

7. Konfliktfähigkeit

Grundsätzlich sind Konflikte unvermeidlich, wo immer Menschen zusammentreffen. Unter Konfliktfähigkeit als Teil der Resilienz verstehen wir die Bereitschaft, innere, zwischenmenschliche und systemische Widersprüche und Ambivalenzen auszuhalten und konstruktiv auszutragen.

Das Wort „Konflikt“ ist häufig mit einem negativen Image besetzt, das Assoziationen wie „Streit“, „Ärger“, „Verletzung“ auslöst. Konflikte werden als etwas gesehen, das nicht sein soll, und wenn doch, dann sollte es schnellstens beseitigt werden. Die lateinische Wurzel „confligere“ hat zwei Bedeutungen: zum einen heißt es tatsächlich „kämpfen“, zum anderen aber nur „zusammentreffen“. Von dieser Bezeichnung gehen wir aus und verwenden eine wertfreie Definition, die sich an der des Konfliktforschers Friedrich Glasl orientiert:

Ein Konflikt ist das Zusammentreffen zweier oder mehrerer Tendenzen (Ziele, Absichten, Wünsche, Bedürfnisse, Meinungen, Werthaltungen ...), die

- in unterschiedliche Richtungen weisen,
- hinsichtlich ihrer Erfüllung voneinander abhängen,
- nicht zur gleichen Zeit erfüllt werden können.

So gesehen ist das Auftreten von Konflikten ein völlig normaler Vorgang im menschlichen Zusammenleben und -arbeiten. Die Frage ist nicht, ob es Konflikte gibt, sondern wie man damit umgeht – konstruktiv oder destruktiv. Grundsätzlich sind verschiedene Sichtweisen etwas Bereicherndes, das es erlaubt, verschiedene Lösungsvarianten zu erwägen. In diesem Abschnitt sprechen wir nur von *sozialen* Konflikten, also solchen zwischen Personen oder sozialen Systemen (die wir der Einfachheit halber Konfliktparteien nennen). *Innere* Konflikte einer Person klammern wir in diesem Zusammenhang aus.

Hier unterscheiden wir drei Arten von Konflikten: Weg-, Ziel- und persönliche Konflikte.

Von *Wegkonflikten* sprechen wir, wenn sich zwei oder mehr Konfliktparteien zwar grundsätzlich über das Ziel einig sind, nicht aber über den Weg dorthin. Ein *Zielkonflikt* liegt dann vor, wenn die Konfliktparteien unterschiedliche Ziele verfolgen.

Diese beiden Arten von Konflikten beziehen sich auf die Sachebene; ein *persönlicher Konflikt* liegt dann vor, wenn die Unterschiede auf unsachlicher und persönlicher Ebene ausgetragen werden und dabei unbedingt negative Strokes ausgetauscht werden.

Konflikte sind kaum jemals von vornherein persönlich, sondern beginnen in aller Regel als Weg- oder Zielkonflikte. Wenn die unterschiedlichen Tendenzen zu wenig wahrgenommen werden und eine oder beide Konfliktparteien sich in ihrem Standpunkt nicht ernst genommen und respektiert erleben, können rasch Wechsel vom Erwachsenen- in den Eltern- oder Kind-Ichzustand erfolgen. Das führt zu gekreuzten und/oder verdeckten Transaktionen mit allen damit verbundenen Schwierigkeiten in der Kommunikation (vgl. <https://www.klaus-sejkora.at/36-ichzustaende-und-transaktionen.html>). oft ist das erst der Punkt, an dem Konflikte als solche wahrgenommen werden, weil sie dann die Zusammenarbeit stören.

Konfliktmanagement hat daher zwei Aspekte im Blick:

- Die Früherkennung von Konflikten, solange sie noch auf der Sachebene sind und dementsprechende Schritte zu ihrer Lösung
- Die Deeskalation von Konflikten auf der persönlichen Ebene und die Lösung der Weg- oder Zielkonflikte, die dahinterstehen.

Wir haben ein Modell der Konfliktlösung in neun Schritten erarbeitet, die **DICTA Conflict Resolution Road (CRR)**. Im Fokus dieses Prozesses steht das Herstellen und sukzessive Erweitern von *common ground*, also von Gemeinsamkeiten zwischen den Konfliktparteien. Je früher die Bearbeitung des Konflikts geschieht, umso schneller können diese Schritte absolviert werden. Je verwickelter der Konflikt auf der persönlichen Ebene ist, umso komplizierter kann das Fortschreiten im Lösungsprozess sein. Hier ist oft viel Fingerspitzengefühl nötig, um das Verständnis der Konfliktparteien für einander wachsen zu lassen. Es kann auch sein, dass man an manchen Stellen wieder einen oder zwei Schritte zurückgehen muss.

Step 1: Übereinkunft darüber, dass ein Konflikt vorliegt und über den gemeinsamen Wunsch nach seiner Lösung

Dieser Punkt scheint selbstverständlich zu sein – tatsächlich wird aber die Existenz eines Konfliktes oft geleugnet. Erst wenn bei allen Konfliktbeteiligten Klarheit darüber herrscht, dass es einen Konflikt gibt und wenn alle bereit sind, an einer Lösung zu arbeiten, kann man weitergehen. Zugleich wird damit der erste common ground geschaffen.

Step 2: Die Konfliktparteien erhalten Gelegenheit, ihre jeweilige Sichtweise darzustellen

Dabei hat jede Seite das Recht darauf, ungestört zu sprechen und dass ihr Standpunkt gehört wird. Sollte der Konflikt bereits auf der persönlichen Ebene angefangen sein, geschieht hier die erste Deeskalation, indem die unterschiedlichen Perspektiven geschildert und gehört werden können, auch wenn sie möglicherweise (noch) nicht verstanden werden.

Step 3: Die Art des Konflikts und sein Inhalt werden identifiziert

An dieser Stelle erfolgt – wenn der Konflikt ein persönlicher ist – die Deeskalation auf der Sachebene, indem der Kern der Meinungsverschiedenheit auf der Weg- oder Zielebene „herausgeschält“ wird. Innerhalb einer Organisation kann es eigentlich nur Wegkonflikte geben, da das übergeordnete Ziel immer die Erreichung des Unternehmenszwecks sein muss.

Tatsächlich ist es ein *Wegkonflikt*. Beide sind am Wachstum der Firma interessiert, haben aber Differenzen über die Geschwindigkeit, in der dieser Weg eingeschlagen wird.

Dieser dritte Schritt ist der vielleicht wichtigste in der Konfliktlösung. Indem ein gemeinsamer Name für den Konflikt und seine Art und ein verbindendes gemeinsames Ziel definiert werden, vergrößert sich der common ground deutlich.

Step 4: Verständnis für die Position der anderen Konfliktpartei(en) herstellen

Das bedeutet nicht, dass diese Sichtweise unbedingt übernommen oder geteilt wird, aber die Motive dafür können nachvollzogen werden. Hinter Konfliktpositionen stehen immer Bedürfnisse der einzelnen Parteien, die grundsätzlich menschlich verstehbar sind. Nicht immer kann dabei mit raschen Erfolgen gerechnet werden, je nachdem, wie verfahren die Positionen und wie groß die persönlichen Kränkungen sind. Der persönliche Konflikt entsteht in aller Regel aus dem Erleben, nicht verstanden zu werden. So wird an dieser Stelle auch klar, dass eine konstruktive Lösung meist nicht in einen oder anderen Weg liegt, sondern in einem Konsens.

Step 5: Mögliche sinnvolle Konfliktlösungen werden aufgelistet, ohne sie vorerst zu bewerten

Hier ist die Diskussion an einem Punkt angelangt, der viel common ground schaffen kann. Die Konfliktparteien erarbeiten konstruktiv verschiedene Varianten. Dabei kann die Technik des *Brainstormings* hilfreich sein: Ideen werden gesammelt und aufgelistet, ohne sie vorerst zu diskutieren oder zu bewerten – je mehr Vorschläge, desto besser.

Step 6: Vor- und Nachteile der einzelnen Möglichkeiten werden aufgelistet

Dadurch kann eine Bewertung und Reihung der Vorschläge aus dem Brainstorming vorgenommen werden.

Step 7: Eine Entscheidung wird getroffen

Das sollte im Konsens, also in gemeinsamer Übereinkunft, geschehen. Scheinbar demokratische Mehrheitsentscheidungen stellen in der Regel keine Konfliktlösungen dar, sondern führen meist zu einer Fortsetzung des Konflikts („Ich habe das kommen gesehen, aber ihr wart ja gegen meinen Vorschlag. Jetzt müsst ihr die Suppe auch selbst auslöffeln“).

An dieser Stelle wird der Prozess oft beendet, weil Freude und Erleichterung über die gefundene Entscheidung den Blick darauf verstellen, dass keine Lösung nur Vorteile beinhaltet und dass die bisherigen unterschiedlichen Positionen sich nicht in Luft auflösen. Daher braucht es noch zwei weitere Schritte.

Step 8: Die Unterschiede, die noch bestehen, werden festgehalten

Step 9: Raum schaffen, um mit möglichen Frustrationen umgehen zu können

Eine sinnvolle Lösung gefunden zu haben, heißt noch nicht, dass alle Konfliktparteien davon begeistert sein müssen. Möglicherweise werden manche Aspekte auch als Niederlage verstanden; die persönlichen Kränkungen aus dem Konflikt haben zu Verletzungen geführt, die noch nicht verheilt sind. Für diesen letzten Schritt auf der Conflict Resolution Road können Fragen hilfreich sein wie:

- Wie geht es Ihnen jetzt mit dieser Lösung?
- Was fühlen Sie diesbezüglich?
- Was ist für Sie noch offen?

- Was brauchen Sie, um mit dieser Lösung leben und arbeiten zu können?