

IMRE MÁRTON REMÉNYI

Konflikte – ergo sum

Die bewusst holprige Paraphrase auf René Descartes berühmten Satz (etwas korrekter, aber weniger augenfällig wäre „Confligo, ergo sum“) soll nicht nur Ihr Interesse für diesen Artikel wecken. Sie nimmt auch dessen Schlussfolgerung vorweg: Konflikte haben heißt leben. Es gibt kein Leben ohne Konflikte.

Und doch: Ich bin erst wenigen Menschen begegnet, die beim Gedanken an Konflikte in Stürme der Begeisterung ausgebrochen sind. Diese waren hingebungsvolle Verfechter der These „Lieber einen Freund verlieren, als einen Streit auslassen!“ und meist sehr einsam. Die anderen verbanden mit dem Wort „Konflikt“ überwiegend negative Gedanken und Gefühle. Woran liegt das?

Der Konflikttrainer Günter Sigl fragt seit über zwei Jahrzehnten seine SeminarteilnehmerInnen, wer von ihnen als Kind zuhause gelernt habe, mit Konflikten positiv umzugehen, oder wer von ihnen es in der Schule gelernt habe. Es passiert sehr selten, dass sich jemand meldet. Hier könnte bereits eine der Wurzeln für eine negative Einstellung zu Konflikten liegen: Wer nicht gelernt hat, mit ihnen konstruktiv umzugehen, erlebt sie als wesensfremd und bedrohlich.

Was ist ein Konflikt? (Und was ist keiner!)

Damit wir von einem echten Konflikt sprechen können, müssen zwei Komponenten vorhanden sein:

1. **kontradiktorische Interessen:** zwei (oder mehr) Interessen oder Bedürfnisse, die einander widersprechen, und
2. **Abhängigkeit:** Die Erfüllung des einen Bedürfnisses bedeutet die Nichterfüllung des/der anderen.

Wenn eine dieser Komponenten fehlt, handelt es sich nicht um einen echten Konflikt. Eine Meinungsverschiedenheit, unterschiedliche Vorlieben oder Aversionen sind noch kein Konflikt. Wenn jemand Oper liebt und jemand anderer Heavy Metal, haben sie noch keinen Konflikt. Es fehlt die Komponente Abhängigkeit. Diese wäre gegeben, wenn beide im gleichen Haus wohnten und ihre Anlagen in Open-Air-Lautstärke aufdrehten. Dann hätten sie ihren Konflikt. Wenn es in einer Firma Menschen gibt, die für ihre Arbeit Ruhe und volle Konzentration benötigen, während andere gerne viel telefonieren und

dabei ziemlich laut sind, haben sie nur dann einen Konflikt, wenn sie im gleichen Büro sitzen. Wären sie auf verschiedenen Etagen oder in verschiedenen Gebäuden, hätten sie keinen Konflikt, weil sie in der Erfüllung ihrer Bedürfnisse nicht voneinander abhängig wären.

Die obige Definition passt im Kleinen wie im Großen. Die kleinste Einheit für einen Konflikt ist die Einzelperson. So scheint zum Beispiel heute die Sonne. Es ist einer der letzten schönen Tage vor einem vielleicht langen Winter. Ich möchte diesen Tag genießen und auf einen Berg gehen. Andererseits möchte ich diesen Artikel gerne fertigtippen, damit ich ihn Gerda zur Ansicht schicken kann. (Ich habe die Lust am Schreiben entdeckt.) Es ist relativ leicht zu sehen, dass die Interessen einander widersprechen, sie schließen einander aus: Ich kann entweder wandern oder an meinem Schreibtisch sitzen. Die Abhängigkeit besteht nun darin, dass ich nur eine Person bin und mich nicht aufteilen kann und nicht beides gleichzeitig tun kann. Ich habe einen *innerpersönlichen (intrapersonellen) Konflikt*. Dies ist die Konfliktart, mit der wir es wahrscheinlich im Alltag am häufigsten zu tun haben. Oft fällt sie uns gar nicht mehr auf. Wir treffen Entscheidungen und regulieren damit unsere inneren Konflikte. – Mit jenen Fällen, in welchen diese innere Regulierung nicht zufriedenstellend gelingt, beschäftigen sich professionell Psychotherapie und Psychiatrie.

Wesentlich öfter sind sich die meisten von uns jener Konflikte bewusst, die uns und eine weitere Person betreffen. Wir nennen sie *zwischenmenschliche (interpersonelle) Konflikte*. Das beginnt in der Sandkiste: Ein Kind will eine große Burg bauen, das andere Weitsprung üben. Sobald das eine Kind einen kleinen Berg Sand aufgehäuft hat, springt das andere hinein und zerstört ihn. Der Konflikt wäre keiner, wenn jedes Kind seine eigene Sandkiste hätte. Da es aber nur eine gibt, besteht zwischen den unterschiedlichen Interessen eine Abhängigkeit: Wenn ein Kind bekommt, was es will, wird das Bedürfnis des anderen Kindes nicht erfüllt. Bei Kindern sagen Erwachsene leicht: „Na, vertragt euch doch und spielt etwas miteinander!“ Wenn dann Erwachsene die entsprechende Situation erleben, sei es im Straßenverkehr beim Wegschnappen eines Parkplatzes, sei es im Beruf bei der Beförderung oder Verteilung der Prämien, da sieht es schon anders aus. Hier kommt als weitere Form der kontradiktorischen Interessen hinzu, dass beide das Gleiche benötigen oder wollen, aber nur eines oder zumindest zu wenig davon da ist, was die jeweiligen Interessen wieder in einer Abhängigkeit miteinander verknüpft. Wir führen täglich Gespräche und treffen Vereinbarungen, schließen schriftliche und mündliche Verträge, bekommen Honorare und bezahlen Rechnungen. – Mit jenen Fällen, wo diese Regelung nicht im direkten Kontakt gelingt, beschäftigen sich professionell Berater, Sozialarbei-

ter, Sozialpädagogen, Mediatoren, Paartherapeuten, Rechtsanwälte und Richter.

Über *Konflikte im großen Maßstab* erfahren wir in den Medien. Die Arbeitgeber verhandeln mit den Gewerkschaften über Kollektivverträge, die Anrainer blockieren den Brenner, die israelische Armee beschießt Dörfer im Südlibanon, im Irak explodieren Autobomben. Zur Regelung werden Verhandlungsteams, Diplomaten, Politiker, internationale Organisationen und Gerichte eingeschaltet.

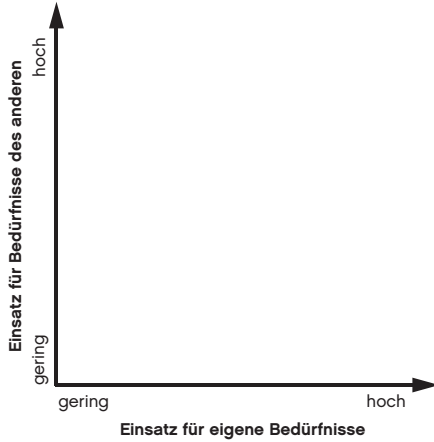
Man liest oft von *bewaffneten Konflikten*. Genau betrachtet sind diese aber keine Konflikte, sondern Arten der Konfliktaustragung. Ein Krieg ist kein Konflikt, es steht vielmehr ein Konflikt dahinter, und das sind die Interessen der Kriegsparteien und ihre Abhängigkeit voneinander. Ebenso ist ein Streit, eine Rauferei und dergleichen kein Konflikt, sondern nur eine Form der Regelung eines dahinterstehenden Konfliktes.

Warum lösen Konflikte so starke Gefühle aus?

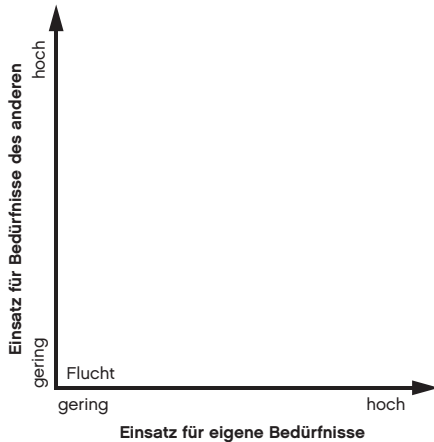
Da es bei einem Konflikt um Bedürfnisse geht, deren Befriedigung durch die Abhängigkeit infrage gestellt wird, wirken Konflikte als Bedrohung. Je wichtiger einem das Bedürfnis ist, desto stärker wird die Bedrohung erlebt. Dies kann zu verschiedenen starken Ausprägungen von Wut, Angst und Ohnmachtsgefühlen führen. Die Forschungsergebnisse von Prof. Luc Ciompi legen nahe, dass durch die jeweilige Gefühlslage auch die Wahrnehmung und das Denkvermögen entscheidend verändert sind. Je stärker die Emotionen sind, desto weniger sind wir in der Lage, einen kühlen Kopf zu bewahren und rational zu überlegen, was zu tun ist. Umso mehr tendieren wir dazu, in gewohnten Automatismen zu reagieren. Diese Reaktionen können wir uns als reflexartige Abläufe vorstellen. Allzu oft erleben wir mit etwas zeitlichem Abstand, dass uns plötzlich Gedanken kommen wie: „Das hätte ich sagen sollen! So hätte ich mich verhalten sollen!“ Diese Gedanken weisen darauf hin, dass wir in der Situation nicht klar denken konnten, dass wir im „psychischen Nebel“ waren. Diese Erkenntnis hat auch etwas Beunruhigendes, weil sie deutlich macht, dass wir die Situation selbst und uns selbst in dieser Situation nicht unter Kontrolle hatten. Und das wirkt weiter auf unsere emotionale Einstellung zu Konflikten.

Welche Strategien kennen wir für den Umgang mit Konflikten?

Bei der Unterscheidung der verschiedenen Strategien im Umgang mit Konflikten hat sich in meiner Praxis die Betrachtungsweise nach dem Ausmaß des persönlichen Einsatzes zur Befriedigung des fraglichen Bedürfnisses bewährt. Man kann sich in einer Konfliktsituation auch dafür einsetzen, dass der andere bekommt, was er braucht. Das ergibt eine einfache Matrix:



Wenn wir dieses Modell betrachten, dann ist laut Konfliktforschung der erste Impuls bei Bedrohung, möglichst schnell aus der Konfliktsituation herauszukommen. Wir kennen das als Fluchtreflex. Wer flüchtet, tut nichts für die Durchsetzung seiner Bedürfnisse und auch nichts für die Interessen des anderen. In der Matrix sieht das so aus:

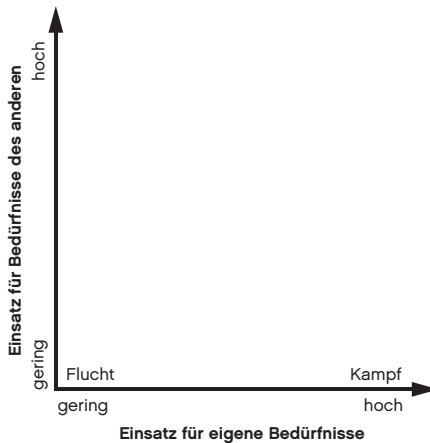


In unserem Alltag ist es selten möglich, in einer Konfliktsituation einfach aufzustehen und zu gehen. Wir erleben aber viele andere Verhaltensweisen mit dem gleichen Effekt. Verschiedene Formen der Kommunikationsverweigerung gehören da ebenso dazu wie lange Abwesenheiten, Verschleppungstaktiken oder Negieren des Problems. Ebenso zählen dazu alle Strategien, deren Botschaft ist: „Ich stehe zur Aus-

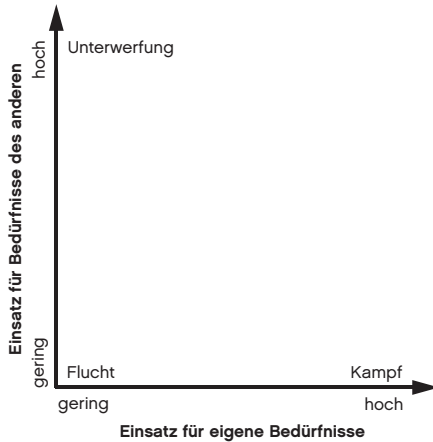
tragung des Konfliktes nicht zur Verfügung.“ Dem entspricht auch die Verhaltensweise einiger Tierarten, sich bei Gefahr totzustellen.

Wenn Flucht nicht möglich oder der Wert des Bedürfnisses zu hoch ist, sind wir bereit, uns für unsere Interessen einzusetzen. In der extremen Form ist dieser Einsatz auf die volle Durchsetzung des eigenen Bedürfnisses ausgerichtet, auf Kosten der Interessen des anderen und damit oft auch gegen dessen Existenz: Wenn der nicht wäre, könnte ich alles bekommen, was ich brauche. Diese Konfliktstrategie ist der Kampf.

In unserem Alltag wird nur noch selten mit Waffen gekämpft. Wir lernen, unsere Bedürfnisse zu äußern. Wir kämpfen mit Logik, Beweisen und Argumenten und versuchen, den anderen zu überzeugen. Wir wehren uns gegen ungerechte Behandlung, Verletzungen unserer Privatsphäre und fordern unsere Rechte. Wir erleben aber auch viele „sachliche Auseinandersetzungen“, wo Konkurrenten mit „schlagenden Argumenten“ bekämpft werden. Wir besuchen Kurse, wo wir unsere Schlagfertigkeit trainieren. Und wenn dann noch Intrigen, Verleumdungen und Mobbing dazukommen, geht es auch heute noch darum, zumindest die ökonomische Existenz des anderen zu zerstören.



Wenn wir erkennen, dass es uns weder möglich ist, den Kampf zu gewinnen noch zu flüchten, ist es in vielen Situationen notwendig und sinnvoll, sich den Interessen des anderen zu unterwerfen. Wenn man Tieren bei ihren Rankämpfen zusieht, kann man immer wieder beobachten, wie sich das unterlegene Tier auf den Rücken legt und den Hals frei zum Biss darbietet. Das sichert das Überleben, weil das siegreiche Tier zumeist eine Beißhemmung hat. Dies trifft auf den Menschen nicht zu.

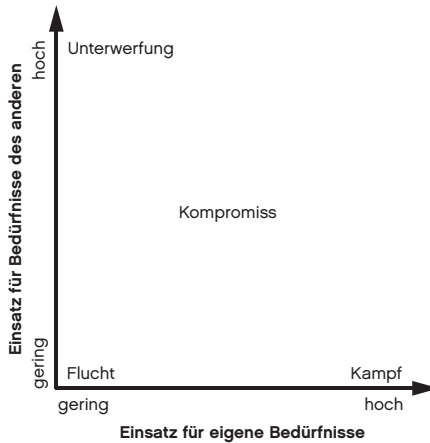


In unserem Alltag haben wir es selten mit Unterwerfung in diesem Sinn zu tun. Wir akzeptieren aber, dass der Chef der Chef ist, und es ist uns wichtiger, den Job zu behalten, als heute pünktlich heimzugehen, und wir werden länger bleiben, bis der Chef hat, was er von uns will. Wir akzeptieren die Regeln der Firma, der Straßenverkehrsordnung und der diversen Gesetze. Wir wissen, dass es riskant ist, dagegen zu verstoßen, auch wenn es bedeutet, dass wir deshalb auf manches verzichten müssen. Wir respektieren die Expertise anderer. Kinder gehorchen ihren Eltern.

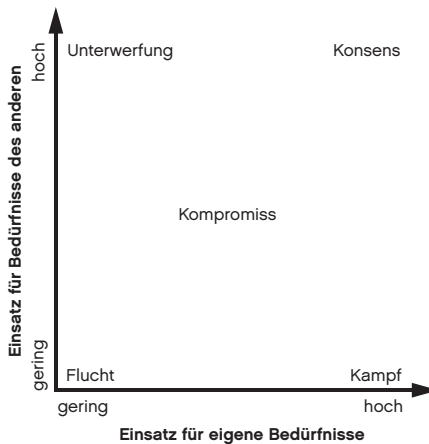
Vereinbarungen über zukünftiges Verhalten erfordern eine höhere Stufe der Kommunikationsfähigkeit. Wir haben diese Fähigkeit und können deshalb miteinander über unsere jeweiligen Bedürfnisse reden. Dies ermöglicht eine lösungsorientierte Form der Kommunikation, die wir Verhandeln nennen. Oft gelingt es uns dabei, Vereinbarungen zu treffen, die beiden Beteiligten eine teilweise Befriedigung ihrer Bedürfnisse sichern, allerdings zum Preis eines teilweisen Verzichtes. Eine solche Einigung nennt man einen Kompromiss. Jeder bekommt etwas, keiner bekommt alles. (Siehe Grafik Seite 7 oben.)

In unserem Alltag schließen wir sehr viele Kompromisse nach dem Schema: „Wenn du mir X gibst, gebe ich dir Y.“ Kompromisse fußen auf der Einsicht beider Parteien, dass ein Kampf zu aufwendig oder nicht zu gewinnen ist. Erfahrungsgemäß sind Kompromisse nicht exakt fünfzig zu fünfzig, sondern reflektieren die vermuteten Kräfteverhältnisse zwischen den Kontrahenten. Dies wird oft als Einladung zu Tricks und Täuschungsmanövern missverstanden. Allerdings rächen sich solche faulen Kompromisse bei der nächsten Verhandlungsrunde.

Wenn es hingegen gelingt, möglichst „gute“ Kompromisse zu schließen und dann auch zu leben, können diese die Basis für eine weitere Form der Konfliktbehandlung sein, die in letzter Zeit als die optimale



Form bezeichnet wird und unter dem Namen „Win-Win-Strategie“ bekannt ist. Es ist der sogenannte Konsens.



Konsens bedeutet nicht, dass jetzt sofort beide alles bekommen. Wenn das möglich wäre, hätten wir es von Anfang an mit einem Scheinkonflikt zu tun gehabt, wie ihn etwa Paul Watzlawick mit dem Orangenproblem darstellt:

Zwei Schwestern wollen Kuchen backen, jede braucht für ihren Kuchen eine Orange. Es ist aber nur eine da. Die Mutter trifft eine salomonische Lösung: Sie schneidet die Orange in der Mitte durch und gibt jeder Tochter eine Hälfte. Keine ist wirklich zufrieden, denn bei etwas genauerer Erörterung des Bedürfnisses der beiden hätte sich herausge-

stellt, dass die eine die geriebene Schale benötigte, während die andere den Saft brauchte. Sie hätten also beide alles haben können – wenn sie offen kommuniziert hätten. Sie wären dann zu der Erkenntnis gelangt, dass sie gar keinen Konflikt hatten. (Dass sie wahrscheinlich sehr wohl Konflikte miteinander gehabt haben dürften, liegt nahe, sonst wäre wahrscheinlich die Kommunikation gelungen. Aber diese Konflikte hatten in ihrem Wesen wohl kaum etwas mit Orangen zu tun!)

Bei einem echten Konflikt ist also die momentane Befriedigung der Bedürfnisse beider Beteiligten nicht möglich. Sie können aber miteinander Wege und Möglichkeiten einer Zusammenarbeit finden, die für die Zukunft und meist längerfristig für beide volle Zufriedenheit in Aussicht stellt. Dazu brauchen sie neben der bereits angesprochenen Bereitschaft und Fähigkeit zur Kommunikation auch noch Fantasie und Vertrauen.

In der Wirtschaft sprechen wir von strategischen Partnerschaften, im Privatleben wäre zu hoffen, dass Lebensgemeinschaften und Ehen auf Konsens basieren.

Es kann sich eine der Konfliktparteien auch entschließen, eine dritte Person beizuziehen. Herrscher mussten nicht mehr selbst im Zweikampf gegeneinander fechten, nicht mehr selbst an der Spitze ihrer Heere reiten, sondern sie konnten Recken und Generäle mit der Aufgabe betrauen, an ihrer Stelle zu kämpfen. Heute kann dieser Auftrag an einen Sachbearbeiter, einen Rechtsanwalt oder an ein Inkassobüro vergeben werden, und wir sprechen von Delegation. Die Ausführung eines Auftrages wird delegiert: „Kämpfe du für mich!“

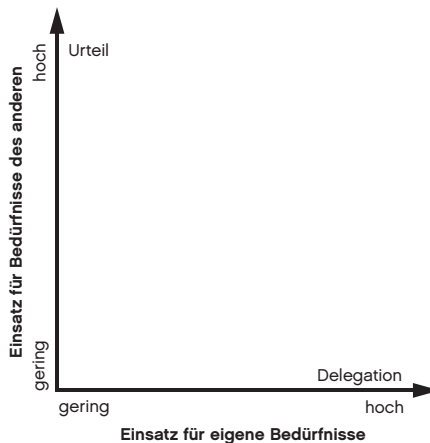


Eine weitere Strategie ergibt sich als Abwandlung der Unterwerfung. Eine Partei ist bereit – zweifellos in der Hoffnung, auf diese Weise zu

gewinnen, aber auch mit dem Risiko, alles zu verlieren –, sich der Entscheidung eines Dritten zu unterwerfen. So zwingt sie auch die andere Partei zur Unterwerfung unter das Urteil der unparteiischen Instanz. „Ich unterwerfe mich, aber nicht dir!“

Wir kennen das aus Verfahren vor Gerichten und Schiedsgerichten, Ehrenkomitees, Strafsenaten diverser Sportorganisationen, aber auch aus dem Büroalltag, wo Mitarbeiter oft ihre Vorgesetzten auffordern, Meinungsverschiedenheiten zu schlichten oder zu entscheiden. Im Privatleben müssen Eltern oft Streitigkeiten von Kindern beurteilen, Lehrer stehen oft vor ähnlichen Problemen. Diese Entscheidungen sind immer schwierig, weil der jeweils zum Urteilen aufgeforderten Person zwangsläufig nur unvollständige Information, zur Verfügung stehen, da jede Partei sich voll im Recht fühlt und auch so argumentiert.

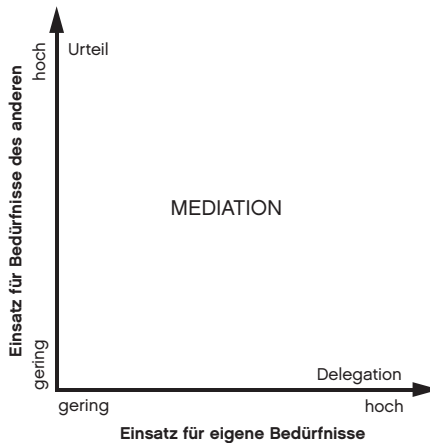
Die Anekdote dürfte schon weithin bekannt sein, wo ein Mann seine zwei zerstrittenen Nachbarn überredet, ihren Streit vom weisen Richter entscheiden zu lassen. Sie gehen hin, der erste Nachbar erzählt seine Geschichte, der Richter denkt nach und sagt: „Du hast Recht!“ Daraufhin entrüstet sich der andere Nachbar, erzählt mit viel Emotion seine Sicht der Dinge, der Richter denkt nach und sagt: „Du hast Recht!“ Darauf sagt der Mann, der die Nachbarn zum Richter gebracht hat: „Aber sie können doch nicht beide Recht haben!“ Da denkt der Richter lange nach und sagt: „Du hast Recht!“



Solche Entscheidungen bergen immer ein hohes Risiko, und es ist einsehbar, dass es für die beiden Beteiligten besser ist, wenn sie sich selbst einigen können. Dabei stehen oft hohe Hürden im Weg: Der Konflikt hat schon eine lange Vorgeschichte (oft weiß keiner mehr so recht, welche), die Emotionen haben sich bereits sehr hochgeschaukelt, das

gegenseitige Vertrauen ist angeknackst, diverse Vermittlungsversuche sind schon gescheitert. Da wäre es doch hilfreich, eine Expertin oder einen Experten für Kommunikationsermöglichung zu haben! Der Auftrag an diese Person lautet: „Hilf uns, zu einem Kompromiss zu gelangen!“ Das heißt also:

- Entscheide nicht, wer von uns beiden Recht hat!
- Sei nicht nur unparteiisch oder überparteilich, sondern allparteilich!
- Lass dir von uns jenes Vertrauen schenken, das wir zueinander nicht haben und gehe damit sorgsam um!
- Sorge dafür, dass wir beide mit dem Kompromiss möglichst zufrieden sein können!
- Achte darauf, dass wir unser Gesicht wahren können!
- Ermögliche uns, miteinander zu kommunizieren!



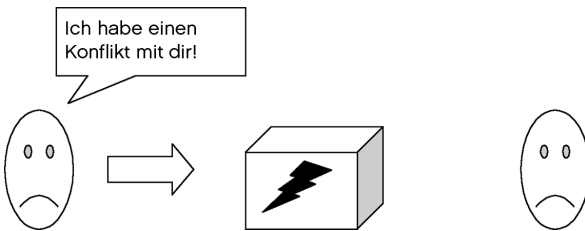
Diese Methode der Konfliktregelung kennen wir unter der Bezeichnung „Mediation“.

In einem Seminar zur Integrativen Gestalttherapie für Paare sprach Thomas Weber von gemeinsam bewältigten Krisen als der eigentlichen Basis für tragfähige Beziehungen. Wenn also eine Mediation so erfolgreich ist, dass darin die Beteiligten des Konfliktes lernen, miteinander zu reden und einander allmählich auch vermehrt über den Weg zu trauen, weil die getroffene Vereinbarung hält und beiden nützt, kann eine spätere Wirkung der Mediation auch in Richtung Konsens gehen.

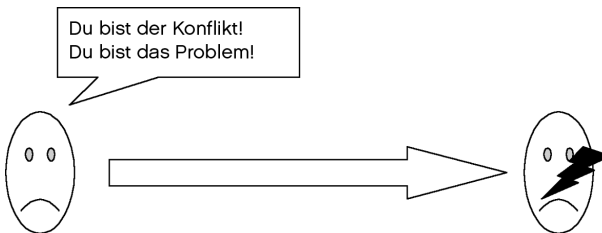
Der primären Konfliktstrategie „Flucht“ entspricht „Opfer sein“. Am nächsten käme einer solchen Sekundärstrategie eine Art „Fluchthilfe“, also Menschen, die einen abschirmen, verstecken, alle Zugänge blockieren und einem den Rücken freihalten.

Ein Konflikt ist nicht „gelöst“, sondern nur gemanagt, gehandhabt, gepflegt, solange eine der Konfliktparteien es nicht schafft, das im Konflikt manifestierte Bedürfnis nicht mehr zu haben oder die Abhängigkeit vom anderen Konfliktpartner zu lösen, also unabhängig zu werden. Viele Konflikte leben weiter, weil in den Konfliktparteien schon sehr starke Emotionen gebunden sind. Diese Gefühle bleiben als Erinnerungen erhalten, und in ihnen gleichsam gespeichert auch der Konflikt, in dem sie entstanden sind und mit dem sie verknüpft sind. Des Weiteren droht durch den Verlust des Konfliktpartners und damit des Konfliktes mitunter auch ein Verlust der Identität. Betrachten wir nur die Auflösung von Konfliktsystemen wie Ehe, Großfamilie, Wohngemeinschaften oder Arbeitsplatz. Aus einer Ehefrau wird nach der Scheidung kein Mädchen, sondern eine geschiedene Frau. Wer seinen Arbeitsplatz verloren hat, wird über diesen erlittenen Verlust definiert und ist „Arbeitsloser“.

Ein weiterer Grund für die Personalisierung von Konflikten könnte in der Konfliktarchitektur liegen. Wir haben Probleme mit uns selbst oder mit anderen. Wie sieht das jetzt topografisch aus?

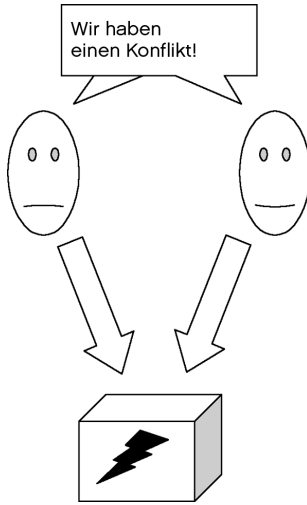


Die darunter liegende Aussage – die oft nicht ausgesprochen wird – lautet:

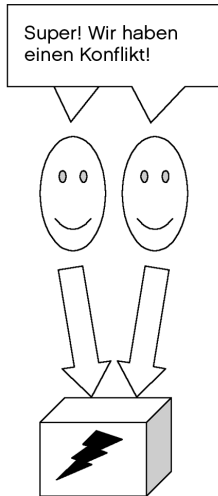


Dies gilt in beiden Richtungen, wird auch von beiden persönlich genommen und löst Abwehr und negative Emotionen und in der Folge eine eher unfreundliche Haltung dem anderen und dem Konflikt

gegenüber aus. Wenn es nun gelingt, die Architektur des Konflikts zu verändern, ist ein anderes Herangehen möglich:



Im günstigsten Fall wird der andere nicht mehr als Problem oder Problemverursacher gesehen, sondern als jemand, der hilft, das Problem zu managen, zu einer beiderseits Zufriedenheit versprechenden Vorgangsweise zu kommen. Und dann könnte das Bild so aussehen:



Konflikte sind das Salz des Lebens. Der Mensch ist ein soziales Wesen. Er braucht und sucht die Gesellschaft anderer Menschen. Diese brauchen das zwar auch, haben allerdings meist andere Vorstellungen von optimaler Koexistenz. Also gibt es überall, wo Menschen miteinander zu tun haben, Konflikte. Die meisten erleben wir gar nicht als solche, und diese handhaben wir mit schlafwandlerischem Geschick. Nur wenige Konflikte haben das Potenzial, uns zu verunsichern und zu überfordern. Diese sind es, die das Vorurteil „Konflikte sind gefährlich und unangenehm!“ nähren und stärken. Wenn wir hingegen erkennen, wie viele Konflikte wir täglich erfolgreich managen, könnte dies eine wichtige Ressource zur Handhabung aller Konflikte sein und uns ermöglichen, mit einer positiveren Einstellung Konflikte anzupacken. Das wiederum könnte zu einem Mehr an erfolgreich gemanagten Konflikten führen. Wir wissen ja, wie wichtig unsere Einstellung zu den Dingen für unseren Umgang mit ihnen ist. Dann könnte man wohl immer häufiger den lustvollen Ausruf hören: *„Super! Wir haben einen Konflikt!“*

Literatur

- Birkenbihl, Vera F. (1995), Psycho-logisch richtig verhandeln. Professionelle Verhandlungstechniken mit Experimenten und Übungen. München: mvg.
- Fisher, Rudolf/et al. (2002), Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt am Main: Campus.
- Glasl, Friedrich (2004), Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Haupt.
- Schwarz, Gerhard (2005), Konfliktmanagement: Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Wiesbaden: Gabler.
- Watzlawick, Paul/et al. (2003), Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Huber.
- Watzlawick, Paul (2001), Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. München: Piper.