

Konfliktbewältigung

Über die Entstehung und Lösung von Konflikten

Von Dipl.-Psych. Andrea Richter

So banal es klingen mag: Konflikte gehören zum Leben. Sie sind das Salz in der Suppe unserer Art, miteinander zu kommunizieren, ob wir nun mit Freunden, Kollegen, Verwandten oder dem Partner reden. Zuviel davon und sie belasten manchmal sehr nachhaltig unseren Alltag. Zu wenig bedeuten Leere und Stillstand. Die Ursachen für ihre Entstehung können genauso verschieden sein, wie die Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Eines eint jedoch alle Konflikte: Sie beginnen sich aufzulösen, wenn Sie eine Entscheidung treffen. Doch das ist leichter gesagt, als getan. Denn nicht jeden Konflikt kann man sofort, klar und eindeutig benennen. Und nach einer getroffenen Entscheidung verschwindet kein Konflikt, sondern verlangt möglicherweise Folgeentscheidungen. Viele Menschen verharren unbewusst in belastenden Konfliktsituationen und sorgen unter Umständen ungewollt dafür, dass andere das Problem für sie lösen, mit dessen Ergebnis sie sich dann zwangsläufig arrangieren müssen. Sie reagieren, statt zu agieren. Konflikte haben neben der positiven Eigenschaft, dass sie Veränderungen auslösen, auch die unangenehme Eigenart, dass sie lange vor sich hin glimmen können. Eventuell kündigen sie sich zwischendurch über körperliches Unbehagen an, in dem Sie sich spürbar den Kopf zerbrechen, Ihnen etwas auf den Magen schlägt, es Ihnen die Sprache verschlägt oder Schulter- bzw. Rückenschmerzen stärker werden. Erwähnt sei am Rande das immer häufiger anzutreffende Phänomen des Mobbing als Folge ungeklärter Arbeitskonflikte, an dem immer mehr Menschen physisch und psychisch schwer tragen.

Ein Blick auf den Konflikt als solchen

Was ist eigentlich ein Konflikt? In der Psychologie wird allgemein davon ausgegangen, dass man von einem Konflikt spricht, wenn mindestens zwei verschiedene Verhaltenstendenzen gleichzeitig in uns bestehen bzw. ausgelöst werden. Je komplexer uns ein solcher Konflikt erscheint und je weitreichender die persönlichen Konsequenzen bei einer notwendigen Entscheidung für oder gegen bestimmte wahrgenommene Verhaltenstendenzen sind, um so schwerer fällt es uns, gelassen zwischen der Vielzahl möglicher Alternativen zu wählen und die einzelnen Lösungsschritte zu durchdenken. Aus verschiedenen Gründen kann gerade dieses Wählen mehr oder weniger schwierig werden und zu Zögern und immer wiederkehrenden Schwankungen zwischen den unterschiedlichen Alternativen führen. Dann wird es belastend, weil wir uns oft in folgendem Dilemma befinden: Wir sollen oder müssen uns entscheiden, ohne die Alternativen noch nicht oder nicht genau zu kennen. Wir wissen nicht präzise, was bei einer Entscheidung auf dem Spiel stehen könnte und wie wahrscheinlich erhoffte Ereignisse eintreten oder welche Folgen eine Wahl für uns selbst und für andere hat. Häufig ist uns auch nicht klar – obwohl die äußeren Rahmenbedingungen eindeutig erscheinen – was wir persönlich eigentlich wollen und ob bzw. wie lange wir eine Entscheidung verschieben können/wollen/müssen. Selbst nach einem gefassten Entschluss ist die Unsicherheit bisweilen nicht beseitigt und ein Prozess der Umbewertung der Alternativen beginnt. Lohnt es sich auch wirklich, einen anstehenden Konflikt zu lösen? Die Varianten des Umgangs mit problematischen Situationen sind so vielfältig wie die individuellen Strategien, auf die wir dann erfahrungsgemäß zurückgreifen. Sie reichen von Vermeidung bis zur Konfrontation.

Vom heimlichen Sprengstoff der Rollenkonflikte

Ein erster hilfreicher Schritt auf den Weg zu einer passenden Entscheidung für eine Konfliktlösung kann folgende Unterscheidung sein: Handelt es sich bei der von Ihnen wahrgenommenen Problematik ausschließlich um ein ganz persönliches Problem, das nur Sie allein durch eine Entscheidung verändern wollen bzw. müssen? Oder

sind Sie Teil eines Konflikts, zu dem mindestens ein anderer Mensch gehört – ob nun Partner, Kind oder Kollege?

Ein Beispiel: Viele hadern mit ihrem Gewicht: das äußere Bild und das Wohlfühlgewicht stimmen nicht mehr mit dem gewünschten Bild von sich selbst überein oder medizinische Gründe zwingen zu einer Gewichtsab- bzw. -zunahme. Die Entscheidung, an dieser Situation etwas zu verändern, kann jeder nur für sich treffen. Vielleicht hilft es Ihnen, wenn Sie sich dabei Unterstützung suchen, um Ihre Entscheidung langfristig und erfolgreich umzusetzen. Doch die Entscheidung und die konkreten Schritte zu Ihrem beabsichtigten Ergebnis müssen Sie allein treffen.

Diese intrapersonellen – nur Sie persönlich betreffenden – Konflikte entstehen u.a. auch dann, wenn Sie mit einer Rolle, die Sie im Laufe Ihres Lebens erlernt haben, nicht mehr zufrieden sind. Im Rahmen Ihrer sozialen Beziehungen und/oder in Ihrer Familie füllen Sie beispielsweise die Rollen des Lebensgefährten/ Ehepartners, des Vaters oder der Mutter, Mann oder Frau, auch Tochter/Sohn aus. Freunden verhalten Sie sich anders gegenüber als z.B. Ihren Arbeitskollegen. In Ihrem Arbeitsumfeld erfüllen Sie eine Vielzahl von Aufgaben, zu denen immer entsprechend andere Rollen bzw. Rollenanteile gehören. Sie schlüpfen automatisch in die Rolle des Arbeitskollegen, um sich mit direkten oder indirekten Anforderungen in diesem Rahmen auseinander zusetzen. Sie werden zum Teammitglied, Vorgesetzten, Beobachter, Kummerkasten, Organisator, Auftragnehmer... Wir sind durchaus in der Lage, mehrere Rollen gleichzeitig zu besetzen. All das gelingt auf Grund der Vielzahl von Verhaltensmöglichkeiten, die wir im Laufe unseres Lebens erwerben. Ihre ganz individuelle Entwicklung verändert jedoch Ihre Ansprüche. Neue private oder berufliche Erfahrungen verdrängen bzw. ersetzen gewohnte Handlungen und Gedanken, auf deren Hintergrund in uns neue Verhaltenstendenzen ausgelöst werden können.

Aber auch das Konfliktpotential ist groß, wenn sich Rollen zwischen zwei oder mehreren Personen nicht mehr ergänzen und Sie damit zum Teil eines Konflikts werden, weil sich die gemeinsamen Interessen, Aufgaben und Ziele aus oben genannten Gründen verändert haben. Viele Mütter und Väter ordnen beispielsweise jahrelang ihre ganz persönlichen Wünsche und Interessen dem Familienleben unter. Sie ergänzen sich in ihren Rollen, den dazugehörigen Aufgaben und Erwartungen,

die zum Elternsein gehören. Mit dem Heranwachsen der Kinder verändern sich diese individuellen und gemeinsamen Anforderungen. Deshalb führen verschiedene Entwicklungsabschnitte notwendigerweise zu Konflikten, um einen Prozess des Neuaushandelns dieser Erwartungen in Gang zu setzen – oft ein sehr normaler und alltäglicher Vorgang, bei dem wir die positiven Aspekte von Konflikten nutzen. Der klassische Generationenkonflikt ist ein unabdingbares Phänomen des Erwachsenwerdens. Kinder und Jugendliche entdecken Ihre eigene Welt und stehen im Spannungsbogen zwischen eigenem Lernen und Erfahren und dem elterlichen Bedürfnis, ihre Kinder durch Verhaltensregeln schützen zu wollen. Dieser Konflikt ist ewig.

Mögliche Schritte zur passenden Lösung

Oftmals sorgt allerdings die eingeschränkte Vorhersagbarkeit – ob sich eine Entscheidung später als sinnvoll erweist – dafür, dass uns notwendige Entschlüsse schwerer fallen. Das weitreichende Spektrum an unberechenbaren Faktoren, die zu einer Veränderung gehören, verlangt ein gründliches Abwägen. Einen Moment innezuhalten und sich bei einer privaten oder beruflichen Konfliktsituation zu fragen, welche Rolle gerade die Oberhand gewonnen hat, kann hilfreich sein.

Haben Sie sich schon einmal vor Augen geführt, welche indirekten Erwartungen man an Sie richtet, wenn Sie um etwas gebeten werden? Fragen Sie danach, wenn Unklarheiten auftreten. Welche Rolle aus Ihrem persönlichen, ganz privaten Leben wird im Berufsalltag von Ihnen ungewollt mit angesprochen? Was erwarten Sie von sich selbst in der jeweiligen Situation? Wissen Sie, mit welcher Rolle Sie sich schwer tun oder in welche Sie gar ungewollt immer wieder hineinrutschen? Erfahrungsgemäß blicken wir in emotional geladenen Situationen nur einseitig auf uns nahe liegende, bekannte und vertraute Aspekte und sehen die eventuellen Nachteile an erster Stelle, statt den Mut zu haben, gedanklich mit möglichen Vorteilen zu spielen. Prüfen Sie für sich ganz allein: Lohnt es sich für Sie, den Konflikt zu lösen?

Perspektivenwechsel

An für Sie ungewohnten Orten über Probleme zu sprechen, verändert automatisch den Blick auf die Dinge. Den gleichen Konflikt werden Sie in verschiedenen äußeren Rahmenbedingungen anders wiedergeben. Auch Ihre Körperhaltung – ob Sie sich nun sitzend, liegend oder stehend mit etwas auseinandersetzen – beeinflusst Ihre Gedanken. Gehen ist übrigens die einfachste Form der Meditation. Beim Spazieren gehen kann auch keiner in Ihren Kopf hineinschauen, wenn Sie fluchen und Ihnen die vermeintlich schlimmsten Sachen durch Ihren Kopf marschieren, damit auch Ihr Ärger, Ihre Wut oder Hilflosigkeit notwendigen Raum bekommen. Am Fuße eines Problemberges zu stehen, vermittelt außerdem stets eine andere Dimension, als wenn Sie ihn aus der Entfernung heraus mit ein wenig Abstand betrachten.

Kommunikation

Das Gespräch mit Menschen, denen Sie sich anvertrauen und von denen Sie sich Rat, Information oder Entlastung erhoffen, unterstützt Sie dabei, andere Aspekte beim Beschreiben Ihrer Situation zu benennen. Denken findet immer über Sprache statt. Wenn wir gezwungen sind, ein ungutes Bauchgefühl klar formuliert in Worte zu fassen, bis es unser Gesprächspartner verstanden hat, erhalten wir mehr Klarheit über mögliche Alternativen bei einer anstehenden Entscheidung. Zwar haben Ratschläge u.a. auch die unangenehme Eigenschaft, dass sie erschlagen können. Doch sich einen Ratschlag einzuholen und anschließend zu überlegen, welches Detail davon zu Ihrem Ziel passen könnte, kann ein lohnender Versuch sein. Entlastung und Verständnis benötigen Sie bei der Bewältigung von Konflikten oder Krisen genauso wie den kontinuierlichen Austausch beim möglichen Danach, dem Umsetzen nach einer getroffenen Entscheidung. Denn möglicherweise ziehen sie langfristige Veränderungen nach sich, die nicht von heute auf morgen geschehen. Beobachten Sie sich einmal selbst beim Reden. Manchmal scheint das Ohr, mit dem wir den sachlichen Inhalt einer Information aufnehmen müssten, regelrecht taub. Wir hören nur die Anklage, den Angriff auf unsere Person. Die Antwort kann sich dann sehr schnell auf das vermeintlich Gehörte, statt eigentlich Gesagte beziehen. Übrigens: Ist der erste Schritt nach einer Entscheidung zu groß, dann könnten Sie

leicht ins Wackeln geraten und Ihre Standfestigkeit verlieren. Deshalb wählen Sie besser die kleineren Schritte – einen Fuß vor den anderen.

Vertiefende und weiterführende Literatur:

Schulz von Thun F., (1998) Miteinander reden (3 Bde.). Rowohlt Tb.
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3499605457/drmedmichaungero>.

Thomann Ch, Schulz von Thun F (2003) Klärungshilfe. Rowohlt Tb.
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3499614766/drmedmichaungero>.