

Wer ist für Ethik zuständig?¹

Über den Zusammenhang von Wirtschaft, Ethik und Konflikten

Wie lassen sich Momente der „Besinnung auf gemeinsame übergeordnete Werte“ erringen unter den Bedingungen täglicher Machtkämpfe, des Hungers nach Anerkennung und der Sorge vor Bedeutungsverlust? Das war eine der Fragen, von denen ausgehend Roland Kunkel-van Kaldenkerken die Hauptfrage nach der „Zuständigkeit“ für Ethik beantworten wollte.

Ich muss praktischer werden,“ so die Erkenntnis Kunkel-van Kaldenkerkens, nachdem er als Volkswirt und Sekretär der IG Metall wiederholt erfahren hatte, Konfliktsituationen hilflos gegenüber gestanden zu haben. So zum Beispiel, als er bei der Stilllegung eines Unternehmens heulenden Betriebsräten gegenüber saß und keine andere Hilfe wusste „als zu reden“. Allein: Der Weg zum stärkeren Praxisbezug führte auch über mehr Theorie - sprich: Weiterbildungen -, um heute sagen zu können: „Jetzt kann ich wenigstens erste Hilfe.“ Und auch die Antwort auf die Frage nach der „Zuständigkeit für Ethik“ führte erst einmal zu Theorie und Abstraktion.

Nämlich der Gemeinsamkeit, die Ethik und Wirtschaft laut Kunkel-van Kaldenkerken verbindet: Beide versuchten, für schwierige Entscheidungen vernünftige, also annehmbare und angemessene Unterscheidungsmerkmale und Verfahren zu finden. Ethik - die beschäftige sich mit den Werten, die tatsächlich gelebt würden. Sie helfe beim Nachdenken darüber, ob die gelebten Werte wirklich gewollt seien und richtig zueinander in Beziehung stünden.

Ethik und Gefühle

Wann aber sind Werte berührt? Kunkel-van Kaldenkerken sieht dafür Anhaltspunkte in den Gefühlen, die entstehen, wenn andere oder man selbst Werte verletzt, auszumachen zum Beispiel an Scham, Empörung, Zorn, Ärger, Ohnmacht. Festzuhalten sei: Ohne Konflikte seien Werte nicht zu haben. Doch Auseinandersetzungen um Werte seien aus drei Gründen schwierig zu steuern. Einmal gebe es - unter dem Blickwinkel sachlicher Betrachtung - viele unterschiedliche, gleichwohl doch erst einmal gleichrangige Werte - beispielsweise Kundenfreundlichkeit, Wirtschaftlichkeit, Menschlichkeit.

Zum zweiten gebe es emotionale Gründe: So führten Verletzungen der eigenen Werte zu Reaktionen, durch die sich andere angegriffen fühlten. Es entstehe ein Schlagabtausch mit einem Schwung, der zu „zirkulären Mustern“ führe, also Kreisbewegungen ohne Ausweg. In „Vorwurfsschleifen“ fühle man sich nicht verstanden, greife zu Vergeltungsmaßnahmen, die in der Regel zu stark und zudem schlecht vermittelt seien. In solchen Auseinandersetzungen scheine ohne Gesichtsverlust kein Ausweg mehr möglich, so Kunkel-van Kaldenkerkens Erfahrung. Am besten sei es dann, eine Pause einzulegen. Sonst werde der andere schnell als böse, verrückt, dumm angesehen - kurz: er sei ein „Schwein“. Nur: „Wer als Schwein angesprochen wird, quiekt leicht.“

¹ aus dem Tagungsbericht: Was ist der Mensch Wert? ver.di, Landesbezirk Berlin/Brandenburg Abteilung Bildung, Brigitte Hansmeier zusammen mit Bildungs- und Beratungszentrum Clara Sahlberg, Herbert Schmidt; Mai 2002

Der hohe Wert der Glaubwürdigkeit

Und wenn schon die anderen „Schweine“ seien - „warum soll ich mich dann anders verhalten?“, ging Kunkel-van Kaldenkerken zu einem dritten Grund über, der die Steuerung von Konflikten um Werte so schwierig mache, nämlich ein sozialer Grund: Warum sollte jemand andere Wertesysteme achten, wenn andere Menschen sich dieser Anforderung entziehen können? Möglicherweise lohne sich ja unmoralisches Verhalten sogar, zumindest dann, wenn man dabei wahrscheinlich nicht ertappt werde? Kunkel-van Kaldenkerken hält es allerdings für einen Irrtum zu meinen, Täuschungsmanöver ließen sich verbergen. Die bessere Alternative zu unmoralischem Verhalten: Investitionen in die eigene Glaubwürdigkeit.

Praktisch heiße das unter anderem, darauf zu achten, gegebene Zusagen einzuhalten. Kein Ausweg sei es dabei, keine Zusagen zu machen. Der Kern aller Erfahrungen laute in einem Satz: „Versprich nichts, was du nicht halten kannst, aber glaube nicht, ohne Versprechungen durchzukommen.“ Auf dieser Grundlage lassen sich nach dem Konzept Kunkel-van Kaldenkerkens Konflikte lösen: Feste Zusagen geben die Grundlage für gemeinsame Regeln; Gefühle spielen zwar eine Rolle bei der Konfliktlösung, beherrschen aber nicht die Auseinandersetzung. Nötig ist eine „offene Kommunikation“, also nicht nur eine auf Taktik und Formen ausgerichtete. Die Kosten der Konfliktlösung - weniger an Geld, sondern an Zeit, Nerven, Gesundheit, vor allem auch an Ansehen - sind „nicht zu hoch“, beherrschen jedenfalls nicht den Konflikt. Wo die Konfliktregelung allerdings versage, die Konfliktkosten höher als der Streitwert seien, komme es zu Katastrophe; Arbeitsplätze seien dann gefährdet, ein Betrieb werde zum Sanierungsfall.

Vertrauen als Grundbegriff der Wirtschaft

Das für eine Konfliktlösung notwendige hohe Ansehen erlangten Führungskräfte und Betriebs- und Personalräte dadurch, dass sie sich öffentlich „selbst an klare Werte binden“, so Kunkel-van Kaldenkerken. Im Lichte der Öffentlichkeit lasse sich die Glaubwürdigkeit der Bindung an Werte kontrollieren. Mit anderen Worten: Wer solche Überprüfung besteht, verdient Vertrauen, womit Vertrauen unmittelbar eine „ökonomische Kategorie“ werde: „Damit ist nicht blindes Vertrauen gemeint, sondern Vertrauen auf der Basis ‚hinterlegter‘ Sicherheiten.“ Die Bindung an Werte sei somit eine Hilfe, Konflikte austragen zu können.

Kunkel-van Kaldenkerken ging auch darauf ein, dass die Bindung an Werte bestimmten Zwängen unterliege. Medien wie Konkurrenten nutzten zum Beispiel Probleme mit öffentlichen Ansehen „relativ gnadenlos“ aus. Öffentlich werde geprüft, wie hoch das Ansehen tatsächlich sei. Insoweit wären „Investitionen in die Reputation“ - also „die öffentliche Kommunikation von Werten“ - nicht ganz freiwillig, zumal sie ein wichtiges Mittel seien, Konfliktkosten einzudämmen.

Fünf Ebenen der Zuständigkeit

Kunkel-van Kaldenkerken kann so schließlich die „Zuständigkeit für Ethik“ auf fünf Ebenen klären:

- „die Selbstverantwortung“: ein Gewerkschaftssekretär oder Betriebsrat könne nicht für andere Probleme lösen, sondern ein eigener Beitrag sei jeweils notwendig;
- „die kollegiale Verantwortung“: jeder müsse sich fragen: „Lasse ich zu, dass sich jemand blamiert? Oder greife ich ein?“;
- „die institutionelle Verantwortung der Organisation“: Werte müssten in die Instrumente einer Organisation eingebaut werden;
- „die Verantwortung der wichtigsten Akteure in einer Branche beziehungsweise einem politischen Handlungsfeld“: so sei eine überbetriebliche Zusammenarbeit von Betriebsräten nötig;
- „die institutionelle Verantwortung der Professionen“.

Orientieren sollten sich alle fünf Ebenen an dem Leitbild der Konfliktfähigkeit, so der Referent. Dabei setzt er als Grundeinstellung die Erwartung voraus: „Wenn ich will, dass mit mir respektvoll umgegangen wird, muss ich nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit auch auf andere Rücksicht nehmen.“ Auf diesem Hintergrund gliedert Kunkel-van Kaldenkerken das Leitbild der Konfliktfähigkeit für die Praxis in drei Elemente.

Drei Elemente der Konfliktfähigkeit

1. Interessen definieren: Dabei gehe es darum, Interessen so zu definieren, „dass sie gut begründet und halbwegs widerspruchsfrei sind“; unrealistische Ziele, Jammern und Quengeln sollte man vermeiden, sich also nicht durch noch so heftige Gefühle leiten lassen;
2. Konfliktpartner finden und dann annehmbar herausfordern und verhandeln: Das heiße unter anderem, zwar die eigene Entschlossenheit deutlich zu machen, aber auch, dem Konfliktpartner „eine Anfangschance auf Verständnis“ einzuräumen, was erfordere, Vorschläge zu einem Weg zur Übereinstimmung zu entwickeln, gegebenenfalls aber auch aufzuzeigen, wie man mit einer Meinungsverschiedenheit doch möglichst „friedlich, effektiv und kostengünstig“ umgehen könnte;
3. Interessen ausgleichen: Das setze voraus, dass alle Beteiligten wenigstens eine geringfügige Zufriedenheit erreichten, dass also selbst derjenige, der in einer Vereinbarung am schlechtesten gestellt sei, wenigstens deren Umsetzung dulde. Zu fragen sei immer, ob eine Nichteinigung ihren Preis wert sei: „In der Regel werden hier die Kosen unterschätzt.“

Konfliktfähigkeit ist für Kunkel-van Kaldenkerken ausdrücklich etwas anderes als Durchsetzungsfähigkeit. Diese sei gegebenenfalls nötig, um überhaupt Verhandlungen erzwingen zu können. Doch wer sich immer nur durchsetze, verursache hohe Konfliktkosten - an Ansehen nach innen und außen, an Zeit, Gesundheit -, „die den Streitwert bald weit übersteigen“.

Konflikte ohne Feindbilder und Wahrnehmungsverzerrungen

Zur Konfliktfähigkeit gehöre es auch, keine Feindbilder zu entwickeln, da mit einem zum Feind erklärten Beteiligten keine dauerhaften Vereinbarungen möglich seien. Der Aufbau von Feindbildern sei insoweit ebenso Ausdruck einer Konfliktschwäche wie das unbedachte Ausleben von Gefühlen in einem Konflikt oder die Verkennung wirklich bestehender Abhängigkeitsverhältnisse oder Verzerrungen in der Wahrnehmung. Ausdruck von Konfliktschwäche sei schließlich auch die Unfähigkeit zum Perspektivenwechsel, also nicht in der Lage zu sein, „die Sichtweisen, das Erleben, die Anliegen eines anderen so zu schildern, dass dieser mit der Beschreibung einverstanden ist.“

Schließlich, so Roland Kunkel-van Kaldenkerken, könne es „viele gute Gründe“ für Beeinträchtigungen in der Konfliktfähigkeit geben. Doch es gebe keinen Grund, sich dann nicht kollegialer Hilfe zu versichern. „Wenn das nicht reicht, gibt es noch professionelle Unterstützung in Form von Weiterbildung, Training, Supervision oder Coaching.“ *(länger dauernde Einzeltraining, vor allem fürs Führungs-, Kommunikations- und persönliche Arbeitsverhalten; Supervision: Beratungsform für Einzelne, Arbeitsgruppen und Organisationen durch übergeordnete Stelle).*
Friedrich Siekmeier

Anlage

Unterlagen zum Vortrag

Teilnehmerunterlagen zum Vortrag: Wer ist für die Ethik zuständig?

Woran merken wir, dass Werte berührt sind?

- Wir schämen uns, wenn wir Werte bei anderen verletzen, die uns selbst wichtig sind. Wir haben vielleicht Angst vor dem Gesichtsverlust, bringen aber unser Bedauern zum Ausdruck und fühlen uns verpflichtet, um Entschuldigung zu bitten.
- Wir fühlen uns angegriffen und empören uns, wenn in etwa gleichstarke und schwächere Akteure unsere Werte verletzen.
- Wir fühlen uns ohnmächtig und hilflos zornig, wenn wesentlich stärkere Akteure unsere Werte verletzen.
- Wir sind irritiert und ärgerlich, wenn wir Werte bei anderen verletzen, die wir nicht teilen.
- Werden dauerhaft unsere Werte verletzt, fühlen wir uns demoralisiert und resignieren erst mal, das führt entweder
 - zu einem Wertewandel,
 - zu Müdigkeit, Zynismus, Bitterkeit, Burnout oder
 - zu einer wesentlich höheren Entschiedenheit in der Auseinandersetzung, weil andere Ziele aufgegeben werden.
- Wir empfinden Erleichterung und Zusammengehörigkeit, wenn Werte übereinstimmen oder wenn Werte respektiert werden.
- wenn unerwarteterweise Werte übereinstimmen oder respektiert werden sind wir gerührt und dankbar

Was macht die Dynamik von Wertekonflikten aus, was macht es so schwierig, Wertekonflikte zu steuern?

1. gibt es einen sachlichen Grund:

wir haben es mit sehr vielen unterschiedlichen, aber erst mal gleichrangigen Werten zu tun.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

Fachlichkeit, Gerechtigkeit, Gesundheit, Kundenfreundlichkeit, Menschlichkeit,
Ökologie, Qualität, Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit

die übergeordneten Werte sind Reflektion und Konfliktbeherrschung

2. gibt es emotionale Gründe:

- **Wir geraten in Stress, weil Gefühle wie Scham, Empörung und Ohnmacht für viele echt unangenehm sind. Es gibt aber auch das Phänomen des subjektiven Notstandes, wo Menschen unter einer nicht tragbaren Verantwortung oder sonstiger Überlastung Dinge tun, die sie vor ihrem eigenen Gewissen nicht vertreten können. Wenn Einsamkeit dazukommt, gibt es aber kaum einen Weg zurück.**
- **Wir neigen dazu, auf die Verletzung unserer Werte so zu reagieren, dass andere sich angegriffen fühlen. Wir machen uns schnell gegenseitig Vorwürfe und fühlen uns nicht verstanden. Sanktionen (das erzwingen wir jetzt) sind in der Regel zu hoch dosiert und schlecht kommuniziert.**
- **Wir vermuten bei anderen leicht unmoralisches Verhalten, weil sie zum Beispiel aus Angst vor Gesichtsverlust Werteverletzungen nicht zugeben.**

Welche Mechanismen verhindern bzw bremsen Eskalationen?

Es gelten unter erfahrenen Verhandlungspartnern die Werte der Verlässlichkeit, der Vertragstreue, der Verbindlichkeit und mindestens der gegenseitigen Berechenbarkeit.

Unberechenbare Akteure werden zu den eigentlichen Machtspielen im Unternehmen und zwischen den Stakeholdern (Schlüsselkunden, wichtige Lieferanten, betriebliche Interessenvertretung, Gewerkschaften und Öffentlichkeit) nicht zugelassen oder bald verdrängt.

Es gibt einen faktischen Standard, dass Glaubwürdigkeit gemessen wird oder bemerkt wird an widersprüchlichem Verhalten. Taten und Worte stimmen nicht überein, Aussagen widersprechen sich oder Taten werden als hochambivalent erlebt. Positiv formuliert: Wir achten darauf, dass Zusagen eingehalten werden. Wir achten sogar darauf, ob überhaupt Zusagen gemacht werden. Wir achten darauf, dass verabredete Werte auch durchgehalten werden. Einer der wichtigsten Ratschläge, die erfahrene Kolleginnen und Kollegen Neulingen mit auf den Weg geben ist: Versprich nichts, was du nicht halten kannst, aber glaube nicht, dass du ohne Versprechungen durchkommst.

Kein vernünftiger Mensch lässt sich auf Dauer gegen seinen Willen über den Tisch ziehen. Das hat etwas mit der Einschätzung der Kräfteverhältnisse zu tun und mit Konfliktfähigkeit.

Was verstehen wir unter einem Konflikt?

Problem Wohllollen	Unter einem Problem verstehen wir eine SOLL/IST Differenz mit unbekanntem Lösungsweg. Worum es gerade geht, ist nicht so, wie es sein soll, und die Hindernisse auf dem Weg zum gewünschten Ergebnis sind zu groß. Aber: Die Sache steht im Vordergrund. Die Emotionen stehen eher wohlwollend im Hintergrund, sie können bei Bedarf in den Vordergrund treten um sie diagnostisch nutzen zu können. Man/frau fühlt sich gespannt, interessiert, motiviert. Negative Gefühle sind noch nicht so heftig, dass sich die Aufregung nicht bei einer zügigen, sachlichen Lösung wieder beruhigen würde.
Konflikt Leidenschaft, aber Kontakt, gemeinsame Regeln und Beherrschung der Konfliktkosten	Bei Konflikten sind IST, SOLL und Lösungswege umkämpft, weil zuviel auf dem Spiel steht, als dass es den Akteuren gleichgültig sein könnte. Die Sache rückt in den Hintergrund, es ist eine emotionalisierte Auseinandersetzung, die eskaliert. Unvereinbare Positionen treffen aufeinander. Es wird gestritten, es werden Drohungen ausgestoßen, aber es sind noch keine nicht wieder gutzumachenden Schäden aufgetreten. Die Kontrahenten agieren leidenschaftlich, sie haben die Auseinandersetzung aber unter Kontrolle. Sie sind im Kontakt, halten sich an gemeinsame Regeln und achten darauf, dass die Konfliktkosten nicht zu hoch werden. Noch sind sie im Dialog, wenn die Tragfähigkeit auch möglicherweise abnimmt.
Katastrophe Herrschaft der Konfliktkosten	Das Konfliktmanagement ist zusammengebrochen, die Gesprächsfäden sind gerissen. Der Konflikt ist den Akteuren über den Kopf gewachsen, sie werden von den Konfliktkosten (Zeit, Nerven, Gesundheit, Reputation...) und von negativen Erfahrungen aus der Vergangenheit beherrscht. Belastende Emotionen wie Hass, Kränkung, tiefe Enttäuschung und Misstrauen haben sich verselbständigt. Es herrschen Panik und Rücksichtslosigkeit. Die Akteure leiden unter den Schäden der Auseinandersetzung, machen aber weiter und bleiben aneinander gebunden. Sie bewegen sich in völlig verschiedenen subjektiven Wirklichkeiten.

Wo Konfliktmanagement nicht gelingt, sind Arbeitsplätze gefährdet, ein Betrieb wird zum Sanierungsfall.

Was heißt dies für Führungskräfte, sowie für Personal- und Betriebsräte?

Eine hohe Reputation haben Akteure, die sich selbst an klare Werte binden. Sie kommunizieren ihre Werte und begründen Entscheidungen in einer geeigneten Öffentlichkeit. Sie ermöglichen es mindestens den wichtigsten Mitspielern Widersprüche selbständig zu überprüfen und ziehen Konsequenzen bei eigenen Reputationsverlusten und bei Reputationsverlusten von anderen. Glaubwürdig ist nur, wer auf Fehlverhalten von anderen in der Lage ist mit Sanktionen zu reagieren.

Vertrauen ist eine unmittelbar ökonomische Kategorie. Damit ist nicht blindes Vertrauen gemeint, sondern Vertrauen auf der Basis von „hinterlegten“ Sicherheiten.

Ist die ethische Verpflichtung freiwillig oder gibt es Zwänge?

1. Organisationen bewegen sich in zunehmendem Wettbewerb, wo Konkurrenten aber auch die Medien und sonstige Interessengruppen Reputationsprobleme systematisch mit hohen Investitionen aufspüren und relativ gnadenlos ausnutzen. Es gibt einen florierenden Markt für schlechte Nachrichten aus Betrieben.
2. Investitionen in die Reputation sind ein wichtiges Mittel um Konfliktkosten einzudämmen. Je mehr Wissen und Engagement im Arbeitsprozess gebraucht wird, je mehr individuelle Verantwortung wahrgenommen werden muss um hohe Qualität produzieren zu können, desto teurer wird eine Misstrauenskultur.
3. Das heißt aber auch das bewusste in Fragestellen und testen der Reputation anderer und sich nicht eher damit zufriedenzugeben als es erkannt ist wie groß die Reputation tatsächlich ist.

Ohne verlässliche Werte haben wir keine Bewertungsmaßstäbe, um Konflikte, die notwendig sind, schnell, effektiv und kostengünstig auszutragen. Ohne ethische Fundierung von Unternehmensentscheidungen werden gute Leute ohne Not demontiert und demoralisiert. Wer sich das aber gefallen lässt, kann von außen nicht vor den Folgen seines Verhaltens geschützt werden.

Schlüsselqualifikation Konfliktfähigkeit

Wenn ich will, dass mit mir respektvoll umgegangen wird, muss ich nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit auch auf andere Rücksicht nehmen. Was heißt das in Konflikten für mein Verhalten² und meine Erwartungen an mein Gegenüber?

1. Interessen definieren

Ich versuche auch bei ganz heftigen Emotionen (egal ob die Energie nach außen oder nach innen gerichtet ist) mit meinen eigentlichen Werten in Kontakt zu bleiben. Ich definiere situationsspezifische Interessen, zu denen ich mich auch unter schwierigen Bedingungen z. B. externen Druck innerlich bekennen kann. Das erfordert einiges an Selbstmanagement und den Umgang mit schwierigen Emotionen, gerade unter hohem Stress. Es geht aber auch um Rollendistanz und darum, Widersprüche bzw. Unsicherheit aushalten. Zur Unterstützung organisiere ich mir Reflektionsräume und Gespräche, wo ich mich auf wesentliche Punkte besinnen kann. Ich versuche meine Interessen und Anliegen so zu formulieren, dass sie gut begründet und halbwegs widerspruchsfrei sind. Die Frage ist: Folgen ich meinen Zielen oder z. B. meinem Ärger bzw. der Angst. Unrealistische Ziele, Jammern und Quengeln versuche ich zu vermeiden.

2. annehmbar herausfordern und verhandeln

Bis jetzt habe ich meine Interessen mir nur bewusst gemacht und sie wohl begründet. Die Interessen sind aber gegenüber Anspruchsgegnern oder Konfliktpartnern noch nicht gegenüber artikuliert. Basierend auf der Einsicht, dass andere Menschen bzw. Akteure ebenfalls Interessen haben, müssen die eigenen Interessen anderen gegenüber als annehmbare Herausforderung formuliert sein. Wirksame Herausforderungen haben zwei Komponenten: Zum Einen muss die Entschlossenheit deutlich werden, die Verletzung oder das Verweigern von Interessen zu sanktionieren. Zum anderen muss wenigstens eine Anfangschance auf Verständnis bestehen, d.h. Interessen müssen übersetzt werden in die Denkweise, in das Erleben der Konfliktpartner. Ich versuche also meine Interessen so artikulieren, dass sie als Angebot zum Interessenausgleich verstanden werden können. Ich formuliere neben meinen Positionen und meiner Risikobereitschaft bzw. meinen Anliegen und Zielen, Vorschläge zum Verfahren wie wir zu einem Konsens kommen bzw. wie es möglich ist mit einem Dissens so friedlich, effektiv und kostengünstig wie möglich umzugehen. Das Ziel einer Herausforderung ist erst dann erreicht, wenn ein zum Konfliktgegenstand passendes Verhandlungssystem zustande gekommen ist.

3. Interessen ausgleichen

In der nun folgenden Auseinandersetzung, die zu erwarten ist, wenn die Interessen nicht nach kurzem Abgleich vermittelbar und vereinbar sind, muss abgewogen werden, je nach Streitwert, ob die Kosten der Auseinandersetzung immer noch in einem vernünftigen Verhältnis zum möglichen Nutzen stehen, d.h. ich muss auf der Basis eines gegebenen Kräfteverhältnisses in der Lage sein, eine Vereinbarung so abzuschließen, dass bei allen Akteuren eine Minimalzufriedenheit erreicht ist, d. h. der Akteur, der am schlechtesten in der Vereinbarung gestellt ist, muss die Umsetzung der Vereinbarung mindestens dulden. Wenn Akteure die Vereinbarung nicht unterschreiben, sondern ausscheren aus dem Konsens derer, die die Vereinbarung schließen, wird zu kalkulieren was dieses Veto bedeuten kann und ob die Nichteinigung den Preis wert ist. In der Regel werden hier Kosten unterschätzt.

² diese Anmerkungen sind unabhängig davon, ob ich meine eigenen Anliegen vertrete oder im Auftrag einer Institution handle

Mein Leitbild ist nicht die **Durchsetzungsfähigkeit**. Wer in hohem Maße in der Lage ist, seine Interessen gegen andere durchzusetzen und versucht Widerstände zu brechen, verwandelt die reale Welt vielfältiger Abhängigkeiten voller Wertschöpfungsnetzwerke (die Welt der Kooperationsspiele) in eine Welt der Nullsummenspiele, die aus ökonomischer und sozialer Perspektive ein Zerrbild der Wirklichkeit ist. Einseitige Unabhängigkeitserklärungen werden im Weg der sozialen Kontrolle hoch sanktioniert. Es treten alle möglichen Konfliktkosten in den Bereichen Reputation nach innen und außen, Gesundheit, Zeit, Entwicklungsdynamik usw, die den Streitwert bald weit übersteigen. Durchsetzungsfähigkeit ist allerdings notwendig, um notfalls Verhandlungen erzwingen zu können.

Vielleicht macht es kurz Sinn in einer **Kontrastüberlegung den Begriff Konfliktschwäche** durchzuspielen. Ein Akteur mit einer ausgesprochenen Konfliktschwäche wäre demnach Stimmungen und heftigen Emotionen fast vollständig ausgeliefert. Er hätte keinen oder nur schwache Distanz zum eigenen Erleben. Seine Gefühle wären nicht klärbar und vor dem Hintergrund von Grundwerten in eine Priorität zu bringen. Als konfliktschwach würden wir auch jemand bezeichnen, der in jeder Situation möglichst authentisch seinen Gefühlen Ausdruck verleihen will. Diese Auffassung von persönlicher Wahrhaftigkeit wird schnell auf soziale Grenzen stoßen. Warum sollten alle anderen die isolierte Selbstverwirklichung eines Akteurs unterstützen, die möglicherweise zu ihren Lasten geht? Ebenfalls Ausdruck von Konfliktschwäche wäre die Verkennung realer Abhängigkeiten, egal worin die Abhängigkeit bestehen mag, ob dies ökonomisch oder sozialer, emotionaler oder ökologischer Natur ist. Ein weiteres wichtiges Merkmal wäre der fehlende Perspektivenwechsel, dass ein Akteur nicht in der Lage ist, die Sichtweisen, das Erleben, die Anliegen eines anderen so zu schildern, dass dieser mit der Beschreibung einverstanden ist. Letztes wichtiges Merkmal wären Wahrnehmungsverzerrungen. Hier können alle hypnotischen Phänomene der Zeitverzerrung, der Altersregression, der Überschattung der Gegenwart durch Vergangenheit usw. gezählt werden (vgl. hier die sehr treffende Schilderung von Fritz Simon in seinem Buch „Tödliche Konflikte“, Heidelberg 2001).

In diesem Zusammenhang können wir auch kurz auf das Phänomen des **Feindbildes** eingehen. Das Feindbild ist ja in der Regel der ins Gedächtnis eingebrannte schlimmste Moment der Beziehung. Dieser Moment bzw kumulierte Momente werden generalisiert auf die Gesamtbeziehung.

Konfliktschwächen können phasenweise oder in bestimmten Kontexten auftreten, z. b. kann im Stress an vorhandene Fähigkeiten oft nicht angeschlossen werden, weil sie nicht zugänglich sind. Es kommt aber auch auf die Nähe oder Betroffenheit zu einem Thema an, den Grad der Überraschung, die sonstige körperliche Verfassung und psychische Verfassung eines Akteurs, sind die Nerven eh dünn und überreizt, genügt ein kleiner Funke Konfliktschwächen auszulösen. Feindbilder sind der sicherste Weg um zu nicht haltbaren Vereinbarungen zu kommen und daher auch als Konfliktschwäche zu begreifen.

Es kann viele gute Gründe für Beeinträchtigungen in der Konfliktfähigkeit geben. Es gibt aber keinen Grund, sich dann keine Unterstützung zu organisieren. Ich brauche die kollegiale Hilfe, derer, die mit meinen Anliegen und Interessen übereinstimmen oder wenigstens unterstützen wollen. Ich brauche Unterstützung durch kompetente Betriebs- oder Personalräte um auf betrieblicher Ebene oder gewerkschaftliche Aktionen für überbetrieblichen Regelungsbedarf. Wenn das nicht reicht gibt es noch professionelle Unterstützung in Form von Weiterbildung, Training, Supervision oder Coaching.