

HENDRIC MOSTERT • DANA HOFFMANN

Conflict Culture Playbook

Wie Du Konflikten einen Raum gibst, sie konstruktiv klärst und Beziehungen stärkst



MURMANN

**Conflict
Culture
Playbook**

HENDRIC MOSTERT • DANA HOFFMANN

Conflict Culture Playbook

Wie Du Konflikten einen Raum
gibst, sie konstruktiv klärst und
Beziehungen stärkst

MURMANN



**Konflikte sind da,
überall.**

**Aber sie sind nur dann
ein Problem, wenn
sie nicht offen ange-
sprochen werden.**

**Wenn wir dafür Räume
und Routinen schaffen,
können Konflikte sogar
richtige Superkräfte
entwickeln!**





Gendern

Solange nicht alle Geschlechter jederzeit und in jedem Satz sichtbar werden, werden wir auch weiterhin an einen Mann denken, wenn irgendwo ein Manager einen Rekordumsatz erwirtschaftet hat. In diesem Buch haben wir bewusst sowohl weibliche als auch männliche Begriffe verwendet, um die Vielfalt der Geschlechter darzustellen. Begriffe aus dem Englischen wurden nicht gegendert, um die Lesbarkeit und Authentizität der Originalausdrücke zu bewahren. Auch wenn wir uns bemüht haben, männliche und weibliche Personen gleichermaßen im Text auftauchen zu lassen, haben wir mit dieser Lösung dennoch all diejenigen ausgeschlossen, die sich nicht eindeutig dem männlichen oder weiblichen Geschlecht zugehörig fühlen. Bei diesen Personen möchten wir uns aufrichtig entschuldigen. Diese Praxis soll keinesfalls eine Diskriminierung oder Benachteiligung anderer Geschlechtsidentitäten ausdrücken. Wir haben hier die Verständlichkeit des Lesens priorisiert. Wir respektieren und schätzen die Vielfalt aller Menschen und möchten dies auch in unserer Sprache zum Ausdruck bringen.

Inhaltsverzeichnis

Gendern* 7

Check-in 10



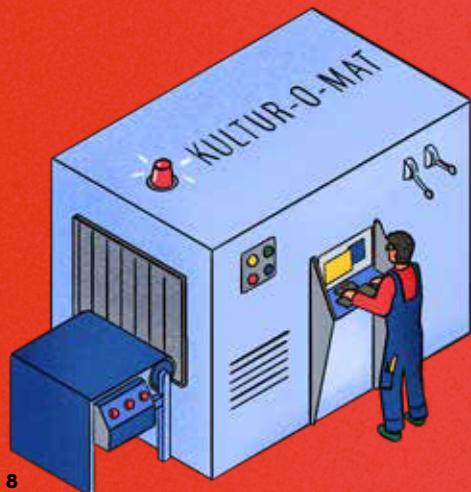
28 II. Perspektivenwechsel

Gefühle am Arbeitsplatz 31

Teamklärung vs. Einzelklärung 36

Die Transformative Wirkung
achtsamer Kommunikation
(im Kreis) 39

Kontinuum restaurativer
Praktiken 41



16

I. Einstieg

Es ist okay, Konflikte zu haben 18

Die Grenzen von New Work
und Agilität 20

Wir haben das Lösen von
Konflikten nie gelernt! 23

Ungelöste Konflikte kosten
Energie und Geld 24



50 III. Conflict Culture

Die 3 Dimensionen:
Individuum, Team, Organisation 51

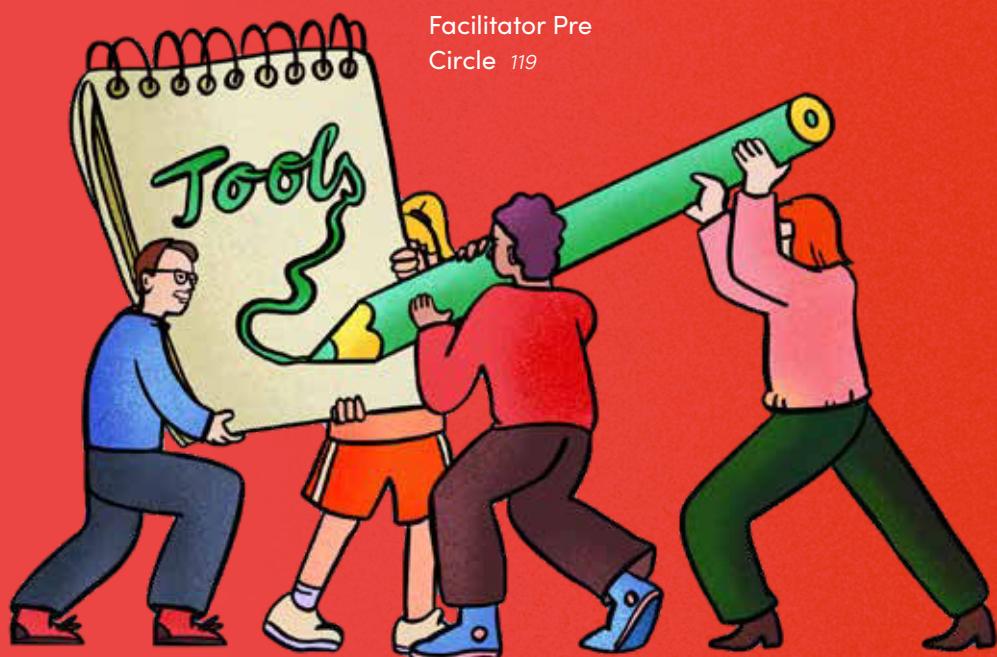
Conflict Culture-Haltung 54

Spannungen und Konflikte als
Treibstoff von Organisationen 60

Konfliktfelder in Organisationen 65

72 Tools, Methoden & Strukturen

Individuum	Team	Main Circle 121
Gewaltfreie Kommunikation (GFK) 74	Umfrage: Psychologische Sicherheit im Team 93	Post Circle 127
Bedürfnisgläser 77	Check-in & Check-out 98	Team Space-Meeting 129
Die drei Wahrnehmungspositionen in Konflikten 80	Hopes & Fears 101	Meet the Elephant 135
Dyaden-meditation 83	Circle Way 103	Fishbowl für Großgruppen 137
Listening Walk 86	Feedback-Speeddating 105	Outside-In 141
Buddy-Check-in 88	Spotlight-Meeting 107	
Schwierige Gesprächs-führen 90	Restorative Circles 110	Organisation 144
	Pre Circle 114	160 Check-out
	Facilitator Pre Circle 119	164 Ressourcen & Literatur
		196 Die Autorin & der Autor



Denk an einen Konflikt, den du bislang nicht geklärt hast: Wie fühlst du dich bei dem Gedanken, das jetzt anzugehen, und wie kann dieses Buch dich dabei unterstützen?

Wenn du diese Fragen für dich beantwortet hast, bist du bereits mittendrin. Denn mit dem Check-in starten wir in unseren Workshops zu einer gemeinsamen Reise, und deshalb darf er auch in diesem Buch nicht fehlen. Wir, das sind Dana und Hendric – und wir lieben Konflikte. Weil wir wissen, dass Konflikte Potenziale haben. Aber nur, wenn man sie klärt, wenn man dahinterblickt, können Konflikte ihre Superkräfte entfalten.

→ Wenn du weitere Informationen zu uns brauchst, um gut mit uns ins Thema starten zu können, schau mal auf Seite 196/197 – da kannst du uns kennenlernen.

Aber in diesem Buch soll es nicht um uns gehen, sondern um alle – und zwar unabhängig davon, in welchem Kontext wir arbeiten. Denn egal ob klassisch hierarchisch organisiertes Unternehmen oder junges dynamisches Start-up, Konflikte

gibt es überall: zwischen Generationen oder Geschlechtern, wegen Hierarchien oder Kommunikationsstilen, im Großraumbüro oder in der Kaffeeküche. Deshalb sollten wir uns alle fragen: Wie können wir eine Organisationskultur entwickeln, in der Menschen sich empathisch, ehrlich und auf Augenhöhe begegnen? Wie muss sie gestaltet sein, damit Konflikte rechtzeitig angesprochen und zur Zufriedenheit aller gelöst werden können?

Spoiler: Die eine Lösung gibt es nicht, das wissen wir aus unserer Arbeit in vielen unterschiedlichen Settings. Jede Organisation hat eine eigene Konfliktkultur. Im Kern beschreibt diese die Art und Weise, wie mit Konflikten und ihren Auswirkungen umgegangen wird. So unterschiedlich wie die Organisationen, so vielfältig sind die Lösungsstrategien. Was in der einen Organisation super funktioniert, passt für die anderen

überhaupt nicht. Aber überall sind Konflikte da, und sie machen Angst. Doch Wegducken hilft nicht. Kaum etwas bremst die Produktivität so sehr wie ungeklärte Konflikte. Aber Vorsicht: Einfach nur der Devise »Klartext gewinnt« zu folgen, ist – Überraschung! – ein Fehler.

Deshalb haben wir uns auf die Suche gemacht. Wir haben Erfahrungen gesammelt, Fragen aufgeworfen und Ansätze diskutiert. Daraus hat sich ein kompaktes Set an Methoden entwickelt, mit dem wir immer wieder arbeiten – und das wir hier mit dir teilen wollen. Dieses Buch ist kein starrer Lehrplan oder ein vorgefertigtes Programm. Es ist eine Einladung zum Lesen, Reflektieren und Ausprobieren, mit dem Ziel, eine effektive Konfliktkultur in Organisationen einzuführen.

Check-in

Du kannst das Buch von vorne nach hinten lesen, musst es aber nicht. Wir haben eine offene Struktur konzipiert, innerhalb der du dich frei bewegen kannst. Du möchtest dich dem Thema von Grund auf und Schritt für Schritt annähern? Dann empfehlen wir dir die Leserichtung Anfang – Ende.

Lerne, wieso an einer Transformation der Zusammenarbeit kein Weg vorbeiführt und welche Rolle der (Stuhl-)Kreis dabei spielt. Wir klären, an welche Grenzen New Work und Agilität stoßen, wenn es um Konflikte geht, und weshalb es lohnend ist, in Beziehungen zu investieren. Entdecke, wie wertvoll Perspektivwechsel und Gefühle für das Weiterkommen deiner Organisation sein können, und probiere aus, wie sich diese veränderte Haltung für dich anfühlt.

Wenn du Lust auf gehaltvolle Gedankenhäppchen zu unterschiedlichen Schwerpunkten hast: Fühl dich frei herauszupicken, was dir gerade gefällt! Die Kapitel sind in sich geschlossen und auch unabhängig voneinander gut lesbar. Und sollte es an anderer Stelle eine Vertiefung zu einem Thema geben, folge einfach den Querverweisen, dann entgeht dir nichts.

Du kannst natürlich auch direkt in den Methodenteil springen und loslegen. Im Zentrum stehen hier restorative Praktiken. »Restorativ« bedeutet »sich selbst erneuernd«. In diesem Kontext meint restaurativ, dass Konflikte und Probleme in einer Gemeinschaft oder zwischen Einzelpersonen auf eine respektvolle, partizipative und verantwortliche Weise angegangen werden.

Im Gegensatz zu traditionellen repressiven oder strafenden Maßnahmen folgen restorative Praktiken einem systemischen Ansatz. Sie konzentrieren sich darauf, die Verantwortung aller zu fördern,

Schäden von innen heraus zu reparieren und die Bedürfnisse aller Beteiligten zu berücksichtigen. Durch restorative Praktiken werden Selbstorganisation und Selbstverantwortung gefördert.

Im Rahmen von Formaten wie den Restorative Circles haben Menschen in Unternehmen, Vereinen oder anderen Gemeinschaften die Möglichkeit, ihre Perspektive zu teilen sowie gemeinsam Konflikte zu klären und Missverständnisse auszuräumen. Durch aktives Zuhören und die offene Kommunikation miteinander werden Beziehungen gestärkt und das gegenseitige Verständnis verbessert.

Diese Praktiken sind für alle gemacht und funktionieren sowohl in einem kleinen Familienbetrieb als auch in einem multinationalen Großkonzern. Sie können von allen eingesetzt werden, ganz gleich ob Führungskraft, Trainer, Coach oder jemand in einer anderen Position, und sie funktionieren unabhängig von Berufserfahrung und Branche.

Konflikte sind eine Chance – dieses Playbook wird dich dabei unterstützen, sie zu nutzen.



KONFLIKT
RAUM

WIR
HABEN
GAR
KEINE
KONFLIKTE
❤️

KON-
FLIKTE



I. Einstieg



Es gibt einen Grund zum Feiern!

Immer mehr Unternehmen erkennen den Wert einer Kultur, die Konflikte und Fehler als Chancen für Wachstum und Entwicklung sieht. Das ist ein großer Schritt hin zu einer lebensdienlichen Wirtschaftsweise. Dennoch zeigt sich in der Alltagspraxis oft eine Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In Retrospektiven verbergen wir uns allzu oft hinter Post-its und suchen nach Lösungen auf der Sachebene. Wir skizzieren nächste Schritte, die im Tagesgeschäft verpuffen, und schließen Vereinbarungen, die ebenso schnell vergessen sind, wie sie getroffen wurden. Das ist gängige Praxis, doch es verhindert, dass wir den Konflikten und ihren Ursprüngen auf den Grund gehen.

Wir verstehen das! Denn mal ehrlich: Konflikte sind nicht schön. Konflikte kommen immer ungelegen. Sie kosten Zeit und Kraft, die wir eigentlich für unsere Arbeit brauchen. Deshalb sehnen wir uns im Konflikt nach einer einfachen Lösung, nach einem Kompromiss, der dem Drama ein Ende setzt – und zwar bitte schnell und möglichst positiv. Diese Erwartung

kann Druck auslösen, und Druck verstärkt den Konflikt. Und so dreht sich das Rad immer weiter. Mit jeder Runde nimmt es Fahrt auf, und das geht so lange, bis es von der Achse springt: Der Konflikt eskaliert und richtet großen Schaden an.

→ Du willst jetzt schon wissen, welche Schäden das sind und was sie kosten? Dann schau gerne gleich auf Seite 24 vorbei.

Kein Unternehmer und kaum eine Selbstständige dürfte in dieser Zeit der Multichannel-Belastungen sorgenfrei auf die Welt blicken. Mit zunehmendem Druck von außen steigt auch das Konfliktpotenzial in Organisationen. An vielen Stellen sind Anpassungen und neue Strukturen nötig, um am Markt weiter bestehen zu können. Es werden Stühle gerückt und Abläufe verschoben, und oft sind es genau solche Veränderungs- und Umstrukturierungsprozesse, bei denen Konflikte sichtbar werden und eskalieren.

I. Einstieg

Damit ein Konflikt langfristig gelöst werden kann, müssen wir verstehen, kooperieren und integrieren, und der erste Schritt dahin heißt Klärung: Wir müssen für Klarheit sorgen. Denn erst wenn wir den Nebel weggeblasen haben, wird sichtbar, was bis dahin im Trüben verborgen war: Bedürfnisse, Gedanken und Prägungen. Diese Klarheit brauchen wir, um eine realistische und ehrliche Basis zu schaffen, auf der Konflikte bearbeitet werden können. Einigungen, die aus einem tiefen Verständnis füreinander herauszustande kommen, bringen uns langfristig weiter als oberflächliche Lösungen auf der Sachebene.

Aber bleiben wir realistisch: Klärung bedeutet nicht, dass alles rosarot, strahlender oder glänzender wird. Klärung heißt auch nicht, dass wir hinterher einer Meinung sind. Klärung kann auch riskant sein, denn nicht alles, was nun sichtbar ist, ist schön. Unbequeme Wahrheiten kommen ans Licht, unüberbrückbare Differenzen werden deutlich, aber das ist gut so, denn all das war schon vorher da, nur eben unausgesprochen und unsichtbar und deshalb unlösbar. Das übergeordnete Ziel der Klärung ist immer die Stärkung der Zusammenarbeit und die Schaffung einer langfristig tragfähigen Lösung.

Es ist okay, Konflikte zu haben!

Der Arbeitsplatz ist eine soziale Umgebung. Hier verbringen wir viel Zeit mit anderen Menschen. Wir müssen pausenlos interagieren und dabei mit unserer Unterschiedlichkeit umgehen. Wir haben verschiedene Nationalitäten, Arbeitsweisen oder politische Überzeugungen. Die Gemeinschaft fordert und formt uns.

Wenn Menschen auf Menschen treffen, dann ist das eben so: Meistens läuft es gut, manchmal aber nicht. Dann kommt es zu Konflikten, und das ist okay! Konflikte treten nämlich nicht auf, weil jemand versagt hat, sie entstehen, weil Menschen unterschiedliche Strategien wählen, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Diese sichtbar und nachvollziehbar zu machen, schafft Klarheit und Vertrauen.

Ein Beispiel: Ich halte gerne mal ein Schwätzchen mit Kollegen, um mich anschließend wieder gut auf die Arbeit konzentrieren zu können. Die Kollegin, die mir gegenüber sitzt, fühlt sich davon gestört – sie braucht Ruhe, um sich konzentrieren zu können. Auch sie will ihre Arbeit gut machen. Unser beider Bedürfnis ist es also, gute Arbeit abzuliefern – nur die Strategien sind unterschiedlich. Solange wir das nicht geklärt haben, gibt es weiterhin dicke Luft.

Tatsächlich brauchen wir sowohl die Gemeinschaft als auch den Konflikt, um unser volles Potenzial zu entwickeln. Konflikte sind immer auch eine Chance zur Verbesserung. Sie sind wichtige Impulse für Veränderung, im Kleinen wie im Großen, auf zwischenmenschlicher Ebene und auf Sachebene. Nur wenn wir uns ernsthaft mit anderen Positionen und den Motivationen dahinter auseinandersetzen, können wir weiterkommen. Klar, niemand sieht gerne die eigenen Vorlieben, Praktiken oder Überzeugungen infrage gestellt, aber ohne Konflikte kein Wachstum.

Trotzdem hält sich hartnäckig der schlechte Ruf des Konflikts. Er gilt als unbequem oder sogar dysfunktional. Aber damit tut man ihm unrecht, denn

in Konflikten stecken Superkräfte, die zu Lösungen auf individueller und kollektiver Ebene führen. Daher sind sie tatsächlich funktional, vorausgesetzt sie werden auf eine konstruktive Weise geklärt. Wenn unterschiedliche Positionen sichtbar und begreifbar gemacht werden, kann im Dialog etwas Neues entstehen. Zwischenmenschliche Spannungen stellen nur dann ein Problem dar, wenn sie nicht offen angesprochen werden. Sie verschwinden nicht einfach, wenn man sie nur lange genug ignoriert. So läuft es aber nun mal: Problematische Themen werden weggeschwiegen, ausgesessen oder auf der funktionalen Ebene angegangen. Das führt dazu, dass die



Wer zwischenmenschliche Beziehungen außer Acht lässt, wird mit New Work-Konzepten scheitern.



I. Einstieg

Spannungen ungeklärt im Raum hängen, das Arbeitsklima vergiften und eine wirksame Zusammenarbeit unmöglich machen.

Die Grenzen von New Work und Agilität

Vernetzung, Komplexität und zunehmende Geschwindigkeit: In diesem unruhigen Kontext proklamieren immer mehr Unternehmen ein neues Mindset namens »sense and respond« (»wahrnehmen und reagieren«). Es bedeutet, dass Informationen aktiv aus der Umgebung aufgenommen werden, und dass Reaktionen flexibel daran angepasst werden können.

Ausdruck findet diese Idee in Arbeitsweisen wie New Work oder Agilität, die in den vergangenen Jahren vor allem in dynamischen und schnelllebigen Wirtschaftsfeldern relevant geworden sind. Zentral sind hierbei Faktoren wie aktives Zuhören, Flexibilität, dezentralisierte Entscheidungsfindung oder kontinuierliches Lernen. Sense and respond erlaubt, auf die Bedürfnisse und Rückmeldungen von

Klienten und Teilnehmerinnen schnell und passend zu reagieren. Unterm Strich bedeutet das: Beweglichkeit und Resilienz sind die Erfolgsfaktoren der Zukunft.

Diese Transformation hat einen fundamentalen Wandel im Innenleben von Organisationen zur Folge. Nicht nur Arbeitsabläufe werden neu definiert, Meetings anders strukturiert oder Arbeitszeiten gelockert. Massiv betroffen ist auch die Hierarchie, in der viele Unternehmen lange organisiert waren und sind. Top down kamen die Ansagen, und entsprechend verhielt es sich mit den zwischenmenschlichen Beziehungen.

Heute sollen die oben und die unten möglichst auf Augenhöhe miteinander umgehen. Die Vorstellung von gleichberechtigten Beziehungen innerhalb der Organisation verspricht weniger Bürokratie und mehr Selbstbestimmung und am Ende hoffentlich mehr Profit. Das aber ist zu kurz gedacht. Mit New Work sind die Konflikte ja nicht plötzlich verschwun-

den. Die Ursachen, die Formen, die Lösungsversuche – alles ist noch da, und das sowohl in multinationalen Großkonzernen als auch in dynamischen Start-ups, in Familienunternehmen oder Handwerksbetrieben.

Dazu kommt, dass eine so weitreichende Veränderung nur gelingen kann, wenn die Beziehungen aller Beteiligten fundamental gestärkt werden. Wenn die »Psychologische Sicherheit«, wie es Amy Edmondson in ihrem gleichnamigen Konzept nennt, so groß ist, dass Konflikte im Dialog konstruktiv gelöst werden können. Wo früher die Führungskraft einsprang und regelte, sollen heute die Mitarbeitenden eigenverantwortlich aktiv werden. Von ihnen wird erwartet, dass sie Spannungen thematisieren und einen Konsens darüber finden, wie mit der Situation umzugehen ist.

Genau hier stoßen die Ideen von New Work und Agilität an ihre Grenzen. Ohne die gleichzeitige Entwicklung einer effektiven Konfliktkultur und einer stärkeren Konzentration auf zwischenmenschliche Beziehungen bleiben diese Konzepte wirkungslos.

In einigen Ansätzen, wie etwa in der agilen Softwareentwicklung nach Scrum, ist dies zwar mitgedacht, allerdings scheitert die Idee häufig an einer konsequenten Umsetzung. Nach jeder Arbeitsphase, dem zweiwöchigen sogenannten Sprint, trifft sich das Entwicklungsteam zu einer Retrospektive, bei der die Zusammenarbeit reflektiert wird.

In der Theorie soll es hierbei explizit auch um die zwischenmenschliche Ebene gehen. Die Praxis zeigt aber, dass das gar nicht so einfach ist. Viel zu groß ist die Gefahr, dass sich die Themenfelder vermischen und am Ende das Projektergebnis wichtiger ist als persönliche Bedürfnisse.

Fluide Arbeitsstrukturen sind ein zentrales Thema von New Work. Die Möglichkeit zur freien Gestaltung von Arbeitszeit und -ort ist für viele Berufstätige reizvoll und auch für Arbeitgeber attraktiv, weil hilfreich beim Recruiting von jungen Fachkräften. Die schlechte Nachricht ist, dass dies nicht die besten Voraussetzungen sind für den Umgang mit Konflikten.

Kachelansicht statt Kaffeeküche – das funktioniert in Hinblick auf echte zwischenmenschliche Konflikte leider nicht. Wenn wir uns nur noch im

I. Einstieg

Videocall gegenüberstehen oder stakkatomäßig im Chat kommunizieren, kann kein aufrichtiger Austausch, keine echte Verbindung entstehen. Mimik und Gestik, zwei wesentliche Werkzeuge der nonverbalen Kommunikation, verlieren am Monitor ihre Kraft. Die unterschiedlichen technischen Bedingungen der Teilnehmenden – sei es aufgrund von mangelnder Kompetenz oder einer schlechten Internetverbindung am Remote-Arbeitsplatz – führen zu Irritationen und Frust. Dann wird die Kachel schwarz und eine Klärung mehr als schwierig.

In Bezug auf das empfindliche Biotop der Beziehungen bergen neue Arbeitsweisen wie New Work erhebliche Risiken. Es droht eine digitale

Entfremdung, sowohl von anderen Mitarbeitenden als auch vom Unternehmen. Wir laufen Gefahr, dass erfahrene Mitarbeitende sich abwenden und neue keinen Zugang mehr finden. Reaktionen zwischen »Das ist nicht mehr die Firma, die ich kenne« und »Ich fühl das nicht« sind möglich.

Die Gegenmittel der Wahl sind Partizipation und Selbstbestimmung. Sie sollen die Motivation und die Identifikation aller Mitarbeitenden mit ihrer Firma fördern. Beides kann aber nur gelingen, wenn bedeutende Entscheidungsprozesse transparent gemacht werden. Wenn trotz Homeoffice und Workation alle Beteiligten

**New Work verspricht
Flexibilität und Selbst-
bestimmung, doch
ohne eine starke
Konfliktkultur
bleibt es
wirkungslos.**



das Gefühl haben, etwas beizutragen. Eine effektive Konfliktkultur kann genau das: Sie ermöglicht, dass die Anliegen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Prozess einfließen. Wenn alle sich strukturiert mitteilen können, werden auch alle gehört. Dadurch entsteht Klarheit über alle Positionen, die ansonsten womöglich unausgesprochen bleiben würden.

Wir haben das Lösen von Konflikten nie gelernt!

Wir sind umgeben von modernster Technologie, können mit wenigen Klicks alle nur denkbaren Informationen abrufen und sind digital so vernetzt wie nie zuvor, und doch fehlt uns eine wesentliche Fähigkeit: die zur Konfliktklärung. Wir haben nicht systematisch gelernt, wie wir mit Meinungsverschiedenheiten umgehen können.

Unsere Bildungssysteme, so umfangreich und vielfältig sie auch sein mögen, bereiten uns nicht darauf vor. Auch Familien sind nicht zwingend ein guter Lernort für dieses Thema: Hier werden Verhaltensmuster abgeschaut und von Generation zu Generation weitergegeben.

Diese Kompetenzlücke wird besonders im Berufsleben sichtbar, wo die Komplexität der zwischenmenschlichen Beziehungen und die Dynamik der Organisationsstrukturen Konflikte unvermeidbar machen. In der Regel sind es dann die Führungskräfte, die deeskalieren, klären und lösen sollen. Dabei gilt für sie und ihre Teams meist dasselbe: Sie sind für diese Aufgabe nicht ausreichend gerüstet. Sie greifen dann auf ein Strategie-Set zurück, das ihnen aus dem Privatleben bekannt ist: Vermeidung, Verleugnung, Wutausbrüche, Beschwichtigungen, oberflächliche Lösungen auf Sachebene, faule Kompromisse oder Nachgeben.

I. Einstieg

Kurzfristig mag das alles hilfreich sein, im Hinblick auf ein langfristig produktives Miteinander sind diese Taktiken aber nicht besonders sinnvoll und können langfristig erhebliche Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit verursachen.

→ Du kannst es nicht erwarten, mehr über die unterschiedlichen Konfliktstrategien und ihre Wirkungen zu erfahren? Dann blättere doch mal auf Seite 62!

Ungelöste Konflikte kosten Energie und Geld

Nicht geklärte Konflikte, die wie Nebelschwaden im Raum hängen, können die Arbeitsleistung Einzelner und ganzer Teams erheblich mindern, und das kann teuer werden. Von der kleinen Lästerei in der Kaffeeküche bis zum eisigen Anschweigen im Großraumbüro: Jede Art von spannungsinduzierter Ablenkung befeuert die negative Atmosphäre und ersticket die produktive Zusam-

menarbeit. Innovationen kommen nicht zustande, wenn Ideen aus Misstrauen nicht miteinander geteilt und weiterentwickelt werden. Prozesse laufen nicht rund, wenn die Verantwortlichen nicht Hand in Hand arbeiten. Stattdessen machen sich Unsicherheit und Frustration breit. Unter solchen Umständen ist ein Vorankommen weder auf individueller noch auf organisationaler Ebene möglich, und wer sein Arbeitsumfeld dauerhaft als unangenehm empfindet, der sucht sich einen neuen Job. Für die Organisation bedeuten häufige Personalwechsel hohe Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung von neuen Fachkräften, und bis diese gut integriert sind, bleiben wichtige Impulse in der Schublade.

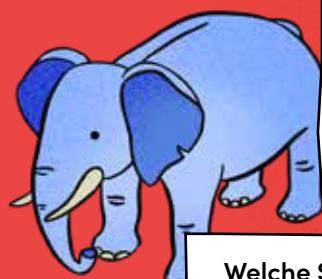
Doch nicht nur finanziell schlagen ungeklärte Konflikte dunkelrot zu Buche. Die Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden können genauso schwerwiegend sein. Menschen, die sich in einem konfliktreichen Umfeld befinden, neigen dazu, häufiger krank zu werden. Die Folge sind vermehrte Ausfälle durch Krankheit oder psychische Belastung.

Zum Weiterdenken und Reflektieren

Konflikte sind zeit- und kraftzehrend. Wie gehst du mit Konflikten in deinem beruflichen oder privaten Leben um? Unterscheidet sich dein Verhalten je nach Person oder Situation? Gibt es Strategien, die du als besonders wirksam empfindest?

Kannst du einen Konflikt am Arbeitsplatz benennen, der dich zunächst herausgefordert hat, aber letztlich zu einer wichtigen Lernerfahrung oder Verbesserung geführt hat? Wie hat dieser Konflikt zur Entwicklung deiner Organisation oder deines Teams beigetragen?

Wie gehst du in einem Umfeld mit flacher Hierarchie mit Konflikten um? Fühlst du dich ausreichend vorbereitet und unterstützt, um eigenverantwortlich Lösungen zu finden?



Wie wirkt sich die digitale Zusammenarbeit auf die Konfliktbearbeitung in deinem Team aus? Hast du Ideen, wie diese Herausforderungen gemeistert werden könnten?

Welche Strategien verfolgst du, um trotz digitaler Kommunikation und Remote-Arbeit echte zwischenmenschliche Verbindungen aufrechtzuerhalten? Gibt es Best Practices, die du einem Freund oder einer Freundin empfehlen würdest?



VERMEIDEN

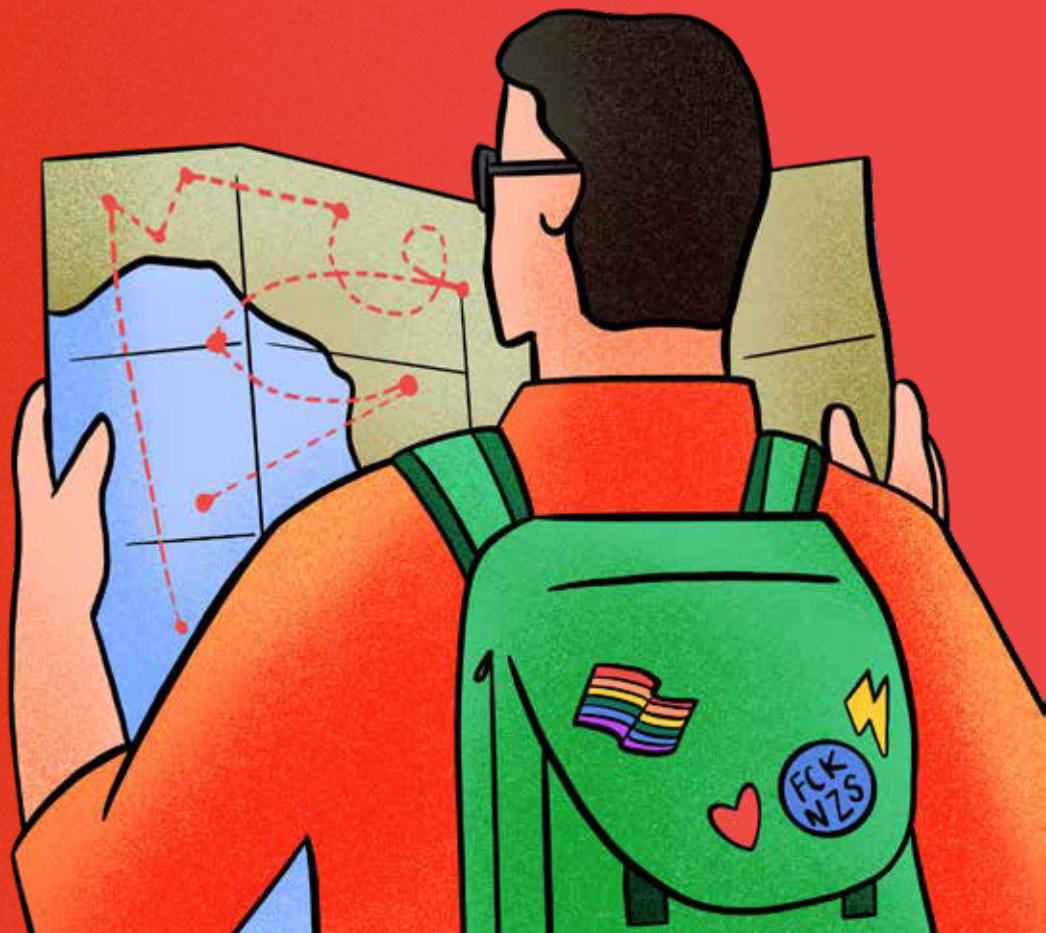
KONFRONTIEREN

FLÜCHTEN

STOP



II. Per-spektiven-wechsel



Wenn wir die möglichen Reaktionen auf ein Fehlverhalten betrachten, dürfte das in etwa so aussehen:

Auf der einen Seite stehen strenge Strafen, auf der anderen unterstützende Maßnahmen – und wir entscheiden uns für eine der beiden Optionen. In einem Arbeitsumfeld mit einer gesunden Konfliktkultur ist aber auch alles dazwischen denkbar und eine Reflexion über Handlungsalternativen erwünscht. Um dahin zu kommen, müssen wir die Routinen unserer Zusammenarbeit hinterfragen und alte Denkwege verlassen. Wir müssen Perspektiven wechseln und andere Ideen zulassen.

Ein zentrales Muster, von dem wir uns verabschieden müssen, beginnt mit einer Frage: Wer hat Schuld und warum? Das Konzept »Täter und Opfer« ist genauso alt wie problematisch, denn die polarisierende Gegenüberstellung von zwei Positionen trägt dazu bei, stereotype Vorstellungen zu verfestigen. Die

Vielschichtigkeit individueller Erfahrungen und gesellschaftlicher Strukturen wird dabei übersehen.

Mit der Vorstellung von Recht und Unrecht, vom bösen Täter und dem unschuldigen Opfer tritt nämlich häufig eine weitere Figur in den Konflikttraum ein: die des Retters. Diese Person möchte das Opfer unterstützen, schützen oder helfen und wird dadurch selbst Teil der Konfliktodynamik. In Organisationen kann der Retter ein Kollege, die Betriebsrätin, eine Führungskraft oder das Arbeitsgericht sein.

Die Rollen Opfer, Täter und Retter sind allerdings nicht beständig. Indem etwa der Retter den Täter anklagt oder bestraft, wird er selbst zum Täter, der frühere Täter wird jetzt zum Opfer. Indem das Opfer dem Retter sagt: »Misch dich doch nicht ein«, wird das Opfer zum Täter und der Retter zum Opfer. Und das kann wiederum dazu führen, dass der Täter zum Retter wird, indem er das Opfer verteidigt. Diese Dynamik ist verwirrend – nicht nur beim Lesen –, und vor allem bringt sie uns nicht weiter.