

Leadership

Konflikt – Sprungbrett zu mehr Erfolg

Emotionalität sei zu vermeiden, heisst es. Gefühle sind jedoch da, sie werden einfach nur unterdrückt! Was wir wirklich vermeiden sollten, ist die «Faust im Sack». Denn die führt unweigerlich zu unterschwelligen Brandherden.



Stolpersteine können zu Sprungbrettern zu mehr Zufriedenheit werden.

Bild: nopyyviva – Fotolia.com

VON MONICA CAMUGLIA*

«Die Faust im Sack» oder «die Wut hinunterschlucken» sind Redewendungen für schwierige und wichtige Situationen in denen wir nicht für uns selbst einstehen. Das tun wir in der Regel dann, wenn wir Angst haben, etwas zu verlieren. Wir möchten unseren guten Ruf oder die Sympathie des anderen nicht aufs Spiel setzen und passen uns an. Allgemein geläufig wird dies als soziale Kompetenz bezeichnet, was auch nicht grundlegend falsch ist. Aber aufgepasst, es könnte eine Falle sein. Oft merken wir nicht, dass sich in unserem geheimnisvollen Innenleben ein kleiner Knoten verbunden mit Affekten bildet, der sich unmerklich destruktiv einmischt, wenn wir in eine ähnliche Situation geraten.

Konflikte haben biologische Ursachen.

Mögliche Konsequenzen der «Faust im Sack» sind Blockaden in zwischenmenschlichen Beziehungen und mehr oder weniger verschwiegene Vorurteile gegenüber Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten. Daraus resultierend spriessen Phänomene wie endlose Palaver um den heissen Brei, Ineffizienz in Prozessen, Einbussen in den Leistungen, unmotivierte Stimmungen und letztlich oft lästige Stresssymptome aller Schattierungen bei einigen Konfliktbeteiligten. Der Versuch, den Konflikt sachlich zu beseitigen, kann scheitern,

weil der sachliche Konflikt aus einer interpersonalem Konstellation heraus unvermeidlich entsteht. Dies wiederum führt dazu, dass es an einem anderen Ort anfängt zu brennen, kaum haben Sie einen Brandherd gelöscht. Deshalb sollten die interpersonalem Ursachen eines Konfliktes in das Scheinwerferlicht gerückt werden. Denn sie entstehen aufgrund unserer biologischen Voraussetzungen, sind unvermeidbar und wiederholen sich so lange, bis wir die Mechanismen verstehen.

Natürliche Mechanismen als Konflikttherd.

Wir unterscheiden im Sinne der Einfachheit zwischen Konflikten mit sachlichem Hintergrund und interpersonalem Ursprung. Das Zweite nennen wir interpersonalem Dynamik. Real fließen die beiden Aspekte zusammen. Sie sind oft so verschmolzen, dass sie auf den ersten Blick untrennbar sind. Für die interpersonalem Dynamiken genügen die biologischen Voraussetzungen, die unweigerlich zu natürlichen konstruktiven oder auch destruktiven Mechanismen führen. Im zweiten Falle entsteht der Konflikt. Der Schweizer Psychoanalytiker Carl Gustav Jung verdeutlichte dies mit seinem Modell der Typologie. Er stellte 1920 seine empirischen Studien dazu erstmals vor. Während seine Typologie basierend auf drei polarisierenden Achsen (extravertiert/introvertiert, intuie-

ren/empfinden, denken/fühlen) zuerst primär in der analytischen Psychologie angewendet wurde, wird sie seit anfangs 21. Jahrhundert auch für Teamentwicklung, Leadership-Training und Coaching weitläufig und wirkungsvoll eingesetzt. Seine Typologie fehlt in kaum einem strategisch ausgelegten Leadership-Programm. Die Grundeinstellungen Extraversion und Introversion (1), die individuelle Art und Weise, wie wir die Welt wahrnehmen (2), und die Art und Weise, wie wir Daten verarbeiten und Entscheidungen treffen (3), bieten weit ausreichend Grundlagen für Unterschiedlichkeit, Missverständnisse und daraus führende Konflikte. Aber gerade in der Unterschiedlichkeit liegt auch viel Potenzial. Der offene und respektvolle Umgang mit Unterschieden und Polaritäten führt unweigerlich zu umfassenderen Antworten auf Fragen und ganzheitlicheren Lösungen von Aufgaben und Problemen. Denn mit Garantie ist der gegenüberliegende Typus (das Gegenteil von jemandem) derjenige, der wesentliche Aspekte hineinbringt, die bei der einseitigen Beurteilung des Sachverhaltes fehlen.

Polarität als Herausforderung.

In jeder dieser drei Achsen gibt es ein Polaritätsprinzip, das heisst eine Gegensätzlichkeit. Und gerade diese Gegensätzlichkeit ist es, die naturgemäss zu



MONICA CAMUGLIA
ist Systemischer
Coach und Trainerin
in Zürich.
www.contradanza.ch

Spannungen zwischen den verschiedenen Vertretern führt. Zu behaupten, dass wir nur das eine oder andere sind oder dass wir nur dieses oder jenes Verhalten an uns kennen, wäre fatal. Wir können die Komplexität einer Psyche nicht auf drei Achsen reduzieren und unser Verhalten hat viele Facetten. Und doch erkannte Jung, dass «Mensch», basierend auf diesen drei individuellen Achsen, erkennbare Muster und Gewohnheiten zeigt, die andere mögliche Muster und Gewohnheiten zurückstellen, vergleichbar mit den bevorzugten Hemden oder Blusen im Schrank. Selbst wenn das Angebot variiert und vielfältig ist, so hat man meist doch eine Präferenz. Deshalb reden wir auch von einem präferierten Verhalten, das nicht ausschliesst, dass es nicht auch einmal anders sein könnte.

Vereinfacht gesagt. Zu Beginn eines Prozesses vom Input (Wahrnehmung) zum Output werden über unsere Sinne immer Daten aufgenommen, so ähnlich wie mit einer Multimedia-Kamera. Nur ein bestimmtes, individuelles Set dieser Daten schafft es ins Bewusstsein, die anderen verschwinden ins Unbewusste. Dann folgen die Validierung, der Vergleich mit früheren Erfahrungen und eine Logik, wobei die Reihenfolge je nach Typ variiert. Gefühle wie gut, schlecht, warm, kalt werden in diesem Kontext als rationale Daten

verstanden. Das mag für einige überraschend sein. Tatsache ist, dass ein ungutes Gefühl über etwas oder eine negative Haltung zu einer Sache ebenso harte Fakten sind wie eine Zahl in einer Bilanz. Und ausserdem, nicht alles, was sachlich richtig ist, ist auch für die Sache gut! So führen manche Statistiken zu Projekten, die von den Mitarbeitern nicht getragen werden und deshalb nicht wie gedacht umgesetzt werden können. Betrachten wir diese Prozesse durch die Brille von Jungs Funktionen, können wir leicht feststellen, wie die Typen sozusagen aufeinanderprallen. Und mit dieser Kenntnis haben wir die Möglichkeit, gezielte Veränderungen herbeizuführen. Und zuletzt braucht es die Gabe der Vorstellung und Voraussicht, um für alle Beteiligten eine Einigung herbei zu führen. Oft rate ich meinen Kunden, den Konflikt ohne Einbezug anderer Beteiligten zu lösen. Denn manchmal ist dieser Weg in der Tat effizienter und erfolgsversprechender. Denn wenn sich das eine Verhalten ändert, dann muss sich auch das andere verändern. Leider, oder aber auch zum Glück, gibt es für Konfliktlösung interpersonaler Art kein universelles Rezept, jedenfalls keines, das uns bezüglich Herz-Hirn sicher und fehlerlos navigieren könnte. Es kommt immer auf die Situation an. Hingegen verfügen wir alle über das Geschenk «gesunder Menschenverstand» und tief in uns gibt es ein inneres Streben nach Gleichgewicht. Dieses Streben, unterstützt durch Wissen und Erfahrung, wirkt oft tief und nachhaltig.

Belastende unbearbeitete Konflikte.

Eine Frage wird mir oft gestellt: Wer hat Mut und Zeit, Konflikte frühzeitig anzuschauen und anzugehen? Im Geheimen hoffen wir meist, dass sie sich ohne unser Zutun legen, was sie dann ja oberflächlich betrachtet manchmal auch tun. Die Wahrheit ist, dass ignorierte, ernste Konflikte schneller und höher wachsen, als wir das uns anfänglich vorstellen können. Ob ein Konflikt ernsthaft ist oder nicht, können wir allerdings erst beurteilen, wenn wir ihn identifiziert und betrachtet haben. Und das dauert in einer frühen Phase meist lediglich fünf bis zehn Minuten. Lassen

wir den Konflikt aber im Schatten zur Decke wachsen, braucht er ein X-Faches, um analysiert und geschlichtet zu werden. Meist bleibt selbst dann ein Funken Wut oder Enttäuschung zurück, der im Nu wieder reaktiviert werden kann. Unbearbeitete Konflikte arbeiten auf unterschiedliche Weise im Unterbewusstsein. Zum einen belasten sie das Nervensystem und generieren eine innere Spannung, welche sich langfristig gesundheitlich auswirken wird. Zum anderen beeinflussen sie andere Aktivitäten ungewollt. Wer kennt das nicht? Man reagiert auf jemanden unwirsch, weil man von einer anderen Sache bereits überhitzt war. Vermeintlich unsichtbar und ungefährlich, aber im Unterbewusstsein wirkt die «Faust im Sack» beinahe unmerklich destruktiv. Nicht selten führt ein ernsthafter Konflikt über kurz oder lang zu einer Kündigung, die wir unter Umständen bedauern.

Der Konflikt als Sprungbrett in eine neue Zeit.

Statt destruktive interpersonale Dynamiken im Anfangsstadium zu unterdrücken, sollten wir in der Lage sein, sie als Teil des Lebens, insbesondere der Interaktion zu akzeptieren und mit ihnen zielführend zu arbeiten. Konflikte tun weh, weil wir uns nicht verstanden oder nicht geschätzt fühlen, weil wir uns persönlich in Frage gestellt sehen oder weil wir uns benachteiligt vorkommen. Ein differenziertes Bewusstsein für die Unterschiedlichkeit der Individuen, erweitert durch Erfahrung und Wissen, und gesunder Menschenverstand sind ein starkes Paket, durch welches wir eine konstruktive Konfliktkultur im Team, in der Abteilung und in der Organisation entfalten können und damit der Kultur des Unternehmens einen zukunftsorientierten Anstrich geben. Und Jungs Beitrag zu diesem differenzierten Bewusstsein ist durch seine Typologie gegeben und allgemein zugänglich. Auf diese Weise lassen sich Konflikte im Keim fassen. So unangenehm sie manchmal sind, aus dieser Perspektive gesehen werden aus Stolpersteinen plötzlich Sprungbretter hin zu mehr persönlicher Zufriedenheit, hin zu mehr gemeinsamem Erfolg und hin zu neuzeitlichen, konfliktfähigen Firmenkulturen.