

Perspektivwechsel im Konflikt

Warum Verstehen die Grundlage für tragfähige Lösungen ist

Ein persönlicher Praxisimpuls von Ute Raböse

Konflikte entstehen selten nur durch unterschiedliche Meinungen. Meist treffen verschiedene Erfahrungen, Erwartungen, Interessen und Ziele aufeinander. Jede Seite bewertet die Situation aus ihrer eigenen Perspektive und hält die daraus abgeleitete Reaktion für nachvollziehbar. Genau hier beginnt die Eskalation: Die eigene Sicht wird zur vermeintlich objektiven Wahrheit, während das Verhalten des Gegenübers unverständlich oder sogar falsch erscheint.

Das zeigt sich im privaten Umfeld ebenso wie im Arbeitsalltag. Ein Bereich fordert eine schnelle Entscheidung, weil ein Termin gefährdet ist. Ein anderer bremst, weil Qualität, Kosten oder Risiken noch nicht ausreichend geklärt sind. Beide handeln möglicherweise verantwortungsvoll. Sie bewerten lediglich andere Folgen als besonders kritisch.



Wenn die eigene Sicht zur einzigen Wahrheit wird

Unter Druck verengt sich unsere Wahrnehmung. Wir hören selektiver zu, interpretieren Aussagen schneller als Angriff und sammeln vor allem Argumente für die eigene Position. Aus einer Sachfrage wird eine persönliche Auseinandersetzung. Gespräche drehen sich im Kreis, der Ton wird schärfer oder die Beteiligten ziehen sich zurück.

Das anschließende Schweigen löst den Konflikt nicht. Es verlagert ihn. Entscheidungen werden verzögert, Informationen zurückgehalten und Zusammenarbeit wird vorsichtiger. In Organisationen entstehen daraus Reibungsverluste, die weit über das ursprüngliche Thema hinausreichen können.

Verstehen bedeutet nicht zustimmen

Ein Perspektivwechsel verlangt nicht, die eigene Position aufzugeben. Er bedeutet zunächst, die Logik der anderen Seite zu erfassen: Welche Informationen liegen ihr vor? Welche Ziele verfolgt sie? Wovon möchte sie sich oder die Organisation schützen? Welche Erfahrungen prägen ihre Bewertung?

Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, lässt sich unterscheiden, ob tatsächlich unvereinbare Interessen vorliegen oder ob beide Seiten dasselbe Ziel mit unterschiedlichen Annahmen verfolgen. Verstehen schafft damit keine automatische Einigkeit. Es schafft jedoch eine

belastbare Grundlage, auf der ein Kompromiss, ein Konsens oder eine klare Entscheidung möglich wird.

Der Gedanke knüpft an Stephen R. Coveys Grundsatz an, zuerst verstehen zu wollen, bevor man selbst verstanden werden möchte. Für die Konfliktklärung ist diese Reihenfolge entscheidend: Wer sich gehört und korrekt verstanden fühlt, ist eher bereit, auch die Sicht des Gegenübers ernsthaft zu prüfen.

In Anlehnung an Konrad Lorenz:

Gesagt ist nicht gehört. Gehört ist nicht verstanden. Verstanden ist nicht einverstanden.

Was sich durch eine zweite Sicht verändert

Ein Perspektivwechsel erweitert den Blick auf den Konflikt. Er macht Ursachen, Interessen und Handlungsoptionen sichtbar, die aus der eigenen Position heraus leicht übersehen werden.

01 Annahmen werden überprüfbar

Viele Konflikte beruhen auf Interpretationen. Aussagen wie „Der andere blockiert“ oder „Sie interessiert sich nicht für das Ergebnis“ beschreiben keine gesicherten Tatsachen. Im Gespräch lässt sich klären, welches Verhalten tatsächlich beobachtet wurde und welche Gründe dahinterstehen.

02 Interessen treten hinter Positionen hervor

Positionen lauten häufig „Ich will A“ oder „B kommt nicht infrage“. Dahinter stehen Interessen wie Terminsicherheit, Qualität, Anerkennung, Schutz vor Überlastung oder die Einhaltung eines Budgets. Sobald diese Interessen ausgesprochen sind, entstehen zusätzliche Lösungswege.

03 Kommunikation wird präziser

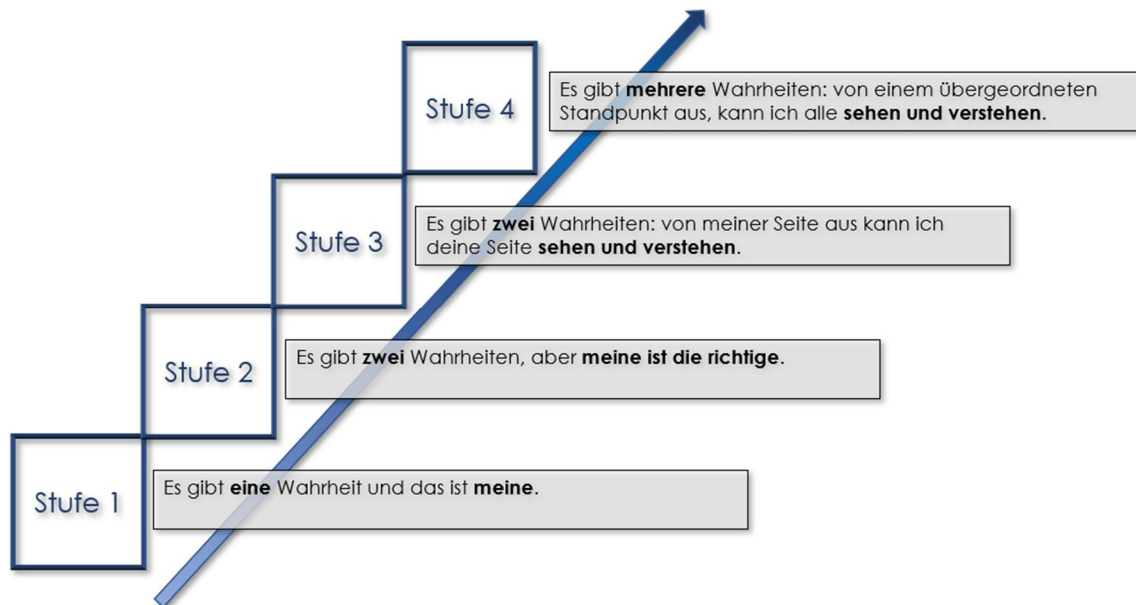
Wer die andere Sicht verstanden hat, kann gezielter nachfragen und die eigene Position verständlicher erklären. Missverständnisse werden früher sichtbar. Gleichzeitig sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Kritik an einer Sache als persönliche Abwertung ankommt.

04 Neue Lösungen werden möglich

Solange beide Seiten nur ihre Ausgangsposition verteidigen, bleibt der Lösungsraum klein. Der Blick auf gemeinsame Ziele und unterschiedliche Bedürfnisse eröffnet Varianten, die vorher nicht erkennbar waren. Daraus können tragfähige Kompromisse oder echte Synergien entstehen.

05 Zusammenarbeit bleibt auch bei Dissens möglich

Nicht jeder Konflikt endet im Konsens. Manchmal bleibt eine Entscheidung notwendig, die nicht allen Interessen entspricht. Ein nachvollziehbarer Prozess und der erkennbare Respekt vor den unterschiedlichen Perspektiven helfen dennoch, die Arbeitsbeziehung zu erhalten.



Perspektivwechsel braucht Grenzen

Verständnis darf nicht mit Beliebigkeit verwechselt werden. Klare Regeln, rechtliche Anforderungen, vereinbarte Werte und persönliche Grenzen bleiben bestehen. Auch Machtmissbrauch, Diskriminierung oder wiederholte Grenzverletzungen werden nicht dadurch akzeptabel, dass man ihre Entstehung nachvollziehen kann.

Der Perspektivwechsel hilft in solchen Situationen, das Geschehen genauer einzuordnen und angemessen zu handeln. Er ersetzt jedoch weder Verantwortung noch Konsequenzen. Professionelle Konfliktklärung verbindet Offenheit für die andere Sicht mit Klarheit über den eigenen Handlungsrahmen.

Wie der Gesprächswechsel im Gespräch gelingt

Ein Perspektivwechsel beginnt nicht mit einer perfekten Formulierung, sondern mit der Bereitschaft, die eigene Deutung vorübergehend zurückzustellen. Die folgenden Schritte geben schwierigen Gesprächen eine klare Struktur.

Die eigene Sicht sortieren

- Beobachtbare Fakten von Bewertungen und Vermutungen trennen.
- Das eigene Ziel, die eigenen Interessen und mögliche Befürchtungen benennen.
- Prüfen, welchen Anteil das eigene Verhalten an der Dynamik haben könnte.

Die andere Perspektive erkunden

- Offene Fragen stellen und echtes Interesse an der Antwort zeigen.
- Das Gehörte mit eigenen Worten zusammenfassen, ohne es sofort zu bewerten.
- Nachfragen, welche Ziele, Risiken oder Erfahrungen für das Gegenüber wichtig sind.

Gemeinsames und Trennendes sichtbar machen

- Festhalten, worüber bereits Einigkeit besteht.
- Unterschiedliche Annahmen, Interessen und Grenzen klar benennen.
- Klären, welche Punkte verhandelbar sind und wo eine Entscheidung erforderlich ist.

Lösungen vereinbaren

- Mehrere Optionen entwickeln, bevor eine Variante bewertet wird.
- Auswirkungen und Zumutbarkeit für alle Beteiligten prüfen.
- Ergebnis, Verantwortung und nächsten Schritt konkret festhalten.

Ein Satz, der Gespräche öffnen kann

In festgefahrenen Situationen hilft oft eine einfache Frage: „Was müsste ich über deine Sicht wissen, damit ich deine Reaktion besser verstehen kann?“ Sie signalisiert Interesse, ohne Zustimmung vorwegzunehmen. Danach hilft die Rückfrage: „Habe ich dich richtig verstanden, dass ...?“

Diese Haltung unterbricht den Automatismus aus Rechtfertigung, Gegenangriff und Rückzug. Damit entsteht wieder Raum für ein Gespräch über die Sache.

Der nächste sinnvolle Schritt

Bei einem aktuellen Konflikt lohnt es sich, die Position des Gegenübers so zu formulieren, dass diese Person sich darin wiedererkennen würde. Gelingt das noch nicht, fehlen wahrscheinlich Informationen. Dann ist die nächste ernst gemeinte Frage wichtiger als das nächste Gegenargument.

Gerade in Zeiten schneller Veränderungen brauchen Organisationen diese Fähigkeit. Unterschiedliche Perspektiven liefern wichtige Informationen. Wirksam werden sie, wenn Menschen zuhören, Unterschiede aushalten und daraus eine gemeinsame Handlungsbasis entwickeln.

Herzlichst, Ute Raböse.