



EIN HÜHNCHEN RUPFEN

Wie man **Konflikte** konstruktiv meistert

Konflikte an sich sind nicht schlecht. Sie sind weder im Beruf noch in der Familie, im Sportverein oder der Kirchengemeinde schändlich, wohl aber oft schädlich. Natürlich immer nur bis zu einem gewissen Grad. Wer zu Hause handgreiflich zum Schläger mutiert, hat definitiv einige Grenzen überschritten. Die Grenze zwischen dem, wo der Spaß wirklich aufhört, und dem, wo sich ruhig mal auseinandergesetzt werden darf, ist manchmal gar nicht so genau zu betiteln – das ist ein höchst persönliches Empfinden. Hauen und Stechen ist für viele im Berufsleben üblich. Nicht (!) in einen notwendigen Konflikt zu gehen, ist feige Konfliktvermeidung und kein Indiz für einen besonders reifen Umgang mit Aggressionen. Wie geht man aber nun konstruktiv mit Konflikten um?

VON HEISSEN UND KALTEN KONFLIKTEN

Zunächst ist es interessant, wer den „Konflikt“ überhaupt als solchen empfindet. Es gibt Menschen, die empfinden etwas als eine „Debatte“, vielleicht auch als „hitzi-ge Auseinandersetzung“, aber noch nicht als Konflikt. Andere hingegen werden schon bei dem kleinsten Anzeichen von Disharmonie nervös und würden am liebsten weglaufen. Menschen reagieren sehr unterschiedlich darauf und bilden eine entsprechende „Kultur“ aus: Entweder sie ziehen sich beleidigt in ihr gekränktes Schneckenhaus zurück (kalter Konflikt) oder sie gehen wie Raubtiere aufeinander los (heißer Konflikt). Beide „Konflikttypen“ sind herausgefordert, in „sauberen“ Beziehungen zu leben. Wie kann das gehen?

KONFLIKTE ERHITZEN ODER ABKÜHLEN

Sind Konflikte kalt und haben sich auch die Beziehungen untereinander stark abgekühlt, müssen versierte Coaches von außen (man selbst kann das dann nicht mehr) den Konflikt erhitzen und beispielsweise ein Arbeitsteam zu ehrlichen Aussagen zwingen, welche die echten Ansichten klar zum Ausdruck bringen. Damit kann man dann arbeiten. Das, was totgeschwiegen oder verdrängt wurde, wird endlich ausgesprochen. Menschen und Organisationen werden krank, wenn sie Konflikte runterschlucken oder bagatellisieren. Sind Konflikte jedoch heiß, ist es notwendig, die erhitzten Gemüter versiert wieder zur Raison zu bringen und vielleicht auch mal „einzufrieren“. Später kann man sich dann wieder „rational“ und emotional an einen Tisch setzen – oder sein Bett teilen.

» MENSCHEN UND ORGANISATIONEN WERDEN KRANK, WENN SIE KONFLIKTE RUNTERSCHLUCKEN ODER BAGATELLISIEREN. «

DEINE EINSTELLUNG SOLLTE OKAY SEIN

Unsere innere Einstellung entscheidet mit, wie wir uns tatsächlich verhalten: Feindselig oder friedlich. Wenn wir den anderen als Bedrohung empfinden (auch wenn das eine Fantasie sein kann), werden wir eher vorsichtig („Der andere könnte zubeißen!“) oder konfrontativ („Angriff ist die beste Verteidigung!“) agieren oder reagieren. Wenn wir den anderen erst mal ohne Vorurteil-Kopfkino betrachten, verhalten wir uns eher freundlich, neutral oder fürsorglich. Ist der andere wirklich okay? Finde ich mich selbst eigentlich okay? Die eigene Sicht auf sich kann hier schon Konflikte produzieren – wenn nicht äußerlich, dann innerlich: Betrachtet man sich selbst als „nicht okay“, empfindet man andere Menschen leichter als Bedrohung.

Findet man sich selbst angemessen „okay“, gehen Menschen viel offener und selbstsicherer mit andersartigen Menschen um. Der Umgang mit anderen Menschen und wie wir sie empfinden, sagt im Grunde genommen mehr über uns selbst aus, als über den Menschen, den wir da bewerten und verurteilen.

DIE NEUN STUFEN BIS ZUM GEGENSEITIGEN K. O.

Der Konfliktforscher Friedrich Glasl hat Konflikte untersucht: zwischen Staaten, in Unternehmen, zwischen Gruppen und in Familien. Er hat neun Stufen identifiziert, wie Konflikte sich von der ersten Auseinandersetzung allmählich verhärten, schlimmer werden bis zum gemeinsamen Tod. Diese neun Stufen sind deshalb so interessant, weil man sehr genau verorten kann, wo die einzelnen Streithähne stehen. Wie man dann vom Konflikt aus in konstruktive Zusammenarbeit zurückfindet, wird kreative und sozialkompetente Aufgabe weiterer Konfliktarbeit sein. Die neun Stufen sind:

VERHÄRTUNG

Die Meinungen und Standpunkte verhärten sich, aber es haben sich noch keine starren Lager gebildet.

DEBATTE/POLEMIK

Es findet eine Polarisation im Denken, Fühlen und Handeln statt, ebenso langatmige Debatten und taktische Verhaltensweisen. Die Standpunkte verhärten sich zunehmend.

TATEN STATT WORTE

Keine Partei will nachgeben, beharrt auf den eigenen Standpunkt und erwartet, dass das Gegenüber die Meinung übernimmt.

IMAGES UND KOALITIONEN

Der Gegner wird zum Feind und die „Lager“ spalten sich.

GESICHTSVERLUST

Der Gegner wird öffentlich bloßgestellt und diffamiert.

DROHSTRATEGIEN

Drohungen werden gegenseitig ausgesprochen, sogenannte „Stolperfallen“ gelegt.

BEGRENZTE VERNICHTUNGSSCHLÄGE

Der Gegner/Feind wird zur „Sache“ erklärt. Er ist kein Subjekt/Mensch mehr, sondern ein Objekt/eine Sache.

ZERSPLITTERUNG

Ziel ist es, den Gegner zu „vernichten“ und das feindliche System zu zerbrechen.

GEMEINSAM IN DEN ABGRUND

Vernichtung des Gegners um jeden Preis, auch wenn dies die Selbstvernichtung bedeutet.

DIE DREI GROSSEN TENDENZEN VON „WIN“ UND „LOSE“

Bei den neun Stufen gibt es noch drei übergeordnete Stufen, die das Verhältnis der Konfliktparteien zueinander kennzeichnen. „Win-win“ bedeutet hierbei, dass beide Konfliktparteien noch gewinnen können. Das bedeutet, jede Partei kann das bekommen, was sie fordert oder braucht. Einen Verlust muss in dieser Phase keine Partei hinnehmen. Anders in der nächsten Gruppe von „win-lose“: Hier gewinnt eine Partei, die andere verliert. Absolut deprimierend ist die letzte grobe Phase, wenn beide Parteien verlieren („lose-lose“). Hier sagen sich beide, dass sie der anderen Partei nichts gönnen und dann eben selbst auch auf den Gewinn verzichten. Hier muss schon sehr viel an Zerstörung passiert sein, um an diesen Punkt zu gelangen.

WEITERKOMMEN

Überleg dir, welchen Konflikt du angehen solltest. Mit wem hast du noch ein „Hühnchen zu rupfen“ – vielleicht auch mit dir selbst? Mit wem solltest du einen kalten Konflikt erhitzen, damit er sich klären kann? Was kannst du in heißen Konflikten dazu beitragen, selbst zum Friedensstifter zu werden? Wo deckst du unnötig und zu viel mit dem Deckmäntelchen der „Nächstenliebe“ zu und erstickst Ansätze der Klärung? Wo wirst du zum „Rambo“ und solltest mehr zu „Jesus“ werden? ■

Tobias Illig (43) arbeitet als Business Coach und Organisationsentwickler. Er ist verheiratet, Vater von vier Kindern und wohnt in Neustadt an der Weinstraße. www.tobiasillig.com

TIPPS ZUM GESUNDEN KONFLIKTMANAGEMENT

- **Behalte die „Contentance“.** Denk in okay, statt in k. o.
- **Manage deine Gefühle:** Warum greift dich ein anderer Mensch so an? Wieso nervt dich der andere? Welche Werte verletzt dieser Mensch? Was macht dich dabei so aggressiv?
- **Wende dich dem anderen zu,** nicht von ihm ab: körpersprachlich zuwenden, freundliche Worte verwenden, Brücken bauen, Kooperation statt Konkurrenzdenken etc. – auch, wenn das gegen deinen Willen geht. Schlage neue Wege ein. Du musst etwas anders machen, damit es besser wird.
- **Achte auf deinen Selbstwert.** Wenn du dich „unterlegen“ fühlst, stimmt dein Selbstwert vielleicht noch nicht und du wirst leicht angreifbar – und reagierst unangemessen. Wenn du dich selbst abwertest, weil dein Gegenüber „besser“ scheint, hinterfrage deine Selbstachtung. Mit einem Minderwertigkeitskomplex wirst du entweder zum Duckmäuser und löst gar nichts – du bringst auch keine eigenen Standpunkte vor und kannst nicht du selbst werden –, oder du wirst zum Konfliktsucher, weil es dir „Macht“ verleiht, über andere zu bestimmen. Oder aber du fühlst dich dadurch besser, dass du andere dominieren kannst, und „brauchst“ diese Selbstbestätigung.
- **Besuche Konfliktseminare,** lies Bücher oder schaue YouTube-Videos an und lerne „Gewaltfreie Kommunikation“. Dann wirst du zumindest für das Thema sensibilisiert. Ob du die Veränderung alleine hinbekommst, ist dann etwas anderes. Sei dir nicht zu fein, auch Hilfe von außen zu holen.

WIN – WIN

WIN – LOSE

LOSE – LOSE