

Zu oft ist es ein Teufelskreis: Standpunkte prallen aufeinander und verhärten sich, das Verständnis für den Anderen nimmt ab, keiner will entscheidend nachgeben, der Konflikt wird insgeheim personifiziert, dem Anderen wird Börsartigkeit, Egoismus oder Inkompetenz unterstellt, da man mit dem Anderen sowieso nicht reden kann, wird der persönliche Kontakt gemieden, Aktennotizen und E-Mails nehmen stattdessen zu, in Meetings ist kühle Freundlichkeit die Fassade, Beiträge, Vorschläge oder Bitten werden „sachlich“ auseinander genommen, „geschickte Informationspolitik“ dient der Koalitionsbildung, Chefs werden aufgefordert, ein Machtwort zu sprechen, Entscheidungen werden ignoriert, als unsinnig abgetan oder unterlaufen, öffentliche Angriffe, Abwertungen und Verletzungen sind an der Tagesordnung, Drohungen gelten als „letzter Versuch“.



Auch wenn es nicht ganz so geballt auftritt, wird oft ein wie auch immer begonnener Konflikt ständig aufs Neue genährt. Die Beteiligten sind abwechselnd Opfer und Täter, sehen aber hauptsächlich den Anderen als verantwortlichen Aggressor oder Bösewicht. Das eigene Verhalten wird dagegen eher als Notwehr verstanden. Folgerichtig ist auch der Andere in der Verpflichtung, den „ersten Schritt“ zu tun. Da dieser wiederum vergeblich auf die Einsicht des Ersten wartet, wird es immer schwieriger, aufeinander zuzugehen.

Kurzum: Die ursprüngliche Zusammenarbeit, das Ziehen am selben Strang oder das Engagement für gemeinsame Ziele geht immer mehr verloren. Würde es sich hier um eine Partnerschaft handeln, wäre die Wahrscheinlichkeit einer Trennung ziemlich hoch.

Das Instrument „Konfrontationsmeeting“ zielt dagegen darauf, die Tragfähigkeit von Arbeitsbeziehungen wieder herzustellen. Wie der Name schon sagt geht es darum, den Konflikt zwischen Personen oder Gruppierungen wirklich auszutragen. Bereinigendes Gewitter, sagt der Volksmund. Denn das, was weiter schwelt, kann schnell wieder ausbrechen. Die „Kunst“ ist deshalb, den Konflikt auszutragen, ohne durch leichtfertige Beschuldigungen, Angriffe oder Verständnislosigkeiten erneut „Öl aufs Feuer“ zu gießen. Hilfreich ist ein Mediator oder Moderator, der in einer Vorbereitungssitzung die jeweils subjektive Sichtweise des Konfliktes erkennt und versteht, das Selbstverständnis und die vermutete Sicht des Kontrahenten herausarbeitet sowie Rahmenbedingungen ermittelt, unter denen ein Vermittlungsversuch bedenkenswert wäre.

Nach unserer Erfahrung ist dieser neutrale Vermittler oft der Übersetzer von Botschaften, Darstellungen und Sichtweisen in eine nachvollziehbare und annehmbare Sprache. Er ist Bewusstseinschärfer für die wechselseitig bedingte Eskalation, aber auch für den hierfür zu zahlenden Preis.

Haben die Beteiligten die reale Absicht, eine neue Basis zu finden - denn die ist die absolute Voraussetzung für eine erfolgreiche Konfliktklärung - führt der Weg nach wie vor über existierende Gemeinsamkeiten und beidseitig attraktiv empfundene Ziele. Im peu à peu auszuhandelnden Prozess von Bedingungen ist es von größter Wichtigkeit, einen angemessenen empfundenen Ausgleich von „Geben und Nehmen“ zu erarbeiten und zu vereinbaren.