

12 Tipps im Umgang mit Konflikten

Die Vernunft kann sich mit größerer Wucht dem Bösen entgegenstellen, wenn der Zorn ihr dienstbar! zur Hand geht
*Papst Gregor der Große **

konflikt
KULTUR

1. Entdecken Sie Ihre Streitkraft - Communicatio versus Einsamkeit

„Hört auf zu streiten!“ Wie oft haben Sie diese Worte schon gehört oder selbst ausgesprochen? **Streiten hat keinen guten Ruf***. Wir sind so erzogen worden und geben diese Meinung weiter. Wir wissen aber, dass wir trotzdem streiten.

Wie streiten Sie? Wie streiten wir? mit Zorn & Gegenzorn?

Alle tun es: Erwachsene und Kinder, Frauen und Männer, unterwegs und zu Hause, bei der Arbeit und in der Liebe. Die einen laut, die anderen leise, kalt oder heiß, oft oder selten, mehr oder weniger gern....

Wenn alle Menschen streiten, muss etwas daran wichtig sein.

Streiten ermöglicht, sich selbst und andere besser kennen zu lernen, Wünsche, Gefühle und Interessen in Worte zu fassen. Wir streiten, weil Konflikte im Leben unausweichlich sind. Wir streiten mit schlechtem Gewissen, mit mäßigem Erfolg und mit wüsten Verletzungen an Leib und Seele. Um konstruktiv zu streiten, ohne sich und anderen dabei weh zu tun, müssen wir Regeln und Methoden lernen.

Wie sollen wir aber etwas lernen und üben, wenn wir zugleich denken, dass wir etwas Verpöntes tun?

Zuallererst geht es deshalb um die Veränderung der Einstellung zum Streiten. Wer begreift, dass Konflikte im menschlichen Leben unausweichlich sind, sollte lernen, mit ihnen gewaltfrei umzugehen. **Streiten kann gelernt werden wie Lesen, Schreiben und Rechnen.**

Wenn ein Konflikt entsteht, gibt es Spannungen. Wer Spannungen bewusst spüren lernt, erkennt Konflikte rechtzeitig. Leider wird die Aufmerksamkeit für Konfliktspannungen oft von der Harmoniesehnsucht beeinflusst. Das führt zu Beschwichtigung und Verleugnung von Konflikten.

Dieses Heft macht Sie mit den wichtigsten Methoden für konstruktive Streitkraft bekannt. Hier geht es um das Know-how, wie Ihre Streitkraft bestmöglich für alle Beteiligten eingesetzt werden kann. Streitkräfte sagen wir zum Militär, weil wir in unserer Sprache Streiten immer mit Gewalt gleichsetzen. Das muss sich ändern!

Stärken Sie Ihre konstruktive Streitkraft! Begreifen Sie Konflikte als

Chance! Entwickeln Sie Mut, Witz und Kreativität mit Ihrer persönlichen Streitlust! Gewaltfreier konstruktiver Umgang mit Konflikten stärkt das Selbstbewusstsein, erweitert mit jedem Streit das eigene Verhaltensrepertoire und erleichtert die Verständigung mit anderen. Selbst wenn Sie mit Partnern zu tun haben, die gar nicht konstruktiv streiten, werden Sie bemerken, dass es Ihnen gelingt, den Streit mit diesen Methoden einzugrenzen.

Sie werden mit dieser ‚Ersten Hilfe‘ die Regeln und Basisinformationen für konstruktives Streiten kennen lernen. Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, finden Sie Hinweise und mehr Informationen im letzten Kapitel.

2. **Verbessern Sie Ihr Konfliktverhalten**

Womit hat Ihr letzter Streit angefangen? Mit welchen Worten hat der Streit begonnen?

Denken Sie bitte darüber nach. Erinnern Sie sich an den letzten Streit, an dem Sie beteiligt waren. Wer hat angefangen? Mit welchen Worten? Wie war die Situation? Wodurch, mit welcher Begründung kam es zum Streit?

Halt, lesen Sie jetzt nicht weiter. Denken Sie zuerst darüber nach. Sie werden vermutlich entdecken, dass die Beantwortung dieser Fragen nicht leicht ist.

Vielleicht finden Sie gar keine eindeutige Antwort? Das kann sein.

Am Beginn eines Konflikts entsteht Spannung. Wodurch oder wie sich diese angespannte Situation äußert, kann meistens nicht exakt festgestellt werden.

Indem Sie aber darüber nachdenken, wird Ihnen bewusst, wie vielschichtig sich Streitsituationen entwickeln. Und damit wird Ihre Konfliktintelligenz angeregt. Konfliktintelligenz beweist sich in der Fähigkeit, bewusst denkend und handelnd mit Konflikten umzugehen.

Menschen verhalten sich höchst unterschiedlich im Konflikt. Beobachten Sie sich selbst und andere und entdecken Sie persönliche Streitgewohnheiten.

Der erste Schritt zur Verbesserung von Konfliktintelligenz verlangt, das eigene Konfliktverhalten zu erkennen und sich mit den Konfliktgewohnheiten anderer zu beschäftigen.

Bewusstsein entwickelt sich nicht in beruhigtem, gesichertem Alltag, sondern unter dem Zwang, handeln zu müssen. Jedes Konfliktgeschehen verlangt nach handelnden Entscheidungen.

Die Hilflosigkeit, die Menschen in Streitsituationen erleben, steht in direktem Verhältnis zu ihrem Mangel an Wissen darüber. **Wer den Streitverlauf bewusst aufmerksam wahrnimmt, beginnt bereits, den Konfliktprozess zu gestalten.**

Ich vermeide bewusst den Begriff Konfliktlösung. Machen Sie den Versuch, Freunde und Bekannte danach zu fragen, welches Wort ihnen zu ‚Konflikt‘ einfällt. Sie werden oft das Wort Lösung hören. Wir sind innerlich darauf fixiert, dass Konflikte gelöst werden müssen. Die fixe Idee von der ‚richtigen‘ Lösung wird notfalls mit Gewalt durchgesetzt.

Der Begriff ‚Lösung‘ beinhaltet, die Konflikt-Spannung aufzulösen. Ich spreche deshalb lieber von **Konfliktkultur**. Wenn wir **Konflikte als Energie** wahrnehmen, sind viele Entwicklungen möglich. Es geht darum, die Energie als Spannung zu halten. **Spannung zu halten erfordert andere Fähigkeiten, als sie zu lösen.** Wir brauchen Konfliktintelligenz, um die Spannung bewusst wahrzunehmen und sie konstruktiv zu transformieren.

3. Haben Sie einen Standpunkt?

Können Sie ‚Nein‘ sagen? Nein sagen zu können ist die Voraussetzung, um einen eigenen Standpunkt zu haben. Das Nein markiert die Abgrenzung und die Unterscheidung zwischen der eigenen Person und allem Fremden. **Das Nein ist die Wurzel der Urteilskraft.**

Damit wird deutlich, wie unverzichtbar das Nein ist. Der Abstand zwischen mir und allem anderen ist notwendig, wenn es darum geht, einen eigenen Standpunkt einzunehmen und sich eine Meinung zu bilden. Diese wiederum ist eine wichtige Voraussetzung für konstruktives Streiten.

Wer den eigenen Standort definieren will, kann das durchaus auch körperlich unterstützen. Machen Sie den Versuch: Spüren Sie mit den Füßen den Boden und richten Sie sich so auf, als würde der Kopf in den Himmel hinauf streben. Dann provozieren Sie bewusst atmend mit dem Körper den Gleichgewichtssinn bis an die Grenzen der Balance, - können Sie Ihren Standpunkt halten?

Können Sie auch zu Ihrer eigenen Meinung stehen, sogar gegen die Meinung anderer? Zu widersprechen fällt vielen Menschen schwer, ganz besonders dann, wenn Abhängigkeiten bestehen. Die Schwierigkeit, ‚Nein‘ zu sagen, hat allerdings auch mit einem Mangel an Übung zu tun. Der Harmoniekult läßt Widersprüche verstummen.

Aber: Alles, was wir verstehen wollen, können wir nur festhalten, indem wir es benennen. Vielleicht haben Sie von Kind an wenig Gelegenheiten gehabt, ihre Meinung zu sagen? Dann wird es höchste Zeit!

Nein zu sagen, ohne Standortbeschreibung, ohne die eigenen Interessen zu erklären, wirkt meistens verletzend. Der Widerspruch klingt dann grob und simpel.

Üben Sie zu widersprechen, formulieren Sie Gegenargumente, zum Beispiel beim Fernsehen oder wenn Sie die Zeitung lesen. Aber formulieren Sie wirklich ganze Sätze! So lernen Sie, eine eigene Meinung auszudrücken. Und wenn Sie sich dabei auch noch beobachten, wie in einem Spiegel, werden Sie ein gutes Stück mehr über sich selbst erkennen und wissen.

Wenn wir das, was wir mit unseren Sinnen wahrnehmen, in Worte übertragen und wirklich in ganzen Sätzen verständliche Aussagen formulieren, wird uns etwas bewusst. **Wir begreifen das, was wir auf den Begriff bringen. Das ist der Weg, Bewusstsein zu schaffen.**

Wir alle kennen dieses Prinzip, wenn es darum geht, in der Schule oder für den Beruf zu lernen. Dass aber das Wissen über uns selbst dieselben Prozeduren verlangt, ist weitgehend unbekannt.

Sie werden die Regeln und Prinzipien der Konfliktkultur nur dann erfolgreich erlernen, wenn Sie in beruflichen und privaten Konflikten üben. Konstruktives Streiten kann nicht nur für berufliche Konflikte eingesetzt werden. Wenn Sie im Berufsleben erfolgreich streiten wollen, müssen Sie es als Person, als ganzer Mensch können. Rezepte für Techniken, die beruflichen Erfolg versprechen, ohne Ihr privates Streitverhalten zu betreffen, wären mit einer Meinung vergleichbar, die nicht wirklich Ihren Standpunkt ausdrückt, sondern um eines Vorteils willen behauptet wird.

4. Sprechen Sie über sich selbst

Wenn Sie sich also im Konfliktfall Ihre eigene Meinung gebildet haben, **beginnt die eigentliche Kommunikation**. Zwei Seiten der Wahrnehmung sind jetzt zu beachten. Einerseits: Was sage ich? Wie geht es mir dabei? Wie mache ich meinen Standpunkt deutlich? Wie verhalte ich mich? Und andererseits: Was sagt, was meint, was tut der oder die andere? Welchen Standpunkt nimmt er oder sie ein? Der Abstand dazwischen ist spannungsgeladen. Mittels Kommunikation wird die Spannung transformiert, also in Verhaltensweisen umgewandelt:

Über Vergleichen, kreatives Verhandeln und Vertrauen in die gemeinsame Konsensfindung.

Oder mit Strategien und Kalkulation in den Kampf, in die Gewalt.

Die Kommunikation beeinflusst die Weichenstellung des Konflikts. Entweder eskaliert der Konflikt in Richtung Gewalt - oder deeskaliert in konstruktives Streiten.

Zunächst geht es darum, dass Sie Ihre eigenen Wünsche und Interessen benennen. Hier gibt es drei unverzichtbare Regeln für das Sprechen im Konfliktfall.

1.: Alle Aussagen sollen möglichst nur ein Sprechen über sich selbst sein.

Also: Mir geht es so..., wenn ich das erlebe. Ich denke so..., wenn Du das sagst.

Ich fühle mich so..., wenn das geschieht. Mein Wunsch wäre....

Leider neigen wir, wenn wir im Konflikt sprechen, zu Vorschlägen oder gar Forderungen, was unser Gegenüber tun oder lassen sollte. Oder wir äußern Drohungen. Etwa so: Du musst endlich aufhören...! Du sagst immer...! Du hörst mir nie zu! Weil Du das getan hast, werde ich jetzt...!

Solche Redewendungen führen direkt in die Eskalation.

2.: Diese sogenannten ‚Ich-Aussagen‘ sollen positiv formuliert werden.

Denn das ist die nächste Eskalations-Falle, in der Streitgespräche oft landen. *Also:*

Ich denke, ich fühle, ich wünsche.... Ich glaube, ich weiß oder ich hoffe... Ich bin, ich will, ich werde...

Leider verwenden wir, weil es uns leichter fällt, oft die negativen Aussagen. Zum Beispiel: Ich will nicht... Ich kann nicht länger... Ich denke nicht daran... Ich halte das nicht länger aus... Ich bin nicht bereit,...

Es ist leider einfacher, Bedingungen zu stellen und negativ zu sprechen, wenn wir den eigenen Zustand zu beschreiben, als positive Mitteilungen über die eigenen Gefühle und Interessen zu formulieren. Die tiefere Bedeutung davon ist, dass Menschen selten wissen, was sie wollen. Meistens fällt es uns leichter, zu sagen, was wir nicht wollen.

3.: Bleiben Sie bei einem Thema. Beschreiben Sie den gegenwärtigen Zustand.

Definieren Sie Ihren Standpunkt im Hier und Jetzt. Richten Sie die Interessen auf Zukünftiges. Vermischen Sie keinesfalls mehrere Konflikte.

Im Streit neigen wir dazu, uns auf Vergangenes zu berufen, um Ansprüche zu sichern. Damit wird unser Gegenüber unter Druck gesetzt und in die Eskalation gedrängt.

5. Üben Sie aktives Zuhören

Kommunikation ist ein Tauschvorgang. Konstruktive Gespräche bestehen aus Geben und Nehmen. In der Wechselwirkung von Sprechen und Verstehen bildet sich die Bedeutung heraus.

Zuhören soll dahin führen, möglichst gut zu verstehen, was jemand sagt und meint. Oft sind wir aber, während wir anscheinend zuhören, in Gedanken bei unseren eigenen Vorstellungen. Wir haben vorgefasste Meinungen über das, was wir hören, über die Person, die spricht und über ihre Mitteilung. Im Streit wird die Kommunikation durch Aggressionen und Unsicherheiten zusätzlich belastet. Dann nehmen wir nur das auf, was wir ohnehin längst zu wissen meinten. Nach den ersten Worten des Gegenübers wird die eigene Antwort vorbereitet. Das ist aber keine Antwort, sondern ein Sprechen von sich. Keiner hört wirklich, was der andere sagt und wartet nur auf die erstbeste Gelegenheit, das Wort zu ergreifen. Wiederholungen und Lautstärke fördern die Eskalation und nicht die bessere Verständigung. Zuletzt fühlt sich niemand verstanden.

Aktives Zuhören bedeutet, sich beim Zuhören so weit es geht in die Situation des Gegenübers zu versetzen, um mit allen Sinnen für die andere Meinung, den anderen Standpunkt offen zu sein. Es geht ums Verstehen. Es geht nicht darum, dem anderen Recht zu geben!

Eigentlich ist aktives Zuhören ganz einfach. Der entscheidende Schritt betrifft die Übersetzung der Worte des anderen in die eigenen.

Also: Ihr Gesprächspartner sagt etwas – und bevor Sie antworten, fassen Sie seine Worte kurz zusammen. Die Reaktion Ihres Gegenübers läßt Sie erkennen, ob Sie richtig verstanden haben. Pausen optimieren die Verständigung.

Auch die Körpersprache wird im aktiven Zuhören einbezogen.

Wenn Sie Ihrem Gegenüber das Gefühl geben können, dass Sie aufmerksam zu verstehen versuchen, verfügen Sie bereits über ein wesentliches Instrument zur Transformation der Spannung in Richtung Deeskalation.

Diese Form der Aufmerksamkeit ist wesentlich erfolgsversprechender, als das vordergründige Zustimmung ‚Um des lieben Friedens Willen‘, ohne wirklich zu verstehen.

Aktives Zuhören zeigt sich auch in den Fragen, die Sie stellen. Wenn Sie einen Konflikt klären wollen, benötigen Sie ja viele Informationen.

Üben Sie aktives Zuhören gleich heute, auch ohne einen Konflikt. Es geht um den wesentlichen Unterschied zwischen Verstehen und Recht geben.

6. Erkennen Sie die Eskalationsstufen

Um sich im Konflikt-Geschehen auszukennen, benötigt man eine gewisse Orientierung. Die Eskalationsstufen sind eine gute Orientierungshilfe. Sie sind wie Markierungspunkte, die Entfernungen anzeigen. Die Redewendungen und Verhaltensweisen, die jeweils einer Eskalationsstufe zugeordnet werden können, sind als Wegweiser zu erkennen. Die Stufen beschreiben den Weg in die Gewalt, bis zum totalen Krieg.

Die **Basis-Mechanismen der Eskalationsdynamik** wirken im Streit zwischen Kindern genauso, wie im Familiendrama oder im Mobbing des Berufslebens. Sie wirken im Grenzkonflikt von Nachbarn und im Krieg zwischen Ländern etc.. Sie gelten für alle Konflikte.

Die neun Eskalationsstufen gliedern sich in Abschnitte von drei mal drei Stufen.

Die ersten drei Stufen betreffen scheinbar gewaltfreie Streitsituationen, wie sie im Privat- und im Berufsleben oft vorkommen. **In den ersten drei Stufen wird deutlich, ob die Absicht besteht, die Konfliktenenergie bewusst konstruktiv zu transformieren. Deshalb sind diese ersten drei Stufen entscheidend für die Verhinderung oder Eskalation von Gewalt.**

Stufe 1: Spannung

Jeder Konflikt beginnt mit Spannungen. Gelegentliches Aufeinanderprallen von Meinungen gehört aber zur lebendigen Kommunikation und wird deshalb nicht unbedingt als Anfang eines Konflikts wahrgenommen.

Wenn doch ein Konflikt entsteht, nehmen die Meinungen starre Formen an. Standpunkte werden voneinander abgegrenzt. Der Verdacht kommt auf, dass es tieferliegende Ursachen für die gegenseitigen Verstimmungen geben könnte.

Oder mit Konfliktintelligenz: Die Spannung wird bewusst wahrgenommen und im Sinn von Konfliktkultur aufgegriffen.

Stufe 2: Debatte

Der Übergang von der 1. zur 2. Stufe zeigt sich daran, dass jetzt Strategien und Konkurrenz die Kommunikation bestimmen. Taktik wird als erlaubtes Mittel eingesetzt.

Die Gegensätze treten deutlich hervor. Gespräche münden im Austausch von Behauptungen und Provokationen, um sich gegenseitig unter Druck zu setzen. Die Debatte führt nicht zu gegenseitigem besserem Verstehen.

Oder mit Konfliktintelligenz: Jetzt geht es um die konstruktive Kommunikation. Mit positiven Ich-Aussagen und aktivem Zuhören werden die Standpunkte und Interessen gegenseitig vermittelt.

Stufe 3: Taten statt Worte

Den Parteien geht es jetzt in erster Linie darum, den anderen im Erreichen seiner Ziele zu bremsen und die eigenen Absichten durchzusetzen.

Durch den Abbruch von Gesprächen entsteht der Übergang zur 3. Stufe.

Nach dem Motto "Reden hilft nicht mehr, jetzt müssen Taten folgen" will sich der aufgestaute Ärger ausleben.

Auf dieser Stufe tritt deutlich Beschleunigung auf, weil die Entschlossenheit überwiegt, sich gegen den anderen zu beweisen.

Oder mit Konfliktintelligenz: Wenn die Streitkräfte kreativ in Aktion treten,

im Sinn von Konfliktkultur, wird die Konsensfindung gelingen. Auf diesen ersten Eskalationsstufen entwickeln die Konfliktpartner Widerstand gegen einander. Sie werden in die Auseinandersetzung hinein gezogen, wenn sie nicht bewusst versuchen konstruktiv zu streiten. **Die** Debatte wird noch so geführt, dass beide gewinnen könnten. In der Debatte entscheidet sich, ob der Streit konstruktiv transformiert wird. Wenn das nicht gelingt, sind die Taten der dritten Stufe bereits Vorwarnzeichen für heftigere Angriffe mit Gewalt. In dieser beginnenden Eskalation können unbeteiligte Dritte beratend und beruhigend zur Deeskalation beitragen. Wichtig ist: Die Beratung soll weder inhaltlich noch moralisch bewerten oder einseitig Recht geben.

Stufe 4: Koalitionen

Der Übergang in die 4.Stufe ergibt ein neues Bild: Für die eigene Situation wird konkret Verstärkung gesucht, um die Gegenpartei zu bekämpfen. Koalitionen werden gebildet. **Man fühlt sich im Recht und macht die anderen für das eigene Verhalten verantwortlich**, weil man selbst ja nur reagiert. Gerüchte und üble Nachrede sollen die Gegenpartei denunzieren und dafür den eigenen Standpunkt idealisieren. **Die Arena weitet sich aus.**

Stufe 5: Gesichtsverlust

Die Aktionen werden rabiat. Man will die Gegenseite durch Untergriffe aller Art bloßstellen. Wahnbilder und Wirklichkeitsbilder verschmelzen ineinander. Der grundlegende Vertrauensbruch ist gegenseitig. Die Kommunikation wird im Teufelskreis gegenseitigen Misstrauens vergiftet. **Die streitenden Parteien** werden zu Gegnern.

Stufe 6: Drohungen

Die Parteien versuchen jeweils, die Gesamtsituation unter absolute Kontrolle zu bringen. Drohungen sollen die eigene Macht beweisen.

Der Handlungsspielraum wird immer enger. Das führt in die Radikalisierung und zu explosivem Wuchern von Gewalt. Zuletzt formulieren die Gegner nur noch Drohungen: "Wenn nicht... – dann..." Die Konsequenzen sollen der Gegenpartei möglichst keinen Ausweg lassen.

Der Konflikt in diesem zweiten Abschnitt der Eskalationsstufen wird zum Streit um Werte. Es kommt zu direkten harten Konfrontationen der unterschiedlichen Wertauffassungen. Jede Seite bindet Koalitionspartner an sich, verpflichtet diese zu Parteilichkeit und zieht sie in den Streit hinein.

Es geht nur noch um **Gewinnen oder Verlieren**: Du oder ich, ihr oder wir. Entschlossenheit wird demonstriert.

In diesen Stufen vier bis sechs bedarf es der Vermittlung von außen, um den Konflikt zu deeskalieren. Die hilflosen Versuche der Koalitionspartner, im Streit zu vermitteln, sind zum Scheitern verurteilt. Interventionen von unbeteiligten Dritten werden mit zunehmender Eskalation immer schwieriger. Mögliche Ansätze sind von der Konfliktstruktur abhängig.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtung

Auf dieser Stufe werden Zerstörungsaktionen geplant und durchgeführt. **Mit Hilfe bewusster** Taktiken der Täuschung und Lüge wollen die Gegner einander empfindlich schaden. Es geht noch nicht um die totale Vernichtung, aber um Ausschaltung.

Der Gegenpartei werden menschliche Qualitäten abgesprochen. Die Umkehr der Werte ins Gegenteil bewirkt, dass **ein relativ kleiner eigener Schaden jetzt als Gewinn gesehen wird.**

Stufe 8: Zersplitterung

Mit dem Überschreiten der nächsten Schwelle werden Vernichtungsaktionen

durchgeführt, um die Gegenpartei in ihren Wurzeln zu treffen. **Das feindliche System soll gelähmt und zerstört werden. Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund**

Kein Weg mehr zurück! Die **totale Konfrontation** führt in die Vernichtung, auch **zum Preis der Selbstvernichtung**, bis zur Lust am gemeinsamen Untergang.

Diese letzten drei Eskalationsstufen führen in offene Angriffe und in den Krieg mit Vernichtungsabsicht. Die anfänglich ‚nur‘ verbale Gewalt entwickelt sich zur hemmungslosen Bereitschaft, mittels zerstörerischer Gewalt den ‚Feind‘ zu besiegen. In dieser Entwicklung der Eskalation gibt es keine Gewinner. Alle Beteiligten verlieren.

Wer die Dynamik der einzelnen Stufen und Wendepunkte kennt, durchschaut die zerstörerische Wirkung der Eskalation bereits in ihren Anfängen. Dadurch können rechtzeitig Gegenmaßnahmen entwickelt werden, um die Konflikt- Eskalation nicht außer Kontrolle geraten zu lassen. Die Parteien könnten sonst von den Mechanismen, die stärker als jede Vernunft sind, mitgerissen werden.

(Eskalationsstufen-Theorie nach Friedrich Glasl: Konfliktmanagement, Stuttgart, 4. Aufl. 1994)

7. Klären Sie Missverständnisse

Viele Konflikte beginnen mit Missverständnissen, die als solche nicht erkannt werden. Der Konflikt entsteht, weil etwas nicht richtig verstanden wurde, was aber von niemand bemerkt wird. Wir müssen **zwischen einem Missverständnis und einer Meinungsverschiedenheit unterscheiden**. Ein Missverständnis kann durch Fragen geklärt werden. Sobald allen Beteiligten die Informationen und Fakten bekannt sind, läßt sich jedes Missverständnis bereinigen.

Im Gegensatz dazu liegt eine Meinungsverschiedenheit vor, wenn die Differenz zwischen zwei Standpunkten auch bestehen bleibt, obwohl man einander durchaus versteht.

Aktives Zuhören und Nachfragen führt rasch zur Klärung, ob die Unklarheiten beseitigt werden können. Die Methoden der konstruktiven Transformation von Konfliktspannung, die hier beschrieben werden, treffen nur auf

Meinungsverschiedenheiten zu. **Ein Missverständnis bedarf keiner Einigung.**

In spannungsreichen Beziehungen werden Probleme auf Personen projiziert.

Missverständnisse werden nicht als solche erkannt. Man nimmt an, dass die vorhandenen Schwierigkeiten von dieser Person ausgehen. Zwangsläufig entstehen daraus Meinungsverschiedenheiten...

Vorsicht ist geboten, wenn z.B. unklare Informationen für absichtliche Täuschung gehalten werden. Kommunikationsprobleme sollten mit Verstand und klaren Fragen analysiert und nicht gefühlsmäßig gedeutet werden.

Viel zu selten wird Denken eingesetzt, wenn es um Konflikte geht!

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob und wie Fehler und Irrtümer in Konfliktsituationen erkannt werden. Wir müssen ja davon ausgehen, dass es immer mehr als nur eine Sichtweise auf die Schwierigkeiten gibt. Womöglich haben wir in unserer eigenen Wahrnehmung einen ‚Blinden Fleck‘? Wer hat noch nicht die überraschende Erkenntnis hinnehmen müssen, dass jemand anderer Recht hatte, obwohl man bis zu diesem Augenblick von der eigenen Position ganz überzeugt war?

Wenn der Irrtum sein negatives Image verlieren soll, muss darauf hingewiesen werden, dass der Irrtum die böse Absicht ausschließt. Kein Mensch irrt aus Bosheit. **Der Irrtum entsteht durch einen Mangel an Information wie das Missverständnis.**

8. Können Sie Fehler zugeben?

Immer wieder geht es in Streitfällen um **die Frage "Wer ist schuld?" Schuldzuweisungen und Schuldgefühle sind ein beliebtes Machtinstrument.** Schuld hat mit Verboten und mit Strafen zu tun. **Die Idee, mit der Bestrafung von Schuldigen Konflikte zu beenden, führt immer wieder in Sackgassen.** Dort warten Demütigungen, Ungerechtigkeiten, Rachewünsche und Vergeltung.... Es geht also um die Frage der Bewertung von Absicht und Folgen im Streit. Allzu leichtfertig wird von negativen Folgen auf ebenso negative Absichten kurzgeschlossen. Dann beginnt der Teufelskreis der Schuldfragen. Vergessen Sie die Suche nach eindeutiger Feststellung von Wahrheit im Streit. **Konflikte sind so vielschichtig, alle Beteiligten haben ihre eigene Wahrheit. Und alle machen Fehler.**

Einer der wichtigsten Grundsätze meiner Konflikttheorie bezieht sich auf den Umgang mit Fehlern. Wer Fehler zugeben kann, kommt dem anderen entgegen. Zu-geben heißt etwas geben. **Wer im Streit den eigenen Fehler als Gabe einbringt, bezieht sich auf ein uraltes Ritual,** mit dem Fremdheit überwunden werden **sollte. Der Gabentausch war immer schon eine Geste der friedliche** Absichten. Durch ständiges Geben und Nehmen wird das Fortbestehen allen Lebens gesichert. Die archaische Regel "Gaben müssen erwidert werden!" ist durch alle Zeit unvermindert aktuell geblieben.

Eigene Fehler ernsthaft zu suchen und sie in passender Form zu präsentieren, ist nicht leicht. Unglaubliche Botschaften reichen vom Lippenbekenntnis bis zum dramatischen Auftritt. Gute Wegweiser zur Entdeckung eigener Fehler sind die Gefühle. Wer den eigenen Gefühlen folgt, kommt sich selbst auf die Spur. Dort sind Nachrichten und Botschaften der Geheimnisse zu finden, die wir vor uns selbst haben. Das ist eine Abenteuerreise ganz besonderer Art.

9. Sind Sie fit für fünf Streitformen?

Nicht jeder Streit kann zur Einigung führen. Es gibt immer wieder Situationen, die Unterwerfung verlangen. Manchmal verlangt aber die Selbsterhaltung, dass wir alles daran setzen müssen, zu siegen. Der Kampf um den Sieg kann sicher ebensowenig völlig ausgeschlossen werden, wie die Niederlage, das Scheitern und Verlieren.

Jedoch: Wer sich mit Konflikten auskennt, wird Streitsituationen besser und schneller einschätzen können.

Im Ernstfall geht es darum, die Situation zu verstehen und zu überblicken, um für die jeweils notwendigen Entscheidungen optimale Voraussetzungen zu schaffen.

Das folgende Schema bringt die fünf Streitformen zur Darstellung. Es geht um Eigeninteressen und Interessen der anderen.

- 1. Werden sowohl die Eigeninteressen als auch die Interessen der anderen gering geschätzt, kommt es zur Verleugnung und Verdrängung des Konflikts: **Abwarten oder Flüchten.**
- 2. Wenn die Eigeninteressen hoch, die der anderen aber gering geschätzt werden, setzen wir auf: **Kämpfen und Siegen.**

- 3. Wenn die Interessen der anderen hoch und die eigenen gering gelten, kommt es zu: Nachgeben und **sich unterwerfen**.
- 4. Wenn beide Interessen hoch geschätzt werden, wird von jedem ein gewisses Zugeständnis gefordert: **Kompromiss schließen**.
- 5. Die **Konsensfindung** ist die wirklich optimale Streitform. Sie unterscheidet sich von den anderen vier Streitformen dadurch, dass sie außerhalb der verhandelten Interessens-Felder eine neue Idee entwickelt. Alle Beteiligten fühlen sich als Gewinner. In jedem Fall kreativ.

Diese fünf Streitformen haben in verschiedenen Konfliktsituationen jeweils ihre Berechtigung. **Wer über alle fünf verfügt, kann im Konflikt optimal beweglich agieren.** Jeder Mensch hat ein gewisses Repertoire. Wer aber immer mit dem- selben Muster reagiert, zeigt damit, dass nicht die Konfliktsituation, sondern nur die eigene unbewegliche Struktur das Streitverhalten bestimmt.

10. **Erweitern Sie Ihren Zeithorizont**

Der Umgang mit Konflikten hat viel mit Zeit zu tun. Alles hat seine ‚richtige Zeit‘. Es kommt daher auf den richtigen Zeitpunkt an, um den Konflikt konstruktiv zu bearbeiten. Aber die Spannung in der Eskalation verleitet zu vorschnellen Entscheidungen.

‚Zeithorizont wahrnehmen‘ nennen wir die Fähigkeit, sich offen zu halten für weite Zeitperspektiven. Es handelt sich darum, den eigenen Standpunkt bewusst einzunehmen, die Gesamtsituation des Konflikts wahrzunehmen, die verschiedenen Aspekte zu analysieren – und auf den richtigen Zeitpunkt zur Konfliktbearbeitung warten zu können. Das kann schnell sein oder sehr lang dauern.

Je komplexer die Konfliktsituation sich darstellt, umso wichtiger ist es, im Überblick über weite Zeiträume den richtigen Zeitpunkt für die notwendigen Entscheidungen zu finden. Ein wichtiger Bereich im Umgang mit der Zeit ist die Verhandlungsführung. Gute Konfliktgespräche sind meistens gut vorbereitete Verhandlungen.

Streiten zu lernen als eine Form des konstruktiven Konfliktverhaltens, das festen Regeln folgt und Gewalt vermeiden will, ist ein zeitintensives Projekt. Alle Kulturtechniken, die wir von der Kindheit an erworben haben, wie Lesen, Rechnen und Schreiben, werden gelernt und geübt. Genauso soll bewusstes konstruktives Streiten geübt werden.

Der Erfolg wird Sie verblüffen! Nehmen Sie sich Zeit für Konfliktkultur, probieren Sie konstruktives Streiten, üben Sie die Kommunikationstechniken.

Sie erwerben mit dieser Qualifikation Sicherheit und Kompetenz, die in vielen anderen Bereichen weiterwirken werden.

Die Verbesserung von Konfliktintelligenz stärkt auch Selbsterkenntnis, Einfühlungsvermögen, Dialogfähigkeit und Entscheidungsstärke. Im Beruf und im Privatleben sind dies die Bausteine für Kompetenz und Erfolg.

11. "Jeder gegen jeden"- Freiheit als Freibrief?

Warum streiten die Menschen immer mehr? Mobbing in Betrieben, Gewalt in Familien, Aggressionen als angebliche ‚Lösung‘ von Konflikten? Muss das sein? **In demokratischen Gesellschaften haben alle Menschen die gleichen Rechte.** Diesen vom Rechtsstaat verbürgten Freiraum haben Menschen in anderen Gesellschaften nicht. Mit der Demokratie wird die Freiheit für persönliche Entscheidungen möglich.

So lang also die Gesetze beachtet werden, kann jeder machen, was er will? Ja, und damit beginnt ein neues Problem.

Demokratien gibt es noch nicht sehr lang. Im zwanzigsten Jahrhundert haben sich die Länder Europas mühsam, grausam, durch Schreckenszeiten hindurch, gegen Monarchien und strenge Ordnungssysteme zu wehren begonnen. Demokratien sind jung, sie sind noch in den Kinderschuhen. Als demokratische Bürger sind wir also quasi noch Kinder. Kinder müssen lernen, mit der Freiheit umzugehen und sie für Entscheidungen zu nutzen.

Wie lernen Kinder so etwas?

Indem sie die Erwachsenen nachahmen, Stück für Stück ausprobieren und immer mehr Verantwortung bekommen. Sie lernen Regeln und Methoden, um im Leben zurecht zu kommen.

Genauso geht es uns mit der Demokratie. **Damit die Freiheit nicht ausartet in ein ‚Jeder gegen Jeden‘, was manchmal leider bereits geschieht, müssen wir Regeln und Methoden für freie Entscheidungen lernen.**

Ein wichtiger Bereich dieser Freiheit zeigt sich im Streiten. Je mehr Demokratie, desto mehr Konflikte. Je mehr Freiraum, desto mehr wird auch gestritten. Mobbing in Betrieben, Ehekrieg und Gewalt in Familien sind die Auswirkungen eines unmündigen Umgangs mit dem Freibrief, dass jeder tun kann, was Spaß macht. Deshalb geht es hier um **neue Erkenntnisse für den Umgang mit Konflikten** und um **moderne Methoden für konstruktives Streiten**. Die ‚Erste Hilfe‘ ist ein erster Schritt auf dem Weg zu einer konstruktiven Konfliktkultur.

Wenn die Weiterführung des Projekts Konfliktkultur Sie interessiert, finden Sie ausführliche Übungen und Wegweiser in:

**Konstruktiv Streiten, das Einmaleins der Konfliktintelligenz,
von: Susanne Jalka; Eichborn Verlag**