

Eine Konfliktpartei verweigert die Mitarbeit – was tun?

Sie kennen folgende Situation: Eine Konstellation mehrerer Menschen gerät über ein privates oder geschäftliches Projekt komplett auseinander, in der Folge nicht selten auch aneinander. Es geht um die Verteilung einer Erbschaft, um die Übergabe eines Familienbetriebs an die nächste Generation, um ein gemeinsames Geschäftsvorhaben oder um ein Familienjubiläum.

Die Beteiligten sind verschiedener, ja gegensätzlicher Ansicht und werden sich nicht einig. Zwischen einigen kommt es zum Abbruch der Beziehungen und zum Erliegen des Kontakts. Andere Beteiligte halten den Kontakt formal miteinander aufrecht, sind aber unfähig, einander ernsthaft zuzuhören geschweige denn konstruktiv miteinander umzugehen.

Eine Konfliktbearbeitung bzw. Mediation mit allen Betroffenen ist ausgeschlossen, sie scheitert am Widerstand zentral Beteiligter. Was tun?

Diejenigen Konfliktpartner, die dies wünschen, setzen sich mit einem geübten Dritten zusammen, um die verfahrenere Situation in Ruhe zu betrachten. Es gilt dann, eine Art Spagat auszuüben:

Einerseits ist ein gewisser innerer Abstand der Betroffenen erforderlich, um den betreffenden Sachverhalt besonnen und mit Bedacht betrachten zu können. Auch die eigene Rolle, die eigenen Gefühle und Interessen werden auf diese Weise angeschaut. Andererseits wird das Verfahren zu keinem Erfolg führen, wenn nicht jeder Beteiligte von den Mitwirkenden mit einer gewissen Empathie und Einfühlsamkeit in seiner Rolle, Funktion, Interessen- und Stimmungslage nachgezeichnet werden kann.

Gelingt dies, so wird als nächster Schritt die Handlungsperspektive jedes Angehörigen der kritischen Konstellation im Sinne einer Prognose skizziert. Zumeist ergeben sich dabei mehrere Versionen. Der dritte Schritt besteht in einem eigenen Handlungsentwurf der an der Arbeit Teilnehmenden, der im Falle des Eintretens von Version I, II oder III von diesen umgesetzt werden kann und der vornehmlich die Entschärfung des Konflikts sowie die Lösung des Problems im Auge hat.

Wird diese Arbeit sorgfältig durchgeführt, so ist die Tatsache unter Umständen trotzdem überraschend, wenn sich tatsächlich eine der vorgezeichneten Versionen mehr oder weniger exakt abspielt. Die entsprechend vorbereiteten Schritte können dann unternommen werden und der verfahrenen Situation eine neue Wendung geben.

Nothart Rohlfs