

Gemeinsam in den Abgrund?

Konflikte lassen sich nicht immer lösen. Ist die Situation zu verfahren, kann Konfliktmanagement helfen.

EIN INTERVIEW VON
NELLI HENNIG

Wo man hinschaut – sei es das aktuelle Weltgeschehen oder der Nachbarsgarten – es scheint, als wäre die ganze Welt in Konflikte verstrickt. Coach und Konfliktmoderator Lothar Wüst erklärt, warum Konflikte ein Interesse daran haben, sich am Leben zu erhalten und wie gutes Konfliktmanagement aussieht.

Haben wir heutzutage tatsächlich mehr Konflikte als früher oder war das schon immer so?

Beides trifft ein Stückweit zu. Zum einen sind wir Menschen zur Zeit aus verschiedensten Gründen mit Phänomenen beschäftigt, die teilweise unsere eigene Verarbeitungsfähigkeit übersteigen. In solchen Situationen sind wir sehr anfällig dafür, nach eindeutigen Antworten zu streben. Das erklärt sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft die Bereitschaft zu teilweise sehr einfachen Antworten. Denn das reduziert Komplexität und man kann für sich selbst sagen, ich hab' recht und du liegst falsch. Das ist in gewisser Weise eine entlastende psychologische Funktion, auch wenn das Problem an sich dadurch nicht gelöst ist. Es gibt aber auch noch einen weiteren Aspekt: Die Zunahme von Konflikten ist auch der Preis unserer Freiheit. Es gibt immer weniger Instanzen, die für alle eine Gültigkeit haben, wie etwa Religion oder Tradition. Früher hat, mal ganz salopp formuliert, der Pfarrer gesagt, was richtig und was falsch ist. Es herrschte Einigkeit darüber, auf diese gemeinsame Instanz zu hören. Wenn nun immer weniger von dieser Einigkeit besteht, wird es auch zunehmend schwerer, sich auf etwas einigen zu können.

Fangen wir mal ganz am Anfang an.

Was ist ein Konflikt?

Die einfachste Form eines Konflikts ist, wenn es zwei widersprüchliche Interessen gibt, die nicht gleichzeitig vereinbar sind. Diese nicht gleichzeitige Vereinbarkeit lässt sich auch nicht immer über Kompromisse auflö-

sen, auch wenn wir generell dazu tendieren. Doch das ist zu kurz gegriffen. Es braucht ein gutes Händchen dafür, welche eher heißen Konflikte temporär zu beruhigen und welche eher kalten Konflikte temporär anzuhetzen wären, um die ursprüngliche Debatte klären zu können.

Ein kalter Konflikt ist einer, der unter der Oberfläche schwelt und ein heißer, der aktuell und offen ausgetragen wird?

Genau. Außerdem ist es bei einem heißen Konflikt meistens auch so, dass man gewisse Verhaltensweise von sich zeigt, die man eigentlich gar nicht so sehen möchte. Gleichzeitig hat man aber ein inneres Interesse, diesen Konflikt weiter am Leben zu erhalten. Jeder kennt das auch von sich. Kleines Beispiel: Als ich unlängst in einer schwierigen Situation im Verkehr viel zu schnell Fahrrad gefahren bin und mich ein Autofahrer zu Recht auf mein Vergehen hinwies, habe ich in einer Art und Weise reagiert, wie ich's eigentlich nicht von mir will.

Den Drang, Konflikte herbeizuführen und sie am Leben zu halten, ist quasi im tiefsten Inneren in uns Menschen verankert und führt auch zu solchen Verhaltensweisen?

Tatsächlich. Innerhalb einer Konfliktsituation werden in Nullkommanichts Konfliktpersönlichkeiten von uns aufgerufen, die den Zweck haben, den Konflikt am Leben zu halten. Betrachtet man den Konflikt als ein System, das sich selbst am Leben halten will, kann man manche Phänomene besser verstehen und erkennen, wieso sich das immer wieder so potenziert. Der Konflikt wird in gewisser Weise so zurechtgelegt, damit er weitergeht.

Haben Konflikte auch etwas Gutes?

Die Funktion des Konflikts ist Evolution. Es entsteht eine neue Ordnung – besser oder schlechter als vorher. Das temporäre Gleichgewicht wird irritiert und dann bildet sich ein neues Gleichgewicht. Dieser Prozess bietet viele Chancen, aber eben auch Risiken, wenn man es einfach nach dem freien Spiel der Kräfte laufen lässt.

Ist es sinnvoll, zu versuchen, Konflikte möglichst frühzeitig aufzulösen?

Definitiv. Konfliktforscher Friedrich Glasl erklärt das wunderbar in seinem Konfliktstufenmodell, in dem er den Konflikt in verschiedene Phasen unterteilt. In der ersten Phase des Konflikts ist es laut Glasl theoretisch noch möglich, eine Lösung zu finden, die für beide Parteien eine Win-Win-Situation erzeugen kann. Je weiter

„Die Funktion des Konflikts ist Evolution.“



Lothar Wüst ist geschäftsführender Partner des Beratungsunternehmens cormens. Seit 20 Jahren begleitet er Konfliktlösungen in anspruchsvollen Change-Projekten, kniffligen Team-Moderationen und tiefgehenden Executive-Coachings. Ihm ist klar, dass Konflikte ein Zeichen von Freiheit sind. Nur wo andere Meinungen sein dürfen, müssen Konflikte konstruktiv bewältigt werden. Dennoch freut er sich auch darüber, wenn es einfach mal „rund läuft“.

„Der Konflikt in Organisationen ist praktisch die Regel und nicht die Ausnahme.“

es vorangeht, um so mehr rutscht man in die Lose-Win-Situation. Kann man sich in dieser Lose-Win-Situation immer weiter nicht einigen, hat er dafür ein Stichwort: „Gemeinsam in den Abgrund“. Also du gewinnst nicht, ich aber auch nicht. Und dann geht's für uns beide eben nach unten. Wenn man also nicht rechtzeitig auf den verschiedenen Konfliktstufen sinnvoll interveniert, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es komplett abrutscht. Dabei wird sogar die Selbstvernichtung in Kauf genommen. Das bedeutet: Es gibt keine Garantie, dass Konflikte fruchtbar gelöst werden.

Wichtiges Wissen auch für Führungskräfte, oder?

Der Konflikt in Organisationen ist praktisch die Regel und nicht die Ausnahme. Verschiedene Abteilungen haben von ihrer Grundausrichtungen verschiedene Interessen. Eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung hat z.B. ein anderes Zeitverständnis als Mitarbeiter im Vertrieb und in der Produktion. Das ist alles per se noch kein Problem und muss auch gar nicht im Sinne einer Harmonisierung gelöst werden. Es ist eher ein Zeichen der Vitalität einer Organisation. Für Führungskräfte ist es wichtig, ein realistisches Konfliktverständnis zu haben. Je besser die Führungskraft ausgebildet ist, umso eher kann sie antizipieren, welche vorhersehbaren Konfliktlinien auftreten könnten. Das heißt nicht, dass es keine kritischen Entscheidungen gibt. Die Führungskraft kann präventiv überlegen, wie sie kommunikativ mit Entscheidungen umgeht. Wann sie in einen Konflikt eingreift und wann sie glaubt, dass sich der Konflikt selbst regelt. Das braucht meines Erachtens heutzutage, insbesondere durch häufige Veränderungen, Konfliktmanagementkompetenz. Eine sehr wichtige Führungsaufgabe.

Wie steht es um das Konfliktpotential in Redaktionen?

Der Journalismus unterscheidet sich nicht von anderen Formen des Wirtschaftens. Auch hier müssen mit relativ knappen Ressourcen und unter hohem Zeitdruck Entscheidungen herbeigeführt werden. Was aber sehr spannend ist: Je mehr Werte im Spiel sind und je mehr





den beteiligten Personen der Zweck der Organisation wichtig ist, umso höher ist die Konfliktwahrscheinlichkeit. Wenn man sich stark mit der Organisation oder seiner Aufgabe identifiziert, ist man auch emotional deutlich reizbarer, als wenn man nur einen Job nach Vorschrift macht.

Ein Beispiel?

Meine anspruchsvollsten Konfliktmoderationen hatte ich bisher in NGOS und karitativen Einrichtungen. Hier sind sich die Leute oftmals persönlich sehr verbunden, da sie alle die gemeinsame Sache unterstützen. Äußert dann jemand mal Zweifel an einem Vorgehen, ist die Gefahr groß, dass die anderen denken, dass er das große Ganze anzweifelt. Deswegen kommt es dann teilweise zu sehr dysfunktionalen Formen des Konfliktaustragens.

Wie wäre es denn funktional?

Zu einem guten Konfliktmanagement gehört, sich bewusst zu machen, dass, wenn zwei Leute in einer Organisation miteinander sprechen, es eigentlich immer vier sind. Stellen wir uns Brigitte und Michael vor. Als Personen spricht in dem Moment eigentlich keiner. In Organisationen treffen sich Menschen aufgrund ihrer Rollen. Jetzt können Rollen nicht allein reden, denken, fühlen und handeln. Sie brauchen dazu Menschen. Wenn jetzt Rolle A zu Rolle B etwas sagt, dann ist es für die meisten Menschen schwierig das in dem Rollenbild zu halten. Kritisiert Brigitte Michaels Standpunkt, erlebt er das als Kritik an seiner Person und wird emotional. Allein sich klarzumachen, dass wir uns in Rollen begegnen und diese in der Ausrichtung vielleicht konfliktär zueinander sind und dabei darauf zu achten, dieses Gespräch als Interessensvertretung zwischen Rollen zu halten, ist schon mal ein Tonfall.

Dann ist natürlich auch jede Art von Empathiebekundung hilfreich. Im Sinne von ‚Ich verstehe, aus deiner Perspektive ist es ein schwieriges Thema für dich, wäre es für mich auch...‘ Grundlagen der Empathie und der Perspektivwechsel halte ich für eine wesentliche Konfliktkompetenz.

Dann ist natürlich auch jede Art von Empathiebekundung hilfreich. Im Sinne von ‚Ich verstehe, aus deiner Perspektive ist es ein schwieriges Thema für dich, wäre es für mich auch...‘ Grundlagen der Empathie und der Perspektivwechsel halte ich für eine wesentliche Konfliktkompetenz.

Was ist, wenn die Situation einfach zu verfahren ist?

Meistens braucht es dann einen Moderator, Mediator oder eine Führungskraft, weil die Personen dann in der Regel so weit festgefahren sind, dass sie dann von sich aus nicht mehr rauskommen.

Und dann flutscht es wieder?

Wenn ich als Moderator in diese Situation komme, erlebe ich bei den meisten Konfliktparteien, dass sie versuchen, mich als Verbündeten an ihre Seite zu ziehen. Damit ich dann der anderen Person klar mache, dass sie unrecht hat. Diese Verführung muss ich als Moderator verstehen und darf an der Stelle keine Allianzen bilden. Für die meisten Menschen liegt die Konfliktlösung darin, dass der andere sich ändert und so verhält, wie er es gerne haben möchte. Jetzt ist die Frage, was ist denn eigentlich das Problem, dass der andere sich nicht so verhält, wie ich es gerne hätte? Dann kriege ich es meistens mit eigenen, unangenehmen Gefühlen zu tun. Im betrieblichen Kontext ist es z.B. so etwas wie „Du lobst mich zu wenig. Wenn du mich mehr loben würdest, dann würde es mir besser gehen“. Und das ist der Knackpunkt: Wenn ich nicht von außen gelobt werde, wird deutlich, wieviel Selbstzweifel ich in mir trage.

Nachhaltige Konfliktlösung ist in der Regel nur dann möglich, wenn man sowohl auf der äußeren Bühne interveniert, als irgendwelche Spielregeln miteinander vereinbart, aber auch auf der inneren Bühne die Leute dazu bringt, zuzugeben, was macht denn das Problem eigentlich zu ihrem Problem.

Sind es dann immer die gleichen Leute, die Konflikte haben und auslösen?

Es gibt natürlich Rollen in Organisationen, die per se durch ihre Aufgaben mehr Konflikte auszutragen haben. Auf der persönlichen Ebene würde ich sagen: Je weniger Menschen zur kritischen Selbstschau bereit sind, umso mehr Konflikte haben sie im Außen. Sie fordern praktisch dauernd im Außen, dass sich etwas verändert, weil sie mit ihren eigenen Themen nichts zu tun haben wollen.

Ein Konflikt hinterlässt seelische Narben.

Wie lassen sich diese heilen?

In der Regel braucht es dann etwas, dass sich die Leute gegenseitig sagen, dass sie auch annehmen können. Sei es eine Entschuldigung oder eine Selbstmitteilung, dass ich agiere habe in einer Art und Weise, wie ich es gar nicht wollte. Nur so kommt die andere Seite überhaupt in die innere Bereitschaft, aus der Kränkung wieder rauszukommen. Dazu muss man wissen, dass eine Kränkung zwei Dimensionen hat. Das eine ist, was der eine zum anderen sagt. Das kann nicht okay gewesen sein. Aber auf welchem inneren Boden das fällt, hängt von dem Gegenüber ab. Dann braucht es meistens Interventionen auf einer äußeren Bühne, auf der sich jemand auch entschuldigt für das, was er getan hat. Die Heilung kann nur in der Person erfolgen, wenn ihr klar ist, warum sie das eigentlich so belastet. ■



Nelli Hennig ist stellvertretende Vorstandsvorsitzende beim PresseClub München und seit 2024 die Chefredakteurin des PresseClub Magazins. Die 42-Jährige ist ausgebildete Redakteurin und arbeitet hauptberuflich seit zwei Jahren als Kommunikationsleiterin bei Desideria Care e.V. Der gemeinnützige Verein setzt sich für Angehörige von Menschen mit Demenz ein.