

Ein Streit muss nichts Negatives sein

Manche Chefs glauben, sie hätten versagt, wenn in ihrem Team ein Konflikt auftritt. Doch Reibungen können bereichernd sein

VON PHILIPP SCHNEIDER

WENN ES im beruflichen Umfeld zu Konflikten kommt, stehen meistens Machtfragen im Zentrum. Zwei wollen die gleiche Stelle, das gleiche Büro oder den gleichen Projektplatz. Die entscheidende Frage ist: Wird der Konflikt unter den Tisch gewischt, wird er ausbalanciert oder wird er eskalierend ausgetragen?

Wir haben festgestellt, dass in den meisten Firmen niemand einräumen will, dass es Konflikte gibt, obwohl der Wettbewerb sichtlich zunimmt und ein Gerangel um Stellen und



Philipp Schneider ist Berater und Buchautor und lebt in Prêles/BE. Mit Beatrice Conrad und Bernhard Jacob hat er das Buch *Konflikt-Transformation* verfasst (Junfermann, 140 Seiten, Fr. 30.80). Dieser Text ist ein Auszug aus einem Interview von Mathias Morgenthaler in *Der Bund*. Siehe auch www.konflikte.org

Projekte unvermeidlich ist. Weil dies niemand zum Thema macht, verschlechtert sich das Klima, steigen die Absenkezeiten und Fluktuationen und häufen sich Formen der Arbeitsverweigerung und psychosomatischen Erkrankungen.

Offenbar sind nicht nur viele Chefs hilflos im Umgang mit Kon-

So mancher Streit dreht sich bloss am Rande um Sachfragen.

flikten – die meisten Menschen betrachten Konflikte als etwas ausschliesslich Negatives, obwohl sie wie ein Gewitter auch eine reinigende Wirkung haben können. Entsprechend glauben viele Manager, sie hätten versagt, wenn es in ihrem Team zu einem Konflikt kommt. Die Folge ist, dass sie ihn unter den Tisch wischen oder ihn mittels Machtwort schnell lösen wollen.

UNSER ANSATZ IST: Es gibt nun einmal Unterschiede auf der Welt: Kann man damit umgehen, sind sie eine Bereicherung, ist man damit überfordert, können sie schnell einmal zu unschönem Streit führen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang zu wissen, dass der Streit meist sehr wenig mit den Sachfragen zu tun hat, die als Grund vorgeschoben

werden. Oscar Wilde hat den weisen Satz geprägt: „Tatsachen haben keine Bedeutung.“ Dies trifft speziell auf Konflikte zu. In Konfliktsituationen betreffen bloss 10 bis 30 Prozent die Sachebene, der Rest spielt sich auf der emotionalen und kulturellen Ebene ab. Über diese mag aber kaum jemand sprechen. Wer emotional Mühe hat mit seinem Chef, sucht fleissig sachliche Punkte, die er ihm zum Vorwurf machen kann.

Ich bin nicht der Meinung, dass Konfliktparteien in der Regel unfähig sind, ohne externe Hilfe einen Ausweg zu finden. Wir wollen ja unter anderem mit unserem Buch die Leute dazu befähigen, ihre Rolle selber zu reflektieren. Es gibt aber schon einen Punkt, wo die Beteiligten nicht mehr weiter kommen, weil beide Seiten auf „Entweder-Oder“ geschaltet haben. Das ist jenes Stadium, wo es nur noch Gewalt und Konfrontation gibt, wo alle Aussenstehenden zu Verbündeten oder Feinden werden.

Solche Auseinandersetzungen enden dann vor dem Richter, der von Amtes wegen im Entweder-oder-Schema verharrt und Recht spricht oder es gibt im Streit nur noch Verlierer. Die Konfliktparteien schwanken in diesen Situationen zwischen dem Wunsch, Recht zu erhalten, und der Angst vor dem Gesichtsverlust.

Von der Verhaltensforschung bei den Affen weiss man, dass z.B. die Schimpansen ein ähnliches Konfliktverhalten wie die Menschen zeigen, andere jedoch ein Verhalten an den Tag legen, das beiden Parteien einen Rückzug ohne Gesichtsverlust ermöglicht. Bei den Menschen ist das meistens dann möglich, wenn man frühzeitig einfache Spielregeln für den Konflikt vereinbart hat und ein Ausstieg gelingt, bevor zu viel Geschirr zerschlagen ist. In zahlreichen Fällen ist es dann möglich, die Entweder-Oder-Schiene zu verlassen und eine Sowohl-als-auch-Lösung zu finden, die beiden Seiten Vorteile bringt.

IN EINER Firma gab es beispielsweise immer wieder Schwierigkeiten, weil einer der Mitarbeiter zunehmend zum Störefriede wurde und viele Arbeitsprozesse beeinträchtigte. Bei genauerer Betrachtung stellte sich heraus, dass der Betreffende zwar einen schwierigen Charakter hatte, den Finger aber regelmässig auf wunde Punkte im Betrieb hielt. Schliesslich einigte man sich darauf, ihm offiziell den Status eines Querdenkers zuzuschreiben, gleichzeitig aber genaue Spielregeln für seine Interventionen aufzustellen.

Das Beispiel zeigt, dass Unterschiede nicht nur eine Bedrohung, sondern auch eine Ressource sein können. Alltäglicher ist aber leider, dass zwei Streithähne in Begleitung von dicke Aktenkoffer schleppenden Anwälten kommen und wollen, dass ihr Konflikt so zu lösen sei. Hier hilft oft nur eine Überraschungstaktik. So habe ich in einem solchen Fall die Anwesenden mit der Frage überrumpelt: „Haben Sie die Akten im Doppel? Sind Sie einverstanden, mir diese auszuhändigen, damit ich sie vernichten kann?“

Nach einem ersten Schock und kurzer Bedenkzeit erklärten sich die beiden Kontrahenten einverstanden. Von diesem Moment an war klar, dass wir nicht länger über Dokumente reden mussten. Nachdem die Anwälte weggeschickt worden waren, fragte ich: „Was müsste passieren, damit Sie aus dem Konflikt aussteigen könnten?“

Die Antwort lautete alles in allem: „Der andere muss einsehen und akzeptieren, dass sein Verhalten verletzend, beleidigend, entwertend war. Eine Entschuldigung wäre schön.“ Obwohl es bei diesem Streit um Millionen von Franken ging, stand nicht die Sachfrage (hier das Geld), sondern die emotionale Verletzung zwischen ihnen.

UNPOLITISCH?

Die grösste Strafe für alle jene, die sich nicht mit Politik beschäftigen, besteht darin, dass sie von Leuten regiert werden, die sich für Politik interessieren.

ARNOLD TOYNBEE, britischer Historiker (1889-1996)