

Wir alle leben vom Vergangenen und gehen am Vergangenen zugrunde. Goethe

## **Wer den Konflikt nicht verlässt, ist ihn nicht wert**

Zwei haben eine Aufgabe, lösen sie aber nicht. Das nennen sie nicht Verweigerung, Mangel an Mut, Ideen und Kraft, sondern Konflikt. Sie müssen nicht mehr tun, was wesentlich ist, wichtig, dringlich, vernünftig, lebenswert. Nun wird Konflikt gelöst. Die Konflikt-Lösung ist das Problem, das sie lösen will.

Liebe Sophie!

Die Strategien der Konflikt-Lösung, die Euch da gelehrt werden, sind gewiss gut gemeint. Nur setzen alle als selbstverständlich voraus, dass Konflikte gelöst werden müssen. Wieso eigentlich? Hast du das so akzeptiert? Dann hat die Falle zugeschnappt. Machen wir sie wieder auf:

### **Es stösst zusammen, was zusammen gehört**

Was zusammen gehört, stösst sich oder reibt sich an einander. Das nennen wir Konflikt. Die Gemeinsamkeit verschwindet, die Unterschiede wuchern. Nun grübeln wir über die Gründe. Was leicht ist und lange dauert, weil es so viele gibt: Der andere bekommt mehr als ich. Mir wird entzogen, was ich dringend brauche. Meine Wirklichkeit ist anders. Ich bekomme weniger von den Ressourcen. Mein Status ist gefährdet. Meine Idee wird angegriffen. Ich (!) werde bezweifelt. Der andere ist anders; das genügt. All das und mehr wird noch explosiver, wenn nicht zwei Individuen zusammen stossen, sondern Gruppen. Bilde aus einer Gruppe willkürlich zwei Gruppen und sofort lassen sich die schönsten Konflikte schüren.

Unten im Urschlamm unserer Affekte, Impulse, Triebe lebt ein finsternes Urding namens Ego. Das ist der eigentliche Grund unserer Konflikte. Und das will einfach nicht. Jedenfalls nicht so. Es will nicht wachsen. Es will nicht lernen. Es will sich nicht entwickeln. Es will das Andere nicht, vor allem nicht das Fremde. Es will Recht haben, allein. Und schon gar nicht will es sich bewegen, irgendwohin, jedenfalls nicht mit dem fremden Ding im nächsten Schlammloch.

Natürlich wäre das ein schiefes Bild, folgten wir Freud. Mal es dir trotzdem mal aus. Es zeigt nämlich, warum die klugen Differenzierungen und Strategien zur Konflikt-Lösung am Konferenztisch so seltsam wirkungslos sind: Oben blitzen die Argumente, unten rumorts im Schlamm. Bewegte sich das Urding auch nur ein ganz klein wenig, dann würde es entdecken, dass da gar keine Grenze zum nächsten Schlammloch ist und das andere Ding darin ein Zwilling. Erschreckend.

Die Energie des Konflikts ist Angst. Getarnt ist das als die Angst vor dem anderen, Fremden. Tatsächlich ist es die Angst vor sich selbst, vor dem, wie das Urding wirklich ist, als was es sich entpuppen könnte. Vielleicht ist es ganz anders als bisher bekannt und erträglich. Erschreckend. Dagegen schützt Beharren auf dem, was ist. Das, was ist und immer sein soll, ist das Bekannte, also die Vergangenheit. Zwei können durchaus unterschiedliche Interessen, Standpunkte, Ziele, Ideen haben. Das ist nicht der Konflikt. Der Konflikt sind die zwei Vergangenheiten, die Zukunft machen sollen, den Konflikt lösen. Aus unterschiedlichen Ideen, Haltungen, Werten, Visionen, Zielen, sogar Urteilen und Vorurteilen lässt sich Zukunft formen, aber nicht aus Vergangenheiten.

### **Konflikt-Lösungen: Nagelbretter für Nichtstuer**

Zwei haben zusammen eine Aufgabe. Sie wollen sie lösen, wissen auch, wie. Kein Konflikt. Ihre Lösungen stimmen nicht überein: Konflikt. Oder ihnen ist die Aufgabe

unwichtig, wichtig sind nur sie selbst: Konflikt der Urdinger. Die wollen keine unbekannte Zukunft, sondern eine vertraute. Sie wollen Vergangenheit. Wandel verboten. Stillstand.

Stillstand ist der Gewinn. Verrückt für den Verstand, aber zwingend für das Urding. Schau dir die jüngste Konflikt-Lösung zu den Reformen in Deutschland an. Wussten die nicht genau, wie die Aufgabe zu lösen gewesen wäre? Wussten sie. War sie ihnen wichtig genug? Schon – aber nicht so wichtig wie ihr Statement in den Abendnachrichten und die Blockade von Konkurrenten. Übrig blieb ein kraftloser Kompromiss. Oder Unternehmen nach einer Fusion. Dergleichen gibt ganz natürlich Konflikte im Dutzend. Werden sie bestmöglich gelöst? Oder geht es darum, wer seine Kultur – also seine Vergangenheit – durchsetzt? Na also.

Dabei kann es durchaus so aussehen, als geschähe viel. Die hektischen Aktionen sind aber nur so dynamisch wie das Rasen der Meerschweinchen im Laufrad: alles bleibt im wesentlichen, wie es ist. Das ist nicht das Ziel, aber die Wirkung vieler Konflikt-Lösungen. Solange wir zunächst den Konflikt lösen müssen, kommen wir nicht voran – wie die Meerschweinchen.

### **Gleich etwas machen, statt alles gleichzumachen**

Das Wesen Grün wandert mit dem Wesen Blau durch die Wüste. Sie sind nicht in allem gleich, nicht immer einer Meinung, aber eins wollen sie beide: zusammen die Oase erreichen. Alles bestens. Zwei managen gemeinsam ein Projekt. Plötzlich streiten sie über das Ziel und den Weg dahin. Jetzt ist der Konflikt da, jetzt wird er gelöst. Jahre später kommt eine Karawane von Controllern durch die Wüste der Wirtschaft und findet ihre Gebeine.

Ein Konflikt will Wandel. Er ist nicht das Problem, sondern die Chance. Entweder wollen wir neue, bessere Lösungen. Dann schätzen wir mögliche Konflikte, die wir begeistert nutzen, als Chancen aus Differenzen. Der Zusammenstoß geschieht, aber die Energie geht sofort in die gemeinsame Richtung.

Oder wir nutzen die Chance nicht, weil wir Vergangenheit wollen. Dann schaffen wir einen möglichst unlösbaren Konflikt: Die Lösung muss etwas Neues sein, das nur aus Altem besteht. Kann das funktionieren? Kann es nicht.

Doch selbst am Ende dieser Sackgasse gibt es noch eine Chance. Die ist so verblüffend einfach, dass wir sie übersehen. Sie ist so leicht, dass unsere Gier nach Tragik, Hoffnungslosigkeit, Apokalypse und Achselschweiß sie verwirft: Der Konflikt wird nicht gelöst. Wie bitte? Du hast richtig gelesen: Welcher Gott hat uns dazu verdammt, Konflikte zu lösen? Gibt es ein zwingendes physikalisches Gesetz? Ein soziales? Irgend etwas? Nichts dergleichen gibt es.

Zwei bauen eine Sandburg am Strand. Plötzlich haben sie einen Konflikt, ob der nächste Turm links oder rechts hin soll. Wütendes Gezeter. He, Kinder, kommt ihr mit schwimmen? Oh ja! Alles ist Plantschen und Glück und danach war eh die Flut da. Neue Chance.

Das ist es: Konflikte müssen wir nicht lösen, wir können sie verlassen. Dann schwelen sie weiter fort? Nein, Sophie, wir lassen sie ja hinter uns, weil wir unterwegs sind, unterwegs in unsere gemeinsame Richtung, zu unserem gemeinsamen Horizont, zu unseren gemeinsamen Zielen. Der Konflikt erschien, als das Gemeinsame verschwand. Der Konflikt verschwindet, wenn das Gemeinsame erscheint. Was den Kopf für klare Ziele braucht, das Herz für die Hoffnung und den Mut, gemeinsame Zukunft zu entwerfen: das, was beide wünschen, beide wollen, beide lebenswert finden. Leben, Leisten, Wirtschaften ist kein Null-Summen-Spiel, bei dem es nur einen Gewinner gibt. Es geht aber auch nicht um Win-Win-Strategien, damit alle gewinnen. Es geht überhaupt nicht ums Gewinnen. Es geht um Leben. Und Leben ist Wandel, Bewegung in eine gemeinsame Richtung. Dann bleiben die

Konflikte hinter uns zurück, die Flut des Wandels löscht alle Spuren und wir fangen an. Immer wieder.  
Ich lächle dir zu.

© C.P.Seibt