

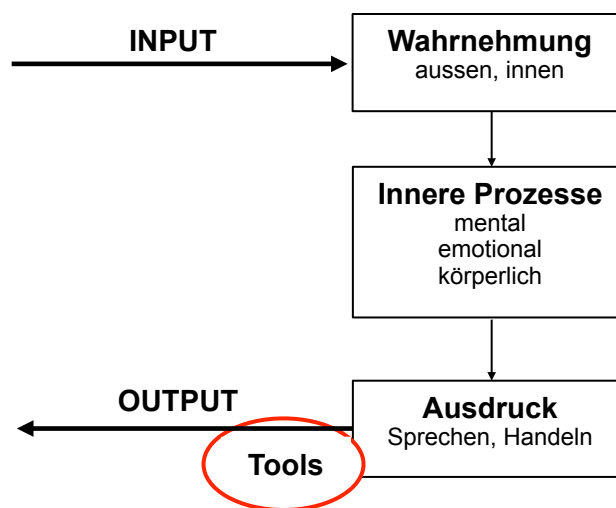
Brot oder Steine

Was soll ein Konflikt-Training leisten?

In meinen Konflikt-Management Seminaren stehe ich erschreckend oft der Erwartung gegenüber, ich würde „Tools“ vermitteln, d.h. Werkzeuge und Tricks, deren Anwendung den Teilnehmern bei den nächsten konfliktträchtigen Verhandlungen einen Vorteil über den Gegner bringt. Solche Tools gibt es. Sie können in Konfliktsituationen angewandt werden, etwa um die Gegenpartei unter Druck zu setzen, oder um Argumente zu entkräften, die dem eigenen Standpunkt zuwiderlaufen.

Als Konflikttrainer muss ich mir allerdings die Frage stellen, ob den Teilnehmern mit solchen Tricks wirklich geholfen ist. Von welcher Warte aus wollen wir Konflikte betrachten? Soll das Recht des Stärkeren gelten? Soll ein entsprechendes Training nur neue und bessere Munition für die nächste Auseinandersetzung liefern? Oder dürfen wir davon ausgehen, dass wir in einer Welt leben, in der auch widersprüchliche Strömungen inzwischen eher nach einem Miteinander suchen, als nach neuen Mitteln, das alte Faustrecht aufrecht zu erhalten? Die weltweit kontrovers beurteilte Handhabung des Irak-Konflikts durch die USA zeigte deutlich, dass wir genau zwischen diesen beiden Polen stehen.

Wir können an allen dynamischen Systemen, sei es ein Gänseblümchen oder eine Galaxie, drei Funktionsebenen beobachten: eine, bei der etwas in das System hereinkommt, die Input-Ebene, eine zweite, die damit beschäftigt ist, den Input zu verarbeiten, und eine dritte, die ihrerseits als Frucht der inneren Prozesse einen Output produziert. Beim Menschen ist das genau so. In Konflikten ist es von entscheidender Bedeutung, was auf der Output-Ebene herauskommt.



Die schon erwähnten „Tools“ setzen in der Regel erst am Ausdruck an: Es sind die klassischen „Output-Optimierungs-Tools“, die hier zur Anwendung kommen sollen. Meine Erfahrung sagt mir allerdings, dass eine bloße Optimierung des Ausdrucks unbefriedigend bleiben muss. Wenn schon die Wahrnehmung ungeschult und eingengt ist und die inneren Prozesse mangels Training nicht bewusst und kompetent verwaltet werden, dann kann man den Output noch so sehr „optimieren“: Das Ergebnis wird immer schwach bleiben. Wenn andererseits die Wahrnehmung akkurat ist und die inneren Prozesse auf eine gute und angemessene Weise gehandhabt werden, so stehen die Chancen gut, dass das Ergebnis auch ohne die Anwendung spezieller Tools sehr gut sein wird.

Somit lässt sich die eingangs angeschnittene Frage auf einen einfachen Nenner bringen: Liefere ich den Teilnehmern meiner Konflikt-Trainings mehr und bessere Munition für ihre Konflikte? Oder sollte ich nicht

vielmehr ihr Verständnis für die in einem Konflikt ablaufenden Prozesse vertiefen, ihre Wahrnehmung schulen, ihnen zeigen, wie sie bei Konflikten mit ihren Emotionen besser umgehen können, sie das Zuhören lehren, und ihnen helfen, in ihrem eigenen Ausdruck klarer zu werden? Liefere ich ihnen Brot oder Steine? Steine kann man auf seine Feinde werfen, Brot erhöht die eigene Lebensqualität. Als Trainer habe ich mich, vor langer Zeit schon, für das Brot entschieden.

Wenn ich im Fernsehen die kriegerischen Geschehnisse in aller Welt verfolge, überkommt mich eine tiefe Traurigkeit, manchmal ein Ekel. Da habe ich mich nun jahrelang mit der Frage befasst, wie man am besten mit Konflikten umgeht, um eine menschenwürdige Lösung in beiderseitigem Respekt zu finden. Und dort sind Konfliktlösung und Respekt absolut nicht gefragt. Man will den Konflikt. Man will die Keule schwingen – und glaubt, wer die größere Keule hat, gewinnt. In der Steinzeit war das auch schon so. Haben wir denn gar nichts dazu gelernt?

Angenommen zwanzig der weltbesten Konfliktspezialisten und Mediatoren tun sich zusammen, um den aktuellen Kriegsparteien ihre Dienste anbieten. Ich fürchte, sie wären absolut nicht willkommen. Man will keine Lösung. Man will den Konflikt, den Krieg. Man nimmt den Tod Tausender in Kauf bei der Verfolgung eigener Interessen. Wenn das überall die Norm wäre, dann würde mein Beruf zu einer brotlosen Kunst, zu einer idealistischen Träumerei fern jeder Realität. Zum Glück ist es nicht überall so.

So unausweichlich Konflikte manchmal sind, so aufwühlend sind sie auch. Wenn wir sie auf eine gute Weise handhaben wollen, zwingen sie uns, unsere Gewissheiten und Selbstverständnisse in Frage zu stellen. Sie zwingen uns, den konflikttypischen Tunnelblick zu weiten, dem Anderen zuzuhören, trotz starker Emotionen einen klaren Kopf zu behalten, und eine Lösung zu suchen, mit der beide Seiten leben können. Im Konflikt einen solchen Weg zu suchen, ist die ultimative Herausforderung an unsere Menschlichkeit und an unsere Intelligenz, im Großen wie im Kleinen. Gefragt ist nicht Munition, sondern persönliche und soziale Kompetenz.

Die erste Priorität jeder Konfliktlösung muss ein klarer Kopf sein, genährt von einer Wahrnehmung, die auch in kontroversen Situationen in alle Richtungen offen bleibt. Der klare Kopf ist das „Ultratool“, das sich nicht nur bei Konflikten bewährt, sondern täglich während des ganzen Lebens, sei es beruflich oder privat. Insofern sind Konflikte für uns alle eine Prüfung: Sie testen unsere Fähigkeit, auch unter oft dramatisch erschwerenden Umständen einen klaren Kopf zu bewahren. Wir werden auf hohle Stellen abgeklopft. Und ich glaube, es gehört zur Natur des menschlichen Lebens und Strebens, dass wir die eine oder andere Prüfung nicht bestehen. Aber wir können üben. Und darum muss es in jedem Konflikt-Training gehen: Für die eigenen Schwachstellen die richtige Übung zu finden.

Ich kann sehr gut verstehen, dass es bequemer ist, die Keule zu schwingen. Man muss nichts in Frage stellen, man muss nicht zuhören, nur draufhauen, bis der Andere still ist und den Sieger machen lässt. Aber diese Sicht der Dinge verträgt sich nicht mit meinem Wertesystem, mit meinem Verständnis von Zivilisation. Deshalb bleibe ich dabei, in meinen Seminaren keine Munition zu verteilen, sondern systemisches Verständnis und konstruktive Konfliktlösung zu lehren.

Mit dieser Sichtweise haben wir uns weit von der Arroganz entfernt, die besagt, dass ein Mensch, der meinen Standpunkt nicht teilt, entweder schlecht informiert, dumm oder böse sein muss. Nicht siegreiche Rechthaberei ist angesagt, sondern konstruktiver Dialog. In meinen Trainings will ich dazu beitragen, dass wenigstens im Kleinen, d.h. im Elternhaus, in der Schule, in Unternehmen eine Kultur der respektvollen Kontroverse zu pflegen. Sie ist die Basis jedes konstruktiven Miteinanders. Ohne sie herrscht das Gesetz des Dschungels, das Recht des Stärkeren.