

Worin uns Schimpansen punkto Konfliktbewältigung überlegen sind

Mit steigender Wettbewerbsintensität häufen sich in den Firmen auch die Konfliktsituationen. Der Berater und Buchautor Philipp Schneider erläutert, warum Chefs bei Konflikten gerne wegsehen, weshalb meist über Fakten gestritten wird, obwohl es um Emotionen geht, und wie man Konflikte, die zu eskalieren drohen, entschärfen kann.*

INTERVIEW:
MATHIAS MORGENTHALER

Herr Schneider, Sie haben ein Buch zum Thema Konfliktlösung mitverfasst. Die Vernissage fand kürzlich im Affenhaus des Basler Zoos statt. Was wollten Sie damit ausdrücken?

PHILIPP SCHNEIDER: (Lacht.) Als Mensch kann man von Affen nichts und gleichzeitig sehr viel lernen. Wir fanden es spannend, dass die Schimpansen vieles sehr ähnlich angehen wie wir. Wenn man ihnen ein Weilchen zuschaut, sieht man in aller Deutlichkeit: Konflikte gehören zum Alltag. Es kommt immer wieder vor, dass ein anderer dasselbe will wie ich. Diese Form

von Konflikt lässt sich nicht lösen, sondern bloss austragen. Die Strategien sind leider bei Schimpansen und Menschen die gleichen: Es beginnt mit der Ausgrenzung, wird zu Mobbing und kann bis zum Mord führen.

Welches sind im beruflichen Umfeld die häufigsten Konfliktursachen?

Meistens stehen 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 es kalierend 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 Projekte unvermeidlich ist. Weil dies niemand zum Thema macht, verschlechtert sich das Klima, steigen die Absenzzeiten und Fluktuationsraten und häufen sich Formen der Arbeitsverweigerung und psychosomatischen Erkrankungen.

Offenbar sind viele Chefs hilflos im Umgang mit Konflikten.

Ja, die meisten Menschen betrachten Konflikte als etwas aus-



Philipp Schneider: «Viele Chefs wischen Konflikte aus Hilflosigkeit unter den Tisch.»

schliesslich Negatives, obwohl sie auch eine reinigende Wirkung haben können wie ein Gewitter. 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, also muss es zu Reibun-

gen kommen. Das ist in erster Linie eine grosse Bereicherung.

Eine Bereicherung, die im konkreten Fall aber schnell einmal zu unschönem Streit führt...

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.

Sind Sie der Meinung, dass Konfliktparteien in der Regel unfähig sind, ohne externe Hilfe einen Ausweg zu finden?

Nein, wir wollen ja unter anderem mit unserem Buch die Leute dazu befähigen, ihre Rolle selber zu reflektieren. Es gibt allerdings 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. Normalerweise enden solche Auseinandersetzungen vor dem Richter, der dann von Amtes wegen im Entweder-oder-Schema verharrt und Recht spricht. Die Konfliktparteien schwanken zwischen dem Wunsch, Recht zu erhalten, und der Angst vor dem Gesichtsverlust. Das ist das Erstaunliche: Affen können ein Verhalten an den Tag legen, das beiden Parteien einen Rückzug ohne Gesichtsverlust ermöglicht. Bei den Menschen ist das eher die Ausnahme.

Wie wäre es möglich?

Wenn es gelingt, frühzeitig einfache Spielregeln für den Konflikt zu vereinbaren und dann den eigentlichen Motiven auf den Grund zu kommen, bevor zu viel Geschirr verschlagen ist. In vielen Fällen ist es dann möglich, die Entweder-Oder-Schiene zu verlassen und eine Sowohl-als-auch-Lösung zu finden, die für beide Seiten Vorteile bringt. In einer Firma gab es beispielsweise immer wieder Schwierigkeiten, weil einer der Mitarbeiter zunehmend zum Störefriede wurde und viele Arbeitsprozesse störte. Bei genauerer Betrachtung stellte sich heraus, dass der Betreffende zwar einen schwierigen Charakter hatte, seinen Finger aber regelmässig aufwunde 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.

Der Fall scheint aber nicht ganz alltäglich zu sein.

Nein, alltäglicher ist wohl, dass zwei Streithähne in Begleitung von dicke Aktenkoffer schleppenden Anwälten zu mir kommen und mich bitten, doch bitte ihren Konflikt zu lösen. Meine erste Frage war in diesem Fall: «Haben Sie die Akten im Doppel? Sind Sie einverstanden, mir diese auszuhändigen, damit ich sie verbrennen 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 sie die Anwälte weggeschickt hatten, fragte ich: «Was müsste passieren, damit Sie aus dem Konflikt aussteigen könnten?» Die Antwort lautete alles in allem: «Der andere müsste sich entschuldigen.» Obwohl es bei diesem Streit um Millionen von Franken ging, stand nicht das Geld, sondern die emotionale Verletzung zwischen ihnen.

Information und Kontakt
Tel. 032 315 1993 oder
www.konflikte.org

***Das aktuelle Buch:**
Beatrice Conrad, Bernhard Jacob, Philipp Schneider: Konflikt-Transformation. Ein Praxis-Modell. 140 S. Fr. 30.80.