

KONFLIKTE UND KONFLIKTMANAGEMENT - ÜBERLEGUNGEN ZUR WICHTIGSTEN SOZIALKOMPETENZ ÜBERHAUPT

Michael Paschen

Das Thema Konflikte und Umgang mit Konflikten ist nicht irgendein beliebiges Thema aus der großen Reihe aller Trainings- und Personalentwicklungsthemen, sondern eigentlich das große Thema des ganzen Lebens überhaupt. Alle sozialen Themen unseres Lebens werden schwierig, bisweilen dramatisch durch das Ereignis des Konfliktes. Wann immer es um Kommunikation, Zusammenarbeit, Führung oder auch Beziehung aller Art geht, geht es am Ende um Konflikte. In diesem Artikel wird zusammengefasst, was erfolgreiches Konfliktmanagement ausmacht. Zum Thema Konflikte wird oftmals sehr appellhaft, idealisierend und moralisierend geschrieben und trainiert, was aber oftmals - wie man später sehen wird - nicht den entscheidenden Schlüssel zu einem lösungsorientierten Konfliktmanagement ausmacht.

Wenn man sich mit dem Thema Konflikte beschäftigt, so sind drei fundamentale Fragen zu beantworten. Die erste Frage betrifft die Frage nach der Ursache von Konflikten und damit auch nach ihrer Deutung und Interpretation. Ein sinnvolles Verständnis der Konfliktdynamik geht allen Bemühungen um eine Lösung voraus. Bei der zweiten großen Frage geht es um die Frage der Ziele in einem Konflikt. Was soll an die Stelle des Konfliktes treten, wenn dieser verschwunden ist? Die dritte Frage schließlich betrifft das praktische Handeln in einer Konfliktsituation. In diesem Artikel werden wir zu allen drei Fragen Position beziehen.

Wenden wir uns zunächst der Frage nach der Ursache von Konflikten zu. Das Faszinierende an dieser Frage ist, dass sich am Ende alle Konflikte dieser Welt durch ein einziges Bild von Konfliktursachen beschreiben lassen. Die Ursache aller Konflikte lautet: ***Du hast meinen Hof betreten.*** Im Tierreich ist dieser Hof tatsächlich territorial gemeint. Innerhalb einer Art kann es sich beispielsweise um ein Beuterevier oder um einen Harem handeln. Bei einer „Hofbetretung“ setzt man die beiden biologischen Konfliktmechanismen in Gang: Angriff und Flucht.

Bei uns Menschen sind die „Höfe“ häufig eher mentaler Natur. Wer sich beispielsweise für einen großen Experten zum Thema XY hält, wird unter Umständen konfliktäre Impulse ver-

spüren, wenn ihm jemand öffentlich diesen Expertenstatus abspricht. Ein klassischer Fall einer „Hofbetretung“.

Manchmal sind die betroffenen Höfe nicht auf den ersten Blick zu entdecken. Der klassische Streit um die nicht zugeschraubte Zahnpastatube hat durchaus das Potenzial, zu heftigen emotionalen Reaktionen zu eskalieren. Der Außenstehende reibt sich verwundert die Augen und fragt sich: „Das alles wegen einer offen gebliebenen Zahnpastatube?“ Der tatsächlich betroffene Hof des wegen der offenen Zahnpastatube verärgerten Partners lautet jedoch: „Du wertschätzt nicht mein Bedürfnis nach Ordnung, obwohl ich es dir schon oft gesagt habe, dass es mir wichtig ist und obwohl es für dich nur so ein kleiner Handgriff wäre.“ Die Hofbetretung liegt darin, dass dem einen Partner eine Behandlung oder ein Verhalten versagt wird, von dem er findet, dass es ihm in einer Beziehung gebühren würde. Und hier ist das Schlimme gerade die Tatsache, dass es eigentlich nur eine Kleinigkeit für den anderen wäre. Der Vorwurf lautet im Grunde genommen: „Diese Kleinigkeit tust du für mich nicht, obwohl du weißt, dass es mir wichtig ist.“

Wenn man diesen Konflikt oder diese „Hofbetretung“ betrachtet, wird schnell deutlich, woher die emotionale Brisanz auch bei kleineren Ereignissen kommen kann. Bestimmte Kränkungen sind gerade dadurch so schlimm, weil sie auf einer Kleinigkeit beruhen.

Hofbetretungen sind nicht zwangsläufig ein aggressiver Akt. Manchmal wundert man sich, auf welchem Hof man plötzlich steht und intendierte gar nicht, diesen zu betreten. Manchmal läuft man in vollem Bewusstsein hinauf, weil man weiß, dass dieser Streit geführt werden muss.

Damit eine „Hofbetretung“ aber wirklich ein Konflikt wird, sind noch ein paar weitere Punkte wichtig. Dieser „Hof“ muss eine hohe emotionale Bedeutung für mindestens eine der beiden Konfliktparteien haben. Das ist letztlich der zentrale Unterschied zur Meinungsverschiedenheit. In einer Meinungsverschiedenheit denken die beiden Streitenden zwar auch unterschiedlich zu einem Sachverhalt, es ist ihnen aber bei guten Argumenten emotional möglich, den eigenen Standpunkt aufzugeben und sich überzeugen zu lassen. In einem Konflikt gibt es emotionale Gründe dafür, warum man sich nicht überzeugen lassen will. Darum bewirken gute Argumente in einem Konflikt so wenig. Bei einer Meinungsverschiedenheit geht es um Recht und Unrecht, bei einem Konflikt geht es um Sieg und Niederlage. Das ist der Grund für die Mühsamkeit vieler Streitgespräche. Man wiederholt die allseits bekannten Argumente immer wieder und zunehmend lauter, obwohl man eigentlich fühlen müsste, dass sie

dadurch nicht an Überzeugungskraft gewinnen. Das Ende des Streites lässt uns erschöpft und frustriert zurück.

Ein weiteres Kriterium, durch das eine „Hofbetretung“ zu einem Konflikt wird, betrifft die Tatsache der „Nichtignorierbarkeit“ der Hofbetretung. Konflikte sind dann am heftigsten, wenn die Konfliktparteien in einer Beziehung zueinander stehen, die es nicht erlaubt, die Hofbetretung zu ignorieren. Wenn Ihnen jemand ins Gesicht sagt „Sie sind aber ein bisschen dämlich, gell?“, so dürfte das Ausmaß Ihrer konfliktären Empfindung in erheblichem Maße davon abhängen, in welcher Beziehung Sie zu dem anderen stehen. Bei einem offenbar betrunkenen Landstreicher werden Sie die Hofbetretung als weniger gravierend empfinden, als wenn es sich um einen Ihrer Mitarbeiter handelt. Im zweitgenannten Fall können Sie die Hofbetretung kaum ignorieren und werden den Streit führen müssen, solange die Beziehung fortbesteht.

Nun gibt es noch einen letzten Punkt, der unser menschliches Dilemma und die Tragik vieler Konflikte in ganz besonderer Weise ausdrückt. Hier hilft ein Bild aus dem Tierreich. Bei vielen Konflikten im Tierreich ist unschwer erkennbar, dass es für mindestens eine der beiden Konfliktparteien für das weitere Überleben sehr angeraten erscheint, seiner Aggression freien Lauf zu lassen. Wenn Sie einen Tiger sehen, der sich auf eine Antilope stürzt, so kann man dem Tiger nur raten, seine Aggression ungehemmt auszuleben und damit sein weiteres Überleben zu sichern.

Bei uns Menschen spielen sich Konflikte jedoch häufig in Beziehungen (sei es nun Arbeitsbeziehungen oder private Beziehungen) ab, die man eigentlich fortführen möchte. In einem schwierigen Konflikt stehen die beiden Konfliktparteien damit praktisch vor der Wahl, **entweder ihren emotionalen Impulsen nachzugeben oder aber diese zugunsten des langfristigen Bestandes der Beziehung zu unterdrücken**. Sie alle werden Situationen kennen, bei denen Sie spüren, dass, wenn Sie aussprechen, was Sie augenblicklich denken, ein großes Risiko für den Fortbestand Ihrer Beziehung gegeben wäre (darum sagt man sich folgerichtig am Arbeitsplatz auch nur ganz selten während eines Konfliktes, was man wirklich voneinander hält). Manchmal werden aber die emotionalen Reaktionen so stark, dass die Vernunft kaum mehr in der Lage ist, die Langfristigkeit der Beziehung höher zu gewichten, als die kurzfristige emotionale Entlastung. Das ist der Augenblick der Eskalation. In diesem Augenblick besteht das Potenzial für Gewalt. Zu genau diesem Zeitpunkt werden Beziehungen durch Konflikte beschädigt, die die beiden Konfliktparteien (aus der Distanz betrachtet) eigentlich hätten aufrechterhalten und weiterführen wollen. Bestimmte Worte oder Taten sind kaum mehr zurückzunehmen, wenn sie einmal geschehen sind.

Man sieht übrigens in verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten auch in unserer Zeit, wie rasch unsere Konflikte wieder „biologisch“ werden, wenn die Langfristigkeit der Beziehung keine große Rolle spielt und wie ungehemmt manchmal emotionale Reaktionen ausagiert werden – denken Sie beispielsweise an den Straßenverkehr oder einen Fußballplatz. In anderen Bereichen höfliche und zivilisierte Menschen sind hier plötzlich zu Äußerungen fähig, mit denen sie andernorts äußerst ungern zitiert würden.

Im Gegensatz zu den Tieren werden wir nun gerade dadurch oft unsere aggressiven Impulse nicht los. Wir sind von vielen Beziehungen umgeben, in denen wir unseren Ärger nicht ausleben können, um die Langfristigkeit unserer Beziehung nicht zu gefährden. Hiermit muss jeder Mensch irgendwie fertig werden. Personen, die man alltagssprachlich als „Choleriker“ bezeichnet, haben für ihre eigene emotionale Bilanz den Weg gefunden, schon bei sehr früher Toleranzschwelle ihrer eigenen emotionalen Entlastung den Vorzug zu geben, auch wenn dies dazu führt, dass immer wieder Beziehungsarbeit zu leisten ist („Sie kennen mich doch, manchmal rutschen mir Dinge raus, die ich dann nicht so meine, nehmen Sie es bitte nicht so tragisch...“).

Zusammenfassend ergibt sich damit für Konflikte das folgende Bild:

Ein Konflikt ist ...

... eine „Hofbetretung“ (oder ein Gegensatz)

... mit hoher emotionaler Bedeutung,

... die argumentativ nicht lösbar ist,

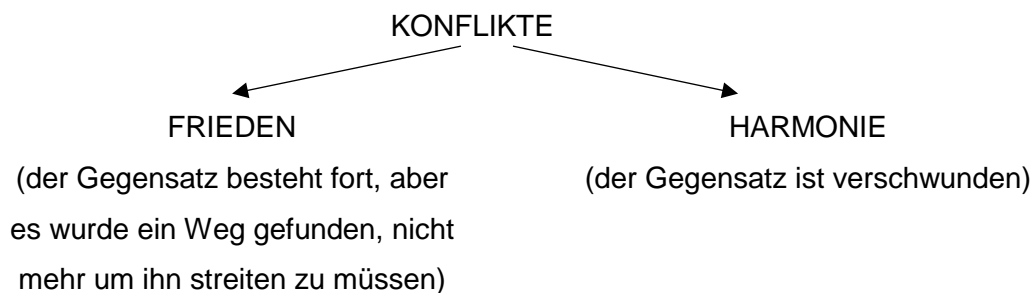
... die in der Beziehung nicht ignoriert werden kann

... und die sich in einem Spannungsfeld zwischen kurzfristiger emotionaler Belastung und langfristigem Erhalt der Beziehung abspielt.

Als Nächstes möchten wir uns der Frage zuwenden, was an die Stelle eines Konfliktes treten soll, wenn dieser erfolgreich bearbeitet wurde. Einem ersten Impuls heraus wird man **Harmonie** antworten. Ein Konflikt ist ein Gegensatz und Harmonie ist die Einheit. Natürlich handelt es sich dabei um zwei Gegenpole. Allerdings werden wir uns überfordern (insbesondere im Berufsleben), wenn wir dort im Falle von Konflikten Harmonie erzeugen wollen. Viele Gegensätze im Unternehmen lassen sich ihrem Wesen nach nicht harmonisieren.

Harmonie erscheint damit als ein zunächst ungeeignetes Ziel für Konfliktmanagement. Ein realistischeres Ziel hingegen ist **Frieden**. Frieden bedeutet, dass die Gegensätze zwar noch fortbestehen können, aber ein Weg gefunden wurde, nicht mehr über diese Gegensätze streiten zu müssen. Im Unternehmen ist dieses Ziel realistischer und letztlich auch unternehmerischer. Harmonie ist eine wünschenswerte Begleiterscheinung eines guten Friedens, aber nicht das Ziel selbst.

Wenn Sie einen Konflikt sehen oder an einem Konflikt beteiligt sind, so fragen Sie sich zuerst, was getan werden kann, damit die in dem Konflikt offen liegenden Gegensätze nicht zu Streit und Beziehungsbelastungen führen müssen. Die Frage, ob die Gegensätze insgesamt überwunden werden können, wird im Regelfall überfordern.



Der Tarifvertrag ist übrigens ein gutes Beispiel für einen erfolgreichen Frieden. Der Gegensatz (wem gebührt hier wie viel Geld?) besteht zwar fort, der Tarifvertrag sorgt aber dafür, dass in den meisten Unternehmen nicht um diesen Gegensatz gestritten werden muss. Wer in dieser Frage hingegen Harmonie erwartet, wird sich zweifellos überfordern.

Die letzte Frage betrifft nun das praktische Handeln in Konflikten. Hier gibt es vier wesentliche Punkte, die dabei helfen, mit Emotionalität und Aggressivität in Konflikten umzugehen. Welcher Punkt in einem bestimmten Konflikt relevant ist, hängt davon ab, in welcher Phase sich ein Konflikt befindet. Hier gibt es vier unterschiedliche Phasen zu unterscheiden:

Die mildeste Form eines Konfliktes besteht im Vorliegen eines so genannten Konfliktfeldes. Ein Konfliktfeld ist dasjenige Thema, welches in einer ganz bestimmten Beziehung zu einem Streit führen könnte, auch wenn im Augenblick noch nicht gestritten wird. In privaten Liebesbeziehungen sind Geld und Kindererziehung relativ weit verbreitete Konfliktfelder. Im Augen-

blick wird nicht gestritten; wenn aber gestritten wird, ist es relativ wahrscheinlich, dass es um eines dieser beiden Themen gehen wird.

Wenn man nun mit Konfliktfeldern umgehen möchte, so ist die Frage zu beantworten, wie verhindert werden kann, dass aus einem Konfliktfeld ein Konflikt erwächst. Hier gibt es einen zentralen Mechanismus: die Spielregel. Spielregeln helfen dabei, zu verhindern, dass das Gegensatzpotenzial eines Konfliktfeldes ausgetragen werden muss. Aus diesem Grunde ist unsere Welt voll davon. Um wie viel konfliktreicher wäre Auto fahren, wenn nicht so viele Verkehrsregeln einen relativen Frieden im Straßenverkehr schaffen würden. Gute Zuständigkeit zur Kompetenzdefinition und klar definierte Prozesse sind die Spielregeln im Unternehmen, mit denen verhindert werden kann, dass Beziehungsbelastungen dadurch entstehen, die natürlichen Gegensätze der Abteilungen konfliktär austragen zu lassen. Wenn es deutliche Verwerfungen zwischen Abteilungen in einem Unternehmen gibt, so ist dies fast immer die Folge schlechter oder schlecht durchgesetzter Spielregeln im Umgang miteinander und in den Arbeitsprozessen.

Schlechte Spielregeln können dazu führen, dass sich Menschen beginnen zu hassen, die die engsten Freunde geworden wären, wenn sie sich unter anderen Lebensumständen kennen gelernt hätten. Es ist fast nie der „andere Mensch an sich“, mit dem man streitet, sondern der Mensch in einer ganz bestimmten Rolle (z.B. als Verantwortlicher für das Entgegennehmen von Reklamationen). Je besser Spielregeln sind, umso weniger müssen Gegensätze mit Gewalt ausgetragen werden. Der Frieden in Westeuropa in den letzten Jahrzehnten ist auch eine Folge guter Spielregeln, die dazu führen, dass viele – zweifellos fortbestehende – Gegensätze der Staaten nicht gewalttätig bearbeitet werden müssen.

Die nächste Steigerung eines Konfliktes wäre die Spannung. Bei der Spannung wirkt das Konfliktfeld bereits auf die Beziehung. Man spürt „Elektrizität in der Luft“ und bemerkt die emotionale Brisanz des Sachverhaltes, auch wenn noch so getan wird, als würde man sachlich streiten, als würde es um Recht haben, Überzeugung und Einsicht gehen. Tief drinnen müssten bereits in dieser Phase beide Konfliktpartner erkennen, dass die andere Partei auch nicht geläutert werden möchte, sondern sich ebenfalls durchsetzen will.

Um die Konflikte nun wirklich sachlich zu verhandeln, helfen selten Appelle zur Sachlichkeit. Die Emotionalität ist ein Wesensmerkmal des Konfliktes, die nicht durch einen Appell wegzunehmen ist. Wenn Sie sich ärgern, können Sie sich Ihren eigenen Ärger gedanklich kaum wegnehmen. Wir brauchen jetzt einen Weg, die „Spannung zu entladen“, um den sachlichen

Kern des Konfliktes freizulegen und verhandelbar zu machen. Das Instrument ist hier die „Aussprache“. Aussprache bedeutet, sich gegenseitig einzugestehen, dass die Auseinandersetzung für beide Seiten emotionale Bedeutung hat. Damit ist keineswegs ein Zugeständnis oder ein Abrücken von der eigenen Position verbunden, sondern Aussprache heißt, die mögliche Beziehungsbelastung in dem Konflikt zum Thema zu machen. Eine klassische Aussprache im Unternehmen könnte beispielsweise mit diesen Worten beginnen: „Herr Kollege, mein Eindruck ist, dass wir beide immer wieder an diesem Thema aneinander rasselnd und damit durchaus auch unsere Zusammenarbeit belasten. Ich würde gerne mit Ihnen noch einmal darüber sprechen, wie wir es in Zukunft regeln können, dass nicht immer wieder dieser Streit zwischen uns entsteht.“

Die dritte Phase eines Konfliktes ist nun die Phase der Eskalation. In dieser Phase dominieren oftmals emotionale Kräfte die Vernunft. Wenn wir an das letzte Kriterium der Hofbetretung denken, so steht in dieser Phase für die Konfliktparteien eindeutig die emotionale Entlastung und der Sieg im Vordergrund und weniger der Fortbestand der Beziehung. Zentrales Merkmal eskalierter Konflikte ist ihre Geschwindigkeit. Wenn Sie einem eskalierten Konflikt zuschauen, geht es nicht langsam zu. Ein Wort folgt auf das nächste, Kränkungen werden heftiger und größer. In dieser Phase ist jede der Konfliktparteien in größter Gefahr, „vom Handelnden zur Reflexamöbe“ zu werden, sich nur noch um das Loswerden ihres Ärgers und ihrer Aggression zu kümmern und damit Schritt für Schritt eine Beziehung weiter zu gefährden.

Geschwindigkeit ist damit das Kriterium, das eine Eskalation am gefährlichsten macht. Je schneller die emotionalen Reaktionen aufeinander folgen, umso größer ist die Gefahr. Damit ist das wesentlichste Werkzeug für diese Phase des Konfliktes die Verlangsamung. Verlangsamung kann geschehen durch Distanz, in einem Gespräch ganz praktisch durch Nachfragen, Wiederholen, Rückversichern und in einem Unterbrechen des Schlagabtausches. Wer von sich selbst weiß, dass er Gefahr läuft, ab einer bestimmten Toleranzschwelle „zu explodieren“, sollte auf sich Acht geben und rechtzeitig die Geschwindigkeit aus dem Konflikt nehmen, bevor ein „point of no return“ erreicht ist.

Die vierte Phase des Konfliktes ist nun das eigentliche Ergebnis. Hier gibt es eine ganze Reihe von Möglichkeiten. Ein Konflikt kann enden mit Sieg und Niederlage, mit dem Auseinanderbrechen einer Beziehung oder manchmal eben auch mit Frieden.

Es gibt aber noch ein ganz besonders unerfreuliches Ergebnis eines Konfliktes, nämlich die Verharrung. Wenn mindestens eine der beiden Konfliktparteien im Weiterstreiten einen größeren Nutzen für sich vermutet als in einem Frieden, so hat dieser Konflikt keine gute Prognose. Es wird weiter gestritten. Wer glaubt, sich durch Weiterstreiten in eine bessere Position für einen möglichen späteren Frieden zu bringen, wird zu diesem Zeitpunkt noch nicht aufhören. Einige große und jahrzehntelang andauernde Konflikte dieser Welt sind von dieser Art. Ein Frieden wird in diesen Konflikten nur mit einer dritten Macht erreicht werden können. Diese dritte Macht muss in der Lage sein, das *Leiden unter dem Weiterstreiten* für die beiden Konfliktparteien so stark zu erhöhen, dass der Frieden plötzlich attraktiver erscheint. Praktisch gesprochen: Der wochenlang eskalierte Streit um die Raucherregelung in der neuen Teeküche wird ab demjenigen Zeitpunkt mehr Aussicht auf einen sinnvollen Verhandlungsabschluss haben, ab dem in Aussicht gestellt wurde, die Teeküche im Falle einer Nichteinigung wieder abzuschaffen. Hier hat die dritte Macht das Leiden unter dem Weiterstreiten so erfolgreich erhöht, dass das Szenario der Friedensregelung plötzlich attraktiver wurde, als den Konflikt fortzuführen. Es gehört zur Tragik von Konflikten, dass es Konflikte gibt, die sich nur mit der Macht einer dritten Partei lösen lassen. Die besonders tragischen Konflikte dieser Welt sehen wir dann, wenn die dritte Macht fehlt oder nicht willens ist, ihre Macht zu einer Beendigung des Konfliktes einzusetzen.

Die vier Phasen eines Konfliktes und die Instrumente des Konfliktmanagement

Phase des Konfliktes	Konfliktfeld	Spannung	Eskalation	Ergebnis
Instrumente des Konfliktmanagements	Spielregel	Aussprache	Verlangsamen Distanz schaffen	Sieg, Niederlage Frieden Ende der Beziehung Verharrung Ergebniserzwingung durch eine dritte Macht

Konfliktmanagement ist damit dem Wesen nach nicht immer eine versöhnliche Angelegenheit, die durch Appelle an Vernunft oder Friedfertigkeit erfolgreich wäre. Zu dem Zeitpunkt, zu dem ein Konfliktmanager als „dritte Macht“ hinzukommen muss, ist die Lage meist schon so verfahren, dass derartige Appelle nicht fruchten können. Der Konfliktmoderator hat dann die beste Basis für einen Erfolg, wenn im Falle des Scheiterns der Verhandlungen unangenehme Konsequenzen für die Konfliktparteien drohen. Wer als Konfliktmoderator auf die

Kraft seiner Persönlichkeit vertraut und ohne Mandat und ohne wirkliche Macht im Hintergrund das Abenteuer einer Konfliktmoderation eingeht, wird zumeist scheitern.

Das Ziel eines guten Konfliktmanagements besteht nun darin, mit den oben beschriebenen Instrumenten das aggressive Potenzial eines Konfliktes so gut zu bearbeiten, dass der inhaltliche Kern eines Konfliktes verhandelbar wird. Angriff und Flucht sind die biologischen Konfliktmechanismen, Verhandlung ist die zivilisierte Form, mit Konflikten umzugehen. Das Ziel einer Verhandlung ist Frieden, aber der positive Klang des Wortes scheint vergessen zu machen, dass man Frieden nicht unter Freunden braucht. Einen explizit verhandelten Frieden braucht man nur dort, wo Aggression und Gewalt drohen oder schon stattgefunden haben.

Manchmal geraten selbst Konflikte in ein positives Licht. Man würde sich ja schließlich durch Auseinandersetzungen weiterentwickeln, Konflikte würden positive Energie und Reibung mit sich bringen, so hört man gelegentlich. Diesen Standpunkt teilen wir nicht. Meinungsverschiedenheiten können zu neuen Erkenntnissen und Ideen führen und sind ohne Zweifel machtvolle Chancen auf Weiterentwicklung und Kreativität. Konflikte im eingangs beschriebenen Sinne sind nie positiv. Sie bringen immer Leid mit sich und machen das Zusammenleben der Menschen schwieriger. Kaum jemand sehnt sich nach mehr Konflikten. Meinungsverschiedenheiten, sachliche Auseinandersetzungen, Diskussionen sind willkommen, Konflikte belasten uns. Die Welt wäre auch bei weniger Konflikten kein weniger lebenswerter Ort.