

Was haben Konflikte mit mir zu tun?

Viele Menschen, viele unterschiedliche Meinungen. Treffen dann noch Hobby und Beruf aufeinander, ist das Konfliktpotenzial oft groß. **Pferdebetrieb** hat mit **Rebekka Harms** von **Harms | Pferdeprofis gut beraten** in einem Interview darüber gesprochen, wie Konflikte überhaupt entstehen, was jeder Einzelne zu einem harmonischen Miteinander beitragen kann und welche Rolle das eigene Mindset dabei spielt.



Die Unternehmensberatung Harms | Pferdeprofis gut beraten setzt bei Gründungs- und Betriebsberatungen unterstützend Mindset Coachings ein. Rebekka Harms hat sich als Systemischer Coach (INeKO Institut an der Universität zu Köln) auf Gründer und Betriebsleiter in der Pferdebranche spezialisiert. Mit uns hat sie ihre Erfahrungen geteilt.

Wir alle wissen, dass es auf Pferdebetrieben nicht immer harmonisch abläuft. Doch wie entstehen Konflikte überhaupt?

Bei einem Konflikt treffen mindestens zwei Parteien mit unterschiedlichen Wünschen, Vorstellungen oder Einstellungen aufeinander. Im Grunde stehen sich in einem Konflikt zwei voneinander abweichende Bedürfnisse gegenüber. Die Klärung des Konflikts, also das Finden einer Lösung, mit der beide Parteien mehr oder weniger gut leben können, ist meist schwierig.

Welche Faktoren spielen bei der Entstehung von Konflikten eine besondere Rolle?

Ein wichtiger Punkt ist der Faktor Erwartung, denn einer unkomplizierten Einigung stehen meist viele vorweggegangene Ereignisse im Weg. Daraus ergeben sich Erwartungen, die mit dem eigenen Handeln verknüpft werden. Ein Beispiel: Auf einer großen Vereinsanlage findet ein Turnier statt. Einige Starter nehmen mit den Schulpferden des Vereins an Prüfungen teil. Für ein Pferd gibt es eine Doppelbelegung, es wurde für das Turnier und den Schulunterricht eingeplant. Das Problem fällt auf, als das Pferd zur Reitstunde nicht in der Box steht. Nachdem die Reitschulmitarbeiterin die Turnierreiterin ausfindig gemacht hat, kommt es zum Schlagabtausch. Der Konflikt ist da.

So weit, so alltäglich. Um zu verstehen, was genau passiert ist, ist ein Blick auf den Hintergrund erforderlich. Die Turnierreiterin plant den Start an einem Wettkampf. Sie trainiert wochenlang dafür, bereitet sich akribisch auf den Wettkampftag vor und erwartet natürlich, dass ihr das Pferd an diesem Tag uneingeschränkt zur Verfügung steht. Die Reitschulmitarbeiterin erwartet, dass sie das Pferd wie gewohnt für den Unterricht nutzen kann. Das Pferd wurde vielleicht sogar einem bestimmten Kunden versprochen, der „sein“ Schulpferd nun auf einmal nicht nutzen kann. Turnierreiterin und Reitschulmitarbeiterin treffen also aufeinander und der Konflikt entsteht augenscheinlich, weil die beiden Beteiligten realisieren, dass ihre Bedürfnisse eventuell nicht erfüllt werden können. Die Reitschulmitarbeiterin könnte folgende Informationen wahrnehmen: „Mein Wunsch, als kompetente und verlässliche Mitarbeiterin auftreten zu können, ist in Gefahr. Mein Reitschüler wird unzufrieden sein, vielleicht kündigt er, wenn sich so etwas wiederholt.“ Hinter diesem Wunsch steht das Bedürfnis nach Sicherheit – Sicherheit, den Job zu behalten, den die Reitschulmitarbeiterin nicht mehr als befriedigend erleben würde, wenn sie das Pferd nicht zuverlässig zur Verfügung stellen kann. Genauso ist der Wunsch der Turnierreiterin, eine Leistung erbringen zu können, ihren Einsatz im Reiten als sinnvoll zu erleben und sich durch den Vergleich im Wettkampf einordnen und orientieren zu können, nicht mehr gesichert. Aus den Wünschen erwachsen Erwartungen. Damit die Reitschulmitarbeiterin ihren Wunsch nach Sicherheit als erfüllt erleben kann, entsteht bei ihr die Erwartung, die Pferde frei einteilen zu können, damit die Wünsche der Reitschulkunden erfüllt werden. Die Denkstruktur dahinter heißt: „Wenn ich immer die Wünsche aller meiner Kunden erfülle, ist meine finanzielle Sicherheit gewährleistet.“ Einer Erwartung liegt also immer der

Wunsch nach der Erfüllung eines Bedürfnisses zugrunde – in dem genannten Beispiel auf Seiten der Reitschulmitarbeiterin die Erfüllung des Wunsches nach finanzieller Sicherheit. Die Erwartungen der Parteien und die dahinterstehenden Bedürfnisse sind also entscheidende Variablen für den Verlauf eines Konflikts.

Gibt es noch weitere Faktoren?

Eine weitere entscheidende Variable für den Verlauf eines Konflikts ist die Interpretation. Die Art und Weise, wie Informationen rund um den Konflikt von den Beteiligten interpretiert werden, entscheidet stark über die Intensität des Konflikts. Dazu folgendes Beispiel:

Eine Reitanlage wird nach einem Generationswechsel von einem neuen Betriebsleiter und dessen Ehefrau geführt. Die Zusammenarbeit läuft eigentlich gut und der Betrieb soll modernisiert und optimiert werden. Während des Optimierungsprozesses treten unvermittelt äußerst unterschiedliche Ansichten zutage, wie die Zukunft des Betriebs aussehen soll. Der Betriebsleiter möchte die Kapazitäten des Stalls vergrößern, seine Ehefrau möchte die Stallgröße beibehalten und stattdessen die Qualität erhöhen. Der Konflikt ist da.

Dafür ist ein gewisses Maß an persönlicher Weiterentwicklung erforderlich. Die zweite Interpretationsmöglichkeit ist eher verschlossen und beinhaltet eine persönliche Bewertung und Abwertung der Position der anderen Partei. Dies führt zu einer sehr starken Begrenzung für das Finden neuer kreativer Lösungen – im geschilderten Fall für die Weiterentwicklung des Betriebs. Ist der Konflikt in diesem Stadium in die letztgenannte Richtung verlaufen, sind die Fronten schnell verhärtet und eine Einigung ist nur schwer möglich.

Wie beeinflussen Erwartungen, Interpretationen und Werte einen Konflikt?

Wie schon gesagt sind Erwartungen und Interpretationen entscheidende Faktoren in einem Konflikt. Welche Erwartungen in einer Situation mitspielen, ob sie absurd, realistisch überzogen, angemessen oder variabel sind, hängt von jedem selbst ab. Erwartungen entstehen aufgrund der eigenen Lebensgeschichte, den daraus erworbenen Einstellungen und der persönlichen Werte. Zum Beispiel ist die Erwartungshaltung „Wenn ich etwas sage, erwarte ich, dass es von allen direkt befolgt wird“ eine recht hohe mit wenig Spielraum für



Nüchtern betrachtet haben der Betriebsleiter und seine Ehefrau unterschiedliche Vorstellungen in Bezug auf die Weiterentwicklung des Betriebs. Der Konflikt ist in folgendem Stadium: Die Erwartungen des Betriebsleiters und die Erwartungen seiner Frau wurden kommuniziert. Nun befinden sich die beiden im Stadium der Interpretation. Der Betriebsleiter könnte den Konflikt folgendermaßen interpretieren: „Wir haben gerade sehr unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der Weiterentwicklung des Betriebs. Lass uns schauen, ob und wie wir eine Lösung finden, die für uns beide passend ist.“ Weiter könnte er denken: „Ich betrachte meine Gedanken genauer, warum ich unbedingt vergrößern will und welches Bedürfnis dahintersteckt.“ Eine völlig andere Richtung nimmt der Konflikt, wenn seine Interpretation der Bedürfnisse und Erwartungen lautet: „Immer werde ich eingeschränkt, meine Wünsche und Bedürfnisse müssen immer zurückstehen. Immer muss alles so laufen, wie meine Frau es will. Meine Wünsche haben keinen Raum.“ Die erste Interpretationsmöglichkeit ist offen und bietet Raum für Gespräche. Sie fördert die Kreativität und schafft Raum für die Entwicklung des Betriebs.

alle anderen Beteiligten. Sehr starre Vorstellungen und Denkweisen führen in Kombination mit hohen Erwartungshaltungen eher häufiger zu Konflikten. Es lohnt sich also, die eigenen Erwartungen und die dahinterliegenden Bedürfnisse zu reflektieren und sich darüber bewusst zu sein beziehungsweise zu werden. Ist man in der Lage, die eigenen Erwartungen und Bedürfnisse zu reflektieren, zu kommunizieren und gegebenenfalls anzupassen, bringt dies Entspannung in einen Konflikt.

Ähnlich verhält es sich mit den Interpretationen. Ist es die Turnierreiterin in dem eingangs beschriebenen Beispiel gewohnt, eher negativ zu interpretieren – denkt sie also „Ist ja klar, dass die Reitschule das Pferd ausgerechnet heute für den Unterricht nimmt, die interessiert sich für meine Turnierteilnahme sowieso kein bisschen!“ – befeuert das den Konflikt und lässt die Situation explosiv werden. Im Gegensatz dazu würde eine Interpretation der Reitschulmitarbeiterin wie „Diesmal waren die Absprachen anscheinend nicht optimal, wie können wir dafür sorgen, dass beim nächsten Mal nicht wieder eine Doppelbelegung auftritt?“ den Konflikt entspannen. Durch eine solche Interpretation wird

das potenziell explosive Gemisch deutlich entschärft, selbst wenn die andere Partei den Konflikt negativ interpretiert. Für einen milderen Verlauf eines Konflikts kann es also reichen, wenn sich eine der beiden Parteien in einem bewussten Umgang mit den eigenen Erwartungen und Interpretationen übt. Bei einer offenen Interpretation bleibt man bereit, der anderen Partei zuzuhören. Aus einer negativen Interpretation hingegen ergeben sich häufig Bewertungen und Anklagen, was die andere Partei schnell in eine Verteidigungshaltung bringt, worauf sie häufig ebenfalls mit Anklagen und Vorwürfen reagiert. Das erschwert die Lösungsfindung enorm.

Welchen Einfluss haben die eigenen Werte auf eine Konfliktsituation?

Die eigenen Werte spielen bei einem Konflikt ebenfalls eine wichtige Rolle. Werte lassen sich nach Viktor Frankl als „allgemeine Leitlinien des persönlichen Handelns“ beschreiben. Die Verwirklichung der Werte vermittelt dem Einzelnen einen Sinn. Werte sind wichtig, von innen und tief. Sie sind ein persönlicher Kompass und liefern einen Orientierungsrahmen. Sich der eigenen Werte bewusst zu sein, ist ein hilfreiches Werkzeug beim Umgang mit Konflikten. Dem Beispiel der Reitschulmitarbeiterin liegt der Wert „Verlässlichkeit“ zugrunde. Dieser Wert ist ihr wichtig und bietet ihr einen Orientierungsrahmen. Nehmen wir an, sie hatte einem Reitschüler das Pferd, das sich auf dem Turnierplatz befindet, versprochen. Dieses Versprechen kann sie nicht einlösen und ihr persönlicher Wert wird verletzt. Sie erlebt sich selbst als unzuverlässig, weil sie das Zugesagte nicht einhalten kann. Wird die Verwirklichung der eigenen Werte unmöglich, gipfelt dies in nichts weniger als der scheinbaren Sinnlosigkeit des eigenen Handelns. Das nehmen viele Menschen nachvollziehbarer Weise nicht einfach hin – sie kämpfen für ihre Werte und sorgen dafür, dass ihnen ihr Handeln wieder sinnvoll erscheint. Dieser Kampf sorgt in einem Konflikt für zusätzliche Spannung, die bis zur Eskalation führen kann.

Sind sich Personen der eigenen Werte nicht bewusst, kann es passieren, dass sich streitende Parteien einen vehementen Schlagabtausch liefern. Der verletzte Wert erzeugt ein ungutes Gefühl. In der Regel versucht der Betroffene, dieses Gefühl loszuwerden. Im Fall der Reitschulmitarbeiterin besteht eine Möglichkeit darin, das Pferd doch noch für die Reitstunde zu bekommen. Eine andere Variante ist, dass der Ärger über den verletzten Wert an den vermeintlichen Verursacher, also die Turnierreiterin, weitergegeben wird, wodurch ein Streit in der Stallgasse entsteht. Ein solches Aufeinandertreffen kann vor Kunden sehr unprofessionell wirken und dem Ansehen des Vereins oder des Betriebs schaden. Davon abgesehen ist nach dem Streitgespräch die Laune natürlich erst einmal im Keller.

Die Bewusstmachung und die Kenntnis der eigenen Werte ermöglichen einen souveränen Umgang mit Konflikten. Sind die eigenen Werte bekannt, ist es einfacher zu entscheiden, wann, wo und wie sie ausgelebt werden können. Außerdem erkennt man schneller, ob einer der Werte verletzt wurde. Wenn sich ein Gefühl von Ärger einstellt, fällt die Reflexion, woher der Ärger kommt, leichter. Stellt sich heraus, dass ein persönlicher Wert verletzt wurde, ist es einfacher, Möglichkeiten zu finden, die Situation zu verändern. Manchmal gelingt es, Wege zu finden, manchmal nicht, aber auch dann ist es sehr hilfreich zu wissen: „Mir fällt es schwer, die Situation zu akzeptieren, weil mein Wert XY verletzt wurde.“ Mit diesem Wissen gelingen die Akzeptanz und die Gelassenheit in der Situation wesentlich besser.

Was hat das Ganze mit Coaching zu tun und wie kann Coaching dabei helfen, eine Konfliktsituation zu entschärfen?

Im Coaching betrachten wir Konfliktsituationen genauer. Wir schauen auf die eigenen Wünsche und Vorstellungen, die am Konflikt beteiligt sind. Wir blicken auch auf unsere eigenen Erwartungen, mit denen wir in einen Konflikt gezogen sind, und auf die Interpretationen, die wir vorgenommen haben. Daraus können wir Rückschlüsse auf die zugrundeliegenden Bedürfnisse ziehen. Da die Faktoren Erwartungen und Interpretationen, wie ich vorher erklärt habe, variabel sind, lohnt es sich, einen Blick darauf zu werfen, ob es guttun würde, diese Variablen zu verändern, um mit dem nächsten Konflikt souveräner umgehen zu können.

Im Vorgespräch hast du das Thema Generationswechsel angesprochen. Warum kommt es gerade dabei häufig zu Konflikten?

Beim begleitenden Coaching in Nachfolgeprozessen auf Pferdebetrieben nehmen wir uns viel Zeit, die Belange und Bedürfnisse aller Beteiligten zu würdigen und zu berücksichtigen, da hier die Vorstellungen von Generationen aufeinandertreffen, die teils deutlich auseinanderliegen. Gleichzeitig sind in diesen Situationen ein fairer Umgang und eine Lösung, mit der alle Parteien leben können, besonders wichtig. Deshalb führen wir zunächst Einzelgespräche, in denen sich jeder seine Sorgen von der Seele reden und die eigene Leistung würdigen kann und in denen mögliche Perspektiven erarbeitet werden können. Danach arbeiten wir im großen Team oder auch in kleineren Einzelteams, um gemeinsame Lösungen zu finden, Zielvisionen für den Betrieb zu entwerfen und den Familienzusammenhalt zu stärken.

Vielen Dank Rebekka!

Wie so oft ist eine klare, offene Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg. Professionelle Coachings können dabei helfen, sich seines eigenen Mindsets – der eigenen Denkweise – und dessen Wirkung auf andere bewusst zu werden. Dies ist ein wichtiger Punkt bei der Auflösung und Vermeidung von Konfliktsituationen. 🐾

DAS INTERVIEW FÜHRTE RAMONA BRAUN ///



Harms Pferdeprofis

Die Betriebsberatung **Harms | Pferdeprofis gut beraten** setzt bei Gründungs- und Betriebsberatungen unterstützend Mindset Coachings ein. Dafür hat sich **Rebekka Harms** als Systemischer Coach (INeKO) auf Gründer und Betriebsleiter der Pferdebranche spezialisiert. Rebekka Harms Mindset Coach
Qualifikationen: Dipl.-Sportwissenschaftlerin, Systemischer Coach | INeKO Institut an der Universität zu Köln, Trainerin C-Basis sport Reiten
www.harms-pferdeprofis.de
Tel.: 02238/456 3910