

Regina Mahlmann

# Konflikte souverän managen

Konzepte, Maßnahmen,  
Voraussetzungen



**BELTZ**





Regina Mahlmann

# Konflikte souverän managen

Konzepte, Maßnahmen, Voraussetzungen

**BELTZ**



**Regina Mahlmann**, Dr. rer. soc., MA phil., unterstützt und begleitet Unternehmen in Veränderungsprozessen in Form von Prozessberatung, Coaching on- und off-the-job, lösungsorientierten Workshops, Moderation und Vorträgen im Dreieck CH–D–A. Themenschwerpunkte sind Persönlichkeitsarbeit, Führung und Zusammenarbeit, Unternehmenskultur, Konfliktmanagement und Teamentwicklung. Als Autorin zahlreicher Artikel und Bücher berät sie bei der Erstellung von Vorträgen, Artikeln und Büchern.  
Homepage: [www.dr-mahlmann.de](http://www.dr-mahlmann.de)

Dieses E-Book ist auch als Printausgabe erhältlich  
(ISBN 978-3-407-36598-9).

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.  
Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.  
Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen  
ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk  
eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen  
und sonstigen Bildungseinrichtungen.

© 2016 Beltz Verlag · Weinheim und Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
[www.beltz.de](http://www.beltz.de)

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier  
Innenillustrationen: Oliver Melzer, Offenbach  
Umschlagabbildung: © Stocksy/Kelli Seeger Kim  
Reihengestaltung: glas ag, Seeheim-Jugenheim  
Umschlaggestaltung: Lelia Rehm

E-Book

ISBN 978-3-407-29451-7

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vorbemerkung</b>   | <b>8</b>  |
| <b>➤ 01 Vorklärungen</b>  | <b>17</b> |
| <b>Der Konfliktbegriff</b>  | <b>18</b> |
| <b>Konfliktfähigkeit und Konfliktperformanz</b>                                     | <b>25</b> |
| In welchem Dienst stehen Fähigkeit, Fertigkeit und Performanz?                      |           |
| Zu was sollen sie nützlich sein?  | <b>28</b> |
| Bereitschaften, Wollen, Wille   | <b>28</b> |
| Kognitive Akte und Kompetenzen  | <b>30</b> |
| Mentalität, Einstellung, Überzeugung  | <b>32</b> |
| <br>  |           |
| <b>Grundhaltung, Deutung, Verhalten</b>   | <b>36</b> |
| <b>Nützlichkeit von Konflikten</b>  | <b>43</b> |
| <b>Konflikt- und Kritikperformanz</b>   | <b>45</b> |
| <b>Konflikt, Souveränität und Humor</b>   | <b>47</b> |
| <br>  |           |
| <b>➤ 02 Dominante Konzepte</b>  | <b>55</b> |
| <b>Charakteristika basaler psychologischer Strömungen von Genese bis Behandlung</b> | <b>56</b> |
| <b>Tiefenpsychologien</b>   | <b>58</b> |
| Sigmund Freud: Psychoanalyse  | <b>60</b> |
| Alfred Adler: Individualpsychologie   | <b>66</b> |
| Carl Gustav Jung: Analytische Psychologie   | <b>67</b> |
| Eric Berne: Transaktionsanalyse   | <b>70</b> |
| <br>  |           |
| <b>Verhaltenspsychologische Ansätze</b>   | <b>81</b> |
| Verhaltenstheorie, Konfliktfähigkeit und Performanz                                 | <b>83</b> |
| <br>  |           |
| <b>Humanistische Ansätze</b>  | <b>90</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Systemische Ansätze</b>  | <b>96</b> |
| Soziologischer Systemansatz   | 97        |
| Personaler Systemansatz   | 105       |
| Kommunikative Axiome und ihr Niederschlag<br>für Konfliktbehandlung | 112       |

|  |            |
|--|------------|
| <b>➤ 03 Modelle und Konzepte im praktischen Umgehen<br/>mit Konflikten</b>     | <b>127</b> |
| <b>Person im Fokus</b>   | <b>129</b> |
| Woran sind innere Konflikte zu erkennen?                                       | 129        |
| Woher kommen innere Konflikte?   | 136        |
| Appellative Zusammenfassung  | 157        |
| <b>Dyade im Fokus</b>  | <b>159</b> |
| Welche unterschiedlichen Konfliktarten gibt es?                                | 162        |
| Woher kommen interpersonelle Konflikte?  | 166        |
| Wie können Konflikte eskalieren?   | 173        |
| Modelle und Konzepte im praktischen Umgehen<br>mit interpersonellen Konflikten | 186        |
| Aspekte der Gesprächsführung im Konflikt                                       | 197        |
| <b>Gruppe im Fokus</b>   | <b>212</b> |
| Erkennungszeichen sozialer Konflikte   | 213        |
| Typische soziale Konfliktarten   | 214        |
| Entstehungsbedingungen sozialer Konflikte                                      | 216        |
| Gruppendynamische Muster   | 220        |
| Optionen, soziale Konflikte konstruktiv zu nutzen                              | 228        |
| Allgemeine Empfehlungen  | 235        |
| <b>➤ 04 Neuere Realitäten und Sensibilitäten</b>                               | <b>237</b> |
| <b>Generationen Y und Z</b>  | <b>238</b> |
| Auswirkungen von Konfliktscheu   | 243        |
| Generation Z, Generation Game oder Smart Generation                            | 250        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Milieudiversität und Konfliktbehandlung</b>                                     | <b>253</b> |
| Eine Skizze zur Veränderung des Begriffs<br>und der Rolle von Konflikten           | <b>254</b> |
| <b>Konfliktscheu vermindern</b>  | <b>259</b> |
| <b>Sozialer Konstruktivismus:</b>  |            |
| gemeinsames Herstellen von Tatsachen   | <b>262</b> |
| <b>Embodiment: sensorisches, affektives Kommunizieren</b>                          | <b>266</b> |
| <b>Sprachbilder: den Sog von Metaphern nutzen</b>                                  | <b>270</b> |
| <br>   |            |
| <b>➤ 05 Herausforderungen für Weiterbildner</b>                                    | <b>281</b> |
| <b>Weiterbildner und Konfliktberater im Kontext<br/>  der »neueren Realitäten«</b> | <b>282</b> |
| <b>Emotional-intelligentes Spielzeug</b>   | <b>283</b> |
| <b>Games und Gamification – ein knapper Überblick</b>                              | <b>285</b> |
| Games und Gamification im frühpädagogischen Umfeld                                 | <b>289</b> |
| <br>   |            |
| <b>Emoticons und Psychotools</b>   | <b>291</b> |
| <br>   |            |
| <b>➤ 06 Anhang</b>   | <b>293</b> |
| <b>Literaturverzeichnis</b>  | <b>294</b> |

Die Icons bedeuten:



**Beispiele**



**Infos**



**Literaturtipps**



**Übungen/  
Methoden**



# Vorbemerkung

Heutzutage vergeht kaum ein Tag, an dem nicht über »Arbeit 4.0«, »Industrie 4.0«, »Internet der Dinge« oder »digitale Transformation« geschrieben wird. In einem Aufsatz frage ich selbst danach, was das für Führung und Leadership bedeutet. Denn dem einen oder anderen, der sich Gedanken über Unternehmensführung macht, dämmert das Ende von Führung von Menschen durch Menschen.

## Literaturtipp



Wer sich mit diesem Thema intensiver auseinandersetzen möchte, dem empfehle ich folgende Artikel oder Bücher:

- Friedemann Bieber und Katharina Laszlo: Was hilft der kluge Kopf in der viel klügeren Welt? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.06.2015, S. N4
- Gebhardt, Birgit: Algorithmen statt Wissensarbeiter? Das Sonntagsgespräch. Buchmarkt, 15.02.2015, <http://www.buchmarkt.de/content/61427-das-sonntagsgespraech.htm>
- Christoph Hütten, Bernhard Pellens und Maximilian Rowoldt: Ersetzt Big Data auch die Führungskräfte? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27.04.2015, S. 16
- Regina Mahlmann: Serious Games als Lernmedium in der Ausbildung – Chancen und Grenzen. In: Ausbilder-Handbuch, 166. Erg.-Lfg. Februar 2015, S. 16 f.
- Andreas Menn: Genies vom Fließband. In: WirtschaftsWoche, 05.01.2015, S. 56–62

Auch betriebliche Lernwelten werden zunehmend digital und mobil basiert, begonnen bei E-Learning über mobiles Lernen via Micro-Learning, Blended-Learning, Gaming und Gamification sowie ortsunabhängige Lehr-Lern-Module wie beispielsweise Onlinekurse, MOOC und ähnliche Offerten. Allmählich bangen Coaches und Trainer um ihre Relevanz und stehen unter Legitimationsdruck. Coaches, weil es längst Beratungs- und Therapieapplikationen (Apps) – verflochten mit Social-Community-Feedbacks und Expertengespräch – gibt; Trainer, weil nicht nur die bekannten informationstechnologisch unterlegten Lehr-Lern-Angebote zunehmen, sondern auch das

Peer-Learning via digitaler Vernetzung. So fragt etwa Karlheinz Schwuchow vom Center for International Management Studies der Hochschule Bremen: »Wer braucht schon einen Trainer?« (2015, S. 49–51).

Schaut man auf die rasante Entwicklung im Rahmen Künstlicher Intelligenz, lassen sich enorme Fortschritte in Bezug auf Wissen, Kognition, Denken, Schlussfolgern, Entscheiden feststellen. Das Ignorieren der Entwicklung im KI-Sektor, der sich mit Emotionaler Intelligenz, Empathie und Gefühlssensorik befasst, hilft keinesfalls weiter. Ein Blick auf Spielzeuge (Roboter, Puppen, Lernprogramme, Apps), die empathisch wirken, emotionale Regungen der Kinder aufnehmen und darauf reagieren, legt die Frage nahe: Wozu noch lernen, mit Konflikten umzugehen, wenn wir uns das in absehbarer Zeit abnehmen lassen können? Und zwar durch Programme und technische wie soziale Feedbacksysteme, die auf dem Feld der Selbstoptimierung gehandelt werden, wie etwa Angebote zur seelisch-geistig-leiblichen Gesundheit und ganzheitlichem Wohlbefinden – ein Pionier auf diesem Gebiet ist zum Beispiel Moodscope.

»Denken wird zur Dienstleistung, die Computer übernehmen«, schreibt Andreas Menn (2015, S. 56–62), da KI mit ihren künstlichen neuronalen Netzen Computer und Roboter baut, die »klüger sind als Menschen« und dank der Kooperation von Programmierern und Informatikern im Verbund mit Linguisten, Psychologen, Neurowissenschaftlern und Vertretern technischer Disziplinen dabei sind, auch die sogenannte Gefühls- und Beziehungsarbeit zu übernehmen.

Noch ist es nicht soweit. Noch – und sei es im Übergang – ist es nötig, dass Menschen Fertigkeiten beherrschen, die geeignet sind, Konflikte in einem konstruktiven Geist zu behandeln. Denn noch gibt es Felder, auf denen Menschen mit Menschen interagieren und daher Menschen in der Lage sein müssen, einen inneren Kosmos oder ein (laien-)psychologisches Theorierpertoire auszubilden, die geeignet sind, menschliche Eigenheiten in Fühlen, Denken, Verhalten zu antizipieren und darauf zu reagieren.

Vor diesem Hintergrund finden Sie, werte Lesende, in diesem Buch Ausführungen, die eng an der Thematik Konflikt entlanglaufen sowie Erörterungen, die zwar das Sujet im Blick haben, sich ihm indes in einem weiteren Bogen nähern.

Die ersten drei Buchteile sind der engen Umkreisung gewidmet: Sie klären den in diesem Buch verwendeten Begriff von Konflikt, beziehen ihn auf Souveränität, Performanz und Humor beziehungsweise Gelassenheit.

Darauf folgen Ausführungen, die mit skizzenhaft gezeichneten mehr oder weniger bekannten Modellen dem Fragekomplex nach Konfliktquellen, Dynamik, Analyse und Behandlung nachgehen und auf drei Konfliktkonstellationen bezogen werden: Person (interpersonal), Duo oder zur Dyade (interpersonell), Gruppe (sozial).

Daran schließen sich in den Teilen 4 und 5 Überlegungen und Hinweise an, die auf digital basierte Entwicklungen eingehen und fragen, was dies für Konfliktkompetenz und -performanz bedeutet, sowohl für Betroffene als auch für Fachleute, die in der Konfliktberatung und/oder Mediation tätig sind. Dieser Aspekt der Wirkung neuerer kultureller Usancen und Trends wird bis dato in Veröffentlichungen vernachlässigt, obgleich die Aus- und Einwirkungen maßgeblich sind. Unter anderem entscheiden sie maßgeblich mit darüber, welche Haltung Konflikten gegenüber typischerweise eingenommen wird, die ihrerseits Auswirkungen auf Konfliktkompetenz und -performanz hat. Erste Überlegungen widmen sich der Frage, welche Optionen für Konfliktpartner und vor allem für Weiterbildner im weitesten Sinn naheliegen, um Konflikte souverän und konstruktiv zu behandeln

Beginnen wir – wie angekündigt – konventionell.

### Assoziationsübung zum Einstieg



Notieren Sie bitte sämtliche Bilder, Worte, bewegte und nicht bewegte Szenen, Töne, Gefühlregungen, die in Ihnen spontan erzeugt werden, wenn Sie die Frage hören: Was assoziieren, fühlen, imaginieren, denken Sie bei dem Begriff »Konflikt«? Sie können dazu ein Notizbuch nutzen oder direkt hier ins Buch schreiben.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Sortieren Sie anschließend Ihre Assoziationen, Imaginationen, Gefühle und Gedanken nach drei Kategorien:

- negative, ablehnende, bedrohliche Konnotation
- neutrale Konnotation
- positive, bejahende, hoffnungsfrohe Konnotation

Diese Assoziationsübung mit Ihren Notizen greifen wir später wieder im Kapitel »Grundhaltung, Deutung, Verhalten« (s. S. 36) auf. Sie legen sich am besten Ihre Ausführungen auf Sicht und lassen diese Ihre Lektüre begleiten.



Ein in meiner Erfahrung sehr häufig vorkommender Konfliktanlass möge den Einstieg in das Thema vergegenwärtigen:

### Führung und Konflikt

Drei Kollegen, alle Leiter von Sektoren innerhalb einer Abteilung, treffen sich freitags zum Mittagessen. Sie sitzen in ihrem Lieblingsrestaurant in einer ruhigen, etwas abgelegenen Ecke.

Dieses Meeting ist inzwischen ritualisiert und damit fester Bestandteil ihrer Zusammenarbeit. Es dient dazu, in Ruhe zu diskutieren, wie das Projekt läuft, an dem Mitarbeiter der drei mitwirken. Die drei Kollegen, selbst im Projekt aktiv, wechseln sich in der Führung des Teams je nach fachlichen Schwerpunkten der Projektphasen ab. In der auslaufenden Woche übte Milena die Führungsfunktion aus.

*Milena seufzt schmunzelnd:* »Uff, war das eine Woche! Bin froh, dass die rum ist!«

*Andreas lacht:* »Das kannst du wohl laut sagen! Und dabei waren es nicht einmal die fachlichen Dinge und der Termindruck, sondern die Stimmung unter den Leuten. Ich habe keine Ahnung, was mit der Gruppe los war. Zeitweise dachte ich, wir kommen gar nicht mehr zu Potte.«

*Johannes grinst:* »Stimmt. Besonders in der letzten Sitzung flogen die Fetzen. Welch ein Drunter und Drüber! Habt ihr auch bemerkt, wie der Hans ...«

Für einige Minuten entspinnt sich ein lustiges Flachsen, Scherzen und Spötteln über einzelne Szenen in den Projektsitzungen. Dann steigt Johannes um, und es entspinnt sich folgende Diskussion:

*Johannes:* »Jetzt mal im Ernst: Milena, ich hatte echte Zweifel, ob du in der Moderation die Kurve und die beiden Streithammel in den Griff bekommen würdest. Was war denn mit den beiden los?«





*Milena:* »Du meinst Angela und Kim? – Ehrlich, ich weiß es nicht. Zwar fällt mir seit einigen Wochen auf, dass da irgendetwas zwischen den beiden brodelt, aber das sollen die allein schaffen.«

*Johannes:* »Du solltest dich darum unbedingt kümmern. Ich finde, die beiden werden zunehmend aggressiver. In dieser Woche haben sie immerhin zwei Meetings beinahe gesprengt!«

*Milena:* »Nana, sieh das mal nicht so schwarz! Ich habe es doch hingebogen. – Die fangen sich schon wieder!«

*Andreas:* »Hm, ich finde allerdings wie Johannes, du solltest das nicht auf die leichte Schulter nehmen, sondern dem nachgehen. Denn erstens haben die Streitereien auffallend zugenommen, und zweitens können wir es uns nicht leisten, durch solche Störungen Zeit zu verlieren. Du weißt, der Termin ist eng gesetzt.«

*Milena:* »Du meine Güte! Was habt ihr denn? Ihr dramatisiert das geradezu zu einer Katastrophe! – Ich habe absolut keine Zeit und auch keine Lust, Mütterchen zu spielen. Auf meinem Schreibtisch türmen sich Kundenanfragen; die Mitarbeitergespräche stehen an – und ich muss in der kommenden Woche auch noch die Projektleitung übernehmen. Ich bin wirklich zugepflastert mit Aufgaben – da kann ich mich nicht auch noch um die Eitelkeiten und Animositäten von Mitarbeitern zu kümmern! Sollen die doch ...«

*Johannes unterbricht:* »Milena, entschuldige bitte, aber da bin ganz anderer Meinung. Du bist als Chefin der beiden dafür verantwortlich, dass sie vernünftig mitarbeiten. Das tun sie aber seit ungefähr drei Wochen sichtlich immer weniger.«

*Milena:* »Ja, das stimmt. Das ist mir nicht entgangen. Trotzdem: Dass ihr mich jetzt rüffelt, finde ich unter aller Kanone. Ihr könntet doch auch den Mund aufmachen! Schließlich wechseln wir in der Projektleitung ab. Also seid ihr ebenso ...«

*Andreas unterbricht:* »Nein, nein, meine Liebe! Abwälzen gilt nicht! Das sind deine Mitarbeiter. Und die musst du führen!«

*Milena, trotzig:* »Sind wir nun ein Team oder nicht?! – Ich lasse mir von euch gern helfen. Mir macht das nämlich nichts aus, wenn ihr mir in einer Sitzung unter die Arme greift, in der die beiden mal wieder Unruhe stiften.«

*Johannes:* »Aber Milena, wie sieht das denn für die Mitarbeiter aus, wenn wir dir als Leitung eben diese praktisch wegnehmen?«

*Milena:* »Häh? Wie das aussieht? Das ist mir allerdings völlig wurscht! Steht die Zielerreichung im Vordergrund oder Imagepflege?!«

*Andreas und Johannes spontan wie aus einem Munde:* »Beides natürlich!«

*Milena grinst höhnisch:* »Soso, beides, ja? Selbstverständlich in derselben Priorität, nicht wahr? – So ein Quatsch! Ihr mit eurem Imponiergehabe! Typisch männliches Machoverhalten! – Übrigens, lieber Johannes, wenn ich deiner Erinnerung auf die Sprünge helfen darf: In der vorletzten Woche habe ich dir aus der Patsche geholfen, als die drei Streithähne aus euren Abteilungen den Hahnenkampf proben! Das war wohl keine Imageschädigung, wie?!«



*Andreas:* »Milena, lass uns bitte beim Thema bleiben! Ja, du hast dort beschwichtigend gewirkt; allerdings nicht, indem du Johannes die Leitung weggenommen hast. Außerdem waren damals Leute von ihm und von mir im Clinch. In deinem Fall sind es aber ausschließlich Mitarbeiter von dir. – Wirklich, Milena, du musst Angela und Kim in den Griff kriegen. Rede doch einmal in Ruhe mit den beiden.«

*Milena:* »Ich habe bereits vorhin gesagt, dass ich weder Zeit noch Lust habe, mich in deren Angelegenheiten einzumischen! – Außerdem benehmen sie sich vor allem in der Projektgruppe so unausstehlich. In der Abteilung weniger. Vielleicht spielen da auch gruppenspezifische Sachen eine Rolle? Damit wärd ihr zwei Hübschen wieder mit im Boot!«

*Johannes:* »Du willst nur kneifen! Warum wehrst du dich eigentlich so dagegen, dich mit den beiden zusammenzusetzen?«

*Andreas:* »Stimmt genau: Das fällt richtig auf!«

*Milena:* »Was ist das denn jetzt?! Wollt ihr mich auf die Couch legen und Psychologen spielen, oder was?!«

Johannes und Andreas grinsen einander an und zucken mit den Schultern.

*Milena:* »Leuten, es reicht! – Was wollt ihr eigentlich von mir?! Erst mäkelst du an meiner Führung herum, dann bin ich allein Schuld an den Konflikten in der Gruppe, und zu guter letzt verwandle ich mich in eine Verrückte und bin ein Fall für die Therapie! Ihr seid wohl nicht ganz bei Trost! – Muss ich Blitzableiter für euren Ärger mit anderen Leuten spielen? – Ich lasse ich euch jetzt lieber allein und hoffe auf bessere Zeiten. Tschüss. Und nach dem Wochenende sieht die Welt am Montag bestimmt wieder heiterer aus!«

Diese drei Kollegen haben gute Aussichten, in der kommenden Woche den gemeinsamen Faden der Zusammenarbeit weiterzuspinnen. Ihre Beziehung ist stabil genug und hält Dissenz aus. Aus Beobachtersicht werden sie auf zwei Ebenen diskutieren müssen, um das Konfliktäre zu klären:

- Die eine Ebene betrifft die unterschiedlichen Ansprüche, die mit der Vorgesetztenrolle und hier spezifisch: mit der Leitungsrolle in einem interdisziplinär besetzten Team im Konfliktfall verwoben sind. Offenkundig begreift Milena ihre Rolle und damit verknüpfte Pflichten gegenüber streitenden Mitarbeitern anders als ihre Kollegen, mit denen und deren Mitarbeitern sie im Projekt kooperieren muss.
- Die zweite Ebene betrifft den Konflikt zwischen den Kontrahenten in Milenas Abteilung. In diesem Kontext ist Milena als Leiterin gefragt.

Häufig wird angemerkt, dass eine stabile Beziehungsebene ein Garant dafür ist, einen Konflikt konstruktiv zu handhaben. Doch Vorsicht ist geboten, diese Aussage zu verallgemeinern und fast als konditionale Regel aufzustellen: »Wenn die Beziehung stimmt, können Leute immer eine gute Lösung finden.«

Zu der Vorsicht mahnt ein Beziehungsmuster, das im folgenden Beispiel manifest wird. Es entstammt einer Beratungssituation im Couple-Coaching und kann mit Fokus auf das zugrunde liegende Muster leicht auf interpersonelle Konflikte unter Kollegen übertragen werden.

### Konflikt und Kommunikation



Das Paar bezeichnet sich als »eigentlich sehr glücklich«. Beide unterstreichen, dass sie »eine sehr kommunikative Beziehung« pflegen. Beim Umkreisen der Problematik, die sie mithilfe der Beraterin lösen möchten, hört diese unter anderem die folgenden Sätze:

*Katharina:* »Naja, warum ich den Konflikt, den ich sehe, nicht angesprochen habe – das liegt vor allem daran, dass ich Jan damit nicht belasten wollte. Und außerdem reagiert er in solchen Situationen meistens mit Schweigen, Rückzug oder genau das Gegenteil: Er schlägt sofort eine Lösung vor, die wir dann stante pede umsetzen sollten. Also dachte ich, ich würde das allein schaffen ...«

*Jan:* »Das ist es eben: Katharina meint immer, mich schonen zu sollen. Klar, das stimmt schon, ich bin nicht gerade der große Kommunikator, wenn es um Konflikte geht. Die will ich schnell geregelt und vom Tisch haben. Und manchmal, da wundere ich mich schon, was sie für einen Konflikt hält und wenn sie auf einem Punkt herumreitet und gar nicht mehr aufhört ...«

Werte Leserinnen und Leser, unschwer erkennen Sie, dass es hier gerade die von Zuneigung getragene Beziehung ist, die Konflikte sowohl hervorruft als auch das Ansprechen und damit das konstruktive Umgehen mit konfliktuellen Inhalten erheblich erschwert. Solange die Beziehung Spannungen aushält und ein kontroverses Gespräch zulässt, hilft die Qualität der Beziehung, deren Fundament Zuneigung ist, zweifellos. Doch können beide: Beziehung und Zuneigung beschädigt werden, etwa, wenn sich zu viel Unausgesprochenes angesammelt hat. In diesem Stadium der Eskalation (Eskalationsmodell) wird es schwieriger, sich konstruktiv zu streiten.

Oder denken Sie an Teams, in denen mehr dem »Friede-Freude-Eierkuchen« gehuldigt wird, also alles daran gesetzt wird, dass es harmonisch im

Sinn von konfliktfrei zugeht. Das kann nur auf Kosten von Aussprache und mit Verdrängen, Überspielen, Trivialisieren von Konflikthaftem funktionieren. Die Quittung kommt früher oder später; denn wo Rabattmarken in ein Heft geklebt werden, werden diese auch eingelöst werden.

Ferner: Gerade wenn die Beziehungsebene mindestens fragil ist, kann die mit dieser Qualität einhergehende Distanz die Akteure dazu ermutigen, direkt und offen, ohne beschwichtigende Formeln und psychotherapeutische Weichmacher miteinander zu reden und zu streiten. Vermutlich macht jeder Mensch die Erfahrung, dass einer solchen, oft als hart (und später: erleichternden, lösenden, befreienden) empfundenen Auseinandersetzung die Qualität der Beziehung wächst, Respekt und Vertrauen genährt werden. Häufig ist dann als Fazit zu hören: »Das ist gar kein schlechter Kerl.« Oder: »Die ist cleverer als gedacht!«

**Fazit:** Eine stabile Beziehungsebene kann, muss aber nicht helfen, Konflikte offen anzusprechen und aufbauend zu lösen.

Die Ausführungen in den folgenden drei Kapiteln sollen dazu beitragen, den Konfliktbegriff und das Konflikterleben, Konfliktquellen und -anlässe, Konfliktodynamik und -eskalation besser zu verstehen, um Strategien anwenden zu können, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, eine zufriedenstellende und tragfähige »Lösung« zu finden. Den Skizzen psychologischer Theorien, Konzepte und Modelle sind Ausführungen zu zwei personalen Aspekten vorangestellt, die – analog der Färbung eines Brillenglases – zeigen, dass alle Konfliktbeteiligten und auch das Ergebnis der Konfliktbehandlung maßgeblich abhängen von zwei personalen Komponenten: Souveränität und Humor.

Nach den Darstellungen zu Theorien, Modellen, Strategien folgen Erörterungen, die Angehörige bestimmter soziokultureller – heute muss man wohl präzisieren: informationstechnologisch multimedial affiner – Milieus in den Blick nehmen. Maßgeblich durch Angehörige der Generation Y und absehbar der nachfolgenden Generation Game oder Z hat sich eine neue Qualität emotionaler Empfindlichkeit verbreitet. Im Beraterjargon erscheint sie in Begriffen wie »gerechtes Sprechen« und »wertschätzende Haltung« und findet sich in der Alltagssprache als Forderung wieder. Diese gewachsene Sensibilität und damit verbundene Ansprüche an Konfliktkommunikation



werden ebenfalls zur Sprache kommen: im Kapitel »Neuere Realitäten und Sensibilitäten«.

Schließlich wird zu skizzieren sein, welche besonderen Herausforderungen Personen aus Beratung und Weiterbildung zu vergegenwärtigen haben, wenn sie dazu beitragen möchten, konstruktive Konfliktbehandlung zu praktizieren und zu lehren. Damit befasst sich das fünfte Kapitel.

# Vorklärungen

- **Der Konfliktbegriff**
- **Konfliktfähigkeit und Konfliktperformanz**
- **Grundhaltung, Deutung, Verhalten**
- **Nützlichkeit von Konflikten**
- **Konflikt- und Kritikperformanz**
- **Konflikt, Souveränität und Humor**

# Der Konfliktbegriff

Um ein weit verbreitetes Missverständnis umgehend zu beseitigen: Ein Konflikt ist kein Problem und umgekehrt.

**Problem:** Der Begriff Problem bezieht sich auf Sachverhalte, die kompliziert, unübersichtlich, schwierig zu durchschauen und handzuhaben sind. Das erfordert Initiative, um ein als problematisch empfundenenes Delta zu füllen. Dieses Delta bezeichnet die Kluft zwischen einem Istwert und einem angestrebten Sachverhalt, dem Sollwert. Bei einem Problem steht eine Person vor der Diskrepanz zwischen einem defizitären Gegenwartswert und einem erwünschten Zukunftswert und muss auf dem Weg zur Lösung Aktivitäten entfalten, um vom Ist zum Soll zu gelangen. Insofern ähnelt ein Problem einem Rätsel, bei dem – terminologisch – zwar Ziele, indes weder konträre Interessen noch zeitliche Aspekte bedeutsam sind.

## Literaturtipps

In seinem Buch »Die Logik des Misslingens« (2010) erläutert Dietrich Dörner, wie strategisches Denken in komplexen Situationen gelingen kann und welche Hürden wie zu überwinden sind. Ausführlich beschreibt er dafür nötige Denkmodi, geht auf Fallen ein und erläutert, was zu tun ist, um eine Logik des Gelingens anzuwenden. Roland Abbinger geht in seiner »Psychologie des Problemlösens« (1997) anwendungsbezogen vor und strukturiert seine Ausführungen nach Wissensstrukturen, Problemlösetheorien sowie dem Konnex von Wissen und Problemlösen.

Zudem zu empfehlen:

- Dietrich Dörner: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt, Reinbek 2010, 9. Auflage
- Roland Abbinger: Psychologie des Problemlösens. WGB, Darmstadt 1997



**Konflikt:** Ein Konflikt wird eher mit Kampf, Streit, Debatte und einer mehr oder weniger aggressiven Auseinandersetzung assoziiert. Etymologisch lässt

sich der Konfliktbegriff auf den lateinischen Terminus »conflictus« beziehungsweise das Zeitwort »confligere« zurückverfolgen. Beides meint »Zusammenprallen«, »Aneinandergeraten«. Der Zusammenprall allein genügt aber nicht – das könnte ebenso ein Unfall sein.

Was nötig ist, um präzise von einem Konflikt zu sprechen, beschreiben insgesamt drei Definitionen. Die erste ist eher umgangssprachlich formuliert, die zweite nimmt wissenschaftliche Differenzierungen auf. Beide Definitionen repräsentieren den gemeinsamen Nenner nicht systemischer psychologischer Theorien und Konzepte. Die systemische Bestimmung schließt sich als dritte Definition an.

**Konflikt umgangssprachlich:** Ein Konflikt liegt vor, wenn es innerhalb der Person oder zwischen Personen Tendenzen gibt, die gleichzeitig auftreten, in unvereinbare Richtungen weisen, nicht zu vereinbaren, etwa gleich stark ausgeprägt sind und deren Verwirklichung voneinander abhängt. Kurz: Es prallen annähernd gleich intensive Tendenzen aufeinander, die nicht zeitgleich realisiert werden können. Dieses Erlebnis erzeugt anlassbezogen ein Gefühl der Anspannung (beispielsweise Belastung, Ärger, Neid, Zorn) mit dem Bedürfnis nach Auflösung, also einer Einigung. Der Konflikt wird spürbar, und das Konflikterleben geht mit Handlungsbedarf einher.

Die genannten »Tendenzen« können innere Regungen sein: Gefühle und Gedanken, Wünsche und Ziele, Absichten und Entscheidungen, Bewertungen und Beurteilungen. Die Tendenzen sind nicht auf das Individuum beschränkt. Ein Blick in Social Communities und auf soziale Plattformen genügt, um zu erkennen, dass es kollektive Gefühle und Gedanken et cetera gibt, die in ihrer Wirksamkeit innerpsychischem Konflikterleben und -geschehen nicht nachstehen.

Sowohl in intrapersonellen als auch in interpersonellen und sozialen Konflikten offenbart sich das Konflikterleben in empfundenen Dissonanzen, in Unstimmigkeiten beziehungsweise Unvereinbarkeiten, die die Konflikteigner unter Druck setzen, den Konflikt aufzulösen.

Hier einige Beispiele für innere Konflikte:

- *Wünsche, Bedürfnisse, Ziele:* »Einerseits reizt mich das Angebot der Firma ungemain, in die Auslandsniederlassung zu gehen. – Gleichzeitig möchte ich meine Verpflichtungen meiner Familien gegenüber nicht vernachlässigen.«

- *Gedanken:* »Bisher gelang es mir immer, mich rasch in ein neues Gebiet einzuarbeiten, sodass ich die Pflichten und Verantwortung vollends erfüllte. – Gleichzeitig hege ich dieses Mal Zweifel daran, ob ich die Erwartungen erfüllen kann. Denn dieses Mal wären Umfeld, Leute und Kultur der Zusammenarbeit völlig neu.«
- *Gefühle:* »Ich bin fest entschlossen, mit dem Kollegen, den ich nicht ausstehen kann, das Projekt erfolgreich durchzuführen. – Gleichzeitig spüre ich: Es widerstrebt mir, mich mit dem Kollegen arrangieren zu wollen.«

**Konflikt wissenschaftlich differenziert:** Die eng an wissenschaftlichen Differenzierungen laufende Definition bezieht sich in der Literatur meistens auf interpersonelle und soziale Konflikte. Die Logik oder der definitorische Kern entspricht dennoch der umgangssprachlichen Bestimmung. Statt von »Tendenz« ist nun von »Akteur« die Rede. Ein sozialer Konflikt wird beschrieben als:

- eine Interaktion
- zwischen mindestens zwei Akteuren (Personen, kleinen oder großen Gruppen), wobei
- mindestens ein Akteur Unvereinbarkeiten (im Fühlen, Wahrnehmen, Denken, Wollen) in der Art erlebt, dass
- er in der Verwirklichung seiner Interessen eine Beeinträchtigung oder Behinderung durch andere Akteure empfindet, vermutet oder erfährt,
- sich in Abhängigkeit vom anderen Akteur glaubt und
- er sich (dennoch) bemüht, die erlebte Beeinträchtigung zu beseitigen beziehungsweise seine Interessen durchzusetzen.

Hier einige Beispiele für interpersonale beziehungsweise soziale Konflikte:

- *Bewertungen:* Frau S. hält ihren Vorschlag, der sich auf die Verbesserung des Berichtwesens bezieht, für nötig und sofort realisierbar. – Ihr Kollege, Herr W., glaubt indes, dass der Vorschlag zwar gut ist, aber zu früh kommt und kurzfristig keine Chance hat, umgesetzt zu werden.
- *Beurteilungen:* In der Diskussion, wie die Wirtschaftskonjunktur angekurbelt werden könne, vertritt Herr A. die Auffassung, die Binnennachfrage zu stärken, während Frau F. Maßnahmen einleiten möchte, die die Investitionslust der Unternehmen aktivieren.

- *Interessen*: Die Leiterin der Finanzabteilung legt großen Wert darauf, die einmal zugeteilten Budgets einzuhalten – während der Leiter für Innovation und Business Development dafür plädiert, auf situative Notwendigkeiten Rücksicht zu nehmen und daher das Überziehen von Budgets bereits in die Gesamtplanung miteinzubauen.
- *Systemisch*: Systemisches Denken setzt nicht an Personen und Inhalten an, sondern an Beziehungen und Dynamik.

Die soziologische differenz-theoretische Variante – in der Tradition des Soziologen Niklas Luhmann und bekanntermaßen gegenwärtig vertreten durch Fritz B. Simon – arbeitet mit der System-Umwelt-Differenz, auch bezogen auf Menschen. Vereinfacht gesprochen, definiert diese Richtung psychische, biologische und soziale Systeme. Psychische Systeme leben durch Gefühle und Gedanken, biologische durch physiologische und chemische Vorgänge, soziale Systeme durch Kommunikation von Gefühlen und Gedanken. Die Systemdefinition läuft ferner entlang der Beobachtbarkeit, Unterscheidbarkeit und Sinnhaftigkeit. Aus dieser Perspektive wird ein Konflikt als Prozess im Denken und Fühlen (psychischer Prozess) betrachtet beziehungsweise als ein kommunikativer Prozess (sozialer Prozess), »bei dem eine *Position* (zum Beispiel ein Wunsch, eine Handlungsanweisung, -option oder -wirkung, eine Sichtweise, eine Bewertung und so weiter) *verneint* wird und diese *Negation* ihrerseits *verneint* wird« (Simon 2010, S. 11). Dies erzeugt ein Oszillieren in der Verneinung und behindert eine Entscheidung

Konflikt ist auf diese Weise ein »Sinnsystem«, das »durch einen Prozess fortgesetzter Negation der Negation« charakterisiert ist, einschließlich der Unentschiedenheit und der Unterscheidbarkeit oder Abgrenzbarkeit zu anderen Manifestationen desselben Phänomenbereichs wie etwa das Denken an ein schönes, harmonisches Ereignis (Simon 2010, S. 11 ff.).

**Konflikt systemisch betrachtet:** Eingängiger, weil nicht an der soziologischen, sondern einem eher humanistischen systempsychologischen Verständnis folgend, formulieren es Eckard König und Gerda Volmer (König/Volmer 2008, S. 345 ff.). Sie beschreiben Konflikt als eine »Systemeigenschaft« von Personen und Gruppen unterschiedlicher Größe. Das Autorenpaar folgt einem in der Psychologie häufig anzutreffenden Muster: humanistische und systemische Aspekte werden vereinigt. Die Frage der theoretischen Konsistenz einmal außen vorgelassen, gestattet dieses Verfahren, das Wissen

über Menschen (Psychologie) mit dem Wissen zu Systemen (Systemtheorien) zu verflechten. Die Kombination erweitert den Raum sowohl der Diagnose als auch der Therapie/Behandlung. So fließt das psychologische Wissen um Bedürfnisse und Motivation, Hoffnung und Enttäuschung, Kalkulation von Gewinn und Verlust, Konfrontations- und Ausweichattitüde und Verhalten in die Frage nach Quellen und Eskalationsfaktoren ein. Aus systemischer Sicht spielen beispielsweise Fragen nach steuernden, inner- und intrapsychisch lenkenden Regeln eine Rolle, die die Dynamik oder »Regelkreise« beeinflussen und Interaktionsmuster aufzeigen. Beeinflussende Faktoren aus der Systemumwelt werden gesucht: beispielsweise Deutungen und Verhalten von anderen, nicht am Konflikt unmittelbar beteiligten Menschen oder einschränkende Prozedere.

Der Fokus der systemtheoretischen Betrachtung eines Konflikts liegt darin, ihn selbst als ein über Sinn(haftigkeit) operierendes System zu betrachten und die sich selbst erhaltenden Tendenzen in den Bewegungen der Elemente (zum Beispiel Personen, Meinungen und Kommunikationen) und deren Beziehung untereinander zu beobachten. Systemtheoretisch geht es nicht primär um inhaltliche, sondern um prozessuale, strukturelle, formale Komponenten und Vorgänge (da sie es sind, die systembildend und -stabilisierend wirken).

Ob systemisch oder nicht: Im emotionalen Erleben macht es keinen Unterschied, durch welche theoretische Brille ein Konflikt betrachtet wird. Im Erleben dominiert eine trennende Erfahrung, die verunsichern, verärgern, traurig bis verzweifelt, aber auch – ganz im Gegenteil – neue Sichtweisen eröffnen kann.

Von »Konflikterleben« zu sprechen, ist übrigens keine Konzession an den Zeitgeist der Selbsterfahrung. Konflikterleben kleidet etwas in Worte, das insbesondere der konstruktivistischen und (etwas weniger bekannt) der konstruktionistischen (Gergen/Gergen 2009) Erkenntnistheorie zu verdanken ist: Ein Konflikt, so heißt es, ist nicht objektiv, also unabhängig von Wahrnehmen (Empfinden) und Deuten vorhanden, sondern ein individuelles beziehungsweise kommunikativ, sozial hergestelltes Konstrukt. Es »gibt« Konflikte also nicht, sondern sie werden gemacht.

Ob diese Behauptung (objektiv) wahr ist oder nicht, ist nicht die Frage. Im Rahmen eines Chancen eröffnenden und souveränen Umgehens mit Konflikten bietet diese erkenntnistheoretische Position schlicht den größten Freiheitsgrad im Handeln. Das zeigt sich bereits in einer präkonstruktivis-

tischen psychologischen Theorie, etwa der Rational Emotiven Therapie oder der Kognitiven Verhaltenstherapie. In den systemischen Varianten entfaltet sich die Deutungsfreiheit ohnehin.

Konflikte sind insofern zuallererst subjektiv. Jeder Konflikt beginnt innerhalb einer Person (Konflikterleben). Menschen sind Lebewesen, die – wie neurowissenschaftlich nachgezeichnet ist – durch das synergetische Zusammenwirken von Gefühl (limbisches System) und Verstand (präfrontaler Cortex) genötigt sind, Stellung zu beziehen, zu bewerten, zu gewichten, zu beurteilen, eine Meinung oder Ansicht zu haben. Es sind diese inneren Stellungnahmen, die besonders konfliktträchtig sind, da sie in der Regel ethisch-moralisch und damit nicht vernünftig begründbar oder ideologisch verbrämt und wegen der hermetischen Abgeschlossenheit von Ideologien nicht diskutabel sind.

Eine pragmatische Folge davon ist: Es führt nicht weit, darüber zu streiten, ob überhaupt ein Konflikt vorliegt oder nicht. Die Redeformel: »Konflikt? Ich habe keinen. Wenn du einen hast, hast du halt Pech gehabt.« ist konfliktpsychologisch gegenstandslos, allerdings sozialkulturell interessant (weil sich die Individualisierung hier in seiner striktesten Variante zeigt).

Keine noch so konziliant gemeinte Verneinung kann einen Konflikt, den eine Person empfindet, wegzaubern. Sobald eine der Parteien äußert, sie erlebe einen Konflikt, empfiehlt es sich, mindestens »so zu tun, als ob« und in die Auseinandersetzung einzusteigen, und zwar mit der Absicht, zunächst zu verstehen, was in der Person vor sich geht, wie sie das Konflikttäre versteht und herleitet. Die gemeinsame Anstrengung beginnt bei diagnostischen Überlegungen und mündet in die Diskussion von Lösungszielen und Schritten dorthin, idealerweise ergänzt um Fragen der zukünftigen Vermeidung. Denn zumindest solange der »Konflikteigner« meint, ein Konflikt sei nicht gelöst, schwelt er weiter und bricht sich, vielleicht an unvermuteter Stelle, Bahn. (Die Transaktionsanalyse spricht von dem Einlösen gesammelter Rabattmarken.)

Praktisch gesehen ist es also konstruktiver, auf den Konfliktbesitzer einzugehen und nachzufragen, was für ihn konfliktbesetzt ist, um darauf aufbauend einen Klärungsprozess in Gang zu setzen.



## Konflikt als persönliches Erleben



Konflikt als ein persönliches Erleben offenbart sich vor allem darin, dass Menschen Aspekte einer Situation als

- störend empfinden, weil sie den gewohnten Handlungsablauf unterbrechen und dazu zwingen, einzuhalten, um sich neu zu orientieren;
- belastend empfinden, sodass Menschen innerlich angespannt sind, dringlichen Handlungsbedarf spüren und Lösungsdruck spüren;
- gefährlich empfinden, weil Konflikte dazu neigen, sich auszuweiten und zu eskalieren und der Betroffene fürchtet, Gestaltungs- und Kontrollmöglichkeiten zu verlieren.

# Konfliktfähigkeit und Konfliktperformanz

Konfliktfähigkeit verweist auf eine Möglichkeit, eine Ressource, ein Potenzial, auf etwas, das möglich und entfaltbar ist. Wer fähig ist, übersetzt die Fähigkeit nicht zwangsläufig in Handlung. Im Handeln offenbart sich eine Fähigkeit als Fertigkeit. In diesem Sinn verweist Performanz auf Können und Tun. Diese spitzfindig anmutende Unterscheidung ist bedeutsam, weil die Rede von Fähigkeit und – synonym gebraucht – von Kompetenz konnotiert, dass Kompetenz notwendigerweise einhergeht mit praktischer Demonstration, also Fertigkeit.

## Literaturtipps

Der Wiener Philosoph Konrad Paul Liessmann setzt sich in seinem Buch »Geisterstunde« (2014) kritisch mit dem Kompetenzbegriff im Rahmen von Bildung auseinander.

Der Bildungsexperte Roland Mugerauer analysiert in seinem Buch »Kompetenzen als Bildung?« (2012) den Kompetenzbegriff in der Bildungspolitik und diskutiert mit Rekurs auf zahlreiche Quellen – unter anderem Bildungsministerien – Implikationen und Folgen im größeren Rahmen gesellschaftlichen Lebens.



Die folgende Übung greift die scharfsinnigen Unterscheidungen der zwei genannten Autoren und ihre Kritik am Kompetenzbegriff insofern auf, als sie dazu auffordert, statt Abstrakta (»Fähigkeit« ist ein Abstraktum) konkrete beobachtbare, daher beschreibbare und beurteilbare Verhaltensweisen zu notieren.

### Übung: Konfliktfähigkeit: konkrete Manifestationen



Notieren Sie bitte, was der Fall sein muss, damit Sie davon sprechen, ein Mensch sei konfliktfähig.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Betrachten wir Beratungs- und Trainingskontexte, überwiegen Assoziationen wie folgende:

- »In der Lage sein, mit Konflikten umzugehen.« (Kommentar: eine Paraphrase.)
- »Fähig sein, einen Konflikt anzusprechen, auch dann, wenn es unangenehm ist. Zum Beispiel eine Kollegin darauf ansprechen, dass sie hilfsbereiter sein sollte, wenn Zeitdruck da ist.« (Hier wird das Abstraktum Fähigkeit mit Ansprechen und Lösen verknüpft.)
- »Auf einen Konflikt eingehen; ihn thematisieren, ansprechen.« (Fähigkeit schließt hier Diagnose und den ersten Schritt zur Auseinandersetzung mit ein.)
- »Toleranz und Offenheit! Man muss andere Meinungen respektieren können und einen Kompromiss finden.« (Konfliktfähigkeit wird verbunden mit der Perspektive des Gegenübers und der »Lösungsidee«, alle Interessen mindestens zu einem Teil zu bedienen.)

Der Begriff Konfliktfähigkeit ist ein Abstraktum, das eine Vielfalt an inhaltlicher Bedeutung beherbergt und eine weite Spanne abdeckt. Im Reden über

Konflikt zielt der Bedeutungskern in der Regel auf das konstruktive Behandeln von Konflikten, enthält insofern ein normatives Momentum. Innerhalb dieser Annahme kann Konfliktfähigkeit – minimal – bedeuten, einen Konflikt so zu handhaben, dass kein bleibender Schaden bleibt. Konfliktfähigkeit kann – maximal – bedeuten, dass in der Konflikthandhabung Optionen gefunden werden, die alle Parteien auf Dauer zufriedenstellen.

Im vorliegenden Buch liegt der Schwerpunkt auf Verhaltens- und Handlungsweisen, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, ein tragfähiges Ergebnis zur Zufriedenheit der Konfliktparteien zu erzielen. In diesem Sinn spreche ich von Konfliktfähigkeit, -performanz und konstruktiver Behandlung. Allerdings weite ich die Zuschreibung auf ein Verhalten aus, das erfahrungsgemäß und auch im Beraterethos der Rubrik »Konfliktunfähigkeit« zugerechnet wird: die Bereitschaft, Grenzen hilfreicher Konfliktkommunikation zu erkennen und zu akzeptieren, also einen Konflikt aushalten und trotzdem konstruktiv mit der Konfliktpartei umgehen zu können.

Im Alltag erschallt bei Unzufriedenen rasch der Vorwurf, der andere sei nicht konfliktfähig. In einem solchen Fall genügt es, wenn ein Beteiligter meint, ein Konflikt liege nicht vor oder verdiene, weil er so unwichtig sei, keine nähere Betrachtung und Behandlung, oder er vertritt die Auffassung, eine konstruktive Lösung sei nicht zu erreichen. Es kann klug sein, diese Dissonanz auszuhalten – sei es, um sie zu einem anderen Zeitpunkt und in einem anderen Kontext nochmals zu thematisieren; sei es, um den Geschehnissen in der Folgezeit – beispielsweise Erfahrungen, Erlebnisse und persönliche Veränderungen (etwa in Betrachtungsweisen) – die Chance zu geben, den Konflikt zu deeskalieren, zu entschärfen, auslaufen, unbedeutend werden oder in Vergessenheit geraten zu lassen. Das hat zwar mit einer aktiven Konfliktbehandlung wenig zu tun, respektiert indes deren Grenzen und eröffnet die Möglichkeit, »Zufälle« wirken zu lassen.

**Resümee:** Konfliktfähigkeit oder Konfliktkompetenz bezeichnet ein Vermögen, etwas, das wir prinzipiell können und realisieren sollten. Konfliktfähigkeit und Konfliktperformanz zielen auf aktiviertes, auf ein sich in jeder Konfliktsituation entfaltendes Können, als Potenzial und als Handlung, einschließlich des Nichthandelns im Sinn des Aushaltens von Dissens.

Konfliktfähigkeit äußert sich im Prozess der Auseinandersetzung als Fertigkeit. Fähigkeit oder Kompetenz (Potenzial) wird sichtbar in dem, was eine Person kann (Fertigkeit) und schlussendlich tut (Performanz).

## In welchem Dienst stehen Fähigkeit, Fertigkeit und Performanz? Zu was sollen sie nützlich sein?

Konfliktfähigkeit gilt als notwendige Bedingung dafür, überhaupt die Möglichkeit zu haben, konstruktiv in einem Konflikt zu agieren. In der Benennung essenzieller Charakteristika werden Fähigkeit, Fertigkeit und Performanz in der Regel vermengt. Insofern inkludieren die Beschreibungen von Fähigkeit Handlung. Die Aufzählung der Charakteristika offenbart ferner, dass – wie erwähnt – praktizierte Konfliktkompetenz einhergeht mit inhaltlichen Präferenzen, die normative Gültigkeit beanspruchen. Dies wird deutlich daran, dass Konfliktperformanz gemessen wird an eben jenen normativ gültigen Kriterien.

Konfliktfähigkeit und -performanz gedeihen auf einem Fundament, das der Konfliktforscher Friedrich Glasl verknüpft mit der Bereitschaft, Divergenzen und Gegensätze zu bemerken und auszuhalten, genährt von dem Mut, sie zu thematisieren. Friedrich Glasl betont ferner eine mentale und psychische Einstellung, die es der Person ermöglicht, zu erkennen, dass Konflikte gerade aufgrund der konfligierenden Sichtweisen und Interessen bereichern können (Glasl 1998, S. 7 ff.; Glasl 1998a, S. 9 ff., 35 ff. und 59 ff.). Im Abschnitt »Konflikt, Souveränität und Humor« ergänze ich dies um die Konzepte Souveränität und Humor und beziehe mentale Attitüden ein, die mit Wohlwollen und dem gelassenen Akzeptieren von Differenz im Sinn von »We agree to disagree« beschreibbar sind.

Das Fundament, auf dem konstruktive Performanz aufgebaut wird, zeigt auf die Fähigkeit zu einer konfliktuellen Auseinandersetzung, die allseitige Gewinn-, zumindest nicht Verlufterfahrungen anstrebt. Dieses Fundament manifestiert sich in Bereitschaften (Wollen, Wille, Anliegen, Motiv), ferner in kognitiven Akten (Wissen, Kenntnisse, Denken) und in mentalen Ausrichtungen (Grund-, Voreinstellung, Überzeugung).

### Bereitschaften, Wollen, Wille

Bereitschaft, Wollen, Motiv(ation), Anliegen oder Grundbestreben bahnen und justieren, wie eine Person mit Konflikten umgeht. Bezogen auf den Modus einer Auseinandersetzung, die nicht primär auf Sieg oder Niederlage zielt, gehören die nachfolgenden Aspekte wesentlich dazu.

**Dem Konflikt begegnen wollen:** Konfliktfähig-, fertigkeit und Performanz benötigen die Bereitschaft, einem Konflikt begegnen zu wollen. Dies hervorzuheben ist nicht trivial, denn meistens berühren uns Konflikte unangenehm. Sie stiften Aufruhr, stören die innere und äußere Harmonie. Je nach Belastung, Temperament (Mut zur Konfrontation) und Drang, das Konflikthafte aus dem Bewusstsein zu verdrängen, neigen Menschen dazu, den Kopf in den Sand zu stecken, anzugreifen oder zu flüchten. Viele erstarren, warten ab und hoffen, die Zeit werde den Konflikt in Vergessenheit geraten oder auslaufen lassen.

Jedoch: Werden Konflikte ignoriert, die für eine Person bedeutsam sind, entwickeln sie ein Eigenleben und wirken mehr oder weniger unbemerkt weiter (in der Latenz). Dieses Eigenleben beeinflusst das Körperbefinden, jedenfalls das Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen und schlägt auf Belastbarkeit und Verhalten zurück. Nach der (Tiefen-)Psychologie der transaktionalanalytischen Marken werden die Markenheftchen selten geplant, sondern spontan und mit überraschender Heftigkeit eingelöst, sei es in Form einer Explosion oder Implosion. Die Ausbrüche stehen in keinem Verhältnis zum Anlass und richten häufig unbeabsichtigten Schaden an. Daher empfiehlt es sich, Konflikterleben anderen Personen gegenüber offenzulegen und die »Existenz« eines Konflikts allseits anzuerkennen. Dann besteht am ehesten die Option auf Linderung.

**Das Wirkungspotenzial im Konflikt erkennen:** Das entdeckungsfreudige Ich im Menschen hilft, das positive, nützliche Wirkungspotenzial eines Konflikts zu sehen und entfalten zu wollen. Diesen Schatz können Menschen heben, wenn sie sich Fragen stellen wie:

- Welche Erkenntnisse kann der Konflikt zutage fördern?
- Was kann ich aus ihm lernen?
- Worin kann die Bereicherung liegen?

Friedrich Glasl, der bereits zitierte und sehr geschätzte österreichische 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 ihnen, und das heißt mit den Unvereinbarkeiten und Gegensätzlichkeiten umgehen. Da dies gelernt werden kann, können