

Gut streiten will gelernt sein

Konfliktlösung / Konflikte sind ein allgemeines Phänomen, Konflikte sind nicht plötzlich da, sondern entwickeln sich stufenweise.

BERN ■ Im 7. Jahrhundert vor Christus unterschied der Grieche Hesiod in einem Gedicht zwei Arten von Streit, einen guten und einen bösen. Der böse Streit ist kulturzerstörend, da er die Grundlagen der Sitte und Verständigung vernichtet: «Er mehrt nämlich den Krieg, den bösen, mehret den Hader, kein Mensch hat ihn gern.» Der gute Streit ist das Gegenteil davon. Er sei nicht nur kulturfördernd, er sei sogar der eigentliche Motor der Kultur: «Der Streit ist gut für den Menschen», schreibt Hesiod kurzum.

Streit lebt meist von Schuldzuweisung

Oft ist es sehr schwierig, das Gute in einem Streit zu sehen, besonders dann, wenn man mit-tendrin steckt. Häufig entwickelt sich die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz oder in der Familie fast zufällig und unbemerkt in eine schlechte Richtung. Dann wird oft eine einzige Person, sei sie Vorgesetzter, Mitarbeiter, Partner oder Partnerin, für diese Entwicklung verantwortlich gemacht. «Wenn sie oder er sich ändern würde, wäre alles gelöst», denkt der andere. Doch so einfach ist es nicht.

Um nicht zu verletzen oder aus Angst vor heftigen Reaktionen, sagen die meisten manchmal lieber nichts, schlucken ihren Ärger hinunter oder lassen ihm bei Nichtbeteiligten und ahnungslosen Mitmenschen freien Lauf. So werden Probleme nicht direkt angegangen, solange sie noch klein und lösbar wären. Ungeklärtes wird so lange unter den Tisch gewischt, bis daraus wirkliche Konflikte entstanden sind.

Alle Beteiligten spüren, dass die Beziehung leidet, aber niemand schafft es, eine Veränderung herbeizuführen. Darum sind auch alle mitverantwortlich für die unangenehme Situation. Eine weitere Gefahr kommt dann noch hinzu: Aussagen und Handlungen werden viel zu

schnell auf sich selbst bezogen und jede neutral oder aufbauend geäusserte Kritik wird sofort persönlich genommen. So entstehen zusätzlich belastende Missverständnisse, weil die Kritik an der Sache auf die persönliche, emotionale Ebene abgeleitet.

Konflikte sind nicht angenehm, aber normal

Konflikte zeichnen sich dann ab, wenn Spannungen entstehen durch stures Festhalten an auseinander gehenden Standpunkten. Gelingt da keine Übereinkunft, verhärten sich die beiden Positionen und plötzlich geht es um mehr als nur um den Konflikt. Jede Partei versucht ihr Gesicht zu wahren, Recht zu haben und ihre Machtposition zu halten. In der Schule wird den Kindern beigebracht, ihren Kopf zu gebrauchen. Das ist gut und nützlich. Aber das Herz wird vernachlässigt. Soziale Kompetenz lehrt uns keine Schule, sondern das Leben, und dies meist zufällig und oft schmerzhaft. Man lernt nicht, warum ein Konflikt überhaupt zum Konflikt wird.

Selten wird gezeigt, wie streiten positiv, fair und sinnvoll sein kann. Versöhnung bringt man nicht als Chance und wertvolles Erlebnis ein, sondern sie wird zwangsweise verordnet. «Sei ein braver Knabe, sei ein liebes Mädchen.» Das beginnt schon bei den kleinen Kindern. Streiten diese um ein Spielzeug, so kommt es früher oder später zum Gebrüll. Der Schreiende läuft zur Mutter und erwartet Trost von ihr und zugleich, dass sie den Übeltäter bestraft. Es herrscht dann wohl Ruhe, aber der eigentliche Konflikt wurde nicht so gelöst, dass es für beide beteiligte zu einer Chance im positiven Sinn werden kann.

Solche Muster begleiten jede und jeden durch das Leben, und oft werden sie wieder an die Kinder weitergegeben. Je nach Menschentyp verlieren die einen im Streit Anstand und Mass, und andere hingegen ertragen jede



Wo Menschen zusammenleben, gibt es Konflikte. Wer offene, ehrliche Gespräche pflegen kann, muss aber keine Angst vor Konflikten haben.

(Bild Alice Elliker)



Monica Schori

Ungerechtigkeit, weil sie schwach oder unfähig sind, sich zu wehren, ja, es nie gelernt haben. Für alle die harmoniesüchtigen Menschen ist Streit ein Graus. Dabei ginge es oft auch darum, für sich selber einzustehen. Wir Menschen, unsere Überzeugungen, Kulturen, Erfahrungen, Meinungen sind so unterschiedlich, dass Unstimmigkeiten einfach entstehen müssen. Je unverkrampfter wir

damit umgehen können, desto besser. Doch dies lernen viele erst im Erwachsenenalter und darum entsprechend mühevoll. Ganz zentrale Ärgerquellen sind unausgesprochene gegenseitige Erwartungen. Wie häufig wird gesagt: Das ist doch klar, oder mit ein wenig Menschenverstand hätte man es merken müssen. Es gäbe da noch viele Beispiele.

Über Probleme sprechen ist Übungssache

Generell setzen wir bei anderen Menschen zu viel als selbstverständlich voraus, reden nicht darüber und sind nachher enttäuscht, wenn ein Resultat nicht unseren Wünschen entspricht. Streiten will gelernt sein. Dazu hat Monica Schori, die auch Seminare über Konfliktmanagement für die Betriebsleiterin-schule für Bäuerinnen gibt, folgende Beispiele, die einfach aber sehr wirkungsvoll sind, zum Überlegen und in die Tat umzusetzen: Stellen Sie sich in

Problemsituationen folgende kritische Fragen:

- Weiss mein Kollege oder mein Vorgesetzter ganz genau, was ich erwarte, was mich ärgert oder verletzt? Habe ich es ihm oder ihr wirklich ausdrücklich mitgeteilt?

- Neige ich dazu «das Gras wachsen zu hören», d. h., vermute ich hinter vielen Sachaussagen einen versteckten Vorwurf, eine Beleidigung oder Kritik?

Das folgende Vorgehen kann helfen: Beschreiben Sie zuerst die störenden Tatsachen und Verhaltensweisen ganz konkret: «Du bist in den letzten 14 Tagen dreimal zu spät zur Arbeit gekommen.» Oder: «Sie haben mich in der Sitzung zweimal nicht ausreden lassen.» Fügen Sie dann ihre Gefühle dazu: «Das ärgert (verletzt, enttäuscht usw.) mich.» Oder: «Ich fühle mich übergangen.» Dann folgen Ihre Wünsche. «Mir ist es wichtig, dass wir alle gemeinsam am Morgen starten.» Oder: «Ich

möchte meine Argumente genauso ausführlich darlegen können wie es die anderen tun.»

Kein Autofahrer würde sich erst um sein Auto kümmern, wenn es nicht mehr läuft! Es erhält einen regelmässigen Unterhalt, damit es möglichst störungsfrei läuft und man lange Freude an ihm hat. Genau so geht es mit dem Zusammenleben von Menschen. Ein gelegentlicher «Service», bei dem man gemeinsam über die eigenen Arbeitsbeziehungen und die Zusammenarbeit nachdenkt, ist die beste Investition in eine gute gemeinsame Zukunft.

Konflikte sollen als Chance erlebt werden

Werden Konflikte als Bedrohung erlebt, so werden sie eher ignoriert, bagatellisiert oder verdeckt. Der Gegner wird herabgesetzt, diskreditiert oder gar schikaniert. Es werden vollendete Tatsachen geschaffen, Einschüchterung und Drohungen gehören zur Konfliktstrategie, denn es geht oft um Sieg oder Niederlage. Verwirrung, Stress und Angst sind häufig Folgen, die damit verbunden sind, zumal nicht von der Androhung und Einsatz von Gewalt zurückgeschreckt wird. Die Zerstörung des weiteren Zusammenlebens ist oft die Konsequenz.

Konflikte können auch anders ausgetragen werden. Wenn sie als Chance wahrgenommen werden, so wird der Gegner als Person akzeptiert und in seinen Interessen zunächst anerkannt. Es werden gemeinsame Lösungen gesucht. Verzicht auf Gewalt ist selbstverständlich, und die Wahrung von Achtung und Identität aller Beteiligten ist die Basis für das weitere Zusammenleben.

Alice Elliker

Monica Schori ist dipl. Organisationsberaterin, Ausbilderin, Mediatorin und Autorin des Buches «Überleben im Kundenkontakt». Redline-Wirtschaft 2002, ISBN 3-478-25140-0, Fr. 34.90.