

Konflikte machen lebendig und kreativ

Unternehmenskultur. Die Abwesenheit von Streit wird hochgehalten, doch konfliktfreie Organisationen sind tot.

URSULA KASTLER

Konflikte sind normal und unvermeidlich. Werden sie ignoriert, gehören sie in Firmen wie auch Beziehungen zu den Energieräubern. Die Leistungsfähigkeit ist behindert. In privaten Beziehungen untergräbt das Unterdrücken von Konflikten die Weiterentwicklung der Partnerschaft. Die SN sprachen über Konfliktkultur mit dem Heidelberger Psychologen Arnold Retzer.

SN: Herr Dr. Retzer, was sind die bestimmenden Konflikte in Unternehmen?

Arnold Retzer: Die meisten Konflikte in Unternehmen spielen sich auf der Beziehungsebene ab. Es wird aber versucht, sie auf einer inhaltlichen Ebene zu lösen, nach dem Motto: Wir gehen hier sachlich vor. Das ist das Missverständnis, das nicht weiterhilft. Auf der Beziehungsebene geht es oft um die Frage, wer ordnet sich wem unter. Deshalb werden inhaltliche Fragen nicht gelöst. Dazu müssen wir wissen, dass Hierarchie nur funktioniert, wenn es Zustimmung gibt. Ein Vorgesetzter ist – wie der Name sagt – vorgesetzt. Damit er eine Führungskraft wird, braucht er die Zustimmung der Geführten. Das ist die Beziehungsebene. Es ist ein verbreiteter Irrglaube, dass Vorgesetzte automatisch Führungskräfte sind.

In Organisationen gibt es zudem Konflikte, die nicht lösbar sind, weil unterschiedliche Systeme existieren. Das Controlling, die Verwaltung und der Kreativbereich bilden einen solchen Konflikt. Ihn lösen zu wollen wäre aber ein Schaden. Aufgabe des Managements ist es, die Bereiche im Konflikt zu halten. Die Entwicklungsabteilung muss durch das Controlling gestoppt werden, das Controlling braucht die Kreativen, damit Entwicklung möglich ist. Die unterschiedlichen Ziele und damit die Konflikte gehören hier zu einer lebendigen Organisation.

SN: Das wird aber nicht allgemein so gesehen. Konflikte sind häufig

nicht vorgesehen, nach dem Motto: Bei uns gibt es das nicht, wir verstehen einander so gut...

Arnold Retzer: Eine lebendige Organisation hat Konflikte, solange sie lebendig ist. Eine konfliktfreie Organisation ist eine tote Organisation. Allerdings muss man sich unsere Konfliktkultur ansehen: Wir leben in einer Zeit, in der Konflikte als Probleme angesehen werden, die man entweder gar nicht hat oder lösen muss. Das allerdings hängt davon ab, was man unter lösen versteht. Wenn man glaubt, man müsse auf Teufel komm raus lösen, kommt oft der Teufel heraus.

Viele Konflikte müssen nicht gelöst werden. Werden sie nicht gelöst, kann man sich fragen, was die Konsequenzen sind. Eine Möglichkeit ist: Es findet keine Entscheidung statt. Jetzt kann man sich erneut fragen, was daraus folgt. Die positive Möglichkeit ist, es gibt keine vorschnelle Entscheidung. Die negative Möglichkeit ist, es gibt eine vorschnelle Entscheidung. Dass eine Entscheidung positiver ist als keine, ist ein Mythos. Aus einer Nichtentscheidung kann Kreativität entstehen. Die Leute müssen etwas Neues suchen. Zusammenfassend lässt sich sagen: Es kann richtig und wichtig sein, Konflikte zu erzeugen. Es muss nicht richtig und wichtig sein, Konflikte zu lösen.

SN: Was macht man, wenn persönliche Beziehungen belastet sind?

Arnold Retzer: Wenn schon klar ist, dass persönliche Beziehungen belastet sind, ist das allein ein großer Schritt. Um beim ersten Beispiel zu bleiben: Als Vorgesetzter muss ich mich fragen, was muss ich anbieten, um als Führungskraft anerkannt zu werden. Dabei kann es etwa um Vertrauen und Glaubwürdigkeit gehen. Das Schlimme in diesen Situationen – in denen es um persönliche Beziehungen geht – ist, dass viele aus ihrem Herzen eine Mördergrube machen und nichts sagen. Mob-



Zur Person



Mehr Vernunft, mehr Realismus

Arnold Retzer ist Arzt und Psychologe, gehört zu den renommiertesten Therapeuten in Deutschland und berät Unternehmen. Er ist Privatdozent für Psychotherapie an der Universität Heidelberg sowie Gründer und Leiter des Systemischen Instituts Heidelberg (SIH). Großen Erfolg hatten seine Bücher „Lob der Vernunft: Eine Streitschrift für mehr Realismus in der Ehe“, Fischer Verlag (Frankfurt/Main) 2009 und „Miese Stimmung: Eine Streitschrift gegen positives Denken“, Fischer 2012.

bing hat als Hintergrund nicht den Konflikt, sondern die Überzeugung, dass Konflikt nicht sein darf. Wo ordentlich gestritten wird, findet beste Mobbingprophylaxe statt. Mobbingopfer schämen sich häufig ihres Verhaltens, weil sie den Konflikt nicht benannt und nicht Nein gesagt haben.

SN: Wie erkennt man den Unterschied, ob ein Konflikt gelöst werden muss oder ob man ihn aussitzen kann?

Arnold Retzer: Das braucht Fingerspitzengefühl. Aber wir haben auch ein Wertesystem, in das wir eingebunden sind. Wir müssen uns in der Organisation an-

sehen, wie werden Fehler, Streit und Kritik behandelt. Meist wird die Abwesenheit von Konflikten hochgehalten. Es kostet aber massive Anstrengung, das Unvermeidliche – den Konflikt – zu vermeiden. Man positioniert sich vorsichtshalber nicht, um nicht aufzufallen. Es gibt keine Kritik mehr. Der wichtigste Anstoß für Entwicklungen sind jedoch Kritik und Fehler. Dort, wo beides nicht passiert, wird man träge und blöd. Die Konfliktvermeidungskultur verbündet sich meist mit Null-Fehler-Toleranz, mit Schönfärberei und Lügen.

Das verursacht langfristig ordentlich Kosten. Dort, wo zwei Menschen in Konflikt liegen, gibt es die Möglichkeit, darüber nachzudenken, was der Konflikt an Veränderungspotenzial enthält.

SN: Wie ist das in privaten Beziehungen?

Arnold Retzer: Man soll sich ordentlich ärgern und vernünftig streiten. Ärger und Streit sind Entwicklungsmöglichkeiten in der Paarbeziehung. Man erfährt etwas voneinander, wenn man Konflikte hat. Mit Wattebäuschen um sich zu werfen, bringt nichts. Konflikt, Ärger und Streit sind Mittel, um negativen Gefühlen wie Hass und Ekel vorzubeugen.

SN: Was ist in der Konfliktlösung kontraproduktiv, was förderlich?

Arnold Retzer: Besonders kontraproduktiv ist das Denken, Konflikte seien etwas Böses und sie dürften nicht entstehen. Die Anstrengung ständiger Harmonie ist kontraproduktiv wie auch die Vorstellung, in einem Konflikt gebe es richtig und falsch.

Förderlich ist, zwischen Inhalts- und Beziehungsebene zu unterscheiden sowie sich nicht unter Zeitdruck zu setzen, weil jetzt etwas vom Tisch sein muss. Förderlich ist, die Eigenverantwortung zu sehen. Sich zu überlegen, was müsste ich tun, um den Konflikt zu verschärfen. Dann habe ich die Möglichkeit, durch Unterlassung Einfluss zu nehmen.

WISSEN KOMPAKT



Chinesen in Angst vor der Vogelgrippe

SCHANGHAI (SN, dpa). Chinesische Behörden ließen am Freitag 20.000 Hühner, Enten, Gänse und Tauben in Schanghai nach dem Fund des neuen Vogelgrippe-Virus A(H7N9) keulen. Sechs Menschen starben bis Freitag an dem Erreger. Der Virenfund bei den Tauben auf dem Markt in Schanghai gab den Behörden eine erste Spur, wo das Virus herkommen könnte. Daraufhin hatten die Behörden das gesamte Federvieh töten lassen. Außerdem wurden Exkremente, Futter, Füllungen aus Käfigen sowie Abwasser des Marktes desinfiziert und anschließend entsorgt. Bis Freitag früh sei der gesamte Markt geräumt worden. Die Anbieter seien für das Geflügel entschädigt worden, hieß es. Eine Übertragung von Mensch zu Mensch wurde noch nicht bestätigt, doch entwickelte ein Mensch, der engen Kontakt zu einem Vogelgrippe-Patienten hatte, grippeähnliche Symptome.

Ausgestorbene Schildkröte lebt munter vor sich hin

VICTORIA (SN, AFP). Eine Schildkrötenart, die als ausgestorben galt, hat es neuen Erkenntnissen von Wissenschaftern zufolge nie gegeben. Die auf den Seychellen vermutete Wasserschildkröte existierte nach einer DNA-Studie deutscher und österreichischer Forscher nie als eigene Art, wie sie im Fachmagazin „PloS One“ berichten. Der genetische Abgleich habe gezeigt, dass „Pelusios seychellensis“ mit der in Westafrika weitverbreiteten „Pelusios castaneus“ identisch sei. Einige Tiere seien vermutlich von Menschen vor langer Zeit auf die Inselgruppe gebracht worden.

Die nun untersuchte Schildkröte war 1906 als eine auf der Mahe-Insel auf den Seychellen heimische Art beschrieben worden. Wissenschaftler befassten sich mit ihrer Ähnlichkeit mit der Schildkröte in Westafrika, die vom Senegal bis nach Angola an der Küste heimisch ist. Wegen der weiten Entfernung zu den Seychellen östlich von Afrika, waren Forscher aber lang der Ansicht, beide Arten müssten unterschiedlich sein. Wasser- und Landschildkröten sind die Wirbeltiere, bei denen nach Angaben der Wissenschaftler das größte Risiko ihrer Ausrottung besteht.

Naturschützer fordern Verbot von Bleimunition

INNSBRUCK (SN). Im Alpenpark Karwendel ist einer der geschützten Steinadler qualvoll an Bleivergiftung verendet. WWF und BirdLife fordern nun ein generelles Verbot für Bleimunition in allen österreichischen Schutzgebieten. Großgreifvögel wie Stein-, See- und Kaiseradler nehmen Blei mit der Nahrung auf. Es gelangt entweder durch den Verzehr von angeschossenem und spä-



Der Steinadler, einer der größten Vögel der Alpen.

Bild: SN/BIRDLIFE/VORAK

ter verendetem Wild oder durch Wildinereien in die Körper der Tiere. Solche Inneereien werden von Jägern nach dem Zerlegen der Beute oft liegengelassen, statt sie ordnungsgemäß zu entsorgen. Das ist für Greifvögel im Winter fatal, wenn Aas auf dem Speisezettel steht. Greifvögel sind anfällig für Vergiftungen, weil ihre Magensäfte das Blei vollständig zersetzen und rasch in die Blutbahn transportieren.