

Konstruktiv streiten

Das Einmaleins
der Konfliktintelligenz

Susanne Jalka

Konstruktiv streiten

Das Einmaleins
der Konfliktintelligenz

Für Daniela und Peter

Die Autorin:

Susanne Jalka, geboren 1945, promovierte Psychologin, entwickelt seit Jahrzehnten psychoanalytisch orientierte Bildungs- und Beratungskonzepte. Sie hat lange an der Freien Universität in Berlin unterrichtet. 1994 entwickelte sie in New York ein neues Konzept der Konfliktkultur, das seit 1995 erfolgreich in Seminaren angewendet wird. Sie veröffentlichte unter anderem: Buntpack. Konfliktlern-Material für SchülerInnen (2000). Sie lebt in Wien.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Jalka, Susanne:

Konstruktiv streiten : das Einmaleins der Konfliktintelligenz /
Susanne Jalka. - Frankfurt : Eichborn 2001 –
ISBN 3-8218-3811-6

© Eichborn AG, Frankfurt am Main, August 2001
Umschlaggestaltung: Christina Hucke
Lektorat: Marit Borcharding
Gesamtproduktion: Fuldaer Verlagsagentur, Fulda
ISBN 3-8218-3811-6

Verlagsverzeichnis schickt gern:
Eichborn Verlag, Kaiserstr. 66, D-60329 Frankfurt am Main
www.eichborn.de

Inhalt

Vorwort – Alle Menschen streiten	9
Kapitelweise kompetent werden	12
1. Streitlust – Wie gewinnt man eine positive Einstellung zu Konflikten?	16
Konfliktregelung mittels Gewalt – Ein kleiner historischer Exkurs	17
Konstruktiv streiten lernen – Endlich Mensch werden	19
Neue Intelligenzkonzepte	21
Konfliktkultur statt Konfliktlösungen	23
Das Beispiel »Star Wars«	25
Übung: Wie verhalten Sie sich im Konfliktfall?	28
2. Know-how – Was Sie über Konflikte wissen sollten	32
Das persönliche Konfliktverhalten	34
Wodurch entstehen Konflikte?	35
Die Arena – Austragungsort für intra- und interpersonale Konflikte	37
Ein Beispiel für eine Konfliktdiagnose	42
Übung: Selbsterkenntnis und Einfühlungsvermögen – Das Eigene und das Fremde	48
3. Kommunikation –	
Neue Regeln für das Sprechen und Zuhören	53
Können Sie Nein sagen?	54
Auf der Suche nach dem eigenen Standpunkt	56
Ein wichtiges Hindernis – Die Begegnung mit Angst und Unsicherheit	57

Ich-Aussagen – Meilensteine auf dem Weg zu konstruktivem Streiten	59
Was bedeutet aktives Zuhören?	62
Missverständnis und Meinungsverschiedenheit – Ein folgenreicher Unterschied	64
Auf die Wortwahl kommt es an	66
Vom Kampf zum Konsens – Fünf Streitformen	67
Keine Angst vor Streitgesprächen	70
Übungen für konstruktive Kommunikation	71
4. Das Eskalationsstufenmodell – Orientierungshilfe in Streitsituationen	80
Die gefährliche Dynamik der Eskalation	81
Das Phasenmodell der neun Eskalationsstufen – Eine Übersicht	83
Die ersten drei Stufen: Spannung, Debatte, Taten	85
Die mittleren Stufen: Koalitionen, Gesichtsverlust, Drohungen	91
Die letzten drei Stufen: Begrenzte Vernichtung, Zersplitterung und Abgrund	97
Übungen zur Eskalationsanalyse – Zwei Fallbeispiele	100
5. Hiobsbotschaften – Von Angst und Macht	107
Wer glaubt, keine Angst zu haben, irrt	108
Angst – Störfaktor im Lernprozess	111
Das Konzept der Nutzenfunktion	113
Vermögen – Ein Mittel zur Angstreduktion	115
Die Kraft des Gewissens	117
Kooperation – Ein Intelligenzbeweis	121
Macht und ihre Rollenverteilung im Konflikt:	
Täter – Opfer – Retter	124
Persönliche Macht als konstruktives Element	127

Übungen zur Evaluation – Umgang mit Angst, Macht und Kooperation	128
6. Wer ist schuld daran?	133
Schuldkonstruktionen	134
Der Weg zur Wahrheit führt über den Irrtum	136
Fehler zu-geben – Ein Geschenk mit der Hoffnung auf Gegenseitigkeit	139
Fünf Regeln für den Umgang mit Gefühlen	141
Von der Konfliktspannung zur Einigung	143
Übungen zu Gefühlen und Einsichten	145
7. Zeit nehmen für neue Streitformen	151
»Zeit ist Geld!«	152
Den Zeithorizont bewusst wahrnehmen	154
Sieben Elemente für erfolgreiches Verhandeln	156
Tabelle der Interessen erstellen	162
Experimentelles Lernen mit dem Körper	163
Übung: Konstruktives Verhandeln	165
Zeit für ein Quiz	166
8. Noch einmal: Plädoyer für eine neue Konfliktkultur	168
Schlüsselqualifikationen zur Verbesserung von Konfliktintelligenz	169
Literatur & Internet-Informationen	172

Vorwort – Alle Menschen streiten

Dieses Buch handelt vom Streiten, und zwar von Streitlust. Was denken Sie, wenn Sie Streitlust lesen? Wahrscheinlich verbinden Sie mit diesem Wort eher unangenehme Vorstellungen. Meistens mögen wir die Menschen, die gern streiten, nicht besonders. Diese Meinung wird von einem zum anderen weitergegeben. Das erzeugt Einverständnis, aber es handelt sich um ein fragwürdiges Einverständnis.

Denn jeder weiß, dass alle Menschen streiten.

Meine Eltern wünschten sich zum Beispiel von uns Kindern, wenn wir ihnen eine Freude machen wollten, einen »wolkenlosen Tag«. Damit war gemeint, dass wir nicht streiten sollten. Aber es war unvermeidlich. Geschwister, Freunde und Freundinnen, Streitereien gab es immer wieder mit irgendjemandem. Später lernte ich, mit Kollegen und Vorgesetzten sowie mit Ehe- und anderen Männern zu streiten, meistens mit schlechtem Gewissen und mit Verletzungen und Frustrationen aller Beteiligten. Wie viel besser wäre es doch, ohne Streit miteinander auszukommen ...

Zum Glück fiel mir irgendwann auf, dass alle Menschen streiten. Sie tun es auf sehr verschiedene Art: wortreich oder schweigend, strategisch oder temperamentvoll, rechthaberisch oder hinterhältig und so weiter. Aber alle tun es.

Wenn also alle Menschen streiten, dachte ich, dann muss etwas daran sehr wichtig für die menschliche Entwicklung sein.

Wieso sollen wir ein schlechtes Gewissen haben wegen etwas, das alle tun und das offenbar so wichtig ist? Andererseits tun wir es plump und verletzen uns und andere dabei, weil wir es gar nicht richtig machen. Wie sollen wir etwas lernen und üben, wenn wir zugleich denken, dass wir etwas Verpöntes betreiben?

Stellen Sie sich vor, man müsste sich beim Zähneputzen schämen. Niemand würde Kindern zeigen, wie sie sich die Zähne putzen sollen. Innerhalb weniger Jahrzehnte ist die richtige Zahnpflege im Bereich Gesundheitserziehung ein unverzichtbares Thema geworden. Wir wissen heute, dass es sehr verschiedene, auch ernährungsabhängige Methoden gibt, die Zähne zu putzen. Und was für ein Sortiment an Hilfsmitteln wird angeboten, um das Zähneputzen zum Vergnügen zu machen.

Das wünsche ich mir auch für die Streitlust, im Sinne der Verbesserung von Konfliktintelligenz. Ich bin sicher, dass es viel gesünder ist, kreativ und gewaltfrei zu streiten, als jeden Konflikt so lang als möglich zu leugnen, davon abzulenken oder mit allen Mitteln zu harmonisieren. Zuallererst geht es um die Veränderung der Einstellung zum Streiten. Nur wenn wir begreifen, dass Streiten zur menschlichen Entwicklung gehört, werden wir unsere höchsten und besten Streitkräfte einsetzen. Beobachten Sie sich bitte jetzt selbst. Was denken Sie, wenn Sie »Einsetzen der Streitkräfte« lesen?

Merken Sie, wie einseitig wir diese Begriffe für Kampfmaßnahmen des Militärs verwenden? Unsere Sprache und unser Denken sind von der Überzeugung besetzt, dass Streiten mit Gewalt gleichzusetzen ist. Das muss sich ändern.

Streiten ermöglicht, sich selbst und andere besser kennen zu lernen, Unterschiede und Ähnlichkeiten zu begreifen, Wünsche auszusprechen, Angst, Sehnsucht und Glauben in Worte zu fassen. Denn alles, was wir verstehen wollen, können wir nur festhalten, indem wir es benennen.

Dieses Buch handelt von meiner Beschäftigung mit dem Thema »Konflikt« und von meinen Gedanken und Erfahrungen mit dem Streiten-Lernen. Die Stationen dieser Reise sind in sieben Kapitel eingeteilt.

Erwarten Sie bitte nicht, konstruktives Streiten zu beherrschen, nachdem Sie dieses Buch durchgelesen haben. Bestenfalls verändert sich Ihre Einstellung. Das ist als Anfang schwer genug! Die eigene Intelligenz zu verbessern und Gewohnheiten zu ändern, erfordert Disziplin im beharrlichen Üben.

Hier werden Sie Erklärungen und Denkanstöße, konkrete Aufgaben und Fragen zur Selbstevaluation finden. Die Praxis der Umsetzung ist dann Ihre Verantwortung.

Die Übungen und Beispiele beziehen sich auf berufliche und private Alltagssituationen. Konfliktintelligenz wird nicht ein- und ausgeschaltet wie eine Maschine beim Verlassen des Arbeitsplatzes. Ob zu Hause oder in der Firma, in der Freizeit, im Urlaub, überall gibt es Gelegenheiten für die Verbesserung dieser Kompetenz.

Wenn Sie dieses Buch durcharbeiten wollen, um Konfliktsituationen im Beruf erfolgreich zu transformieren, stellen Sie sich bitte von Anfang an darauf ein, dass zwischen professionellem und privatem Umgang mit Konflikten eine fließende Grenze existiert. Sie als Person können über Konfliktintelligenz verfügen, und Sie entscheiden, wo, wie und wofür Ihre Kompetenzen eingesetzt werden.

Aus persönlicher Erfahrung mit ziemlich vielen lernwilligen Menschen möchte ich jedoch auf ein Dilemma hinweisen: Erfolg ist viel mehr als berufliche Bestleistung. Erfolgreich konstruktives Streiten kann nicht auf bestimmte Lebensbereiche beschränkt werden. Entweder Sie können es, oder Sie können es nicht. Wenn Sie es im Berufsleben einsetzen wollen, müssen Sie es als Person, als ganzer Mensch können. Ich glaube nicht, dass zwischen beruflichem und privatem Streiten unterschieden werden kann.

Vielleicht hoffen Sie, in diesem Buch Rezepte und Techniken zu finden, um im Berufsalltag lästige Konflikte besser bewältigen zu können? Dann sollten Sie dieses Buch beiseite legen oder weiter-

schenken. Hier werden keine Techniken vermittelt, die Sie unabhängig von Ihrer eigentlichen Einstellung in bestimmten Situationen einsetzen könnten. Der Anspruch einer Verbesserung von Konfliktintelligenz muss sich ja auf die ganze Person richten. Oder trennen Sie zwischen beruflicher und privater Intelligenz? Zu Hause ein tumber Tor, heldenhaft und kenntnisreich im Berufsleben?

Wer konstruktiv streiten lernt, und zwar im Sinn einer Verbesserung von Konfliktintelligenz, begreift Streitsituationen als Chancen, um Mut, Witz und Charakter zu entwickeln, lernt sich selbst besser kennen und stärkt damit das Selbstbewusstsein, entwickelt allgemein mehr Aufmerksamkeit für menschliches Verhalten, kann andere besser einschätzen und weiß, dass jeder neue Konflikt wieder eine Gelegenheit bietet, das Verhaltensrepertoire zu erweitern.

Kapitelweise kompetent werden

Diese Kurzbeschreibung der sieben Kapitel soll Ihnen einen Überblick über die Themenschwerpunkte vermitteln, um Sie auf die speziellen Kompetenzen hinzuweisen, die in diesem Abschnitt unterstützt werden.

Jedes Kapitel wird dann mit einer Zusammenfassung eingeleitet.

Das erste Kapitel »Streitlust« beschreibt Konflikte als Energie. Die Spannung, die entsteht, wenn sich ein Konflikt abzeichnet, stellt die Frage nach Ihrer Einstellung. Wer diese Spannung bewusst spüren lernt, erkennt Konflikte rechtzeitig.

Die Einstellung zum Konflikt und unser Verhalten im Streit be-

ruhen auf Werte-Systemen, die sich ändern. Das bedeutet, dass sich das Bewusstsein ändern muss. Wenn sich das Denken ändert, dann ändert sich die Welt.

Im zweiten Kapitel »Know-how« wird die Grammatik des Konfliktverlaufs behandelt. Wer über Konflikte nachzudenken beginnt, entdeckt das eigene, ganz persönliche Verhaltensmuster in Konfliktsituationen. Wie ein individueller Fingerabdruck unterscheidet sich auch das Konfliktverhalten von Mensch zu Mensch.

Die Hilflosigkeit, die viele Menschen in Konfliktsituationen erleben, steht in direktem Verhältnis zu ihrem Mangel an Wissen darüber. Wer aber den Streitverlauf neugierig und aufmerksam wahrnimmt, beginnt bereits den Konfliktprozess zu gestalten.

Im dritten Kapitel geht es um konstruktive Kommunikation, um Regeln des Sprechens und des Zuhörens, die dazu beitragen, Konflikten Energie zu transformieren und positiv zu nutzen.

Das fängt mit dem schwierigen »Nein-Sagen« an: Konfrontation als Voraussetzung, um die eigene Position zu erklären. Dann sind positive Ich-Botschaften nötig. Aktives Zuhören wirkt vertrauensbildend. Es geht aber auch um Informationen: Missverständnisse unterscheiden sich von Meinungsverschiedenheiten.

Dieses Kapitel enthält viele Übungsaufgaben für den Kompetenzbereich Konfliktverhalten. Selbstbestimmtes Üben ist schwierig, weil man zuerst immer das eigene Scheitern in Kauf nehmen muss.

Das vierte Kapitel »Eskalationsstufen« bietet einen Übersichtsplan, um sich im Konfliktgeschehen auszukennen. Wer sich mit den Eskalationsstufen auskennt, lernt rasch einzuschätzen, wo sich die Streitparteien in der Entwicklung des Konflikts befinden. Wie

auf einer Wanderkarte können die Strecken und die Wendepunkte nachvollzogen werden.

Wer jederzeit einschätzen kann, auf welcher Eskalationsstufe sich die Konfliktparteien befinden, verfügt über ein entscheidendes Hilfsmittel, um Abstand zu halten zur Anziehungskraft der Eskalation.

Das fünfte Kapitel »Hiobsbotschaften« handelt von Angst und Macht. Von der Macht, die siegen und beherrschen will und von der Angst vor der Konfrontation. Angst lähmt die konstruktive Konfliktennergie und tritt in vielen Masken auf.

Hier geht es um das Geheimnis des Erfolgs in allen Konfliktbereichen, es geht um den Umgang mit Macht und mit Angst.

Im sechsten Kapitel »Schuldkonstruktionen« wird über Fehler, Irrtum und Schuld nachgedacht. Wenn wir unsere eigenen Fehler erkennen – oder einen Irrtum, wie gehen wir damit um? Schuldgefühle führen direkt in die Konflikteskalation. Schuld ist eine Fixierung. Etwas in uns hängt fest und kann nicht loslassen.

Konfliktsituationen werden von widerstreitenden Gefühlen dynamisiert. Wie gehen Sie mit Ihren Gefühlen um?

Das siebente Kapitel schließlich handelt von Zeit. Alles hat seine »richtige Zeit«. Es kommt darauf an, den richtigen Zeitpunkt zu wählen, um einen Konflikt konstruktiv zu bearbeiten. Aber die Spannung in der Eskalation führt zur Verengung der Zeitperspektive.

Der richtige Zeitpunkt ist nicht abstrakt zu bestimmen. Je komplexer der Sachverhalt, desto weiter erstreckt sich der Zeithorizont und desto mehr Faktoren müssen in den kreativen Prozess der Entscheidungsfindung einbezogen werden.

Verhandlungsführung ist zuletzt ein entscheidender Bereich und bündelt viele Aspekte der Kompetenz im Umgang mit Konfliktsituationen. Sieben Verhandlungselemente sollten Sie einüben.

Diese sieben Kapitel der Beschäftigung mit Konfliktsituationen bieten eine Grundausstattung, um im Konfliktgeschehen konstruktiv aktiv zu werden. Am Ende jedes Kapitels finden Sie Fragen zum Nachdenken, Übungen zu verschiedenen Schwerpunkten und Anregungen, um Ihr Konfliktverhalten zu evaluieren. Nehmen Sie sich Zeit, um in Ruhe diese Selbstevaluierung durchdenken zu können. Setzen Sie die Anregungen direkt praktisch in Konfliktsituationen ein.

Im Bemühen um einen besseren und nützlichen Umgang mit Konflikten entsteht zuerst meistens das Problem, dass Partner und potenzielle Gegner nicht bereit oder befähigt sind, dieses andere Streitverhalten mitzumachen. Lassen Sie sich dadurch nicht entmutigen. Übernehmen Sie die Führung, indem Sie sich auf keine Eskalation einlassen. Hören Sie gut zu. Zeigen Sie, dass Sie Respekt für die Bedürfnisse von anderen haben.

Und: Überzeugen Sie dadurch, dass Sie über ein Konzept verfügen!

Der Lernprozess zur Verbesserung von Konfliktintelligenz sollte Sie dahin bringen, dass Sie Konflikte willkommen heißen, dass Sie keine Angst vor dem Streiten haben und dass Sie kreative gemeinsame Entscheidungen mit Ihren Konfliktpartnern entwickeln können.

Konfliktkultur ist die soziale Praxis, durch die Menschen ihren Konflikten Bedeutung und Sinn geben.

Wenn ein Engel käme und Dir drei Wünsche frei gäbe,
Was möchtest Du haben?
Sie denkt kurz nach und sagt dann:
Die Gabe, wissen zu wollen.
Die Disziplin, um Wissen zu erarbeiten.
Und die Liebe, um dieses Wissen zärtlich zu verwenden.

1. Streitlust – Wie gewinnt man eine positive Einstellung zu Konflikten?

Das erste Kapitel »Streitlust« beschreibt Konflikte als Energie. Zuerst einmal geht es darum, die Spannung bei einem sich abzeichnenden Konflikt bewusst zu spüren. Dann stellt sich sogleich die Frage nach der Einstellung. Gelingt es Ihnen, den Konflikt positiv aufzunehmen?

Außerdem sollten Sie das derzeit große Interesse an Konfliktthemen nicht als persönliche Angelegenheit nur auf sich selbst oder Ihre nächsten Angehörigen beziehen. Es handelt sich keineswegs nur um private Interessen, sondern um gesellschaftliche Veränderungsprozesse. Die Aktualität einer neuen, anderen Konfliktkultur verweist auf allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen.

Ökonomische, politische und kulturelle Umwälzungen erfordern neue Fähigkeiten im Arbeits- wie auch im Privatleben.

Unsere modernen demokratischen Gesellschaften bauen auf Beziehungsstrukturen, die sowohl Eigeninitiative als auch Verantwortung für die Gemeinschaft aufbringen, und zwar unabhängig von materiellem Zwang oder Strafe. Das bedeutet, dass sich allgemein das Bewusstsein ändern muss – auch in Bezug auf die Streitkultur. Denn konstruktives Streiten hat mit persönlichen Entschei-

dungen und mit Verantwortung zu tun. Man kann es nur lernen, indem man es übt. Zuerst muss man das Prinzip verstehen und ein Konzept entwickeln.

Lernen als Veränderung, die in Eigeninitiative erreicht wird, wirkt stärkend auf die Person zurück. Ich nenne diesen Vorgang in Bezug auf konstruktives Streiten-Lernen »Verbesserung von Konfliktintelligenz«.

Konfliktregelung mittels Gewalt – Ein kleiner historischer Exkurs

Sind Sie wirklich der Meinung, dass Streiten positive Entwicklungen ermöglicht? Wollen Sie in der Tat richtig streiten lernen?

Wie beantworten Sie diese Fragen?

Ihre Antwort rollt den roten Teppich aus – oder errichtet einen Zaun zu dem folgenden Kapitel.

Hier geht es ja zunächst darum, Konfliktsituationen anders als bisher zu sehen – so sehr anders, dass Sie auf alle möglichen Konflikte neugierig werden und im Streiten spannende Chancen erkennen. Es bedarf allerdings ziemlich intensiver Willenskraft, um Einstellungen, die über uralte Traditionen weitergegeben worden sind, zu ändern.

Konfliktsituationen vermitteln auf jeden Fall Unsicherheit. Man fragt sich mehr oder weniger ängstlich: Wie wird die Sache ausgehen? Das Verhalten im Streitfall hängt demzufolge sehr stark davon ab, wie generell mit unsicheren Situationen umgegangen wird.

Solange die Geschicke der Menschen hauptsächlich von Unsicherheiten bestimmt werden, von Naturgewalten, Krieg, Hunger,

Krankheit und Angst, gelten zwischenmenschliche Konflikte nur als zusätzliche Belastung. Man versucht deshalb, jede Störung mit strengen Regeln einzugrenzen, teilweise auch mit Gewalt.

Seit der Neuzeit und bis heute haben sich die Lebensbedingungen in unserem Kulturgebiet immer schneller verändert. Die damals neuen Erkenntnisse der Wissenschaft richteten sich auf die Hoffnung, alle Unsicherheiten durch vernünftige Lösungen und technische Erfindungen in den Griff zu bekommen. Die Welt im Universum und das Leben der Menschen sollte von Irrationalem, von Angst und sogar von Ungerechtigkeit befreit werden. Trotzdem blieben die Beziehungen der Menschen noch lange den strengen Regeln hierarchischer Klassengesellschaften unterworfen. Leben und Tod waren vom Willen und Gesetz des Souveräns abhängig. Der Herrscher durfte – und musste sogar – die Untergebenen in Zucht und Ordnung halten. Im Streitfall galt oft der »Gottesbeweis«. Wer im Besitz von Macht war, hatte auch das Recht, Konflikte mittels Gewalt zu entscheiden.

Die Verbesserung der Lebensbedingungen in unserem Kulturbereich kann auch als globale Umverteilung von Konfliktsituationen gesehen werden. Nützliche Erkenntnisse der so genannten Neuen Wissenschaften standen stets im Dienst machtpolitischer Durchsetzung von Interessen: Ein Teil der Menschheit strebt nach Sicherheit und Wohlstand auf Kosten schwächerer Gruppen. Idealistische Parolen schmücken Konfliktlösungen, die doch mittels Gewalt entschieden werden. Die Erfindungen der schrecklichsten Waffen sowie Revolutionen und Massenmorde werden unter dem Deckmantel höchster Ideale propagiert.

Gewalt wird bis heute vorwiegend nur innerhalb der eigenen Gruppe verurteilt. Jahrhunderte vergehen, bis Sklavenhaltung, Völkermord und kriegerrische Unterwerfung als ungesetzlich definiert werden.

Die Schilderung der Selbstverständlichkeit, mit der sich die Menschheit an Gewalt als Mittel zur Konfliktregelung gewöhnt hat, soll deutlich machen, dass jede Änderung dieses Bewusstseins alten und verfestigten Traditionen entgegenwirken muss.

Die Vernichtungsgewalt menschlicher Erfindungen bis hin zur Idee der »Endlösung« hat schrecklich vorgeführt, dass es keine endgültigen Lösungen für Konflikte gibt. Technologien, die zur Beseitigung von Angst führen sollten, machen uns erst recht wieder Angst. Jede neue Erfindung, die irgendwelche Übel beseitigt, bringt über kurz oder lang wieder neue Übel hervor. Die Versprechungen der Wissenschaft für angstfreie und friedliche Lebensbedingungen haben sich bisher nicht erfüllt.

Wir müssen lernen, mit diesen Widersprüchen zu leben. Aber wie lernen wir, zu Hause und am Arbeitsplatz auf intelligente Weise mit Konflikten umzugehen?

Konstruktiv streiten lernen – Endlich Mensch werden

Können wir lernen, gewaltfrei Vereinbarungen zu beschließen?

Kann konstruktives Streiten trotz Ungerechtigkeiten zur Gewohnheit werden?

Wird es möglich sein, persönliche Macht als Kompetenz und innere Stärke und nicht als Gewaltmonopol zu begreifen?

Können Menschen lernen, den Nachbarn oder gar fremde Völker und Kulturen als wirklich gleichberechtigt zu respektieren? Und Männer und Frauen?

Ist konstruktives Streiten in Nächstenliebe und mit Selbstkritik

erlernbar, so selbstverständlich wie Lesen, Schreiben und Rechnen?

Kann eine Kultur des Friedens ein zentrales Erziehungsziel werden?

Ich weiß nicht, ob diese Fragen allgemein zu bejahen sind.

Ich weiß, dass ich dabei bin, diese Konzepte umzusetzen: Erkennen eigener Stärken und Schwächen, offen sein gegenüber dem anderen, bewusstes Erarbeiten von Zielen, persönliches Wachstum. Ich habe erlebt, dass man solche Lernprozesse in einzelne Schritte zerlegen und Stück für Stück üben kann. Das Motto zu diesen Lernübungen nenne ich: »Ich möchte werden, wer ich sein will«. Und viele Menschen haben bereits bewiesen, dass solche Veränderungen gelingen.

Wichtig ist dabei auch, den Zeitgeist solcher Lernprozesse zu erkennen. Es handelt sich nicht (nur) um das persönliche Unvermögen, mit Streitsituationen konstruktiv umzugehen. Dieses Thema ist allgemein hoch aktuell. Wer den Zeitgeist begreift, lernt erfolgversprechend.

Die Psychologie als vergleichsweise junge Wissenschaft entwickelt ihre ersten Wirkungsmöglichkeiten. Oft ist sie vielen Menschen zu diffus, zu sehr auf das Persönliche gerichtet. Aber das zwanzigste Jahrhundert hat gezeigt, dass die Erforschung der Persönlichkeit des Menschen jetzt zu den großen Aufgaben der Wissenschaft gehört. Die Psychologie spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Es geht um die Verbesserung von Intelligenz und persönlicher Stärke als soziale Kompetenz. Und es geht um die bedeutende Aufgabe, diese Fähigkeiten in allgemeine Lernschritte zu übersetzen und zu vermitteln.

Neue Intelligenzkonzepte

Sicher sind Sie in der Schulzeit oder zu Fragen der Berufsentscheidung oder in Bewerbungssituationen bereits getestet worden. Die meisten Menschen fühlen sich scheußlich in solchen Situationen. Warum?

In Testsituationen wird normalerweise viel zu wenig ermutigt. Es geht viel zu wenig darum zu zeigen, was man kann, sondern im Vordergrund steht die Prüfung, mit der Nichtwissen und Nichtkönnen entdeckt werden soll.

Haben Sie so etwas auch schon erlebt, vielleicht bei einem Auswahlverfahren für eine neue Stelle?

Man zittert sich durch die Fragen und hofft auf gute Resultate. Innere Verkrampfungen, die dabei entstehen, behindern zusätzlich. Die Tests selbst werden aber kaum in Frage gestellt.

Die ersten Intelligenztests zu Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts untersuchten verbale und mathematisch-logische Begabungen mittels Testfragen. Die Beurteilung, ob jemand intelligent sei, sollte aus den Ergebnissen dieser Testfragen möglich sein. Man glaubte, dass nur diese beiden Bereiche zur Definition von Intelligenz genühten.

Jahrzehntelang hielt man an dieser tyrannischen Idee fest, die sicher zu vielen persönlichen Katastrophen geführt hat. Man war entweder intelligent oder nicht. Die Höhe des Intelligenzquotienten genügte als Beweis. Andere Begabungen als die, die von Intelligenztests gemessen wurden, galten nicht als intelligent.

Kritische Stimmen gab es dazu schon immer, aber es hat mehr als ein halbes Jahrhundert gedauert, bis sich in den achtziger Jahren endlich andere Konzepte der Intelligenzforschung durchsetzten.

Einer der Pioniere eines neuen Intelligenzkonzepts ist der Psychologe Howard Gardner, der mit seinem 1983 erschienenen Buch »Frames of Mind« ein breites Spektrum von Talenten als Spielarten der Intelligenz beschrieb. Sieben Fähigkeiten wurden von Howard Gardner unter dem Schlagwort multiple Intelligenz zusammengefasst: Zu den bereits benannten verbalen und logischen Kompetenzen kommen räumliche Vorstellungskraft und kinästhetisches Talent, musikalisches Denken, interpersonale Intelligenz und intrapersonales Vermögen.

Dass die Benennung von sieben Fähigkeiten auch wieder nur eine künstliche Festlegung sei, räumt Howard Gardner selbst ein, zumindest wollte er aber aufzeigen, dass Intelligenz ein breiteres Spektrum umfasst.

Interpersonale Intelligenz beschreibt er anhand vier verschiedener Bereiche. Es geht um die Fähigkeit, andere Menschen zu verstehen, dieses zeigt sich in der Führungsqualität, im Umgang mit Konflikten, in der Begabung zu sozialer Analyse und in der Beziehungsfähigkeit.

Intrapersonales Vermögen ist das entsprechende nach innen gerichtete Talent. Hier geht es um Selbstbilder, also um die Fähigkeit, die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen, um entsprechend erfolgreich auftreten zu können.

Konfliktintelligenz ist demnach also ein Baustein sozialer Kompetenz, ein Teil des multiplen Intelligenzbegriffs, der über verbale und mathematisch logische Fähigkeiten hinausreicht. Die vielen Talente sozialer Kompetenz werden endlich anerkannt als wesentliche Bestandteile dessen, was wir intelligentes menschliches Verhalten nennen. Die erfolgreiche Arbeit von Daniel Goleman über »Emotionale Intelligenz« hat auch bewiesen, dass der angebliche Gegensatz von Gefühl und Verstand längst hinfällig geworden ist. Gefühle sind ein wesentlicher und wichtiger Bestandteil von Intelligenz.

Mit der Anerkennung, dass das Repertoire menschlicher Intelligenz mehr als Lesen, Schreiben und Rechnen betrifft, werden endlich auch andere Talente für intelligentes Verhalten erkannt und gefördert. Jetzt erhält die wissenschaftliche Erforschung der Erziehung zu sozialer Kompetenz Unterstützung, denn auch private und staatliche Bildungsinstitutionen engagieren sich auf diesem Gebiet.

Kehren wir also noch einmal zum Anfang dieses Kapitels zurück. Es ging dort um die Veränderung der Einstellung zum Konflikt. Wenn Sie meinen Ausführungen bis hierher gefolgt sind, können wir nun gemeinsam zu der Feststellung kommen, dass Konfliktverhalten ein zentrales Thema sozialer Kompetenz darstellt, sich also im Brennpunkt bildungspolitischer Interessen befindet.

Weltweit werden in den letzten Jahren Programme und Projekte der Erziehung zu gewaltfreier Konfliktbearbeitung entwickelt, erprobt und umgesetzt.

Immerhin ist der Traum der Menschheit, auch in unsicheren Situationen friedlich und freundlich miteinander auszukommen, so alt wie der Traum vom Fliegen. Positives Denken bedeutet für mich in diesem Zusammenhang, daran zu glauben, dass nicht nur die Verwirklichung technischer Visionen, sondern auch die geistig moralische Entwicklung der Menschheit möglich ist.

Konfliktkultur statt Konfliktlösungen

Viele Wissenschaftler und Institutionen, die sich mit Konfliktbearbeitung beschäftigen, nennen ihre Programme Anleitungen zur »Konfliktlösung«.

Ich persönlich ziehe es vor, von »Konfliktkultur« zu sprechen,

weil der Begriff »Lösung« meines Erachtens zu sehr beinhaltet, dass man die Angelegenheit beenden, nichts mehr damit zu tun haben will.

Und genau das ist ja im Sinn von Konfliktkultur nicht beabsichtigt.

Ganz im Gegenteil! Weil ich die *Änderung der Einstellung* zum Konflikt als unverzichtbare Voraussetzung sehe, halte ich es für wichtig, dass Neugierde und Interesse *für* Konflikte geweckt werden. Dafür ist es auch wichtig, sich der langen Geschichte menschlicher Gewaltbereitschaft in Konflikt- und Streitsituationen bewusst zu sein, um die Entscheidung zu einem neuen Konfliktkonzept nicht als leichte Übung anzusehen, nach dem Motto »Einmal gedacht und schon getan«. Wer die eigene Einstellung zu ändern versucht, merkt immer wieder, dass spontane Reaktionen noch lange von Gewohnheiten bestimmt werden.

Außerdem verweist das Wort »Lösung« zu sehr auf den Wunsch, den Konflikt und damit die Spannung aufzulösen. Auch hier widerspricht mein Konzept diesem Begriff der Konfliktlösung. Ich gehe davon aus, dass wir den Konflikt als Energie wahrnehmen sollten. Entscheidend ist, diese Energie als Spannung halten zu können und nicht primär nach der Lösung zu suchen. Spannung zu halten verlangt allerdings andere Kompetenzen, als sie zu lösen.

Nebenbei sei hier angemerkt, dass ich den Umgang mit Spannung in Konfliktsituationen und mit dem Phasenablauf sexueller Erregung für durchaus vergleichbar halte.

Machen Sie den Versuch, Freunde und Bekannte danach zu fragen, welches Wort ihnen zu Konflikt einfällt. Sie werden von der Mehrheit das Wort »Lösung« hören. Wir sind quasi innerlich darauf fixiert, dass Konflikte gelöst werden müssen. Um einen anderen Zugang zu finden, müssen wir also zuerst einmal in unseren Köpfen diese beiden Begriffe voneinander trennen.

Auch das ist Teil der Arbeit an einer neuen Einstellung zum Konflikt.

Konflikte werden nicht gelöst, wenn wir anders mit ihnen umgehen. Konflikte beinhalten etwas, was wir noch nicht wissen. Es geht darum, dieses Wissen zu entdecken.

Das Beispiel »Star Wars«

Einer der Grundpfeiler der Wohlstandsgesellschaft, in der wir leben, ist das Bemühen um Sicherheit in möglichst vielen Lebensbereichen. Aber der ersehnte und gepriesene Zustand von Sicherheit offenbart ein neues Dilemma. Denn Risikoverminderung bedeutet unter anderem immer auch Spannungsverlust.

Die vorgeblich heile Versicherungswelt lässt Langeweile aufkommen. Diese Langeweile muss irgendwie ausgefüllt werden.

Es handelt sich um eine Art Leere, in die verschiedenste Angebote hineinwirkt: Genuss und Bildung, Sport und Spiel, Kulturereignisse. Wir werden stets und ständig zu irgendeiner Form des Konsumierens und Erlebens verlockt. Die Medien füllen vorhandenen Leerraum und bedienen uns mit Schreckensberichten globaler Katastrophen-Nachrichten.

Menschen, die weder bei ihrer Arbeit noch im Alltag spannenden Forderungen ausgesetzt sind und Jugendliche, die unbedingt Spannung brauchen, um ihre Kräfte zu messen, suchen oft »Nervenkitzel« im Risiko – und finden meistens ihr Unglück. Die konsumierbare Spannung hält nicht, was sie verspricht. In der virtuellen Welt der Filme und Computerspiele wird meistens das Aggressionspotenzial der Spieler angesprochen und Spannung mittels

Gewalt erzeugt. Wie ein Feuerwerk verbrennt diese dann und hinterlässt den Wunsch nach immer mehr.

Ein interessantes Beispiel für spannende Unterhaltung, die sich uralter Mythen bedient, sind dagegen die Kultfilme »Star Wars«. Diese Filme inspirieren die Vorstellungskraft für die großen Fragen einer neuen Konfliktkultur. Es handelt sich bekanntlich um die Auseinandersetzung von Gut und Böse, wobei das Böse mit keiner bestimmten Nation und keiner uns bekannten Menschengruppe identifiziert werden kann. Das Böse wird von einem Prinzip repräsentiert: abstrakte Macht als System.

Darth Vader hat das, was wir Menschlichkeit nennen, nicht entwickelt. Er tritt als Maske auf, ein Maschinenwesen, das der Bürokratie einer totalitären Macht gehorcht. Zuletzt zeigt sich, dass hinter dieser Maske ein verquollenes, leeres Gesicht steckt. Dieser Drohung müssen wir uns in unserer modernen Welt auch stellen. Wie können wir Menschlichkeit innerhalb des Systems oder sogar mit Hilfe dieses Systems weiter entwickeln?

Der Filmheld Luke Skywalker zeigt, dass es möglich ist. Aber um dahin zu kommen, muss er harte Proben bestehen und viel lernen. Ohne die Hilfe seiner Lehrer wäre er kein Jedi-Ritter geworden. Ben Kenobi symbolisiert den weisen Freund und Helfer, den jeder Mensch zur Entwicklung und Förderung von Wissen und Stärke benötigt, denn nur aus sich allein heraus kann sich niemand entwickeln. Zugleich wird vorgeführt, wie viel Disziplin und Übung solche Lernsituationen erfordern. Ein Jedi-Ritter muss lernen zu kämpfen, um sich zu behaupten und seine Ideale zu verteidigen. Aber er darf das Böse in keiner Form in sich eindringen lassen, weder Hass noch Unsicherheit oder Angst. Jede Idee des Bösen in seinen Gedanken oder Gefühlen lässt den Lichthelden unmittelbar schwächer werden.

Die wesentliche Botschaft von Ben Kenobi lautet: »Bleibe dei-

nen Gefühlen treu und lasse dich von deinen Idealen leiten! Hab keine Angst und glaube daran, dass dir alles möglich ist, wenn du es wirklich willst.«

Die Begegnung zwischen dem Lichthelden Luke Skywalker und der Dunklen Macht stellt exemplarisch einen Kernkonflikt unseres Lebens dar, gleichzeitig wird auf beeindruckende Weise ein Konzept zur Entwicklung von Konfliktkultur vorgeführt.

Darth Vader verspricht, dass im Reich der Dunklen Macht Ordnung herrschen werde. Er lockt den Jedi-Ritter mit den Angeboten einer Herrschaftsmacht, die alles besiegen würde. Luke wird im Kampf immer wieder von der Versuchung mitgerissen, wütend zu werden und seinen Gegner zu hassen. Aber er hat gelernt, in sich selbst Halt zu finden an seiner eigenen Kraft. Er kämpft nur für die Verteidigung. Er kann sich selbst und seinen Idealen treu bleiben und gewinnt zuletzt durch seine Macht der persönlichen Stärke.

Jede Zeit hat ihre eigenen Lichthelden: Robin Hood, Luke Skywalker oder andere Idealfiguren, die für das Prinzip des Guten gegen das Böse stehen. Es geht um die Bearbeitung von Konflikten, um persönliche und abstrakte Macht, um Liebe, Geld und Tod.

Luke Skywalker aus dem »Krieg der Sterne« verkörpert auch die Hoffnung, dass es der Jugend gelingen wird, modernste Technik mit uralten Idealen auszustatten, die damit in die Zukunft weiterwirken werden. Hoffentlich sprechen viele Eltern und Lehrer mit Kindern über die zeitlosen Ideale, die in diesen Star-Wars-Episoden dargestellt werden. Denn menschliche Bewusstwerdung ist an Worte gebunden. Und um Erkenntnis zu festigen, brauchen wir Sprache.

Übung: Wie verhalten Sie sich im Konfliktfall?

Diese 20 Fragen sehen aus wie ein Test. Es geht hier aber nicht um rasches Durchlesen und Ankreuzen der »richtigen« Antwort. Vielmehr handelt es sich um eine Übung, die als Voraussetzung für das nächste Kapitel wichtig ist.

Das Thema lautet: Wie verhalten Sie sich in Konfliktsituationen?

Nachdenken über das eigene Verhalten ist die Grundlage für einen Prozess, der zu Veränderung im Streiten und zu bewusstem Umgang mit Konflikten führen soll.

Finden Sie heraus, ob und wann Sie wütend werden, ob Sie mit Trauer oder Rückzug reagieren, ob Sie Ihren Ärger loswerden oder nach innen verlagern. Ab wann beginnt die Versuchung, mit Gewalt zu drohen?

Hier werden 20 Konfliktsituationen beschrieben. Denken Sie sorgfältig über jede Situation nach und entscheiden Sie, wie Sie reagieren würden.

Bitte kopieren Sie diese Fragen und beantworten sie für sich selbst.

Dann lassen Sie sich von einem guten Freund/einer Freundin anhand dieser Fragen zeigen, wie andere Sie sehen. Vergleichen Sie anschließend das Selbst- und das Fremdbild. Hier geht es nicht wirklich um die Punktezahl, sondern dies ist eine Übung!

Wenn Sie die 1 markieren, bedeutet das, dass Sie ruhig und souverän reagieren. (Wenn Sie alle Fragen mit 1 beantworten, tragen Sie vermutlich längst einen Heiligenschein.)

2, 3 und 4 sind Zwischenstufen von mehr oder weniger Konflikt-

intelligenz: von Kompetenz und Verhandlungsgeschick bis Angst, Hilflosigkeit, Wut oder dem Wunsch nach Vergeltung.

5 bezeichnet den heftigen Ausbruch von Ärger oder Zorn.

Sie sind unterwegs zu einem wichtigen beruflichen Termin und werden durch einen Verkehrsstau aufgehalten. Sie werden unweigerlich viel zu spät kommen. 1 2 3 4 5

Jemand behauptet, Sie hätten in Ihrer Arbeit einen Fehler gemacht. Aber Sie sind sicher, dass das nicht stimmt. 1 2 3 4 5

Sie machen eine Dienstreise. Am Zielort bemerken Sie, dass Sie Geld, Papiere und Brieftasche zu Hause vergessen haben. 1 2 3 4 5

Jemand borgt sich etwas von Ihnen aus und gibt es beschädigt, aber ohne Kommentar zurück. 1 2 3 4 5

Jemand kritisiert Ihre Arbeit vor anderen Leuten in unangemessen grober Form. 1 2 3 4 5

Ein Tintenschreiber zerbricht in Ihrer Tasche und hinterlässt einen hässlichen Fleck. 1 2 3 4 5

Sie hören zufällig mit, wie sich jemand über Sie lustig macht. 1 2 3 4 5

Sie bringen ein schön verpacktes Geschenk zu einem festlichen Anlass mit. Im Hereinkommen stolpern Sie. Das Geschenk wird beim Hinfallen zerstört. 1 2 3 4 5

Ein anderes Auto schneidet Sie riskant. Sie machen eine Vollbremsung und der andere Fahrer zeigt Ihnen, dass Sie einen Vogel haben. 1 2 3 4 5

Sie schicken wichtige termingebundene Informationen an einen Kollegen, der dann behauptet, diese Informationen nie erhalten zu haben. 1 2 3 4 5

Sie sitzen im Restaurant und werden nicht bedient, während andere Gäste längst ihre Bestellungen erhalten haben. 1 2 3 4 5

Sie erwarten Gäste und sind mitten in den Vorbereitungen. Da ruft eine aufgeregte Freundin an und erzählt langatmig von einem Unglück, das ihr zugestoßen ist. 1 2 3 4 5

Freunde bringen ihr Kleinkind zu Ihnen in die Wohnung und schauen ruhig zu, wie das Kind die Tortenreste im Bücherregal verteilt. 1 2 3 4 5

Sie haben einen Arbeitsauftrag gut erledigt. Jemand anderer wird irrtümlich dafür gelobt. 1 2 3 4 5

Jemand stöbert an Ihrem Arbeitsplatz in Ihren Sachen. 1 2 3 4 5

Ihr Partner/Ihre Partnerin trifft eine wichtige Entscheidung ohne jede Absprache. 1 2 3 4 5

Sie tragen ein neues Kleidungsstück aus feiner Seide und werden von Ihrem Tischnachbarn unabsichtlich mit Fett bespritzt. 1 2 3 4 5

Sie erfahren, dass jemand, dem Sie sehr persönliche Informationen anvertraut haben, diese weitererzählt hat. 1 2 3 4 5

Sie haben den Tisch festlich gedeckt. Ihr Partner/Ihre Partnerin schüttet das erste Glas Rotwein so ungeschickt um, dass das gesamte Arrangement verdorben wird. 1 2 3 4 5

Sie freuen sich auf ein entspanntes Wochenende nach einer extrem harten Arbeitswoche, da kündigen sich Freunde für einen Besuch an und wollen zwei Tage bleiben. 1 2 3 4 5

20 – 40 Punkte: Sie bleiben auch in kritischen Situationen gelassen, weiter so! Hoffentlich entwickeln Sie konstruktive Reaktionen. Ruhe auf Kosten von nach innen gerichtetem Ärger verlagert nur den Ort der Konflikte.

41 – 80 Punkte: Ihr Potenzial impulsiv ungeduldiger Reaktionen, ob nach außen oder nach innen, steht konstruktiven Konfliktbearbeitungen oft im Weg. Die folgenden Kapitel werden Ihnen helfen.

81 – 100 Punkte: Sie reagieren spontan zornig gegen sich selbst oder gegen andere. Sie behindern sich selbst damit in jeder Beziehung und geraten in verletzende Streitsituationen. Sie werden viel profitieren von der Verbesserung Ihrer Konfliktintelligenz.

Kannst Du streiten?
Ich lerne, sagte sie.
Jeder Streit ist ein Spiegel,
in dem ich mich erkenne.
Seitenverkehrt, schräg oder
ziemlich banal.
Manchmal strahlt
mein Heiligenschein.

2. Know-how – Was Sie über Konflikte wissen sollten

Das zweite Kapitel handelt von der Grammatik des Konfliktverlaufs. Dabei geht es um Basisinformationen.

Welche Regeln gibt es? Was ist ein Konflikt? Gibt es verschiedene Konflikte?

Wer über Konflikte nachzudenken beginnt, entdeckt das eigene, ganz persönliche Verhaltensmuster in Konfliktsituationen. Wie ein individueller Fingerabdruck unterscheidet sich auch das Konfliktverhalten von Mensch zu Mensch.

Was wird getan, um Konflikte so lang als möglich nicht wahrzunehmen?

Wann wird Harmoniesehnsucht zu Gewaltbereitschaft?

Wer übernimmt die Initiative im Streit?

Die materiellen Bedingungen, also die strukturellen Faktoren und die unterschiedlichen Persönlichkeiten, wie beeinflussen sie Konflikte? Und wodurch gelingt Vermittlung? Wie unterscheiden sich Konfliktstrukturen je nach Personengruppen? Außerdem: Wie kann Gruppenverhalten den Eskalationsprozess dramatisch beschleunigen?

Die Hilflosigkeit, die viele Menschen in Konfliktsituationen erleben, steht in direktem Verhältnis zu ihrem Mangel an Wissen über dieses Thema. Aber in Organisationen und Firmen, in der Familie und in Freizeitgruppen ist Wissen und Kompetenz in Sachen Konflikt ein wesentlicher Beitrag für Erfolg, Leistung und Zufriedenheit.

Stellen Sie sich vor, Sie lernen jemanden kennen und fragen: »Wie gehen Sie mit Konflikten um? Wie streiten Sie?« Sie werden selten eine Person finden, die solche Fragen selbstbewusst beantworten kann.

Wie würde Ihre Antwort lauten?

Wann und wieso haben Sie begonnen, über Ihr eigenes Verhalten in Konfliktsituationen nachzudenken?

Vermutlich geht es Ihnen nicht anders als den meisten Menschen: Über Konflikt- und Streitverhalten wird nicht viel nachgedacht. Man wünscht sich ein Leben ohne Streit, konfliktfrei, keinen Ärger. Wenn Sie aber diesen Gedanken weiterdenken, müssten Sie bald im ewigen Frieden des Gartens Eden von den Gaben der Natur naschen – und dürfen sich nicht verlocken lassen, die Früchte vom Baum der Erkenntnis zu kosten.

Denn das, was in unserer Kulturgeschichte als Beginn des menschlichen Daseins in der Welt beschrieben wird, ist der Konflikt, in den wir geraten, wenn wir neugierig sind. Adam und Eva haben ein Verbot nicht beachtet, eine Grenze überschritten. Der Sündenfall war ein Fall in die Erkenntnis. Leider findet so etwas höchstens im Paradies statt. In unserer Welt wird der Sündenfall durch Strafe und/oder Absolution aufgelöst.

Aber die Wünsche nach konfliktfreiem Leben sprechen von der Unfähigkeit, sich den Verlauf von Konflikten gewaltfrei zu denken. Diese Wünsche, bewusst oder unbewusst, verraten auch viel von dem persönlichen Umgang im Streitfall.

Das persönliche Konfliktverhalten

Zuerst sollten wir uns darüber klar werden, dass das persönliche Muster des Streit- und Konfliktverhaltens ebenso individuell einzigartig ist wie der eigene Fingerabdruck. Unterschiede gibt es in vielen möglichen Reaktionsformen, beispielsweise: Wie lange leugnen Sie vor sich selbst und anderen, dass Spannungen spürbar sind? Wie lange versuchen Sie zu harmonisieren?

Oder »verbrauchen« Sie die Konfliktspannung in rasch aufflammender Wut? Auch das ist eine Form der Konfliktvermeidung.

Welche Methoden verwenden Sie, um Harmonie zu behaupten? Rückzug oder Aktivismus, Ablenkung und Arbeitsbelastung oder Freundlichkeit um jeden Preis?

Wann lassen Sie sich bewusst auf den Konflikt ein? In welchen Streitsituationen übernehmen Sie die Initiative? Und in welchen nie?

Können Sie auch über Ihren eigenen Irrtum oder über Fehler, die Sie gemacht haben, mit Konfliktpartnern sprechen?

Ich bezeichne die variationsreichen Methoden, den Konflikt zu leugnen, mit dem Begriff Stretching. Die Spannung, die in der Konfliktsituation zu spüren ist, wird zuerst individuell umgesetzt. Irgendwann, früher oder später, erreicht aber jeder Mensch den Punkt, an dem die Spannung überdehnt wird. An diesem Wendepunkt verwandelt sich das Harmoniebedürfnis in Gewaltbereitschaft.

Auch in punkto Gewalt unterscheiden wir uns. Es gibt Gewalt gegen sich selbst. Ärger und Wut werden nach innen gerichtet, weil man um jeden Preis vermeiden will, den Konfliktpartner anzugreifen. Daraufhin wird man krank, unglücklich und leidet, fühlt sich wie ein Opfer. Diese Art der Autoaggression ist die Ursache vieler körperlicher und seelischer Störungen.

Manche Menschen neigen aber auch zu direkter Aggression. Gewalt gegen andere tritt als verbale, bösartig strategische oder körperliche Attacke auf.

In jedem Fall geht es bei dem Einsatz von Gewalt darum, dass jemand besiegt werden soll. Entweder die eigenen Wünsche oder die jeweils anderen.

Das persönliche Aggressionspotenzial wird als »Waffe gegen den Gegner« eingesetzt. Wie weit man jeweils geht, ab wann Drohungen eingesetzt werden, wann aus den Drohungen der erste Angriff entsteht und wie unerbittlich der Krieg bis zum grausamen Ende geführt wird, entspricht wieder dem eigenen Konflikt-Fingerabdruck. Die stufenweise Steigerung mit ganz bestimmten Wendepunkten verläuft jedoch nach festen Regeln. Sie werden diese Eskalationsstufen-Theorie im vierten Kapitel finden.

Wodurch entstehen Konflikte?

Kennen Sie das ungute Gefühl, wenn im Nachhinein offensichtlich wird, was einen Konflikt angeheizt hat? Wenn hinterher ganz klar ist, dass eine bestimmte Sitzordnung unweigerlich zu Spannungen führen musste, oder wenn man zu spät erkennt, dass der Streit vorprogrammiert war, weil wichtige Informationen fehlten? Wenn man erst nach dem Ausbruch von Gefühlen erkennt, dass jemand dringend eine Aussprache nötig gehabt hätte oder wenn man im Zeitdruck die notwendige Anerkennung nicht vermittelt? Sie wissen, was dann folgt?

Haben Sie schon erlebt, dass Sie wütend wurden, weil Sie keine Chance hatten, über ein Problem zu sprechen und später wurde

Ihnen klar, dass es um Konkurrenz ging und zu Eskalation führen musste, weil die Situation auf eine bestimmte Weise strukturiert war?

Diese Faktoren, die Konflikte anheizen, werden Konfliktquellen genannt.

Es gibt zwei völlig verschiedene Ansätze zur Analyse von Konfliktquellen.

Die Vertreter der *strukturellen Theorien* beschreiben hauptsächlich Probleme, die außerhalb von Personen existieren, als verantwortlich für das Entstehen von Konflikten. So wird zum Beispiel der Konkurrenzkampf um knappe materielle Güter oder auch der um fehlende Arbeitsplätze als Ursache vieler Konflikte analysiert. Sachliche Faktoren wie unklare Kompetenzregelungen, ungenaue Vorschriften, Organisationsprobleme etc. gelten ebenfalls als strukturelle Auslöser von Konflikten.

Man widmet sich in der Konfliktbearbeitung diesen Faktoren und erwartet von den strukturellen Veränderungen Auswirkungen auf die beteiligten Personen und ihre Mentalitäten. Ich stimme diesem Ansatz durchaus zu. Veränderungen von materiellen Lebensbedingungen und Korrekturen struktureller Organisationsfragen wirken sich auf das jeweilige Verhalten der betroffenen Personen aus.

Informationen, klare Definitionen von Verantwortung und Kompetenzregelungen können dazu beitragen, Konfliktsituationen zu verändern.

Veränderungen im strukturellen Bereich sind oft notwendig, um Teamarbeit am Arbeitsplatz zu verbessern. Aber es zeigt sich immer wieder, dass verschiedene Menschen unterschiedlich auf strukturelle Probleme und Organisationsfragen reagieren.

Deshalb stimme ich dem anderen, dem *personalen Ansatz* ebenfalls zu.

Hier werden Konflikte aus der Kommunikation, aus dem indivi-

duellen Aggressionsverhalten, aus subjektiven Einstellungen und Strukturen der Persönlichkeit erklärt. Wechselseitiges Reagieren auf unterschiedliche Verhaltensstile wird hier als Hauptfaktor für die Entwicklung von Konfliktspannung gesehen.

Diese Schulen der Konfliktbearbeitung wollen Veränderungen hauptsächlich durch Arbeit an der Denkweise und der Persönlichkeit erreichen. Veränderung der zwischenmenschlichen Kommunikation soll zu anderem Konfliktverhalten führen.

Für die Diagnose von Konflikten ist es zwar wichtig, die Konfliktquellen zu suchen. Aber weil das Konfliktpotenzial meistens aus sehr komplexen, vielfältig miteinander verknüpften Faktoren besteht, gelingt es selten, die Ursache eines Konflikts exakt zu definieren. Ursache und Wirkung bilden einander verstärkende Modalitäten, die wiederum von jedem Menschen anders gesehen oder akzeptiert werden.

Deshalb sind der strukturelle und der personale Ansatz nicht voneinander zu trennen, sondern ganz im Gegenteil, sie bedingen einander. Für eine neue Konfliktkultur versuchen wir, beide Ansätze zu berücksichtigen.

Die Arena – Austragungsort für intra- und interpersonale Konflikte

Konflikte entwickeln sich also nach unterschiedlichem Muster und eskalieren konsequent von der Spannung über Harmoniebedürfnisse bis zur Gewalt. Menschen reagieren verschieden, je nach individuellem Muster, auf strukturelle und personale Auslöser, auf Konfliktfaktoren, die Spannungen erzeugen.

Nun stellt sich die Frage, wo sich die Konflikte eigentlich abspielen. Das Konfliktgeschehen ist so komplex, dass wir bei der Bearbeitung von Konflikten sehr genau darauf achten müssen, wer auf dem Aktionsfeld mitspielt und wo diese Arena sich befindet.

In diesem Zusammenhang sprechen wir von intrapersonalen und interpersonalen Konflikten.

Intrapersonale Konflikte

Intrapersonale Konflikte sind beunruhigende Widersprüche innerhalb der eigenen Persönlichkeit. Sie erzeugen diesen schrägen Missklang im Gefühl und/oder im Verstand. Absichten, Ziele und Interessen stimmen nicht mit den Verhaltensweisen überein.

Man will etwas, und immer wieder gelingt es nicht, beispielsweise eine Fortbildung absolvieren oder regelmäßig eine Fremdsprache üben. Man nimmt sich vor, weniger Süßes zu essen, und an der nächsten Konditorei ist der Vorsatz bereits vergessen. Intrapersonale Konflikte betreffen die bekannte Frage: »Wer ist stärker? Ich oder Ich?«

Der Unterschied zwischen den eigenen Worten, Vorsätzen, Absichten und dem eigentlichen Verhalten kann manchmal sehr groß sein. Wenn eine Änderung trotz wiederholter Vorsätze nicht gelingt, staut sich die Konfliktennergie und bewirkt Hindernisse, die an ganz anderen Stellen zu Problemen werden.

Unbearbeitete, verleugnete intrapersonale Konflikte führen häufig zu der oben beschriebenen autoaggressiven Gewalt. Der Ärger richtet sich nach innen. Kopfschmerzen, Rückenschmerzen, diffuse Schmerzsymptome und Lustlosigkeit, Leidensgefühle aller Art sind Hinweise auf innere Konflikte, die nach Klärung verlangen.

Wenn jemand angesichts des eigenen Befindens das Modewort

Stress benutzt, handelt es sich ebenfalls oft um Konflikte innerhalb der Person, die mit beharrlicher Anstrengung weggedrängt werden. Solche kräfteverzehrenden Aktionen verbrauchen nicht nur Energie, sie verhindern außerdem mögliche positive Entwicklungen aus dem Konfliktthema heraus.

Je brisanter der innere Konflikt und je weniger Bereitschaft, sich damit auseinander zu setzen, umso gefährlicher werden die Ersatzhandlungen. Sie sind Signale möglicher Selbsterstörung bis zu Selbstmordplänen – und fordern dringend Aufmerksamkeit, weil es sich um existenzielle Probleme handelt.

Mit intrapersonalen Konflikten bewusst umzugehen bedeutet nicht unbedingt, dass diese Konflikte verschwinden. Manche Dissonanzen sind fest in der Person verankert, in diesem Fall sollte man mit ihnen leben lernen. Der große Unterschied besteht jedoch darin, ob man sich den Konflikt bewusst macht, also wirklich *mit* dem Konflikt lebt, oder ob man Kraft aufwendet, um den Konflikt vor sich selbst und vor anderen zu verbergen und abzuwehren.

Ein deutliches Zeichen, ob und wie intrapersonale Konflikte bearbeitet werden, vermittelt die Sprache. Denn diese Konflikte sind quasi unsere persönlichen Geheimnisse. Wie sehr oder wenig sind wir uns unserer Geheimnisse bewusst? Wie wird über sie gesprochen? Wird überhaupt darüber gesprochen? Wenn ja, mit wem? Geht es um Kontrolle oder um Akzeptanz?

Der Umgang mit intrapersonalen Konflikten unterscheidet sich meistens nicht vom generellen Konfliktverhalten. Wenn man sich überhaupt mit Konflikten bewusst auseinander setzt, begegnet man unbedingt auch den eigenen inneren Konflikten. Intrapersonale Konflikte werden genauso bearbeitet wie andere Konfliktformen auch. Die Arena, in der sich die Kommunikation der Konfliktparteien bewusst oder unbewusst abspielt, befindet sich in der eigenen Person. Dazu gibt es im nächsten Kapitel mehr Informationen.

»Erinnern, Wiederholen und Durcharbeiten« lautet eine psychoanalytische Grundregel. Sie weist darauf hin, dass wir immer wieder den gleichen Konflikt-Erfahrungen begegnen. In verschiedenen Lebensabschnitten wiederholen wir ein Muster, das wir nur geringfügig verändern können. Je mehr wir uns unseres eigenen Musters bewusst werden, desto besser lernen wir damit zu leben.

Interpersonale Konflikte

Interpersonale Konflikte sind die üblichen Streit- oder Konfliktsituationen, die wir alle kennen.

Zwei oder mehr Beteiligte befinden sich in der Konflikt-Arena. Der Streit entsteht durch Widersprüche zwischen den Wünschen und Interessen mehrerer Personen, aber die jeweils intrapersonalen Konfliktstrukturen spielen ebenfalls hinein. Das bedeutet, dass das Konfliktpotenzial möglicherweise sehr vielschichtig wird.

Die Konfliktsituationen in den Beziehungen zwischen Frauen und Männern und zwischen Eltern und Kindern, gleich welchen Alters, sind typisch für solche komplexen Strukturen. Einerseits prallen unterschiedliche Interessen zu einem Thema aufeinander. Aber der Streit um Alltägliches signalisiert vielleicht andererseits auch, dass eigentlich innere Unklarheiten übertönt oder abgewehrt werden.

Die interpersonalen Konflikte sind möglicherweise komplexe Streitsituationen auf mehreren Ebenen, auch wenn sie nur zwischen zwei Personen stattfinden. Aber die komplexen Zusammenhänge entdeckt man nur mit großer Aufmerksamkeit, d.h. wenn man auf die jeweiligen Signale achtet.

Entscheidende Hinweise auf verborgene intrapersonale Konflikte vermittelt die Übereinstimmung oder Nichtübereinstimmung von Worten und Körpersprache.

Wenn jemand verbal Offenheit für die Klärung anstehender Fragen anbietet, zugleich aber die Arme vor dem Körper verschränkt, sich abwendet oder andere Zeichen des Zurücknehmens signalisiert, besteht ein Dilemma. Auch wenn jemand Einverständnis äußert und gleichzeitig die Aktentasche oder irgendein anderes Hindernis zwischen sich und dem Gegenüber aufbaut, stimmen Worte und Handlungen nicht überein.

So genannte »Fehlleistungen« sind Hinweise auf widersprüchliche Bedürfnisse innerhalb der Person. Erinnern Sie sich an die Grundregeln der Logik, die besagen, dass Verneinung und Bejahung einander aufheben können, und dass eine doppelte Verneinung als Bejahung zu verstehen ist. Deshalb ist in Konfliktsituationen nicht nur Zuhören, sondern Wahrnehmen mit allen Sinnen wichtig.

Jeder Mensch braucht Anerkennung, Zuwendung und Wertschätzung. Jeder Mensch meint, irgendetwas besonders gut zu wissen und genau zu verstehen und hat auch Wünsche, Absichten und Ziele, die verwirklicht werden wollen. Wenn Sie Konflikte bearbeiten, geht es um die genaue Wahrnehmung dieser Basis-Bereiche. Die Fragen am Ende dieses Kapitels handeln unter anderem von diesen Themen.

Das genaue Wahrnehmen soll sich aber keineswegs nur auf den Konfliktpartner richten. Ebenso wichtig ist die wache Aufmerksamkeit für Signale im eigenen Körper und für alle anscheinend zufälligen Gedanken.

Leider neigen Menschen im Konflikt zu verzerrter Wahrnehmung. Zorn, Angst, Hilflosigkeit oder der Wunsch nach Vergeltung bestimmen das Erleben und schränken die Aufmerksamkeit ein. Wenn Sie sich dieser Tatsache jedoch bewusst sind, haben Sie die Möglichkeit entgegenzuwirken, z.B. indem Sie sich selbst sehr genau befragen: »Was geht jetzt in mir vor? Was will ich mit meinem

Verhalten erreichen? Welche Wünsche, Ziele, Absichten werden durch welche Aktionen von anderen gestört?«

In komplexen Konfliktsituationen ist es wichtig, die eigene Meinung nicht mit einer fixen Idee einzuengen. Die vorgefassten Überzeugungen, man wisse ganz genau, worum es in dem Konflikt gehe, sind meistens unzureichend.

»Recht zu haben« als unerschütterliche innere Überzeugung baut sich im ganz privaten Selbstgespräch auf und findet Bestätigung in zahlreichen Gedanken über andere. Wie viel innere Aufmerksamkeit wird verbraucht für Bewertungen! Der sollte das nicht tun, sie sollte jenes lassen ... Das Werturteil wird zum Maß und behindert die Sicht auf die Dinge, wie sie sind. Recht haben zu wollen, unbedingt – vielleicht endlich einmal? – zu gewinnen wirkt wie ein Gift, das uns kontrolliert, während wir meinen, die Situation unter Kontrolle zu haben.

Mit Konflikten kreativ und konstruktiv umgehen zu lernen setzt voraus, dass die Situation, so wie sie ist, möglichst umfassend wahrgenommen wird. Wir haben in der deutschen Sprache das schöne Wort »begreifen«, es meint, dass wir mit Hirn und Hand etwas verstehen sollten, um uns einen Begriff davon zu machen.

Ein Beispiel für eine Konfliktdiagnose

Erinnern Sie sich daran, welches Ihr bester Streit war? Fällt Ihnen ein Konflikt ein, durch den Sie reifer wurden, der Sie in Ihrer Entwicklung weitergebracht hat?

Und andererseits, welches war Ihr schlimmster Streit? Ein Kon-

flikt, in dem Sie die Kontrolle über sich selbst verloren haben? Rückschauend würden Sie diesen Streit am liebsten vergessen ...

Haben Sie jemals herausgefunden, wie diese unterschiedlichen Muster entstanden sind?

- Anfangs geht es oft um einen Streitgegenstand.
- Dann spielt die Form der Auseinandersetzung hinein.
- Die Konfliktparteien bestimmen den Verlauf.

Für die Konfliktanalyse bietet sich am besten die systematische Unterscheidung nach Konfliktparteien an. Dabei gelten folgende Regeln:

Je mehr Personen in einem Konflikt beteiligt sind, umso komplexer wird die Situation. Die unterschiedlichen Ebenen beeinflussen einander gegenseitig. Sobald der Konflikt sich ausweitete, sind die strukturellen Faktoren auch nicht mehr so leicht kontrollierbar.

- Mikrokonfliktbereiche sind dadurch gekennzeichnet, dass alle im Konflikt aktiv engagierten Personen miteinander bekannt sind. Es handelt sich um zwei oder mehr Personen einer Familie, einer kleinen Gruppe oder einer Institution. Die beteiligten Personen achten darauf, dass der Konflikt sich nicht ausweitet. In der Konfliktbearbeitung nehmen alle betroffenen Personen teil.
- Konflikte im so genannten Meso- oder mittleren Bereich betreffen verschiedene Gruppierungen, z.B. größere Institutionen, die aus mehreren Kleingruppen bestehen. Während innerhalb der Kleingruppen die Kommunikationsstruktur mikrosozialer Beziehungen besteht, bezeichnen wir die weniger persönliche Kommunikations- und Kontaktstruktur zwischen diesen Kleingruppen als mesosoziale Bedingungen. Entscheidend ist der Unterschied hier insofern, als die verschiedenen Kleingruppen nicht in direktem persönlichen Austausch stehen, sondern von

Abgeordneten vertreten werden. Der Streit wird also von Personen ausgetragen, die neben den Positionen der Gruppe auch ihre eigenen persönlichen Interessen vertreten. Diese zusätzlichen Ambitionen können die Konfliktdynamik stark beeinflussen. Deshalb ist in Konfliktsituationen im mesosozialen Bereich unbedingt die regelmäßige Rückmeldung der Verhandlungsergebnisse zurück in die Kleingruppen erforderlich. Für die Absicherung von tragfähigen Vereinbarungen sollen alle Entscheidungen den Mitgliedern von allen Kleingruppen vorgelegt werden. Im Bereich großer Institutionen spielen außerdem Ziele und Aufgaben der Organisation eine bedeutende Rolle in der Konfliktarena. Hier sind strukturelle Konfliktfaktoren immer wichtige Agenten des Verlaufs.

- Noch komplexer und vielschichtiger überlagern sich die Konfliktebenen im Makrobereich. Politische Parteien, Medien, Interessenvertretungen aller Art sind in solchen Konfliktsituationen aktiv. Multifaktorielle Strukturelemente, wie kulturelle Traditionen, nationale und internationale Beziehungen, Medien-Aktivismus und parteipolitisches Kalkül, definieren den Konfliktverlauf weitaus stärker als das individuelle Konfliktverhalten der im Konflikt aktiven Personen. Interventionen sind hier nur unter Einbeziehung dieser politischen Gesamtsituation möglich.

Ein Fallbeispiel eines möglichen Konflikts im mikro-, meso- und makrosozialen Bereich soll die Ausweitungstendenz veranschaulichen, die in allen Konflikten potenziell vorhanden ist.

Der Abteilungsleiter einer Firma ist mit der Arbeitsleistung einer Mitarbeiterin nicht zufrieden. Sie macht Fehler und wirkt unkonzentriert. Auf Anmahnungen reagiert sie mit Zusicherungen, sie werde besser aufpassen. Aber die Situation ändert sich nicht.

Ihm fällt auf, dass die gut aussehende junge Frau immer wieder

mit viel Make-up blaue Flecken und kleine Verletzungen zu kaschieren versucht. Er vermutet, dass ihre mangelhaften Arbeitsleistungen mit privaten Problemen zu tun haben könnten. Er weiß aber nicht, wie er dieses Thema mit ihr besprechen sollte. Als Mitarbeiterin kann er sie jedoch nicht länger akzeptieren, weil die Leistungs-Ergebnisse seiner gesamten Abteilung davon betroffen sind.

Falls in dieser Firma jemand zur Verfügung steht, der in der Situation vermitteln kann, wird es möglich sein, den Konflikt im Mikro-Bereich zu bearbeiten. Nehmen wir also an, der Abteilungsleiter hat eine Vorgesetzte, die ein Vermittlungsgespräch mit beiden führt.

Der Abteilungsleiter erklärt seine Situation bezüglich der Verantwortung für die Personen und für die Leistungen. Die Mitarbeiterin fühlt sich verstanden und akzeptiert. Sie kann deshalb mit ihren Vorgesetzten über ihre persönlichen Probleme reden. Im Gespräch wird ihr Rat und Hilfe vermittelt. Daraufhin kann sie mit ihren privaten Problemen besser umgehen. In der Folge verbessert sich ihre Arbeitsleistung deutlich.

Derselbe Konflikt kann sich aber auch in eine ganz andere Richtung ausweiten. Nehmen wir an, der Abteilungsleiter muss dieses schwierige Gespräch mit der Mitarbeiterin alleine führen. Er will, dass sie sich verstanden und akzeptiert fühlen soll. Also bittet er sie nach Dienstschluss in sein Büro und spricht über die mangelnden Leistungen, die trotz Anmahnung nicht besser werden. Sie beginnt zu weinen. Er steht auf, legt den Arm um sie, will sie trösten.

Vielleicht lässt sie sich von ihm trösten, und vielleicht hat er nicht nur dienstmäßige Gefühle dabei. Jedenfalls endet das Gespräch eher zärtlich.

Aber dann weitet sich der Konflikt aus. Die junge Frau beschwert sich bei der Vorgesetzten über den Abteilungsleiter. Er wird wegen sexueller Belästigung zur Rede gestellt.

In der Firma werden Gerüchte kolportiert. Es bilden sich Gruppen, die auf ihrer oder seiner Seite stehen. Der Abteilungsleiter verlangt rigoros die Kündigung dieser Mitarbeiterin. Im Betriebsrat wird das Thema heftig diskutiert.

Jetzt geht es nicht mehr um die Leistungen dieser Mitarbeiterin und nicht nur um diese Abteilung. Das Thema »Sexueller Missbrauch« wird von vielen Untergruppen für verschiedene Positionskämpfe aufgegriffen. Der Konflikt hat sich in einen mesosozialen Bereich ausgeweitet. Nehmen wir an, dass man in der Firma beschließt, Hilfe bei einer professionellen Konfliktvermittlung zu suchen.

Die würde dann Debatten in den aktiven Kleingruppen vorschlagen. Es wird um Fragen gehen wie Sexualität am Arbeitsplatz, Rollenverhalten von Frauen und Männern, entsprechende Abhängigkeiten und strukturellen Faktoren.

Möglicherweise erhoffen sich auch einige Mitarbeiterinnen mithilfe des Konflikts systemverändernde Entscheidungen in der Firma. Sie werden versuchen, ihre Interessen einzubringen, um ihre Positionen zu verbessern. In der Folge werden strukturelle Faktoren zu analysieren und eventuell zu ändern sein. Außerdem könnten lang tradierte Einstellungen in Bewegung geraten.

Wenn es der Vermittlung gelingt, konstruktive Konfliktinterventionen einzubringen und durchzuführen, soll der ursprüngliche Konflikt zwischen dem Abteilungsleiter und der Mitarbeiterin zu verbindlichen neuen Entscheidungen für alle führen.

Um diesen Konflikt auch in einen Makrobereich wachsen zu lassen, stellen wir uns vor, dass die Mitarbeiterin sich nicht nur über die sexuelle Belästigung bei der Vorgesetzten beschwert, sondern kurz darauf in ein Frauenhaus flüchtet, weil sie tatsächlich von ihrem Ehemann geschlagen und misshandelt wird.

Die Mitarbeiterinnen im Frauenhaus greifen den Fall auf. Die

Frau als Opfer von Gewalt steht im Zentrum ihrer Bemühungen. Sie erstatten Anzeige gegen den Ehemann und auch gegen den Abteilungsleiter.

Und weil das Thema zu dem Zeitpunkt den Medien passend für eine Kampagne erscheint, wird aus dem anfänglichen Konflikt zwischen den zwei Personen eine innenpolitische Aktion bis in die Regierungsebene.

Frauen werden ermutigt, Anzeigen wegen sexueller Belästigung zu erstatten, und in vielen öffentlichen Debatten wird die Benachteiligung von Frauen diskutiert.

Da soll womöglich die sozialpolitische, arbeitsrechtliche und ökonomische Situation von Frauen endlich gleichberechtigt den Bedingungen für Männer angeglichen werden ...

Und wenn sie nicht gestorben sind, dann streiten sie noch weiter. So etwa müsste ein modernes Märchen ausklingen.

Zur Sichtweise der jungen Mitarbeiterin auf die Konflikteskalation finden Sie im Kapitel vier in den Übungen zur Eskalation dieses Beispiel noch einmal.

Untersuchungen haben ergeben, dass viele Konflikte im mikro- und mesosozialen Raum sich ähnlich entwickeln. Es ist sogar möglich, Konflikte im Makrobereich mit dem Prozess zwischen Einzelpersonen zu vergleichen. Die Eskalation verläuft weitgehend analog. Allerdings wird im Bereich makrosozialer, also oft auch internationaler Konflikte nicht mit den Interventionen gearbeitet, die im Mikro- und Mesobereich der Konfliktvermittlung angeboten werden.

Konflikte der Makroebene sind immer politisch bedeutende Themen, die einen gesellschaftlichen Prozess anzeigen, ohne zu einer »Lösung« zu kommen. Hier geht es in jedem Fall um strukturelle Veränderungen, die für den persönlichen Konfliktbereich

Auswirkungen haben. Sie setzen etwas in Gang und markieren Entwicklungen.

Übung: Selbsterkenntnis und Einfühlungsvermögen – Das Eigene und das Fremde

Die folgenden Aussagen sind wieder als Gedankenübungen durchzuführen. Hier geht es um Selbsterkenntnis und Einfühlungsvermögen – die zwei wichtigen Basisbereiche der psychologisch konstruktiven Annäherung an Streitlust.

Die folgenden Feststellungen zum eigenen Konfliktverhalten beziehen sich auf personale Konfliktfaktoren. Mit ihnen sollen die Denkweise und die persönliche Entwicklung in Bewegung gebracht werden.

- Machen Sie bitte mehrere Kopien dieser Seiten.
- Lesen Sie in Ruhe alle 27 Aussagen durch und streichen Sie jeweils die für Sie gültige Beschreibung an. Erkennen Sie Ihre intrapersonale Konfliktstruktur?
- Wie weit sind Ihre Bedürfnisse nach Anerkennung, Durchsetzung, Wertschätzung und Kontrolle in Ihrer Person integriert?
- Auch hier geht es nicht um richtig oder unrichtig. Wichtig ist das bewusste Erkennen der eigenen Struktur.
- Anschließend stellen Sie sich bitte vor, eine Freundin/ein Freund würde diese Aussagen in Bezug auf Sie durchdenken. Versetzen Sie sich in die Rolle dieser Person und streichen Sie jetzt die Aussagen so an, wie Sie meinen, dass diese andere Person Sie sieht. Wie schwer oder leicht fällt es Ihnen, die Sichtweise anderer nachzuvollziehen? Gibt es Unterschiede zwi-

schen Ihrer Selbsteinschätzung und der vermutlichen Sicht des Freundes/der Freundin?

- Zu guter Letzt machen Sie die Probe aufs Exempel und lassen Sie sich von der Freundin/dem Freund bezüglich dieser 27 Aussagen einschätzen. Wie weit reicht jetzt die Übereinstimmung?

Diese Aufgabe ist nicht leicht, weil sie ja voraussetzt, dass Sie mit einer anderen Person ziemlich detailliert über Ihr Konfliktverhalten reden werden. Meine persönliche Erfahrung dazu ist, dass sich eine andere, neue Konfliktkultur im Redenkönnen manifestiert. Wenn Sie wirklich Ihr Konfliktverhalten ändern wollen, sind Übungen wie diese unvermeidlich, weil nur das Sprechen mit anderen über persönliches Konfliktverhalten die konstruktive Vergleichsfindung garantiert.

27 FESTSTELLUNGEN/EINSCHÄTZUNGEN

1.

Meine Rolle ist oft, andere zu führen < > von anderen geführt zu werden.

2.

Ich gerate häufig < > selten in Auseinandersetzungen mit anderen.

3.

Ich bin eher ungeduldig < > geduldig.

4.

Mir fällt es schwer < > leicht, mit anderen zusammenzuarbeiten.

5.

Ich bin oft eigensinnig <> meistens fügsam.

6.

Meine Interessen setze ich nicht sehr leicht <> meistens durch.

7.

Mit Geld kann ich gut <> eher schlecht umgehen.

8.

Ich lüge fast nie <> immer, wenn es nötig ist.

9.

Mir ist Ordnung meistens nicht möglich <> sehr wichtig.

10.

Ich bin gern konsequent <> offen für Abwechslung.

11.

Meistens bin ich fleißig <> oft eher bequem.

12.

Ich habe verflucht oft Pech <> kaum Grund zu klagen.

13.

Mir gehen andere ziemlich oft <> eher selten auf die Nerven.

14.

Mit meiner Einschätzung anderer habe ich mich oft <> meist nicht geirrt.

15.

Ich zeige, dass ich anderen vertraue <> mit Vorsicht begegne.

16.

Ich zeige meine Wünsche nach Nähe möglichst nicht <> sehr offen.

17.

Ich mache mich sehr leicht <> eher schwer beliebt bei anderen.

18.

Ich fühle mich anderen Menschen sehr selten <> oft nah.

19.

Ich bin in Sachen Liebe meistens aktiv <> eher passiv.

20.

Ich glaube, andere schätzen mich als eher wenig <> durchaus attraktiv.

21.

Über die Liebe rede ich nicht gern <> sehr gern.

22.

Meine Geheimnisse teile ich mit niemandem <> nur mit

... ..

23.

Mir gelingt es leicht <> eigentlich gar nicht, anderen etwas vorzumachen.

24.

Ich gebe eher wenig <> meistens viel von mir preis.

25.

Mir fällt es leicht <> eher schwer, Freunde zu finden.

26.

Mich kritisiert man nur selten <> ziemlich oft.

27.

Ich werde von anderen als wenig <> eher stark durchsetzungsfähig gesehen.

Vielleicht möchten Sie diesen Versuch der Selbstwahrnehmung auf Gegenseitigkeit mit mehreren anderen Personen machen?

Das Unbewusste kennt keine Verneinung.
Sie wachte auf und erinnerte sich
an den Traum vom Neinsagen.
Heute werde ich drei Mal Nein sagen.
Du wirst mich verstehen.

3. Kommunikation – Neue Regeln für das Sprechen und Zuhören

Im dritten Kapitel geht es um Kommunikation. Es gibt konstruktive Regeln des Sprechens und des Zuhörens, um die Energie im Konflikt zu transformieren und positiv zu nutzen. Der Konflikt ist der Motor und die Art der Kommunikation ist das Vehikel, das den Streit entweder in Richtung Eskalation oder zur gemeinsamen Entscheidung führt.

Das fängt mit dem schwierigen Neinsagen an: Konfrontation als notwendiger Abstand, als Voraussetzung, um die eigene Position zu erklären. Dann sind positive Ich-Botschaften nötig, um von sich selbst zu sprechen und dem anderen maximale Freiheit zu gewähren. Aktives Zuhören wirkt vertrauensbildend.

Es geht aber auch um Informationen: Missverständnisse unterscheiden sich von Meinungsverschiedenheiten. Die Regeln der konstruktiven Kommunikation im Konflikt sind ein zentrales Thema der De-Eskalation. Sie sind Werkzeuge, um Eskalation und De-Eskalation zu bewirken.

Wer der Sprache aufs Wort hört, entdeckt, wie selbstverständlich Militarismus alltäglich in unserer Rede vorkommt. Was bedeutet das?

Dieses Kapitel enthält viele Übungsaufgaben. Ich weiß, wie

schwer dieses selbstbestimmte Üben fällt, weil man zuerst immer das eigene Scheitern in Kauf nehmen muss. Deshalb geht es auch um den Einsatz aller möglichen Kräfte.

Können Sie Nein sagen?

Kleinkinder sprechen von sich zuerst mit dem Namen, mit dem sie von allen anderen angesprochen werden. Im dritten Lebensjahr entdecken sie das »Ich« und in unserer Kultur auch das »Nein«. Dieser Zusammenhang ist nicht zufällig. Indem das Kind sich selbst nicht mehr in der dritten Person sondern als Subjekt begreift, entdeckt und benennt es zwischen sich und den anderen eine Differenz.

Mit dem Neinsagen wird diese Differenz zur Teststrecke. Das Kleinkind will neugierig einen eigenen Standpunkt erproben. Es handelt sich um Übungen: Was passiert, wenn »Ich« auf Distanz gehe zu denen, die ich liebe und die mich lieben? Kann ich ohne sie sein? Wie reagieren sie auf den Abstand? Wie weit kann ich gehen? Wer macht den ersten Schritt, um zurückzukommen? Was muss ich tun, um wieder in der Liebe sicher zu sein?

Oft wird diese Neinphase des Kleinkindes »Trotzalter« genannt und als Machtkampf definiert. Die ersten Versuche mit Konfliktsituationen sind dann an Erfahrungen von Niederlage und/oder Sieg gebunden. Jedes Widersprechen, eigenes und fremdes, erhält damit die Bedeutung einer Kampfansage.

Diese frühen Experimente mit dem Widerspruch prägen das Oppositions- und Protestverhalten der Person. Die eigene Meinung, der eigene Standpunkt sind Positionsangaben im Verhältnis zu anderen.

Woran denken Sie, wenn Sie das lesen? Wie geht es Ihnen mit dem Neinsagen? Um Ihr Konfliktverhalten zu ändern, sollten Sie darüber nachdenken und sich selbst beobachten.

Widersprechen kann auf verschiedene Weise praktiziert werden. Von brüsker Ablehnung bis zu spitzfindiger Diplomatie steht ein breites Spektrum zur Verfügung. Die Schwierigkeiten und die Formulierungen sind je nach Ansprechpartner höchst unterschiedlich. Sie werden Übungen dazu am Ende des Kapitels finden.

Das Nein ohne Konsequenzen ist weniger als gar kein Widerspruch. Das hat auch der strebsame Jungmanager Pit gemerkt. Ihm fällt auf, dass sein Abteilungsleiter zwar meistens sagt, er habe keine Zeit, wenn man ihn anspricht. Ignoriert man jedoch sein Nein, kann man ihn durchaus in ein Gespräch verwickeln. Pit beabsichtigt, den Abteilungsleiter bald zu überrunden. Ihm ist klar, dass sein Chef inkonsequent ist.

Das Nein ohne Konsequenz unterscheidet sich nur äußerlich vom Nein, das unterdrückt wird. Beide leugnen die Differenz, opfern sie auf dem Altar der Harmoniesehnsucht. Das entspricht dem, was bereits im vorigen Kapitel als Aggression gegen sich selbst und als Vermeidung von Konflikten thematisiert worden ist.

Sigmund Freud hat 1925 der Verneinung einen bemerkenswerten Aufsatz gewidmet. Die Bejahung, sagt Freud, gehört dem Eros an und ist Symbol für die Vereinigung. Die Verneinung ist ein Ergebnis der Ausstoßung und wird dem Destruktionstrieb zugeschrieben. Sie ist die grundlegende Voraussetzung für die Fähigkeit der Unterscheidung zwischen dem Selbst und dem Fremden. Mittels Verneinung befreit sich das Denken und ermöglicht Urteilsfindungen. Die intellektuellen Funktionen entstehen aus dem Spiel dieser Triebregungen.

Auf der Suche nach dem eigenen Standpunkt

Damit wird deutlich, wie unverzichtbar das Nein ist. Es dient als Formel der Opposition, betont die Differenz, befördert damit die Ich-Reife und ist die Wurzel der intellektuellen Urteilskraft. Der Abstand zwischen dem Ich und dem Fremden ist notwendig, wenn es darum geht, eine eigene Meinung zu bilden, diese wiederum ist eine wichtige Voraussetzung für konstruktives Streiten.

Es geht um die Standortbestimmung, um die deutliche Aussage: Ich habe einen Standpunkt!

Wenn man quasi innerlich »aussteigt« und die kommunikative Situation aus der Distanz betrachtet, lassen sich zwei Richtungen der Wahrnehmung ausmachen. Einerseits: Wie verhalte ich mich? Was sage ich? Wie geht es mir dabei? Wie mache ich meinen Standpunkt deutlich? Und andererseits: Was sagt, was meint, was tut der andere? Wo »steht« mein Konfliktpartner?

Der Abstand zwischen diesen beiden Standorten ist spannungsgeladen. Mittels Kommunikation wird die Spannung transformiert: über kreatives Verhandeln, Vergleichen und Vertrauen in die Konsensfindung. Oder mit Strategien und Kalkulation in Gewalt. Wohlgermerkt: Oder! Diese Schritte stellen die Weichen des Konflikts entweder in Richtung De-Eskalation oder Eskalation.

Aktives Zuhören und das Bemühen, zu verstehen und sich in die Situation des anderen zu versetzen, bauen Brücken über den Abstand hinweg. Zwischen den Differenzen bildet die Aufmerksamkeit für den anderen eine Verbindung. Der Abstand bleibt aber deutlich. Und somit auch der eigene Standpunkt. Jetzt wird das Bewusstsein auf die Fragen fokussiert: Um welche Differenzen geht es hier? Wie geht es mir dabei? Was wünsche ich mir in dieser Angelegenheit? Welche Interessen habe ich in diesem Konflikt?

Wahrscheinlich stehen Sie nicht, während Sie das lesen. Darum bitte ich Sie: Stehen Sie auf. Stellen Sie sich so hin, dass Sie von den Füßen aufwärts Ihren Körper auf diesen Standpunkt gut einrichten. Spüren Sie den Boden? Stehen Sie aufrecht? Wie halten Sie Ihre Arme? Atmen Sie gut durch?

Versuchen Sie jetzt, Ihr Gewicht in kreisenden Bewegungen des Körpers zu verlagern, ohne mit den Füßen den Standort zu verlassen. Suchen Sie die Grenzen Ihrer Balancefähigkeit. Bewahren Sie Ihren Standpunkt. Haben Sie sich womöglich so hingestellt, dass Sie irgendwo anstoßen, wenn Sie sich bis an die Grenzen der Balance bewegen? Oder gibt es angenehme Berührungen? Wie viel Abstand brauchen Sie?

Genau so sorgfältig sollten Sie mit Ihrer Meinung umgehen. Meinung kommt von mein ... Haben Sie eine eigene Meinung?

Ein wichtiges Hindernis – Die Begegnung mit Angst und Unsicherheit

Wir analysieren also die Wahrnehmung des eigenen Standpunkts und begegnen sogleich einem Hindernis. Widersprechen und Neinsagen sind mit Irritationen, Unsicherheit und Angst verbunden und behindern sowohl die Aufmerksamkeit als auch das Denken. Vielleicht verwenden Sie für dieses Hindernis nicht das Wort Angst, denn es tritt in diversen Tarnungen und unter vielen Namen auf.

Es geht um die Erfahrungen aus der Kindheit beim Widersprechen. Auch wenn Sie meinen, Sie hätten das alles längst vergessen, bleiben doch Spuren der Erinnerungen an Strafen und Verbote aus frühen Jahren erhalten. Diese Erinnerungsspuren wirken verunsich-

chernd und verhindern die aufmerksame Wahrnehmung der gegensätzlichen Standpunkte.

Unsicherheit und Angst lenken nämlich die Aufmerksamkeit in die Zukunft: Was wird sein ...? Das verengt den Wahrnehmungshorizont auf Kosten der Gegenwart. Der möglichst weite Zeithorizont unserer Aufmerksamkeit ist aber eine entscheidende Schlüsselqualifikation für Konfliktfähigkeit. Warum das so ist, wird im siebenten Kapitel genauer erklärt.

Jetzt geht es darum, Ihre Aufmerksamkeit auf das Hindernis »Angst« zu lenken. Weil es gewissermaßen wie ein Wegweiser funktioniert: Wo die Angst ist, geht es weiter! Wo die Unsicherheit wartet, wartet auch die Chance auf Wachstum und Entwicklung. Der Wegweiser zeigt direkt in das Hindernis hinein.

Hier geht es zuerst wieder um Selbstbeobachtung: Wie und wem gegenüber fällt das Widersprechen schwer? Wie und wem gegenüber fällt es leicht?

Dann sollten Sie ganz bewusst und geplant üben zu widersprechen, und zwar zu verschiedenen Gelegenheiten, gegenüber unterschiedlichen Personen oder zu Texten, die Sie lesen. Möglichst wohl überlegt, wenn es um Spannungen geht, und sich selbst dabei beobachtend, wie in einem inneren Spiegel. Wenn Sie dann auch noch diese Selbstwahrnehmung in Worten formulieren, erkennen und wissen Sie ein Stück mehr von sich selbst.

Das ist der menschliche Weg, Bewusstsein zu schaffen. Wenn wir das, was wir mit allen Sinnen wahrnehmen, in Sprache übertragen und wirklich ganze Sätze formulieren, wird uns etwas bewusst:

Wir begreifen nur das, was wir formulieren können, eben auf den Begriff bringen.

»Wofür wir Worte haben, darüber sind wir auch schon hinaus«, hat Nietzsche dieses Phänomen beschrieben.

Jeder versteht und akzeptiert dieses Grundprinzip, wenn es darum geht, in der Schule oder für den Beruf zu lernen. Dass aber auch das Wissen über uns selbst diese Prozedur verlangt, wird oft nicht erkannt. Denn insbesondere dort, wo Unsicherheit das Denken vernebelt, besteht leider wenig Aussicht auf Erkenntnis.

Ich-Aussagen – Meilensteine auf dem Weg zu konstruktivem Streiten

Wir waren dabei, die eigene Befindlichkeit, Gefühle, Interessen, Wünsche, Absichten bewusst zu machen, den eigenen Standpunkt genau zu ermitteln, konstruktive Kommunikation einzusetzen.

Hier kommen nun zwei unverzichtbare Grundregeln für das Sprechen im Konfliktfall, in der Opposition ins Spiel:

- Erstens: Alle Aussagen sollen immer nur das eigene Befinden benennen. Also: Mir geht es so ..., wenn ich das höre ...! Ich denke so ..., wenn du das sagst ...! Ich fühle mich so ..., wenn ich das erlebe ...! Mein Wunsch ist ...!

Leider neigen wir, wenn wir Differenzen benennen, zu Vorschlägen, was der andere tun oder lassen sollte, und zu Schuldzuweisungen. Etwa so: Du solltest endlich ...! Du sagst immer ...! Du musst aufhören ...! Weil du das ... getan hast, bin ich jetzt ...!

Diese Sätze sollten im Sinn konstruktiver Streitlust vermieden werden.

Außerdem geht es darum, alle Ich-Aussagen positiv zu formulieren. Denn das ist die nächste Falle, in der Streitgespräche oft landen und dann den direkten Weg in die Eskalation nehmen:

Die Aussagen über das eigene Befinden werden negativ formuliert: Ich bin *nicht* länger bereit ...! Ich halte das *nicht* mehr aus ...! Ich will *nicht* so behandelt werden ...! Ich kann *nicht* immer wieder ...! Ich denke *nicht* daran ...!

Diese Worte, die Bedingungen an den anderen stellen: »Du sollst ...«, und die als negative Formulierung »Ich will *nicht* ...« den eigenen Zustand beschreiben, sind leider einfacher zu formulieren als positive Mitteilungen über die eigenen Gefühle und Interessen. Aber diese Worte führen in die Eskalation! Wer sich dieser Tatsache bewusst wird, hat bereits den ersten Schritt getan, um konstruktive Ich-Aussagen zu entwickeln.

- Zweitens: Im Konfliktfall besteht die Gefahr, dass wir unser Verhalten und unsere Bedürfnisse durch Hinweise auf Gewohnheiten oder Traditionen begründen. Wir berufen uns auf Vergangenes, um unseren gegenwärtigen Anspruch zu sichern.

Damit soll der andere unter Druck gesetzt werden. Nicht nur gegen mich und meine Bedürfnisse, sondern auch noch gegen deren überliefertes Recht muss angetreten werden!

Deshalb die zweite wichtige Grundregel: Ich-Aussagen sollen möglichst nur den gegenwärtigen Zustand beschreiben oder zukunftsorientiert sein. Gefühle und Befindlichkeiten sind im Hier und Jetzt zu definieren. Die Interessen weisen in die Zukunft.

Übungen dazu finden Sie am Ende dieses Kapitels.

Halt! Denken Sie bitte über dieses Thema nach. Ich habe anhand der Regeln konstruktiver Rede hier auf etwas hingewiesen, das weit über das Streitenlernen hinausreicht.

Die Fähigkeit, Wünsche, Ziele und Interessen zukunftsorientiert zu formulieren, gehört zur Grundausrüstung von Ich-Stärke. Je mehr Sie sich in möglichst vielen Bereichen des Lebens Ihrer eige-

nen Bedürfnisse bewusst sind, umso sicherer können Sie Ihre Interessen formulieren.

Das klingt wie eine Binsenweisheit. Es ist aber leider ein auffallender Mangel vieler Menschen. Manche wissen viel über berufliche, viele wissen manches über ökonomische Ziele, einige verfügen über klare private Zielvorstellungen. Vage Hoffnungen sind weit verbreitet.

Die meisten von uns wissen, was sie *haben* wollen. Konsumwünsche sind leicht zu wecken. Das persönliche Sein in aller Vielfalt wird dagegen selten bewusst entworfen und definiert.

Freilich gewährleistet diese Definition eigener Interessen nicht deren lückenlose Erfüllung. Ohne eine solche Klärung kann es jedoch nur Zufallsereignisse geben. Stellen Sie sich vor, wir wüssten, was wir wollen und könnten miteinander darüber reden...

In welchen Bereichen sind Sie sich Ihrer Ziele bewusst? Erinnern Sie sich noch an Ihre Interessen, Absichten und Hoffnungen aus einer früheren Lebensphase? Was hat zu den Veränderungen beigetragen? Was bedeutet für Sie, »Erfolg« zu haben? Definieren Sie diesen Begriff nur beruflich und materiell?

Wer etwas wissen will, hat drei wesentliche Fragen zur Verfügung:

Da sind die finalen Fragen des »Wozu?«, die nach Motiven und nach Intentionen hinter allem Geschehen fragen. Sie suchen nach Sinn und Bedeutung und werden nach den Gesetzen der Erkenntnis und des Glaubens beantwortet.

Dann kommen die kausalen Fragen »Warum?«, sie wollen allgemeine Naturgesetzmäßigkeiten finden, um etwas zu erklären. Strukturelle Bedingungen werden als Faktoren zur Begründung von Ereignissen und Verhalten untersucht.

Unvoreingenommen an die Dinge heranzugehen verlangt nach den funktionellen Fragen des »Wie?« – und analysiert das Gesche-

hen im Vorgang. »Gewusst wie« wird zuletzt auf das Nützliche reduziert und als Grundlage für die Reproduktion zur Anwendung gebracht.

Sie sehen, dieser Gedanken-Ausflug zur Frage der Klärung eigener Interessen und Ziele ist mindestens ein abendfüllendes Programm.

Was bedeutet aktives Zuhören?

Kehren wir zurück zu dem eigentlichen Thema dieses Kapitels. Der zweite Kommunikationsbereich betrifft das Gegenüber, den Konfliktpartner. In diesem Zusammenhang geht es um aktives Zuhören, im Sinne von Empathie, also um die Fähigkeit, mit voller Aufmerksamkeit andere wahrzunehmen, um wirklich zu verstehen, wovon der oder die andere spricht, und um sich in den Standpunkt des jeweils anderen hineinzusetzen.

Gespräche bestehen aus Geben und Nehmen, Kommunikation ist ein Tausch-Vorgang. In der Wechselwirkung von Sprechen und Verstehen bildet sich die Bedeutung heraus. Zuhören ist jedoch nicht immer leicht. Das trifft ganz besonders auf das Streitgespräch zu.

Unsere Sinnesorgane sind Filter. Sie filtern aus den vielfach gegebenen Reizen eine persönliche Auswahl für unsere Aufmerksamkeit heraus. Das ist lebenserhaltend. Verschiedene Faktoren strukturieren diesen Vorgang. Manche davon sind uns bewusst, andere eher weniger.

Wenn Zuhören bedeutet, möglichst zu verstehen, was der andere meint, dann sollte dieser Filtervorgang minimiert werden. So wird im Streit die Kommunikation meistens von Unsicherheit und

Aggression bestimmt, gerade auch dann, wenn Machtspiele ausge-
tragen werden oder wenn uns jemand unsympathisch ist. In sol-
chen Situationen werden normalerweise die Filter prompt ver-
stärkt. Dann nehmen wir nur das vom anderen auf, was wir ohnehin
bereits gedacht haben oder längst zu wissen meinten.

Schon im Zuhören werden in Gedanken die eigenen Aussagen
formuliert. Oft wird nach den ersten Worten des Gegenübers be-
reits innerlich an der eigenen Antwort »gearbeitet«. Das sind aber
keine Antworten, sondern ein Sprechen von sich selbst. Keiner
hört wirklich, was der andere sagt. Man wartet nur auf die beste
Gelegenheit, das Wort zu ergreifen. Das steigert beiderseits den Er-
klärungsbedarf. Aber Wiederholung oder Lautstärke fördern die
Eskalation und nicht die bessere Verständigung. In so einer Kom-
munikation fühlen sich alle (zu Recht) nicht verstanden.

Aktives Zuhören bedeutet dagegen, dass es darum geht, den an-
deren so weit wie möglich zu verstehen.

Es heißt aber nicht, dem anderen Recht zu geben.

Wenn Sie im Gespräch Ihrem Gegenüber das Gefühl geben kön-
nen, dass Sie aufmerksam versuchen zu verstehen, verfügen Sie be-
reits über ein wesentliches Instrument zur Transformation der
Spannung in Richtung De-Eskalation. Und die Regeln für diese
Form der Kommunikation sind leicht zu erlernen.

Eigentlich ist aktives Zuhören ganz einfach. Der entscheidende
Schritt führt wieder zur Übersetzung in eigene Worte. Hier bedeu-
tet es, dass Sie das, was Sie hören, mit eigenen Worten zusammen-
fassen.

Also: Ihr Gesprächspartner sagt etwas – und bevor Sie antwor-
ten, fassen Sie seine Worte kurz zusammen. Die Reaktion Ihres
Gesprächspartners lässt Sie erkennen, ob Sie richtig verstanden
haben. Pausen optimieren die Verständigung.

Auch die nonverbalen Informationen werden im aktiven Zuhö-

ren mit einbezogen, weil Kommunikation auf mehreren Ebenen stattfindet. Diese Form der Aufmerksamkeit ist wesentlich erfolgversprechender als das häufig vordergründige Zustimmung, ohne wirklich zu verstehen: Ja, du hast recht – um des »lieben Friedens« willen.

Aktives Zuhören zeigt sich auch in den Fragen, die Sie stellen. Wenn Sie einen Konflikt klären wollen, benötigen Sie ja viele Informationen.

Ich erinnere hier an die drei Fragerichtungen: Wozu? Warum? Wie? Mit Hilfe dieser Fragen können Sie mehr über die Absichten und Interessen Ihres Konfliktpartners erfahren.

Missverständnis und Meinungsverschiedenheit – Ein folgenreicher Unterschied

In schwierigen Beziehungen werden Probleme oft auf die Person projiziert. Dadurch vermischen sich die strukturelle und die personale Konfliktebene, was dann erst recht zu Verwirrungen und Verwicklungen führt.

Projektionen sind interessante Phänomene und listige Mitspielerinnen im Streitfall. Sie bringen uns dazu, Problem und Person zu verwechseln. Die Person wird dadurch gedrängt, sich zu verteidigen. Und schon entsteht erst recht ein Konflikt. Viele Konflikte beginnen mit Missverständnissen, die als solche nicht erkannt worden sind.

Die wichtige Unterscheidung zwischen einer Meinungsverschiedenheit und einem Missverständnis betrifft Fakten und Informationen.

Ein Missverständnis liegt vor, wenn Informationen fehlen und dadurch etwas nicht richtig verstanden wird. Es handelt sich also um einen strukturellen Konflikt: Im Moment fehlen die Fakten. Doch sobald diese Angaben verfügbar sind, wird das gegenseitige Verstehen möglich.

Im Gegensatz dazu liegt eine Meinungsverschiedenheit vor, wenn die Differenz zwischen zwei Standpunkten auch bestehen bleibt, obwohl man einander ganz genau versteht.

Deshalb verlangt der konstruktive Umgang mit Konfliktpotenzial unbedingt genaues Nachfragen und aktives Zuhören. Die Konflikttransformations-Techniken, die in diesem Buch beschrieben werden, können sich nur auf Meinungsverschiedenheiten beziehen. Ein Missverständnis bedarf keiner Einigung.

Aber Vorsicht ist geboten, wenn Missverständnisse auf Personen projiziert und für Meinungsverschiedenheiten gehalten werden oder wenn Missverständnisse durch nicht eindeutige Informationen für absichtliche Täuschung gehalten werden, etc. Wenn Person und Konfliktthema verwechselt werden, also die Person als Streitfall angesprochen wird, entwickelt sich sogar aus jedem Missverständnis eine Meinungsverschiedenheit.

Kommunikationsprobleme sollten unter Anwendung des Verstandes genau analysiert werden. In diesem Zusammenhang ist es immer wieder erstaunlich, wie wenig das Denken eingesetzt wird, wenn es um Konfliktverhalten geht. Generelle Ratschläge wie »darüber reden« oder »besseres Verständnis aufbauen« ändern an der Situation überhaupt nichts. Sicher baut das Miteinander-Reden Empathie auf. Außerdem kann und soll im Smalltalk der Kommunikationsstil des Kontrahenten auf diplomatische Weise herausgefunden werden. Man stimmt sich redend aufeinander ein.

Sobald aber die Absicht spürbar wird, dass durch gezielte streit-

bare Gespräche nur gezeigt werden soll, wer faktisch recht hat, ist man erst recht verstimmt.

Auf die Wortwahl kommt es an

In einer österreichischen Redewendung heißt es »Wir müssen uns zamstreiten!«.

Gemeint ist, wir sollten so miteinander streiten, dass wir zu einer gemeinsamen Entscheidung für unseren Konflikt kommen. Hier wird vorausgesetzt, dass die Streitsache, also irgendeine offene Angelegenheit, im »Zusammenstreiten« zu begleichen wäre. Die Frage bleibt offen, welche Form dieser Streit hätte. Welche Form wäre zu erwarten?

Neben all den Kommunikationsfaktoren, die wir jetzt durchgenommen haben, sind auch die nonverbalen Signale weichenstellend: Wenn Sie optimistisch signalisieren, dass Sie den Konflikt für eine gute Chance halten, einander besser kennen zu lernen, tragen Sie zu einem Klima der Offenheit bei. Wenn Sie Ihren Standpunkt richtig vertreten, zeigen Sie gute Standfestigkeit. Wenn Ihre Körperhaltung Interesse ausdrückt, weil Sie jetzt etwas Neues von dieser anderen Person erfahren werden, signalisieren Sie Zuwendung.

Wenn Sie aber Fluchtreflexe und Unsicherheit andeuten oder Wut und Drohungen signalisieren, eskaliert auch ein gut gewähltes Wort zum Wortgefecht.

Und der Ton macht die Musik! Die Sprache ist ein Gesamtkunstwerk. Und auch ein Bilderbuch. Sicher ist, dass wir in der Kommunikation auch auf Vorstellungen reagieren, die von den Begriffen transportiert werden.

Wenn wir der Sprache aufs Wort hören, entdecken wir, sobald von Konflikten die Rede ist, eine erschreckend große Menge von Begriffen, die aus dem militärischen Wortschatz stammen.

Zum Beispiel das »Rededuell« und die »Wortgefechte«, mit denen wir auf Erfolg »zielen«. Mit den »Streitkräften« bezeichnen wir Soldaten. Wir »nehmen etwas ins Visier«, wir landen einen »Volltreffer«, wir haben eine gute »Taktik« oder setzen »Strategie« ein – und sind uns meistens nicht bewusst, dass diese Begriffe ursprünglich eine militärische Bedeutung hatten.

Die Zivilisierung unserer Gesellschaft, von Dieter Senghaas eindrücklich als Friedenstheorie beschrieben, wird endlich auch unsere Sprache als Ausdruck eines veränderten Bewusstseins erreichen müssen. Moderne wissenschaftliche Sprachkritik analysiert unser Weltbild, das von der Sprache konserviert wird. Dabei zeigt sich, wie selbstverständlich und ohne die ursprüngliche Bedeutung der Worte bewusst zu machen viele Begriffe aus dem militärischen Sprachgebrauch im Alltag existieren.

Dieses Buch zum Beispiel erscheint in der Reihe Berufsstrategie. Doch wer ist sich, wenn das Wort »Strategie« verwendet wird, bewusst, dass es sich um »Die Lehre von der Kriegsführung« handelt? Auch wenn wir keine entsprechenden Assoziationen haben, wird das Wort untergründig von der ursprünglichen Idee beeinflusst.

Vom Kampf zum Konsens – Fünf Streitformen

Zum Schluss bedarf es noch einer sehr wichtigen Klarstellung. Nicht jeder Streit kann zu einer Einigung führen! Es gibt immer

wieder Situationen, die Unterwerfung verlangen. Manchmal ist ein Sieg zur Selbsterhaltung notwendig. Gewinnen und Verlieren kann sicher nicht völlig ausgeschlossen werden. Ob und wie der gute Geschmack erhalten bleibt, wird vom Einsatz der Gewalt bestimmt.

Wenn wir uns um Transformation von Konfliktenergie bemühen, stoßen wir an Grenzen, die von strukturellen oder von personalen Faktoren gesetzt werden. Ich habe jedoch immer wieder die Erfahrung gemacht, dass konstruktive Kommunikationstechniken die Einschätzung und Analyse des Streitverlaufs erheblich erleichtern.

Im Konfliktfall geht es darum, die Situation so weit zu verstehen und zu überblicken, dass für die jeweils notwendigen Entscheidungen optimale Voraussetzungen geschaffen werden.

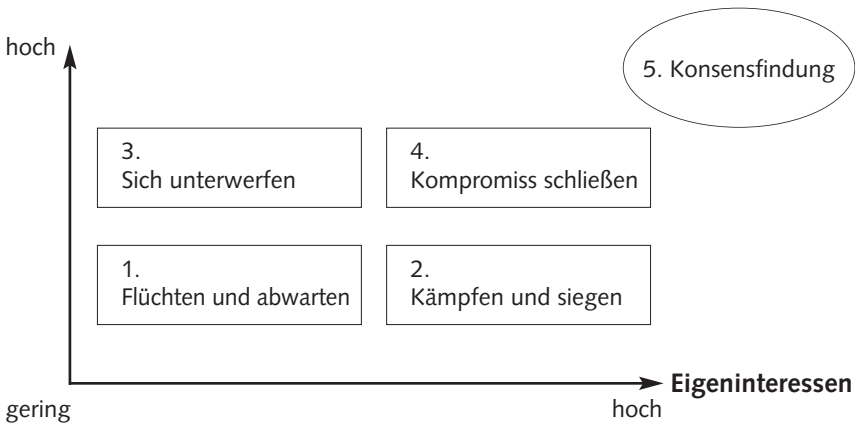
Das folgende Schema zeigt in den gegensätzlichen Parametern, welche Interessen den Streitverlauf strukturieren. Mit diesem Schema können Konfliktsituationen generell bearbeitet werden. Mehr dazu erfahren Sie im Übungsteil des vierten Kapitels.

Hier geht es zunächst um die Darstellung der fünf Streitformen. Sie werden so eingeteilt, dass die Frage nach den eigenen Interessen, also der Sorge um sich selbst, oder nach den Interessen der anderen als Parameter dienen.

1. Wenn die eigenen Interessen und die der anderen gering geschätzt werden, kommt es zu Flucht, Abwarten, Verleugnen und Verdrängen.
2. Wenn die eigenen Interessen hoch, die der anderen aber gering geschätzt werden, setzen wir auf Kämpfen und Siegen.
3. Wenn die Interessen der anderen hoch und die eigenen gering gelten, kommt es zur Unterwerfung.
4. Wenn beide Interessen hoch geschätzt werden, soll ein Kompromiss von jedem ein gewisses Nachgeben erreichen.

5. Die Konsensfindung unterscheidet sich in dieser Darstellung von den anderen vier Streitformen dadurch, dass sie außerhalb der verhandelten Interessensfelder eine neue Idee entwickelt, vielleicht als Paradox, in jedem Fall kreativ.

Interessen der anderen



Diese fünf Streitformen haben in verschiedenen Konfliktsituationen jeweils ihre Berechtigung. Wer über alle fünf verfügt, kann im Konflikt optimal beweglich agieren. Jeder Mensch hat ein gewisses Repertoire. Wer aber üblicherweise immer mit demselben Muster reagiert, zeigt damit, dass nicht die spezifische Konfliktsituation, sondern nur die eigene persönliche Struktur das Verhalten im Streit bestimmt. Das bedeutet, dass in der Situationen nicht die optimale, sondern die einzig verfügbare Streithaltung eingesetzt wird.

Die Herausforderung besteht darin, alle fünf Bereiche zur Verfügung zu haben, je nach Einschätzung des Streitfalls.

Welcher Bereich ist für Sie der meistgenutzte? Und in welchem sind Sie am wenigsten sicher?

Keine Angst vor Streitgesprächen

In diesem Kapitel wurden Kommunikationstechniken vorgestellt, die im Konflikt die konstruktive Transformation der Spannung unterstützen.

Sprache überbrückt die Kluft zwischen dem Unbewussten und dem Bewusstsein. Bilder, Gefühle, Empfindungen transportieren unbewusstes Wissen. Der Übersetzungsprozess verlangt, sie so zu festigen, dass sie wirklich begreifbar werden. Nebulöse Teilstücke in ein Ganzes zusammenzubringen ist eine Voraussetzung für das, was wir Denken nennen. Das gilt generell für alle Erkenntnis.

Der erste Übersetzungsprozess aus dem nicht verfügbaren Wissen des Unbewussten will festhalten, was allzu rasch entschwindet, bevor wir es mit dem Verstand einer Überprüfung unterzogen haben. Dann folgt der zweite Übersetzungsprozess: die Suche nach der bestmöglichen Form. Wie sage ich, was ich denke?

Was wir sagen, wie wir es sagen, in welcher Tonlage und mit welchen Worten, bedarf der Übung. Einerseits habe ich bereits auf die Störungen hingewiesen, die wegen Unsicherheit mögliche Konfrontation verhindern. Andererseits haben wir zu wenig Übung im Konfliktgespräch. Es gibt so viele Möglichkeiten, mit Witz, Diplomatie, paradoxen Kommentaren oder womöglich geistreichen Worten, Nein zu sagen.

Die Kunst der Verneinung zeigt sich in der Fähigkeit, sie im Sinn einer Bejahung zu formulieren.

Und wie schafft man es, im Fall eines Falles solche Antworten zur Verfügung zu haben? Das gelingt durch Üben und Üben und Weiterüben...

Ich hoffe, dass Sie dieses Buch nicht einfach nur durchlesen, sondern sich auch die Mühe machen, die Übungen wirklich durch-

zuführen. Ich weiß, dass selbstbestimmtes Lernen vielen Schwierigkeiten begegnet, wovon eine besonders tückisch ist: Jeder Lernprozess beginnt als Begegnung mit dem eigenen Scheitern. Jeder!

Doch Neugierde oder Druck von außen, Disziplin und die Aussicht auf Erfolg helfen uns durchzuhalten und weiterzumachen. In diesem Sinn wünsche ich Ihnen Ausdauer und gute Erkenntnis in Ihren Streitgesprächen!

Übungen für konstruktive Kommunikation

Die folgenden Übungen sind als Anregungen zu verstehen und zu gebrauchen. Es geht um das Überdenken und Planen der eigenen Schritte in drei Bereichen:

1. Kreative und selbstbewusste Formen des Widerspruchs
2. Möglichst informative Ich-Aussagen, die weder Bedingungen noch Forderungen oder gar Schuldzuweisungen enthalten
3. Aufmerksamkeit für andere durch aktives Zuhören und Bestätigen

Zum Thema Konfrontation durch Widerspruch:

Sammeln Sie die besten Begründungen für das Widersprechen oder Nicht-Widersprechen folgenden (oder anderen!) Personen gegenüber: Weshalb sollten Sie Ihrer Mutter öfter widersprechen? Oder weshalb sollten Sie Ihrer Mutter nicht widersprechen?

	widersprechen	nicht widersprechen
Mutter		
Vater		
Lebenspartner(in)		
Vorgesetzte		
NachbarInnen		
KollegInnen		
FreundInnen		
andere		

Diese Begründungen »für und wider« das Neinsagen sollten Sie mit einer Person Ihres Vertrauens durchsprechen.

Alle diese Übungen potenzieren ihren Gebrauchswert spürbar, wenn Sie das Risiko eingehen, in vertrauensbereiter Offenheit mit einem anderen Menschen darüber zu sprechen.

Zum Thema Konfrontation:

Stellen Sie sich zu den folgenden Situationen die Fragen: Um welche Motivation geht es? Warum zu der Zeit, an der Stelle, mit diesen Menschen? Wie ist es gemeint?

Erfinden Sie kreative Antworten:

- Sie erzählen im Kollegenkreis, dass Ihre Freundin, Ihr Freund verreist sei, dass Sie deshalb den Tennistermin für heute Abend absagen müssten und leider niemanden zum Tennisspielen hätten.

Ein langweiliger Kollege, dem Sie kein gutes Spiel zutrauen, meldet sich: »Ich mache mit.« Er habe zur Zeit auch keinen Tennispartner.

Was sagen Sie?

- Sie sitzen im Zug neben einem Vielredner, der Sie beim Lesen stört. Um Ruhe zu haben, entschließen Sie sich, in den Speisewagen zu gehen.
Auf Ihre Ankündigung, etwas essen zu gehen, steht Ihr Nachbar auch auf, um sich Ihnen anzuschließen.
Was sagen Sie?

- Sie haben Besuch von Freunden, verbringen zu viert einen gemütlichen Sonntagnachmittag mit Kaffee und Kuchen bei Kartenspiel und ruhigem Zeitvertreib. Draußen rüttelt nasskaltes Sturmwetter an den Fenstern. Die Freunde erzählen von einem karibischen Restaurant mit phantastischen Gerichten. Sie lassen sich die Berichte auf der Zunge zergehen.
Spontan laden die Freunde Sie beide zum Abendessen dorthin ein. Aber das Lokal liegt im 30 km entfernten Ort X und Sie sind eigentlich nicht so hungrig, dass Sie bei diesem Wetter hinaus wollen.
Was sagen Sie?

- Sie sind allein zu Hause und telefonieren mit Ihrer Mutter. Sie kritisiert einen Plan, für den Sie sich aber im Einvernehmen mit Ihrem Partner/Ihrer Partnerin entschieden haben.
Was sagen Sie? Unterscheidet sich Ihre Reaktion, wenn Sie mit Ihrem Vater telefonieren?

- Sie feiern einen runden Geburtstag und laden liebe Verwandte und Freunde zu diesem Fest. Man bringt Geschenke. Sie wickeln die vierte Obstschale aus dem Seidenpapier heraus. Das nette Paar von nebenan hat sie gebracht. Sie sagt: »Du kannst sie auch umtauschen, wenn sie dir nicht gefällt.«
Was sagen Sie?

- Ihre Chefin berichtet von einem neuen Auftrag, den sie übernehmen wird und fragt nach Ihrem Interesse bezüglich Mitarbeit in diesem Projekt. Sie bekunden großes Interesse, bedauern aber, dass Sie in der nächsten Zeit keine Überstunden machen könnten, weil Sie Ihre Tochter um 17 Uhr aus dem Kindergarten abholen müssten. Ihr(e) Partner(in) nimmt abends an einer Zusatzausbildung teil.

Sie werden zur Mitarbeit an dem Projekt eingeteilt. Bald kommt es im Team zum Konflikt, weil Sie regelmäßig kurz vor 17 Uhr die Firma verlassen.

Was sagen Sie?

- Sie gehen zu einer Mieter-Versammlung. In dem Haus, in dem Sie wohnen, wird ein Dachausbau geplant. Der Architekt stellt das Bauvorhaben vor. Seine Pläne, die Zahlen und die Art seiner Darstellung wecken erhebliche Zweifel in Ihnen.

Was sagen Sie?

Zum Thema Ich-Aussagen:

Das Neinsagen genügt nicht immer. Jetzt geht es um die Positionsbeschreibung. Wer bin ich? Wie geht es mir? Was wünsche ich mir?

Wir begegnen täglich Situationen, in denen wir etwas erklären oder uns behaupten müssen:

- Wir bekommen nicht, was wir brauchen.
- Unsere Zeit oder unser Vermögen wird ausgenutzt.
- Unsere Rechte werden missachtet.
- Wir erhalten nicht die Unterstützung, die wir verdienen.
- Gut gemeinte Freundlichkeiten stiften Ärger.
- Wir befinden uns in im Dilemma »zwischen Baum und Borke«.

Für unsere Antworten haben wir die fünf Streitformen zur Verfügung:

1. Abwarten oder flüchten
2. Kämpfen und siegen
3. Sich unterwerfen
4. Einen Kompromiss schließen
5. Sich miteinander im Konsens einigen

Ich-Aussagen sind eine der Voraussetzungen, um zur gemeinsamen Einigung zu kommen. Sie übermitteln Informationen, machen keine Vorwürfe und stellen keine Bedingungen oder Forderungen. Eventuell liefern sie Begründungen.

Ich-Aussagen haben drei Bestandteile:

1. Zuerst wird der Bezug zu dem Ereignis hergestellt. Die Situation, die Tatsachen werden beschrieben. Hier werden nicht Motive gedeutet oder Verhalten interpretiert, sondern möglichst objektiv Fakten beschrieben. Wenn das oder jenes geschieht ...
2. Dann wird die eigene Befindlichkeit in Worte gefasst. Das können Gefühle oder eigene Verhaltensreaktionen sein. ... geht es mir so ...
3. Jetzt folgt die Darstellung Ihrer Wünsche und Interessen. ... ich hätte gern ...

Je weniger Bedingungen und Forderungen an andere mit Ihren Bedürfnissen verknüpft werden, umso offener werden diese Darstellungen ankommen. ... ich wünsche mir ...

Eventuell kann hier noch die Begründung angehängt werden, warum Sie dieses Bedürfnis haben.

... weil ...

Dazu ein paar Beispiele:

- Sie haben eine Verabredung. Bevor Sie die Firma verlassen wollen, bittet ein Kollege Sie um Unterstützung. Er braucht schnell mehrere Kopien seines 50-Seiten-Manuskripts. Welche Ich-Aussage formulieren Sie?
- Sie erfahren, dass eine gute Freundin für zwei Tage in der Stadt, in der Sie wohnen, zu Besuch war, sich aber gar nicht bei Ihnen gemeldet hat. Statt beleidigt zu sein, überlegen Sie sich eine gute Ich-Aussage und rufen sie an.
- Sie kommen nach Hause und erzählen von dem witzigen Zwischenfall, der heute Nachmittag in Ihrer Firma stattgefunden hat. Auf einmal reagiert Ihre Partnerin/Ihr Partner unvermittelt: »Lass mich endlich in Ruhe, ich will nichts mehr hören!« Überrascht von dieser unerwarteten Attacke formulieren Sie eine Ich-Aussage.
- Ihr Chef ruft sonntags abends an, um Ihnen mitzuteilen, dass er morgen früh zu einer wichtigen Verhandlung fliegen muss und einige Unterlagen benötigt, die Sie letzte Woche ausgearbeitet hatten. Sie antworten mit einer passenden Ich-Aussage.
- Sie kommen nach Hause und werden von mehreren Familienangehörigen Ihres Partners/Ihrer Partnerin begrüßt. Sie hatten

aber nach einem sehr anstrengenden Tag einen ruhigen Abend geplant. Deshalb sagen Sie:

- Sie nehmen an einer Fortbildung teil. Die Ankündigung hatte mehr versprochen, als dann eingehalten wurde. Das Resultat war ziemlich enttäuschend. Zum Abschluss findet ein Evaluierungsgespräch statt. Sie bereiten Ihren Beitrag als Ich-Aussage vor.
- Sie stehen nach Büroschluss im Supermarkt an der Kasse mit dem vollen Einkaufswagen und denken an die Organisation der nächsten Stunde: Eingekauftes auspacken, Wäsche in die Maschine, Abendessen herrichten... Ihnen wird klar, dass die Verteilung der Hausarbeit definitiv aus dem Gleichgewicht geraten ist. Sie servieren zum Abendbrot eine Ich-Aussage.

Wenn Sie mir bis hierher gefolgt sind, hatten Sie wahrscheinlich schon mehr als einmal den Eindruck, dass das alles sehr kompliziert klingt. Vielleicht sogar zu kompliziert? Kommt Ihnen diese Art des Sprechens »unnatürlich« vor?

Dazu meine Gegenfrage: Wie »natürlich« ist ein Computer? Die moderne Medien- und Kommunikationstechnik wirkt äußerst kompliziert, solange man damit nicht umgehen kann. Wir lernen, indem wir tun, was wir lernen wollen.

Zum Thema aktives Zuhören:

Der dritte Teil der Kommunikationsübungen betrifft den Prozess der Empathie, das Sich-Einstimmen auf andere. Aufmerksames Zuhören ist eine vertrauensbildende Maßnahme. Im weiteren Sinn

bezeichnet das Modewort »Feed-back« auch einen Aspekt des aktiven Zuhörens.

Es geht darum:

- Interesse zu zeigen, Fragen zu stellen und möglichst viele Informationen zu erhalten,
- für Inhalt und Form der Botschaft und für die Person Aufmerksamkeit zu zeigen,
- den Sinn des Gehörten zusammenfassend wiederzugeben, und zwar ohne eingebaute Antworten oder Interpretationen,
- die eigene Antwort erst zu entwerfen, wenn diese Zusammenfassung akzeptiert worden ist,
- nicht vorzugeben, etwas zu verstehen, das Sie nicht wirklich verstanden haben,
- sich und anderen im Gespräch Denkpausen zu gestatten,
- die Bedeutung in der Wechselwirkung von Sprechen und Verstehen zu finden.

Dazu folgende Übungen:

1. Denken Sie an drei Personen, die Ihnen nahe stehen, mit denen Sie Schwierigkeiten haben. Überlegen Sie sich mindestens jeweils eine gute Begründung, die dafür spricht, die Beziehung zu diesen Personen zu verbessern.
2. Finden Sie für jede dieser drei Personen im Sinn von Smalltalk ein Thema, das geeignet wäre, ins Gespräch zu kommen, ohne direkt heikle Punkte zu berühren.
3. Formulieren Sie in Gedanken Ich-Aussagen, die sich auf die Spannungen mit diesen drei Personen beziehen.
4. Entwickeln Sie Pläne, um möglichst günstige Situationen zu schaffen, ohne Druck und in angenehmer Atmosphäre mit die-

sen Personen Gespräche zu führen. Wenden Sie die Kommunikationstechniken an, die Sie geübt haben.

5. Nehmen Sie sich Zeit für Denkpausen!

Wenn es Dir gelingt,
einen Engel zu erkennen,
sei Dir bewusst, dass Du Glück hast.
Sie sind außerirdisch schnell.
Untrainierte Augen
halten sie für Geistesblitze.

4. Das Eskalationsstufenmodell – Orientierungshilfe in Streitsituationen

Das vierte Kapitel bietet einen Übersichtsplan für Streitsituationen. Um sich im Konfliktgeschehen auszukennen, werden Orientierungshilfen benötigt. Die Darstellung der neun Eskalationsstufen (nach Friedrich Glasl) dient dem Verständnis von Konfliktentwicklungen.

Wer sich mit den Eskalationsstufen auskennt, lernt rasch einzuschätzen, wo sich die Streitparteien in der Entwicklung des Konflikts befinden. Wie auf einer Wanderkarte können die Strecken und die Wendepunkte vom Anfang der Spannung über die Stationen der Debatten, Untergriffe und Drohungen bis zum Angriff und womöglich zum katastrophalen Ende nachvollzogen werden.

Diese Orientierungshilfe im Konfliktverlauf sollte wie Lesen, Schreiben und Rechnen zur Allgemeinbildung werden. Wer jederzeit einschätzen kann, auf welcher Eskalationsstufe sich die Konfliktparteien befinden, verfügt über ein entscheidendes Hilfsmittel, um Abstand zu halten zur Anziehungskraft der Eskalation.

Die gefährliche Dynamik der Eskalation

»Was du da vorhast, ist kompletter Unsinn! Du kannst genauso gut das Geld zum Fenster hinauswerfen. Aber du hast ja noch nie vernünftig gewirtschaftet. Das hat schon Katharina zur Verzweiflung gebracht!«

»Von dir muss ich mir diesbezüglich wirklich nichts vorwerfen lassen. Du bist ja nicht einmal fähig, deinen eigenen Lebensunterhalt zu sichern. Geld einnehmen ist eben wesentlich schwieriger als es auszugeben. Verdiane erst einmal ordentlich!«

»Glaubst du, ich finde es toll, dass meine Arbeit schlecht bezahlt wird? Aber typisch, wenn deine Argumente nichts mehr bringen, wird mir meine Situation vorgehalten. Ich sage dir, aus dieser Geschichte wird nichts!«

»Gut, wenn du meinst, dann werden wir es ohne dich machen. Auf Kurt kann ich mich verlassen. Du wirst schon sehen, was du davon hast, an allem immer herumzunörgeln.«

»Ich warne dich, wenn du das wirklich durchziehst, dann ...«

Am Ende dieses Kapitels sollten Sie im Stande sein, solche Streitsituationen anhand folgender Fragen zu analysieren: In welchen Eskalationsstufen wird hier gestritten? Wo und bei wem kann ein Wendepunkt markiert werden?

Wenn Sie sich zu erinnern versuchen, wie ein Streit eskalierte, in dem Sie mitgewirkt haben, dann können Sie die Entwicklung jeder Stufe der Eskalation nachvollziehen. Sie werden feststellen, dass ganz bestimmte typische Worte und Ereignisse jeweils die nächste Eskalation einleiteten, und dass man sich gegenseitig immer weiter hineingezogen hat.

Es gibt neuralgische Themen, die im Konfliktfall zügig in die Eskalation führen: Geld und Liebe, religiöser und nationaler Glau-

be. Da kommt es im Streit schnell zu Drohungen und zu Gewalt. Die Basis-Mechanismen der Eskalationsdynamik wirken aber in jedem Konflikt, im Familiendrama oder im Job-Mobbing, im Grenzkonflikt der Nachbarn oder im Streit von Kindern.

In der Eskalation wirken Mechanismen, die stärker als jede Vernunft sind. Sie bilden ein Wechselspiel von zunehmend negativen Gedanken und wachsender Frustration mit gleichzeitiger Fixierung auf den Konfliktgegner. Die ursprünglich eigenen Interessen werden oft ganz aus den Augen verloren, weil es nur noch darum geht, in diesem Streit zu gewinnen.

Um sich diesem Sog zu widersetzen und sich im Konfliktgeschehen auszukennen, sind die Eskalationsstufen eine gute Orientierungshilfe. Sie sind einzeln deutlich unterscheidbar. Die Definition ihrer Inhalte bildet Markierungspunkte, die Entfernungen von einer möglichen konstruktiven Konsensfindung anzeigen.

Ein kurzer oder längerer Austausch von Standpunkten, Beschuldigungen oder Drohungen auf einer Stufe wird durch eine einseitige oder beidseitige Aktion dynamisiert. Dadurch wird die Eskalation auf die nächste Stufe gesteigert. Die Konfliktparteien erleben deutlich, dass sie zu »härteren Waffen« greifen müssen.

Jede Steigerung auf die nächste Stufe ist durch einen deutlichen Wendepunkt markiert. Die verbale Gewalt, mit der vorgegangen wird, beschleunigt die Eskalation, führt dann zu Drohungen und zuletzt zu physischer Gewalt. In ihrer Steigerung bedeutet Konflikteskalation immer Gewalt. Diese zerstörerische Kraft entzieht sich irgendwann jeder menschlichen Kontrolle.

Das Phasenmodell der neun Eskalationsstufen – Eine Übersicht

In der Darstellung der neun Eskalationsstufen beziehe ich mich auf Friedrich Glasl, der das Phasenmodell der Eskalationsstufen als abwärts gerichtet beschreibt. Die Steigerung in Abwärtsrichtung bewertet den moralischen Abbau, der mit dem Ansteigen des Gewaltpegels einhergeht.

Strukturelle und personale Faktoren sind im Konflikt eng miteinander verwoben. Gewalt äußert sich in verbaler, psychischer, körperlicher und materieller Machtanwendung. Die Wechselwirkung und gegenseitige Bedingung von Gewalt mittels Worten oder Fäusten oder materieller Unterdrückung wird in der Eskalation zu einem sich selbst verstärkenden Teufelskreis. Die größte Gefahr im Konflikt geht von der permanenten Eskalation aus. Wenn nur noch Sieg oder Niederlage immer geringere Handlungsalternativen zulassen, gerät der Konflikt außer Kontrolle. Krieg ist zuletzt der Gewaltakt, der den Gegner zwingen soll, sich zu unterwerfen.

Die De-Eskalations-Kompetenz ist von enormer Bedeutung im sich steigernden Streit. Zu dieser Kompetenz, die Energie des eskalierenden Konflikts in konstruktive Kooperation und Konsens zu transformieren, benötigen wir Informationen über die Entwicklung von Eskalation.

Wer die Redewendungen und Verhaltensweisen, die jeweils einer Stufe der Eskalation zugeordnet werden können, rasch erkennt, kann sich konsequent und nachdrücklich auf De-Eskalation ausrichten und stufenweise die Kommunikation zur konstruktiven Form transformieren.

Die Bedeutung von strukturellen Faktoren in der Eskalation verlangt nach einer genauen Analyse der Streitsituation. Welche Ver-

änderungen von Strukturen könnten personale Faktoren beeinflussen? Und in welcher Weise?

Die neun Eskalationsstufen gliedern sich in Abschnitte von dreimal drei Stufen:

Die ersten drei Stufen beschreiben die entscheidende Teilstrecke, auf der sich zeigt, ob sich die Auseinandersetzung auf konstruktive oder destruktive Weise entwickeln wird. Der übliche Verlauf der ersten drei Stufen in Richtung Eskalation wird häufig gar nicht bewusst als Konflikt oder Streit wahrgenommen. Das stärkt die destruktive Karriere der Energie. Die Chance zur konstruktiven Transformation ist umso größer, je früher die Spannung bewusst aufgenommen wird.

Hier, in diesen ersten drei Stufen entscheidet sich, ob der Konflikt in eine so genannte »Win-Win« Situation transformiert wird. In einem solchen Fall gewinnen beide aus den Erfahrungen der Spannung. Ausschlaggebend ist das möglichst frühe, bewusste Aufgreifen der Konfliktenenergie.

Die nächsten drei Stufen markieren den Weg der beginnenden offenen Gewalt, wenn die Konfliktparteien zu Gegnern werden. Hier wird darum gekämpft, wer gewinnen und wer verlieren wird. De-Eskalation erfordert hier bereits Vermittlung. Die Auswirkungen beginnender Gewalt hinterlassen erste Verletzungen. Wir neigen dazu, die Gewalt der Rede zu unterschätzen (jedenfalls der eigenen Worte). Schmerzhaftes Erinnerungen an verbale Angriffe beweisen jedoch, wie zerstörerisch Worte sein können.

In den letzten drei Stufen geht es nur noch um Gewalt. Hier kann keine der Konfliktparteien gewinnen. Sieg wird nur noch in der Zerstörung gesehen. Die Vernichtung des Gegners ist das Ziel. Eigene Verluste werden als unvermeidbar hingenommen.

Selbst professionelle Vermittlung kann nur noch schadensbegrenzend wirken. Es geht um die schwierigen Fragen der Wiedergutmachung und Versöhnung auf den Trümmern des Kriegsgeschehens.

Die ersten drei Stufen: Spannung, Debatte, Taten

Spätestens seit Sigmund Freud wissen wir, wie enorm bestimmend die Dynamik des Unbewussten unser Denken und Verhalten beeinflusst. Aber wir haben auch gelernt, dass Triebverzicht und Kulturleistung ziemlich viel miteinander zu tun haben. Der rote Faden der Zivilisationsgeschichte führt durch das Labyrinth der Selbsterkenntnis.

Das heißt, es wäre töricht anzunehmen, wir könnten unser Verhalten im Konflikt ganz und gar vernünftig kontrollieren. Aber sicher können wir lernen, um einiges vernünftiger mit Konflikten umzugehen.

Dieser vernünftige Umgang betrifft ganz besonders das Verhalten in den ersten drei Eskalationsstufen. Es geht darum, die Spannung zu transformieren. Hier bieten sich die entscheidenden Gelegenheiten, um aus der Konfliktenenergie positive und konstruktive Aktionen zu entwickeln. Der Friede beginnt im Streit.

In dieser Phase der ersten drei Stufen entwickelt sich die Konfliktspannung entweder in Richtung Gewalt oder sie wird bewusst in gemeinsam akzeptable und nachhaltige Entscheidungen transformiert.

Spätestens seit wir in einer Demokratie leben, haben wir selbst die Verantwortung für die Gewalt in unserer Gesellschaft, sowohl

im persönlichen Umgang mit Konflikten als auch auf gesellschafts-politischer Ebene.

Um die Entwicklung der Eskalation zu veranschaulichen, werde ich die Entwicklung eines Konflikts parallel zur Darstellung der einzelnen Eskalationsstufen beschreiben.

Die Geschichte spielte im Büro einer Internationalen Organisation in Wien. Zwei Teams arbeiteten an der Vorbereitung einer großen Konferenz. Beide Arbeitsgruppen wurden von erfahrenen Spezialistinnen geleitet. Anna war zuständig für die Gruppe, die Räume, Unterbringungen, Catering und Hilfskräfte für die Konferenz organisierte. Carls Gruppe organisierte die Herstellung von diversen Konferenzunterlagen: Einladungen, Prospekte, Arbeitspapiere und Presse-Informationen.

Die Vorbereitungen der Konferenz waren extrem aufreibend, weil im Gastland Marokko immer wieder organisatorische Probleme aufkamen, die von Wien aus schwer zu regeln waren. Zwischen Anna und Carl kam es oft zu kleineren Spannungen, die aber als Begleiterscheinung der Stress-Situation deklariert wurden. Im Übrigen waren die beiden auch vorher nicht besonders gut miteinander ausgekommen.

Der Leiter dieser Abteilung wollte nach der Konferenz den Abschied aus jahrzehntelanger Arbeit in diesem Büro nehmen und in Pension gehen. Die Nachfolge für ihn war noch nicht geregelt. Allgemein war bekannt, dass er Anna protegierte. Allerdings wurden bereits mehrere gleichwertige Abteilungen von Frauen geführt, so dass jetzt wahrscheinlich ein Mann in die engere Wahl kommen würde.

Stufe 1: Spannung

Jeder Konflikt beginnt mit Spannungen. Gelegentliches Aufeinanderprallen von Meinungen gehört aber zur lebendigen Kommunikation und wird deshalb nicht unbedingt als Anfang eines Konflikts wahrgenommen.

Im Konfliktfall nehmen die Meinungen dann starre Formen an, Standpunkte werden gegeneinander abgegrenzt. Der Verdacht kommt auf, dass es tiefer liegende Ursachen für die gegenseitigen Verstimmungen geben könnte.

Die Weichenstellung zur Konflikttransformation in eine konstruktive Richtung liegt hier im bewussten Umgang mit der Spannung, sie ist also unbedingt aufmerksam wahrzunehmen und zu thematisieren, wobei Zeitpunkt, Ort und Form dieses Redens richtungweisende Bedeutung haben. Jedes Bedingen und Fordern wirkt kontraproduktiv.

Streitformen wie Flüchten, Abwarten, Beschwichtigen oder Verleugnen führen in die destruktive Eskalation.

In der Kommunikation mit den marokkanischen Vertragspartnern kam es hin und wieder zu Überschneidungen von Annas und Carls Aktionen. Die gereizte Tonlage zwischen ihnen war dann jeweils unüberhörbar.

Sie hatten aber keine Zeit, über die kleinen heiklen Reibereien zu reden. Um des lieben Friedens willen wollten sie die Verstimmungen gern übergehen. Viel wichtiger war ja das Ziel, nämlich eine perfekt funktionierende Konferenz vorzubereiten.

Stufe 2: Debatte

Der Übergang von der ersten zur zweiten Stufe zeigt sich daran, dass hier Strategien und Konkurrenz die Kommunikation bestimmen. Taktik wird als angemessenes Mittel für die Situation eingesetzt.

Die Gegensätze treten deutlich hervor. Gespräche werden zum Streit und münden im Austausch von logischen Standpunkten, Behauptungen und Provokationen, um sich gegenseitig unter Druck zu setzen.

Wenn der Ärger oder die Kränkung dazu führen, dass man innerlich gegen den anderen »rüstet«; oder dass sich die Kleinigkeiten summieren und man mit kleinen Pfeilen »zurückzuschießen« beginnt, so verweist die militante Wortwahl bereits auf die beginnende Gewalt.

Die konstruktive Form dieser Stufe besteht in der Anwendung von Kommunikationstechniken des Dialogs, die im vorigen Kapitel vorgestellt worden sind. Hier darf kein »Wortgefecht« stattfinden, aber die Spannung soll bewusst gemacht werden, um auf beiden Seiten Einsicht zu ermöglichen.

Als Anna bei einer wichtigen Bestellung von der marokkanischen Seite aufgefordert wurde, die Vereinbarung von ihrem »Chef« unterschreiben zu lassen – und als sich herausstellte, dass Carl gemeint war, ergab sich eine Debatte.

Wieso hatte Carl mit Annas Vertragspartnern etwas zu bereden gehabt?

Eine zufällig, irrtümlich in seinem Team gelandete Nachricht war von ihm beantwortet worden.

Wer mischt sich da in fremde Angelegenheiten? Wer unterstellt wem hier unlautere Absichten?

Mit wenigen, aber heftigen Worten wurde der Konflikt erledigt. Worauf man sich wieder auf die Arbeit konzentrierte.

Stufe 3: Taten statt Worte

Den Parteien geht es jetzt in erster Linie darum, die eigenen Absichten durchzusetzen und den anderen im Erreichen seiner Ziele zu bremsen.

Der Übergang zur dritten Stufe entsteht durch reales Handeln. Wenn das Vertrauen in Worte fehlt oder die Sprache nicht ausreicht, um die Gefühle auszudrücken, erfolgt der Abbruch von Gesprächen nach dem Motto: »Reden hilft sowieso nicht.« Man zeigt, was man meint, indem man es tut. Auf dieser Stufe tritt deutlich Beschleunigung auf, weil die Entschlossenheit überwiegt, sich gegen den anderen zu beweisen und durchzusetzen.

Aber diese dritte Stufe kann in ihrer Deutlichkeit dazu führen, dass der Konflikt endlich als solcher wahrgenommen wird. Die Spannung und die Debatte könnten wie eine allgemeine kleine Auseinandersetzung wirken, solange die Wahrnehmung für Konfliktsituationen noch nicht geschult ist.

Und die dritte Stufe eignet sich durchaus für konstruktive Interventionen. Aufmerksames Sprechen und Hören hat bis zu diesem Schritt dazu geführt, mehr über den Standpunkt, die Wünsche und Interessen des anderen zu wissen. Jetzt geht es also um die »Taten« im Sinne der Konsensfindung.

Vor Ort, in Marokko, wurden die letzten Vorbereitungen getroffen und Carl nahm die Vorteile, als Mann in Verhandlungen leichter voranzukommen, mit deutlicher Genugtuung zur Kenntnis. Sein Auftreten wurde von marokkanischen Mitarbeitern und Mitar-

beiterinnen so interpretiert, als ob er Annas Chef wäre. Carl demonstrierte auch Anna gegenüber, dass ihm diese Position zustünde.

Der Konflikt war mittlerweile offensichtlich, wurde aber weiterhin nicht thematisiert.

In den ersten Eskalationsstufen entwickeln die Konfliktparteien ihre Standpunkte. Den Erklärungen der anderen Partei wird Widerstand entgegengesetzt. Das kann mit Durchsetzungs- und Beharrungswillen geschehen, dann wird die Debatte bereits so geführt, dass sie Vorwarnzeichen für heftigere Angriffe enthält.

Die Konfliktenenergie richtet sich darauf, Recht zu behalten. Beide wollen *die richtige Lösung* selbst finden. Dahinter steht das Denken, dass es tatsächlich eine richtige Lösung für alles gibt – als wäre der Konflikt ein geschlossener Raum und es gäbe nur eine Öffnung hinaus. Und die heißt: eine richtige Lösung.

Die Konsensfindung soll deshalb möglichst viele Kommunikationsebenen des Konflikts mit einbeziehen. Je mehr Bedeutungen herausgefunden werden, umso konstruktiver entwickelt sich der Prozess. Im siebenten Kapitel werden Sie für die Vorbereitung von Verhandlungen die passenden Anleitungen finden.

Ein Konsens unterscheidet sich vom Kompromiss insofern, als es nicht um Zugeständnisse geht, sondern um etwas Neues, einen Ort des gemeinsamen Dritten. Hier liegt ein eminent wichtiger Unterschied zum Kompromiss, der bekanntermaßen beiderseitiges Nachgeben verlangt. Der Konsens wird aus der Konfrontation entwickelt. Erst im Zuge der Gegenüberstellung kann endlich das Gemeinsame sichtbar werden.

Der Konsens steht deshalb als fünfte Streitform außerhalb der zunächst üblichen »Lösungen«. Es handelt sich um eine kreative Vergleichsfindung in einer für beide Seiten akzeptablen und nach-

haltigen Vereinbarung. Es geht um Bündnisfähigkeit durch die Konflikte hindurch.

Der Konsens löst den Konflikt nicht auf. Die Erfahrung der Spannung und das Wissen um die gegensätzlichen Standpunkte bleiben erhalten. Die Erinnerung an den Konflikt verweist immer wieder auf die Schwierigkeit, in Freiheit bündnisfähig zu sein.

Die mittleren Stufen: Koalitionen, Gesichtsverlust, Drohungen

Für die nächsten drei Eskalationsstufen gelten nicht mehr die gemischten Gefühle, die zwischen Kooperation und Konkurrenz schwanken, sondern es geht um Sieg oder Niederlage. Feindselige Haltungen sind auf allen Stufen erkennbar. Das eigene Ansehen soll unangefochten bleiben, das Selbstbild wird positiv überhöht.

Die Unterstützung von Außenstehenden wird gesucht, man bildet Koalitionen.

Von der Gegenpartei wird ein Pauschalbild fixiert, das als Feindbild zum Ziel der Angriffe wird. Es geht darum, den Gesichtsverlust des Gegners herbeizuführen. Man vergewissert sich der Unterstützung durch Sympathisanten.

Jede Seite versteht sich als »nur reagierend« auf die jeweils andere. Beide streben nach Parität im Zufügen von Schaden und greifen mehr und mehr zu Drohungen. Gewalt im Denken und in den Worten nimmt zu.

Die Parteien geraten in die Scherenbewegung von Druck und Spannung: Weil der Bewegungsrahmen sich verengt, wird das irrationale Verhalten stärker.

Stufe 4: Koalitionen

Im Übergang zur 4. Stufe ergibt sich ein neues Bild: Man fühlt sich im Recht und macht den anderen für das eigene Verhalten verantwortlich, weil man selbst ja nur auf den anderen reagiert.

Für die eigene Situation wird symbolisch oder real Verstärkung gesucht. Das heißt, man spricht über den anderen und sein Verhalten mit Partnern und Freunden. Man bildet Koalitionen und konfrontiert den Konfliktgegner mit Rückenstärkung.

Um den eigenen Standpunkt zu behaupten, wird die Gegenpartei durch Gerüchte und üble Nachrede in Pauschalbildern denunziert. Man sucht Unterstützung und idealisiert das eigene Verhalten, um dem anderen zu schaden. Die Arena weitet sich aus.

Im Sinn von De-Eskalation ist Vorsicht geboten, wenn mit anderen über Konfliktpositionen gesprochen wird. Parteilichkeit und üble Nachrede sind weit verbreitet und ansteckend wie Husten und Schnupfen.

Konstruktive Gespräche mit Außenstehenden sollten die Standpunkte beider Parteien reflektieren. Deshalb sind besonders auf dieser Stufe alle nicht betroffenen Personen in der Rolle als Vermittler sehr hilfreich.

Sowohl Anna und Carl als auch ihren Teams war jetzt klar, dass hier ein Konflikt schwelte. Mit gezielten Bemerkungen und bedeutsamen Nebensätzen vergewisserte man sich möglicher Rückenstärkung im Kollegen- und Freundeskreis. Strategien wurden auf beiden Seiten entwickelt und Koalitionen geschmiedet. Die Konkurrenz wurde zur offenen Gegnerschaft. Niemand trat vermittelnd auf, alle Beteiligten wurden zu Parteilichkeit verpflichtet.

Stufe 5: Gesichtsverlust

Jetzt entwickelt sich Feindschaft. Vom Gegner wird ein Feindbild fixiert, das dazu dient, eigene Gemeinheiten zu rechtfertigen. Man will die Gegenseite durch Untergriffe aller Art bloßstellen. Die Angriffe richten sich gegen Schwachstellen und Empfindlichkeiten der Gegenpartei. Ziel ist der gegnerische Gesichtsverlust. Die Attacken sollen die Identität des anderen beschädigen.

Irrationale Vorstellungen verschmelzen mit Wirklichkeitsbildern.

Der grundlegende Vertrauensbruch ist gegenseitig. Jede Kommunikation wird durch den Teufelskreis gegenseitigen Misstrauens vergiftet. Parität im Zufügen von Schaden durch Radikalisierung wird hingenommen. Die Aktionen werden zuletzt fanatisch.

Von hier an wird es sehr schwer, die Eskalation ohne vermittelnde Hilfe von Dritten zu stoppen. Interventionen werden von den Konfliktparteien nur unter genauer Einhaltung von konstruktiven Gesprächsstrukturen und unparteiischer Beratung akzeptiert. Kreative Angebote sind nötig, um der Eskalationsdynamik zu entkommen.

Verletzungen können nicht ungeschehen gemacht werden, sie sind mit Aufmerksamkeit und Geduld zur Kenntnis zu nehmen. Damit sind nicht nur die Kränkungen der gegnerischen Partei gemeint, sorgfältige Konfliktkultur ist auch im Umgang mit eigenen Verletzungen angebracht.

Zum Ende der Konferenz nutzte Anna geschickt die erste Gelegenheit, um mit dem Abteilungsleiter über den Konferenzverlauf zu sprechen. Sie hatte sich auf dieses Gespräch sehr gut vorbereitet und ließ gezielten Darstellungen über ihre Benachteiligung als Frau in der Zusammenarbeit mit marokkanischen Vertragspart-

nern auch indiskrete Bemerkungen über Carls männliche Überheblichkeiten folgen.

Carl beschwerte sich seinerseits in einem ‚offenen Brief‘ im Bulletin des Konferenzberichts über die Zumutungen, als Mann in der Hektik der Konferenzvorbereitung auch noch von unflexiblen Verhandlungsformen und weiblichen Machtansprüchen belastet zu werden. Jeder wusste, wer gemeint war.

Stufe 6: Drohungen

Die Parteien versuchen jeweils, die Gesamtsituation unter Kontrolle zu bringen. Drohungen sollen die eigene Macht beweisen.

Der Handlungsspielraum wird immer enger. Das führt immer weiter in die Radikalisierung und zu gedachter Gewalt. Die inneren Dialoge gegen den Feind wuchern im Bösen. Explosive Ausbrüche sollen den anderen einschüchtern.

Zuletzt formulieren die Gegner mit ihren Drohungen Ultimaten: »Wenn nicht, dann ...«. Die Konsequenzen sollen der Gegenpartei möglichst keinen Ausweg lassen.

Der Abteilungsleiter hatte nun, da die Konferenz beendet war, endlich den Ernst der Lage erkannt und bestellte eine professionelle Konfliktvermittlerin, um die Situation zu klären.

Mittlerweile wurden bereits Gerüchte kolportiert, wer wem gedroht hatte, wer die gegnerische Partei unterstützen würde, etc. Die zukünftige Besetzung dieser Abteilungsleitung drohte zum Alptraum zu werden, wer auch immer diesen Job einnähme.

Es geht nur noch um die Frage: »Wer wird den anderen besiegen?« Hier erfordert De-Eskalation zuallererst, die Gewalt in den Worten

und Gedanken beider Parteien bewusst zu machen und zu beenden.

Nur professionell durchgeführte Interventionen sind in der Lage, diese Wirkung auf beide Gegner auszuüben. Vermittlung setzt Geduld voraus!

Der Konflikt wird in dieser zweiten Phase eine Auseinandersetzung um Werte. Es kommt zu direkten und harten Konfrontationen der unterschiedlichen Auffassungen. Beide Parteien sind darauf fixiert, die Ideen des Gegners als wertlos zu diffamieren. Jede Seite bindet Koalitionspartner an sich und verpflichtet diese zu Parteilichkeit.

Es geht ganz klar darum zu gewinnen – oder zu verlieren: Du oder ich. Ihr oder wir. Also wird Entschlossenheit demonstriert. Irrationale, starre, oft fanatische Haltungen sind deutliche Zeichen, die physische Gewalt ankündigen.

Dieser Realitätsverlust ist sehr ernst zu nehmen. Die Affekte nehmen überhand. Der Verstand setzt aus. Wir glauben noch an die Vernunft, aber die Zeichen weisen in Richtung Krieg.

Wer kennt das nicht? Koalitionen bilden und das Image von anderen manipulieren, üble Nachrede und Drohungen aussprechen. Aber leider sind wir uns kaum bewusst, was für ein hohes Maß an Gewalt diese »Streitereien« bereits ausdrücken.

De-Eskalation verlangt zuerst einmal, sich der Gewalt bewusst zu sein, die mit radikalen Worten produziert wird. Stellen Sie sich vor, Worte würden mit der Faust gesprochen oder wären Schüsse aus dem Hinterhalt. De-Eskalation hat zunächst damit zu tun, die Zerstörungskraft verbaler Attacken anzuerkennen.

Das Vermittlungsangebot wurde von Anna und von Carl angenommen. Mediation als Konfliktvermittlung war in dieser Organi-

sation durchaus bekannt. In den Gesprächen mit beiden kamen längst vergangene, aber unbearbeitete kleinere Episoden zutage, in denen Carl sich ungerecht behandelt empfunden hatte. Bei der Verteilung von Ressourcen, Räumen und technischen Geräten hatte Anna sehr oft besser abgeschnitten. Für Carl bestand kein Zweifel, dass sie diese Vorzugsstellung durch ihr attraktives Äußeres und mit weiblichen Tricks erreicht hatte.

Anna hatte Carls Verstimmung von Anfang an als chauvinistischen Neid interpretiert und sich erst recht herausgefordert gefühlt, ihm zu beweisen, dass sie sich nicht einschüchtern lassen würde.

Die Frage der Stellenbesetzung in der Leitung der Abteilung war für Anna eigentlich kein Thema, weil sie längst geplant hatte, von Wien wegzuziehen. Ihre Pläne hatte sie aber bewusst geheim gehalten, um Carls erwartungsgemäßes Konkurrenzverhalten zu provozieren.

Die Vermittlung zwischen Feinden kann nur durch behutsamen Aufbau von gegenseitigem Verstehen und den Abbau von Radikalisierung gelingen. Aber Interventionen werden mit wachsender Eskalation immer schwieriger.

Veränderungen von strukturellen Bedingungen können Ansätze sein, die dann neue Begegnungen ermöglichen. Anreize, die durch geänderte Strukturfaktoren entstehen, lassen Verhaltensänderungen ohne Gesichtsverlust zu.

Gesichtsverlust ist ein zentrales Thema für die Vermittlung und verlangt nach behutsamen Interventionen. Es muss gelingen, beiden Parteien Wege aufzuzeigen, die ihr Ansehen wiederherstellen und sie von diesen Stufen der Eskalation sorgfältig zurückbegleiten. Dann erst können die konstruktiven Ideen zur Konsensfindung entwickelt werden.

Die Konfliktvermittlerin brachte zum nächsten Gespräch mit Anna und Carl Boxhandschuhe mit. Diese Boxhandschuhe sollten demonstrieren, dass ein und dieselbe Sache zur Gewalt gegen andere oder zur Öffnung ängstlicher persönlicher Fixierungen verwendet werden kann. Ihr Vorschlag einer Übung wurde umgesetzt. Es ging darum, sich für die eigenen Interessen zu öffnen und eigene Wünsche mit klaren Worten zu benennen, um von Wahnbildern der Feindschaft und Rache frei zu werden.

»Die Rechte des Mannes« und »Die Linke der Frau« nannten Carl und Anna anschließend diese Übung und fanden von da an den Weg in die De-Eskalation bis hin zu neuen strukturellen Vereinbarungen über die Verteilung von Ressourcen in der Abteilung.

Die letzten drei Stufen: Begrenzte Vernichtung, Zersplitterung und Abgrund

Im letzten Abschnitt der neun Eskalationsstufen geht es eindeutig nur noch um Gewalt. Die Gegner sehen einander als »Objekte«, die den Weg zur Problemlösung behindern. Man spricht von »Schlussmachen«, womit Drohungen gegen Leib und Leben gemeint sind.

Die Zerstörung richtet sich zunächst gegen Besitz und Ressourcen des Gegners, später gegen das Leben. Aber man ist sich der Tatsache bewusst, dass es nichts mehr zu gewinnen gibt. Was zählt, ist ein gegenseitiges Aufrechnen des Schadens: Wenn ich Verluste erleiden muss, soll mein Feind wenigstens ruiniert sein.

Der Konflikt tritt in ein entscheidendes Stadium: Der Weg zu-

rück scheint unmöglich. Die Hoffnungslosigkeit führt erneut zu Radikalisierung.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtung

Auf dieser Stufe werden gezielte Aktionen gegen das Vermögen der gegnerischen Partei geplant und durchgeführt. Mit Hilfe bewusster Taktiken der Täuschung und der Lüge wollen die Feinde einander empfindlich schaden. Es geht noch nicht um die totale Vernichtung, aber um Ausschaltung.

Der Gegenpartei werden menschliche Qualitäten abgesprochen. Die Umkehr der Werte ins Gegenteil bewirkt, dass ein relativ kleiner eigener Schaden jetzt als Gewinn gesehen wird.

Stufe 8: Zersplitterung

Das Überschreiten der nächsten Schwelle hat zum Ziel, die Gegenpartei in ihren Wurzeln zu treffen. Zerstörungsaktionen gegen Besitz und Hilfsmittel der gegnerischen Partei finden statt. Der Halt des Gegners soll vernichtet, das feindliche System soll gelähmt werden.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Kein Weg mehr zurück! Die totale Konfrontation führt, auch um den Preis der Selbstaufgabe, in die Vernichtung – bis zur Lust am gemeinsamen Untergang.

Diese letzten drei Eskalationsstufen führen in offene Angriffe

und den Krieg mit Vernichtungsabsicht. Die Beschreibung lässt an militärische Auseinandersetzungen denken. Und zweifellos geht es in solchen Kämpfen darum, die Macht und Existenz der Gegner zu vernichten.

Aber dieselben Eskalationsformen treten auch in Konflikten der Mikroebene auf, in Familien und Paarbeziehungen. Auf der Me-soebene, in Institutionen und Gruppen kommt es ebenfalls zu solch »kriegerischen« Konfliktstrategien.

Die ersten drei Stufen können als »Win-Win«-Situation für alle zu neuem Verständnis führen. Die mittleren Stufen werden von der Frage: Sieg oder Niederlage, gewinnen oder verlieren dynamisiert. Professionelle Vermittlung kann aber durchaus noch die Transformation der Konfliktenenergie in konstruktive Konsensfindung erreichen. Die letzten drei Stufen allerdings sind in jedem Fall für beide Gegner verlustreich. Hier verlieren alle, mehr oder weniger. Das ist das ausschlaggebende Kriterium für einen »Sieg«.

Je weiter die Eskalation des Konflikts sich steigert, umso weniger sind die gegnerischen Parteien ansprechbar und umso aussichtsloser werden die Angebote von unbeteiligten Dritten zur Vermittlung.

Selbst professionelle Intervention wird nur schadensbegrenzend ordnen und die schwierigen Aufgaben von Wiedergutmachung und Versöhnung einleiten können.

Wenn es im Kriegszustand doch zu Gesprächen kommen soll, dann müssen diese sehr sorgfältig geplant werden. Nur kleine Schritte dürfen in Aussicht genommen werden. Der Ort, Zeitpunkt und die genaue Vorbereitung und Festlegung der Gesprächsthemen setzt beiderseitiges Einverständnis voraus. De-Eskalation kann hier nur bedeuten, dass über umsichtige Verhandlungen kleine Teilbereiche des Streitgegenstandes nach und nach zu Vereinbarungen führen. Die Stabilität dieser ersten Vereinbarungen kann den Weg zurück in die Anfänge der Eskalation vorbereiten.

Die Maßnahmen gegen die Mechanismen der Eskalationsdynamik sollten also möglichst früh einsetzen, um eine Rückführung der Energie aus der Richtung Gewalt in bewusst konstruktive Aktionen möglich zu machen.

Die erste Voraussetzung für den anderen Umgang mit Konflikten ist kritische Selbstreflexion. Dazu gehört, dass man sich immer wieder die Frage stellen muss, auf welcher Stufe der Eskalation das eigene Verhalten angesiedelt ist.

Hier ist eine Zusatzinformation ganz wichtig: Die wissenschaftliche Analyse der Praxis von Eskalationsentwicklung nach der Theorie von Friedrich Glasl mündet in der Feststellung, dass *die Distanz zwischen den Konfliktparteien maximal 2 Stufen* ausmacht. Das heißt, die Konfliktparteien sind nie weiter als zwei Stufen voneinander entfernt. Diese Feststellung widerspricht der weit verbreiteten Tendenz, sich selbst im Konfliktgeschehen als »unschuldig« zu sehen.

Wir haben immer für das eigene Verhalten wesentlich mehr Verständnis. Wer hier die Sprache beim Wort nimmt, erkennt die Bedeutung von Verstehen. Deshalb: Je mehr das Verhalten des anderen verständlich wird, desto geringer ist die Gefahr der Eskalation.

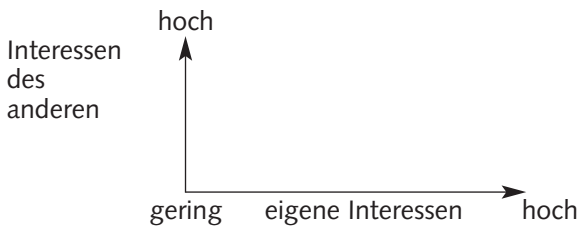
Übungen zur Eskalationsanalyse – Zwei Fallbeispiele

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass ein anderer Umgang mit Streitsituationen zunächst durch Analyse von neutralen Konflikten vorbereitet werden sollte. In aktuellen Streitsituationen, in denen man persönlich engagiert ist, wird sowohl die Wahrnehmung als auch die Beweglichkeit der Gedanken eingeschränkt.

Versucht man, in einen eskalierenden Streit »hineinzulernen«, bewahrheitet sich meistens die sich selbst erfüllende Prophezeiung, dass sich doch nichts ändern lässt. Deshalb sind die zwei folgenden Streitsituationen als »Trockenübungen« gedacht.

Wenn Sie mit diesen und auch mit anderen selbsterfundene Beispielen trainiert haben, steht Ihnen das »Werkzeug« zur Verfügung. Dann werden Sie die Erfahrung machen, dass Ihnen analytisches Vorgehen in Streitsituationen mittels konkret anwendbarer Methoden leichter gelingt.

- Fertigen Sie für jedes Beispiel ein Diagramm der entgegengesetzten Standpunkte und definieren Sie die Interessen jeder Seite:



Anschließend vergleichen Sie die Situation mit den vier Möglichkeiten der vier Basis-Streitformen. Analysieren Sie, in welchen Streitformen die Konfliktparteien agieren.

3. Unterwerfen	4. Kompromiss
1. Abwarten, flüchten	2. Siegen

- Finden Sie dann signifikante Verhaltensweisen und Redewendungen heraus, die eine Zuordnung des Streitverlaufs auf die Eskalationsstufen ermöglichen.

- Womit und wie beginnt der Konflikt?
- Wodurch wird die Eskalation gesteigert?
- Suchen Sie nach den Wendepunkten der Eskalation und stellen Sie sich vor, wie die Eskalation weiter zunehmen würde.
- Entwickeln Sie Ideen zur De-Eskalation der Situation. Welche strukturellen und welche personalen Faktoren sind zu berücksichtigen?
- Wie könnte eine Konsensfindung zustande kommen?

Fallbeispiel Büro:

Hubert und Martin arbeiten als Werbefachleute in der Zentrale einer Versicherung. Ihr Job ist ziemlich aufreibend. Einen erheblichen Teil ihrer Zeit verbringen sie am Telefon, um Ideen zu planen, zu koordinieren, zu finanzieren und zu organisieren. Medienkontakte müssen gepflegt werden, Bitten um Sponsoring werden abgewehrt, Events sollen Erfolg signalisieren. Überzeugungskraft, Charme und Kreativität sind die Fähigkeiten, die ihre Professionalität begleiten.

Hubert und Martin sitzen einander gegenüber, jeder an seinem großen Schreibtisch, durch Glaswände abgetrennt von einem Großraumbüro, hell, modern, transparent.

Die Klimaanlage arbeitet mit Hintergrundgeräusch und bewirkt, ganz besonders im Sommer, dauernd leichten Zugwind. Martin neigt zu Stirnhöhlenentzündungen. Er würde lieber die Klimaanlage abstellen und dafür das Fenster öffnen.

Hubert sitzt mit dem Rücken zum Fenster. Ihn stören aber Lärm und Abgase von der Straße viel mehr. Außerdem bereitet er sich mit vielen kleinen Zetteln auf seine Telefonate vor. Durch das geöffnete Fenster kommen Windstöße, die seine Zettel durcheinan-

derwirbeln können. Er verlangt kategorisch, das Fenster müsse geschlossen bleiben.

Martin fühlt sich bei seinen Telefonaten vom Anblick der komplizierten Zettelwirtschaft auf Huberts Schreibtisch irritiert. Er würde auch gern den Blicken Huberts ausweichen. Aber wenn er sich umdreht, sieht er sich sieben anderen Kollegen ausgesetzt. Martin gestikuliert im Gespräch, als wollte er seine Worte unterstreichen. Er redet mit viel Mienenspiel und führt seine Telefonate wie direkte Begegnungen mit dem Gesprächspartner.

Hubert telefoniert viel ruhiger. Er ist nicht so impulsiv und arbeitet mehr mit Einfühlung in sein Gegenüber. Hubert läßt sich Zeit im Gespräch, seine Stimme soll eher musikalisch wirken. Er hält das Gespräch so lange in Gang, bis er meint, seinen Partner möglichst rundum überzeugt zu haben. Martins erregte Gesten machen ihn nervös und stören seine Art zu arbeiten.

Die Spannung zwischen ihnen ist in letzter Zeit stärker geworden. Wenn sie ihre Arbeit koordinieren wollen, stoßen sie jeweils auf den Widerstand des Partners. Sie wissen aber, dass sie sich in ihren Aufgabenbereichen keine Störungen erlauben dürfen. Deshalb versuchen beide, Ruhe zu bewahren und mittels Konzentration auf Prioritäten die Stimmung positiv zu halten.

Vor kurzem wurde im Kollegenkreis gefeiert. Martins Freundin Sabine hatte vielleicht schon ein bisschen viel getrunken. Jedenfalls forderte sie Hubert zum Tanzen auf und setzte sich anschließend mit ihm an die Bar.

In verschwörerischem Ton ließ sie ihn wissen, dass Martin dem Druck, den Hubert auf ihn ausübte, nicht mehr lang standhalten könnte. Hubert sei doch der Stärkere, meinte sie, er solle auf Martin Rücksicht nehmen, sonst hätten sie beide den Schaden davon...

Auf einmal steht Martin neben Sabine. Er hat ihre letzten Worte gehört.

- Entwerfen Sie ein Diagramm der widersprüchlichen Standpunkte und definieren Sie die entgegengesetzten Interessen.
- Welches Verhalten der beiden entspricht welcher der vier Streitformen?
- In welchen Eskalationsstufen bewegt sich die Konfliktsituation?
- Machen Sie kreative Vorschläge zur Konsensfindung.

Fallbeispiel Lesekreis:

Elisabeth und Ute nehmen an einem Lesekreis teil, der einmal monatlich stattfindet. Zehn bis zwölf Freundinnen treffen sich und hören einen Text, den eine von ihnen vorliest. Anschließend sprechen sie darüber, tauschen aus, wie ihnen der Text gefällt, wie sie ihn verstehen und welche Fragen sie dazu haben. Gemeinsam beschließt die Gruppe, auf Vorschlag einer oder mehrerer Teilnehmerinnen, wer welchen Text zum nächsten Lesekreis-Termin vorbereiten und lesen soll.

Vor einem Jahr ist Willi, der Mann von Elisabeth, plötzlich gestorben. Er war der Autor spannend geschriebener Reisebücher voller Anekdoten. Viele dieser Reisen hatte er in politisch unruhige Regionen unternommen und dann die Krisen im Kontext der spezifischen Kulturpolitik dieses Landes beschrieben.

Nach seinem Tod schlug Elisabeth den Freundinnen im Lesekreis vor, wichtige Stellen aus seinen Büchern zur Auseinandersetzung mit den derzeit turbulenten politischen Entwicklungen westlicher Demokratien zu lesen. Seit einem Jahr diskutieren die Freundinnen im Lesekreis Willis Texte.

Ute findet, dass ein Themenwechsel nicht schaden könnte. Sie war zwar anfangs dafür, Willis Texte zu lesen, jetzt hätte sie aber gern wieder ein anderes Thema und schlägt den neuen Roman von Cees Noteboom vor.

Ihr Vorschlag wird von Elisabeth abgelehnt, weil noch nicht alles, was sie vorbereitet hat, gelesen worden sei. Beim nächsten Termin macht Ute den Vorschlag noch einmal. Sie wird brüsk von Elisabeth abgewiesen.

Daraufhin entsteht in der Gruppe ein hitziges Gespräch. Elisabeth wird von drei Freundinnen unterstützt, während niemand Utes Partei ergreift. Ute weiß aber aus Gesprächen unter vier Augen, dass einige in der Gruppe längst wieder andere Literatur lesen wollen. Sie deutet an, dass nicht alle, die schweigen, Elisabeths Meinung teilen würden.

Dann schlägt Ute vor, dass sie doch abwechselnd zu Willis Reisebüchern andere neue Texte lesen könnten.

Elisabeth weist darauf hin, dass Utes Desinteresse an Politik der Vogel-Strauß-Haltung entspreche, die man sich in der Demokratie nicht leisten könne.

Beim nächsten Treffen sind nur sieben Freundinnen anwesend, worauf die Fraktion um Elisabeth die Vermutung äußert, Ute würde die Gruppe spalten. Und wirklich, das Interesse am Text ist gering. Die Stimmung sinkt auf den Nullpunkt.

Zufällig trifft Ute dann Elisabeth an der Bushaltestelle. Ute nützt die Gelegenheit, um ihren Vorschlag für abwechselndes Lesen noch einmal zu erklären. Elisabeth fordert Ute auf, ihre Aktivitäten zur Spaltung der Gruppe endlich nicht mehr heimlich zu betreiben. Es sei ja mittlerweile offensichtlich, dass sie einige der Gruppe, die sich nicht wehren könnten, für ihre Interessen zu einem neuen Lesekreis motiviere.

Wütend antwortet Ute, dass sie das zwar nicht vorgehabt hätte, wenn aber Elisabeth weiterhin so stur ihr Vorhaben durchziehe, dann wäre die Spaltung der Gruppe sicher nicht die schlechteste Idee.

- Entwerfen Sie ein Diagramm der widersprüchlichen Standpunkte. Definieren Sie die entgegengesetzten Interessen. Welches Verhalten der Lesekreis-Teilnehmerinnen entspricht welcher der vier Streitformen?
- In welchen Eskalationsstufen bewegt sich die Konfliktsituation?
- Welche Aussagen steigern die Eskalation?
- Wo sind die Wendepunkte?
- Machen Sie kreative Vorschläge zur Konsensfindung.

Als nächsten Schritt schlage ich vor, das Fallbeispiel aus dem zweiten Kapitel aus der Perspektive der Frau zu analysieren.

- Versuchen Sie, sich in die Situation dieser Frau zu versetzen und ihre Sicht zuerst einmal durchzudenken. Was hat sie erlebt? Wie würde sie die Vorfälle ihrer besten Freundin schildern? Welche Konflikte sind für sie entscheidend? Welche Streitform hat sie gewählt? Wodurch kam es zur Eskalation?
- Welche kreative Konsensfindung könnte Ihnen für die Situation dieser Frau einfallen?

Und zu guter Letzt empfehle ich Ihnen sehr, selbst eigene Fallbeispiele zu konstruieren.

Halten Sie sich an das Schema der fünf Streitformen und erarbeiten Sie zu allen Beispielen die entsprechenden Analysen.

Je mehr Sie sich mit konstruierten Übungen an diese Form der Analyse von Konflikten gewöhnen, umso leichter wird es Ihnen später fallen, die Methoden in Ihren eigenen, aktuellen Streitsituationen anzuwenden.

Unlängst im August schaute sie
hinauf in den nachtklaren Sternenhimmel
und plötzlich bemerkte sie,
dass ihr die Bedeutung des Wortes »unmöglich«
abhanden gekommen war.
So wichtig kann es nicht gewesen sein, meinte sie.

5. Hiobsbotschaften – Von Angst und Macht

Das fünfte Kapitel »Hiobsbotschaften« handelt von Angst und Macht. Angst vor Konfrontation und vor Widersprüchlichem, vor der Macht, die siegen und beherrschen will.

Jeder Konflikt beinhaltet Irritationen. Dort finden Machtspiele statt und die Angst kann sich ausbreiten. Diese Dilemmata bieten in sich wieder neuen Konfliktstoff.

Angst lähmt die konstruktive Konfliktennergie und tritt in vielen Masken auf. Deshalb ist Angstreduktion eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Verbesserung von Konfliktintelligenz.

Die Nutzenfunktion von Angstreduktion offenbart eine Paradoxie und beweist, dass das Konfliktverhalten des Menschen eine direkte Konsequenz dieser Nutzenfunktion ist.

Die Trennungslinie zwischen der einen rational berechenbaren und der anderen irrationalen Welt markiert dynamische Konflikte unserer Zeit. Spannungen und Brüche, die der rasche Kulturwandel aufwirft, verleiten zu Polarisierungen. Die entgegengesetzten Pole wirken wie Magnetfelder. Sie suggerieren Macht.

Macht kann manipulieren, als Herrschaft über Abhängige regieren, belohnen und bestrafen, aber auch vermitteln, positiv bestätigen und kooperieren.

Es geht darum, die Problembereiche der Konflikte zu fokussieren und die persönliche Macht zur Vermittlung einzusetzen. Das Geheimnis des Erfolgs, in allen Bereichen, liegt im Umgang mit Macht und mit Angst.

Wer glaubt, keine Angst zu haben, irrt

Dieses Kapitel wird anders. Ich habe Ihnen bis hierher vorwiegend Methoden und Erklärungen angeboten, die allgemeingültig und praktisch im Beruf und Privatleben anzuwenden sind. Sie sind, als technische Hilfsmittel, quasi neutral. Jetzt will ich Sie aber auf die Spur Ihrer eigenen Angst bringen. Und diese ist selbstverständlich subjektiv.

Ich kenne Sie nicht, ich weiß nichts von Ihrer persönlichen Geschichte. Ich weiß allerdings, dass Angst an der Grenzlinie verankert ist, die jede Erkenntnis ermöglicht. Dort regiert auch die Lust an der Macht, wie ein Zerberus, der das Dunkle bewacht. Auf diese Grenze will ich Sie neugierig machen.

Vielleicht befürchten Sie, dass psychologische Exkurse zu wenig Praxis mit sich bringen? Sie interessieren sich nicht für Themen wie Angst und Macht, weil Sie keine Probleme damit haben? Sie zweifeln an einem konkreten Lerneffekt, wenn diffuse Begriffe behandelt werden?

Bitte lesen Sie trotzdem weiter, geben Sie dem Thema und mir eine Chance. Ich will versuchen, Sie über eine Gedankenbrücke zu führen. Dazu lassen Sie mich zunächst etwas erklären: Sie haben es vielleicht bereits bemerkt, ich bin eine Optimistin. Ich glaube an die Gestaltungskraft der Vernunft. Der Prozess der Aufklärung ist

ein Unternehmen, das noch lange nicht abgeschlossen sein wird. Und wir haben noch viel zu lernen, um wirklich demokratisch zu werden. Ganz zu schweigen von einer Menschlichkeit, die den Namen verdient.

Ich bin überzeugt, dass jede Veränderung, die wir anstreben, mit der Veränderung unseres eigenen Verhaltens zu beginnen hat. Und dieses setzt gedachte Entscheidungen voraus. Wenn das Denken sich ändert, ändert sich die Welt! Verhaltensänderungen sind einerseits methodisch zu erschließen, andererseits auch abhängig von psychodynamischen Faktoren. Und von solchen wichtigen Faktoren im Konfliktverhalten handelt dieses Kapitel.

Angst ist eine schicksalsmächtige Energie, entwicklungshemmend mit Bremskraft, wenn sie sich gegen das Lustprinzip und gegen Neugierde durchsetzt. Angst in Konfliktsituationen kann bestimmend für das Denken werden und Kräfte freisetzen, die zu irrationalem Verhalten verleiten, weil Angst von jeher aus der Position von Ohnmacht und Ausgeliefertsein erlebt wird.

Zu allen Zeiten waren die Menschen den Bedrohungen des Schicksals und des Todes ausgesetzt. Wir müssen mit der Angst vor möglichen Schicksalsschlägen leben. Im »Buch Hiob« im Alten Testament werden die schrecklichsten Schicksalsschläge als die dunkle Seite Gottes und damit zugleich Ausdruck seiner unbegreiflichen Freiheit beschrieben. Angst ist nicht zu trennen von Freiheit. Das Unberechenbare unserer Zukunft bleibt offen, allen Kontrollbemühungen und Absicherungen zum Trotz.

Wichtig ist die Unterscheidung von Angst und Furcht. Furcht bezieht sich konkret auf etwas, wovor man sich fürchtet. Angst sieht sich dem nicht direkt Benennbaren ausgesetzt. Ängstliche Menschen meinen, eine unspezifische Bedrohung zu spüren.

Die erste Angst erfahren wir Menschen als Kleinkinder, wenn wir noch nicht über begriffliche Erklärungen verfügen, ohnmäch-

tig, weil wir von Erwachsenen mit Leib und Leben abhängig sind. Eltern oder andere Erwachsene, die mit Geboten, Verboten oder Strafen die maßlosen Wünsche des Kindes einschränken, lösen Angst aus.

Deshalb agieren die Gefühle der Angst an der Grenze des Irrationalen, und deshalb ist Angst auch an verdrängte Erinnerungen gebunden. Das heißt, Angst ist an sich bereits symptomatisch für Konfliktstoff in unserer eigenen Lebensgeschichte. Wir sprechen von »Angst eingestehen«.

Erwachsene besitzen die Macht über Leben und Tod des Kleinkindes. Die Zeit also, in der Kinder Angst erfahren lernen, wird von existenzieller Ohnmacht bestimmt. Je nach individueller Lebensgeschichte mehr oder weniger bedrohlich, erleben Kinder sich von einer unbegreiflichen Macht abhängig. Konflikte mit den machtvollen Eltern haben meistens keine Chance, werden verdrängt und bestehen im Unbewussten weiter. Sie sind mit der Angst aufgeladen, die das Kind in dem Konflikt real erlebt hatte.

Diese unbewusste Dynamik bewirkt im späteren Leben in Konflikten ein spezifisches Verhalten, dessen Motive nicht klar erkennbar sind.

Wenn Sie meinen Erklärungen bis hierher gefolgt sind, erkennen Sie eine paradoxe Situation: Vernunft erklärt zwar das Vorhandensein von Angst im eigenen und im allgemeinen Leben der Menschheit, aber weil Angst in einer Zeit entsteht, die noch nicht über Vernunft verfügt, ist die eigene Angst an verdrängte Erinnerungen gebunden. Deshalb sind Angst und Macht zwar lebensgeschichtlich zentrale psychodynamische Faktoren, sie agieren aber größtenteils aus dem Unbewussten heraus. Das Unbewusste heißt so, weil es dem Bewusstsein weder direkt zugänglich noch dem Willen und seinen Entscheidungen verfügbar ist. Angst und Macht sind also weder leicht zu steuern noch zu beeinflussen.

Angst wirkt von daher gut getarnt und meistens in Wirkungsbereichen, die uns selbst unverständlich sind. Wer glaubt, keine Angst zu haben, irrt. Alle Menschen haben Angst. Allerdings ist das Ausmaß unterschiedlich, wie auch das subjektive Bewusstsein darüber. Sich der eigenen Angst bewusst zu sein heißt keineswegs, ganz und gar angstfrei zu werden. Das Unbewusste ist kein Reservoir, das in Bewusstsein übergeleitet werden kann. Die dunkle Energie der Angst als Hemmung und Verunsicherung kann bearbeitet, abgebaut und transformiert werden.

Angst – Störfaktor im Lernprozess

Im ersten Kapitel war die Rede von der erlernbaren Konfliktintelligenz als Teilbereich sozialer Kompetenz. Der Lernprozess zur Verbesserung von sozialer Kompetenz verlangt nach Informationen und nach möglichst optimalen Aufnahmebedingungen für diese Informationen. Hier geht es jetzt um einen Faktor, der die Informationsaufnahme behindern kann und den Lernprozess stört. Angst lauert sozusagen an der Tür, die Neugier heißt. Sie schließt diese Tür, wann immer sie es entscheidet, ohne »vernünftigen« Grund, und überprüft alle Wahrnehmungsimpulse in Richtung Sicherheit.

Angst, Selbstzweifel und Unsicherheit hemmen Lernprozesse, behindern die Aufmerksamkeit und widersetzen sich erfolgreich guten Vorsätzen, die wir in bester Absicht entwickeln.

Wir fragen deshalb: Wie erwerben Individuen Informationen? Über das Sammeln von Daten hinaus gibt es auch so etwas wie eine Bereitschaft zur Aufnahme von neuem Wissen. Diese innere Ordnung äußert sich als Interesse: »Ja, das interessiert mich« oder »Nein, das interessiert mich nicht«.

Und hier geht es um die schwierige Unterscheidung: »Was steckt hinter vorhandenem oder mangelndem Interesse?«

Das könnten zum Beispiel individuelle Veranlagung sein oder bewusste Entscheidungen für bestimmte Interessen. Oft sind strukturelle Faktoren bestimmend, wie beispielsweise Zeit oder Geld.

Oder aber es handelt sich um Psychodynamik, die aus dem Unbewussten aufgeladen wird, Signale der Angst. Sie bremsen Neugier und Flexibilität und stammen, wie oben beschrieben, aus einer Zeit früher Abhängigkeit. Sie tarnen sich mit scheinbar vernünftigen Erklärungen, bremsen aber die Bereitschaft, etwas Neues zu lernen.

In meiner Kindheit wurde von mir und meinen Geschwistern verlangt, dass wir kosten mussten, ob uns etwas von der Mahlzeit schmeckte oder nicht. Wir mussten nicht essen, was auf den Tisch kam, wenn wir sicher waren, dass es uns nicht schmeckte. Aber weil der Geschmack sich ändert, wurden wir jedesmal aufgefordert, wieder zu kosten. Und wirklich! Wir konnten auf diese Weise frühzeitig die Erfahrung machen, dass der Geschmack sich ändert.

Das gilt auch für den Geschmack der Interessen. Nur wer kostet, kann herausfinden, ob etwas interessant sein könnte.

Wenn Sie merken, dass etwas gar nicht Ihre Neugier erregt, wenn Sie nicht wissen wollen, worum es da eigentlich geht, wenn Sie keine Lust haben »zu kosten«, nicht einmal Lust haben, auch nur zu versuchen, eine Ihnen selbst vernünftig klingende Erklärung zu finden, wieso Sie nicht wissbegierig sind, dann sind Sie auf der Spur eines Widerstandes, der aus verdrängter Energie gespeist wird.

Wenn also der Lernprozess von unbewussten Konflikten gehemmt wird, und wenn Informationen aufgrund solcher Störungen nicht angenommen werden, handelt es sich um Angst, die aus ferne Zeit mitgeschleppt wird und als Widerstand gegen wichtige

Entwicklungsaufgaben wirkt. In der Sprache der Psychotherapie spricht man hier vom Symptom.

Ein Bild aus dem Bereich des Angelns soll dieses Muster verdeutlichen. Wenn die Angel ausgeworfen wird, versinkt der Haken mit dem Köder ins Unsichtbare. Sichtbar an der Oberfläche bleibt der Schwimmer, der quasi den Haken symbolisiert und anzeigt, ob etwas in undurchsichtigen Tiefen geschieht. Geübte Angler erkennen an den Bewegungen des Schwimmers, was möglicherweise unter Wasser vor sich geht. Übersetzt in die Sprache der Psychotherapie deute ich den Angelhaken als die verdrängte Erinnerung. Dort hängt der Köder und wenn wir den Schwimmer aufmerksam beobachten, wird an seinen Bewegungen das symbolische Verhalten des Symptoms sichtbar. Was immer hinter den Symptomen verborgen sein mag – wenn wir uns die Freiheit nehmen, in Ruhe zu erkennen, welchen Widerstand das Symptom produziert, wie es also symbolisch sichtbar wird, stärken wir unsere Identität.

Denn nicht die Aufarbeitung aller Symptome ist das eigentliche Ziel – zunächst geht es vor allem darum, anzuerkennen, dass diffuser Widerstand gegen an sich neutrale Themen verdrängte frühe Angst symbolisiert. Der Transformationsprozess beginnt bereits mit dieser Erkenntnis.

Das Konzept der Nutzenfunktion

Wer also begreift, dass Angst unvermeidbar den geheimnisvollen Weg unserer Entwicklung begleitet, wer sich einlässt auf die eigene Angst, unterstützt damit den Lernprozess, fördert die Motivation

zur Aufnahme neuer Informationen, stärkt das Neugierverhalten und die Flexibilität und öffnet neue Interessen.

Das Konzept der Nutzenfunktion dient zur Entwicklung von Modellen, mit deren Hilfe darstellbar werden soll, welchen Wert ein Gut für Menschen hat. Wenn wir davon ausgehen, dass Angstfreiheit ein wünschenswertes Gut darstellt, stoßen wir auf die paradoxe Situation, dass der Wunsch nach Angstfreiheit voraussetzt, zuerst die individuell erworbene Angst zur Kenntnis zu nehmen. Anders ausgedrückt, nur wer sich bewusst wird, dass es die eigene Angst gibt, kann sich davon befreien. Die Stärke des Widerstandes gegen diese Erkenntnis verweist vielleicht auf das Maß der Wünschbarkeit in dieser Nutzenfunktion.

In die Nutzenfunktion sollte einbezogen werden, dass eine möglichst differenzierte Bedürfnisbefriedigung einer einseitigen vorgezogen wird. Der gewünschte niedrige Angstpegel geht mit situationsangemessenem Risikoverhalten, Selbstsicherheit und Durchsetzungsfähigkeit einher. Das Konfliktverhalten ist eine direkte Konsequenz dieser Nutzenfunktion.

Der abnehmende Grenznutzen zeigt sich, wenn Angstreduktion, immer weniger von Hemmungen befreit, sich dem Punkt nähert, wo übermütige Angstfreiheit zu tollkühnem Risikoverhalten verführt. Jedes Risiko, das in Selbstüberschätzung eingegangen wird, schlägt um in Gefahr. Konfliktverhalten, das auf Risiko setzt und aus der Machtposition heraus mit Überheblichkeit agiert, wirkt als reine Gewalt.

Das Konzept der Nutzenfunktion ist insofern interessant, weil es das wirtschaftliche Verhalten des Menschen ohne moralische Bewertung untersucht, ohne zwischen konstruktivem oder destruktivem Verhalten zu unterscheiden.

Angstfreiheit ist ein wünschenswertes Gut und stellt ein Grundelement der Persönlichkeit dar, von dem aus anderes Verhalten

erstrebenswert wird. Angstabbau löst Hemmungen, erhöht die Flexibilität, stärkt das Neugierverhalten und öffnet Möglichkeitsräume. Das alles sind wichtige Faktoren für autonome Entscheidungen.

Allerdings stellt die Nutzenfunktion eine idealisierte Fiktion dar. Sie kann nicht direkt beobachtet und analysiert werden. Das Konzept baut auf unserem Glauben an die Beweiskraft von Zahlen und Fakten.

Das ist die Gedankenbrücke, zu der dieses Kapitel führen soll. Das Motto dieser Brücke heißt: Integration ist die beste Voraussetzung für das Wachstum Ihres Vermögens.

Vermögen – Ein Mittel zur Angstreduktion

Jeder kennt den Begriff von der Diversifikation als Vermögenssteigerung. Und jeder denkt dabei an den Reichtum von Geld und Besitz. Aber bitte stellen Sie sich vor, dass Vermögen genauso die Kraft der Persönlichkeit meint wie den numerischen Wert von zählbarem Besitz.

Die Doppelbedeutung des Begriffs ›Vermögen‹ führt zu meinem zentralen Anliegen in diesem Kapitel. Es geht ja um Angst und Macht und um die Frage nach diesen beiden Faktoren im Konfliktverhalten. Vermögen verleiht Macht und stärkt gegen schicksalsmächtige Gefahren. Das gilt sowohl für materielles als auch für geistig-seelisches Vermögen. Aber die Entscheidung für den einen oder den anderen Weg ist ziemlich gegensätzlich.

Das Konzept der Nutzenfunktion stellt eine Annahme dar, um daraus Erkenntnis abzuleiten. Ebenso entwickelt auch die Psycho-

analyse ihre Disziplin auf der Grundlage einer Annahme, um Erkenntnis aufzubauen. Ihre Darstellung des dynamischen Kräftespiels zwischen bewussten und unbewussten Persönlichkeitsstrukturen soll auf die heftigen Bewegungen in unserem Innenleben aufmerksam machen.

Wirtschaftswissenschaft und Psychoanalyse sind exemplarisch für zwei höchst unterschiedliche Wissenssysteme. Die Entscheidung für den einen oder den anderen Erkenntnisweg entspricht einem Glaubensbekenntnis, das dann im jeweiligen Bereich mit der normativen Kraft des Faktischen operiert und tatsächlich Wissen und Kompetenz befördert.

Dieses Glaubensbekenntnis ist eine persönliche Maßnahme im Sinn der eigenen Interessen. Dann wird aber mittels Weltanschauung behauptet, über die reine Wahrheit zu verfügen. Doch warum trennen wir die beweisbare Welt von der nicht rational erfassbaren und bezeichnen jeweils die andere dann als Spekulation, Absurdität oder moralische Inkompetenz? Hier zeigt sich die mangelnde Fähigkeit, mit Widersprüchen, also mit Konfliktspannung umzugehen.

Wie bei den zwei Bedeutungen des Begriffs Vermögen markiert die Trennungslinie zwischen diesen zwei Weltanschauungen Felder, die nur gemeinsam Sinn ergeben. Aber die Polarisierung wirkt wie ein Magnet, der eindeutige Stellungnahmen verlangt. Wer eine Seite bejaht, meint, die andere ablehnen zu müssen. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, die vorgibt, über Wahrheit zu verfügen, verleiht Sicherheit. Gemeinsam ist man stark. Die Gegnerschaft gegen andere funktioniert als Bollwerk.

Anhand des Begriffs Vermögen zeigt sich auch, dass die Trennungslinie zwischen materiellem und geistigem Besitz nichts Gutes nach sich zieht. Beides wirkt ja ineinander. Und die Integration der unterschiedlichsten Bereiche von Wirkungsmacht ist die beste Voraussetzung für das Wachstum unser aller Vermögen.

Um die Konfliktintelligenz zu verbessern, muss ich über Spaltungen und Polarisierungen hinaus neugierig sein. Das wird zum Lernprozess, der widersprüchliche Informationen, Methoden und Übungen zur Kenntnis nimmt. Diesen Prozess unterstützt ein möglichst niedriger Angstpegel. Das ist das entscheidende Dilemma in der Auseinandersetzung mit dem Thema Angst.

Es geht um die Erkenntnis, dass Polarisierung und Abgrenzung hemmend im Konfliktverhalten wirken und mit nicht konstruktiven Energien das Streitverhalten beeinflussen. Sich das klar zu machen, ist die notwendige Voraussetzung für den Prozess der Transformation.

Die Transformation gelingt, wenn Angst nicht zum Türschließer wird, der Bewegung hemmt oder abstoppt, sondern im Gegenteil, wenn sie als Wegweiser zeigt, worauf es ankommt. Irritationen, Unsicherheiten und Hemmungen sind Signale für Herausforderungen. Ihnen im Konfliktfall nicht auszuweichen, sondern sie anzunehmen, transformiert Angst in Vermögen. Das heißt: Unsicherheit nicht verbergen, sondern sich ihr aussetzen. Vor dem, was Angst macht, nicht abbremsen, sondern direkt darauf zugehen und Hemmungen überwinden, indem man genau das tut, was so ängstigend wirkt.

Dieser Transformationsprozess ist ein Endlos-Unternehmen, denn jede erreichte Freiheit führt wieder zu neuen Grenzen.

Die Kraft des Gewissens

Angesichts der eigenen Grenzen und Schwächen muss Konfliktintelligenz mehr sein als eine Schlüsselqualifikation. In der Verbindung von persönlichem Engagement für gewaltfreie gerechte Le-

bensbedingungen und spiritueller Kraft kann sie Halt geben in einer Zeit, die von der Erlösungssehnsucht durch Technik bestimmt wird. Die Methoden zur Verbesserung von Konfliktintelligenz können zwar als Techniken gelehrt und gelernt werden, sie sind jedoch – bei aller Wirksamkeit – nicht glaubwürdig überzeugend, wenn die Auseinandersetzung mit der spirituellen Dimension fehlt.

Religion verbindet das irdische Dasein mit dem Unerforschlichen, das außerhalb konkreter menschlicher Erfahrungen liegt. Regeln für menschliche Beziehungen werden hauptsächlich mit religiösen Gesetzen begründet. Die Wirkungsgeschichte von Religionsgemeinschaften widerspricht allerdings häufig dem eigentlichen Glaubensbekenntnis. Gewaltsame Bekehrungen, Folter und Kriege werden unter Berufung auf Gott veranstaltet. Dieser Widerspruch steht im Zentrum der Frage nach dem Gewissen. Kann die unmittelbare persönliche Verantwortung an institutionalisierte Autoritäten abgegeben werden? Verfügen wir über das zeitlose Wissen um die Gesetze des Menschseins?

Zentrale religiöse Überzeugungen beruhen auf Grundsätzen, die hier in diesem Buch als Methoden sozialer Kompetenz beschrieben werden.

Sie wirken ausgleichend, wenn die Kraft der Spiritualität mit der Vernunft und mit irdischen Dingen übereinkommt. Dieses Wissen, in sich versöhnt, kann vielleicht als Gewissen bezeichnet werden.

Religion hat die Gesetze der Beziehungsgestaltung seit jeher geordnet. Aber die berechtigte Kritik an den Kirchen und die Entzauberung vieler Glaubenslehren führten zum Verlust religiöser Bindungen. In diesem entstehenden Freiraum bieten sich zweifelhafte Heilsversprechen an.

Bis heute gelingt es nicht einmal den verschiedenen Konfessio-

nen des christlichen Glaubens, in religiösen Fragen Einigung zu erreichen. Die Kirchen verlieren deshalb an Glaubwürdigkeit.

Religion und Konfession sollten aber als verschiedene Anliegen begriffen werden. Wir sollten die Kraft der Spiritualität in uns wahrnehmen und nutzen. Die Entwicklung der menschlichen Gesellschaft verlangt nach neuen religiösen Haltungen. Ich meine, dass sie grundlegend sind für die Gestaltung der Konfliktkultur.

Jedoch erheben Religionsgemeinschaften, besonders die des Ein-Gott-Glaubens, oft den Anspruch auf Auserwähltsein und auf den einzig wahren Weg zur Erlösung. Gleichzeitig wird Sicherheit und Rückhalt für alle Formen der Angst angeboten. Denn die Idee des Auserwähltseins verleiht Macht.

Die Menschheitsgeschichte kennt viele variationsreiche Konzepte des Auserwähltseins. Das sind zum einen die Unerschrockenen, die sich für ein Heldenleben auserkoren halten, sowie die Heiligen und Gottes auserwählte Völker. In jeder Gruppe gibt es auch Opfer, die sich zum Leiden auserwählt fühlen (nicht die wirklichen Opfer), und ebensowenig fehlen die Retter, die sich dazu bestimmt finden, andere zu erlösen. Jede Gesellschaft bringt andere Ideen und Formen des Auserwähltseins hervor.

Allen gemeinsam ist, dass die schicksalhafte Weisung von einer höheren Macht bezogen wird, und – sehr wichtig – Auserwählte meinen, dass die allgemeinen Gesetze für sie keine Geltung hätten. Da irdische Regeln zumindest den Anspruch erheben, immer mehr gleiches Recht für alle anzuerkennen, werden von den Auserwählten eigene Gesetze geltend gemacht. Das erschwert die Kommunikation mit ihnen.

Wer an das eigene Auserwähltsein glaubt, gibt sich angstfrei und handelt nach höherer Weisung. Der Abstand zur »Menge« definiert den Ort des eigenen Schicksals zum Elite- oder Märtyrer-Dasein, das sich jedenfalls nicht in die allgemeine Ordnung des Le-

bens fügt. Die Geschichte hat in vielen Situationen Menschen hervergebracht, die darauf bestehen, über andere zu bestimmen. Dann werden Menschen als Sklaven gehandelt oder als minderwertige Rasse verfolgt. Völker werden der Vernichtung ausgeliefert. Wert oder Unwert von Menschen wird angeordnet.

Sie denken vielleicht, das hätte mit unserem heutigen Leben nichts mehr zu tun? Sklaven und Hexen gibt es nicht mehr. Und das Grundgesetz legt fest: Die Würde des Menschen ist unantastbar ...

Aber *unser* Wirtschaftssystem! *Unser* Erfolg! *Unser* Wohlstand! *Unsere* Kultur! Und *unsere* Demokratie! All das offenbart unseren Anspruch auf Überlegenheit.

»Unsere« Kultur hat ihr Auserwähltsein durch Gewalt gegen alle anderen Völker und Kulturen seit Jahrhunderten behauptet und manifestiert. Wer die Wirkungsgeschichte des christlichen Abendlandes verharmlosend für die Rechtfertigung von Privilegien zitiert, muss über ein hohes Potenzial an Verdrängung verfügen. Die grauenhaften »Kulturleistungen« unserer Vergangenheit sind noch längst nicht aufgeklärt. Wir haben uns nicht »entschuldigt«.

Die Arroganz der Macht produziert mit ihren Lippenbekenntnissen substanzlosen Schaum, wenn sie unseren Wohlstand als Ergebnis unseres wirtschaftlichen Erfolgs lobt, ohne die skrupellose Gewalt zu benennen, die damit einhergeht.

Der Lackmустest für die Fragen nach dem Auserwähltsein ist und bleibt die Ordnung der Geschlechter: Frauen und Männer, wer definiert jeweils ihre Selbstbestimmung und Identität?

Solange die Beziehung der Geschlechter mit allgemeinen Phrasen denunziert wird, solange Sprachlosigkeit herrscht, wo Liebe ersehnt, solange der gegenseitige Respekt an Zumutungen scheitert, haben wir die wichtigste Grenze der Gewalt, die zwischen Männern und Frauen, die durch unser aller Leben führt, nicht beseitigt.

Kooperation – Ein Intelligenzbeweis

Gemeinschaften, die nicht mittels diktatorisch strenger Gesetze geregelt werden, sind auf Kooperation angewiesen. Konfliktpartner, die nicht mittels Gewalt Siege und Niederlagen definieren, sind ebenfalls darauf angewiesen. Wir müssen allerdings davon ausgehen, dass die Entwicklung von Kooperation einer gewissen geistigen Reife bedarf.

Sicher haben Sie auch schon erlebt, wie selten kooperatives Verhalten gelingt. Es bedarf sorgfältiger Regeln, nimmt mehr Zeit in Anspruch als eindeutige Befehlsstrukturen und muss immer wieder neu adjustiert werden. Kooperation kann einer Gruppe nicht verordnet oder ein für alle Mal festgelegt werden. Sie ist ein Prozess.

Am Beginn des Lebens wird die Psychodynamik von Liebe und Angst bestimmt. Die Liebe wird in einer ihrer Entwicklungen zum Bedürfnis nach Identifikation. Kinder ahmen die Gewohnheiten und Haltungen der geliebten Erwachsenen nach. Nachahmung unterstützt den individuellen Prozess der Persönlichkeitsreifung.

In verschiedenen späteren Lebensphasen werden Ablösungen von den Eltern nötig. Die Identifikation muss aufgegeben werden. Dieser Prozess der Ablösung äußert sich unter anderem in ersten Erscheinungen von Konkurrenz. Das Kind und der junge Mensch wollen besser, stärker und klüger werden als die Erwachsenen, die zuvor noch nachgeahmt worden sind.

René Girard hat diesen Prozess in seiner Bedeutung für das Wachstum der Persönlichkeit beschrieben.

Konkurrenz ist demnach für verschiedene Lernsituationen wichtig. Durch rivalisierende Bemühungen entwickelt und stärkt sich Kompetenz. Im Gegensatz dazu werden Konfliktsituationen durch Konkurrenz nicht positiv beeinflusst. Die destruktive Kraft wird

verstärkt. Machtspiele, in denen es um Siegen und Beherrschen geht, machen aus Konkurrenten Gegner. Es geht also um genaue Aufmerksamkeit. Wo wirkt Konkurrenz und wo wirkt Kooperation konstruktiv?

Konkurrenz, weil sie die notwendige Folge der Identifikation ist, bezieht, wie oben beschrieben, ihre Energie aus dem persönlichen Vergleich. »Ich will sein wie du!« wird zu »Ich will besser, stärker, schlauer sein!« und transportiert mit Innovationskraft neue Ideen. Konkurrenz beinhaltet die Energie des Neuen.

Kooperation fördert andere Kompetenzen und muss auch über andere Impulse aufgebaut werden. Kooperatives Verhalten wird über den Umgang mit Macht definiert.

Macht tritt in vielen Formen auf, als strafende oder belohnende Instanz, als Position in einer hierarchischen Ordnung, als Expertentum für Entscheidungen, als Verantwortung, als Vermittlung von Informationen. Jede Machtposition kann sowohl kooperativ als auch manipulativ genutzt werden. Es geht um die Unterscheidung zwischen der »Macht für ...« und der »Macht über ...«

Das ist der wirklich entscheidende Unterschied:

- Macht für etwas einzusetzen heißt, dass in kooperativem Verhalten alle verfügbare Macht eingesetzt wird, um mit vereinten Kräften ein Ziel zu erreichen. Nicht die rivalisierende Profilierung Einzelner ist jetzt gefragt, sondern die optimale Vorgehensweise, um ein Problem gemeinsam zu lösen.
- Macht über Menschen oder Dinge zu besitzen beweist immer, dass Abhängigkeiten und hierarchische Strukturen existieren.

Macht kann arrogant über Herrschaft verfügen oder als Vermögen im Sinn besonderer Fähigkeiten für etwas eingesetzt werden. Innovative Ideen zum Beispiel werden mittels kooperativer Macht in bestehende Strukturen eingebracht und damit auf ihre Anwend-

barkeit getestet. Hier handelt es sich um eine wichtige Unterscheidung, die zwar theoretisch leicht nachvollziehbar ist, im Konfliktgeschehen aber sehr viel Selbstdisziplin erfordert.

Kooperative Kompetenz baut sich dort auf, wo es gelingt, zwischen dem Problem und der Person zu unterscheiden. Der Problemanteil im Konflikt ist der organisatorische Teil. Das sind einerseits strukturelle Faktoren, Zieldefinitionen, Kommunikationstechniken – alles, was faktisch verändert werden kann.

Die Konfliktspannung andererseits wird aber auch, wie wir wissen, von personalen Faktoren bestimmt. Das jeweils persönliche Muster der beteiligten Konfliktparteien und ihre unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen gestalten die Spannung in der Konfliktsituation. Angst, Macht und Liebe, Streben nach Besitz und nach Sicherheit sind wieder die hauptsächlichsten Agitatoren.

Kooperation gelingt nur, wenn zwischen dem Problem und der Person unterschieden wird. Je genauer Sie den Problemanteil definieren, umso leichter gelingt die Kooperation mit anderen Personen. Die Suche nach der bestmöglichen Bearbeitung des Problems muss alle verfügbaren Fähigkeiten in den Beteiligten stärken, um das Ziel zu erreichen.

Kooperative Kompetenz zeigt Respekt für unterschiedliche Kräfte und individuelle Begabungen. Sie können als Ausdruck persönlicher Macht für die Problemlösung zusammenwirken, indem das Problem und nicht die Person im Fokus steht. Dabei entfalten die einzelnen Beiträge ihre eigene besondere Qualität als konzertierte Aktion.

Unter dem Motto »Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile« sollen multiple Interessen zusammenwirken, so dass Vorteile für alle Beteiligten entstehen.

Leider gelingt die Unterscheidung zwischen der Person und dem Problem sehr oft nicht. Ganz im Gegenteil, die Bearbeitung von

Konfliktsituationen beginnt ziemlich regelmäßig mit der »Bearbeitung« der beteiligten Personen. Das verhindert die Entwicklung von Kooperation. Macht und Ohnmacht der Konfliktparteien äußern sich dann häufig in bestimmten Rollenverteilungen.

Macht und ihre Rollenverteilung im Konflikt: Täter – Opfer – Retter

Die menschliche Sozialisation wird (immer noch) von der Dreisamkeit bestimmt. Auch wenn nicht unbedingt drei Personen im Konfliktgeschehen aktiv sind, funktioniert die Rollenverteilung im Muster der Triade, die dritte Rolle wird dann auf eine nicht anwesende Person übertragen.

Dieses Dreier-Muster wird als Machttriangel bezeichnet. Im Rahmen der Transaktionalen Analyse (eine psychotherapeutische Methode, von E. Berne u.a. entwickelt) wird mit dieser triadischen Rollenverteilung gearbeitet, um die verschiedenen Machtpositionen aller drei Rollen zu demonstrieren: Täter – Opfer – Retter.

Die Rolle des Täters oder auch Verfolgers wird von der Macht getragen, die sich überlegen und stärker als andere gebärdet. Sie verlangt Gehorsam, operiert mit Angst machenden Drohungen und Strafen, unterdrückt andere Meinungen und setzt sich mit Gewalt durch, um Lösungen zu erzielen.

Die Rolle des Opfers beinhaltet immer, sich selbst als ungenügend zu fühlen. Das mag Hilflosigkeit in schwierigen Situationen oder Unfähigkeit angesichts großer Herausforderungen bedeuten. Das Opfer leidet und irgendjemand oder etwas ist schuld daran.

Die Rolle des Retters ist wieder eine, die Überlegenheit signali-

siert, aber diesmal nicht als Bedrohung, sondern als Unterstützung und Hilfe in Notlagen aller Art. Retter brauchen das Gefühl, gebraucht zu werden, sie halten sich selbst für das Gegenteil des Verfolgers – und sind doch nur eine Variation davon.

Die drei Rollen sind voneinander abhängig. Wir alle spielen sie zu unterschiedlichen Gelegenheiten. Viele Beziehungen können anhand des Rasters »Täter, Opfer und Retter« analysiert werden. Interessanterweise wechseln wir aber auch die Rollen, je nach Thema.

In der Familie spielen zum Beispiel die Eltern meistens abwechselnd die Verfolger- und die Retter-Rolle, das Kind ist in der Opfer-Rolle. Das kann sich blitzschnell ändern, je nachdem, ob sich der Konflikt um Leistung, Ordnung und Gehorsam oder Arbeit und Geld oder Sport und Spiel dreht.

In den Beziehungen zwischen Frauen und Männern finden wir dieselben Muster, und ebenso im Kollegenkreis oder zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern.

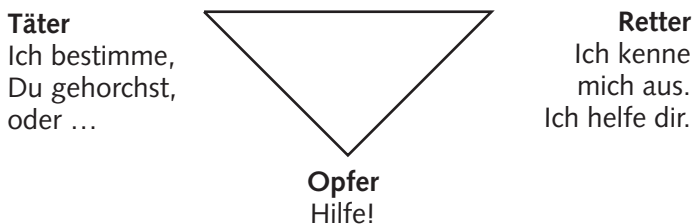
Personen in der Opferrolle definieren sich selbst zwar als hilfsbedürftig, schwach oder sogar minderwertig. Dafür werden ihnen durch die Retter viel Unterstützung und Aufmerksamkeit zuteil. Retter sind mit Trost und Rat in jeder Situation zur Stelle. Opfer finden sich meistens in Rollen mit dem höchsten Sympathiewert.

Die Retter erhalten viel Anerkennung für ihren freundlichen Einsatz. Sie verdienen sich Zuwendung durch unermüdliche Bereitschaft, für andere da zu sein, bis sie sich irgendwann ausgenutzt vorkommen und sich enttäuscht abwenden. Retter halten sich oft für zu gut, sie lieben zu sehr und helfen zu gern. Den verdienten Dank für all das, was sie an Gutem zu tun meinen, erhalten sie nicht.

Die Täter setzen sich kurzfristig mit ihren radikalen Methoden

durch, langfristig aber werden ihnen ihre Taten vorgeworfen. Sie scheitern in Beziehungen auf längere Zeit, weil sie für die Schmerzen, die sie den Opfern zufügen, verantwortlich gemacht werden. Trotzdem ist der Wechsel aus der Täter-Rolle heraus am schwierigsten. Täter gewöhnen sich daran, dass sie im Konfliktfall gewinnen und geben dieses Gefühl ungern auf.

Machttriangel



Diese Machtspiele werden in unzähligen Variationen täglich praktiziert. Es handelt sich eigentlich aber um Positionen der Ohnmacht, weil alle drei Rollen nicht geeignet sind, persönliche Stärke aufzubauen.

Freilich verfügen Personen in der Opferrolle über die Fähigkeit, andere für ihre Interessen zu aktivieren, aber zum Preis der Bestätigung ihrer eigenen Hilflosigkeit. (Wir sprechen hier selbstverständlich nicht von Flüchtlingen, Unfall- und Katastrophenopfern.) Auch die Täter und die Retter haben ihre Stärken, aber sie bewegen sich quasi auf dünnem Eis, das immer wieder einbricht und ihre Ohnmacht offensichtlich macht.

Wie zeigt sich andererseits wirkliche persönliche Macht? Also Macht, die nicht kraft einer gesellschaftlichen, beruflichen oder materiellen Position existiert?

Persönliche Macht als konstruktives Element

Zwischen Macht und Autorität gibt es eine signifikante Beziehung, beide sind Ausdruck des Vermögens, Ziele gegen Widerstand durchzusetzen. Damit ist noch keine ethische Bewertung ausgesprochen.

Ich widerspreche der Vorstellung, dass Macht ihrem Wesen nach böse sei, und stelle die These dagegen, dass es sich auch hier wieder um eine Energie handelt, die an sich nicht unmoralisch sein kann.

Konstruktives Konfliktverhalten beweist, dass persönliche Autorität oder Macht, die kooperativ eingesetzt wird, keineswegs Böses bewirkt. Auch an diesem Beispiel zeigt sich wieder, dass sich unser Denken ändern muss, wenn wir mit Konflikten anders umgehen wollen.

Eigenschaften, die Macht bezeichnen – oder Autorität, oder Vermögen! – sind zum Beispiel: liebesfähig, kraftvoll, klug, überzeugend, einfühlsam, kommunikativ, kreativ, respektvoll zu anderen, lernfähig, ausgeglichen, gütig, besonnen, flexibel, gefühlsstark, charismatisch, logisch denkend, selbstbewusst, führungsstark... zu sein.

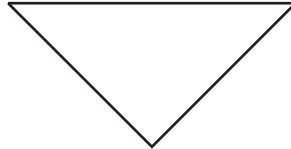
Sicher fallen Ihnen noch andere Eigenschaften ein, die Autorität signalisieren. Ergänzen Sie die Liste. Wahrscheinlich fallen Ihnen die Eigenschaften ein, die Ihnen persönlich am meisten wünschenswert erscheinen.

Wenn wir diese Eigenschaften der persönlichen Autorität im Macht-Triangel einfügen, demonstriert die Person in der Täter-Rolle, dass sie über Fähigkeiten verfügt. Sie bringt ihr Vermögen ein, und die Person in der Opfer-Rolle wird die Gelegenheit nutzen, etwas zu lernen. Die Person in der Retter-Rolle vermittelt zwischen

unterschiedlichen Kompetenzen. Alle drei sehen sich gemeinsam verantwortlich für das Gelingen ihres Vorhabens.

Kooperation

Kompetenz
einbringen



Vermittlung

Kompetenz erwerben

Der Grundgedanke dieser anderen Triade ist, dass Macht, die nicht von Angst bestimmt wird, deshalb auch nicht die gefährliche Potenz der Manipulation in sich trägt. Sie ist in sich nicht manipulativ, sie will weder über Angst hinwegtäuschen noch imponieren, also mit ihrem Vermögen beeindrucken. Persönliche Macht, die aus der eigenen Stärke kommt, muss nicht manipulieren, weil sie überzeugt.

Übungen zur Evaluation – Umgang mit Angst, Macht und Kooperation

Die wichtigste Übung für dieses Kapitel habe ich als »Gedankenbrücke« beschrieben. In der Auseinandersetzung mit dem Thema Angst ist das entscheidende Dilemma zugleich die Voraussetzung für den Prozess der Transformation. Es geht darum, sich selbst klar zu machen, dass Angst als hemmende Energie durch Polarisierungen und Abgrenzungen Verhalten beeinflusst. Angst bestimmt Ver-

halten immer wieder, auch wenn sie nicht als solche direkt und konkret bemerkbar ist.

Wir unterscheiden zwischen Furcht, die sich konkret auf befürchtete Gefahren bezieht und diffuser Angst, die insbesondere aus frühen Erinnerungen gespeist wird und sich mittels symbolischer Symptome bemerkbar macht.

Diese Dynamik anzuerkennen ist ein bewusster Vorgang und die entscheidende Voraussetzung, die den Zugang zum eigentlichen Transformationsprozess erst möglich macht. Das Besondere daran ist die paradoxe Situation, dass der Wunsch nach Angstfreiheit voraussetzt, zuerst die individuell erworbene Angst überhaupt zur Kenntnis zu nehmen. Nur wer sich der eigenen Angst bewusst wird, kann sich davon befreien.

Wenn Sie das jetzt lesen, denken Sie bitte nach und suchen mindestens drei Bereiche für Angst, die Sie haben könnten.

Diese »Übung« ist deshalb so wichtig, weil Angst im Konfliktverhalten eine sehr wichtige Rolle spielt.

Zum *Thema Macht*, dem anderen wichtigen psychodynamischen Faktor im Konfliktverhalten, schlage ich Ihnen konkrete Übungen vor. Benutzen Sie das Schema der Täter–Opfer–Retter–Triade, um Bezugsgruppen in Ihrem Umkreis zu analysieren und die Machtverhältnisse zu erkennen.

Beginnen Sie mit Ihrer Herkunftsfamilie: Mutter, Vater, Geschwister, andere Familienmitglieder. Wer hatte, in welchen Situationen, welche Rolle? Wer hatte immer dieselbe Rolle? Wer hatte eine bestimmte Rolle nie? Welche?

Fragen Sie nicht ›Warum?‹ ›Wozu?‹, hier geht es nicht um Deutungen, hier sind zuerst nur die Wie-Fragen wichtig: Wie sind die Rollen verteilt?

Dann analysieren Sie mit diesem Schema Ihre derzeitigen Be-

ziehungsstrukturen. Achten Sie auf geschlechtsspezifische Ähnlichkeiten und/oder auf Veränderungen zu Ihrer Herkunftsfamilie.

Welche Rolle übernehmen Sie in beruflichen Gruppierungen? Welche in der Freizeit? Haben Sie eine Lieblingsrolle?

Tendieren Sie in Konfliktsituationen zu einer bestimmten Rolle?

Wie unterscheidet sich Ihre Rolle in beruflichen oder privaten Konflikten?

Hat sich Ihr Rollenverhalten im Lauf Ihres Lebens geändert? Wenn ja, wann und wodurch?

Überprüfen Sie Ihre Einschätzung, indem Sie mit einem Freund oder einer Freundin die Analyse-Ergebnisse besprechen. Dieser Zusatz, den Sie ja bereits in früheren Kapiteln vorgefunden haben, ist ganz besonders wichtig. Gedanken erhalten erheblich mehr Erkenntniswert, wenn sie mit Ihren eigenen Worten ausgesprochen werden. Außerdem können Sie auf diese Weise feststellen, ob und mit wem Sie bereit sind, diese persönlichen Erfahrungen zu teilen.

Zum *Thema Kooperation* am Arbeitsplatz sollten Sie folgende Aussagen als Übungen benutzen. Welche der folgenden Erklärungen sprechen für ein Klima der Kooperation? Gibt es Aussagen, die eher an autoritäre Strukturen erinnern?

- Im Kollegenkreis bemühen wir uns, einander zu helfen.
- In meiner Arbeitsstelle wird ein Klima gegenseitigen Respekts gepflegt.
- Unser Privatleben hat im Betrieb nichts zu suchen.

- Wir bringen verschiedene Kompetenzen ein und teilen sowohl das Wissen als auch den Erfolg.
- Soziale Kompetenz und Kooperation sind ein wichtiges Thema für unseren Betrieb.
- Wir nutzen oft auch den Rat von Außenstehenden, um Probleme zu lösen.
- Konflikte besprechen wir außerhalb der Arbeitszeit.
- Im Kollegenkreis nehmen wir uns Raum und Zeit für humorvolle und kreative Ideen, wenn wir mit einem Problem stecken bleiben.
- Wenn jemand von den Kollegen wütend oder ausfallend wird, gibt es andere, die vermitteln.
- In unserem Arbeitsteam ist Kooperation so selbstverständlich, dass gar keine Konflikte entstehen.
- Kompetenz kommt von intensivem Engagement, deshalb sind wir mit unserem Einsatz so erfolgreich.
- Zwischen Frauen und Männern gibt es in unserem Betrieb weder in Fragen der Kompetenz noch bezüglich der Gehaltsregelung irgendwelche Unterschiede.
- Wir haben Konflikte im Kollegenkreis gemeinsam geklärt und dadurch viel gelernt.

- Persönliche Informationen werden bei uns nie weitererzählt.
- In unserer Abteilung lernen wir aus unseren Fehlern.
- In unserem Betrieb gibt es durchaus verschiedene Meinungen, die nicht verschwiegen werden.
- Hinter ruppigem Verhalten verbirgt sich oft ein weicher Kern. Zwischen Kollegen nehmen wir deshalb unfreundliche Kommentare niemandem übel.

Sie findet, auf den Spuren der Wahrheit,
einen Irrtum nach dem anderen.
Sie sucht weiter, durch den Irrtum hindurch.

6. Wer ist schuld daran?

Im sechsten Kapitel wird über Fehler und Irrtum nachgedacht. Die Suche nach Wahrheit begleitet ja die Geschichte der Menschheit. Aber alle Erkenntnisse werfen neue Fragen auf.

Wahrheitssuche lässt uns einen Irrtum nach dem anderen finden. Der Weg führt entlang immer neuer Fehler, und die Frage stellt sich, ob wir sie erkennen. Und wenn wir sie erkennen, wenn wir unsere eigenen Fehler erkennen – oder einen Irrtum, wie gehen wir damit um? Schuldgefühle und Schuldzuweisungen bilden den direkten Einstieg in die Konflikteskalation. Schuld ist eine Fixierung. Etwas in uns hängt fest und kann nicht loslassen. Schuld ist an Verbote und Strafen gebunden. Sich-schuldig-Machen wird auch Sünde genannt. Worin unterscheiden sich Fehler von Schuld?

Konfliktsituationen werden von widerstreitenden Gefühlen dynamisiert. Sehnsucht, Begehren, Neugierde und andere, durchaus auch aggressive Energien sind Symbole der Vereinigung. Sie werden von Geboten und Verboten in Frage gestellt. Wie meistern wir unsere Gefühle?

Projektionen und Polarisierungen verursachen Verletzungen. Einigung blüht und gedeiht dagegen auf dem Gefühl gegenseitiger Anerkennung.

Schuldkonstruktionen

»Wer hat angefangen?« ist eine der häufigsten Fragen, wenn es um Streit geht. Damit ist meistens gemeint: »Wer ist schuld?« Die leidige Schuldfrage führt immer wieder in die gleichen Sackgassen, und dort lauern Vorwürfe, schlechtes Gewissen, böse Stimmungen und Strafdrohungen.

Viel zu viel Zeit und Energie wird in Diskussionen über die Schuldfrage investiert.

Schuld ist ein soziales Produkt, egal ob man sich selbst schuldig macht, andere schuldig spricht oder schuldig gesprochen wird. Außerdem muss zwischen Schuld und Schuldgefühlen unterschieden werden.

Die reale Erfahrung und persönliche Auseinandersetzung mit Schuld ist ein zu großes Thema, um hier behandelt zu werden. Die Begegnung mit der eigenen Schuld führt zur Einsicht in die Unveränderlichkeit des Bewirkten und lässt zugleich die Unumkehrbarkeit der gelebten Zeit spürbar werden. Schuldgefühle, reale und neurotische, sind an Verbote und an Strafen gebunden. Martin Buber hat darüber einen großartigen Vortrag mit dem Titel »Schuld und Schuldgefühle« gehalten. Tucholsky sagte einmal, es gäbe keine Schuld. Es gäbe nur den Ablauf der Zeit.

Ursprünglich und im seelisch empfundenen Mangel gilt die Übertretung ewiger göttlicher Gebote als Begründung für Schuldkonstruktionen, die dann aber von weltlichen Instanzen strafbar werden. Mit der Erbsünde, der Idee des Christentums, wurde Schuldigsein sogar zur Voraussetzung für die geistige und moralische Entwicklung des Individuums.

Die neuzeitlich aufgeklärte Wissenschaft behandelt die Schuldfrage, die ja auf eine mit diesen Methoden unerforschliche Wahr-

heit verweist, als Angelegenheit der Ökonomie und Juristerei. Aus sozialwissenschaftlicher Sicht ergibt sich, dass die Auseinandersetzung mit Schuld in enger Beziehung zur Sinnfrage steht und bei weitem psychotherapeutische und kommunikationstechnische Entwicklungen überschreitet.

Aber auf ein interessantes Paradoxon sei hier aufmerksam gemacht. In einer Form produziert Schuld einen wesentlichen Faktor für soziale Anerkennung: Wer hohe Schulden machen kann, verfügt über Prestige.

Andererseits hat die gesellschaftliche Situation hier bei uns einen Zustand von Differenzierung, Säkularisierung und Abstraktion erreicht, der soziale Beziehungen nicht mehr über Schuld definiert. Helferberufe, therapeutische Ambitionen und Ratgeber aller Art wie zum Beispiel auch dieses Buch sind sichtbare Zeichen dieser Entwicklung als Marktphänomene.

Im Konfliktfall ist die Frage nach dem Schuldigen allerdings oft noch eine der Scheinlösungen, die in den Chefetagen ihr Unwesen treibt und besonders bei Vorgesetzten und Pädagogen beliebt ist. Die Idee, den Schuldigen und damit die »Wahrheit« des Konflikts festzustellen, die Strafe zu verordnen – und so die Angelegenheit erledigen zu können, ist ersichtlich Unsinn. Der verwirrte Geist namens Tradition erscheint hier als Narr im modernen Gewand und bewegt den Gewaltkreislauf weiter. Aus gutem Grund liegt in demokratischen Gesellschaften das Gewaltmonopol beim Staat.

Die andere Verlockung im Konfliktfall betrifft Schuldgefühle. Sich selbst schuldig zu fühlen oder dem Konfliktgegner mit moralischem Druck ein schlechtes Gewissen und Schuldgefühle anzuhängen ist ein beliebtes Macht-Ohnmachtspiel (siehe Macht-Triangel im vorigen Kapitel).

Lassen Sie den Gedanken an Schuld beiseite, beziehungsweise – wenn die Klärung der Schuldfrage als Ordnungsprinzip für die hier

behandelten Kompetenzen keine Gültigkeit hat – stellen Sie sich die Frage: Wie finden wir in Konfliktsituationen heraus, was wahr ist?

Der Weg zur Wahrheit führt über den Irrtum

»Sag die Wahrheit!« ist eine der Forderungen, mit denen Schuldfragen lange Zeit einer sicheren Klärung zugeführt werden sollten. »Wahrheit«, womöglich unter Folter erpresst oder als Gottesurteil beschworen, führte zum Schuldspruch und zur Strafe. Heute kann die Antwort auf die Forderung »Sag die Wahrheit« nur lauten: »Die Wahrheit.«

Der Statuszerfall der Wahrheit öffnet Manipulationen Tür und Tor und produziert heftige Turbulenzen. Schließlich erfahren wir täglich über die Medien, dass kein eindeutiger Fixpunkt im Kommunizieren und Interpretieren mehr existiert.

Wahrheitsfindung wird zur persönlichen Verantwortung und damit zu einer Aufgabe, die sich nicht jedem stellt – also einer neuen Form der Identitätsstiftung. Die Wahrheit ist, ebenso wie die Schuldfrage, kein zuverlässiger, generell bestimmbarer Parameter mehr, um Bedeutungen festzustellen. Das hat unter anderem auch für Konfliktsituationen weitgehende Konsequenzen.

Eine wichtige Erkenntnis lauter: Der Weg zur Wahrheit führt über den Irrtum. Mir bedeutet diese Aussage etwas Tröstliches, ich habe mit ihrer Hilfe begriffen, dass es darum geht, den Irrtümern auf die Spur zu kommen. Das Wichtigste an diesem Satz ist für mich, dass der Irrtum, der sozusagen unvermeidlich geschieht, einen positiven Wert bekommt. Indem mir ein Irrtum klar wird, bin ich nämlich wieder ein Stück weiter gekommen, unterwegs in mei-

nem Bemühen, die Welt und mich in dieser Welt zu begreifen. Auf der Suche nach Wahrheit findet Erkenntnis statt, indem ich einen Irrtum nach dem anderen erkenne.

Seit der Neuzeit und der Aufklärung, seit keine göttliche Ordnung die Wahrheit für uns verbürgt, sind wir Menschen selbst zuständig für unsere Weltanschauung. Daraus ergeben sich ziemlich unterschiedliche Weltbilder, die durchaus auf ihrem Anspruch bestehen, über die Wahrheit zu verfügen. Die eigenen Antworten auf viele offene Fragen sind dann gekennzeichnet von Irrtümern, die im Zurückschauen wie Wegmarkierungen sichtbar werden. Ich kann froh über meinen Irrtum sein, weil ich dann weiß, dass ich wieder etwas begriffen habe.

Der entscheidende Gewinn für Konfliktverhalten ergibt sich, wenn die Entdeckung von Irrtümern ein willkommenes Ereignis bedeutet. Der Irrtum und der womöglich daraus resultierende Fehler mündet in unsere persönliche Entscheidung, wie wir damit umgehen. Hier zeigt sich wieder ein Aspekt der Freiheit und der daraus resultierenden Verantwortung in persönlicher Entscheidung.

Zunächst stellt sich also die Frage, ob und wie Irrtümer und Fehler in Konfliktsituationen erkannt werden. Dann geht es darum, welche Verhaltenskonsequenzen sich daraus ergeben.

Zuerst einmal müssen wir im Konfliktfall davon ausgehen, dass es immer mehr als nur eine Sichtweise auf die Schwierigkeiten gibt. Oft scheitern wir in Konfliktsituationen daran, zu sehr auf die eigene »Wahrheit« bezogen zu denken. Sicher ist es wichtig und notwendig, den eigenen Standpunkt zu vertreten und klarmachen zu können. Aber womöglich gibt es in der eigenen Wahrnehmung einen blinden Fleck? Wer hat noch nicht die überraschende, aber unleugbare Einsicht hinnehmen müssen, dass jemand anderer Recht hat, obwohl man bis zu diesem Augenblick von der eigenen Position ganz überzeugt gewesen ist?

So heilsam die Erkenntnis des Irrtums mittels Nachhilfe durch eine andere Person auch sein mag, so gibt es doch genügend Situationen, in denen vorausschauende Klärung anderer möglicher Sichtweisen von Vorteil ist. Deshalb schlage ich Ihnen dazu am Ende dieses Kapitels eine Übung vor.

Ich nenne diese Sichtweisenklärung: Übersichtlichkeit herstellen. Diese Übung bietet einen methodischen Leitfaden, dem eigenen blinden Fleck im Konfliktgeschehen auf die Spur zu kommen. Ein wesentlicher Teil dieser Übung besteht darin, sich selbst klar zu werden, dass es offene und heimliche Bereiche im eigenen Konfliktverhalten gibt. Die heimlichen Gedanken und Gefühle weisen den Weg zum eigenen blinden Fleck. Andererseits ist in diesem Zusammenhang wichtig zu wissen, dass der Konfliktpartner oft diese Bereiche mehr intuitiv als gezielt erkennt und erspürt und genau in diese Richtung argumentiert.

Deshalb erfordert die Übung zu diesem Thema dann auch, sich in die Argumentation der Konfliktpartnerin hineinzudenken, und zwar konsequent aus ihrer Position und Begründung. Die Fragen zu dieser Übung sind in jedem Fall wichtig, weil sie die Beweglichkeit fördern, sich selbst durch eine andere Person wahrzunehmen.

Wenn also der Irrtum sein negatives Image verlieren soll, muss noch auf zwei besondere Komponenten, die den Irrtum auszeichnen, hingewiesen werden: Der Irrtum schließt zum einen die böse Absicht aus. Zweifellos können Irrtümer Böses bewirken, aber wir können nicht absichtlich irren.

Zum anderen ist Irren zwar menschlich, wie wir alle wissen, kein Mensch irrt jedoch böse oder gütig. Ich spreche hier jetzt ausdrücklich nicht von der unbewussten Psychodynamik, die zweifellos manchen Irrtum gezielt boshaft erscheinen lässt, sondern vom Irrtum als einem intellektuellen Vorgang. Der Irrtum verweist auf einen Mangel an Information, wie das Missverständnis. Und wenn

der Irrtum die böse Absicht ausschließt, dann gilt das ebenso für den aus dem Irrtum resultierenden Fehler.

Es geht also um die Frage der Bewertung von Absicht oder Folgen des Handelns. Ich halte das für das Herzstück meines Zugangs zu einer anderen Konfliktkultur. Hier, im Thema Irrtum und Fehler, müssen wir besonders darauf achten, nur die Folgen zu bewerten.

Wenn die Konfliktspannung durch einen anfänglichen Irrtum und darauf folgenden Fehler begründet wird, dann waren die Folgen, aufgrund des Mangels an Informationen, nicht klar abzusehen. Zu oft wird im Streit davon ausgegangen, jeder habe die gleichen Informationen. Erst durch Nachfragen zeigt sich der Informationsmangel. Der will behoben werden, und er will das umso bereitwilliger, je weniger ihm böse Absicht unterstellt wird.

Der Mangel als Hüter möglicher Veränderung will erkannt und befriedigt werden. Er ist allerdings, wie der Igel in der berühmten Fabel, immer schon da, wenn wir als Hasen angehoppelt kommen.

Fehler zu-geben – Ein Geschenk mit Hoffnung auf Gegenseitigkeit

Im Irrgarten der Schuldkonstruktionen oder direkt daneben im Labyrinth der Wahrheitsfindung wurde in vergangener Zeit der rote Faden namens Gabentausch zur Orientierung benutzt. Gabentausch ist ein uraltes Ritual, mit dem Fremdheit überwunden werden sollte. Der Fremde, der Gast, brachte Gaben, um seine friedlichen Absichten zu beweisen. Als Willkommensgruß wurden

ihm Geschenke überreicht. Und als Dank für die Gaben der Natur brachte man den Gottheiten Gaben dar. Der Gabentausch war Garant für das gemeinsame Überleben in Frieden und Ordnung. Durch ständiges gegenseitiges Geben und Nehmen wurde das Fortbestehen allen Lebens und aller Dinge gesichert.

Diese archaische Regel »Gaben müssen erwidert werden!« ist durch alle Zeit hindurch unvermindert aktuell geblieben.

Im Konfliktfall können wir dieses archaische Wissen über Strukturen von Beziehungen nutzen. Wer im Prozess des Konfliktverlaufs Gabentausch anbietet, wird zumindest vorbereitete Erinnerungen an die alten Regeln der Gegenseitigkeit berühren. Von welchen Gaben ist hier die Rede? Vom Zu-geben eines Fehlers. Denn diese besondere Gabe, im Konflikt dem anderen entgegengebracht, will Gegenseitigkeit bewirken. Nicht als Forderung, sondern als Geschenk.

Das ist also der zweite Schritt nach der willkommenen Entdeckung des eigenen Fehlers oder Irrtums als Ausdruck eines Informationsmangels. Wenn ich meinen Irrtum der Konfliktpartnerin als Gabe überbringe, berühre ich damit die Erinnerung an das Ritual des Gabentauschs. Die archaischen Gesten der Überwindung von Fremdheit werden aufgerufen.

So können Irrtum und oder Fehler im Sinn konstruktiver Konsensfindung die Verständigung unterstützen.

Oft frage ich mich bei den zahlreichen Nachrichten über kriegsrische Eskalationen, warum in den Konzepten zur Konfliktvermittlung und Mediation dieser Ansatz bisher fehlt. Die Vermittlung zwischen Israelis und Palästinensern könnte zum Beispiel eine völlig neue Dimension erhalten, wenn die USA nicht länger in der Rolle von Mediatoren, sondern als beteiligte Partei aufträten. Wie würde sich ein Zugeben dieses seit Jahren praktizierten offensichtlichen Fehlers auf die Verhandlungsführung auswirken?

Ich nenne es, den Fehler zu-geben, weil es sich um eine Gabe handelt, die zwar auf den Gabentausch setzt, ohne jedoch über eine Garantie zu verfügen, dass die Konfliktpartner darauf eingehen werden. Da jedes Werden Wagnis und Zufall beinhaltet, bleibt das Risiko offen. Wichtig ist hier die Gewichtung des Fehlers. Eine Überdimensionierung der Gabe würde die Machtpotenziale im Gegenüber ungleichgewichtig stärken und wäre damit kaum glaubwürdig.

Die Erklärung des Irrtums kann ja auch Botschaften transportieren, die den Empfänger degradieren, wie das Gastgeschenk, das den Empfänger schädigen soll.

Im Gabentausch kennen wir durchaus zwei Dimensionen von alters her: Gabe und Rache. So wie Gaben nach Gegengaben verlangen, fordert Rache nach Vergeltung. Der Kreislauf, einmal in Gang gesetzt, wird zum endlosen Prozess, Unfrieden stiftend. Die Frage nach dem jeweiligen Beginn soll nicht gestellt werden. Jede Gewalt bezieht sich auf eine vorhergegangene Verletzung. Jede Gabe ist uns vorher gegeben worden.

Fünf Regeln für den Umgang mit Gefühlen

Gefühle offen zu zeigen ist auch ein wichtiger Beitrag zur Transformation der Konfliktspannung in konstruktive Energie. Nicht nur so genannte freundliche Gefühle, auch Ärger, Verletzungen und Enttäuschungen zu zeigen und zu benennen unterstützt den kreativen Prozess der Suche nach Konsens und bereitet den Weg zur Übereinstimmung.

Viele Gefühle tragen zwar zum konstruktiven Konfliktverlauf

bei, ein Zuviel an Gefühlen bewirkt aber das Gegenteil. Fünf Regeln für einen konstruktiven Umgang mit Gefühlen, und um Ausbrüche unbeherrschter Gefühle zu vermeiden, sind wichtige Bausteine für unser Konzept von Konfliktkultur:

1. Bestimmte Gefühle sind nach einem Reiz-Reaktions-Muster quasi automatisch präsent.
Beobachten Sie sich selbst, welche Gefühls-Reaktionen unwillkürlich und immer wieder in Ihnen entstehen.
Wer oder was hat diese Gefühle ausgelöst? Gibt es einen besonders empfindlichen Punkt, den jemand berührt hat?
2. Gefühle zeigen an, dass etwas Wichtiges in Ihnen passiert. Wendepunkte für Veränderungen werden von Gefühlen markiert.
Beobachten Sie aufmerksam, was Ärger, Freude, Trauer, Wut oder andere Gefühle in Ihnen signalisieren wollen. Ihre Gefühle wollen Ihnen eine Botschaft übermitteln. Erst wenn Sie die Nachricht verstehen, können Sie damit entsprechend umgehen.
3. Gefühle tendieren manchmal zu Fixierungen. Etwas in uns hängt fest und kann nicht loslassen. Die Signalwirkung verkommt dann zu einer Endlosschleife. Das bedeutet meistens, dass ein wichtiger Aspekt unbefriedigt geblieben ist. Vielleicht ist noch etwas ungeklärt? Vielleicht brauchen Sie eine Bestätigung, die das Erreichte sichert?
4. Gefühle ändern sich, wenn sich der Standpunkt ändert. Absichten im Konjunktiv: Ich sollte, ich müsste, ich würde ... bringen frustrierende unklare Gefühle hervor, während sich klar geäußerte Vorhaben: Ich werde, ich muss, ich will ... befreiend auswirken.

5. Rachewünsche, heimliche Verwünschungen, Flüche und Sich-einigen in dem Gefühl, auf jemanden böse zu sein, sind Botschaften, die auf irgendwelchen Wegen ihren Adressaten erreichen – und damit den Gewaltkreislauf in Gang bringen oder fortsetzen.

Wer hat noch nicht den Einwand gehört, dass Gefühle nicht mittels Verstand analysiert werden sollten? Angeblich verhindert der Verstand die Entwicklung von Gefühlen. Ich halte das für blanken Unsinn. Wenn der Verstand die Gefühle unterdrücken will, dann werden sie in ihrer Entwicklung behindert. Wenn aber der Verstand die Gefühle willkommen heißt und sie mit Interesse zu benennen versucht, dann zeigen sich die Gefühle in ihrer Bedeutung. Wer die eigenen Gefühle beobachtet, kann damit ein seismographisches Instrument trainieren, mit dessen Hilfe Beziehungsstrukturen gedeutet werden können. Der Verstand kooperiert mit unseren Gefühlen, wenn wir uns dafür entscheiden.

Die fünf Regeln für kommunikative Gefühle werden anschließend in einer Übung zur Anwendung kommen.

Von der Konfliktspannung zur Einigung

Mit dem Zu-geben kann der letzte wichtige Schritt in Richtung Einigung gesetzt werden. Die Konfliktspannung macht eine spürbare Veränderung durch. Dann entsteht Einsicht. Das ist die emanzipatorische Qualität, die in der Transformation von Konflikten enthalten ist: Verstehen und persönliches Wachstum, Erkenntnis.

Den Weg zur Einigung bereitet die Zusammenfassung des Erreichten. Das ist quasi eine Nachbehandlung der Stationen, rückschauend auf den Transformationsprozess:

- Sind bisher alle Stimmen in diesem Konfliktgeschehen gehört worden?
- Sind alle Verantwortlichen einbezogen worden?
- Eröffnen sich durch den Konflikt neue sachliche oder persönliche Erkenntnisse?
- Richtet sich der Konsens auf zukünftige Ereignisse?
- Wird die Einigung durch gemeinsame Entscheidungen abgesichert?

Widerstand gegen die Einigung muss ernst genommen werden. Vielleicht war die Konsensfindung nur eine gedachte Möglichkeit und nicht ernst gemeint? Vielleicht wurde ein Konsens benannt, aber die Gesten der Versöhnung fehlen? Vielleicht handelt das Ergebnis nicht von Konsens, sondern von Sieg bzw. Unterwerfung?

Gibt es hier geheime Einwirkungen von anderen, die noch nicht entdeckt worden sind?

Könnte sich irgendjemand mehr Vorteile durch eine Fortsetzung des Konfliktes als durch dessen Beendigung ausrechnen?

Einigung ist mehr als ein Austausch über die verschiedenen Sichtweisen, mehr als eine Regelung der Verantwortlichkeiten. In der Konsensfindung ist die Einigung der versöhnliche Schritt in Richtung Einverständnis. Jetzt richten sich die Fragen auf gemeinsame zukünftige Verhaltensregeln.

Was lernen wir aus den Ereignissen?

Woran könnten ähnliche Konflikte und Folgekonflikte frühzeitig erkannt werden?

Wie können wir in Zukunft verhindern, dass dieser Konflikt aufflackert?

Mit welchen Regeln grenzen wir dieses Spannungsfeld ein?

Ein gemeinsam definierter »Vertrag«, mündlich oder schriftlich, ist der ideale Ausdruck für die Einigung nach einem wirklich konstruktiv bearbeiteten Konflikt und gleichzeitig Garant für zukünftige Spannungen.

Übungen zu Gefühlen und Einsichten

Übersichtlichkeit herstellen

Diese Übung bezieht sich auf die willkommene Entdeckung von Irrtümern in der Anschauung eines eigenen Konflikts.

Hier geht es um den Vergleich mehrerer Sichtweisen: Ihre eigene, die Ihrer Konfliktpartnerin und den unparteiischen Standpunkt einer Beobachterin.

Nehmen Sie sich Zeit, die folgenden Fragen zu bedenken und zu beantworten. Schreiben Sie die Antworten auf!

Diese Übung sollten Sie nur als grundsätzliche Erfahrung alleine machen. Den wirklichen Übungseffekt erreichen Sie, wenn Sie die Übung zu zweit, mit Ihrer Konfliktpartnerin machen.

Denken Sie an ein offenes Konfliktbeispiel in Ihrem Leben, suchen und notieren Sie Antworten auf folgende Fragen.

Meine Sicht:

Was ist mein Standpunkt in der Spannung mit der Konfliktpartnerin?

Welche Argumente habe ich?

Welche Gegenargumente erwarte ich?

Welche Anteile meines Standpunkts will ich lieber verheimlichen?

Welche Argumente meiner Konfliktpartnerin könnten diese Anteile betreffen?

Welche Gefühle bestimmen meinen heimlichen Standpunkt?

Welche Gefühle bestimmen meinen offiziellen Standpunkt?

Welche Erwartungen habe ich in diesem Konflikt?

Meine Maximalziele?

Meine Minimalziele?

Welche Bekenntnisse würde ich fairerweise in ein konstruktives Gespräch einbringen?

Zu welchen Konzessionen wäre ich bereit?

Welche Zugaben von Irrtümern und/oder Fehlern wünsche ich mir von meiner Konfliktpartnerin?

Welche offenen, ungeklärten Konflikterinnerungen habe ich mit dieser Person?

Wer ergreift in diesem Konflikt meine Partei?

Wer ergreift die Partei meiner Konfliktpartnerin?

Geht es mir um Sieg oder Niederlage, um einen Kompromiss oder um eine gemeinsame Konsensfindung?

Denken Sie anschließend über die Sicht Ihrer Konfliktpartnerin nach und notieren Sie wieder Ihre eigenen Antworten.

Die Sicht meiner Konfliktpartnerin:

Welchen Standpunkt vertritt meine Konfliktpartnerin?

Mit welchen sachlichen Argumenten soll ich überzeugt werden?

Mit welchen emotionalen Argumenten soll ich überzeugt werden?

Welche Erwartungen hat meine Konfliktpartnerin in diesem Konflikt?

Welche Maximalziele, welche Minimalziele hat meine Konfliktpartnerin in diesem Konflikt?

Welche »alten Rechnungen«, offenen ungeklärten Konflikte hat meine Konfliktpartnerin mit mir?

Wer oder was beeinflusst die Argumentation meiner Konfliktpartnerin?

Wer unterstützt die Argumentation meiner Konfliktpartnerin?

Was weiß oder vermutet meine Konfliktpartnerin über meinen heimlichen Standpunkt?

Womit kann meine Konfliktpartnerin Druck ausüben?

Welche Irrtümer und/oder Fehler könnte meine Konfliktpartnerin in einem konstruktiven Konfliktgespräch einbringen wollen?

Geht es meiner Konfliktpartnerin um Sieg oder Niederlage, um einen Kompromiss oder um eine gemeinsame Konsensfindung?

Jetzt ist wichtig, dass Sie an Personen denken, die tatsächlich einen unparteiischen Standpunkt einnehmen! Beantworten und notieren Sie wieder die Ergebnisse zu folgenden Fragen:

Die Sicht unparteiischer Beobachter:

Wie wirkt mein Verhalten auf unparteiische Beobachter?

Wie wirkt das Verhalten meiner Konfliktpartnerin auf unparteiische Beobachter?

Könnten gute Beobachter auch heimliche Standpunkte erkennen? Und was würden sie davon halten?

Würden Beobachter eher für vernünftige konstruktive Argumentationen in unserem Streit plädieren?

Oder für mehr emotionale Offenheit?

Würden Beobachter unseren guten Willen zur Konsensfindung erkennen? Bei beiden oder bei wem?

Welche Konsensvorschläge könnten Beobachter einbringen?

Wenn Sie diese Übung mit einer Konfliktpartnerin gemacht haben, sollten Sie, nachdem Sie beide in Ruhe über Ihre eigenen Listen nachdenken konnten, jeweils zwei Listen austauschen. Aber, *wichtig*, nur die Listen mit den Sichtweisen des anderen und der unparteiischen Beobachter, *nicht* die der eigenen Sichtweisen sollen ausgetauscht werden.

Übungsbeispiele zum Gabentausch Fehler-Zugeben

Denken Sie an drei Personen, mit denen Sie sich in irgendeiner Spannungs- oder Konfliktbeziehung befinden. Überlegen Sie, welche Fehler Sie im Verlauf der Spannungen gemacht haben könnten. (Wenn Sie glauben, dass Sie keine Fehler gemacht haben, lassen Sie mich das wissen. Das wären sensationelle Neuigkeiten.) Lassen Sie sich etwas Kreatives einfallen, um Ihre Fehler-Erkenntnisse diesen Personen zu überbringen.

Übungsbeispiele zum Umgang mit Gefühlen

Die Fragen zu den fünf Regeln für kommunikative Gefühle sollen den emotionalen Hintergrund des Konfliktgeschehens ausleuchten, um zur Einigung offene Gefühle einzubringen. Stellen Sie

sich diese Fragen selbst im Nachdenken über einen Ihrer Konflikte.

Warum wurde ich in diesem Konflikt – und durch welche Auslöser – traurig, wütend, froh, ärgerlich?

Welche Veränderungswünsche haben meine Gefühle angezeigt? Vielleicht auch solche, die über diesen Konflikt hinausreichen?

Wenn Gefühle in mir nicht loslassen, was ist noch ungeklärt? Was brauche ich, um das Erreichte zu sichern?

Was hilft mir, meinen Standpunkt zu festigen? Was kann mir in diesem Konflikt mehr Sicherheit vermitteln?

Welche »offenen Rechnungen« oder Unklarheiten sind noch übrig geblieben, die heimliche böse Botschaften in Gang bringen oder fortsetzen könnten?

Möglicherweise sind Ihnen diese vielen Fragen zu mühsam. Vielleicht sind sie nur lesend darüber hinweggezogen, mit dem vagen Gedanken, dass jede einzelne Frage Zeit für ruhiges Nachdenken erfordern würde. Und Sie haben Recht.

Um anders streiten zu lernen, müssen wir ziemlich viele Einzelheiten in uns »umlernen«. Dazu gehört, dass über Details nachgedacht wird, dass Ungewohntes ausprobiert werden muss – und dass Zeit und Energie für diesen Umlernvorgang einzusetzen ist.

Wenn Sie aber das wirklich gute Gefühl kennen, das eine gemeinsame Konsensfindung nach einem spannungsreichen Streit bringen kann, dann wissen Sie, dass sich der Aufwand lohnt. So ein Streit, in den man weder blindlings hineingesprungen ist noch überraschend hineingezogen wurde, für den man Denken und Aufmerksamkeit aufzuwenden bereit war, und in dem Lust an Positionsbestimmungen oder Begegnungen spürbar wurde, so ein Streit tut gut!

Eines Tages fand ich folgende Botschaft in meiner E-Mail. Ich

weiss nicht, wer diese Regeln aufgestellt hat, aber ich halte sie für bedenkenswert und gebe sie hiermit weiter:

Denke daran, dass große Liebe und Errungenschaften mit großen Risiken einhergehen.

Auch wenn du nicht das gewinnst, das du dir gewünscht hast, in jedem Fall gewinnst du eine Lektion.

Erinnere dich daran, dass manchmal die Nicht-Erfüllung von Wünschen den glücklichsten Zufall nach sich zieht.

Lerne zuerst die Regeln, damit du sie anschließend im richtigen Moment übertreten kannst.

Respekt und Verantwortung sind die tragenden Säulen gelungener Aktionen.

Sei offen für Veränderungen. Halte nicht unbedingt fest, was früher Sicherheit gegeben hat.

Beurteile deinen Erfolg, indem du dir klarmachst, was du dafür aufgeben musstest.

Bewahre dir jeden Tag Zeit für Stille.

Sei sanft mit aller Natur und teile, was du besitzt: Werte und Wissen.

Am Dienstag erkundigte sich jemand
nach ihrer Sehnsucht.
Möchtest du mein heimliches Rezept wissen?
Antwortete sie.
Die Sehnsucht folgt den Spuren des Mangels.
Ich schließe die Augen
und lausche auf die Melodie der Träume.
Wenn ich ihren Rhythmus gefunden habe,
kann ich die Wege der Sehnsucht nicht verlieren.

7. Zeit nehmen für neue Streitformen

Das siebente Kapitel schließlich handelt von Zeit. Der Umgang mit Konflikten hat auf manche Weise mit Zeit zu tun. Zeithorizont nennen wir die Fähigkeit, sich für weite Zeitperioden offen zu halten. Alles hat seine »richtige Zeit«. Es kommt darauf an, den richtigen Zeitpunkt zu wählen, um einen Konflikt konstruktiv zu bearbeiten. Aber die Spannung in der Eskalation führt zur Verengung der Zeitperspektive und verleitet zu kopflosen Entscheidungen. »Jetzt« soll die Spannung aufgelöst werden.

Mit dieser Unfähigkeit, die Spannung zu halten, hindern wir uns selbst daran, Möglichkeiten und Chancen zu entdecken, die in jedem Konflikt vorhanden sind.

Der richtige Zeitpunkt ist nicht abstrakt zu bestimmen. Je komplexer der Sachverhalt, desto weiter erstreckt sich der Zeithorizont und desto mehr Faktoren müssen in die Entscheidungsfindung, in den kreativen Prozess einbezogen werden. Ökonomische Standards, strukturelle Bedingungen, persönliche Motive und kulturelle Traditionen beeinflussen den Verlauf der Verhandlung.

Verhandlungsführung ist ein entscheidender Bereich und bün-

delt viele Aspekte der Kompetenz im Umgang mit Konfliktsituationen. Sieben Verhandlungselemente sollten beachtet werden.

»Zeit ist Geld«

»Zeit ist Geld.« Ich kann mich noch sehr gut daran erinnern, wie ich als Kind darüber grübelte, was dieser Satz bedeuten könnte. Ich hatte gehört, dass in den USA, im fernen Amerika, diese Devise ganz wichtig sei, und ich konnte mir nicht erklären, was das bedeuten sollte.

Mittlerweile sind Jahrzehnte vergangen. Ich habe in den USA und in anderen Ländern gelebt, habe genügend Erfahrungen mit der Devise »Zeit ist Geld« gemacht und verstehe einiges besser. Die ungeheuerliche Bedeutung von Geld für alle Lebensbereiche wird immer stärker, mit ihr gedeiht die Idee vom endlosen Wachstum. Wachstumszwang treibt uns an und garantiert permanente Beschleunigung, so dass vermeintlich Zeit mit Geld verrechnet werden kann.

Heute wird vom Zeitmanagement gesprochen. Tüchtige Menschen lernen den gewinnbringenden Umgang mit Zeit. Wer über Zeitmangel klagt, ist wichtig. Zeit wird zum Luxusgut, wo Macht über uns verfügt. Nicht nur über die Vermittlung von Geld hängen Zeit und Macht eng miteinander zusammen.

»Die Antiquiertheit des Menschen« nannte Günther Anders das Problem, dass Menschen dem, was sie tun und erleben, geistig hinterherhinken.

Zeithetze macht kopflos, dadurch wird die geistige Betätigung erschwert. Denken nimmt Zeit in Anspruch. In dieser Zeit wird

Spannung aktiviert, die nicht gelöst werden muss. Denken ist als Kraft im Raum unterwegs. Werden und Wandel, das sind Erfahrungen geglückten Denkens.

Um Konfliktverhalten zu ändern, muss Zeit eingesetzt werden. Sie ist ein wichtiger personaler und struktureller Faktor im Konfliktverlauf.

- Allgemeine Konfliktfaktoren, wie in den vorigen Kapiteln beschrieben, zu erkennen, das eigene Konfliktverhalten zu identifizieren, konstruktive Kommunikation zu üben, das alles sind vorbereitende, Zeit erfordernde Maßnahmen, um Konfliktintelligenz aufzubauen.
- Im aktuellen Konfliktfall verlangen die verschiedenen Faktoren wieder Zeit, um zu überdenken, sich zu orientieren, den eigenen Standpunkt zu benennen und so weiter.
- Verhandlung, Konsensfindung und Vereinbarungen fixieren, all das beansprucht wieder Zeit.
- Zeit spielt aber noch eine andere wichtige Rolle im Konfliktgeschehen. Hier meine ich den Zeitsinn für den »richtigen Augenblick«. Der Sinn für den richtigen Augenblick, der nicht vom Terminkalender oder von der Uhr bestimmt wird, dieser Sinn sollte für einen weiten Horizont, für den Zeithorizont offen sein. Diese Fähigkeit kann trainiert werden.

Der Umgang mit Zeit ist also ein wichtiger Aspekt im Aufbau bewusster neuer Streitformen. Leider verführt die Antiquiertheit des Menschen im Bündnis mit Denkträgheit zu traditionsgemäßem Umgang mit Konflikten: Vermeiden, Harmonisieren, Verleugnen oder die Suche nach schnellen Lösungen, wenn nötig mit Gewalt, jedenfalls kein Zeitverlust – Verlust?

Der Umgang mit Zeit ist Ausdruck unseres Umgangs mit uns selbst. Wir selbst sind die Verkörperung der Zeit.

Wir verfügen über blitzschnelle Zeit – aufmerksam, voll konzentriert oder intuitiv. Wir können aber auch leer und offen sein, bis zum Stillstand. Mittels Zeitsinn finden wir die Balance in diesem breiten Spektrum.

Den Zeithorizont bewusst wahrnehmen

Die Bewältigung komplexer Prozesse erfordert Fähigkeiten, die sowohl vergangene und gegenwärtige als auch zukünftige Ereignisse in den Entscheidungsvorgang mit einbeziehen. Diese Schlüsselqualifikation, die möglichst weite Zeiträume im Sinn behalten kann, wird »Zeithorizont wahrnehmen« genannt. Es handelt sich darum, den eigenen Standpunkt bewusst einzunehmen, dabei die Gefühle, die Optionen und die gesamte Struktur des Konflikts zu analysieren, sich also der verschiedenen Aspekte des Konflikts bewusst zu sein – und auf den richtigen Moment zur Behandlung dieser Aspekte warten zu können. Das kann sehr bald sein oder sehr lang dauern.

Mit dem Bild vom Horizont verbinden wir Überblick in weite Ferne. In der Eskalation von Konfliktsituationen kommt es aber vielmehr zu selektiver Wahrnehmung. Das bedeutet, in der Eskalation wird:

- die Aufmerksamkeit verengt,
- die Zeitperspektive auf »Jetzt« gekürzt,
- dem Konfliktgeschehen eine zentrale Position in der Aufmerksamkeit zugestanden.

Eskalation fördert also alles andere als Weitblick, Aufmerksamkeit in Ruhe, Gelassenheit und Offensein für andere.

Verzerrungen der Wahrnehmung, kognitive Kurzsichtigkeit, gedankliche und gefühlsmäßige Fixierung auf das Konfliktthema und zunehmender Druck, jetzt zu handeln, sind Begleiterscheinungen einer Verengung des Zeithorizonts. Die Zeitperspektive schrumpft auf ein Minimum zusammen und gefährdet langfristige Überlebensfragen.

Die dynamisierenden Mechanismen der Eskalation machen ein offenes Zeitverhalten nicht leicht. Der Konflikt, der mit allen seinen Faktoren im Sinn behalten werden sollte, darf nicht im Zentrum stehen. Geduld kann zwar hilfreich sein, ist aber nicht das Gleiche. Geduld betont die Fähigkeit des Warten-Könnens. Hier geht es aber um die Bereitschaft, jederzeit aktuell über den vorbereiteten komplexen Prozess verfügen zu können.

Mit Zeithorizont wird die Fähigkeit angesprochen, Spannung zu halten bei gleich bleibender Aufmerksamkeit für weite Räume.

Diese Fähigkeit kann trainiert werden, muss aber gegen festliegende Termine und gegen reglementierende Uhrzeiten antreten. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass das bewusste Lenken der Aufmerksamkeit auf andere wichtige Interessen oder Aufgaben die Präsenz der aktuellen Konfliktsituation relativieren kann.

Verglichen mit der Arbeit am Computer heißt das, Sie schließen das Dokument nicht, aber minimieren es an den Rand des Bildschirms, an den Horizont, um jederzeit damit weiterarbeiten zu können. In der Zwischenzeit konzentrieren Sie sich auf anderes.

Bezogen auf die Wahrnehmung und die Kommunikation spricht man von der frei fluktuierenden Aufmerksamkeit. Die Sinneswahrnehmungen und die geistige Konzentration sollen sich frei bewegen, abwechselnd einen Fokus beachten und dann wieder für den weiten Horizont offen sein. Den Zeithorizont so im Sinn zu haben, ist ein selbstbewusster Umgang mit der Zeit, weit entfernt von dem Bemühen um Kontrolle.

Beschleunigung oder Verlangsamung, bei beiden geht es um Kontrolle, die Zeitgewinn verspricht. Ökonomie ist ein Projekt der Ziffern. Streitenlernen meint persönliche Entwicklung. Am Ende dieses Kapitels finden Sie eine Übung dazu: Experimentelles Lernen.

Sieben Elemente für erfolgreiches Verhandeln

Konsenssuche nach den Regeln des orientalischen Bazars widerspricht den Effizienzvorstellungen unserer schnellen Zeit. Erfolg hat schließlich nur, wer mit der Macht der Schnellen operiert!? Ach, der Zeitenwandel...

Der stetige Veränderungsprozess verlangt bald wieder neue Definitionen von Denk- und Verhaltensmustern. Jetzt werden die inneren Ressourcen aktiviert und tradierte Gewohnheiten in Frage gestellt. Persönliche Entwicklung wird mit Neuwert als wichtiger Lernfaktor entdeckt.

Das Motto »Lernen ohne zu vergessen«, das ich, neben vielem anderen, von Klaus Heinrich für den Umgang mit Erkenntnis gelernt habe, weist auf die Binsenwahrheit hin, Wissen nicht unbedingt über Bord zu werfen, wenn neue Kenntnisse erworben werden.

Verhandeln-Können betrifft in diesem Sinn sowohl Fachspezifisches zum Verhandlungsgegenstand als auch Fähigkeiten des bewussten Umgangs mit Konfliktsituationen.

Was auch immer verhandelt wird, in privaten Streitsituationen oder in Konflikten am Arbeitsplatz, in Geschäftsabschlüssen oder internationalen Transaktionen, die mangelhafte Vorbereitung ist

der häufigste Fehler. Das betrifft nicht nur unerfahrene Neulinge. Oft verleitet Routine erst recht zur Fehlplanung, weil gewohnheitsmäßige Abläufe vorausgesetzt werden, ohne die spezifische Situation neu zu bedenken.

Unterbrechen Sie das Lesen kurz und denken Sie nach: Was fällt Ihnen zuerst ein, wenn Sie überlegen, welche Verhandlungen in Ihrem Leben derzeit aktuell sind? Hier könnte ein geschlechtsspezifischer Unterschied möglich sein. Oft verbinden Frauen mit dem Thema Verhandeln private Konflikte ebenso selbstverständlich wie berufliche. Frauen sind sich der Tatsache bewusst, dass in Fragen der Liebe auch miteinander gestritten werden muss.

Freilich haben Frauen das Streiten nicht besser gelernt als Männer. Die Tragödien der Liebe sind deshalb für alle Beteiligten gleich katastrophal. Männer trennen jedoch häufiger zwischen professionellen und privaten Bemühungen. Wenn sie im Berufsleben alle Fähigkeiten aktivieren, dann soll das Private wenigstens nicht mühsam sein! Diese Wunschvorstellung stammt, ohne sich als solche auszuweisen, aus traditionellen Rollen, die dem Privatleben nur Aufgaben weiblicher Hilfsdienste zugewiesen haben.

Konfliktspannungen zwischen Frauen und Männern sind in allen Lebensbereichen aktuell geworden. Das macht Beziehungen mühsamer und stellt gewohnheitsmäßiges Anspruchsdenken auf beiden Seiten in Frage.

Jedenfalls haben die privaten Beziehungskonflikte damit an Bedeutung gewonnen und müssen gleichrangig ernst genommen und verhandelt werden wie alle anderen Themen. Es geht nicht mehr »nur« um Liebe und um private Gemeinsamkeiten, sondern um neue Machtstrukturen. Oft auch um Geld.

Wir waren also beim Thema Vorbereitung von Verhandlungen aller Art. Gute Vorbereitung muss nicht viel Zeit in Anspruch nehmen. Oft genügt ein Punkt-für-Punkt-Durchdenken der einzelnen

Bereiche, um Ideen zu sammeln und Unklarheiten aufzuspüren.

Die Vorbereitung von Verhandlungen beschränkt sich zu oft darauf, um welche Interessen und Optionen es gehen wird. Kreative Konsensfindung ist besser zu meistern, wenn vorher auch noch anderen, systematisch geordneten Denkstrukturen nachgegangen wird. Kreativität blüht und gedeiht neben der Begabung auf dem Feld der Kenntnisse.

Manchmal zeichnet sich die beste Vorbereitung dadurch aus, mögliche Schwierigkeiten, die die Verhandlung stören könnten, im Vorhinein zu bedenken. Gefährliche Störungen sind zum Beispiel die so genannten »Sachzwang-Argumente«, die wie eine Falle keinen Ausweg zulassen, wenn ihrem Machtanspruch geopfert wird. Wer den Sachzwang als Argument für die eigene Verhandlungsposition benutzt, droht mit einer Überzeugung aus dem Denk-Schreibergarten.

Anleitung zum Verhandeln

Die folgenden sieben Punkte entsprechen einem Konzept, das im »Harvard Negotiation Project« ausgearbeitet worden ist. Roger Fisher und William Ury haben mit diesem Projekt und mit dem 1981 dazu publizierten Text »Getting to Yes« eine neue Entwicklung methodischer Konfliktvermittlung signalisiert und angeregt, zuerst in den USA, mittlerweile weltweit. Zwei Jahrzehnte haben hier genügt, dem Thema Konfliktverhalten neue positive Aufmerksamkeit zu übertragen.

Aus pessimistischer Perspektive wird dieses Phänomen mit weltweiter Zunahme von Gewalt erklärt. Ich denke an die Greuel der Sklaverei, der Konzentrationslager, der Kolonialisierung, der Inquisition und aller Herrschaftsverhältnisse als Gewaltausübung.

Die Faszinationsgeschichte der Gewalt ist zu monströs, um heute von einer Zunahme der Gewalt zu sprechen. Es handelt sich vielmehr um immer neue Formen. Wer einen weiten Zeithorizont wahrnehmen will, darf sich nicht von dem Wirbel stören lassen, den die allgemeine Katastrophenfaszination erzeugt.

Streiten zu lernen als eine Form der Konfliktkommunikation, die festen Regeln folgt und Gewalt vermeiden will, ist ein Zivilisierungsprojekt. Die methodische Vorbereitung von Verhandlungen ist ein wichtiger Baustein dafür. Verbesserung von Konfliktintelligenz ist eine Aufgabe, die zu unterschiedlichsten Anwendungsgebieten führt, weil sie aus vielen Elementen besteht. Im Verhandlungskonzept des Harvard-Projekts werden folgende Anleitungen dazu angeboten.

1. *Interessen*: Je mehr wir über Wünsche, Bedürfnisse und Sorgen wissen, die mit dem Verhandlungsthema zusammenhängen, desto sicherer können wir argumentieren. Interessen unterscheiden sich von Positionen dadurch, dass sie Spielraum haben. Positionen sind die unumgänglichen Basisbedingungen, die befriedigt werden sollten.

Bei den Interessen geht es aber nicht nur um die eigenen, auch die der anderen Partei sollten im Voraus überlegt werden.

2. *Optionen*: Gute Vereinbarungen zeichnen sich nicht dadurch aus, dass wir den anderen dazu bringen, das zu wollen, was wir wollen. Ganz im Gegenteil! Weil speziell in den Differenzen die Chance zu neuen Entwicklungen liegt, ergeben sich daraus unterschiedlichste Ideen zur kreativen Konsensfindung.

Je mehr Optionen Sie geistig vor der Verhandlung durchspielen, umso eher ist auch die dabei, die beiderseits zur Zufriedenheit führen kann.

Möglichst viele der Interessen aller Beteiligten zu bedenken führt zum Königsweg, der in verschiedene Richtungen zeigt, wo Optionen zu entdecken sind.

3. *Sicherheit*: Gute Vereinbarungen bieten beiden Konfliktparteien gute Argumente, die sie zur Erklärung für ihre Entscheidungen an Dritte weiterreichen können. Das Gefühl von Fairness und die Sicherheit, nicht »über den Tisch gezogen worden« zu sein, wird erreicht, wenn die vereinbarten Entscheidungen dem Vergleich mit allgemeinen Standards standhalten.

Deshalb sollten zu den gedachten Optionen auch entsprechende Argumente vorbereitet werden, um den Verhandlungspartnern diese Vergleichsmöglichkeit und damit auch die argumentative Begründung anzubieten.

4. *Alternativen*: Hier geht es um alternative Entscheidungen, die im Vorhinein überlegt werden sollten. Falls die Verhandlung zu nichts führen sollte und Sie abbrechen wollen – was sind Ihre Alternativen? Falls die Konsensfindung zu schwierig wird – wen könnten Sie als zusätzliche Partei gewinnen, mit zu verhandeln? Falls dieser Konflikt nicht in Richtung Konsensfindung führt – welche andere Streitform sollte gewählt werden?

5. *Kommunikation*: Gesprächsvorbereitungen konzentrieren sich oft zu sehr auf Überlegungen, was man selbst sagen wird. Das Problem, das sich daraus ergibt, ist die verengte Perspektive und eingeschränkte Beweglichkeit. Wenn Sie einseitig nur die eigene Position gründlich bedenken, öffnen Sie Ihre Wahrnehmung zu wenig für die Position des anderen. Beides ist wichtig!

Haben wir dazu mit den Kommunikationsregeln im dritten Kapitel die Grundlagen erarbeitet?

6. *Beziehungsebene*: Hier geht es um ein Thema, das im anderen Zusammenhang bereits wichtig gewesen ist, nämlich zwischen der Person und dem Problem zu unterscheiden.

Die Probleme der Beziehungsebene – Mangel an Vertrauen, verletzter Stolz, gekränkte Gefühle – werden über die Gestaltung der Beziehung behandelt, indem persönliche Begegnungen ernst genommen werden.

Die Probleme der Sachebene werden in anderer Form behandelt, sie betreffen die Optionen. Diese Probleme sollten in der Verhandlung ›gelöst‹ werden. Auf der Beziehungsebene wird nichts gelöst. Sie trägt die Spannung, um den Konsens zu festigen.

7. *Details*: Wer im Vorhinein möglichst alle Verpflichtungen, Bindungen, Eventualitäten und Konsequenzen bedenkt, die sich später aus einer Vereinbarung ergeben könnten, kann weitaus besser argumentieren. Der häufig gemachte Fehler, davon auszugehen, dass jeder weiß, worum es im Einzelnen geht, führt zu kostenintensiven Nachspielen.

Gute Vorbereitung bemüht sich, Verhandlungsziele abzustecken. Je komplexer und detailreicher die Konfliktsituation ist, desto wichtiger ist die Abgrenzung einzelner Bereiche pro Gesprächstermin. Auch das ist bereits ein Thema, das zwischen den Verhandlungspartnern vor Beginn des Gesprächs vereinbart werden sollte.

Diese sieben Verhandlungselemente sind ein Gerüst, das je nach Bedarf genutzt werden kann. Zuerst finden Sie, wie gewohnt, am Ende dieses Kapitels eine Übung für den generellen Umgang mit allen Elementen. Später sollten Sie in Konfliktsituationen die sieben Punkte durchdenken und ad hoc entscheiden, wie intensiv jeder einzelne Bereich für den aktuellen Fall in Betracht kommt.

Vielleicht denken Sie jetzt, dass Sie nicht so viel Zeit zur Vorbereitung von Verhandlungen in Anspruch nehmen können. Sie sind stattdessen der Meinung, dass die spontanen Ideen meistens die besten sind? Richtig, wirklich gute Konflikttransformation soll ein kreativer Prozess sein – spontan und mutig im Überwinden von Gewohnheiten und offen für neue Mittel und Wege.

Das eine schließt das andere jedoch nicht aus. Jede Technik muss zuerst geübt werden, bis wir mehr oder weniger automatisch damit umgehen können. Darauf aufbauend entwickelt sich das kreative Potenzial, und die persönliche Ausdrucksweise wird zum Markenzeichen.

Tabelle der Interessen erstellen

Eine andere nützliche Hilfstech­nik, die in unterschiedlichsten Konflikt- und Gesprächssituationen Orientierung vermitteln kann, ist die folgende Tabelle der Interessen. Diese Tabelle können Sie für sich allein oder mit den anderen Konfliktbeteiligten gemeinsam herstellen.

- Zuerst muss das Thema, der Konflikt, das Anliegen formuliert werden. Dieses Thema wird ins Zentrum eingetragen.
- Dann wird für jede beteiligte Person ein Feld markiert.
- In jedes Feld kommen: der Name und die Interessen dieser Person. Und zwar die Wünsche, Bedürfnisse und Sorgen.

Hier in dieser Grafik handelt es sich z.B. um vier beteiligte Personen.

Die Fragen, die notwendig sind, um für jede beteiligte Person deren Interessen formulieren und eintragen zu können, unterstützen schon die Wahrnehmung füreinander. Wenn die Wünsche, Bedürfnisse und Sorgen aller Beteiligten nebeneinander aufgelistet stehen, können

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Ähnlichkeiten und Differenzen offensichtlich leichter verglichen werden.

Wenn Sie die Tabelle miteinander erstellen, erarbeiten Sie damit schon eine gute Ausgangsposition, um den Konflikt zu klären.

Diese kleine Übung kann als Vorbereitung für jede Gesprächssituation, ob zu Hause oder am Arbeitsplatz, nützlich sein. Sie können die Tabelle auch nur in Gedanken erstellen und werden sehen, dass Sie zu guten Einsichten kommen, allein deshalb, weil Sie sich wichtige Fragen über alle beteiligten Personen stellen.

Nehmen Sie sich die Zeit, machen Sie sich ein Konzept für anstehende Konflikte und erlauben Sie sich dann im Prozess, kreativ zu verhandeln!

Experimentelles Lernen mit dem Körper

Wie viele Pulsschläge haben Sie pro Minute? Wissen Sie, wie oft pro Tag Ihr Herz das Blut durch den Körper pumpt? Wenn Sie nachrechnen, sind es durchschnittlich 100.000 Pumpbewegungen täglich!

Die meisten Menschen schenken ihren innerkörperlichen Funktionen nur dann Aufmerksamkeit, wenn etwas *nicht* so ist, wie es sein sollte...

Die Übung, die ich hier vorschlage, soll Sie Ihren eigenen Rhythmus finden lassen. Suchen Sie Ihren Puls, um die Herzfrequenz zu spüren. Schließen Sie die Augen. Atmen Sie im Rhythmus mit Ihrem Herzen, je nach Bedarf, wie viele Pulsschläge pro Ein- und Ausatmen Sie brauchen. Wundern Sie sich nicht, dass Ihre Herzfrequenz unregelmäßig ist. Lassen Sie sich nicht von Außengeräuschen ablenken.

Folgen Sie den Bewegungen Ihres Atems. Spüren Sie, wie die Luft in den Körper hineinströmt, sich ausbreitet, wieder herauskommt. Denken Sie nur an Ihren Atem und den Rhythmus des Herzschlags. Fünf Minuten. Ist Ihnen das zu lang?

Wenn Sie Ihren Rhythmus gefunden haben, sagen Sie Ihrem Herzen anerkennend Dank für die grandiose Leistung, die keine Maschine der Welt so wartungsfrei erledigen könnte. Folgen Sie einem Atemzug durch das Innere Ihres Körpers und danken Sie allen Ihren Organen für die Bereitschaft, Tag für Tag ihre Aufgaben zu erfüllen. Widmen Sie dem Rhythmus Ihres Körpers Aufmerksamkeit und allen Funktionen liebevolle Anerkennung.

Jeder Körper hat seine individuellen Stärken und Schwächen. Beide, die Stärken und die Schwächen, brauchen Anerkennung und Zuwendung. Wie die stärkeren und die schwächeren Mitarbeiter, Familienmitglieder und Freunde.

Wenn Sie mit solch einer Übung Zugang zu Ihrem körperlichen Rhythmus finden und Sie sich daran gewöhnen, mit dem Atem ein paar Minuten diesen Zeitsinn zu trainieren, dann verfügen Sie in Schrecksituationen plötzlicher Herausforderung über ein wichtiges Hilfsmittel: Durchatmen! Angst, Schmerz und Schreck stoppen nämlich den Atem. Wer aber in solchen Situationen die Aufmerksamkeit nach innen lenken kann und zu den Erinnerungen innerer Ruhe hinatmen kann, wird nicht »außer sich« sein. Das ist in Konfliktsituationen durchaus empfehlenswert.

Übung: Konstruktives Verhandeln

Walter ist Zweigstellenleiter einer Filiale der Sparkasse im Städtchen Neukirchen. Er sich vom Banklehrling zu dieser Position hinaufgearbeitet. Er arbeitet sehr fleißig, oft mit Überstunden bis in die Nacht hinein. Walter ist verheiratet, seine Frau versorgt die beiden Kinder und den Haushalt. Mit seinen 48 Jahren ist Walter ein angesehener Bürger in Neukirchen. Jeder kennt ihn hier.

Walter kann nicht gut delegieren und meint, schneller zu sein, wenn er möglichst alles selbst erledigt. Sein junger Mitarbeiter Robert könnte ihm einiges abnehmen. Aber Walter gibt ihm wenig klare Aufträge. Robert fühlt sich unterfordert. Deshalb baut sich seit längerem zwischen Robert und Walter Konfliktspannung auf, ohne dass je darüber geredet wird...

Die Fusion der Sparkasse mit der Großbank erfordert jetzt eine neue Filialstruktur. Gerüchte über Umbaupläne und Personaleinsparungen verbreiten sich im Eiltempo. Durchaus möglich, dass die kleine Filiale in Neukirchen verkleinert oder womöglich ge-

geschlossen werden soll. Walter und Robert machen sich Sorgen um ihre Zukunft.

Max, Roberts Onkel, führt ein gut gehendes Sporthotel in Neukirchen. Demnächst wird er ein Wellness-Hotel im Nachbarort eröffnen und hat Robert dort eine Stelle als Buchhalter angeboten. Am Stammtisch hört Walter, dass die Verhandlung von Max mit einem Geschäftsführer für sein neues Hotel geplatzt sei. Jetzt müsse er dringend jemanden finden.

Walter überlegt, ob er sich als Geschäftsführer bewerben sollte. Er weiß von dem Angebot an Robert, dort die Buchhaltung zu übernehmen. Der wiederum macht seine Entscheidung abhängig von den Plänen, was mit der Filiale der Bank geschehen wird.

Mit wem wird Walter sprechen? Worüber? Welche Optionen hat er? Was soll verhandelt werden?

Denken Sie sich ein Szenario aus und spielen Sie es mithilfe der sieben Verhandlungselemente durch.

Zeit für ein Quiz

Ein Zeitmanagement-Experte arbeitete mit einer Gruppe hoch motivierter Studenten und demonstrierte ein Experiment mit folgendem Quiz.

Auf dem Tisch stand ein großes Gurkenglas. Der Experte legte ein Dutzend faustgroße Steine, einen nach dem anderen, sorgfältig hinein. Das Glas war bis oben voll mit Steinen.

Er fragte: »Ist das Glas voll?«

Die Gruppe reagierte einstimmig mit »Ja!«

Der Zeitmanagement-Experte fragte zurück: »Wirklich?« Er

holte einen Beutel voller Kieselsteine unter dem Tisch hervor und schüttete sie in das Glas so hinein, dass die kleineren Steine zwischen den großen reichlich Platz fanden und bis oben hin das Glas auffüllten.

Dann fragte er wieder, ob das Glas voll sei. Die Antworten waren jetzt zögerlich, unsicher. Die meisten Studenten vermuteten, dass die Demonstration noch nicht beendet sei.

Der Experte war zufrieden, holte einen kleinen Kübel mit Sand hervor, ließ den Sand in das Glas hineinrieseln, bis alle Zwischenräume ausgefüllt waren. »Ist das Glas jetzt voll?« fragte er.

Diesmal antwortete wieder die ganze Gruppe mit »Nein«.

»Gut«, meinte der Experte, nahm einen Krug Wasser und füllte das Glas endlich bis zum Rand.

»Was ist der Sinn dieser Demonstration?«, fragte er.

Die eifrigen Studenten antworteten: »Es geht darum, dass in einem vollen Terminplan immer noch etwas hineinpasst, wenn man sich nur bemüht.«

»Nein, darum geht es nicht. Der Sinn dieses Experiments ist, euch darauf hinzuweisen, dass die großen Steine zuerst hinein müssen. Sonst passen sie nämlich überhaupt nicht mehr hinein. Welche sind die ›großen Steine‹ in eurem Leben? Zeit für Liebe und Zeit mit denen, die ihr liebt, Zeit für Wissen und Zeit für Glauben, für wertvolle Erfahrungen und für Träume. Denkt daran, diese großen Steine zuerst hineinzugeben, oder ihr werdet keinen Platz mehr für sie finden.«

Also, wenn Sie über diese kleine Geschichte nachdenken – welche sind die großen Steine in Ihrem Leben?

Es ist ein Geheimnis, sagte sie.
Halte es fest, bring es heim
Und lege es auf dein Fensterbrett.
Im Licht deiner Gedanken
Werden himmlische Blüten entstehen.

8. Noch einmal: Plädoyer für eine neue Konfliktkultur

Konfliktkultur heißt so, weil jedes Konfliktverhalten kulturell geprägt ist. Schon in den Wurzeln der Aufklärung, wo Freiheit auch Verantwortung bedeutete, keimte der Beginn einer neuen Konfliktkultur, die aber mit ihrem Appell an die Vernunft einen unerschütterlichen Harmonieglaben verbunden hatte.

Die Faszinationsgeschichte dieser Konfliktkultur zeigt sich als Widerstreit zwischen konservativen und progressiven Methoden: Bewahren oder Anpassen? Erfolg ist kein Privileg eines der beiden Systeme. Erst durch ihr Zusammenwirken entsteht ein neues Gleichgewicht. Der Abschied vom Harmoniekult verlangt: Das Denken muss sich ändern, dann ändert sich die Welt! Dann wird auch das von der Sprache konservierte Weltbild in Sachen Konflikt kritisch analysiert.

Wir lernen, den Unterschied zwischen Streitlust und Gewalt sensibel zu definieren. Im Denken, im Reden, im Handeln werden die Spannungen alltäglicher Konflikte zu witzigen, machtvollen, interessanten, erotischen Erfahrungen transformiert. Wir aktivieren unsere Streitkräfte im Dienst kenntnisreicher Emanzipation!

Früher sprach man von Tugend, heute sagt man Schlüsselqualifi-

kation. Wir meinen, dass einzelne Elemente sozialer Kompetenz zu benennen und zu erlernen sind.

Ich habe versucht, in diesem Text Basiselemente konstruktiver Konflikt-Transformation zu beschreiben. Ich hoffe, dass dieses Buch Leser und Leserinnen findet, die ihr Konfliktverhalten ändern wollen. Mir selbst hat die intensive Beschäftigung mit Konfliktkultur in den letzten Jahren neue Perspektiven eröffnet. Ich habe viel gelernt und bin jedes Mal zufrieden, wenn mir in einer Konfliktsituation die Umsetzung dieser Erkenntnisse gelingt.

Die einzelnen Elemente zur Verbesserung von Konfliktintelligenz, wie sie in den Kapiteln dieses Buches vorgestellt worden sind, können auch mit folgenden Schlüsselqualifikationen beschrieben werden:

Schlüsselqualifikationen zur Verbesserung von Konfliktintelligenz

- *Neugierde*: Kinder sind neugierig. Wie weit reicht dieser anfängliche Forschergeist? Wissensdrang und Fragelust kommen in Konflikt mit der alltäglichen, Grenzen setzenden Wirklichkeit. Und dann? Dann wird die Neugierde auf die Probe gestellt. Gibt es einen Erkenntniswunsch? Wie viel, wie wenig wagt sie zu bestreiten?
- *Selbstreflexion*: Spiegel waren in alter Zeit geheimnisvolle Orte, wo die Grenze zwischen Traum und Wirklichkeit fließend wurde. Eben das gilt auch für die Selbsterkenntnis. Das Bild, das wir uns gern von uns selbst machen, ist vielleicht ein Tagtraum, der der Wirklichkeit nicht standhält. Ach, wenn

doch die so genannten Realisten sich selbst besser wahrnehmen könnten...

- *Einfühlungsvermögen*: Niemand kann spüren, wie ein anderer Mensch unter Zahnweh leidet. Das ist eine Tatsache. Körperliche Empfindungen von anderen können wir nicht mitempfinden.

Eine andere Tatsache ist, dass wir merkwürdigerweise sehr wohl die Gefühle von anderen mitfühlen und Gedanken verstehen können. Auf dieser Fähigkeit bauen Film, Theater, Kunstwerke auf. Die Liebe weiß das auch.

- *Dialogfähigkeit*: Die Kommunikationsrevolution frisst ihre Kinder! Wenn wir nichts anderes lernen, als Techniken zu meistern, haben wir noch lang nicht begonnen, miteinander zu sprechen. Sagen und Sehen und In-sich-hinein-Spüren und Hören, Zuhören und wieder Sehen und Spüren, was gemeint ist. Beim Denken Mitfühlen und beim Fühlen Mitdenken. Und Lachen.
- *Einsicht*: Widersprüche dynamisieren den Erkenntnisprozess. Erst über die Differenz hinweg entwickelt sich Kooperation. Eigene Fehler werden mit dem Blick des Fremden entdeckt. Gewissheiten sind Hypothesen. Der Weg ist eine Geschichte der Irrtümer.
- *Entscheidungsstärke*: Wir Menschen entwickeln Bewusstsein nicht im beruhigten und gesicherten Alltag, sondern unter Handlungsdruck. Entscheidungen sind kritische Momente, die spezifisches Wissen, Mut und Kreativität erfordern und Verantwortung voraussetzen. Erfolge und Leistungen sind deren Wegmarkierungen.
- *Zeithorizont*: Zeitknappheit steht einem ständig wachsenden Angebot von Zeitvernichtungsmöglichkeiten gegenüber. Im Augenblick ist alles möglich. Aber die Ausdehnung der Zeit im weiten Horizont verlangt einen anderen Blick.

- *Komplexitätshorizont*: Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile.

Diese Liste ist unvollständig. Sie will von uns allen weiterentwickelt werden. Denn die persönliche Lebenskonstruktion wird im Konfliktverhalten deutlich. Unsere Fragen und Antworten reflektieren die Bedeutungen, die wir unseren Konflikten beimessen.

Konfliktkultur ist das Dazwischen von Wunsch und Wirklichkeit. Wünsche können erfüllt werden, aber die Sehnsucht wird immer sein.

Wenn die weitere Entwicklung des Projekts Konfliktkultur Ihnen ein Anliegen ist, freue ich mich über Ihre Nachricht und verweise Sie auf die Internetadresse: www.konfliktkultur.at

Literatur & Internet-Informationen

Conflict Resolution Center International: Informationen,
Konflikt- und Mediationsangebote: www.ConflictRes.org

Roger Fisher et al.: Jenseits von Machiavelli. Kleines Handbuch
der Konfliktlösung. Frankfurt a.M. 1995

Roger Fisher and Danny Ertel: Getting Ready to Negotiate. A
step-by-step guide to preparing for any negotiation. Harmonds-
worth 1995

Johan Galtung: Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und
Konfliktforschung. Reinbek 1975

Friedrich Glasl: Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen,
praktische Methoden. München 1998

Daniel Goleman: Emotionale Intelligenz. München 1996

Hedwig Kellner: Konflikte verstehen, verhindern, lösen. Konflikt-
Management für Führungskräfte. München 1999

Konfliktkultur-Projekte: www.konfliktkultur.at

Transforming civil conflicts, European network university:
www.netuni.nl

Verein für Friedenspädagogik Tübingen: Servicestelle für
Bildungsprojekte von »Ziviler Konfliktbearbeitung« bis zu
»Globalem Lernen« www.friedenspaedagogik.de

