



„Ähnlich wie Zähneputzen“

Ljubjana Wüsthube über Offenheit und Direktheit in Konflikten, die Kunst, Kritik zu üben, damit verbundene Ängste und Organisationskulturen.

Das Gespräch mit ihr führte Ingo Bieringer.

Was verbinden Sie mit „Konflikte offen und direkt austragen“?

Mit Offenheit verbinde ich ein als Person offenes Hineingehen in Auseinandersetzungen. Wenn man etwas von sich zeigt, was das Gegenüber vielleicht nicht erkennen kann, die mit dem Konflikt verbundenen Gefühle wie Ärger, Sorge, Enttäuschung oder Ängste. Ein Beispiel: Ich kann zu Dir sagen: „Als du neulich nicht zu unserem Arbeitstreffen gekommen bist, da hatte ich diese und jene Hoffnung und war dann stinksauer und enttäuscht, weil ich mir so viel Mühe gemacht hatte“. Wenn ich hingegen sage: „Du, pass auf, ich finde Dich einfach unmöglich, halte deine Verabredungen künftig ein!“, teile ich nichts von mir mit. Du verstehst vielleicht gar nicht, warum ich mich so aufrege. Mit Direktheit verbinde ich das Ansprechen eines Ärgers, einer Unstimmigkeit, einer Kritik zu einem Zeitpunkt, wo es

noch nicht einen ganzen Stapel von Missverständnissen und Ärgerpunkten gibt. Also zu einem möglichst frühen Zeitpunkt, wo ich den Konflikt selber noch handhaben kann. Direkt bedeutet in vielen Fällen auch, zunächst unter vier Augen zu sprechen. Konfliktklärungen bewähren sich immer noch am besten, wenn sie face to face beginnen.

Bei Kritik vor einer Gruppe von Menschen, fühlt sich mein Gegenüber viel schneller einem Gesichtsverlust ausgesetzt. Direktheit ist demnach keinesfalls mit Konfrontation zu verwechseln. Sie bemüht sich darum, dem anderen Gelegenheit zu geben, sein Gesicht zu wahren und gleichzeitig etwas zu geben, indem man selbst sein Gesicht zeigt. Im Japanischen sagt man: „Man muss dem Gesprächspartner Gesicht geben“.

Offenheit und Direktheit sind demnach wichtige Fähigkeiten in Konflikten.

Erstens ist es für die eigene Psyche wichtig, Dinge nicht herum zu schleppen und einen „Stapel“ aus Vorwürfen und Ärger, aus Unterstellungen und Wahrnehmungsverzerrungen auf zu schichten. Wenn es zweitens gelingt, in einem frühen Konfliktstadium die Probleme offen anzusprechen ist in der Regel noch vieles möglich. Wir können Dinge korrigieren, Missverständnisse klären oder unser Verhalten verändern. Durch einen Austausch von unterschiedlichen Blickwinkeln und Meinungen lernen wir, was meine Wahrnehmung, ergänzt um deine, für ein Gesamtbild ergibt. Von diesem ausgehend ergeben sich oft ganz neue Optionen. Natürlich ist auch so nicht ausgeschlossen, dass wir streiten oder bei unterschiedlichen Meinungen bleiben. Jedoch mit einer größeren Chance, gute Lösungen zu finden und einer kleineren Wahrscheinlichkeit, dass persönliche Kränkungen zurückbleiben.

Direktheit kann aber auch Gefahren und Risiken bergen.

Ja natürlich! Jeder von uns ist schon einmal Kritik ausgesetzt gewesen, die verletzend, vielleicht sogar vernichtend war. Das liegt meist daran, dass diese Kritik die Person als ganzes betraf: und nicht ein konkretes, unerwünschtes Verhalten, so was wie: „Du bist schwierig“, „Du bist schuld“ Solche Kritik schreit nach Rechtfertigung und Retourkutschen und lässt keine Möglichkeiten der Diskussion zu. So sind wir vorsichtig und halten uns oft solange zurück, bis wir „platzen“ oder „implodieren“. Ich denke aber, dass sich in vielen Fällen das Risiko lohnt. Geringer wird es, wenn ich von mir spreche und überlegt habe, was ich mir vom anderen konkret wünsche, was er tun und nicht wie er sein soll, und darauf achte, ihm auch Raum zu lassen. Wenn ich das aber nicht schaffe



Aus der Postkartenserie zum Thema „Respekt“. Mehr Information auf Seite 07.