

19. März 2020

Interaktionsregeln in der Praxis

Enthierarchisierung und Diversifizierung - die neuen Konfliktmotoren

Kompetenzen, Formate und Wirkungen der Interaktion

Empfehlungen von Dipl. Psych. (Univ.) Eberhard Stahl (Teil 2)

Interview von Jürgen Heim



Der Hamburger Diplom-Psychologe und Psychologische Psychotherapeut *Eberhard Stahl* setzt seine Fachkompetenz in der (Weiter-)Entwicklung, Kommunikation und Wirkung von Interaktionsregeln seit über 30 Jahren erfolgreich ein.

In ► **Teil 1** des Interviews beschreibt *Eberhard Stahl* den Begriff der »Interaktiven Skripte«, denen Menschen in Konflikten folgen. Er unterstreicht das Zusammenwirken interdisziplinärer Erkenntnisse und demonstriert die Vorteile unterschiedlicher Interaktionsformate für praktische Lösungsansätze in der Konfliktbearbeitung.

Im Mittelpunkt von **Teil 2** stehen die Folgen einer zunehmenden Personalisierung von Interessenskonflikten, die Varianten und Optionen unterschiedlicher Konfliktinszenierungen und die wichtigsten

Kompetenzen für erfolgreiche Kommunikationsprozesse der Zukunft.

Jürgen Heim (JH): Herr Stahl, Konflikte im Unternehmenskontext werden meist negativ dargestellt. Plädieren Sie für eine positivere Konnotation?

Eberhard Stahl (ES): Konflikte nur noch als Challenges, als Herausforderungen zu beschreiben, geht meines Erachtens am Wesen von Konflikten vorbei. Konflikte sind immer auch belastend. Meist haben die Beteiligten die Wahrnehmung und damit Überzeugung: Ich muss meine Wahrheiten, Bewertungen und Interessen gegen Deine verteidigen. Dann wird der Konflikt nicht als kreatives Gesellschaftsspiel, sondern als folgenreiche Kraftprobe erlebt, und das ist nicht lustig.

Mehr noch: das Konfliktpotential steigt. Wenn Führungskräfte und Unternehmer immer mehr Diversität in ihren Abteilungen, Teams anstreben, bringt das neben der erwünschten Vielfalt der Perspektiven einen Zuwachs an Konfliktpotential mit sich. Und in Firmen, die flachere Hierarchien herstellen wollen, werden Konflikte immer weniger institutionalisiert, sondern immer häufiger personalisiert auszutragen sein.

JH: Entwickeln sich die Enthierarchisierung und Diversifizierung zu Konfliktmotoren?

ES: Durchaus, denn auf diese »geplanten« Nebeneffekte müssen sich die Beteiligten einstellen. Es ist dabei so sicher, wie das Amen in der Kirche, dass sie eine gute Konfliktlösung nicht immer alleine hinkriegen – egal, wie kompetent sie selbst sind. Allein ihre Rolle setzt ihnen Grenzen. Hilfe bekommen sie dann von MediatorInnen und KonfliktberaterInnen. Es handelt sich also nicht um ein Führungsversagen in Konfliktfällen, wenn ich Experten hinzuziehe. Im Gegenteil.

JH: Vor allem, wenn diese professionelle Unterstützung nicht nur zur Intervention bereits eskalierter Konflikte dient, sondern als präventive Strategie - beispielsweise bei anstehenden Change-Prozessen.

ES: Das lohnt sich unbedingt und soll den Beteiligten ins Bewusstsein rufen: Das Entstehen und Austragen von Konflikten darf nicht als Schande und Versagen erlebt werden, sondern ist Teil meiner institutionellen Aufgabe. Und da konflikthafte Konstellationen immer wieder eintreten werden, ja müssen, manage ich diese professionell - auch mithilfe meiner Expertinnen und Experten.

JH: Sie beschreiben Konflikte nicht als Naturereignisse, sondern als »Inszenierungen«. Was wollen Sie mit diesem Bild vermitteln?

ES: Wenn Sie ein Interview führen, stellen Sie üblicherweise typische Interview-Fragen. Damit rufen Sie in mir ein bestimmtes Format auf, nämlich: „Interview“. Weichen Sie nun unerwartet davon ab und fragen beispielsweise, ob ich ihnen mein Fahrrad leihen könnte, lösen Sie Irritationen bei mir aus. Diese Frage passt nicht in das übliche Format eines Interviews. Also: Sie rufen mit jeder Verhaltensweise, die Sie im Gespräch zeigen, ein bestimmtes Interaktionsformat auf bzw. bestätigen das schon aufgerufene. Das ist der Grundgedanke des Inszenierens.

JH: Besteht damit die Herausforderung für Mediatorinnen und Mediatoren darin, diese Inszenierungen der Konfliktbeteiligten zu erkennen und bestimmten Formaten zuzuordnen?

ES: Ja. Dazu ein Beispiel: Wenn einer Ihrer Medianden ausführt, eine bestimmte Aussage des anderen sei nicht richtig, denn das habe der berühmte Sachverständige Dr. Wohlfahrt bereits bestritten, ruft das beim Gegenüber unterschwellig das Inszenierungsformat »Gerichtsverhandlung« auf: Jetzt werde ich unter Anrufung von Zeugen (Dr. Wohlfahrt) der Lüge oder zumindest der Ahnungslosigkeit (nicht richtig) beschuldigt und muss ohne Verzug wie ein Angeklagter meine Verteidigung übernehmen.

Und automatisch werde ich beginnen, die Glaubwürdigkeit des Zeugen in Frage zu stellen, um damit die Anschuldigung zu relativieren. Vermutlich ist die „Zeugenaussage“ für unsere Konfliktklärung überhaupt nicht relevant. Aber sobald dieses Format „Gerichtsverhandlung mit Zeugenbefragung“ aktiviert, also inszeniert ist, entfaltet dies erst einmal seine eigene Logik und löst dazu passende Verhaltensweisen beinahe automatisch aus.

JH Wie sollte eine Mediatorin, ein Mediator auf diesen Priming-Effekt optimal reagieren?

ES: Zunächst würde ich auf diesen Vorgang, auf diese Entwicklung hinweisen und untersuchen, ob dies für die Konfliktklärung nützlich ist:

»Schauen Sie: Sie, Frau Müller, sind in diesem Punkt unterschiedlicher Auffassung als Frau Schmidt und benennen für Ihre Meinung einen bekannten Gewährsmann. Sie, Frau Schmidt, bestreiten dessen Kompetenz und monieren die Glaubwürdigkeit des genannten Zeugen. Wäre es nun für eine Einigung entscheidend, wie viele Gewährsleute jeder beibringen kann? Wenn davon eine Konfliktlösung nicht abhängt, schlage ich vor, Sie lassen die Gewährsleute einfach beiseite. Sind sie damit einverstanden?«

Als Mediator sollte ihnen bewusst sein, dass der Aufruf eines Formats seitens der Medianden nicht aus Böswilligkeit erfolgt, sondern weil es ihnen natürlich erscheint. Aber die Frage bleibt, ob sie mit dieser Inszenierung wirklich ihrem eigenen Interesse an einer Konfliktklärung dient. Wenn nicht, dann kann ich als Mediatorin oder Mediator die Medianden aus dieser Skriptecke herauslotsen.

JH: Sie empfehlen also, derartige Konfliktszenierungen zu erkennen und die entsprechenden Formate auch anzusprechen.

ES: Ja - nach der Grundidee: Wir tragen Konflikte in bestimmten Interaktionsformaten aus. Diese Formate werden über bestimmte Verhaltensweisen inszeniert. Wenn wir ein bestimmtes Format (z.B. Gerichtsverhandlung) für nicht förderlich halten, müssen wir konsequent auf die dazu gehörenden Verhaltensweisen verzichten.

JH: Ein Blick in die Zukunft mit flacheren Hierarchien, mit mehr Diversität, mit mehr Arbeit in Netzwerken und damit einem steigenden Konfliktpotenzial.

Über welche wichtige Schlüsselkompetenzen sollte eine Führungskraft für eine gelingende Konfliktbearbeitung in seinem mikro-, meso- und makrosozialem Umfeld verfügen?

ES: Wir leben in einer Welt, in der kulturelle Differenzen immer stärker in Kontakt miteinander kommen, in der immer weniger Konfliktpotenziale über Institutionalisierungen und Hierarchien abgepuffert werden. Es sollte uns dabei zu allererst bewusst sein, dass wir – vor allem unter Stress - in einer egozentrischen Illusion leben, die uns annehmen lässt: Meine Perspektive, meine Bewertung, meine Interessen sind „richtig“. Wer sie nicht teilt, liegt „falsch“. Wenn ich mit dieser Haltung, mit dieser egozentrischen Illusion in Auseinandersetzungen gehe, ist die Gefahr einer unkontrollierten Eskalation groß. Erst wenn ich mir bewusstmache, dass die Gegenseite wahrscheinlich weder dumm, noch krank, noch böseartig ist, sondern einfach anders, ist eine selbstgerechte Kriegsführung im Dienste der vermeintlich „einzig gerechten Sache“ nicht mehr möglich.

JH: Ist neben dieser Haltung und Konfliktkompetenz der sozialen Intelligenz auch Empathie notwendig?

ES: Empathie wäre nach dem Erkennen der egozentrischen Illusion folgerichtig einer der nächsten Kompetenzschritte, also: Ich übe mich darin, die Welt aus deinen Augen zu sehen.

Vorher wäre mir dabei folgende Grundhaltung wichtig: Wenn mein Gegenüber sich im Konflikt so verhält, dass ich ihn für unfair halte, dann meistens, weil er ein anderes Interaktionsformat im Kopf hat als ich, für das andere Skripte gelten. Und in diesem Format versucht sie, versucht er, sich angemessen zu verhalten, angemessen zu interagieren, so wie ich mich gemäß des von mir gewählten Formats verhalte. Die egozentrische Perspektive lässt uns glauben, es gäbe nur ein essenziell richtiges Konfliktformat – nämlich das, dem wir folgen. Sobald ich mir aber klarmache, dass Konfliktformate nicht vorgegeben sind, sondern gewählt, dass sie konstruiert werden, weiß ich, dass wir immer zunächst eine von beiden akzeptierte Inszenierung finden müssen, bevor wir thematisch sinnvoll miteinander streiten können. Die diagnostische Kompetenz, derartige Missverständnisse bei der Inszenierung von Konflikten zu erkennen und aufzuklären, würde viele Feinseligkeiten vermeiden helfen, die gar nicht durch die Ausgangslage begründet sind, sondern erst durch ungute Inszenierungen entstehen.

Als nächste Kompetenz kommt dann die Empathie hinzu: Kann ich ein Verständnis dafür entwickeln, wovon Du ausgehst?



Interviewpartner

Eberhard Stahl

Diplom-Psychologe und Psychologischer Psychotherapeut mit Fachkompetenz in der (Weiter)Entwicklung, Kommunikation und Wirkung von Interaktionsregeln zwischen Einzelnen, in Gruppen und Organisationen im eigenen Hamburger Beratungsunternehmen »► **elbdialog**«.

Seit 1986 Zusammenarbeit mit dem Kommunikationspsychologen Prof. Dr. *Friedemann Schulz von Thun* im Hamburger »Arbeitskreis Kommunikation und Klärungshilfe«; 2011 Mitbegründer des Beratungsunternehmens »elbdialog«. Verständlichkeit, Lebendigkeit und Transparenz bei der Vermittlung und Anwendung kommunikationspsychologischer Inhalte und Methoden sind *Eberhard Stahl* und seinen Mitgeschäftsführerinnen *Roswitha Stratman* und *Regina Heiland* wichtige Anliegen.

Portfolio: u.a. Dynamik in Gruppen, Moderation effektiver Arbeitstreffen, professionelles Feedback, Seminare über Verhandlungsführung und Konfliktmanagement, Coachings und Teamentwicklungsmaßnahmen.

Weitere Artikel zum Thema

► Gesteuerte Eskalation? Formate der Konfliktinszenierungen