

und doch Unterstellungen und Vorwürfe bringe, birgt das gegenseitige Verletzungsgefahr. Wer allerdings allzu oft und schnell von Gefühlen redet, Probleme anspricht, die andere nicht sehen, wird als „schwierig“, „übersensibel“ gesehen. Das Ganze ist eine Gratwanderung, ein lebenslanges Lernen. Und da kann man doch nur mutig sein, oder?

Apropos Mut. Welche Ängste können einer offenen Konfliktaustragung im Wege stehen?

In erster Linie die Angst, verletzt zu werden und andere zu verletzen. Vielleicht auch die Befürchtung, sich nicht verständlich machen zu können. Niemand möchte andere wirklich kränken, das ist jedenfalls meine feste Überzeugung. Im beruflichen Bereich gibt es die z.T. berechtigte Angst, Karriere Nachteile zu erleiden. Oft gilt auch: „Lieber nichts sagen als dass ich als nicht belastbar oder gar als streitlustig gelte.“ Und bei Konflikten, die schon lange gären, die Angst davor, dass der Konflikt einfach zu verworren und ohnehin nicht zu lösen ist und dass ein Wust von Wut und Müll rauskommt, wenn jemand das Fass einmal öffnet.

Wie lassen sich Organisationen charakterisieren, in denen Konflikte verdeckt ausgetragen werden?

Verdeckt austragen heißt ja, dass bestehende Konflikte tabuisiert werden und keiner ansprechen darf, dass etwas nicht in Ordnung ist. Wer das Tabu bricht, läuft Gefahr, zwischen die Fronten zu geraten. Es entsteht eine Atmosphäre von Frust und Gesprächen hinter vorgehaltener Hand. Manche fressen den Frust in sich hinein, andere suchen sich heimliche Verbündete, Dritte resignieren. Die Erwartung, etwas bewegen zu können, schwindet ebenso wie die Kreativität, und irgendwann gibt es nur noch „Dienst nach Vorschrift“. Der Umgang mit den Kollegen, wird reduziert. Wer so etwas mal erlebt hat, weiß, dass so eine Art graue, neblige Struktur entsteht. Die „Ansteckungsgefahr“ ist hoch und oft wird diese Stimmung bis in den Freundes- oder Familienkreis spürbar. Der Krankenstand steigt, alles „erkaltet“ und erstarrt. Eine Konfliktbearbeitung zu beginnen bedeutet, dass erst einmal viele Ängste überwunden wer-

den müssen und minimales Vertrauen bei den Mitarbeitenden entstehen muss, dass es nicht lebensbedrohlich ist, überhaupt zu zugeben, dass es Konflikte gibt.

Sie sind in verschiedenen Staaten als Mediatorin tätig. Bemerkten Sie Unterschiede bezüglich der offenen Austragung von Konflikten?

Es gibt große Unterschiede, wobei es zu pauschal ist, zwischen einzelnen Staaten zu unterscheiden. Z.B. in Österreich wird man wahrscheinlich schon zwischen Wien, Salzburg und Vorarlberg Unterschiede feststellen. Als Mediatorin ist mir wichtig, möglichst ohne eine „Kulturbrille“ darauf zu achten: Wie gehen die Leute miteinander um? Was wird thematisiert oder tabuisiert? Was gilt als unhöflich oder provokativ? Was ist Privatsache und was wird öffentlich diskutiert? Aus all diesen Details setzt sich nämlich die Konfliktkultur zusammen. Spannend ist auch, wie der Kontext das Konfliktverhalten beeinflusst: Also die Frage, bin ich in einer Behörde, in der Nachbarschaft, in einer sozialpädagogischen Einrichtung.

Streiten Sie persönlich lieber mit konfliktscheuen oder angriffslustigen Personen?

Also: streiten tu ich sowieso nicht gerne. Das ist so wie mit dem Zähneputzen: Spaß macht es nicht, aber hinterher ist es einfach besser. Wenn Du sagst „konfliktscheu“ frage ich mich: was genau scheut man denn? Angriffe oder Verletzungen? Möchte man gern gemocht werden oder selbst einfach lieb sein? All das kann ich jedenfalls gut nachvollziehen, weil es mir selbst oft so geht. Für mich gehört immer Überwindung dazu, eine Auseinandersetzung zu beginnen. Zu den so genannten Angriffslustigen: Leute, die es einfach lustig finden, anzugreifen liebe ich nicht gerade. Allerdings gibt es die meiner Erfahrung nach auch höchst selten. Meistens ist es eher eine Art Hilflosigkeit, die Dinge nicht anders ausdrücken zu können als eben angrifflich. Oder es gilt das „Prinzip Dampfkessel“, erst wird lange auf kleiner Flamme geköchelt, und irgendwann explodiert es. Wenn ich mich entscheiden müsste, zwischen den beiden Extremen, dann ist es mir wahrscheinlich immer noch lieber, zu wissen, woran ich mit jemandem bin. Was ich persönlich nicht gut ertragen kann sind Situationen, wo ich denke: da ist doch irgendwas??! Und mir tausend Gedanken mache, was wohl nicht gut läuft. Da hab ich es schon lieber, wenn mir jemand seinen Ärger oder Kritik direkt und offen sagt.