



# Konflikte willkommen heißen

Konflikte sind etwas zutiefst Menschliches. Die Strategien, wie wir mit ihnen umgehen, sind es häufig nicht und führen selten zu guten, tragfähigen Lösungen. Christian Bähler zeigt, wie wir Lösungen jenseits von Richtig und Falsch finden und uns auch bei Konflikten im Arbeitskontext als Menschen begegnen.

**Text:** Christian Bähler

**K**onflikte sind überall und niemand mag sie besonders gerne. Dass wir sie nicht mögen, hat viel damit zu tun, dass wir nie einen konstruktiven Umgang mit ihnen gelernt haben. Viele Menschen wissen noch nicht, wie sie ihre Konflikte miteinander besprechen und sie dadurch klären können – sei es in der Familie, unter Freunden und ganz besonders bei der Arbeit.

Dabei ist es gar nicht so schwer, Konflikte zu klären. Man kann es lernen, egal, wie alt man ist. Kindern gelingt es sogar häufig schneller, vielleicht weil sie weniger Angst vor Gefühlen und den Folgen eines Streits haben. Tatsächlich vermeiden wir Konflikte lieber, als dass wir sie ansprechen. Besonders im Arbeitskontext scheint es „riskant“, Dinge zu benennen, mit denen man nicht einverstanden ist. So kommt es, dass ich es als Wirtschaftsmediator häufig mit eskalierten Konflikten zu tun habe. Also erst dann gerufen werde, wenn es nicht mehr anders geht, die Zusammenarbeit auf der Kippe steht, weil man nicht mehr miteinander reden kann oder sich Mitarbeitende krankmelden.

An diesem Punkt haben sich die Beteiligten schon so verstrickt, dass sie nichts Gutes mehr aneinander finden, den anderen als Gegner oder Feind sehen, ihn mehr und mehr „entmenschlichen“. Deshalb überraschte es mich wenig, als in einer Mediation kürzlich ein Mitarbeiter auf die Frage „Gibt es etwas, was Ihre Kollegin gut kann?“, antwortete: „Da fällt mir nichts ein!“

### **Konflikte: eine Einladung**

An dieser Stelle hätten die beiden in dem Glauben auseinandergehen können, dass sie sich nichts mehr zu sagen hatten, dass es nichts bringen würde, miteinander zu reden, das „Tischtuch zerschnitten“ war. Auch wenn die Worte hart und verletzend waren – die Tatsache, dass sie die Mediation suchten, zeigt, dass dem nicht so war. Menschen sind beziehungsorientierte Wesen, die Zugehörigkeit suchen und Konflikte möglichst friedlich miteinander klären möchten. Diese zuversichtliche und vertrauensvolle Grundhaltung ist die Basis, mit ihr kann man an den Tisch zurückkehren, sich dem Konflikt stellen und sein Herz öffnen, um gemeinsam eine Lösung



zu entwickeln. Diese Haltung kann man sowohl für andere als auch für sich selbst entwickeln.

Für Unternehmen heißt das: Jeder Konflikt ist eine Einladung, die Zusammenarbeit zu verbessern, sei es durch ein besseres Verständnis füreinander, sei es durch die Optimierung von Prozessen. Eine konstruktive Konfliktklärung strebt einen Konsens an, eine Lösung also, bei der alle Konfliktbeteiligten gewinnen. Das mag idealistisch klingen, die Praxis zeigt, das ist möglich, wenn wir verstehen, worum es uns im Konflikt wirklich geht.

### Aktives Zuhören

Im Konflikt verengt sich der Fokus auf das Negative. Die andere Konfliktpartei wird mit dem Problem gleichgesetzt und man nimmt an, wenn die Person sich ändern würde, gäbe es keinen Konflikt. In meinem Beispiel beklagte sich die Kollegin darüber, wie sie ständig kontrolliert und in ihren Kompetenzen beschnitten wurde. Und ihr Kollege beschwerte sich über fehlende Informationen, hatte den Eindruck, er werde von ihr bewusst übergangen. Die beiden waren zutiefst überzeugt: Meine Sichtweise ist die richtige und die andere Person ist das Problem!

In der Mediation geht es dann darum, gemeinsam mit den Konfliktparteien das Bild zu vervollständigen, indem die verschiedenen Sichtweisen zusammengefasst und klargestellt werden: „Habe ich Ihre Perspektive richtig verstanden?“ Und den Parteien gleichzeitig zu spiegeln, welche Gefühle und Bedürfnisse ich wahrnehme. Diese Kommunikationstechnik nennt man „aktives Zuhören“. Diese Technik kann man in beliebigen Alltagssituationen anwenden, um die eigene Wahrnehmung zu überprüfen. Es lohnt sich, sich für diese Art der Kommunikation

Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit schließen einander nicht aus. Im Gegenteil: Ich mache die Erfahrung, dass Teams und Organisationen sich weiterentwickeln und produktiver sind, wenn sie sich öfter mal fragen: Wie können wir fair und respektvoll zusammenarbeiten?

Zeit zu nehmen – zum Verstehen und zum Antworten.

Wir sind uns meistens zu sicher, was unsere Kollegen oder Vorgesetzten uns sagen möchten. Auch die Konfliktparteien im Beispiel wussten scheinbar genau, was der jeweils andere meinte. Bei näherer Betrachtung stellte sich heraus,

dass der eine sicher sein wollte, dass die Aufgaben, die er an die andere delegiert hatte, verlässlich erledigt werden. Seine Nachfragen dienten dazu, sich zu vergewissern und, falls notwendig, zu unterstützen. Er wünschte sich, in den Fortschritt des Projekts einbezogen zu werden.

### Nur gut gemeint

Das zu verstehen, war eine Erleichterung für seine Kollegin, die bisher immer gedacht hatte, ihr Kollege traue ihr nicht zu, die Aufgaben selbstständig zu erledigen. Sie war motiviert und wollte das Projekt erfolgreich bearbeiten. Das tat sie am liebsten für sich und sah die Rückmeldungen über Fortschritte als Zeitverschwendung. Für sie zählte das Ergebnis am Ende.

Keiner der beiden lag richtig und keiner falsch. Sie handelten auf der Basis ihrer subjektiven Sichtweise, ihrer Gefühle und Bedürfnisse. Sie gingen davon aus, dass der andere schon wissen würde, was sie dächten, fühlten, bräuchten – und da er bzw. sie das nicht tat, sich nicht entsprechend ihren Erwartungen verhielt, schlossen sie daraus eine Abwertung ihrer Arbeit oder sogar Person. Wenn wir miteinander streiten, dann häufig genau wegen solcher Annahmen, Fehlinterpretationen von Verhalten und Bewertungen.

Daraus entsteht eine Eigendynamik und Konflikte eskalieren. Der Kollege hatte immer öfter E-Mails mit Nachfragen verschickt, als er keine Antworten erhalten hatte und seine Kollegin ging immer mehr aus dem Kontakt, um sich den Raum zu verschaffen, den sie zum Arbeiten brauchte. Durch Druck erhöhen auf der einen Seite und aus dem Kontakt gehen auf der anderen hatten sich die Fronten immer mehr verhärtet. Ein Teufelskreis war entstanden.

Um Konflikte frühzeitig klären und eine Eskalation zu vermeiden, braucht es ein Bewusstsein für solche Mechanismen. Dabei hilft der achtsame Umgang mit unseren Gefühlen, besonders mit den schweren und schwierigen, die sich dann einstellen, wenn wir unsere Bedürfnisse nicht erfüllt sehen. Dann kocht die Wut hoch, Angst lähmt oder Trauer überrollt einen, kurz: Man fühlt sich sehr unwohl.

### Perspektivwechsel

Schnell sind wir dabei, uns von diesen Wellen fortreißen zu lassen, sie am anderen auszuagieren. Dabei ist die andere Person, die etwas gesagt oder getan hat, lediglich der Auslöser, nicht die Ursache für meine Gefühle. Die Ursache liegt in mir selbst, in meiner Wahrnehmung und Bewertung der Situation, in meinem unerfüllten Bedürfnis. Um die Konfliktdynamik zu unterbrechen, braucht es genau hier ein Innehalten und die mitfühlende Zuwendung zu sich selbst: „Was fühle ich genau und woher rührt dieses Gefühl?“

Dieser Moment, indem die schwierigen Gefühle da sein dürfen und das Bedürfnis dahinter gehört und verstanden wird, bringt oft eine spürbare Entspannung. Wenn sich das Nervensystem beruhigt, folgt ein tiefes Verstehen: Der andere ist auch „nur“ ein Mensch. Selbst wenn wir diese Übung für uns selbst machen, resultiert daraus eine innere Klarheit, aus der heraus man sich dem Gegenüber einfacher verständlich machen kann.

Viel zu oft verpassen wir die Chance, über unsere Sichtweisen, Gefühle und Bedürfnisse zu sprechen, in der Annahme, dass es dafür keine Lösung gibt. Dabei kann es erst dann eine echte Lösung geben, wenn es nicht mehr um richtig und falsch geht, wenn wir uns dem anderen gegenüber öffnen

und gemeinsam überlegen, wie Bedürfnisse erfüllt und dadurch besser zusammengearbeitet werden kann.

Manchmal ist es einfacher als gedacht. Die beiden Kollegen fanden, nachdem sie verstanden hatten, was sie jeweils brauchten, viele Ideen, wie sie zukünftig besser zusammenarbeiten können. Es wurden Meilensteine definiert, zu denen die Fortschritte im Projekt rückgemeldet werden sollten, und man vereinbarte einen regelmäßigen kurzen Austausch zum Stand der Dinge. Konnte sich der Kollege zu Beginn eine weitere Zusammenarbeit kaum vorstellen, stand sogar das Wort Kündigung im Raum, so waren am Ende Respekt und Wertschätzung auf beiden Seiten deutlich spürbar gewachsen. Die beiden konnten einander wieder in die Augen blicken und die Stärken des jeweils anderen sehen.

Ich möchte Ihnen Mut machen, sich mit Ihren Sichtweisen, Gefühlen und Bedürfnissen anderen mitzuteilen – gerade auch bei Konflikten im beruflichen Kontext. Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit schließen einander nicht aus. Im Gegenteil: Ich mache die Erfahrung, dass Teams und Organisationen sich weiterentwickeln und produktiver sind, wenn sie sich öfter mal fragen: Wie können wir fair und respektvoll zusammenarbeiten?

**Christian Bähler** engagiert sich als Mediator und MSC-Praktizierender für Mitgefühl und eine Kultur der Verständigung in Konflikten in der Arbeitswelt.

[www.zweisicht.de](http://www.zweisicht.de)

