

TRAINING - Das Magazin für Aus- und Weiterbildung

Konflikt - sei Dank!

Nr.6, 1999, S. 19-21

Über Sinn und Zweck von Konflikten

Überall, wo Menschen miteinander leben, gibt es Unterschiede. Im Verständnis des Lebens, im Beschreiben der Wirklichkeit, in ihren Zielen, Hoffnungen, Wünschen und Leiden. Wo es Unterschiede gibt, gibt es auch Konflikte! Sie machen dieses Anderssein deutlich und helfen mitunter auch - wenn sie produktiv gelöst werden -, es zu verringern. *Von Sandra Laub und Mag. Horst Bucher*

Als "Ursache" für einen Konflikt kann alles und jedes auftreten. Viele wundern sich oft über die angeblichen "Kleinigkeiten", aus denen ein Konflikt entsteht. Die Frage nach der Ursache sollte daher ersetzt werden durch die Frage nach dem Sinn von Konflikten.

Dabei wird rasch deutlich, wieso es Konflikte gibt und wozu sie gut sind. Allerdings kommt man sofort in Kontroverse zu unserer Logik, wenn man den Sinn von Konflikten überlegt. Sind Konflikte, so wie viele meinen, nur eine Panne, die besser vermieden werden sollte, oder sind sie, wie andere meinen, notwendig für das Zusammenleben, etwa die Weiterentwicklung von Individuen, Gruppen und Organisationen? Ist diese Unterscheidung sinnvoll, dann könnte man als Maxime ableiten, Pannen müssen vermieden werden, notwendige Konflikte müssen entwickelt und gepflegt werden.

Das erste Kriterium für die Unterscheidung von Pannen und Konflikten ist die Überlegung, welchen Sinn Konflikte eigentlich haben, wenn sie auch positiv sein sollen. Bei der Frage nach dem positiven Sinn von Konflikten stoßen wir aber bereits an die Grenzen unseres Weltbildes beziehungsweise unserer Logik. In Europa ist eine Logik entwickelt worden, mit der möglichst viele Bereiche des Lebens analysiert werden können. Diese Logik ist allerdings eine sehr einseitige. Sie ermöglicht in einzelnen Dimensionen große Einsichten in Zusammenhängen, speziell im Bereich der Naturerkenntnisse, und liefert sehr brauchbare Modelle. Dafür zahlen wir aber den Preis, dass in anderen Bereichen diese Einsicht in Zusammenhänge verschlossen bleibt. Zu diesen letzteren Bereichen gehören viele Dimensionen des menschlichen Zusammenlebens: unter anderem Konflikte. Die Europäer neigen dazu, ihre Logik für die einzig mögliche zu halten, in der man überhaupt denken kann.

Verschiedene Denklehren

Dies stimmt nun aber nicht, im Gegenteil, es lassen sich mit dieser Logik viele Aspekte des menschlichen Zusammenlebens gerade nicht verstehen. So verlangt etwa unsere Logik mit dem 2. Axiom, dem Satz des zu vermeidenden Widerspruchs, der da lautet: "Von zwei einander widersprechenden Aussagen ist mindestens eine falsch", dass man sich bei Widersprüchen dafür entscheidet, welcher der beiden einander widersprechenden Aspekte der

richtige und welcher der falsche ist.

Andere Denklehren, wie etwa asiatische Logik, zum Beispiel die von Laotse im Tao-Te-King entwickelte, sehen die Sache freilich ganz anders: Nur wenn man die widersprüchlichen Aspekte einer Sache gleichzeitig betrachtet, hat man die volle Wahrheit. Begreift man nur eine Seite eines Widerspruches, kennt man nur einen Teilaspekt, muss man sich bemühen, nach der zweiten Seite zu suchen. Ein Europäer hingegen bemüht sich, nur eine Seite zu sehen. Sieht er dennoch zwei einander widersprechende Seiten, glaubt er, eine davon eliminieren zu müssen. Es kann für ihn nicht etwas wahr sein und das Gegenteil ebenfalls. Die Anwendung unserer Logik auf Konflikte beziehungsweise die Anwendung des Satzes vom Widerspruch auf den Sinn von Konflikten führt dazu, dass Konflikte grundsätzlich als etwas zu Vermeidendes angesehen werden müssen. Damit wäre es sinnvoll, so schnell wie möglich zu entscheiden, wer recht hat und wer unrecht.

Organisationen

Der Sinn von Konflikten besteht darin, vorhandene Unterschiede zu verdeutlichen und fruchtbar zu machen. In vielen hierarchisch aufgebauten Organisationen kommt es dem Vorgesetzten mehr darauf an, Einheit in der Gruppe herzustellen als Unterschiede zuzulassen. Unterschiedliche Leistungen der Mitarbeiter werden nicht offengelegt, sie können Anlass zur Unruhe geben. Transparenz in bezug auf unterschiedliche Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erlangen geht auf Kosten der Einheitlichkeit der Gruppe. Der Lohn dafür ist jedoch die Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter zu Persönlichkeiten, die ihre Grenzen kennen und diese zu erweitern trachten. Genauso schwierig ist das Anerkennen unterschiedlicher Meinungen. So werden zum Beispiel Andersdenkende von ihren Vorgesetzten nicht ermutigt, sondern bekämpft (siehe Birkenbihl'sches Inselmodell), was oft zur Folge hat, dass verschiedene Meinungen und Aspekte gar nicht zum Durchbruch kommen und oft gar nicht in die Entscheidungen des Managements eingehen können, weil sie schon ausgeschlossen werden, bevor man sich "höheren Orts" damit beschäftigen kann.

Heute erkennt man allerdings immer mehr, dass die Vielfalt der Meinungen fruchtbar ist, dass Toleranz des Widerspruchs eine wichtige Managertugend ist. Dazu meint Dr. Friedrich Glasl, Konfliktforscher, Unternehmensberater, Mediator, Autor verschiedener Bücher zum Thema Konflikt: "Das Kernproblem von Konflikten ist nicht das Bestehen von Differenzen im Denken, in den Vorstellungen, im Fühlen und im Wollen, sondern die Art und Weise, wie diese Differenzen erlebt und ausgeglichen werden! Darum hat das Trainieren von "Konfliktbefähigung zum Ziel, sich den gegebenen Differenzen zuzuwenden, sie anzuerkennen und zu nutzen, indem die verschiedenen Positionen als Impulse für mögliche neue Positionen anerkannt werden."

Der Sinn des Konfliktes

Wenn man Konflikte verstehen will, muss man alte Denkgewohnheiten umstoßen und lernen, dass der Sinn eines Konfliktes sowohl in seiner Funktion des Trennens als auch seiner gegenteiligen Funktion, dem Vereinigen, liegt. Nur wenn beide Sinnesaspekte des Konfliktes ernst genommen werden, ist es überhaupt möglich, Konflikte zu verstehen. Sie nur auf Unterschiede und Konkurrenz hin als positiv zu bewerten ist genauso falsch, wie nur auf ihre einheitsstiftende Wirkung abzielen.

Man kann das leicht an einem Gedankenexperiment von Dr. Gerhard Schwarz verdeutlichen. Dr. Schwarz ist Universitätsdozent für Philosophie und Gruppendynamik und arbeitet seit

Jahren auf dem Gebiet Konfliktmanagement: "Eine Gruppe, ein Vorgesetzter oder eine Abteilung eines Unternehmens wäre schlecht beraten, wenn grundsätzlich nur die Unterschiede betont werden, man also nie Wert darauf legt, dass es auch zu einer Einheit, zu einer gemeinsamen Aktion kommt. Eine solche Gruppe hat zwar sicher eine große Differenzierung in ihren Anschauungen, aber gleichzeitig wird sie keine gemeinsamen Aktionen starten können.

Das Umgekehrte gilt aber auch: Wenn alle abweichenden Meinungen immer sofort normiert und eingeordnet werden, wenn jeder Abweichende bestraft wird, dann wird es eine verordnete Scheinharmonie geben. Es gibt dann zwar eine Einheit der Gruppe, aber sie wird nicht mehr leisten, als unter gleichen Umständen eine einzelne Person leisten könnte." Sinnvoll scheint es eher, dass beide Prinzipien gut ausbalanciert werden. Oft ist es notwendig, dass zu verschiedenen Zeiten Schwerpunkte in dieser gegensätzlichen Bedeutung von Konflikten gesetzt werden. Wenn es also unter bestimmten Umständen Zeiten gibt, in denen man diskutiert und die verschiedenen Meinungen sammelt, dann eine Entscheidung trifft, müssen hinterher, wie das etwa in unserer Demokratie der Fall ist, auch diejenigen, die vorher eine abweichende Meinung vertreten haben, sich der nun getroffenen Entscheidung der Mehrheit beugen. Nach dieser Entscheidung ohne neue Informationen diese wiederum in Frage zu stellen, ist nicht mehr sinnvoll. Das erste Prinzip der Selektion und das zweite Prinzip der Einheit als Sinn von Konflikten widersprechen einander, sind aber nur gemeinsam für das Verständnis von Konflikten gültig.

Ein weiterer Sinn von Konflikten liegt in der Entwicklung der Komplexität. "Streiten muss man mit Dir, damit man etwas erfährt" - diesen Ausspruch hört man gelegentlich anlässlich einer konfliktträchtigen Auseinandersetzung.

Gemeinsamkeit

Im allgemeinen erreicht man aber auch nur durch Konflikte Gemeinsamkeit! "Allen Menschen recht getan ist eine Kunst, die niemand kann" deutet diese Schwierigkeit an. Die Maxime "Das Ganze hat Vorrang vor den Teilen" gibt ebenfalls eine Richtlinie für Konflikte, die durch zu große Komplexität entstehen. Die Sonderinteressen müssen sich irgendwann dem Allgemeininteresse unterordnen. Die Vielfalt stört also! (?) Die klaren Linien, das Wesentliche muss hervortreten. Das allgemeine Ziel rangiert hier vor den individuellen Bedürfnissen und Wünschen. Bedürfnis und Leistung, Individualität und allgemeines Ziel, Komplexität und Simplizität widersprechen einander wiederum, beide sind aber jeweils durch Konflikte gewährleistet. Man könnte sogar sagen: nur durch Konflikte gewährleistet. Letztlich muss jeder seine Bedürfnisse auch mit einer gewissen Härte und Aggressivität gegen das Allgemeine durchsetzen, wie auch das Allgemeine sich mit einer gewissen Härte gegen zu große Individualität durchsetzen muss. Wenn man immer nur Vielfalt und Verschiedenheit der Meinungen berücksichtigen würde, käme man nie zu einer Übersicht und einer Überschaubarkeit. Wenn man immer nur auf komplexe Bedürfnisse der einzelnen Rücksicht nimmt, kommt man nicht zu einer Gemeinsamkeit. Lässt man umgekehrt aber die Bedürfnisse der einzelnen außer acht, verliert man das Vertrauen der Mitglieder einer Gruppe und wird auch keine Gemeinsamkeit zustande bringen. Hier könnte man sogar die paradoxe Formulierung riskieren: Nur durch die Komplexität kann die gemeinsame Einheit erreicht werden, nur durch die gemeinsame Einheit kann auf die Komplexität eingegangen werden. Nur durch die Berücksichtigung der Bedürfnisse kommt man zu einer Leistung, nur durch die gemeinsame Leistung können die Bedürfnisse befriedigt werden. Es sind also die einzelnen Dimensionen in ihrer Widersprüchlichkeit aufeinander angewiesen.

Veränderung

Der Sinn der Konflikte liegt auch im Anlass zu Veränderungsprozessen. Nur wenige Veränderungen in der menschlichen Geschichte sind nicht auf Konflikte oder das Resultat von konfliktträchtigen Auseinandersetzungen zurückzuführen. Weiterentwicklung von Gruppen und Organisationen, vor allem aber das Finden von Identität geht immer mit Konflikten einher. Weiterentwicklung und Veränderung steht in der Spannung von "Gut" und "Böse" - und wird in allen Kulturen und Mythen in irgendeiner Form abgewandelt.

Man kann dies von verschiedenen Seiten her betrachten. Einen interessanten Aspekt liefert die Verhaltensforschung, die nachweist, dass es zunächst das Normensystem ist, das das Überleben der Menschen sichert, indem es die Anpassung an die Umwelt fordert. Mit Hilfe der Verhaltensregeln vollzieht der aus dem Instinktkreislauf von Reiz und Reaktion befreite Mensch seine Anpassung an die Umwelt. Das Einhalten und Überliefern von Verhaltensweisen, die sich in Verhaltensnormen kondensieren, ist eines der ganz wichtigen und mit vielen verschiedenen Absicherungen festgelegten Prinzipien menschlichen Überlebens. Interessant ist nun die Frage: Was passiert, wenn die Umwelt, an die wir ja durch die Normen angepasst sind, sich ändert? Eine nun notwendige Änderung der Verhaltensweisen aufgrund einer Umweltänderung kann sich nie so abspielen, dass alle Mitglieder einer Gemeinschaft sich gleichzeitig neue Verhaltensweisen zulegen: Es werden einzelne, meistens zunächst am stärksten Betroffene, die veränderte Verhaltensweise ausprobieren und dadurch mit alten Normensystemen in Konflikt geraten. Wenn es sich wirklich um eine notwendige Verhaltensänderung handelt, dann werden sich immer mehr Mitglieder der Gesellschaft finden, die gegen das Traditionelle Sturm laufen, bis sich irgendwann einmal die neue Verhaltensweise, sehr oft auch mit revolutionären Umwälzungen, in der Gesellschaft durchsetzt. Wie rasch dieser Lernprozess gelingt, davon hängt oft das Überleben der Sozietäten ab.

Bestehendes erhalten

Ein weiterer Sinn der Konflikte liegt im Erhalten des Bestehenden. Besonders zum eben beschriebenen Punkt der Veränderung ist natürlich das Gegenteil sofort anzuführen. Konflikte sichern die Identität durch Erhalten des Bestehenden. Immer wieder zeigt man sich überrascht, welche Aggressivität gegen Neudenker und Normabweicher entwickelt wird. Das Schicksal vieler Erfinder und weit vorausblickender Genies muss hier wohl erwähnt werden. Konflikte garantieren daher auch die Stabilität der Organisationen, indem man sozusagen das "Böse" oder das "Andere" festmacht, meistens an bestimmten Personen, an bestimmten von den Normen abweichenden Verhaltensweisen, und diese mit ihnen eliminiert. Konflikte, die sich auf bestimmte Personen oder Abteilungen konzentrieren, halten das übrige Gebilde dadurch stabil. Das Bestehende allein ist schon Beweis für die Daseinsberechtigung; es gilt, bisherige Errungenschaften zu erhalten und gegen die Anwendungen des Tages zu schützen. Deshalb kann man auch davon ausgehen, dass nur bewältigte Konflikte zur Installation eines neuen Kommunikationssystems führen, das die ursprünglich kontroversen Standpunkte zu einer Einheit bringt und deshalb wieder den Bestand des Gesamtsystems sichert. Verändern und Erhalten ist also wiederum ein Gegensatz, der einen Sinnaspekt von Konflikten ausmacht.

Konflikte erkennen

Ein erster Schritt zur Lösung eines Konfliktes ist schon gemacht, wenn man ihn überhaupt einmal als solchen anerkannt hat. Es ist eines der großen Probleme, vermutlich in unserem

Kulturkreis stärker als in anderen, Konflikte zur Kenntnis zu nehmen und überhaupt als solche anzuerkennen. Die Tatsache, dass Konflikte auftreten, liegt keineswegs immer an Personen. Häufig sind es Schnittstellen von Interessengegensätzen. Es ist heute die Praxis, dass Konflikte in Unternehmen gerne an Personen festgemacht werden. Wenn also in einer Abteilung immer wieder Konflikte auftreten, gilt der Vorgesetzte oft als führungsschwach. "Wer Konflikte hat, kann nicht richtig führen." Zur Kunst des Führens gehört es, so meinen viele, Konflikte überhaupt zu vermeiden. Von diesem lange Zeit gültigen Vorurteil des hierarchischen Systems aus haben Konflikte etwas Anrüchiges an sich, auch lässt man sie möglichst lange nicht aufkommen.

Konflikte verdrängen

Das Verdrängen von Konflikten, die oft geradezu überlebensnotwendig sind, führt dazu, dass die Aktionen auf andere Aspekte abgeschoben werden. Oft gehen Menschen einander aus dem Wege, hassen und bekämpfen einander indirekt, sind aber offiziell ganz freundlich zueinander und behaupten, überhaupt keine Kontroversen zu haben. Die Tatsache, mit jemandem nicht zu streiten, ist jedenfalls öfter ein Zeichen von Aggression und Ignoranz als eines von Verständnis. Nur die (relativ) kurze Zeit einer symbiotischen Paarbeziehung ist wirklich konfliktfrei. Sobald sich das "Ich" im Paar wieder meldet, beginnen auch hier die Konflikte. Das Vorurteil, dass es besser sei, konfliktfrei als mit Konflikten zu leben, stammt vermutlich aus den Anfängen der Hierarchie. Die ganz große Leistung des hierarchischen Ordnungsprinzips am Beginn unserer Kulturentwicklung bestand darin, dass über Konfliktgrenzen hinweg (damals Stammesgrenzen) durch Installation einer übergeordneten (zentralen) Instanz Kooperation gewährleistet wurde. Man streitet nicht mit Nachbarn oder Kollegen, sondern lässt alle möglichen Streitpunkte von einer vorgesetzten Stelle entscheiden. Dieses System, das einige Jahrtausende erfolgreich war (und auch weiterhin sein wird), hat aber heute viele Nachteile, die man oft nicht mehr in Kauf nehmen will. Wenn es keine zugelassenen Konflikte gibt, ist man natürlich auch nicht bereit, Konflikte zu analysieren. Wie haben also eine Reihe von Vorstufen zur Analyse des Konfliktes entwickelt, die immer dann notwendig sind, wenn nicht alle Konfliktparteien den Konflikt überhaupt als solchen anerkennen.

Rational - emotional

Dieses Gegensatzpaar bezeichnet einen der wesentlichsten Unterschiede für das Verständnis von Konflikten. Jeder Konflikt hat eine sachliche Komponente: es geht um ein bestimmtes Problem. Jeder Konflikt hat auch eine emotionale Dimension: Dabei geht es um die asymmetrische Identifizierung der Beteiligten mit meist gegensätzlichen Interessen.

Die beiden Dimensionen müssen wegen ihrer Verflochtenheit und Unterschiedlichkeit einerseits auseinandergehalten, andererseits zusammen gesehen - im Sinne von "hervorgebracht" - werden können. Der beste Interventionsansatz besteht daher darin, bei sehr starker emotionaler Aufladung zunächst eher nach den sachlichen Dimensionen zu forschen: Welcher Sachverhalt liegt vor? Umgekehrt lohnt es sich bei rein sachlich vorgetragenen Differenzen, bei denen die Emotionen unter den Teppich gekehrt werden, nach den dahinterstehenden Emotionen und Interessen zu fragen. Erst wenn beides herausgearbeitet und in ihrer Verflochtenheit erkannt wurde, gibt es die Möglichkeit, den Konflikt richtig zu diagnostizieren. Eine der folgenschwersten Verwechslungen, die wir daher immer wieder feststellen, nicht nur im Bereich des Managements, sondern auch etwa im Bereich der Politik, ist die Verwechslung von rationalen Sachentscheidungen und emotionalen oder interessengesteuerten "politischen" Entscheidungen. Für Sachentscheidungen gelten andere

Gesetzmäßigkeiten und Prinzipien, was ihre Richtigkeit, ihre Brauchbarkeit betrifft, als für emotionale Einzelentscheidungen oder den Interessenbereich.

Anders ist die Lage, wenn es um Konflikte geht, die sich auf Leistung beziehen. Leistung ist messbar, sie ist rational verständlich zu machen, Bedürfnisse sind hingegen irrational, emotional. Es besteht hier die große Gefahr, dass in einem leistungsorientierten, rationalen Gesamtklima irrationale, emotionale Interessen oder Bedürfnisse gar nicht geäußert werden dürfen, sie aber hinter Leistungsanforderungen (zum Beispiel Bezahlung) versteckt werden. Man muss dann für das, was man will, eine Rationalisierung finden, in der dieses Bedürfnis vorgetragen wird.

Moderator sein im Konflikt

Ursula Puschmann besuchte ein Seminar, um Konfliktlösungen mit NLP zu entdecken. Im speziellen ging es bei diesem Seminar um die Rolle des Moderators im Konflikt: Für drei Wochen ist das deutsche Metaforum, von Bernd Isert als Ausbildungs- und Entwicklungsforum für NLP vor 12 Jahren gegründet und seit vier Jahren auch in Österreich vertreten, wieder bei uns zu Gast. Neben den Ausbildungslehrgängen zu Practitioner, Master und Trainer werden Spezialseminare zu einzelnen Schwerpunktthemen angeboten. U.a.: Teamcoaching und Konfliktmanagement.

Niemand will sie, jeder hat sie, kaum einer weiß konstruktiv mit ihnen umzugehen: Konflikte! Mediatoren, Coaches, Moderatoren sollen helfen. Für sie ist dieses Seminar mit Martina Schmidt-Tanger und Thies Stahl gedacht.

Oft spiegelt die offen geäußerte Konfliktsituation andere, zugrundeliegende Bedürfnisse wider. Martina Schmidt-Tanger läßt uns hinter die Kulissen schauen, um zu erkennen, worum es beim Konflikt wirklich geht und trotzdem "sachnahe" diskutieren zu können.

Ich als Moderator

"Worüber reden wir hier?" oder das "Who is who" im Konflikt: Beobachten, zuschauen, zuhören. - Die ersten Minuten der Moderation, wenn die Teilnehmer hereinkommen,

*** Bild Thies Stahl***

sich setzen, die ersten Sätze sagen, sind die wichtigsten für den Moderator. In diesen wenigen Momenten kann er eine Menge über die Spielregeln und die Machtverhältnisse des Teams lernen, z.B. wie miteinander umgegangen wird und wo es - offen oder versteckt - Konflikte oder Koalitionen gibt.

Werkzeuge für die Moderation:

In der "Rapportmoderation" (auf Gleichklang gehen) kann eventuell noch entspannend Einfluss auf das Setting genommen werden oder Sicherheit durch erklärende Information vermittelt werden. Dass einige weitere Techniken, z.B. die der Hypnose abgeschauten Sprachmuster (positiv formulieren, "und", "während") ausgezeichnet funktionieren, erkennen wir an uns selbst und den anderen Seminarteilnehmern. Rasch stimmen alle in ein einheitliches, freundliches Nicken ein bei "ja"-heischenden Fragen - "wir sind hier so nett zusammengekommen, um ..." oder ähnlichem.

Unklar ist, welche der Möglichkeiten am geschicktesten zum Einsatz kommen soll. Zwischen

Reframen (= dem Umdeuten von Problemen), Chunking (= der Suche nach dem gemeinsamen Interesse), dem Erzeugen von Trancen und dem Beenden derselben durch Separate States nimmt sich einfaches Fragenstellen, auch wenn es sich um zirkuläre Fragen handelt, fast banal aus.

Der Leonardo-da-Vinci- Prozess:

"Man sollte jedes Ding von drei Seiten betrachten." (Leonardo da Vinci) - Martina Schmidt-Tanger hat eine Methode nach ihm benannt, mit der Konflikte bearbeitet werden können, auch, bzw. gerade dann, wenn die "Hauptkonfliktperson" nicht anwesend ist (z.B. ein Team hat Schwierigkeiten mit ihrer Führungskraft). In den einzelnen Schritten des Prozesses betrachten die Konfliktbeteiligten das Problem aus mehreren Perspektiven, sammeln ihre Wahrnehmungen und erleben dadurch häufig eine Entemotionalisierung des Konflikts. Der erzielbare Effekt ist das Wiederentwickeln von Ressourcen für den Lösungsprozess, das Entwickeln der nächsten Umsetzungsschritte und die gegenseitige Verbindlichkeit, diese tatsächlich durchzuführen.

Schule des Wünschens:

Ein besonderes Highlight des Seminars stellt die von Thies Stahl entwickelte Schule des Wünschens dar, besonders bewährt in der Arbeit mit zwei Konfliktpartnern. "Vorwürfe sind missglückte Wünsche", behauptet Thies Stahl. Daher besteht die Aufgabe in der Schule des Wünschens darin, die gegenseitigen Vorwürfe solange umzuformulieren, bis die versteckten Hoffnungen wieder zum Vorschein kommen. Es ist gar nicht so leicht, konkret und für den anderen vorstellbar, zu sagen, was man gerne hätte! So anstrengend das ist - die Wirkung ist erstaunlich. Es zahlt sich wirklich aus, zu sagen, was man gerne wie hätte und damit das Risiko einzugehen, auch genau das zu bekommen!
