

Regina Mahlmann

Konflikte souverän managen

Konzepte, Maßnahmen,
Voraussetzungen



BELTZ

Leseprobe aus: Mahlmann, Konflikte souverän managen, ISBN 978-3-407-36598-9
© 2016 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36598-9>

Vorbemerkung

Heutzutage vergeht kaum ein Tag, an dem nicht über »Arbeit 4.0«, »Industrie 4.0«, »Internet der Dinge« oder »digitale Transformation« geschrieben wird. In einem Aufsatz frage ich selbst danach, was das für Führung und Leadership bedeutet. Denn dem einen oder anderen, der sich Gedanken über Unternehmensführung macht, dämmert das Ende von Führung von Menschen durch Menschen.

Literaturtipp



Wer sich mit diesem Thema intensiver auseinandersetzen möchte, dem empfehle ich folgende Artikel oder Bücher:

- Friedemann Bieber und Katharina Laszlo: Was hilft der kluge Kopf in der viel klügeren Welt? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.06.2015, S. N4
- Gebhardt, Birgit: Algorithmen statt Wissensarbeiter? Das Sonntagsgespräch. Buchmarkt, 15.02.2015, <http://www.buchmarkt.de/content/61427-das-sonntagsgespraech.htm>
- Christoph Hütten, Bernhard Pellens und Maximilian Rowoldt: Ersetzt Big Data auch die Führungskräfte? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27.04.2015, S. 16
- Regina Mahlmann: Serious Games als Lernmedium in der Ausbildung – Chancen und Grenzen. In: Ausbilder-Handbuch, 166. Erg.-Lfg. Februar 2015, S. 16 f.
- Andreas Menn: Genies vom Fließband. In: WirtschaftsWoche, 05.01.2015, S. 56–62

Auch betriebliche Lernwelten werden zunehmend digital und mobil basiert, begonnen bei E-Learning über mobiles Lernen via Micro-Learning, Blended-Learning, Gaming und Gamification sowie ortsunabhängige Lehr-Lern-Module wie beispielsweise Onlinekurse, MOOC und ähnliche Offerten. Allmählich bangen Coaches und Trainer um ihre Relevanz und stehen unter Legitimationsdruck. Coaches, weil es längst Beratungs- und Therapieapplikationen (Apps) – verflochten mit Social-Community-Feedbacks und Expertengespräch – gibt; Trainer, weil nicht nur die bekannten informationstechnologisch unterlegten Lehr-Lern-Angebote zunehmen, sondern auch das

Peer-Learning via digitaler Vernetzung. So fragt etwa Karlheinz Schwuchow vom Center for International Management Studies der Hochschule Bremen: »Wer braucht schon einen Trainer?« (2015, S. 49–51).

Schaut man auf die rasante Entwicklung im Rahmen Künstlicher Intelligenz, lassen sich enorme Fortschritte in Bezug auf Wissen, Kognition, Denken, Schlussfolgern, Entscheiden feststellen. Das Ignorieren der Entwicklung im KI-Sektor, der sich mit Emotionaler Intelligenz, Empathie und Gefühlssensorik befasst, hilft keinesfalls weiter. Ein Blick auf Spielzeuge (Roboter, Puppen, Lernprogramme, Apps), die empathisch wirken, emotionale Regungen der Kinder aufnehmen und darauf reagieren, legt die Frage nahe: Wozu noch lernen, mit Konflikten umzugehen, wenn wir uns das in absehbarer Zeit abnehmen lassen können? Und zwar durch Programme und technische wie soziale Feedbacksysteme, die auf dem Feld der Selbstoptimierung gehandelt werden, wie etwa Angebote zur seelisch-geistig-leiblichen Gesundheit und ganzheitlichem Wohlbefinden – ein Pionier auf diesem Gebiet ist zum Beispiel Moodscope.

»Denken wird zur Dienstleistung, die Computer übernehmen«, schreibt Andreas Menn (2015, S. 56–62), da KI mit ihren künstlichen neuronalen Netzen Computer und Roboter baut, die »klüger sind als Menschen« und dank der Kooperation von Programmierern und Informatikern im Verbund mit Linguisten, Psychologen, Neurowissenschaftlern und Vertretern technischer Disziplinen dabei sind, auch die sogenannte Gefühls- und Beziehungsarbeit zu übernehmen.

Noch ist es nicht soweit. Noch – und sei es im Übergang – ist es nötig, dass Menschen Fertigkeiten beherrschen, die geeignet sind, Konflikte in einem konstruktiven Geist zu behandeln. Denn noch gibt es Felder, auf denen Menschen mit Menschen interagieren und daher Menschen in der Lage sein müssen, einen inneren Kosmos oder ein (laien-)psychologisches Theorierpertoire auszubilden, die geeignet sind, menschliche Eigenheiten in Fühlen, Denken, Verhalten zu antizipieren und darauf zu reagieren.

Vor diesem Hintergrund finden Sie, werte Lesende, in diesem Buch Ausführungen, die eng an der Thematik Konflikt entlanglaufen sowie Erörterungen, die zwar das Sujet im Blick haben, sich ihm indes in einem weiteren Bogen nähern.

Die ersten drei Buchteile sind der engen Umkreisung gewidmet: Sie klären den in diesem Buch verwendeten Begriff von Konflikt, beziehen ihn auf Souveränität, Performanz und Humor beziehungsweise Gelassenheit.

Darauf folgen Ausführungen, die mit skizzenhaft gezeichneten mehr oder weniger bekannten Modellen dem Fragekomplex nach Konfliktquellen, Dynamik, Analyse und Behandlung nachgehen und auf drei Konfliktkonstellationen bezogen werden: Person (interpersonal), Duo oder zur Dyade (interpersonell), Gruppe (sozial).

Daran schließen sich in den Teilen 4 und 5 Überlegungen und Hinweise an, die auf digital basierte Entwicklungen eingehen und fragen, was dies für Konfliktkompetenz und -performanz bedeutet, sowohl für Betroffene als auch für Fachleute, die in der Konfliktberatung und/oder Mediation tätig sind. Dieser Aspekt der Wirkung neuerer kultureller Usancen und Trends wird bis dato in Veröffentlichungen vernachlässigt, obgleich die Aus- und Einwirkungen maßgeblich sind. Unter anderem entscheiden sie maßgeblich mit darüber, welche Haltung Konflikten gegenüber typischerweise eingenommen wird, die ihrerseits Auswirkungen auf Konfliktkompetenz und -performanz hat. Erste Überlegungen widmen sich der Frage, welche Optionen für Konfliktpartner und vor allem für Weiterbildner im weitesten Sinn naheliegen, um Konflikte souverän und konstruktiv zu behandeln

Beginnen wir – wie angekündigt – konventionell.

Assoziationsübung zum Einstieg



Notieren Sie bitte sämtliche Bilder, Worte, bewegte und nicht bewegte Szenen, Töne, Gefühlregungen, die in Ihnen spontan erzeugt werden, wenn Sie die Frage hören: Was assoziieren, fühlen, imaginieren, denken Sie bei dem Begriff »Konflikt«? Sie können dazu ein Notizbuch nutzen oder direkt hier ins Buch schreiben.

Sortieren Sie anschließend Ihre Assoziationen, Imaginationen, Gefühle und Gedanken nach drei Kategorien:

- negative, ablehnende, bedrohliche Konnotation
- neutrale Konnotation
- positive, bejahende, hoffnungsfrohe Konnotation

Diese Assoziationsübung mit Ihren Notizen greifen wir später wieder im Kapitel »Grundhaltung, Deutung, Verhalten« (s. S. 36) auf. Sie legen sich am besten Ihre Ausführungen auf Sicht und lassen diese Ihre Lektüre begleiten.



Ein in meiner Erfahrung sehr häufig vorkommender Konfliktanlass möge den Einstieg in das Thema vergegenwärtigen:

Führung und Konflikt

Drei Kollegen, alle Leiter von Sektoren innerhalb einer Abteilung, treffen sich freitags zum Mittagessen. Sie sitzen in ihrem Lieblingsrestaurant in einer ruhigen, etwas abgelegenen Ecke.

Dieses Meeting ist inzwischen ritualisiert und damit fester Bestandteil ihrer Zusammenarbeit. Es dient dazu, in Ruhe zu diskutieren, wie das Projekt läuft, an dem Mitarbeiter der drei mitwirken. Die drei Kollegen, selbst im Projekt aktiv, wechseln sich in der Führung des Teams je nach fachlichen Schwerpunkten der Projektphasen ab. In der auslaufenden Woche übte Milena die Führungsfunktion aus.

Milena seufzt schmunzelnd: »Uff, war das eine Woche! Bin froh, dass die rum ist!«

Andreas lacht: »Das kannst du wohl laut sagen! Und dabei waren es nicht einmal die fachlichen Dinge und der Termindruck, sondern die Stimmung unter den Leuten. Ich habe keine Ahnung, was mit der Gruppe los war. Zeitweise dachte ich, wir kommen gar nicht mehr zu Potte.«

Johannes grinst: »Stimmt. Besonders in der letzten Sitzung flogen die Fetzen. Welch ein Drunter und Drüber! Habt ihr auch bemerkt, wie der Hans ...«

Für einige Minuten entspinnt sich ein lustiges Flachsen, Scherzen und Spötteln über einzelne Szenen in den Projektsitzungen. Dann steigt Johannes um, und es entspinnt sich folgende Diskussion:

Johannes: »Jetzt mal im Ernst: Milena, ich hatte echte Zweifel, ob du in der Moderation die Kurve und die beiden Streithammel in den Griff bekommen würdest. Was war denn mit den beiden los?«





Milena: »Du meinst Angela und Kim? – Ehrlich, ich weiß es nicht. Zwar fällt mir seit einigen Wochen auf, dass da irgendetwas zwischen den beiden brodelt, aber das sollen die allein schaffen.«

Johannes: »Du solltest dich darum unbedingt kümmern. Ich finde, die beiden werden zunehmend aggressiver. In dieser Woche haben sie immerhin zwei Meetings beinahe gesprengt!«

Milena: »Nana, sieh das mal nicht so schwarz! Ich habe es doch hingebogen. – Die fangen sich schon wieder!«

Andreas: »Hm, ich finde allerdings wie Johannes, du solltest das nicht auf die leichte Schulter nehmen, sondern dem nachgehen. Denn erstens haben die Streitereien auffallend zugenommen, und zweitens können wir es uns nicht leisten, durch solche Störungen Zeit zu verlieren. Du weißt, der Termin ist eng gesetzt.«

Milena: »Du meine Güte! Was habt ihr denn? Ihr dramatisiert das geradezu zu einer Katastrophe! – Ich habe absolut keine Zeit und auch keine Lust, Mütterchen zu spielen. Auf meinem Schreibtisch türmen sich Kundenanfragen; die Mitarbeitergespräche stehen an – und ich muss in der kommenden Woche auch noch die Projektleitung übernehmen. Ich bin wirklich zugestapelt mit Aufgaben – da kann ich mich nicht auch noch um die Eitelkeiten und Animositäten von Mitarbeitern zu kümmern! Sollen die doch ...«

Johannes unterbricht: »Milena, entschuldige bitte, aber da bin ganz anderer Meinung. Du bist als Chefin der beiden dafür verantwortlich, dass sie vernünftig mitarbeiten. Das tun sie aber seit ungefähr drei Wochen sichtlich immer weniger.«

Milena: »Ja, das stimmt. Das ist mir nicht entgangen. Trotzdem: Dass ihr mich jetzt rüffelt, finde ich unter aller Kanone. Ihr könntet doch auch den Mund aufmachen! Schließlich wechseln wir in der Projektleitung ab. Also seid ihr ebenso ...«

Andreas unterbricht: »Nein, nein, meine Liebe! Abwälzen gilt nicht! Das sind deine Mitarbeiter. Und die musst du führen!«

Milena, trotzig: »Sind wir nun ein Team oder nicht?! – Ich lasse mir von euch gern helfen. Mir macht das nämlich nichts aus, wenn ihr mir in einer Sitzung unter die Arme greift, in der die beiden mal wieder Unruhe stiften.«

Johannes: »Aber Milena, wie sieht das denn für die Mitarbeiter aus, wenn wir dir als Leitung eben diese praktisch wegnehmen?«

Milena: »Häh? Wie das aussieht? Das ist mir allerdings völlig wurscht! Steht die Zielerreichung im Vordergrund oder Imagepflege?!«

Andreas und Johannes spontan wie aus einem Munde: »Beides natürlich!«

Milena grinst höhnisch: »Soso, beides, ja? Selbstverständlich in derselben Priorität, nicht wahr? – So ein Quatsch! Ihr mit eurem Imponiergehabe! Typisch männliches Machoverhalten! – Übrigens, lieber Johannes, wenn ich deiner Erinnerung auf die Sprünge helfen darf: In der vorletzten Woche habe ich dir aus der Patsche geholfen, als die drei Streithähne aus euren Abteilungen den Hahnenkampf proben! Das war wohl keine Imageschädigung, wie?!«



Andreas: »Milena, lass uns bitte beim Thema bleiben! Ja, du hast dort beschwichtigend gewirkt; allerdings nicht, indem du Johannes die Leitung weggenommen hast. Außerdem waren damals Leute von ihm und von mir im Clinch. In deinem Fall sind es aber ausschließlich Mitarbeiter von dir. – Wirklich, Milena, du musst Angela und Kim in den Griff kriegen. Rede doch einmal in Ruhe mit den beiden.«

Milena: »Ich habe bereits vorhin gesagt, dass ich weder Zeit noch Lust habe, mich in deren Angelegenheiten einzumischen! – Außerdem benehmen sie sich vor allem in der Projektgruppe so unausstehlich. In der Abteilung weniger. Vielleicht spielen da auch gruppenspezifische Sachen eine Rolle? Damit wärd ihr zwei Hübschen wieder mit im Boot!«

Johannes: »Du willst nur kneifen! Warum wehrst du dich eigentlich so dagegen, dich mit den beiden zusammzusetzen?«

Andreas: »Stimmt genau: Das fällt richtig auf!«

Milena: »Was ist das denn jetzt?! Wollt ihr mich auf die Couch legen und Psychologen spielen, oder was?!«

Johannes und Andreas grinsen einander an und zucken mit den Schultern.

Milena: »Leuten, es reicht! – Was wollt ihr eigentlich von mir?! Erst mäkelst du an meiner Führung herum, dann bin ich allein Schuld an den Konflikten in der Gruppe, und zu guter letzt verwandle ich mich in eine Verrückte und bin ein Fall für die Therapie! Ihr seid wohl nicht ganz bei Trost! – Muss ich Blitzableiter für euren Ärger mit anderen Leuten spielen? – Ich lasse ich euch jetzt lieber allein und hoffe auf bessere Zeiten. Tschüss. Und nach dem Wochenende sieht die Welt am Montag bestimmt wieder heiterer aus!«

Diese drei Kollegen haben gute Aussichten, in der kommenden Woche den gemeinsamen Faden der Zusammenarbeit weiterzuspinnen. Ihre Beziehung ist stabil genug und hält Dissenz aus. Aus Beobachtersicht werden sie auf zwei Ebenen diskutieren müssen, um das Konfliktäre zu klären:

- Die eine Ebene betrifft die unterschiedlichen Ansprüche, die mit der Vorgesetztenrolle und hier spezifisch: mit der Leitungsrolle in einem interdisziplinär besetzten Team im Konfliktfall verwoben sind. Offenkundig begreift Milena ihre Rolle und damit verknüpfte Pflichten gegenüber streitenden Mitarbeitern anders als ihre Kollegen, mit denen und deren Mitarbeitern sie im Projekt kooperieren muss.
- Die zweite Ebene betrifft den Konflikt zwischen den Kontrahenten in Milenas Abteilung. In diesem Kontext ist Milena als Leiterin gefragt.

Häufig wird angemerkt, dass eine stabile Beziehungsebene ein Garant dafür ist, einen Konflikt konstruktiv zu handhaben. Doch Vorsicht ist geboten, diese Aussage zu verallgemeinern und fast als konditionale Regel aufzustellen: »Wenn die Beziehung stimmt, können Leute immer eine gute Lösung finden.«

Zu der Vorsicht mahnt ein Beziehungsmuster, das im folgenden Beispiel manifest wird. Es entstammt einer Beratungssituation im Couple-Coaching und kann mit Fokus auf das zugrunde liegende Muster leicht auf interpersonelle Konflikte unter Kollegen übertragen werden.

Konflikt und Kommunikation



Das Paar bezeichnet sich als »eigentlich sehr glücklich«. Beide unterstreichen, dass sie »eine sehr kommunikative Beziehung« pflegen. Beim Umkreisen der Problematik, die sie mithilfe der Beraterin lösen möchten, hört diese unter anderem die folgenden Sätze:

Katharina: »Naja, warum ich den Konflikt, den ich sehe, nicht angesprochen habe – das liegt vor allem daran, dass ich Jan damit nicht belasten wollte. Und außerdem reagiert er in solchen Situationen meistens mit Schweigen, Rückzug oder genau das Gegenteil: Er schlägt sofort eine Lösung vor, die wir dann stante pede umsetzen sollten. Also dachte ich, ich würde das allein schaffen ...«

Jan: »Das ist es eben: Katharina meint immer, mich schonen zu sollen. Klar, das stimmt schon, ich bin nicht gerade der große Kommunikator, wenn es um Konflikte geht. Die will ich schnell geregelt und vom Tisch haben. Und manchmal, da wundere ich mich schon, was sie für einen Konflikt hält und wenn sie auf einem Punkt herumreitet und gar nicht mehr aufhört ...«

Werte Leserinnen und Leser, unschwer erkennen Sie, dass es hier gerade die von Zuneigung getragene Beziehung ist, die Konflikte sowohl hervorruft als auch das Ansprechen und damit das konstruktive Umgehen mit konfliktuellen Inhalten erheblich erschwert. Solange die Beziehung Spannungen aushält und ein kontroverses Gespräch zulässt, hilft die Qualität der Beziehung, deren Fundament Zuneigung ist, zweifellos. Doch können beide: Beziehung und Zuneigung beschädigt werden, etwa, wenn sich zu viel Unausgesprochenes angesammelt hat. In diesem Stadium der Eskalation (Eskalationsmodell) wird es schwieriger, sich konstruktiv zu streiten.

Oder denken Sie an Teams, in denen mehr dem »Friede-Freude-Eierkuchen« gehuldigt wird, also alles daran gesetzt wird, dass es harmonisch im

Sinn von konfliktfrei zugeht. Das kann nur auf Kosten von Aussprache und mit Verdrängen, Überspielen, Trivialisieren von Konflikthafem funktionieren. Die Quittung kommt früher oder später; denn wo Rabattmarken in ein Heft geklebt werden, werden diese auch eingelöst werden.

Ferner: Gerade wenn die Beziehungsebene mindestens fragil ist, kann die mit dieser Qualität einhergehende Distanz die Akteure dazu ermutigen, direkt und offen, ohne beschwichtigende Formeln und psychotherapeutische Weichmacher miteinander zu reden und zu streiten. Vermutlich macht jeder Mensch die Erfahrung, dass einer solchen, oft als hart (und später: erleichternden, lösenden, befreienden) empfundenen Auseinandersetzung die Qualität der Beziehung wächst, Respekt und Vertrauen genährt werden. Häufig ist dann als Fazit zu hören: »Das ist gar kein schlechter Kerl.« Oder: »Die ist cleverer als gedacht!«

Fazit: Eine stabile Beziehungsebene kann, muss aber nicht helfen, Konflikte offen anzusprechen und aufbauend zu lösen.

Die Ausführungen in den folgenden drei Kapiteln sollen dazu beitragen, den Konfliktbegriff und das Konflikterleben, Konfliktquellen und -anlässe, Konfliktodynamik und -eskalation besser zu verstehen, um Strategien anwenden zu können, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, eine zufriedenstellende und tragfähige »Lösung« zu finden. Den Skizzen psychologischer Theorien, Konzepte und Modelle sind Ausführungen zu zwei personalen Aspekten vorangestellt, die – analog der Färbung eines Brillenglases – zeigen, dass alle Konfliktbeteiligten und auch das Ergebnis der Konfliktbehandlung maßgeblich abhängen von zwei personalen Komponenten: Souveränität und Humor.

Nach den Darstellungen zu Theorien, Modellen, Strategien folgen Erörterungen, die Angehörige bestimmter sozialkultureller – heute muss man wohl präzisieren: informationstechnologisch multimedial affiner – Milieus in den Blick nehmen. Maßgeblich durch Angehörige der Generation Y und absehbar der nachfolgenden Generation Game oder Z hat sich eine neue Qualität emotionaler Empfindlichkeit verbreitet. Im Beraterjargon erscheint sie in Begriffen wie »gerechtes Sprechen« und »wertschätzende Haltung« und findet sich in der Alltagssprache als Forderung wieder. Diese gewachsene Sensibilität und damit verbundene Ansprüche an Konfliktkommunikation

werden ebenfalls zur Sprache kommen: im Kapitel »Neuere Realitäten und Sensibilitäten«.

Schließlich wird zu skizzieren sein, welche besonderen Herausforderungen Personen aus Beratung und Weiterbildung zu vergegenwärtigen haben, wenn sie dazu beitragen möchten, konstruktive Konfliktbehandlung zu praktizieren und zu lehren. Damit befasst sich das fünfte Kapitel.

Vorklärungen

- **Der Konfliktbegriff**
- **Konfliktfähigkeit und Konfliktperformanz**
- **Grundhaltung, Deutung, Verhalten**
- **Nützlichkeit von Konflikten**
- **Konflikt- und Kritikperformanz**
- **Konflikt, Souveränität und Humor**