

Wemzweisichstreiten...

... freut sich der Rechtsanwalt. Dabei gibt es günstigere Wege des Konfliktmanagements, die auch noch Nerven und Beziehungen schonen.

Zwei streiten sich um eine Orange. Ein Konflikt, denn beide wollen sie unbedingt haben, und die Läden haben bereits geschlossen. Vier Möglichkeiten gibt es, wie sie dabei abschneiden, je nach dem, wie die beiden gestrickt sind. Die Rede ist von ihren individuellen Mustern, von der Art und Weise, wie sie sich in solchen Situationen gewöhnlich, quasi reflexhaft verhalten. Schema 1: Niederlage-Niederlage. Keiner gibt nach. Die Orange wird zerstört oder von einer dritten Partei konfisziert, „damit endlich Ruhe ist“. Schema 2: Sieg-Niederlage. Eine ist die stärkere und nimmt der anderen unter Einsatz ihrer Körperkraft oder einer List die Orange ab. Schema 3: der Kompromiss. Die beiden entscheiden sich, dass jede eine Hälfte der Frucht erhält. Das ist gerecht und vielleicht durch einen Streitschlichter von oben her so verordnet. Schema 4: win win. Die Parteien verhalten sich konstruktiv und verlassen den geistigen Rahmen der unverträglichen Positionen. Sie fragen nach den jeweiligen Interessen hinter den Positionen. So finden sie heraus, dass die eine den Saft, die andere die Schale will. Beide haben aus der Herausforderung das Optimum gemacht.

Natürlich sieht es im Alltag meist komplizierter aus und natürlich ist der Kompromiss oft die beste Lösung. Auch das Sieg-Niederlage-Schema mag dann und wann seine Berechtigung haben, jedenfalls wenn man's sportlich nimmt. Die Frage ist jeweils nur: Haben die Beteiligten alle Möglichkeiten einer nachhaltigen Einigung ausgeschöpft? Die Erfahrung zeigt, dass das nur allzu selten der Fall ist. Verantwortlich sind wir dafür selbst. Denn entweder wir hauen bei der Vertretung unserer Interessen kräftig auf den Putz (ganz nach den Vorbildern aus Politik und Wirtschaft) oder wir geben vorschnell klein bei und ärgern uns über uns selbst und vor allem über den vermeintlich dominanten Anderen. Vielleicht beauftragen wir auch einen Anwalt, der uns die Arbeit abnimmt, Zähne zu zeigen.

Wenn Flexibilität und Kreativität Fremdwörter bleiben, hat das Folgen. Ein nicht befriedigtes Bedürfnis wird zum Problem, das bevorzugt auf einen Verantwortlichen im Außen projiziert wird, und schon gibt es einen Konflikt, der sich, wenn er nicht einvernehmlich gelöst wird, rasch zur Krise auswächst.

Eskalation beginnt nach den Worten des Konfliktforschers Erich Glasl mit gegensätzlichen Standpunkten, die sich zusehends verhärten. Die Beteiligten debattieren und sind darauf bedacht, Punkte zu machen. Erste verbale Angriffe, wenn sich der andere Starrkopf nicht überzeugen lässt. Wenn alles Reden nichts nützt, helfen vielleicht vollendete Tatsachen. Das interpretiert der Gegner auf seine Weise und er startet einen Gegenangriff. Verbündete werden gesucht, Koalitionen geschmiedet, wer nicht für mich ist, ist gegen mich. Der Andere ist das Problem, und das gilt es zu demaskieren. Der Stress steigert sich auf beiden Seiten kontinuierlich und engt die Sichtweisen auf den berühmt-berüchtigten Tunnelblick ein. Erleidet man nur relativ kleinen Schaden, so betrachtet man das schon als Gewinn. Das Augenmerk liegt jetzt nämlich auf der Zersetzung der Gegenseite, im schlimmsten Fall geht es schließlich um die Vernichtung des Feindes, auch wenn es die eigene Existenz kostet – das Motto lautet „gemeinsam in den Abgrund“. Eine Gemeinsamkeit immerhin.

Dieses Prinzip der Eskalation ist in unterschiedlichen Tiefen immer wieder zu beobachten, in der Weltgeschichte, in der Familie, im Unternehmen, im Wohncontainer oder Inselcamp oder in den Tagesthemen vor laufenden TV-Kameras. Mobbing, Krieg, Unterdrückung, Missachtung – Gewalt aus Lust am Untergang, oder ist es einfach der Mangel an sozialer Kompetenz?

Der individuelle Umgang mit Belastungssituationen spielt sicherlich eine große Rolle. Welcher Stress- und Konflikttyp sind Sie?

Der *Kreativtyp* erfasst die Situation schnell und generiert ebenso schnell eine Reihe von lösungsorientierten Optionen, auch ungewöhnliche. Die meisten Konflikte lassen sich so rasch lösen. Geringer Stress. Der *Kampftypus* benutzt bevorzugt seine Ellbogen und will sich durchsetzen, auch wenn er sich und andere damit gefährdet. Mit Eskalation kennt er sich aus. Hoher Stress. Der *Fluchttypus* umgeht Konflikte aus Furcht, selbst Schaden zu nehmen. Er überlässt dem Stärkeren kampflos das Feld. Hoher Stress. Der *Verhandlungstypus* nutzt seine Stärken in puncto Kommunikation. Er ist erfahren im Finden von Lösungen und hat ebenfalls schnell diverse Optionen parat. Geringer Stress. Dem *Angsttypus* fehlt es an Ressourcen, die einer Lösung zuträglich sein können. Er vermeidet Eskalation, zieht sich zurück oder erstarrt wie das Kaninchen vor der Schlange. Manche Angsttypen holen zum präventiven Erstschlag aus. Sehr hohes Stresslevel. Je nach Situation und Tagesform macht es natürlich die Mischung; den Typ in Reinform gibt es wie immer selten.

Was im Alltag präventive Wirkung erzielt, ist die klare Trennung zwischen Beobachtung und Interpretation. Ein Beispiel: Sagt sie „du beachtest mich nie“, wird er mit Sicherheit widersprechen, und zwar zu Recht. Sagt sie „ich habe eben zu dir gesprochen, und du hast nichts erwidert“, so kann er sich damit auseinandersetzen, weil es eine konkrete und nachvollziehbare Äußerung und keine Verallgemeinerung oder Interpretation ist. Um ihm die Bedeutung seines Verhaltens zu verdeutlichen, kann sie ihm jetzt mitteilen, welches ihrer Bedürfnis sich damit nicht erfüllt hat und wie es ihr damit geht. Vielleicht ist es das Bedürfnis nach Austausch und ein Gefühl des Ärgers. Doch Vorsicht: Niemand ist verpflichtet, unsere Bedürfnisse zu erfüllen. Deshalb steht am Ende der Reihe die Bitte um ein anderes Verhalten, in diesem Beispiel etwa darum, künftig Kommunikation zu erwidern. Tut er's, kann sie sich freuen, tut er's weiterhin nicht, dann hat sie Klarheit und die Wahl, wie sie damit verfährt. So meint es jedenfalls das Prinzip der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg, und so ist es ein ehrlicher und übrigens ganz unsentimentaler Austausch über zwischenmenschliche Grenzen hinweg.

Rosenberg spricht im Zusammenhang mit Konflikten nach dem Allerwelts-Strickmuster von „dem Leben entfremdeter Kommunikation“. Dazu gehören Kritik im Sinne von richtig und falsch oder Bewertungen und Herabsetzung anderer Personen. Dazu gehört besonders die Ablehnung von Verantwortung für Gedanken, Gefühle und Verhalten, die sich in Worten wie „müssen“ oder „sollen“, im Bemühen von Vorschriften, Autoritäten oder Handlungsweisen anderer äußert. Dabei muss man wissen, dass wir nicht direkt auf unsere Umwelt reagieren, sondern immer nur darauf, wie wir die Umweltreize wahrnehmen und interpretieren.

Wobei wir bei den Einstellungen wären, und die sind je nach Person, Geschlecht, Alter, Herkunft oder Sozialisation höchst verschieden. Werte und Weltmodelle sind eine Frage der Kultur, über Jahre und Jahrzehnte entstanden und entsprechend stabil. Darüber zu streiten ist deshalb sinnlos. Wertekonflikte lassen sich kaum lösen. Mehr erreichen Sie, wenn Sie die jeweiligen Interessen, gewünschte Ergebnisse oder Ziele fokussieren (siehe Kasten). Dazu kann es hilfreich sein, sich

ins Gegenüber hinein zu versetzen; der Wechsel von Wahrnehmungspositionen gilt seit Alters her als eine Grundlage für Weisheit.

In den Schuhen des Anderen fällt Ihnen dann vielleicht auf, dass er seine guten Gründe für sein Verhalten gehabt haben mag, wenn er's schon nicht selbst sagen kann oder will. Trennen Sie nach Möglichkeit Absicht von Verhalten, fragen Sie gegebenenfalls nach, was das Bestreben einer Sie störenden Aktion war. Oft genug stellt sich heraus, dass die Absicht eine positive war. Was Ihnen missfällt, ist lediglich das Verhalten, die Strategie, mit der er diese Absicht umzusetzen versucht. Und über die lässt sich reden.

Grundlegend unterschiedlich zum abendländischen Umgang mit Konflikten ist das Prinzip der ostasiatischen Kampfkünste. Hier kämpft man nicht mit einem Gegner, sondern mit einem Partner. Im Kontext des Konfliktes macht das einen gewaltigen Unterschied: Mit einem Partner arbeitet man zusammen, gemeinsam an der Lösung, einen Gegner gilt es bezwingen. Welche längerfristigen Auswirkungen die jeweilige Variante auf die Beziehung zwischen den Kontrahenten hat, braucht nicht weiter erläutert zu werden.

Wir sind meist darauf gepolt, einen Angriff abzublocken oder mit einem Gegenangriff zu beantworten. Einer nahenden Faust recken wir zum Schutz den Arm entgegen. Hart auf Hart bedeutet Eskalation und schmerzvolle Erfahrungen. Das ist bei verbalen Auseinandersetzungen das selbe Prinzip (und um die geht es ja hier). In der Kampfkunstphilosophie blocken Sie einen Angriff nicht ab, sondern Sie weichen ihm aus wie das Wasser dem Stein. Lassen Sie böse Worte einfach durch, sie sagen mehr über den Sender aus als über den Empfänger. Bleiben Sie dennoch in beobachtendem Kontakt, behalten Sie die Wahlmöglichkeit des Gegenschlages als letztes Mittel. Bleiben Sie vor allem sicher stehen, auf der Grundlage Ihrer Fähigkeiten und Werte sozusagen. Schauen Sie, was als nächstes passiert. Wenn der Angreifer keinen Treffer landen kann, merkt er vielleicht schon Ihre Überlegenheit. Wenn er Sie erwischt hat, haben Sie wiederum die Wahl zwischen zwei Betrachtungsweisen: Ihr Ego wird den Treffer als Schmach oder Erniedrigung bewerten. Das ist okay. Aus einer höheren Position jedoch sagen Sie danke für die willkommene Lernerfahrung, und das nächste Mal kommt er bei Ihnen damit nicht mehr durch. Besteht der andere auf Kampf, bleiben Sie so lange aufmerksam Wasser, bis der andere einen Fehler macht. Das ist Ihr Treffer. Behalten Sie den Respekt vor sich und Ihrem Partner; in den Kampfkünsten verneigt man sich grundsätzlich voreinander. Und nicht vergessen: Man trifft immer sich selbst.

Kasten: Konfliktarten

Konflikt	Ursachen	mögliche Interventionen
Sachkonflikt	Mangel an Informationen, unterschiedliche Interpretation von Daten und Wichtigkeiten	Einigung auf gemeinsames Vorgehen zu Informationsgewinnung und -bewertung Außenstehende oder unabhängige Experten fragen
Interessenkonflikt	angenommene oder reale Konkurrenz, verschiedene Positionen	Fokus auf Interessen (Ziele) statt auf Positionen legen objektive Kriterien suchen Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten einbeziehen (win win) Optionen und Ressourcen erweitern,

		Kreativtechniken nutzen
Beziehungskonflikt	starke Gefühle, Stereotypen, Fehlwahrnehmungen und -interpretationen, mangelnde Kommunikation (Beschuldigungen, „Funkstille“ etc.)	Fokus nicht nur auf das Trennende, sondern auch auf das Gemeinsame legen Qualität und Quantität der Kommunikation verbessern Absicht von Verhalten trennen Gewaltfreie Kommunikation probieren
Werte-konflikt	verschiedene Kriterien zur Bewertung von Ideen und Verhalten, ausschließende Ziele von innerem Wert, unterschiedliche Einstellungen, Lebensformen, Religion	Wertungen vermeiden Zustimmung und Ablehnung ermöglichen übergeordnete Werte suchen und Ziele, die alle teilen
struktureller Konflikt	ungleiche Kontrolle und Eigentumsverhältnisse, Verteilung von Ressourcen, ungleiche Macht, erschwerende physische, geographische, umfeldbezogene Voraussetzungen. Gesellschaftliche Konventionen, Zeitzwänge	Rang und Rollen klären, ggf. anerkennen oder verändern. Ggf. angemessenere Kontrolle von Ressourcen kooperativer Verhandlungsstil Überzeugung statt Zwang und Druck Umfeld den (neuen) Bedingungen und unterschiedlichen Bedürfnissen anpassen werteorientiertes Zeitmanagement

Frischen Wind in Konflikte bringen Annahmen wie diese:

Jede Sichtweise ist selektiert und konstruiert. Wir sehen nicht, dass wir nicht sehen, was wir sehen.

Jeder Mensch hat sein Modell der Welt. Niemand wird es ihm nehmen können, und er wird es verteidigen.

Wir sehen immer nur Teile, nie das Ganze.

Was ich gesagt habe, weiß ich, wenn ich die Antwort kenne.

Es gibt eine Welt jenseits von richtig und falsch. Dort treffen wir uns. (Rumi)

Autor:

Klaus Rentel, Mediator, Kommunikationsberater und Kreativitätscoach gibt Seminare in Konfliktlösung sowie Kreativität und beruflichem Schreiben.

Lütticher Straße 5, 13353 Berlin, E-Mail: info@klausrentel.de, Internet: www.klausrentel.de