The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81(2), 329-358.;

<sup>14</sup> Tetlock, P. E. (2003). Thinking the unthinkable: Sacred values and taboo cognitions. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(7), 320-324.;

<sup>15</sup> Trötschel, R., Hüffmeier, J. & Loschelder, D. D. (2010). When yielding pieces of the pie is not a piece of cake: Identity-based intergroup effects in



negotiations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 13(6), 741-763.

<sup>16</sup> Simon, B., Mommert, A. & Renger, D. (2015). Reaching across group boundaries: Respect from outgroup members facilitates recategorization as a common group. *British Journal of Social Psychology*, 54(4), 616-628.

<sup>17</sup> Harinck, F. & Druckman, D. (2015). Do negotiation interventions matter? Resolving conflicting interests and values. *Journal of Conflict Resolution*, 61(1), 29-55.

<sup>18</sup> Brett, J. M., Shapiro, D. L. & Lytle, A. L. (1998). Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*, 41(4), 410-424.

<sup>19</sup> z.B. Shnabel, N., Nadler, A., Ullrich, J., Dovidio, J. F. & Carmi, D. (2009). Promoting reconciliation through the satisfaction of the emotional needs of victimized and perpetrating group members: The needs-based model of reconciliation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(8), 1021-1030.