

## Konflikt oder nicht?

### Mehr als eine nur akademische Frage

In diesem Artikel will ich Sie davon überzeugen, dass es durchaus sinnvoll und wichtig ist, bei zwischenmenschlichen Problemen vorab zu klären, ob es sich dabei tatsächlich um einen Konflikt handelt oder nicht.

## 1. Konflikt ...

Die meisten Menschen in unserem Kulturkreis verbinden mit dem Begriff „Konflikt“ etwas Negatives, das Zusammenleben Bedrohliches und damit etwas, das es nicht geben soll, das vermieden werden muss.

Wenn ich also Menschen frage, ob es in ihren Arbeits-Teams denn aktuell Konflikte gebe, erlebe ich meistens eine von folgenden zwei Reaktionen: *Dramatisierung* oder *Bagatellisierung*.

### 1.1 Dramatisierung

*„Und ob es bei uns Konflikte gibt – viele sogar!“*

*„Die beiden Sekretärinnen streiten seit 3 Wochen um die Frage, wo denn der Gummibaum stehen soll.“*

*„Frau Dr. Schrenk diskutiert immer stundenlang mit dem Chef über die künftige strategische Ausrichtung unserer Abteilung. Dabei werden beide oft sehr laut und die Diskussion verläuft sehr hitzig!“*

Nicht jede Meinungsverschiedenheit, jede argumentative Auseinandersetzung, jeder Streit ist automatisch ein Konflikt. In dem Moment, in dem eine Situation als Konflikt tituliert wird, steigt die Anspannung bei den Beteiligten, die Kommunikation verkrampft noch mehr und „alles wird noch viel schlimmer“. Alleine den Stempel „Wir haben einen Konflikt“ auf der Stirn zu tragen, ist für viele schon eine schwere Bürde.

Wäre es umgekehrt in einer solchen Situation nicht deutlich entlastend für alle, wenn dieses grässliche Wort Konflikt nicht im Raum stünde? Wir glauben schon. Es würde in vielen Fällen Ressourcen und kommunikative Kompetenzen freisetzen, die die Menschen aktuell dringend brauchen, um eine angespannte Situation zu klären.

## 1.2 Bagatellisierung

*„Konflikte? Nein, so was gibt es bei uns eigentlich nicht. Na klar - Frau Huber und Frau Freund giften sich öfter mal an, aber die sind halt so!“*

*„Nur weil wir im Meeting manchmal schreien, haben wir doch noch lange keinen Konflikt! Was Ihr Psychologen uns da nur schon wieder andichten wollt!“*

Es kann nicht sein, was nicht sein darf. Der Gedanke, selbst in einen Konflikt verstrickt zu sein, macht vielen Menschen Angst.

Also – Schönreden ist angesagt. In diesem Fall scheint es notwendig, den Menschen ihre rosarote Brille zu entreißen. Erst wenn sie die Situation in ihrem ganzen Ausmaß (an)erkennen, werden sie bereit sein, sich um deren Veränderung zu bemühen.

Wann ist also ein Konflikt wirklich ein Konflikt? Und wann nicht?

In der einschlägigen Literatur<sup>1</sup> finden sich u.a. folgende Kriterien, die alle zusammen gegeben sein müssen:

- Scheinbar unvereinbare Interessen
- Mindestens eine Partei ist dadurch stark emotional belastet
- Der jeweils andere wird alleine für eine mögliche Lösung verantwortlich gemacht

Ich würde an dieser Stelle noch einen weiteren Punkt hinzufügen:

- Das ganze geht über mehrere Wochen, manchmal sogar Monate oder Jahre.

Also – erst wenn alle vier Punkte gegeben sind, handelt es sich im Sinne der Psychologie um einen Konflikt.

Das bedeutet für die „Dramatisierer“, dass sie vermutlich weniger Konflikte in ihrem Umfeld haben als bisher angenommen.

Für die „Bagatellisierer“ hingegen halte ich insbesondere das zweite Kriterium für lehrreich und hoffentlich auch wachrüttelnd.

*„Das ist doch nicht so schlimm!“*

Für wen ist es nicht so schlimm? Und was heißt denn überhaupt **so** schlimm? Wenn mich „die Sache cool lässt“, bedeutet es doch noch lange nicht, dass der andere nicht furchtbar darunter leidet.

---

<sup>1</sup> JIRANEK, Heinz; EDMÜLLER, Andreas. 2010. Konfliktmanagement. Planegg: Rudolf Haufe

Für Menschen, die gänzlich unerfahren sind mit der Analyse von Konflikten ist das dritte Kriterium sehr hilfreich. Gewissermaßen als Schnelltest können Sie sich – und als Drittpartei auch den Betroffenen – die folgende Frage stellen:

„Was muss passieren, damit die Situation gelöst wird, damit es also wieder besser wird?“

Wenn auch nur einer der Befragten sinngemäß antwortet

*„Ist doch klar, der andere muss endlich aufhören ... / anfangen ...“*,

dann ist das ein erster starker Indikator dafür, dass es sich tatsächlich um einen Konflikt handeln könnte.

In einem Streit, bei einer hitzigen Diskussion hingegen geben die Beteiligten meist zu, dass auch sie selbst einen Anteil an der Situation haben. Nicht so im Konflikt.

## **2. Worum geht es eigentlich?**

Jetzt wissen Sie also, dass es sich bei einem aktuellen Zerwürfnis tatsächlich um einen Konflikt handelt.

Was jetzt noch fehlt, ist eine umfassende Inhaltsanalyse.

Ich empfehle Ihnen dazu, folgende fünf Analysefragen<sup>2</sup> gründlich durchzuarbeiten:

### **2.1 Welches sind die Themen des Konflikts?**

Meistens gibt es das eine, vorherrschende Thema, um das sich anscheinend alles dreht. Lassen Sie sich davon nicht täuschen: fragen sie notfalls mehr als nur einmal nach, welche Themen zumindest sekundär auch noch eine Rolle spielen. Erst wenn alle Themen aller Konfliktparteien inventarisiert sind, können Sie zur nächsten Frage übergehen.

### **2.2 Wer sind die Konfliktparteien?**

Vordergründig eine banale Frage. Man sieht und hört doch, wer da miteinander streitet. Was Sie allerdings nicht sehen, sind alle die Menschen, die ggf. im Hintergrund an den Fäden ziehen. Verbündete der jeweiligen Konfliktparteien, aber auch andere, die entweder mäßigend oder im Gegenteil anheizend auf die Konfliktparteien einwirken.

---

<sup>2</sup> vgl. GLASL, Friedrich. 1998. Selbsthilfe in Konflikten. Wien: Freies Geistesleben

### ***2.3 Welche Beziehungen bestehen zwischen allen am Konflikt Beteiligten?***

Hier geht es im betrieblichen Umfeld zum einen darum, zwischen formellen und informellen Beziehungen zu unterscheiden.

Wer steht wo im Organigramm, wer ist wem über- oder untergeordnet, wer berichtet an wen? Wie war das früher? Wer ist auf- bzw. abgestiegen? Soweit die formellen Beziehungen.

Mindestens genau so wichtig jedoch sind die informellen Kontakte und Verbindungen. Wer hat bzw. hatte mit wem privat zu tun? Vereinskameraden, ehemalige Kommilitonen, Liebesbeziehungen, etc. Gerade diese informellen Beziehungsgeflechte erschließen sich nicht auf den ersten Blick. Viel Geduld, gepaart mit etwas Penetranz und vor allem einführender Gesprächsführung sind notwendig, um darüber Informationen zu erhalten.

### ***2.4 Wie ist der Konflikt bisher verlaufen?***

Um einen Konflikt wirklich zu verstehen, müssen Sie dessen Entwicklung präzise kennen. Wie ging es los? Wann? Warum? Wie ging es dann weiter? Was waren prägende Ereignisse, die den Konflikt weiter eskalieren ließen? Aber auch: in welchen Situationen sah es danach aus, dass man den Prozess hätte stoppen oder umkehren können? Wie kam es dazu? Warum hat es aber dann doch nicht geklappt?

### ***2.5 Welche Einstellungen haben die Konfliktparteien gegenüber dem Konflikt?***

- Wie sehr leiden sie derzeit unter dem Konflikt? Und früher?
- Inwieweit halten sie den Konflikt für lösbar?
- Wie wichtig ist es ihnen, dass der Konflikt gelöst wird?
- Wen sehen sie bisher als Gewinner, wen als Verlierer?
- Welchen (versteckten) Vorteil hat dieser Konflikt möglicherweise für sie?

Gerade diese letzte Frage kann wertvolle Hinweise über die Konfliktdynamik liefern. Nicht selten gibt es „Kriegsgewinnler“, also Menschen, die in irgendeiner Weise vom Konflikt, so wie er ist, profitieren. Beispielsweise: „Solange ich den Konflikt mit meinem Kollegen am Köcheln halte, wird unser Chef ihn nicht befördern.“

Sicher haben Sie beim Lesen gemerkt, wie viel Substanz und Brisanz in diesen fünf vermeintlich simplen Fragen enthalten ist.

Wenn Sie diese sorgfältig beantworten (lassen), dann erhalten Sie eine solide und umfassende Analyse des zu bearbeitenden Konflikts.

Die auf den vorhergehenden Seiten vorgestellten Hilfsmittel reichen nicht aus, um einen Konflikt umfassend zu bearbeiten.

Es sind jedoch unbedingt notwendige Werkzeuge für den ersten Schritt erfolgreichen Konfliktmanagements: eine umfassende Konfliktanalyse.

Noch eine abschließende Bemerkung:

Zögern Sie bitte nicht, sich bei Konflikten frühzeitig einen erfahrenen Konfliktmanager als überparteilichen Lotsen an Bord zu holen. Besonders wenn Sie spüren, dass Sie zu sehr involviert sind, als dass Sie nüchtern aus der Vogelperspektive heraus analysieren könnten.