

Unterschiede erkennen und akzeptieren

Beatrice Conrad, Bernhard Jacob,
Philipp Schneider

Konflikte entstehen durch unvereinbare Positionen, Interessen und Ziele. Die Lösungen liegen demnach in einem konstruktiven Umgang mit Unterschieden. Aufweiche Weise sie erkannt, verhandelt und akzeptiert werden, beeinflusst Erfolg und Misserfolg des Konfliktmanagements.

Der Umgang mit Unterschieden ist Alltag. Wir treffen permanent Entscheidungen zwischen Alternativen und gestalten damit unsere Beziehungen.

In einer Konfliktsituation prallen widersprüchliche oder unvereinbare Ansichten und Interessen aufeinander. Der ursprüngliche Konfliktherd kann klar begrenzt werden, der eigentliche Konflikt ist ein kurzer Zusammenprall.

Wahrgenommen wird das jedoch anders. Denn die Phase nach dem Zusammenstoß, das Managen des Konfliktes, prägt die nachfolgende Konfliktgeschichte. Mit Ereignissen, die alle im Zeichen des Konflikthanfanges stehen und aus der damaligen Perspektive bewertet werden. Wie schon die Entstehung des Konfliktes wird auch die weitere Konfliktentwicklung charakterisiert durch den Umgang mit Unterschieden.

Dabei haben die Beteiligten grundsätzlich drei Möglichkeiten:

- Die Unterschiede werden verleugnet: Konflikt der verdeckten Unterschiede.

Die Autoren sind in der Organisationsberatung und im Konfliktmanagement in der Schweiz tätig (Internet <http://www.konflikte.ch>).

Das Negieren der Unterschiede führt zur Nichtveränderung und geht auf Kosten der individuellen Bedürfnisse. Emotional dominiert der Wunsch, harmonisch zu funktionieren und die Überzeugung, dass Konflikte gefährlich und daher zu vermeiden sind.

- Die Unterschiede sind wichtig und werden betont: Konflikt der offenen Unterschiede.

Es besteht eine Entweder-oder-Haltung. Der Versuch der einseitigen Auflösung oder die bewusste Aufrechterhalten der Unterschiede - auf Kosten der anderen - steht im Mittelpunkt. Aufgrund der Gegnerschaft entsteht eine Blockade, und die Machtfrage steht explizit im Raum. Es gibt konkrete Vorstellungen darüber, was richtig und falsch, gut und böse ist. Da es ums Gewinnen geht, entstehen Schuldzuweisungen. Emotional dominiert das Bedürfnis, sich durchzusetzen, den Konflikt definitiv zu lösen, aber auch die Angst, das Gesicht zu verlieren.

- Die Unterschiede werden wahrgenommen und sind als individuelle Positionen verhandelbar: Konflikt der balancierten Unterschiede.

Die am Konflikt Beteiligten akzeptieren die verschiedenen Meinungen. Was richtig und falsch ist, wird als subjektive Wirklichkeit verstanden und lässt sich verhandeln. Eine Blockade oder Nichtveränderung wird daher vermieden, verlangt jedoch das Ertragen von Ambivalenzen und Unsicherheiten. Emotional dominiert das Bedürfnis, Konflikte als Teil des Lebens zu akzeptieren und zu lernen, damit umzugehen.

Fazit: Der Umgang mit Unterschieden ist Alltag. Wir treffen ständig

Entscheidungen zwischen Alternativen individuell und interaktiv und gestalten damit unsere Beziehungen. Ein Konflikt entsteht, wenn die Bedeutung, die wir den Unterschieden geben, widersprüchlich und unvereinbar ist oder wenn die Unterschiede einander ausschließende Ziele beinhalten.

Nebenschauplätze

Die Anfänge von Konflikten lassen sich leicht übersehen. Je nach Umgang mit einem Konflikt, können sich Reaktionen auf Nebenschauplätze verlagern, die vom Konfliktzentrum möglichst weit entfernt liegen. Die Ursachen, die Unterschiede zwischen den Konfliktparteien, gehen in den neuen Problemen unter. Plötzlich stehen nicht mehr die Auseinandersetzungen um die Sicht auf die Unterschiede - der ursprüngliche Gegenstand des Widerstreits - im Vordergrund, sondern individuelle Konfliktlösungsmodelle fordern Aufmerksamkeit: Die eine Person vergräbt sich stärker als zuvor in die Arbeit und isoliert sich, eine zweite leidet unter psychosomatischen Beschwerden und wird krank, während eine dritte Person innerlich ihre Stelle bereits gekündigt hat und demotiviert ist, weil sie keine Option für die Verbesserung ihrer angespannten Arbeitssituation sieht.

Andere Menschen hingegen neigen dazu, Unterschiede zu akzentuieren und das Gegenüber bei jeder Gelegenheit spüren zu lassen, was »falsch« und »richtig« ist und - je nach Position - wer hier das Sagen hat.

Das Ausleben von Machtpositionen, eine schlecht funktionierende Kommunikation, fehlendes gegenseitiges Vertrauen, Handlungsunfähigkeit, Entscheidungsunwille und vermeintliches Desinteresse sind typische Phänomene, die in einem Konflikt auftauchen und bei dessen Bewältigung zu beachten sind.

Das Konflikt-Transformationsmodell

Innere und äußere Konflikte sind lebensnotwendig und meist leb- und lösbar. Doch wenn sie nicht mehr auszuhalten sind, müssen sie angegangen und geklärt werden.

Die Konflikt-Transformation bietet eine Handlungsanleitung für ein schrittweises Vorgehen im Managen von Konflikten. Dabei wird mit den Beteiligten nach den Unterschieden gesucht. Im ersten Schritt stellt sich die Frage nach dem Umgang mit den Unterschieden. Wie manifestieren sich die Unterschiede? Wie wurden sie bisher gehandhabt? Was denkt die jeweilige Partei, und welche Haltung hat die Gegenpartei? Im zweiten Schritt geht es darum, anders als bisher mit widersprüchlichen Wertvorstellungen, Bedürfnissen, Positionen, Wahrnehmungen und Gefühlen umzugehen.

Konflikte und Konfliktlösungen haben wenig mit rationalem Denken und Verhalten zu tun. Der Zusammenprall, der Auslöser, kann sich auf der Sach-, Beziehungs- oder kulturellen Wertebene abspielen. Konfliktlösungen werden im Repertoire der emotionalen Erfahrungswerte und gelernten Sicht- und Handlungsweisen gesucht. Oft sind sich die Beteiligten nicht über ihren erlernten Umgang mit den Unterschieden - und ihre Reaktion auf Unterschiede - bewusst und realisieren nicht, welche Konsequenzen letztlich zu erwarten sind.

Fazit: Das Konflikt-Transformationsmodell orientiert sich nicht an den Unterschieden selbst, sondern an der Bewertung der Unterschiede.

Konfliktgeschichte neu erzählt

Konfliktmanagement bedeutet das Steuern eines Konfliktes. Die Konflikt-Transformation versteht darunter nicht primär das Lösen des Konfliktes, sondern das Erkennen, Akzeptieren und Umgehen mit Unterschieden auf einer neu gewonnenen Ebene.

Mit einem erfolgreichen Konfliktmanagement wird die Geschichte neu erzählt, und auch bislang nicht anerkannte und unpassende Faktoren lassen sich integrieren. Eine Zusammenarbeit wird unter neu gewonnenen Aspekten wieder möglich und für die Zukunft verbessert. Eigene Ressourcen zur Selbsthilfe bei der Lösung neuer konflikthafter Situationen werden erweitert, da Wissen hinzu gewonnen wird.

In einem Konflikt reagiert man oft spontan und unreflektiert. In kurzer Zeit gilt es herauszufinden, welche Ver-

halten möglich sind und gewählt werden sollen. Die subjektiv beste Wahl ist immer das Resultat von lebenslangen Erfahrungen und Erinnerungen.

Neu stellt sich die Frage: Ist der individuelle Speicher der beste Ratgeber im Konflikt, wenn vertraute und bekannte Verhaltensmuster hervorgeholt und angewendet werden? Welche Möglichkeiten bieten sich mir noch? Welche Erfahrungen nutze ich? So wichtig schnelle, intuitive Reaktionen fürs Überleben sein können, so gefährlich können sie für das Vorgehen im Konfliktmanagement sein.

*Fazit: »Die wahre Entdeckung besteht nicht im Finden von neuen Ufern, sondern im Sehen mit anderen Augen.«
(Marcel Proust)*

Partnerschaft

Die Konflikt-Transformation geht davon aus, dass bei einer komplexen

Situation in einem ungelösten, nicht mehr tolerierbaren Konflikt ein außenstehender Dritter zur Orientierung beigezogen werden sollte. Die große Herausforderung für den Konfliktcoach, hier Transformator genannt, besteht darin, die Erwartungen, Forderungen, Wünsche und Drohungen der Beteiligten zu erkennen und zu orten - und nicht zu erfüllen.

Der Transformator übernimmt die Rolle eines Anwaltes der Ambivalenzen, wobei er die Beteiligten dazu anregt, anders als bisher mit den Ambivalenzen umzugehen. Ein neuer Umgang verhindert die alten, erfolglosen, destruktiven Lösungsansätze. Das begleitete Vorgehen vom Standpunkt beim Kennenlernen bis zum Schritt in die Zukunft gibt den Parteien die Möglichkeit, eigene Erlebnisse und Erfahrungen während dieser Zeit zu reflektieren und auf Veränderungen sowie deren Nutzen zu überprüfen. +

Was ist eigentlich ein Konflikt?

Die folgenden Definitionen zeigen, worin sich der Konflikt von anderen problematischen Situationen unterscheidet:

- Der Konflikt ist ein Widerstreit zwischen unvereinbaren Positionen, widersprüchlichen Interessen und einander ausschließenden Zielen. Der Konflikt wird bestimmt durch die Art und Weise, wie mit Unterschieden umgegangen wird. Der gewählte Umgang mit Unterschieden entscheidet den Verlauf des Konflikts.
- Die schwierige Situation ist eine leichte Abweichung von der Normalsituation. Die auftauchenden Fragen können von den Betroffenen mit den vorhandenen Mitteln, dem eigenen »Werkzeugkasten«, gelöst werden. Man traut sich zu, die Situation ohne fremde Hilfe zu lösen, das heißt die Normalsituation wieder herzustellen.
- Das Problem ist die negative Differenz zwischen Ist- und Sollzustand. Die nötige Leistung zum Erreichen des Ziels kann - im Gegensatz zur schwierigen Situation - mit dem eigenen »Werkzeugkasten« nicht mehr erbracht werden. Die vorhandenen Ressourcen genügen nicht mehr. Neue Modelle und neue Lösungen, eventuell zusätzliche Ressourcen sind gefragt.
- Die Krise entsteht, wenn aufgrund von Ereignissen die bisherigen Muster und Abläufe nicht mehr genügend funktionieren. Die neue, noch ungelöste Situation wird als Krisen bezeichnet. Es ist ein offener, schwebender Zustand, eine entscheidende Situation. Merkmale sind oft Überforderung der Beteiligten, Hilflosigkeit und Resignation. Kann die Situation nicht gelöst werden, spricht man von einem chronischen Zustand. Eine Bewältigung der Krise, eine wirkliche Veränderung verlangt Entscheidungen und in diesem Sinn neue, möglicherweise noch unbekannte Lösungen. Da diese jedoch nie vollständig steuer- und kontrollierbar sind, brauchen sie Mut und Risiko. Halbherzige Entscheidungen helfen nicht weiter und verlängern die Krise. Krisen sind Baustellen des Lebens und können - müssen aber nicht... eine Chance sein.

Verhandelbare Optionen

Nicht jeder Konflikt ist zufriedenstellend lösbar. Der Erfolg oder Misserfolg des Konfliktmanagements hängt auch vom Handlungsspielraum ab. Ist dieser beschränkt, kann der Wissensgewinn während des Prozesses es ermöglichen, die Unterschiede zu erkennen, zu akzeptieren und an-

ders als bisher mit ihnen umzugehen. Gibt es verhandelbare Optionen, können diese genutzt und vereinbart werden. Lässt sich jedoch der Perspektivenwechsel einbinden und weitgehend umsetzen, kann diese Art des Konfliktmanagements zum Impulsgeber für Veränderungen werden, zu einem Gewinn für Führung und Mitarbeiterschaft.

Literatur- Tipp

Beatrice Conrad, Bernhard Jacob, Philipp Schneider: Konflikt-Transformation. Konflikte werden gelöst - Unterschiede bleiben bestehen. Ein Praxis-Modell. Junfermann Verlag, Paderborn 2003. 144 Seiten. 18,- € ISBN3-87387-547-0.