

Konfliktfähigkeit

## **Clinch – aber richtig!**

Christian Zehenter

*Wo mehrere Menschen und damit auch unterschiedliche Sichtweisen, Bedürfnisse und Grenzen aufeinandertreffen, entstehen automatisch Konflikte. Diese sind keineswegs Unfälle, sondern unersetzliche Regulative für jedes Zusammenleben und gemeinsame Vorhaben. Wer sie reflektiert, achtsam und überpersönlich austrägt, eröffnet sich und anderen neue Entwicklungsmöglichkeiten.*

Der Gedanke an Konflikte ruft bei den meisten Menschen durchwachsene Assoziationen hervor: Man denkt möglicherweise an Streit, Verletzung oder Zerwürfnis. Doch tatsächlich brauchen wir Konflikte, um unterschiedliche Interessen, Blickwinkel und Temperamente immer wieder zu einem gemeinsamen Ergebnis und Kurs zusammenzuführen. Andernfalls würden wir heute noch im Mittelalter leben, weil es nie eine Reformation, Aufklärung und Moderne gegeben hätte. Niemand wüsste von Kopernikus, Darwin, Kant, Einstein oder Gandhi. Denn nur der Widerstreit der Geister sowie die Auseinandersetzung um die besten Lösungen und Leitbilder ermöglichen die Weiterentwicklung des Menschen. Und auch heute brauchen wir offene Diskussion, konstruktiven Streit, Kurskorrekturen und neue Blickwinkel mehr denn je: Der Irrtum von heute ist die Wahrheit von morgen und umgekehrt. So verhält es sich auch in Beziehungen: Neue und andere Sichtweisen, Wünsche, Grenzen und Persönlichkeiten fordern das Gewohnte, Starre und Einseitige heraus und bringen es immer wieder in Bewegung. Dies ermöglicht unsere Anpassung an eine sich ständig wandelnde Welt und Gemeinschaft. Denn wo Entwicklung endet, folgt Implosion – nicht nur des römischen Reiches.

### **Entwicklung durch Widerstreit statt Konformität**

So ist es nicht nur ein notwendiges Übel, sondern unerlässlich, dass wir mit unseren Gewohnheiten, Konzepten, Wünschen, Grenzen und Sichtweisen immer wieder herausgefordert, widerlegt und hinterfragt werden und sie gegen Alternativen abwägen und ins Rennen schicken. Nur so können sich unterschiedliche Tendenzen und Kompetenzen zu einem Neuen und Besseren vereinen. Somit kommt durch den Konflikt die größte Stärke des Menschen zum Tragen: die Kooperation.

Dazu ist es Konfliktfähigkeit erforderlich, also die Fähigkeit, Konflikte zuzulassen und konstruktiv auszutragen. Wie beim Federball- oder Frisbeespielen steht dabei nicht der Sieg, sondern das Zusammenwirken im Blick. Denn anders als beim Wettkampf geht es beim Konflikt nicht ums Gewinnen, sondern um das beste Spiel, den optimalen Kurs und eine gemeinsame Entwicklung.

### **Nur Ersatzkonflikte verlaufen verletzend**

Warum verlaufen jedoch viele Konflikte verletzend, „kalt“ oder chronisch? Hier hat man sich vom eigentlichen Konfliktgegenstand – z. B. der Verantwortung am Arbeitsplatz, Lebensgewohnheiten oder Vorstellungen von Politik, Gesellschaft, Gesundheit oder Beziehung – entfernt und die Auseinandersetzung zur persönlichen Sache gemacht. Aus einem Ringen um den besten gemeinsamen Kurs wird hierdurch ein persönlicher Schlagabtausch. Damit wird der vordergründig meist banale Konfliktgegenstand zur Projektionsfläche für viel tieferliegende alte Verletzungen.

### **Warum gehen Konflikte so leicht unter die Haut?**

Viele Menschen entbehrten in ihrer Kindheit die Sicherheit, geliebt, gesehen, eingebunden und geachtet zu werden, häufig begleitet von Abwertungen, Gewalt oder Manipulation aus dem Umfeld. Bleibt das daraus entstandene Gefühl der Scham, Hilflosigkeit und Minderwertigkeit unerlöst, wird es jedoch allzu leicht durch spätere – eigentlich harmlose – Konfliktsituationen getriggert. Kritik und Widerspruch stehen dann irrtümlich für eine existenzielle Bedrohung und „müssen“ mit allen Mitteln vermieden werden.

### **Harmoniezwang und Rechthaberei als Beziehungskiller**

Dies kann einerseits durch Vermeidung geschehen: Wir passen uns möglichst an, geben klein bei, sagen Ja und erhalten um jeden Preis die „Harmonie“, auch wenn wir uns heimlich die Haare raufen oder unter Stresskrankheiten leiden. Doch weil wir dabei gar nicht selbst in den Ring treten, geben wir die Kontrolle und Gestaltung unseres Lebens ab, schlucken Grenzverletzungen herunter und werden zum Schatten unserer Mitmenschen und ihrer (vermeintlichen) Erwartungen.

Auf der anderen Seite steht der erbitterte Kampf um den Sieg. Der Konflikt steht dabei symbolhaft für Daseinsberechtigung und Wirksamkeit. Eine Niederlage würde dann Schande und Kontrollverlust bedeuten. So wird mit scharfer Klinge und harten Bandagen auf einer Ersatzbühne um Terrain, Bedeutung, Wert und Kontrolle gekämpft.

### **Versteckte Botschaften hinter dem Streit**

In beiden Fällen fungiert der Konfliktgegenstand – z. B. „richtige“ Verhaltensweisen oder Ansichten – als Platzhalter für alte innere Konflikte. Daher richten sich die Argumente schnell statt auf den Gegenstand („Was wäre eine gute Lösung für uns?“) oder die eigene Perspektive („Ich denke, wünsche, erfahre ...“) ad personam, an die Person („Du hast/bist/sagst ...“). Selbst banale Konflikte können auf diese Weise in einen regelrechten Krieg ausarten: So kämpfen Nachbarn mit derselben existenziellen Wut und Verzweiflung um Parkplätze, Hausordnung oder Ruhezeiten wie Expartner um Unterhalt, Haus und Sorgerecht, Erben um Anteile, Mitarbeiter um Pfründe und Diskussionspartner ums Rechthaben. Hinter dem vordergründigen Gegenstand, z. B. „Du beachtest Regeln oder Fakten nicht“ steht dann häufig die eigentliche Frage: „Akzeptierst, siehst und respektierst du mich?“, „Bin ich wertvoll und sicher gebunden?“ oder auch eine Schutzstrategie mit dem Motto „Komm mir nicht zu nahe, weil ich mich dann hilflos fühle“. Bei all diesen destruktiven Konfliktreaktionen geraten Lösungen und Kompromisse als Konfliktziele aus dem Blick und weichen einer Reinszenierung alter (Bindungs-)Muster. Doch außer Anwälten, Gutachtern und Anwärtern auf unseren Platz gibt es dabei nur Verlierer.

### **Empathie und Selbstreflexion als Konfliktkompetenzen**

Empathie bildet eine wichtige Basis für die Einigung. Das bedeutet insbesondere, die Gefühle, Bedürfnisse und Perspektiven der anderen Partei zu erkennen und zu würdigen. Diese wird entsprechend konstruktiver reagieren. Auch Selbstreflexion spielt eine entscheidende Rolle: Nur wer sich, seine eigenen Gefühle und Reaktionen wie Ängste, Wut oder Eifersucht und dahinterliegende alte Muster erkennt und versteht, kann Konflikte lösen, statt sie zu befeuern. Zum Dritten kommt es auf eine gute Kommunikation an. Dazu gehört, per Ich-Botschaft die eigenen Bedürfnisse und Gefühle offen anzusprechen, ohne die andere Person zu beschuldigen oder zu verletzen. Genauso wichtig ist es, aktiv zuzuhören und nicht nur auf eine Gelegenheit zu Monolog oder Widerrede zu warten. Wer nachfragt und zuhört, verhindert Eskalationen. Schließlich braucht es Bereitschaft zum Kompromiss. Idealerweise besteht dieser nicht aus dem kleinsten gemeinsamen Nenner, sondern dem größten gemeinsamen Teiler bzw. einem „Sowohl-als-auch“.

Manchmal ist der Konflikt aber auch systemisch bzw. strukturell begründet: Temperamente, Konzepte, Ziele und Strukturen schließen sich schlichtweg aus, erzeugen Reibung, Turbulenz, Stress und Fehler. Sind diese Voraussetzungen nicht veränderlich, besteht die Lösung nicht im Streit, sondern im freundlichen Abschied aus der Beziehung, Situation oder Unternehmung.

### **Proaktivität: Einigung vor dem Konflikt**

Konflikte werden häufig zu lange hinausgezögert. Man sagt dem Partner, Chef oder Nachbarn erst dann die Meinung, wenn sich Frust, Reibungsverluste und andere Nachteile schon über Wochen, Monate oder Jahre aufgestaut haben und dann eruptionsartig herausplatzen. Folge sind häufig heftige Auseinandersetzungen und persönliche Attacken.

Doch sollten Konflikte am besten auf den Tisch kommen, bevor sie überhaupt beginnen. Denn wer die Bedürfnisse und Grenzen des Gegenübers ebenso im Blick hat wie die eigenen und sein Augenmerk auf den besten gemeinsamen Weg richtet, wird ständig regulative und verbindende Impulse setzen. Wenn zudem eine Atmosphäre der Achtsamkeit, Akzeptanz und des offenen Wortes herrscht, werden Unterschiede bemerkt, benannt und versöhnt, bevor sie Reibung und Frustration erzeugen.

### **Gesellschaft: Von der Meinung zur „Wahrheit“**

Auch für eine Gesellschaft sind Konflikte unersetzlich, damit sie sich den verändernden Bedingungen immer wieder anpasst und zu einer kraftvollen Synergie findet. Doch Meinungsmonokultur zu allen großen Fragen der Zeit, Moralismus und Ausgrenzung Andersdenkender (Cancel Culture) beherrschen zunehmend den öffentlichen Raum. So werden Hunderttausende Posts und Konten in sozialen Netzwerken aufgrund legaler, aber unerwünschter Meinungsäußerungen gelöscht. Auch Überwachung im Netz, Zeitschriften- und Bücherverbote, Meldestellen und Hinweisgeber für „falsche“ Äußerungen und öffentlich finanzierte „Faktenchecker“ und Meinungsfabriken spalten die Gesellschaft. So hat sich auf leisen Sohlen wieder ein System der Zensur und Denunziation etabliert: Abweichende Meinungen zu zentralen Fragen sollen nicht nur vermieden, sondern als „Desinformation“ auch gleich verboten werden – ein Mahnmal öffentlicher Konfliktunfähigkeit.

### **Gruppenidentität als Spaltpilz: Wir gegen Die**

Identifizieren wir uns unbewusst mit Menschen, Gewohnheiten, Erzählungen, Meinungen und Gruppen, erhält auch hierdurch ein Konflikt eine destruktive Dramatik. Eigentlich unspektakuläre und per se immer offene Fragen – z. B. zu Politik, Personen, Weltanschauung oder Lebensweise – werden damit zur Frage von Gut oder Böse, Wir oder Die, Sein oder Nichtsein. So werden gesellschaftlich nach Jahrzehnten des sozialen Friedens zunehmend Gruppen gegeneinander in Stellung gebracht: Fußgänger gegen Autofahrer, Frauen gegen Männer, Geimpfte gegen Ungeimpfte, Farbige gegen Weiße, Woke gegen Konservative oder Wissenschaftsgläubige gegen „Leugner“. Doch nicht nur diese Einteilungen sind Fantasieprodukte (jeder Mensch gehört je nach Definition der einen oder anderen Gruppe an), sondern auch ihre scheinbare Unvereinbarkeit. Denn jede Gruppe braucht im rechten Maß die jeweils andere bzw. deren Energie, um nicht aus dem Gleichgewicht zu geraten.

### **Es gibt keine Wahrheiten, sondern Interessen**

Seit Galilei öffentlich geloben musste, dass sich die Sonne um die Erde dreht, wissen wir: Es gibt keine Wahrheiten, sondern Interessen. Diese wollen pluralistisch, freiheitlich, undogmatisch und friedlich gegeneinander abgewogen und ausgetragen werden. So muss die Gemeinschaft wieder „Konflikt lernen“. Dieser bedeutet vor allem Zuhören. Denn in den Schuhen unseres Gegenübers verstehen wir dessen Kurs und Standpunkt intuitiv und stellen fest: Es handelt sich nicht um einen verirrten, egoistischen oder gar toxischen Menschen, sondern schlicht um einen anderen Blickwinkel als unseren: Wer einen Hammer trägt, sucht keine Schrauben. Wer auf ein Thermometer blickt, misst keine Entfernung. Wer durstig ist, verlangt nicht nach warmer Kleidung, und wer friert, nicht nach Wasser. So erfassen wir die berechtigten und nachvollziehbaren Interessen und Sichtweisen unseres Gegenübers sofort, wenn wir uns ihm neugierig und offen zuwenden, (auch) mit seinen Augen sehen und die Kategorien öffnen. Beharren wir jedoch auf unserem Standpunkt als dem einzig möglichen, verbreiten wir Stress und Gegnerschaft: Da wir unser Gegenüber weder auslöschen noch gegen seinen Willen überzeugen können, werden wir mit Druck und Rechthaberei die Fronten nur verhärten.

### **Freigeist und Neudenken statt Konformismus**

Dies gilt nicht nur im persönlichen Rahmen, sondern auch gesellschaftlich. So gibt es auch auf die großen Fragen unserer Zeit keine einfachen Antworten – ansonsten wären diese längst gefunden und umgesetzt: Dort, wo man in der Geschichte auf eine einzige Wahrheit und Lösung setzte, geschahen immer die größten Irrtümer. Hingegen waren es jeweils die neuen, „unbotmäßigen“ und scheinbar umstürzlerischen (delegitimierenden) Meinungen und Ansätze wider Eminenz und Mainstream, die

zu Durchbrüchen führten. Bekannte Beispiele aus der Wissenschaft sind die Relativitäts-, Quanten- und Evolutionstheorie. Ebenso galten die Hygiene in Medizin und Geburtshilfe, die Studienerlaubnis für Frauen oder die Entwicklung des Automobils einst als Spinnereien radikaler Querdenker. Heute wissen wir: Es waren nie die Konformisten, sondern die Freigeister und Andersdenkenden, die uns wichtige neue Erkenntnisse und Entwicklungsschritte einbrachten.

### **Kritik und Gegenpositionen als Entwicklungsmotoren**

Daher dürfen wir auch immer die eigene Position hinterfragen – gerade dann wenn uns eine scheinbar unerhörte Haltung oder Handlung anderer provoziert. Statt den Konflikt oder den Konfliktpartner abzulehnen, dürfen wir diese als persönliche Entwicklungsmotoren begrüßen. Denn Kritik und neue Blickwinkel bieten uns wichtige Lernfelder. So sollten wir uns immer wieder fragen (lassen): Liegen wir wirklich richtig, haben alles bedacht oder etwas übersehen, sind vielleicht blind vor Erwartungen, Identifikation oder Ängsten?

### **Gute Konflikte verlaufen ergebnisoffen und überpersönlich**

Wir dürfen Argumente dabei jedoch nicht gegen unsere Person oder die des Gegenübers adressieren. Denn deren Wertigkeit, Richtigkeit oder gar Existenz ist nicht Gegenstand eines Konflikts! So kann im Sinne der gewaltfreien Kommunikation jeder nur von sich sprechen und explizit seine Sicht und sein Interesse vortragen – die nie mit dem Gemeinwohl oder gar einer allgemeingültigen „Wahrheit“ verwechselt werden dürfen. Die Position des Gegenübers darf dabei nicht mit dessen Person verwechselt werden: Man betrachtet nicht Personen, sondern Argumente, Sichtweisen und Impulse wie Lebewesen in einem Biotop – und beobachtet dann überpersönlich und ergebnisoffen, welche sich bewähren.

### **Lösungen auf Augenhöhe statt „Siege“**

Die meisten Konflikte – ob in Betrieben, Familien, Beziehungen, Nachbarschaften, Vereinen, (Hoch-)Schulen oder Gemeinden – laufen allerdings anders ab, häufig mit Erregung, Angriff und Verteidigung. Doch in diesen Fällen erreicht man keine Lösung, höchstens einen Sieg – der die nächste Auseinandersetzung programmiert: Wer heute übergangen oder aus dem Feld geräumt wird, greift morgen aus dem Hinterhalt an. Damit Macht und Überlegenheit nicht selbst zum unlösbaren Konflikt werden, müssen daher Hierarchien aufgegeben werden: Konflikte funktionieren nur auf Augenhöhe sowie mit einer freundlichen und erwachsenen Grundhaltung – und einer Lösung, mit der alle gut leben können.

### **Vermiedene Konflikte sind die schlimmsten Konflikte**

Somit wird klar: Vermiedene Konflikte sind die schlimmsten Konflikte – in jeder Beziehung, Unternehmung, Institution, Gruppe und Gesellschaft. Denn nicht die natürlichen gegenläufigen Impulse, sondern ihre Versöhnung, Synthese und Regulierung werden damit ausgeräumt – und so Frust, Spannung, Hilflosigkeit, Misserfolg und letztlich Zerwürfnis produziert. Jedoch: Verfeinden, überwerfen und trennen kann man sich nur ein Mal, Einigungen finden hingegen beliebig oft. Danach zeigt sich: Fast immer waren es nicht unüberwindbare Gräben, sondern Missverständnisse, Ängste und unausgesprochene Worte, die zu einem verletzenden Konflikt führten.

### **Eigene Bedürfnisse achten – aber empathisch!**

Dabei sollten wir nie eigene Grenzen und Bedürfnisse missachten. Doch ist es vor allem unsere eigene Aufgabe – nicht die anderer Menschen –, diese zu definieren. So steht es uns auch jederzeit frei, Schauplätze und Beziehungen zu verlassen, wenn wir sie als ungesund und energieraubend erleben und eine Einigung unmöglich ist. Zugleich dürfen wir selbst immer wieder unsere Toleranz, Nachsicht und Empathie auf die Probe stellen: Wenn wir mit unterschiedlichen Gruppen und Menschen immer wieder dieselben Konflikte erleben, liegt dies möglicherweise in unserer eigenen rigiden Reaktion und Haltung begründet. Wer zudem aufgrund feudaler Erwartungen einsam bleibt, hat ebenso wenig gewonnen wie jemand, der sich aus Harmoniebedürfnis selbst verrät.

### **Unser Standpunkt ist wichtig – aber nicht der einzige**

Wir sollten daher unsere Position äußern – jedoch in dem Bewusstsein, dass es nicht die einzige ist und diese nicht für eine höhere Sache oder Wahrheit steht. Häufig fühlen sich beide Seiten gleichermaßen bedrängt, angegriffen und unverstanden. Die Positionen sind dann verhärtet, die Gemüter erregt. In diesem Fall dürfen wir unsere Rollen aufweichen. Wieso nicht einmal in die Schuhe des Gegenübers schlüpfen – oder in die eines unabhängigen Beobachters, Moderators oder Hofnarren? Wieso Konflikte nicht einmal experimentell und allparteilich statt existenziell und persönlich angehen? Oder sie spielerisch als Rollenspiel mit wechselnden Rollen inszenieren? So kann man „freundlich streiten“ üben und zugleich die enormen suggestiven Kräfte der unbewussten Rollenzuweisungen kennenlernen. Denn jeder emotionsgetragene Konflikt ist ein Schauspiel auf einer Ersatzbühne und wird sich erst entspannen, wenn er als solches verstanden wird. Dabei heißt es: in den Ring treten, die Karten auf den Tisch legen – und dabei Veränderbares verändern und Unveränderbares akzeptieren.

### **Hat Eskalation auch Vorteile?**

Wenn dennoch ein Konflikt eskaliert, ist das bei Weitem nicht das Ende, sondern mitunter sogar erst der Anfang einer gesunden Entwicklung. Denn wenn sich zermürbende Anspannung und kalter Krieg entladen, können die Karten neu gemischt werden. Wo es persönliche Angriffe und Verletzungen gab, muss jedoch Aussprache und Versöhnung statt Stellungskrieg oder Feindschaft folgen. Dann sind Versöhnung, Neuorientierung und eine Weiterentwicklung der Konfliktkultur möglich.

### **Vom Entweder-oder zum Sowohl-als-auch**

Mit Konfliktfähigkeit als sozialer Kompetenz wird die Schlacht um Terrain zu einem Lustspiel, der Grabenkampf ums Rechthaben zu einem Think Tank und das Entweder-oder zu einem Sowohl-als-auch. Anspannung wird in Lebensbewegung und Irritation in Kreativität umgesetzt. Ein stabiles Selbstwertgefühl und eine gesunde Selbstfürsorge sind Voraussetzung dafür. Wo gute, konstruktive Konflikte ausgetragen werden, trauen sich Menschen, sich zu zeigen und ihre Persönlichkeit und Wirksamkeit zu entfalten – ob im Betrieb, dem Freundeskreis oder der Familie. Dies unterstützt und stärkt Beziehungen, berufliche und private Vorhaben, innere Balance und persönliche Entwicklung nachhaltig. Konflikte sind damit nicht Spalter, sondern Regulierer der Gruppe (die bei zwei Menschen beginnt). Denn sie würdigen und verbinden die unterschiedlichen Bedürfnisse, Grenzen und Blickwinkel, damit Menschen gemeinsame Wege zurücklegen und Vorhaben umsetzen können – von der Verbindung auf Lebenszeit bis zum wertschätzenden Abschied.