

P



Reinhard K. Sprenger

# MAGIE DES KONFLIKTS

Warum ihn jeder braucht und  
wie er uns weiterbringt

Pantheon

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und Data-Minings nach § 44 b UrhG ausdrücklich vor.  
Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

3. Auflage

Copyright © 2022 by Pantheon Verlag, München

Copyright © der Originalausgabe 2020 by DVA, München

in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,

Neumarkter Straße 28, 81673 München

[produktsicherheit@penguinrandomhouse.de](mailto:produktsicherheit@penguinrandomhouse.de)

(Vorstehende Angaben sind zugleich Pflichtinformationen nach GPSR)

Zeichnung: Peter Palm, Berlin

Umschlaggestaltung: Büro Jorge Schmidt, München

Umschlagabbildung: © Artem\_Graf/shutterstock

Typografie und Satz: DVA / Andrea Mogwitz

Druck und Bindung: CPI books GmbH

Printed in Germany

ISBN 978-3-570-55455-5

[www.pantheon-verlag.de](http://www.pantheon-verlag.de)

Für Wolfgang Hildesheimer, dessen gedankliche und sprachliche Pluralität mich einst anstiftete.  
Heute hätte er einem Buch möglicherweise diese Trigger-Warnung vorangestellt:

Ich möchte Sie warnen, dass Sie folgende Warnung vielleicht gar nicht lesen wollen: Dieses Buch könnte Ideen enthalten, die Sie vielleicht gar nicht lesen wollen.



# Inhalt

## Vorwort 12

### Teil 1 Klärungen 16

Konflikte sind Motoren des Lebens **21** Konflikte vitalisieren Unternehmen **23** Die Normalität des Konflikts **28** Individualisierung und kulturelle Unterschiede als Konfliktverstärker **31** Das »Was« und »Wie« des Konflikts **34** Es gibt nicht nur eine Vernunft **35** Alles Denken beginnt mit Konflikten **38** Das Gemeinsame im Trennenden finden **42** Zum Konflikt gehören zwei **46** Gemeinsame Zukunft oder flüchtige Begegnung? **48** Wann Sie in einen Konflikt einsteigen sollten. Und wann nicht. **51**

### Teil 2 Mehrdeutigkeiten 58

Konflikte entscheiden (I): Schwarz oder weiß? **67** Konflikte entscheiden (II): Denken Sie Grau! **72** Konflikte entscheiden (III): Kompromisse **80** Ambiguitätstoleranz – wie mit Mehrdeutigkeit umgehen? **83** Tolerieren **87** Balancieren **94** »UND« als Metakompetenz **99**

### **Teil 3 Psycho-soziale Konflikte 104**

Konflikt als Erwartungsdifferenz **108** Konfliktdämonisierung **109** Erwartungen und Unterscheidungen **119** Platons Kugelwesen **120** Wie der Verstand funktioniert und die Natur sich durchsetzt **123** Rechthaben **124** Luxus-Rechthaben: Wenn Sie kein Problem haben **131** Das Gewinner-Verlierer-Modell **132** Wahrheit behaupten heißt, einen Konflikt haben **136** Gefühl als Kalkül **142** Der Beginn des Konflikts: Unterscheiden und Abwerten **145** Dreierlei Erwartungen **149** Erwartungen – festhalten, fallenlassen oder verhandeln? **152** Fremde Erwartungen **155** Erwartungen und Enttäuschungen **159** Beziehung dominiert die Sache **162** Was sind Sie sich eigen-wert? **165** Der Kampf um Anerkennung **172** Spiele um Aufmerksamkeit **176** Selbstbegegnung **178** Carl Gustav Jung: Schatten – Eine Übung **180** Zulassen macht gelassen **186** Ich sah dich und erkannte mich **190** Ihr Weg in die Vollständigkeit – Lost and Found **193** Enneagramm – Die 9 Gesichter des Selbst **195** Das Ziel des Konflikts **199** Perspektivwechsel: Both sides now **201** Die ultimative Konfliktlösung **205** Konfliktgespräche führen (I): Der richtige Zeitpunkt **210** Konfliktgespräche führen (II): Rabattmarken fortwerfen **212** Konfliktgespräche führen (III): Klarheit und Klärung **215** Konfliktgespräche führen (IV): Die sieben Klärungen **218**

### **Teil 4 Systemisch-soziale Konflikte 234**

Menschen handeln immer sinnvoll **240** Ohne Vorteil kein Konflikt **242** Individualisierung struktureller Konflikte **248** Der Fall Thomas D. – Eine Übung **250** Unternehmen als Widerspruchsverarbeiter **252** Rollenkonflikte **258** Personalisierung struktureller Entscheidungen **263** Widerspruchsvernichtung – Sieg als Niederlage **266**



## **Teil 5 Führung 271**

Widerspruch einführen **273** Der blinde Fleck der Hierarchie **277**  
Was zählt? Ihr Verhalten im Konfliktfall! **281** Gute Störung:  
Mobilisierung **283** Konflikte im digitalen Zeitalter **284** Ger-  
many's next Superboss: der Konfliktkünstler **294** Urteilskraft –  
die Metakompetenz der Zukunft **298**

## **Zum Schluss: Wie gelingt das Gemeinsame? 303**

## **Anhang 307**

Ambivalenzen des Sozialen

## **Literaturverzeichnis 312**

»Das ist er! riefen die beiden Frauen mit einer Stimme und ergriffen den Zauderer. Für eine von ihnen hatte er sich bereits entschieden und nannte sie daher ›Die Lösung‹. Seitdem verfolgte ihn die andere und bedrohte ihn (...). Sie hieß folglich ›Das Problem‹. Aber Lösung und Problem gehörten zusammen wie Auge und Apfel, sie sollten *einunddieselbe* Frau für ihn sein. (Problem) forderte, daß er Lösung verlasse und sie wähle. Das hätte er tun können, denn Problem war für sich betrachtet anziehend genug. Aber wäre dann Lösung nicht zum Problem geworden? Wie sie beide vereinigen und er durch beide hindurch der Vereinigungsfaktor?«

*Botho Strauß*

»Den Satz des Widerspruchs zu vernichten ist vielleicht die höchste Aufgabe der höheren Logik.«

*Novalis*

»Deine Zauber binden wieder / was der Mode Schwert geteilt«

*Friedrich Schiller, »An die Freude« (Urtext)*

## Vorwort

»Magie des Konflikts« – seit Jahren gebe ich ein öffentliches Seminar mit diesem Titel. Oft wurde ich gefragt, wo man den Inhalt nachlesen könne. Nun, hier! Es schien mir dringlich, meine Praxiserfahrungen und Gedanken rund um Konflikte niederzuschreiben. Dies vor dem Hintergrund gesamtgesellschaftlicher Beunruhigung. Die allgemeine Gereiztheit nimmt zu, zivilisierende Filter brechen weg, der Zeitgeist verändert sich – oft Zeit minus Geist.

War im Kalten Krieg die Welt noch klar in Gut und Böse geteilt, so verlaufen die politischen und gesellschaftlichen Konfliktlinien jetzt kreuz und quer durch die westlichen Gesellschaften. Die Frontstellungen haben sich *nach innen* verlagert und formen dort neue Konfliktmärkte. Auf diesen Märkten handeln wir auch unsere eigenen Konflikte, im Privaten wie im Beruflichen. Das gesellschaftliche Klima umgibt uns und bildet den Hintergrund dafür, wie wir mit unserem Partner, mit Freunden, mit unseren Kindern in Konflikten handeln. Und natürlich prägt es uns besonders am Arbeitsplatz. Zwar sind die Spannungen einer hysterischen Öffentlichkeit in den Unternehmen noch kaum angekommen, aber das könnte sich rasch ändern, wenn wir nicht lernen, Konflikt anders zu begreifen. Dieses Buch macht jedenfalls nicht selbst den Wind, für den sein Autor die Segel setzt.

Im Hintergrund steht die Frage: Wie schaffen wir Zusammenhalt? Wie schaffen wir ein »Wir« – in der Gesellschaft, als Familie, im Unternehmen? Die Antwort dieses Buches lautet:

### *Der Konflikt ist die Lösung.*

Ja, ich weiß, das klingt rätselhaft, aber doch auch verheißungsvoll, nicht wahr? Es geht mir dabei um nicht weniger, als Ihre Wahrnehmung des Konflikts fundamental zu verändern. Auch Ihre Selbstwahrnehmung im Konfliktfall. Egal, ob es um Auseinandersetzungen im Privaten oder am Arbeitsplatz geht – *überall* gilt es, die tiefgreifenden Vorurteile zu Konflikten zu prüfen, die uns gefangen halten. Vor allem jene Einseitigkeiten, die in Konflikten etwas Negatives, ja Niederziehendes sehen. Denn der Konflikt ist immer schon da – und wird weiterhin da sein. Als System, als Struktur, als Hohlform. Er wartet geradezu darauf, dass wir ihn mit Inhalten füllen. Diese könnten unterschiedlicher kaum sein: Werte, Ehekrach, Ziele, Wettbewerb, Kindererziehung, Familienfehlen, Entscheidungen, Fremdgehen, Verhandlungen, Fußballspiele, Meinungsverschiedenheiten, Elternabende, Work-Life-Balance – suchen Sie sich etwas aus.

Dabei wird Konflikt zumeist missverstanden. Es wird nicht gesehen, dass der Konflikt verbindet, was getrennt wurde, vereint, was sich zu sondern drohte. Wie der Zirkustrick von der zersägten Dame: Der Zauberer hat die Illusion der Trennung erzeugt, die Dame war nie wirklich zersägt. Für einen kurzen Augenblick haben wir es geglaubt. Das ist das Magische am Konflikt: In nahezu allen Erscheinungsformen scheint er zu spalten – und fügt doch zusammen, was ich im weiteren Verlauf des Buches zeigen werde. Er ist Teil von jener Kraft, die (manchmal) das Böse will und doch das Gute schafft. Jedenfalls scheint es mir an der Zeit, die *Lösung des Konflikts* einzutauschen gegen den *Konflikt als Lösung*.

Halten Sie das für ein Sprachspiel? Für Übertreibung? Provokation? Wenn Ihnen das »Ja, aber ...« auf den Lippen liegt oder Sie gerade aktuell unter einem Konflikt leiden, bitte ich um etwas Geduld. Ich will Ihre Skepsis keineswegs vom Tisch wischen. Schon aus eigener Erfahrung nicht. Aber geben Sie mir eine Chance, Konflikt neu zu beschreiben und zu bewerten – als ein Unterwegssein in einer unablässig schwankenden Wirklichkeit. Weil Leben heißt: Widersprüche verwalten – in der Gesellschaft, im Unternehmen, in privaten Beziehungen und in sich selbst.

Um Sie für die Magie des Konflikts zu gewinnen, beginne ich mit einigen *grundsätzlichen* Aussagen zum Konflikt. Dafür knipse ich verschiedene Lampen an, die den Konflikt in ein neues Licht tauchen. Wie Sie den Konflikt *anschauen* – das ist entscheidend dafür, *wie Sie mit ihm umgehen*. Ich hoffe jedenfalls, dass Sie die eine oder andere Beleuchtung er-leuchtet. Danach widme ich mich der Grundbedingung von Konflikten: der Tatsache, dass alles sein Gegenteil in sich trägt, alles einen Pluspol und einen Minuspol hat: die *Mehrdeutigkeit* der Wirklichkeit, Gegensatz, Ambivalenz – Worte für konfliktäre Uneindeutigkeit. Und damit für Realität. Drittens zeige ich, was mit uns passiert, wenn der Minuspol abgespalten wird: innere Verödung. Und was passiert, wenn wir diese Abspaltung nach außen tragen: *psycho-soziale Konflikte*. Aber auch, im positiven Fall, wenn wir als Individuen den Weg in die Souveränität gehen. Im vierten Teil schildere ich den Konflikt als Ordnungsprinzip von Organisationen. Ich zeige, dass der Konflikt nicht nur Individuen vitalisiert, sondern auch Unternehmen. Und was passiert, wenn das verkannt wird: *systemisch-soziale Konflikte*. Im fünften und letzten Teil ziehe ich Konsequenzen für *Führungskräfte*, den Lückenbüßern der Organisation. Gerade für sie gilt: Der Konsens darf nicht auf Kosten der Zukunft des Unternehmens gehen, der Konflikt nicht auf Kosten der Einheit.

Hinweise, die das Gesagte ergänzen, finden Sie optisch hervor-

gehoben. Beide Textteile sollen Ihnen Lust machen, mit frischen Augen auf eine Kraft zu schauen, die ertragen werden muss, aber zugleich der Motor unserer Zukunft ist. Letztlich geht es mir darum, Ihnen zu helfen, leichter mit Konflikten umzugehen. Und mit *sich selbst*.

Mit *sich selbst*? Ja, gerade Konflikte am Arbeitsplatz bleiben selten dort – wir nehmen sie mit in unsere Familien, Partnerschaften und Freundeskreise. Deshalb sage ich nicht ohne pathetischen Unterton: Ob Ihr Leben gelingt, entscheidet sich im Konflikt! Ob Sie gesund bleiben, entscheidet sich im Konflikt! Ob Sie als Manager erfolgreich sind oder eben nicht, entscheidet sich im Konflikt!

Steile Thesen, mögen Sie denken. Aber was, wenn es stimmt? Beginnen wir mit einigen Klärungen.

# 1

Teil



# Klärungen

---

Konflikte. Jeder hat sie. Niemand will sie. Deshalb wollen die meisten Menschen sie möglichst weiträumig umfahren. Und wenn das nicht geht, hinter sich bringen. Oder gar *lösen*. Verständlich. Ist aber etwa so wahrscheinlich wie die Deutsche Meisterschaft für meinen heimatlichen Fußballklub Rot-Weiss-Essen. Mehr noch: schädlich. Wie das?

Gesamtgesellschaftlich hält sich das Vorurteil, dass nur das harmonische Einverständnis der Menschen Zusammenhalt bietet. Konflikt gilt als das Gegenteil von Harmonie und Zusammenhalt, als die Negation des Miteinanders. Man will ihm aus dem Weg ge-

hen oder ihn aus dem Weg schaffen. Das verkennet die magische *Doppelwertigkeit* von Konflikten.

Natürlich sind Konflikte lästig. Im Grunde will niemand etwas mit Konflikten zu tun haben. Im Extremfall zerstören sie sogar: Eltern-Kind-Beziehungen, Freundschaften und Ehen. Sie zermürben Unternehmen und spalten Nationen. Betrachtet man einige Meter Ratgeberliteratur, dann springt folglich das *Vermeiden* ins Auge: »Konfliktfrei leben« heißt es da, »Wie man Konflikte löst« und »Konflikte positiv bewältigen«. Diese Titel bezeichnen den Kulturkonsens, die allgemein verpflichtende Lebensweise.

Aber, Hand aufs Herz, ist ein Leben ohne Konflikt wirklich wünschenswert?

Beobachten Sie sich selbst! Sie werden von Konflikten wahrscheinlich ebenso abgestoßen wie angezogen. Man spricht von »dunklen Wolken«, die aufziehen. Aber auch vom »reinigenden Gewitter«, das alles blitzsauber wischt. Manchmal ist der Konflikt ja nicht nur die Lösung, sondern geradezu *Erlösung*.

Und auch das werden Sie kennen: Wer keine Konflikte hat, ist langweilig. Interessante Geschichten in der Literatur wie im wahren Leben basieren fast immer auf Konflikten. Spannungsverhältnisse sind nicht nur belastend, sondern machen das Leben eben auch – spannend. Eine Zauberwirkung: Lassen Sie den zerstreutesten Zeitgenossen seinen Weg suchen, und er wird unfehlbar wie eine Kompassnadel von einem Konflikt angezogen.

Manche lassen sich von Konflikten geradezu »verhexen«. Oft glaubt man die Menschen kaum wiederzuerkennen, wenn man sie in Konflikten erlebt. Diese Energie! Vergleichen Sie mal zwei Menschen, die heiraten, und zwei, die sich scheiden lassen. Die Frau, die »Keinen Tag länger!« ruft – sie ist nicht dieselbe, die einst das Ja-Wort hauchte. Und der Mann, der »Auf immer und ewig!« beteuerte, ist vielleicht sich selbst ein Fremder geworden. Das sind nicht zwei Menschen, das sind vier. Magisch.

Konflikte sind vor allem dann magisch anziehend, wenn *andere* ihn haben. Es gibt nicht wenige Menschen, die zwar behaupten, selbst keine Konflikte zu haben, jedoch von zahllosen Konflikten in ihrem Umfeld berichten. Das mag Realitätsausblendung sein. Richtig daran ist: Von den meisten Konflikten sind Sie *nicht direkt* betroffen. Sie werden Ihnen medial vermittelt. Bequem sitzen Sie in Ihrem Sessel, bekommen die Konflikte mundgerecht serviert, mit Sicherheitsabstand.

Die meiste Zeit also *beobachten* Sie Konflikte. Sie beobachten, wie andere Menschen andere Menschen beobachten, sie beurteilen und entsprechend handeln. Zeitungen leben davon und Fernsehnachrichten. Ein kurzer Krieg macht bekanntlich bessere Schlagzeilen als ein langer Frieden. Und nichts begeistert den Fernsehzuschauer mehr als die Revolution in einem fernen Land. Ohne Konflikte wären ganze gesellschaftliche Subsysteme gegenstandslos. Das Rechtssystem zum Beispiel, oder die Wehrtechnik. Ebenso: Wahlkämpfe, Demonstrationen, wissenschaftliche Dispute, ja sogar Sportereignisse blieben ohne Resonanz, fehlte ihnen das Hexenkesselige. Opern, Theaterstücke, ein Überangebot an Gegenständen, die Menschen sich ausgedacht haben, um sich gegenseitig zu massakrieren, in den Museen einige Quadrat-kilometer gemalte Konflikte, die beim Betrachter Schrecken und Mitleid auslösen. Die Marter des heiligen Sebastian, die Verspottung Christi, Perseus kämpft mit der Medusa, der heilige Julian wird enthauptet, Seeschlachten, Gemetzel ohne Ende. Auch die Filmindustrie ist ständig damit befasst, scheußlich-schöne Schrecken hervorzubringen, damit wir unser archaisches Notverhalten nicht vergessen. Wie Platons Höhlenbewohner sind wir gefangen in einem Kino, das uns täglich mit Auseinandersetzungen, Empörungsanlässen und *breaking news* in Bann schlägt. Und wir *werden* nicht gefangen gehalten, sondern binden uns selbst, weil wir diese Konflikte als Unterhaltung lieben.

Ich habe daher nur mühevoll der Versuchung widerstanden, *alle* Bereiche des Lebens als Modifikationen von Konflikt aufzufassen. Auch Vergnügungen und spielerische Lebensaspekte stehen ja, wie gesagt, keineswegs in Opposition dazu. In Konflikten tritt jedenfalls das Grundgewebe unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens exemplarisch zutage. Durch sie und in ihnen erfahren wir mehr über uns und unsere soziale Wirklichkeit.

Wenn wir auf *Unternehmen* schauen, erkennen wir auch dort den Magnetismus des Konflikts. Einerseits: Konflikte stören Prozesse, Energie wird »innen« gebunden. Wenn Energie nach innen geht, kann sie nicht nach außen gehen, zum Kunden. Zudem machen Konflikte Kollegen zu Gegnern, die dann weiter so tun, als seien sie Kollegen. Produktiv ist das nicht. Und immer kommen Konflikte ungelegen: Man hat Bahnbrechendes vor und zack! – plötzlich hängt der Abteilungssegen schief, weil irgendeine Rüpelvariante eines Kollegen sich nicht im Griff hat. Studien zeigen, dass Manager bis zu 18 Prozent ihrer Arbeitszeit für das Moderieren von Konflikten aufwenden.

Andererseits: Die *Attraktion* von Konflikten ist auch im Unternehmen riesig. Wenn Sie in einer Organisation ab einer gewissen Größe arbeiten, kennen Sie den Klatsch und Tratsch über Streit zwischen einzelnen Personen, zwischen Abteilungen, zwischen ganzen Organisationsbereichen, die überhaupt nicht »miteinander können« oder gar »zerstritten« sind. Wer gegen wen? Wer hat gewonnen? Wer verloren? Konflikte haben in Unternehmen oft die Qualität von Showspektakeln vor vollem Haus. Der ansonsten routinierte Arbeitsalltag nimmt Fahrt auf. Das hat Tradition: Seit Jahrtausenden versuchen die Menschen der Wiederkehr des Alltäglichen zu entfliehen, egal wohin. Das kann Fest, Abenteuer und Kino sein, das kann eben auch Zwist, Streit und Konflikt sein. Konflikt lässt den Adrenalinspiegel steigen – und alle Lebenszweifel treten in den Hintergrund. Vermutlich werden Sie mir zustim-

men: Einen Teil Ihres Gesamteinkommens verdanken Sie dem *Unterhaltungswert* Ihres Unternehmens. Der wäre dann vergnügungssteuerpflichtig ...

Konflikte ziehen also an und stoßen ab. Wer nur die abstoßende Wirkung fühlt, billigt zwar die übliche Dämonisierung, schadet sich aber selbst, weil er etwas ganz Zentrales übersieht: die *lebenspendende Funktion* von Konflikten.

## Konflikte sind Motoren des Lebens

»Konflikt!« Ein scharfer Anlaut, zwei kurzen Silben, ein noch schärferer Ablaut – das bleibt nicht im Hintergrund. Das ist eckig, drängt zur Bewegung, ist anstößig und stößt an. Dieses Belebende können wir entdecken, wenn wir auf Konflikte schauen, die uns selbst betreffen. Alles, was wir können, all unsere Talente verdanken wir Grenzsituationen: Widerständen und Problemen. Sie fordern uns heraus, lassen uns wachsen, entwickeln neue Sichtweisen und Fähigkeiten.

Wenn gesellschaftliche Lebensqualität darin besteht, jeder einzelnen Person zur bestmöglichen Verwirklichung ihrer individuellen Fähigkeiten zu verhelfen, dann war das historisch noch immer mit häufig erbitterten Konflikten verbunden. Das Negative ist also das eigentlich Positive. Jeder Segler weiß, dass Gegenwinde viel häufiger sind als achterliche Winde. Der kundige Segler weiß sie zu nutzen ... genau wie jener, der auf dem Titelpuffer der Schrift abgebildet ist, mit der Francis Bacon 1620 den Konflikt als Fortschrittsmotor der Neuzeit einbürgerte: »Viele werden ratlos umherirren, und die Erkenntnis wird groß sein.«

Ich übertreibe also nur wenig, wenn ich Sie bitte, »Hurra, ein Konflikt!« zu rufen. Da geht was voran.

## *Das Leben beginnt, wenn die Komfortzone endet.*

Im Kindesalter geht es los. Identität zum Beispiel gibt es nur durch Konflikt. Als Abgrenzung gegenüber den Eltern. Dadurch wird Kraft freigesetzt, Kraft, die wir zum Wachsen brauchen. Wenn ein Kind sich nicht an den Eltern reiben kann, entwickelt es keine Ich-Stärke. Dann lernt es nicht, eigene Bedürfnisse durchzusetzen. Wenn nach der Shell-Jugendstudie 2019 mehr als 90 Prozent aller Jugendlichen ein gutes oder sehr gutes Verhältnis zu ihren Eltern haben, ist das keineswegs nur begrüßenswert. Ohne Konflikt werden diese Kinder die Welt nicht für sich erobern können.

Auch *Beziehungen* entscheiden sich an der Peripherie, also im Konfliktfall – so wie Architektur sich nicht über die ruhigen Flächen definiert, sondern an den Rändern, Kanten und Übergängen. Konflikte wirken stabilisierend auch auf Liebesordnungen. Wer in seiner Beziehung nie einen Konflikt hatte und diesen bewältigen musste, der bleibt anfällig für Erschütterungen. Auch »Traumpaare« erweisen sich nicht in den dahinplätschernden Regelabläufen, sondern in der virtuosen Kontroverse. Die entgiftende Wirkung des Ehekrachs – Erlösung von der halbbewusst quälenden Unausgetragenheit. Dann weiß man: Wir sind da gemeinsam durchgegangen und konnten uns anschließend wieder in die Augen sehen. Dann hat der Konflikt seinen Zauber wirken lassen.

Der Konflikt gibt uns also Gelegenheit, heranzureifen und uns zu stärken. Deshalb gilt: An die Ränder gehen, Konflikte verstehen und vernünftig handhaben, ist das A und O eines gelingenden Lebens.

## Konflikte vitalisieren Unternehmen

Konflikt als Katalysator für Entwicklung und Wachstum – das gilt in besonderem Maß auch für Unternehmen. So wie nach einem geheimnisvollen Gesetz fast jedes Gebrechen eine besondere Begabung als Gegengewicht hat, so stimulieren Konflikte Veränderungen. Sie wirken wie Warnblinkleuchten: Es muss etwas geschehen! Das ist besonders wichtig für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens: Nur der Konflikt löst von den Fesseln vergangener Erfolge. Auch insofern ist der Konflikt die *Lösung* – zum ersten Mal verstand ich das Wort in seiner wahren Bedeutung (im Sinne von »Loslösung«), als ich diesen Satz schrieb.

Nehmen Sie die Zusammenarbeit im Unternehmen: Sie wird durch Konflikte klüger, gehaltvoller. Konflikte zeigen die Vielschichtigkeit von Sachverhalten auf, die sonst unbemerkt blieben. Wenn Sie den anderen in seiner Weltsicht »besuchen«, wirklich interessiert sind. Mehr noch: Im Konflikt finden Sie heraus, was der andere *wirklich* will. Niemals werden Sie mehr über jemanden erfahren und über das, was ihm wichtig ist, als wenn er dafür in den Konflikt geht!

Insofern sind Konflikte produktiv im besten Sinne: Sie sind für das Unternehmen, was der Regen für die Felder ist: das Lebenselixier einer agilen, zukunftsfähigen Arbeitsgemeinschaft. Jede Innovation, jeder Fortschritt ist aus einem Konflikt hervorgegangen. Denken Sie nur an Galileo Galilei, dessen wegweisende Forschungen zur Kosmologie und Astronomie ihm einen Dauerkonflikt mit der katholischen Kirche einbrachten, was schließlich sogar in einem Prozess gegen ihn gipfelte. Er blieb am Leben, aber andere – wie beispielsweise Giordano Bruno – kostete diese Auseinandersetzung das Leben. Auch Darwins Evolutionslehre ist Ergebnis und zugleich Teil des Konflikts mit der Kirche, die Gott als alleinigen Schöpfer allen Lebens sah. Immerhin wurde Darwin im

19. Jahrhundert bloß noch in erbitterte Streitgespräche verwickelt, aber nicht mehr verbrannt.

Als ein Beispiel für eine Erfindung aus der jüngeren Zeit seien hier die Post-it-Haftnotizen genannt, die der 3M-Mitarbeiter Art Fry gegen den Widerstand des Managements weiterentwickelte und, obwohl ihm wiederholt Forschungsbudgets verweigert wurden, zu einer der »wichtigsten Erfindungen des 20. Jahrhunderts« (*Fortune*) machte.

Der Konflikt geht also allem Neubeginn voraus. Wenn Sie genau hinhören, rauscht im Konflikt der Zauberwind der Zukunft.

Eine solche Perspektive revolutioniert unsere Vorstellungswelt von unternehmerischer Kooperation. Wenn wir das Versprechen ernst nehmen, das der Konflikt gibt, dann ist die Norm im Unternehmen nicht mehr die Eintracht, die gleichbedeutend ist mit Stillstand, sondern der Konflikt, der bewegt und das Potenzial von Veränderung und Erneuerung in sich trägt. Hat man den Konflikt erst einmal als *Weltbeweger* erfasst, resultiert daraus geradezu die *Pflicht* zum Konflikt. Er ist ein Zauber gegen alles, was stillzustehen droht, ein Therapeut der Paralyse. Wir sollten daher dem Konflikt vertrauen. Uns mit ihm anfreunden. Ihn sogar *genießen*, wenn wir ihn aus einem bestimmten Blickwinkel anschauen.

Wer an dieser Stelle die Stirn runzelt, schaue sich die erfolgsgelähmte Schweizer Medtech-Branche an, die deutsche Automobilindustrie, den zwischen Handelskrieg und Klimarettungseuphorie eingeklemmten Maschinenbau oder auch Großbritannien angesichts des Brexit-Dramas. Werfen Sie auch einen Blick auf die Harmoniezirkel deutscher Aufsichtsräte. Die Spitzen der deutschen Wirtschaft sind meist männlich, akademisch, westdeutsch, um die 50 Jahre alt und eng miteinander verbandelt. »Kartell der Klone« nannte das die *Wirtschaftswoche* im Oktober 2019. Sperrige Typen werden ausgemendelt. Dabei geht es nicht nur um Geld und Macht – die Monokultur im Management soll vorrangig



Konflikt vermeiden. Die Bereitschaft des *speaking up*, des offenen Stellungs- und Oppositionsbeziehens, ist kaum entwickelt. Man kennt sich, respektiert sich, sucht jemanden, der »passt«. Wie in der Spätphase des antiken Roms bürgert man nicht aufgrund von Bildung und Leistung ein, sondern aufgrund nachgewiesener Loyalität. Dieses Phänomen nennt die Organisationspsychologie »homo-soziale Reproduktion«. Ein anderes Wort dafür ist »In-zest«. Das Ergebnis: programmierter Konsens durch Schweigen. Konflikt vermeiden aber heißt die Zukunft vermeiden.

Deshalb, auch auf die Gefahr hin, hier Anstößiges zu formulieren: Wenn Sie wirklich Energie im Unternehmen freisetzen wollen, dann dürfen Sie Konflikte nicht zudecken, sondern müssen sie *aufdecken*. Mehr noch: Anfachen. Dann können Sie die Komplizenschaft von Konflikt und Unternehmensentwicklung nutzen. Wenn sich hingegen alle einig sind, wartet der Tod des Unternehmens:

### *Einigkeit macht starr.*

Der magische *Doppelcharakter* des Konflikts kommt in dieser Formulierung gut zum Ausdruck. Konflikt ist lästig und listig, stört und hilft gleichzeitig, ist unvermeidbar und unterhaltsam, ärgert und erfrischt, schreckt ab wie ein Minenfeld, zieht an wie ein Magnet. Die Lust auf Veränderung sitzt ebenso tief wie die Furcht davor. Die Urangst vor dem Verlassenwerden hält sich die Waage mit dem bösen Vergnügen an der Zerstörung. Konflikt ist also zunächst weder gut noch schlecht. Er ist.

Auch wenn man den Doppelcharakter des Konflikts grundsätzlich anerkennt – überwiegt nun das Störende oder das Helfende? »Well, it depends!«, würde der kluge Manager sagen. Aber unter den Vorzeichen sich rapide verändernder Unternehmensumwelten sollte die *chancenreiche* Seite betont werden. Konflikt hilft.

## Konflikte in Familienunternehmen

Immer wieder werden sie als positive Gegenbeispiele zu öffentlich kotierten Konzernen genannt: Familienunternehmen. Zu Recht – auch wenn die enteignungsähnliche Erbschaftssteuerreform 2018 sie zu schwächen versucht. Der lange Positivkatalog wird auch nicht durch Nachteile geschmälert, etwa der oft absurd patriarchalischen Führung, nicht selten in der Maske des Christlichen. Aber das Modell »Familienunternehmen« ist eine Leidensgeschichte. Fast alle Unternehmen *waren* mal Familienunternehmen; sie sind es heute nicht mehr. Nur 12 Prozent der Familienunternehmen schaffen die Weitergabe bis in die dritte Generation, nur 1 Prozent bis in die fünfte. Insofern ist der oft genannte Vorteil der Langfrist-Orientierung nur teilweise berechtigt. Man ist mithin gut beraten, die besondere Sollbruchstelle von Familienunternehmen zu kennen.

Die Grundschwäche des Modells ist die besondere Streit anfälligkeit fami-

liär geprägter Gesellschafterkreise. Die ist vorrangig jener Währung zu verdanken, mit der im Familiensystem gezahlt wird. Das ist nicht Geld, sondern *Liebe*. Liebe zu Familienmitgliedern, Liebe zur großen Erzählung, Liebe zu bestimmten Produkten oder Herstellungsverfahren. Entsprechend hoch sind die Beharrungsenergien. Die interne Systemlogik »Liebe« bestimmt auch oft die Führungskräfteauswahl. Statt Kriterien wie fachliche Eignung und Passung dominieren Zusammenhalt und Gleichbehandlung der Kinder respektive der Familienstämme. Das mag unter der Bedingung nicht-volatiler, nicht-globaler und vor-digitaler Abschöpfungsmärkte funktioniert haben. Heute müssen wir die Unternehmen aus der Zukunft führen.

Die Nachteile der internen Systemlogik »Liebe« zeigen sich drastisch im Konflikt. Charakteristisch für Familienunternehmen ist die *Unendlichkeit des Spiels* – man kann Familie nicht abwählen, die hat man immer. Man ist

eine Schicksalsgemeinschaft, deren Mitglieder sich nur in den seltensten Fällen freiwillig gewählt hätten. Da niemand das Ende des Spiels fürchten muss, fehlt oft die disziplinierende Wirkung des *opting out*. Entsprechend enthemmt ist die Kommunikation, nicht selten jenseits des zivilisatorisch Zulässigen. Leistungsschwäche wird umgangen, Tabus über Jahrzehnte verschleppt. Das psychologische Eigentum (»mein« Unternehmen) macht es möglich. Man sitzt in einer paradoxen »Liebesfalle«.

Der größte Wertvernichter in Familienunternehmen ist daher der chronifizierte Streit. Alte familieninterne Themen kommen immer wieder hoch,

geschwisterliche Rivalitäten, Spannungen zwischen Eltern und Kindern, vor allem der häufige Vater-Sohn-Konflikt. Deshalb sollte man Strukturen bauen, die Konflikte gut organisieren: Professionalisierung der Nachfolge (möglichst früh), Legislative behalten (Verwaltungsrat), Exekutive delegieren, externe Expertise einfließen lassen, ob in einem Gesellschafterausschuss oder gleich mit Fremdgeschäftsführern. Ein konstruktiver Umgang mit Konflikten ist wahrscheinlicher, wenn nur wenige Familienmitglieder im Führungsteam sind. Maximal drei. Damit Familienunternehmen, denen wir einen großen Teil unseres Wohlstands verdanken, eine Zukunft haben. ■

Meine Erfahrung als Referent und Berater belegt jedoch nahezu täglich das Gegenteil. Man bucht gerne einen Vortrag, der den internen Status Quo bestätigt. Kritisches Infragestellen ist selten erwünscht; man wolle »die Leute« nicht irritieren. Im Grunde erklärt man damit die eigenen Mitarbeiter für blöd. Wichtiger noch: Man immunisiert sich gegen Entwicklung. Und das sollte in Unternehmen doch bei Strafe verboten sein! Nicht der Konsens, sondern der Dissens beweist die Vernunft einer Diskussion. Diese Diskussion muss uns Gründe abverlangen, warum wir es anders sehen.

Der Konflikt als sozialer Kitt des Unternehmens – das ist noch kaum verstanden worden. Dass aufrichtig und zivilisiert streiten ein *Bindemittel* ist. Ein Zeichen gegenseitiger Anerkennung. Man streitet sich ja nur mit demjenigen, den man als ebenbürtig und gleichwertig anerkennt (in früheren Zeiten hätte man »satisfaktionsfähig« gesagt). Der Soziologe Georg Simmel beschrieb schon 1908 den konstruktiven Streit als Chance, das Miteinander auszuhalten, ohne fliehen oder den anderen beseitigen zu müssen. Das wird selten zugestanden. Derart viel wird unter den berühmten Teppich gekehrt, dass man kaum noch darauf laufen kann. Vor allem auch in Familienunternehmen hält man sich gerne wechselseitig die Hand vor Augen. Amerikaner kennen das schöne Sprachbild *walking on eggshells*.

**> siehe auch Seite 26: Konflikte in Familienunternehmen**

Aus all dem folgt: Es ist einerlei, ob Sie viele oder wenige Konflikte in Ihrem Leben haben. Es kommt darauf an, was Sie daraus machen. Wenn Sie Konflikt als Chance sehen. Deshalb geht es mir darum, Konflikt im Unternehmen zu aristokratisieren. »What's so funny about peace, love and understanding?«, fragt der formidable Nick Lowe in seinem besten Song. Und John Lennon hätte ihm verschmitzt geantwortet: »Give war a chance!«

## Die Normalität des Konflikts

Die meisten Menschen haben für ihr Leben das innere Bild eines möglichst langen, ruhigen Flusses, in dem Turbulenzen die Ausnahme sind. Dem Konflikt kommt in dieser Vorstellung der Charakter des Besonderen zu. Er ist eine Stromschnelle, die – um im Bild zu bleiben – möglichst zu umschiffen ist. Danach fließt das Wasser wieder ruhig und harmonisch. Ein trügerisches Bild. Vielmehr gilt:

*Konflikte sind die Regel,  
Harmonie die Ausnahme.*

Diese Aussage mag Sie irritieren, vielleicht aber auch befreien. Befreien von einem Missverständnis: Harmonie bedeutet nicht »Gleichklang«, sondern »Zusammenklang«. Letzteres funktioniert nur bei »Gegenstimmen«. Harmonie ist also der kluge Umgang mit Gegenstimmen. Befreien müssen wir uns aber vor allem von der Erwartung, das Leben müsse irgendwie konfliktfrei fließen. Laufen wir nicht alle täglich mit Konflikten herum? Mit inneren zumeist? Mit Entscheidungen, die zwar fällig sind, aber noch nicht gefällt? Mit dem Zwiespalt in uns, dass wir vielleicht weder Fleisch essen noch den Wäschetrockner nutzen, sogar bei schlechtem Wetter das Fahrrad nehmen – dann aber doch seufzend in das Flugzeug nach Marokko steigen und damit unsere Ökobilanz versauen? Mit äußeren Konflikten als alltägliche Begleiterscheinungen menschlichen Miteinanders? Mit Meinungsverschiedenheiten, Streit und Unfrieden in unserem sozialen Konvoi: Nachbarn, Freunden, Bekannten? Verwandten vor allem: »Wir sind verwandt / mit dem Messer in der Hand«, singt Annett Louisan. Und Streit mit Verwandten schmerzt mehr als Ehekrach – von Eltern und Geschwistern kann man sich nicht scheiden lassen.

Ebenso im Geschäftsleben: Jede Verhandlung ist im Grunde konfliktär. Denken Sie an Tarifverhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden. Denken Sie an Verhandlungen mit Lieferanten. Denken Sie an Zielvereinbarungen im Unternehmen. Auch in Projekten und Teams ist Konfliktfreiheit wirklichkeitsfremd. Denken Sie an Revierstreitigkeiten nach Fusionen: Die neue Zusammengehörigkeit provoziert das *not invented here*. Genau so ist es bei Umstrukturierungen, und die passieren ja eigentlich ständig. Im Grunde ist jede Veränderung mit