

# Hurra, ein Konflikt: Die Kraft von Auseinandersetzungen aktiv nutzen

Keiner mag sie, doch lauern sie überall: die kleinen, mühsamen Konflikte. Dabei kann man sie vortrefflich managen und produktiv für sich nutzen. Denn Konflikte schenken uns die Chance für positive Veränderungen.



Lioudmila Thalmann

Wie sähe die Welt aus, wenn es keine Konflikte gäbe? Vermutlich sehr langweilig im zwischenmenschlichen Miteinander. Zum Beispiel gäbe es weit und breit keinen Tatort. Keinen Hamlet. Kein Fussballclub Zürich gegen die Grasshoppers. Kein Microsoft gegen Apple. Und die Liebe, dieses permanente Verhandeln von Ambitionen und Anliegen, wäre auch

nicht so, wie sie nun mal ist. Konflikte sind also oft das Salz in der Lebenssuppe und durchaus bereichernd. Dennoch: Wir schätzen Auseinandersetzungen nicht besonders. Denn das ist das Wesen des Konflikts: Er macht uns emotional betroffen.

## Konflikte sind keine Probleme

Wann haben wir es also mit einem Problem, wann mit einem Konflikt zu tun? Kurz gesagt spielen sich Probleme auf der Sachebene ab, während Konflikte immer eine Beziehungsdimension einnehmen. Wer Beziehung sagt, der sagt auch Emotionen. Darum sind Konflikte so kompliziert und in der scheinbar rationalen Geschäftswelt so unbeliebt. Denn Konflikte lösen Ängste aus, lassen Gefühle hochkochen und führen oftmals zu einer seltsamen Ambivalenz zwischen Aggression und Hoffnungslosigkeit. Die zutiefst menschlichen Stressreaktionen sind die von den Psychologen Walter Cannon und Jeffrey Alan Gray entwickelten Schlagworte: fight, flight, freeze. Also kämpfen, flüchten, erstarren.

Das Dumme ist nur: Diese Kampf-oder-Flucht-Reaktion und auch das Erstarren bei Angriff mag in dunklen Vorzeiten, als Säbelzahn tiger und andere gefährliche Geschöpfe uns verfolgten, sinnvoll gewesen sein – aber sicherlich nicht in hellen Büros und lichtdurchfluteten Sitzungsräumen. Die Konsequenz: Wir müssen unsere Konfliktfähigkeit bewusst trainieren. Wobei Konfliktfähigkeit vor allem Kommunikationsfähigkeit bedeutet.

**«Uns fehlt es an einer positiv besetzten Streitkultur, die den Konflikt nicht meidet, sondern nutzt.»**

Dr. Reinhard K. Sprenger, Managementberater

## Wer Konflikte vermeidet, verschlimmert sie

Konfliktfähigkeit trainieren? Auf den ersten Blick klingt das nach Sonntagsrede und wirft die Frage auf, warum man etwas üben soll, das man gerne vermeiden möchte? Dazu drei Argumente:

- Wer Konflikte vermeidet, verschlimmert sie.
- In der postindustriellen Gesellschaft stehen nicht mehr Maschinen im Mittelpunkt, sondern Menschen, weshalb kommunikative Kompetenzen immer wichtiger werden.
- Wir sollten Konflikte lieben lernen.

Konflikte lieben lernen bedeutet, dass man die guten Seiten an Konfliktsituationen erkennt und – noch wichtiger – aktiv nutzt. So hat jeder Konflikt eine Meldefunktion und dient als Frühwarnsystem. Zudem äussert sich in Auseinandersetzungen stets ein starker Wille zur Veränderung. Das ist positiv. Denn wer Veränderungen möchte, der möchte Beziehungen nicht abbrechen, sondern verbessern. Die primäre Botschaft

## Konflikt konstruktiv lösen:

### 6 kurze Tipps

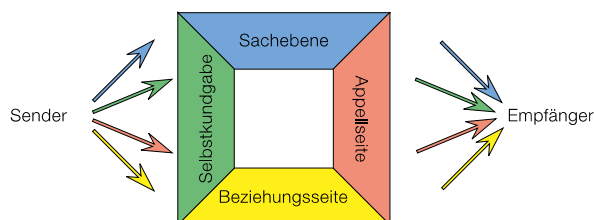
- ✓ Stellen Sie Konfliktlösungsbereitschaft her – und zwar auf beiden Seiten.
- ✓ Lassen Sie jede Konfliktpartei ihre Sicht der Dinge ungestört darlegen.
- ✓ Loten Sie Übereinstimmungen aus und fokussieren Sie auf gemeinsame, übergeordnete Interessen.
- ✓ Bleiben Sie fair, seien Sie empathisch, vermeiden Sie den Gesichtverlust.
- ✓ Machen Sie sich bewusst, dass es keine Konfliktlösung ohne Kompromisse gibt.
- ✓ Unterbreiten Sie Lösungsvorschläge und vereinbaren Sie den nächsten gemeinsamen Schritt.

eines Konflikts ist demnach – egal, ob in der Partnerschaft oder im Business: «Weiter so, aber anders». Die Alternative wäre dagegen ein «Fertig, Schluss, Aus». Welche Alternative nun gewählt wird – «aus» oder «anders» – hat viel mit menschlicher Reife und emotionaler Intelligenz zu tun. Und es hat Konsequenzen wie aktuelle Scheidungsraten zeigen: Bei Ehepaaren mit konstruktivem Konfliktverhalten ist diese sehr gering – bei solchen ohne diese Fähigkeit ist dies der Hauptgrund für die Scheidung. Wer mit Konflikten konstruktiv umgeht, findet demnach echte Lösungen.

### Sichtweisen statt Wahrheiten

Die spannende Frage ist natürlich: Was ist mit «konstruktivem Konfliktverhalten» konkret gemeint? Der wichtigste Punkt scheint mir: Wir sollten uns bewusst sein, dass es in Auseinandersetzungen immer um Sichtweisen und nie um Wahrheiten geht. Der grosse Unterschied: Wahrheiten sind absolut, Sichtweisen sind relativ. Und was relativ ist, ist verhandelbar.

Verhandelbar heisst, dass es andere Perspektiven und Alternativen gibt. Das ist eine gute Nachricht, gerade im Konfliktmanagement. Es heisst aber auch, dass man genauer und empathischer zuhören sollte. Denn selbst die harmlosesten Äusserungen sind oft komplexer, als wir meinen, und allein vier Wörter des Beifahrers bzw. der Beifahrerin im Auto vor der Ampel «Es ist grün, Schatz!» können ein ganzes Universum an Sichtweisen eröffnen. Welche das sind, hat der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun mit seinem Vier-Ohren-Modell gezeigt, und es braucht nicht viel Fantasie, um beim kleinen Satz an der Ampel ein grosses Potential für TV-Dramen und Groschenromane zu erkennen.



- Sachebene: Die Ampel ist grün.
- Selbstoffenbarung: Ich habe es sehr eilig.
- Beziehung: Ich bin dir überlegen.
- Appell: Fahr jetzt los!

Das Vier-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun  
(Quelle: Wikipedia)

### Die Vielseitigkeit der menschlichen Kommunikation

Doch sind Managerinnen und Manager nicht besonders an Dramen interessiert. Wenn das stimmt, dann müssten sie auch Geübte im Konfliktmanagement und versierte Kommunikatorinnen und Kommunikatoren sein. Meister der zwischenmenschlichen Interaktion also, die neben der Sachebene

auch die Appell-, Beziehungs- und Selbstbekundungs-Ebene erkennen und mit diesen Dimensionen adäquat umgehen können. Doch können Führende das wirklich? Können Sie zum Beispiel einen Perspektivenwechsel vornehmen, Äusserungen paraphrasieren und ehrlich eigene Gefühle benennen? Meine Antwort ist ein klares «Ja». Meine Vision ist: Wir sollten mehr in unsere Konfliktfähigkeit investieren. Das würde nicht nur für Unternehmen Sinn machen, sondern auch in unserer gespaltenen Gesellschaft.

### Kooperation statt Konfrontation

Ich-Botschaften senden, Empathie aufbringen, Verhalten statt Personen kritisieren, Wünsche statt Vorwürfe äusseren – wie Konfliktfähigkeit im Alltag aussehen kann, haben viele von uns schon oft gehört. Allerdings ist es mit knappen Gebrauchsanleitungen allein nicht getan, und lautstarke Appelle an die Konfliktbereitschaft führen nicht weiter. Was aber sinnvoll sein kann: Wenn man an handfesten Beispielen den Vorteil eines aktiven Konfliktmanagements herausarbeitet. Darum zum Schluss noch eine fiktive Situation.

Stellen wir uns vor, Sie treffen einen Mitarbeiter, nennen wir ihn Herrn Meier, der sichtbar aufgebracht ist. Das eine Szenario könnte so aussehen: Sie befürchten eine Konfrontation, Ihr Muskeltonus steigt und Sie bereiten sich innerlich auf den anstehenden verbalen Nahkampf vor. Und die andere Möglichkeit?

### In Beziehungen investieren

Das andere Szenario: Sie registrieren die Anspannung. Dann sprechen Sie Ihre Wahrnehmung an – offen, offensiv und wertneutral. Sie sagen also: «Herr Meier, ich habe den Eindruck, dass Sie etwas wütend sind. Kann das sein?», und erreichen so eine mögliche deeskalierende Wirkung. Anschliessend bringen Sie eine andere Dimension ins Gespräch ein: «Gehe ich recht in der Annahme, dass Ihnen unser gemeinsames Thema sehr wichtig ist?» So machen Sie aus einer negativen Grundstimmung etwas Produktives – und zwar wertschätzend. Und wenn Sie dann noch einen vorwärtsgerichteten Vorschlag einbringen: «Ich bin gespannt, welche Ansätze wir nun gemeinsam entwickeln können», dann stellt sich die konstruktive Atmosphäre ein, die gute Gespräche erst möglich macht.

Denn die wichtigste Kunst im Konfliktmanagement ist, dass man potentielle Streitigkeiten erkennt und sie aktiv und positiv angeht. Dazu muss man allerdings mit aller Energie in die Beziehungsebene investieren – lösungsorientiert und produktiv. Das macht sogar Spass. Garantiert!

---

*Lioudmila Thalmann, lic.phil UZH, MBA ETH ZH, Diplom Uni Basel, Geschäftsführerin Inno-Park Schweiz AG, Mitglied der Fachkommission Führung Verein für höhere Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling, lthalmann@innopark.ch*