



Leseprobe aus: Mahlmann, Konflikte managen, ISBN 978-3-407-29249-0

© 2012 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29249-0>

Grundlegende Voraussetzungen für Konfliktfähigkeit



22 Grundlegende Voraussetzungen für Konfliktfähigkeit

Kommunikation im Sinne von Verständigung bedeutet, »Anschlussverhalten zu ermöglichen«.

(Niklas Luhmann, Deutscher Soziologe)

Bereitschaft und Wollen

Ein weiteres Synonym für Konfliktfähigkeit, nämlich »Konfliktvermögen«, impliziert das Verb »mögen«. Dies verweist darauf: bereit zu sein, etwas wirklich (mit Herz und Verstand) zu wollen und das Gewollte zu tun. Dies leitet uns zu vier grundlegenden Bereitschaften:

- ❖ **Es gilt, mutig zu sein, dem Konflikthaften begegnen zu wollen.** Konflikte berühren uns in der Regel unangenehm. Sie stiften Aufruhr und stören die innere und äußere Harmonie. Je nachdem, wie sehr sie uns belasten, neigen wir dazu, den Kopf in den Sand zu stecken und Vogel Strauß zu spielen, anzugreifen oder zu flüchten. Wir hoffen, die Zeit Sorge dafür, dass der Konflikt stirbt. Je bedrohlicher wir einen Konflikt empfinden, desto stärker ist die Angst, mit ihm nicht »klarkommen« zu können. Verdrängung ist eine verbreitete Folge. Wenn Konflikte, die für uns bedeutsam sind und neuralgische Punkte in uns treffen, nicht aktiv bearbeitet werden, entwickeln sie ein Eigenleben. Sie wirken mehr oder weniger unbemerkt weiter. Weil unbearbeitete Konflikte im Verhältnis zum Anlass unverhältnismäßigen und meistens unbeabsichtigten Schaden anrichten können, empfiehlt es sich, Konflikten mit Mut zu begegnen und sich selbst sowie anderen gegenüber offen zu legen, wo wir Konfliktstoff sehen.
- ❖ **Es gilt, neugierig zu sein.** Mut zu entfalten fällt leichter, wenn wir grundsätzlich unterstellen, dass ein Konflikt auch positive Wirkungen zeitigen kann. Um für diese Positiva die Augen zu öffnen, können wir uns Fragen stellen: Welche Erkenntnisse kann der Konflikt zutage fördern? Was kann ich aus ihm lernen? Worin kann die Bereicherung liegen? Friedrich Glasl, ein von mir sehr geschätzter österreichischer Konfliktpsychologe, spricht in diesem Zusammenhang von einem »Forscherinteresse« als Grundhaltung. – Hilfreich ist zudem, sich bewusst zu machen, dass nicht das Auftauchen von Konflikten das eigentliche Problem ist, sondern die Art, wie wir mit ihm und das heißt: mit den Unvereinbarkeiten und Gegensätzlichkeiten umgehen.

»Der Name ist nicht das Ding. Die Landkarte ist nicht das Land.«

(Alfred Korzybski, Gründer der Allgemeinen Semantik)

- ❖ **Es gilt, offen zu sein, das Konfliktuelle benennen zu wollen.** Hier dreht es sich darum, die eigenen Motive, Ziele und Standpunkte klar auszusprechen und sich simultan für die Anliegen der anderen zu öffnen. Auch das Positive der anderen Seite soll erkannt werden. Aus den Unterschiedlichkeiten kann man lernen und sich bereichern lassen. Erst diese Art von Offenheit stellt in Aussicht, dass wir uns selbst bzw. die anderen verstehen und ihre Interessen nachvollziehen können. Das hat beispielsweise zur Folge, dass wir es nicht als Gesichtsverlust erleben, wenn wir in einem Konflikt nachgeben.
- ❖ **Es gilt, konziliant zu sein.** Das bedeutet: sich selbst und dem anderen entgegenkommen, sich selbst und andere wohlwollend behandeln wollen. Hier ist nicht die Rede von Kompromissbereitschaft, nicht von Lösung, sondern von einer Grundhaltung, die eine tragfähige Lösung erst ermöglicht.

*Eigene Motive, Ziele
und Standpunkte
aussprechen*

Fazit

Die Ziele, die Konfliktfähigkeit wertvoll und funktional machen, zu verwirklichen, gelingt am ehesten, wenn wir grundsätzlich bereit sind, mutig, offen, neugierig und konziliant zu sein.

Mentalität, Einstellung, Überzeugung

Es gibt ein zweites Bedingungsknäuel, das es wahrscheinlich macht, die Früchte von Konfliktfähigkeit ernten zu können. Dabei handelt es sich erstens um eine mentale Basisorientierung und zweitens um das Bewusstsein, dass wir es mit einer vernetzten Beziehung von Einstellung, Handlungstendenzen und Handlungsfolgen zu tun haben.

*Konflikte sind weder
gut noch böse*

Beginnen wir mit der **mental**en **Ausrichtung**: Ist ein Konflikt »gut« oder »böse«? – Gut und böse (oder: schlecht) sind moralische Kategorien. Damit hängt die Antwort vom individuellen Werte- und Normensystem ab. Die Bewertung des »Konflikts an und für sich« unter dem Gesichtspunkt der Moral hat den Nachteil, dass sich die Auseinandersetzung um die Schuldfrage dreht. Damit wendet der Blick im Konfliktgeschehen nach hinten, weil wir vor allem analysieren, wer den Konflikt heraufbeschworen hat. Moralisierung bringt uns in unserem Anliegen also nicht weiter.

Wenn wir einen Konflikt lösen wollen, ist es fruchtbarer, nach den Wirkungen zu fragen. Und auch danach, ob wir diese Wirkungen wollen. Wenn nicht, müssen wir konstruktiv handeln.

Fazit

Ein Konflikt ist weder gut noch böse, sondern fruchtbar oder unfruchtbar, je nachdem, was die Beteiligten aus der Situation machen. Kurz: Ein Konflikt wirkt als so gut oder böse, wie die Beteiligten seine Chancen nutzen.

Verhalten

Je nachdem, welche Überzeugung wir einnehmen, folgen bestimmte Verhaltenskonsequenzen. Eine Überzeugung hat nämlich eine Filterfunktion. Es ist ein großer Unterschied, ob wir einen Konflikt grundsätzlich als etwas Natürliches oder als etwas Unnötiges beurteilen. Teilen wir die letztgenannte Einstellung, tendieren wir dazu, dem Konflikt auszuweichen, ihn zu leugnen oder zu bagatellisieren. Dies ruft Aussprüche hervor wie: »Was du immer hast!« – »Ist doch alles halb so wild!« Hier scheuen wir uns, den Konflikt für-wahr-zunehmen. Wir können Konflikte auch dramatisieren und uns dazu hinreißen lassen, die anderen als Gegner zu betrachten und sie zu bekämpfen. Die Einstellung bewirkt bei manchen eine Fluchtreaktion. Dieselbe Einstellung kann aber auch das Gegenteil bewirken: nämlich Angriff als beste Verteidigung. In beiden Fällen konzentrieren sich die Betroffenen auf das Negative im Konflikt. Eine konstruktive Konfliktbehandlung wird extrem schwierig.

Herrscht dagegen die Überzeugung vor, ein Konflikt sei grundsätzlich normal, mündet dies in eine »neu-gierige« Haltung. Es liegt uns dann näher, das Anliegen der anderen als gerechtfertigt aufzufassen und nach Lösungen zu fahnden, die alle Seiten zufrieden stellen. Die Auseinandersetzung birgt große Chancen, als fairer Ver- und Aushandlungsprozess zu verlaufen, innerhalb dessen Interessen und Argumente wechselseitig berücksichtigt werden. Diese Grundeinstellung manifestiert sich in Leitsätzen wie: »Jeder Konflikt ist eine Chance!«, »Konflikte zeigen immer, was den Leuten wichtig ist.« Folglich verhalten wir uns so, dass diese Funktionen zum Zuge kommen können: Wir fragen, anstatt zu urteilen; wir offenbaren Motive, anstatt um Positionen zu ringen; wir tauschen Begründungen und Argumente aus anstatt Behauptungen.

*Die Wechselwirkung
zwischen Einstellung
und Verhalten
bedenken*

Fazit

Wenn wir den Konflikt prinzipiell als eine Möglichkeit, etwas Neues und Besseres zu tun, betrachten, sind wir kommunikations- und streitlustiger, offener im Gespräch und offener für die Bedürfnisse des anderen. Wir sind flexibler im Fühlen, Denken und Handeln.

Beziehungsgeflecht: Bereitschaft, Einstellung, Verhalten

Es besteht ein innerer Zusammenhang zwischen der Grundeinstellung zum Konflikt, der Bereitschaft, sich auf ihn einzulassen und sich zu verhalten. Hängen wir der Überzeugung an, ein Konflikt sei prinzipiell

- ❖ destruktiv,
- ❖ vermeidbar,
- ❖ trennend,

*Ein negativer
Wahrnehmungsfilter
erzeugt Feindschaften*

neigen wir dazu, die andere Partei (innere Stimme, Personen, Gruppen) als Gegner und ihre Aktivität als Anschlag auf unsere Person zu interpretieren. Folglich justieren wir unsere Wahrnehmungsfilter auf alles Negative und beachten vorzugsweise das Unvereinbare und Trennende. Je nachdem, wie stark wir uns fühlen, werden wir so wenig wie möglich mit dem Gegner kommunizieren, sondern wollen den Konflikt dadurch beseitigen oder lösen, dass wir flüchten, kämpfen oder unterdrücken. »Entweder – oder«: »Entweder ich setze mich durch – oder ich verliere«, lautet das innere Programm. Es erzeugt im Konfliktumfeld vor allem Feindschaften.

Sind wir der Auffassung, ein Konflikt berge grundsätzlich die Möglichkeit,

- ❖ konstruktiv,
- ❖ unvermeidbar,
- ❖ verbindend

*Eine positive
Wahrnehmung fördert
integrative Lösungen*

zu wirken, glauben wir an sein zusammenführendes Potenzial. Wir verknüpfen mit ihm die Hoffnung oder Erwartung, durch die Auseinandersetzung etwas Neues, Besseres und für alle Beteiligten Akzeptables gewinnen zu können. Infolgedessen stellen wir unsere psychischen und geistigen Antennen so ein, dass sie Gemeinsames und Vereinbares registrieren. Außerdem suchen wir die offene Kommunikation über Motive, Interessen und Zielvorstellungen. Das Ergebnis dieser Sowohl-als-auch-Haltung bildet den Grundstock für tragfähi-

ge Kompromisse und integrative Lösungen. Die Brisanz dieser verschiedenen Grundhaltungen wird Ihnen sicher deutlicher, wenn Sie das folgende Beispiel lesen:

Andreas und Bernd: zwei charakterlich sehr unterschiedliche Kollegen, arbeiten seit gut zwei Jahren zusammen. Seit etwa vier Tagen, so empfindet es Bernd, schwelt ein Konflikt. Deshalb geht er auf Andreas zu.



B: *»Du, Andreas, ich würde jetzt wirklich gern erfahren, was mit dir los ist.«*

A: *»Es ist nichts.«*

B: *»Na ja, also seit circa vier Tagen redest du kaum noch mit mir. Vielleicht habe ich irgendetwas falsch gemacht? Wenn dem so ist, dann sag's mir doch bitte. Ich habe nämlich keine Idee.«*

A: *»Ich sagte doch: Es ist nichts! Außerdem hab ich keine Zeit zum Diskutieren. Ich muss meinen Bericht bis morgen fertig kriegen.«*

B: *»Ja ja, schon gut. Aber du könntest mir doch wenigstens einen Wink geben! Falls es dir nicht aufgefallen sein sollte, muffelst du mich nämlich seit bereits vier Tagen an und läufst mit einem langen Gesicht herum. Ich hab wirklich keine Ahnung, was ich getan haben könnte! – Oder ist etwas zu Hause los?«*

A: *»Nein. Und nun lass mich doch bitte arbeiten. Wenn du Zeit zum Diskutieren hast – bitte. Ich habe sie jedenfalls nicht.«*

B: *»Meine Güte! An dich ist ja mal wieder kein Rankommen! Wann kannst du dir denn mal Zeit nehmen, damit wir darüber sprechen können? So kann es ja wohl nicht weitergehen. Ich möchte den Stein des Anstoßes nämlich gern aus dem Weg haben.«*

A: *»Wird ja schon passieren! – Also gut, ich überlege es mir.«*

Hier verlassen wir den Dialog. – Wer gefällt Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, denn besser: Andreas oder Bernd? Ich würde mich keinesfalls darüber wundern, wenn viele von Ihnen auf Andreas deuteten. Denn er scheint etwas zu tun, das sehr verbreitet und hoch angesehen ist, vor allem in Unternehmen: Andreas macht nicht viel Aufhebens von einer kleinen Verstimmung, nicht wahr? Während Bernd schlichtweg als Nervensäge auffällt. Vielleicht erscheint er einigen von Ihnen sogar als typischer »Softie«?

Erhellen wir, was beide Personen dazu bewegt, sich so zu verhalten, wie sie es tun. Andreas fühlt sich unwohl – erstens ist er ohnehin verstimmt, zweitens will er darüber nicht reden und fühlt sich deshalb von Bernd bedrängt. Folglich reagiert er, wie es nahe liegt zu reagieren, sobald wir uns belagert fühlen:

28 Grundlegende Voraussetzungen für Konfliktfähigkeit

Er weicht aus, wiegelt ab, wird brüsk, um den Plagegeist Bernd loszuwerden und der Situation zu entfliehen. Kurz: Er geht auf Distanz und setzt auf Zeit, zumal für ihn reden ja ohnehin nichts Produktives bringt.

Bernd fühlt sich ebenfalls unwohl – erstens, weil er das beredte Schweigen von Andreas als unangenehme Spannung empfindet, und zweitens, weil er aus Erfahrung weiß, wie schwierig es ist, aus Andreas ein Wort herauszubekommen. Nach Bernds Überzeugung kann nur offene Kommunikation über das, was die Spannung ausmacht, Abhilfe schaffen. Folglich geht er auf Andreas zu, um den Zustand des schwelenden Konflikts aufzubrechen.

Das Problem, genauer: der Konflikt, den Andreas und Bernd haben, besteht nicht nur in einem Ereignis, dem Auslöser, sondern in der Art, wie sie grundsätzlich in konfliktuellen Situationen agieren. Während Andreas Abstand nimmt, sucht Bernd Kontakt. Die Bewegungen divergieren. Diese Reaktionsweisen wurzeln in antagonistischen Auffassungen: Andreas sind Konflikte per se unangenehm. Bernd sieht Konflikte als Signale für die Notwendigkeit einer direkten Verständigung. Dieser Prozess verstärkt sich zunehmend: Je mehr Andreas Abstand nimmt, desto mehr geht Bernd auf Andreas zu, desto mehr weicht Andreas zurück ... Es ist logisch unmöglich und nur mit erheblicher Anstrengung zu erreichen, dass sich die beiden Kollegen (solange sie in diesem Zirkel sind) treffen.

Fazit

Je unterschiedlicher die grundlegenden Haltungen gegenüber dem Konflikt an sich ausfallen, desto schwieriger ist es, eine gemeinsame »Wellenlänge« zu finden. Insbesondere entgegengesetzte Grundeinstellungen zum Konflikt erschweren es, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten.

Kognition und Kompetenzen

Ein weiterer Aspekt, der hilft, Konfliktfähigkeit aufbauen, betrifft kognitive (erkenntnis- und wissensbezogene) sowie soziale und methodische Kompetenzen. Damit Sie sich ein klareres Bild machen können, was damit gemeint ist, gebe ich einen Überblick über die wesentlichen Fähig- und Fertigkeiten.

*Konfliktfähigkeit:
Die wichtigsten
Kompetenzen*

❖ **Kognitive Kompetenz**

Sie bezieht sich insbesondere auf die Kenntnis psychologischer Grundlagen im Konfliktleben und Konfliktgeschehen, auf das Wissen um sozialpsychologische Dynamiken sowie auf Wirkungen von Interventionen. Diese Kompetenz zeigt sich vor allem in der Art und Weise, wie alle menschlichen und strukturellen Prozesse sowie das Konfliktumfeld analysiert werden (Systematik, Logik, Modelle).

❖ **Methodische Kompetenz**

Sie rückt die Qualität und Stringenz der Moderation oder Mediation in den Vordergrund.

❖ **Soziale Kompetenz**

Sie fokussiert die Gesprächsführung auf der Sach- und der Beziehungsebene.

❖ **Intuitive und emotionale Kompetenz**

Sie ist mit der sozialen eng verwoben. Sie manifestiert sich im Grad von Empathie (Interesse für, Teilnahme am anderen) und im Umgang mit eigenen Gefühlen und selbst erlebten Dissonanzen.

30 Grundlegende Voraussetzungen für Konfliktfähigkeit

Zusammenfassung

Das Ziel von Konfliktfähigkeit besteht darin, die jedem Konflikt innewohnenden Chancen zu verwirklichen. Wir erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dieses Ziel zu erreichen, wenn wir

- ❖ uns um eine wohlwollende und affirmative Einstellung zu Konflikten und Konfliktparteien bemühen,
- ❖ uns die Vernetztheit von Grundeinstellung, Wahrnehmung und Bewertung sowie Handlungstendenzen und faktisches Verhalten vergegenwärtigen,
- ❖ uns Wissen und Können aneignen, um die Auseinandersetzung strukturiert, zielorientiert und mit der Vision allseitigen Gewinns führen zu können.