



Sachliche KONFLIKTLÖSUNG – eine ILLUSION Zusammen arbeiten, wie klappt es, woran scheitert es?

Liebe Irmi, bitte erzähle kurz etwas über deine Arbeit:

I. JEUTHER: Mein Arbeitsfeld umfasst Mediation im Falle von Konflikten in Institutionen, Firmen etc., also nicht im privaten Bereich mit Paaren oder Familien. Ich habe mit kleinen Firmen und verschiedenen Institutionen gearbeitet. Wenn ein professioneller Mediator hinzugezogen wird, ist ein bestehender Konflikt meistens schon sehr weit vorangeschritten, heftig eskaliert. Solange da ein Konfliktherd noch vor sich hin schwelt, denken die Leute meistens, ach, das wird schon wieder. Erst wenn offenkundig nichts mehr geht, wird Hilfe angefordert, und dann ist es entsprechend schwierig, wieder zusammenzufinden. Zunächst habe ich während der Ausbildung mit der Leiterin zusammengearbeitet, später auch selbstständig, wobei man immer als Tandem auftritt, d.h. man arbeitet nie allein. Die Stimmung ist oft so aufgeladen, da wäre man allein „völlig verrückt“. Alleine kann es Dir leicht passieren, dass Du in den Konflikt hineingezogen wirst und/oder die Komplexität des Streites gar nicht erfassen kannst.

In deinen gesammelten Erfahrungen, bast du allgemeine Muster beobachtet, wie Konflikte entstehen, woran sie sich entzünden?

I. JEUTHER: Meine Erfahrung ist die: Oft geht es darum, dass man unterschiedliche Vorstellungen hat, wie die Dinge gemacht werden sollten, was das Beste für die Organisation ist. Und keiner kann so richtig loslassen. Bis hier ist es noch unpersönlich, da geht es um die Sache. Doch dann fängt es ziemlich schnell an, persönlich zu werden, dass man den anderen als Feind sieht. Und dann projiziert man in die Person auf der Gegenseite häufig negative Eigenschaften hinein, Sturheit, Böswilligkeit etc., was es dann besonders schwierig macht, wieder zusammen zu finden. Der eigene Geist wertet die andere Person ab, macht

sie zum Feind, unterstellt niedere Absichten. Es gibt psychologische Studien, wie sich im Konflikt die Wahrnehmung ändert. Man sollte nie Entscheidungen aus einem Konflikt und Wut heraus treffen, denn das ist wie „besoffen sein“. Man nimmt die Realität nicht so wahr, wie sie ist, sondern hat eine getrübbte Wahrnehmung auf allen Ebenen, in der Sache, gegenüber den beteiligten Personen und ihren Beweggründen.

Was konntest Du den Leuten dann raten, um ihre „Besoffenheit“ wieder zu lösen? Gibt es Patent-Ratschläge, wie man wieder zueinander finden kann?

I. JEUTHER: Was ich gelernt habe, und wofür ich immer noch von Herzen dankbar bin, ist die „gewaltfreie Kommunikation“ nach M.B. Rosenberg. Die Grundlage ist eigentlich wohlwollende, respektvolle Empathie, für sich selbst und dann aber auch für die anderen. In der Mediation übernehme ich einen Teil dieser Empathie, in dem ich mich neben einen der Protagonisten stelle, und für die Person spreche, aus Empathie heraus. Wenn wir mit jemandem im Konflikt sind, schützen wir unsere „Seele“ - ich benutze mal das Wort – also den Anteil in uns, der verletztlich ist und Kränkung fürchtet. Deshalb sind wir nicht ehrlich in Gesprächen, sondern kehren den „starken Mann“, die „starke Frau“ heraus. Was natürlich beim Anderen Widerstand und Abwehr hervorruft. Daher eskalieren Konflikte so leicht, bis zu dem Punkt, wo man sogar eigenen Schaden in Kauf nimmt, um dem anderen zu schaden, wie im „Rosenkrieg“. Mit der Erlaubnis der Person versuche ich dann wiederzugeben, was die Person meiner Wahrnehmung nach an Kränkung fühlt, und es auszusprechen. Rosenberg redet davon, die Situation festzustellen, ohne sie zu bewerten. Ich sage, wie es mir dabei geht und in welcher Weise ich meine Bedürfnisse verletzt sehe. Und das mache ich stellvertretend für die Person und frage anschließend, ob das so stimmt.



Manchmal gelingt es mir, ihr aus dem Herzen zu sprechen, und dann ändert sich für die Person gegenüber die Voraussetzung. Weil etwas ausgesprochen wurde, das nie gesagt worden wäre, dadurch dass sich die Person, für die ich stehe, in der feindseligen Umgebung schützen musste. Je nach Reaktion des Gegenübers, frage ich dann: „Was hast Du gehört?“ und lasse die Person das Gehörte wiedergeben, um zu sehen, was und wie es angekommen ist. Dass das Ohr nicht auch auf „Wolf“ eingestellt ist, und er immer noch im Angriffs-Modus verharrt. Dann betrachte ich auch seine Seite. Meine Ausbilderin formulierte es so: Am besten läuft es, wenn man so etwas wie „Herzspitzen-Berührung“ erreichen kann. Also dass die Menschen aus dieser Kampf-Einstellung heraus und wieder zu einem gegenseitigen, anerkennenden Wohlwollen kommen, dass Verständigung passiert. Das heißt aber auch, und das habe ich x-mal erlebt: Auf der sachlichen Ebene ist ein Konflikt nicht lösbar. Du musst auf die emotionale Ebene gehen, denn auf der sind die Verletzungen passiert, die nicht heilen, wenn kein Verstehen da ist. Eine reine sachliche Erörterung des Streitgegenstandes hilft da nicht weiter.

Viele halten es ja für hilfreich, die Emotionen vom Tisch zu wischen und einen Konflikt zu lösen, indem man versucht, rein sachlich zu bleiben. Das scheint demnach zum Scheitern verurteilt?

I.JEUTHER: Das ist eine Strategie, zu sagen, lass‘ uns jetzt mal rein sachlich denken. Eine gewisse Regelung mag man dabei auch erzielen, aber unsere Gehirnteile, die für die Affekte und Emotionen zuständig sind, sind so alt, die bekommt man so nicht in den Griff.

Hast Du Unterschiede zwischen Männern und Frauen festgestellt? Das Klischee behauptet ja, Frauen seien die Emotionalen, Männer hingegen die Rational-Sachlichen?

I.JEUTHER: Bei Männern habe ich insgesamt eine größere Abwehr gegen die emotionale Seite festgestellt. Andererseits bin ich auch eine Frau und habe eventuell ein geprägtes Bild von Männern. Wenn jemand anderer als ich mit den Männern oder ein Mann mit ihnen gearbeitet hätte, ob es dann anders gelaufen wäre, kann ich nicht wissen. Bei Frauen habe ich sehr gute Erfahrungen gemacht, dass man sehr schnell Ergebnisse im Ablauf erzielen konnte und von einer starken Eskalation wieder zu einer Verständigung kam. Das kann aber auch daran liegen, dass es für mich einfacher sein könnte, mit Frauen zu arbeiten. Von Männern, gerade im Unternehmensbereich, hört man oft:

„Jetzt lass uns mal sachlich reden.“ Was natürlich auch davor schützt, seine Gefühle preisgeben zu müssen. Auf der sachlichen Ebene fällt es leichter, die Kontrolle zu behalten, und das spielt insbesondere in der Hierarchie eine große Rolle. Es geht ums Recht haben. Wer hat jetzt die richtige Vision, wer darf bestimmen, was getan wird, und da geht es um Macht. Da will man stark auftreten und sich nicht mit Emotionen eine Blöße geben.

Seit langer Zeit engagierst Du dich in buddhistischen Zentren und hast auch dort, wo Frieden, Harmonie und Gewaltlosigkeit auf dem Programm stehen, viele Konflikte miterlebt, mit allen Registern, die in Konflikten so gezogen werden – wie erklärt sich diese Tatsache, dass auch dort so beftig und häufig gestritten wird?

I.JEUTHER: Grundsätzlich gibt es in allen Gruppen, in allen Gemeinschaften, wo viele unterschiedliche Personen mit vielfältigem Hintergrund aufeinander treffen, immer Konflikte. Ob die in buddhistischen Gemeinschaften besonders verbreitet sind oder nicht, vermag ich nicht zu sagen. Das ist normal und total menschlich. Da haben wir eine falsche Erwartungshaltung. Aber gerade in westlichen buddhistischen Zentren gibt es einfach auch vielfältige Belastungen, die das verschärfen; wie den Anspruch, ein Zentrum aufzubauen und zu erhalten, und das möglichst prächtig und groß. Ich bin inzwischen davon überzeugt, dass ein gemieteter Raum, wo man sich regelmäßig trifft und praktiziert, eine lange Zeit ausreichend ist, bevor man daran geht, große Zentren zu planen. Die Leute sind völlig überfordert, solche überzogenen Projekte zu stemmen, wenn die Voraussetzungen nicht gegeben sind. Die hohen Belastungen, gepaart mit mangelnden Strukturen und starken Wünschen, beschieren eine Fülle an Konflikten. Aber auch die beste Struktur als niedergeschriebenes Regelwerk nützt nichts, wenn es keine Personen gibt, die kontinuierlich dafür sorgen, dass sie eingehalten wird. In Zentren hat man eine große Fluktuation von Menschen, und da sind auch die besten Regelungen, wie man sich organisiert, mit einander umgeht, zu Entscheidungen kommt etc. rasch hinweggefegt, wenn ständig völlig andere Leute da sind. Es braucht mindestens eine oder besser ein paar Personen, die eine Gemeinschaft verlässlich leiten.

Die gemeinsame Praxis legt den eigentlichen Grundstein für ein Zentrum?

I.JEUTHER: Wie soll man lernen, seine Emotionen in der Gemeinschaft, in Konflikten, zu beherrschen, wenn man nicht praktiziert? Und die Praxis kommt schnell zu kurz bei großen Projekten.

Wie war das Feedback deiner Klienten, konnten sie sich überhaupt auf die Konflikt-Vermittlung einlassen? Hat sie ihnen etwas gebracht?

I.JEUTHER: Sehr unterschiedlich. Wenn in einer Firma eine Führungskraft befiehlt: „Jetzt machen wir eine Mediation!“ hast Du nicht immer die totale Freiwilligkeit. Aber weil die Leute die Streitsituation als unangenehm und belastend empfinden, lassen sie sich zumindest mit einer gewissen Bereitwilligkeit auf eine Mediation ein. Ich könnte auch mit niemandem arbeiten, der sich völlig verschließt und klar sagt, dass er das nicht will. Das hat keinen Sinn, wäre rausgeschmissenes Geld. Das kläre ich in Vorgesprächen ab.

Gab es hoffnungslose Fälle?

I.JEUTHER: Ich habe Fälle erlebt, wo es einfach nicht gelungen ist, die Leute zusammen zu führen, aber wo erreicht wurde, dass man zumindest auf eine gute Art auseinander gegangen ist. Manchmal sind die Vorstellungen der Kontrahenten so unterschiedlich, dass es gar keinen Sinn hat, sie wieder zusammen zu bringen. Aber man kann in Würde auseinandergehen, und dann macht eben jeder sein eigenes Ding und sucht sich andere Leute.

Es gab z.B. eine Frau in einer buddhistischen Gemeinschaft, die es als absolut notwendig, als Merkmal der Freiheit erachtete, zu kritisieren, zu streiten und zu sagen, was man denkt. Es war absolut abwertend, was sie gegenüber anderen von sich gab, aber das hat sie nicht so empfunden, sondern sie hielt das für ihre berechnete Meinung, die sie frei äußern können müsse. Ein solches Denken ist einfach nicht kompatibel, wenn man versucht, eine friedliche Gemeinschaft aufzubauen. Dann kann man versuchen, eine Verständigung herzustellen, und wenn das gelingt, kann man als letzten Schritt versuchen, zu Vereinbarungen kommen. Dazu braucht es eine gemeinsame Basis, die keine der beiden Seiten zum Verlierer macht. So geschieht es aber eben auch,

dass jemand sich selber aussortiert und sagt: „Nee, das passt hier nicht für mich. Das sind alles zu friedliche Lämmer hier.“ Ich will hier nicht andeuten, dass man so jemanden rauswirft, gerade im Buddhismus heißt es ja, dass die schwierigsten Leute die wichtigsten Lehrer für uns sind – aber es kann auch durchaus sein, dass so jemand fehl am Platz ist, da wo er ist. Es muss in Gemeinschaften Grenzen geben. Es gibt einerseits Leute, die sind sich dessen überhaupt nicht bewusst, was sie da treiben, und es gibt Leute, die sind einfach so daran gewöhnt, andere zu verletzen; sie haben diese Seite, andere zu kritisieren und abzuwerten, so stark in sich karmisch kultiviert und fühlen sich sehr stark dabei – oder sie vergessen immer wieder, dass sie eigentlich etwas ändern wollten: Die brauchen ein Feedback von der Gemeinschaft, den Druck, die Konsequenz zu spüren, dass dieses Verhalten nicht geht. Der Drang, Gewalt anzuwenden – und das ist ja eine verbale Form von Gewalt – ist in vielen sehr groß.

Dieses Verhalten geht oft auch mit einer Lust am Verletzen als vermeintlicher Stärke einher. Leider.

I.JEUTHER: Wer kennt das nicht von sich; wenn man eine Person ist, die viele Verletzungen und Herabsetzungen erfahren hat, und einen ausgeprägten Impuls hat, sich zu schützen, dann erlebt man schon die kleinsten Anlässe als Angriff. Da merkt man oft richtig, wie so jemand mit diesem aggressiven Verhalten Druck abbaut, und das bringt die ganze Gemeinschaft durcheinander. Deshalb sind Regeln wichtig. Und die sind in buddhistischen Zentren auch nicht leicht zu handhaben, da hier alles auf Freiwilligkeit basiert, wer kann da die Einhaltung durchsetzen? Diejenigen, die darauf pochen, gelten dann schnell als herrisch, geltungssüchtig u. s. w. Keine leichte Aufgabe!

Gibt es ein paar grundsätzliche Ratschläge, die Du geben könntest, wie Gemeinschaft gelingt?

I.JEUTHER: Der Grundsatz, den ich selbst übe: Einfach seine eigenen Ideen, wie Dinge zu laufen haben und sein sollten, nicht so wichtig zu nehmen. Immer wieder ein paar Schritte zurück gehen und sich sagen: „Irmi, es ist nicht wesentlich, dass genau deine Vorstellungen so umgesetzt werden, wie Du das für richtig hältst. Wir sind hier eine Gemeinschaft von mehreren, also soll das umgesetzt werden, was die Mehrheit will.“ Das deckt sich mit der zentralen Regel, die auch Thich Nath Than für Gemeinschaften empfiehlt. Denn wenn man rücksichtslos die eigene Meinung für wichtiger hält, entsteht automatisch ein Gefälle, dass man sich selbst gegenüber den anderen als überlegen und wichtiger ansieht. Und diese Grundeinstellung ist immer Konfliktträchtig.

Vielen Dank für das Gespräch!



Zur Person: Irmi Jeuther, Buddhistin und Mediatorin, lebt in Berlin und ist frischgebackene Großmutter.

Sie leitet buddhistische Seminare, deren klassische Inhalte sie durch ihre vielfältigen Lebens-Erfahrungen auf besonders einfühlsame Weise vermitteln kann.