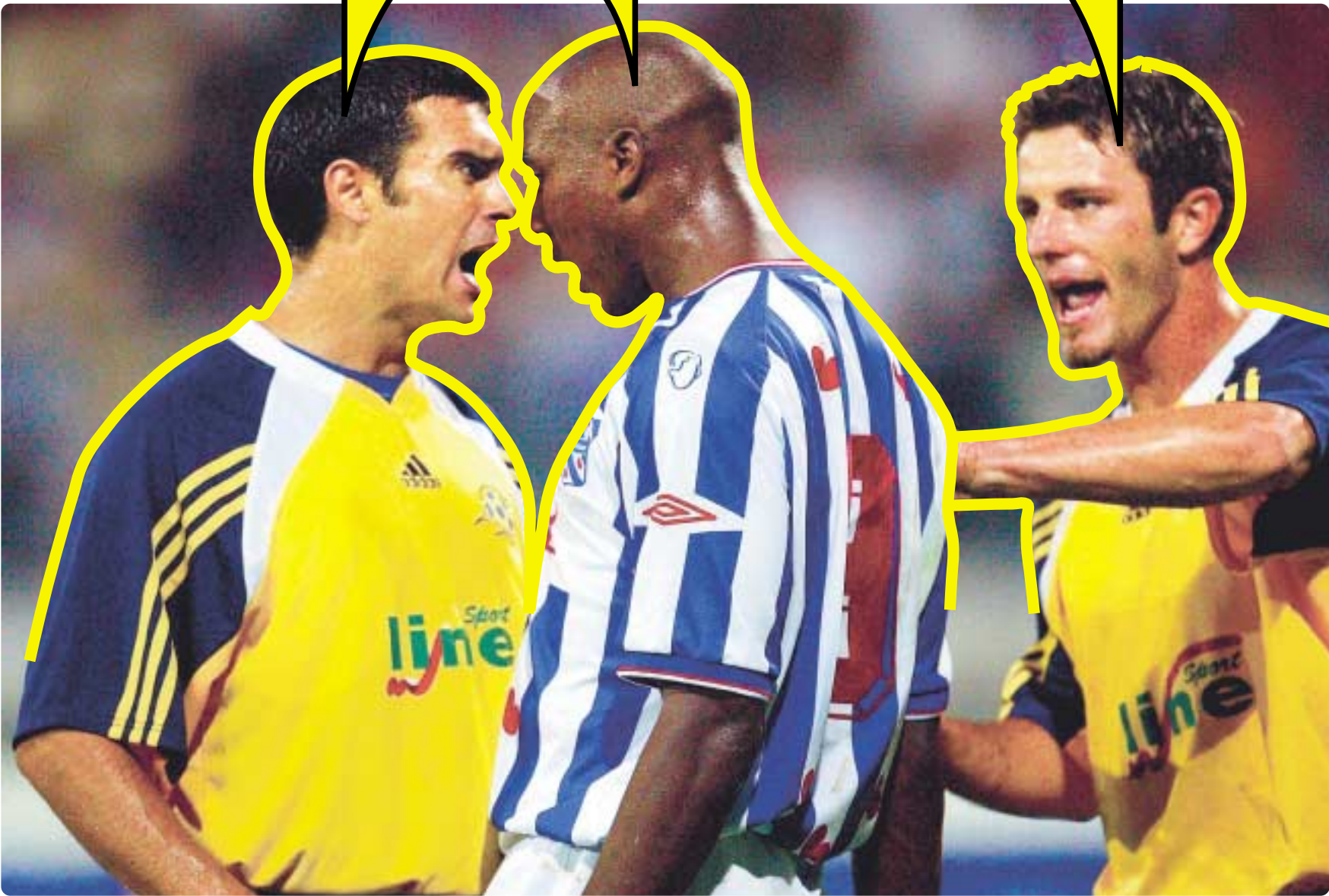


Du bist ein blöder Affe!
Aber das ist natürlich nur
meine gefilterte, kulturell
geprägte Perspektive.

Ach ja?! Und in meiner
subjektiven, selektiven
Wahrnehmung bist du
eine Oberpfeife!

Darf ich euren Konflikt
managen? Ich bin nämlich
völlig neutral.



Interview vom 16. September in der Neuen Luzerner Zeitung

Clever in Konflikten

Wer Konflikte lösen will, muss ihre Dynamik verstehen. Und sich von der Illusion verabschieden, selber völlig sachlich zu sein.

INTERVIEW VON ARNO RENGGLI

Jeder hat es schon erlebt: Ein Streit eskaliert, plötzlich finden sich beide Parteien mit dem Rücken zur Wand und starten den totalen Krieg. Wie kommt so was?

Philipp Schneider: Bei den meisten Konflikten machen die rein sachlichen Aspekte nur einen kleinen Teil aus. Es sind Emotionen, Beziehungsfragen und kulturell geprägte Werte, die mitspielen.

Ein Beispiel?

Schneider: Nehmen wir ein Paar, das sich getrennt hat und über die Aufteilung des Mobiliars streitet. Dabei geht es in Wirklichkeit um verletzte Gefühle, um die Frage der moralischen Schuld, vielleicht um Rache oder um Macht.

Es scheint einen «point of no return» zu geben, wo die Lösungsfähigkeit verloren geht. Wie vermeidet man diesen Punkt?

Schneider: Indem man sich bemüht, statt einer «Entweder-oder»- eine «Sowohl-als-auch»-Haltung einzunehmen. Dahinter steht die Einsicht, dass das Zusammenleben aus Unterschieden besteht. Diese muss man akzeptieren.

Damit ist der Konflikt noch nicht gelöst.

Schneider: Sachliche Anteile des Konfliktes bleiben. Aber wenn beide Parteien die dahinter steckenden Unterschiede anerkennen, wird die Gefahr kleiner, dass Emotionen überhand nehmen. Und die Positionen werden verhandelbar, was Spielraum für Lösungen schafft.

Aber manche Konflikte sind einfach unlösbar, weil sich die Interessen nicht vereinen lassen. Auch durch Kompromisse nicht.

Schneider: Das stimmt. Nicht jeder Konflikt ist lösbar. Aber die Akzeptanz der Unterschiede führt dazu, dass man den Konflikt stehen lassen kann und vielleicht Konsequenzen zieht. Wie zum Beispiel ein Paar, das sich fair und anständig trennt. Es gibt auch verdeckte Konflikte. Wenn man damit leben kann, lohnt es nicht unbedingt, einen solchen Konflikt um jeden Preis an die Oberfläche zu zerren und lösen zu wollen.

Sie haben die emotionale Ebene eines Konfliktes angesprochen. Doch wie kann man diese ausklammern?

Schneider: Gar nicht. In dem Punkt unterscheiden wir uns nicht gross von unseren Vorfahren in den Höhlen. Wir reagieren in Situationen, die wir als Bedrohung empfinden, instinktiv. Mit Affekten und Körpersymptomen, die uns auf die Alternativen Flucht oder Angriff einstellen. Auch bei der Beurteilung des Gegenübers vertrauen wir reflexartig dem Gefühl und beurteilen ihn anhand von Kriterien wie gut/böse.

Und das Verhängnis nimmt seinen Lauf.

Schneider: Nicht zwingend. Wir können zwar den emotionalen Reflex nicht unterdrücken, aber wir können lernen, nicht sofort auf ihn zu reagieren, sondern ihn aufzufangen. In einem Streit ist es zum Beispiel ratsam, heftige Worte des Gegenübers nicht sofort zu kontern, sondern einen Moment verstreichen zu lassen. Damit man die Kontrolle behält und nicht etwas sagt, das man eigentlich gar nicht will.

Aber wenn die Emotion wichtig ist, sollte man sie dem Gegenüber doch zeigen.

Schneider: Ja. Denn wenn eine Partei auf der eigenen Sachlichkeit beharrt und nur die andere als emotional befangen hinstellt, gibt es keine Lösung. Es ist aber ein Unterschied, ob ich jemanden attackiere oder ob ich transparent mache, gefühlsmässig betroffen zu sein. Damit relativiert man die eigene Objektivität und signalisiert Verhandlungsspielraum.

Damit kommen die Konfliktparteien sozusagen auf eine Metaebene, wo sie den Konflikt und seine Dynamik selber zum Thema machen.

Schneider: Das ist ein Wunschszenario. Wer reflektieren kann, wie ein Konflikt abläuft, ist der Lösung einen schönen Schritt näher. Paaren, die eine gute Konfliktkultur haben, gelingt es zum Beispiel, die Geschichte eines Konfliktes aufzuarbeiten. Sie analysieren, wieso der Konflikt überhaupt entstand und wieso er einen bestimmten Verlauf genommen hat. Vielleicht erkennen sie ein negatives Muster, wie ihre Konflikte ablaufen, und können dieses künftig vermeiden.

Manchmal ist ein Konflikt bereits eskaliert und Schlimmes passiert, sodass eine Lösung kaum möglich scheint.

Schneider: Die ersten Versöhnungsschritte können nur über vertrauensbildende Massnahmen erfolgen. Das heisst: gemeinsame Spielregeln festlegen und einhalten. Wobei man im Streit oft dazu tendiert, der anderen Seite gerade das Gegenteil vorzuwerfen: die Spielregeln nicht eingehalten zu haben.

In Ihrem Buch ist häufig vom Konflikttransformer die Rede. Wer ist das?

Schneider: Eine Person, die bei einem Konflikt beigezogen wird, um bei der Lösung zu helfen. Sie muss neutral, glaubwürdig und vor allem von beiden Konfliktseiten akzeptiert sein. Der Transformer hat die Aufgabe, Hintergründe und Dynamik eines Konfliktes zu analysieren. Er stellt die emotionalen Befangenheiten und die Weltbilder der Beteiligten in Frage und verschafft diesen so wieder Handlungsspielraum.

Sie beschreiben diesen Transformer als professionelle Fachperson. Kann das auch ein Laie? Jemand, der sich zum Beispiel in den Konflikt von Bekannten einmischt?

Schneider: Das ist möglich. Man sollte sich auf diese Weise aber nur einmischen, wenn man von beiden Konfliktseiten darum gebeten wird. Das Wichtigste ist ja, dass man nicht der einen Seite näher steht als der anderen.

Meistens wird man ja nur von der einen Konfliktseite um Unterstützung gebeten.

Schneider: Eben. Und oft geht es dem Konfliktteilnehmer nur darum, sich die eigene Position bestätigen zu lassen. Da kann man als Freund nicht die Funktion des Transformers übernehmen. Man kann dennoch helfen, dass der Konfliktteilnehmer die Situation klarer sieht. Durch Fragen wie: Worum geht es denn eigentlich? Was genau ist dein Ziel? Welche Gefühle spielen mit?

Sie reisen in diesen Tagen als Konfliktexperte zu Gesprächen in den Balkan. Lassen sich psychologische Erkenntnisse auch auf ethnische Konflikte übertragen?

Schneider: Bei solchen Konflikten ist die Dynamik dieselbe. Die Unterschiede in Interessen und kulturell geprägten Haltungen werden nicht akzeptiert, stattdessen wird die Gegenseite dämonisiert, und hochgeschaukelte Emotionen versperren den Weg zu den Sachfragen. Bei Konflikten wie in Nahost könnte man manchmal schon resignieren. Andererseits ist es etwa in Sri Lanka dank hartnäckiger Diplomatie vor allem der Norweger gelungen, dass die Menschen die Unterschiede als Fakten anerkennen und den Frieden als gemeinsames Interesse sehen. Und auch im ehemaligen Jugoslawien gibt es auf diese Art wieder Ansätze einer Koexistenz der Kulturen.

Tricks für den Konfliktfall:

Jeder kann die Dynamik eines Konfliktes beeinflussen.

Einige Techniken:

- Man muss sich bewusst machen, dass man als Konfliktteilnehmer stets eine subjektive Wahrnehmung hat.
- Emotionen wie Zorn können plötzlich aufkommen. Aber man kann vermeiden, dass sie mit einem durchgehen. Etwa indem man solche Situationen gedanklich immer wieder mal durchspielt. Wie ein Hochspringer den Bewegungsablauf mental durchgeht.
- Emotionen sollen lösungsorientiert eingebracht werden. Es kann den Konflikt entschärfen, wenn man dem Gegenüber die emotionale Ebene offen legt und damit den eigenen, vermeintlich sachlichen Standpunkt relativiert.
- Konflikte zwischen Menschen, die sich gut kennen, laufen häufig immer wieder nach dem gleichen Muster ab. Wenn man solche Muster erkennt, kann man sie durchbrechen. Vielleicht hilft auch ein Wechsel des Ortes. Ein Paar, das zum Beispiel häufig im Wohnzimmer streitet, könnte sich darauf einigen, dies einmal auf dem Balkon zu tun. Was wohl automatisch auch die Lautstärke dämpfen würde...
- Bei schwierigen politischen Verhandlungen schalten kluge Diplomaten immer wieder mal eine Pause ein. Auch bei privaten Konflikten kann es nach einer Zeit helfen, sich darauf zu einigen, den Konflikt eine Weile stehen zu lassen und vielleicht am nächsten Tag weiterzudiskutieren.

Are

BUCH UND AUTOR

Auch für Laien

Das Buch «Konflikt-Transformation» zeigt, wie Konflikte funktionieren. Es geht davon aus, dass Konflikte nur gelöst werden können, wenn man die Unterschiede der Beteiligten punkto Interesse und Haltung stehen lässt. Das Buch bietet Fallbeispiele und viel theoretischen Hintergrund. Es befasst sich vor allem mit den Interventionen

professioneller Konfliktmanager und ist eher für eine Fachleserschaft gedacht. Da die wichtigsten Gedanken in neuen Zusammenhängen ständig wiederholt werden und auf Grund der verständlichen Sprache ist es aber auch für Laien gut lesbar.

Autor Philipp Schneider (Bild) war als Familientherapeut und Supervisor tätig. 1984 gründete er die Unternehmensberatung «ID Fabrik für menschliche Phänomene» für Coaching und Konfliktmanagement. Er ist auch für die Uni St. Gallen und die Hochschule für soziale Arbeit in Bern tätig.

Beatrice Conrad, Bernhard Jacob, Philipp Schneider:
Konflikt-Transformation. Junfermann, 140 Seiten, Fr. 30.70.
www.konflikte.org