

CC Forum 19. September 2013

„Konfliktkompetenz als zentraler Erfolgsfaktor in der Wirtschaftswelt von Heute und Morgen“

Im ersten Teil dieses Abends werde ich mich den *persönlichen* Parametern einer konfliktkompetenten Persönlichkeit zuwenden, während wir uns im zweiten Teil mehr mit den methodischen Möglichkeiten, Konfliktsouveränität in den Unternehmen zu erreichen, auseinandersetzen werden .

Persönliche Erfahrungen

Der Befindlichkeit der Führungskräfte unter Druck ist seit 20 Jahren das Hauptthema unseres Institutes. In unserem Institut der CC AG widmen wir uns der *proaktiven* Karriereberatung mit vielen Einzelschwerpunkten, im Bereich unserer Social Responsibility (dem gemeinnützigen Zweig der Czwalina Consulting AG: der Gesellschaft zur Beratung von Führungskräften in schwierigen Phasen) bemühen wir uns seit 20 Jahren um Erkennung-, Wiederherstellung von Verlieren und Opfern von Konflikten.

Man beisst und wird gebissen, aber es gibt nur wenige Plätze, wo einem kompetent die geschlagenen Wunden gründlich und fachgerecht verbunden werden. Unsere Beobachtungen und Erfahrungen und daraus resultierende Handlungsempfehlungen haben wir in einigen Büchern veröffentlicht.

Welchen Stellenwert haben Konflikte?

Unsere demokratische Grundordnung gekoppelt mit einem marktwirtschaftlich ausgerichteten Wettbewerbssystem, ist geradezu darauf ausgelegt, Konflikte zu produzieren und damit leben zu müssen. Wer sich von Konflikten verabschieden will, muss sich von unserer demokratisch-wirtschaftlichen Ordnung verabschieden. Konflikte können Wachstum fördern, aber sie haben auch eine destruktive Seite. Sie zerstören, was aufgebaut war, bewirken Zerbruch und können extrem viel Werte vernichten. Das der Marktwirtschaft innewohnende darwinistische Prinzip des Rechtes der Stärkeren ruft immer egoistische Machtmenschen auf die Spur. Wo Egoismus und Machstreben herrscht, werden immer Konflikte produziert. Streit und Konflikte entstehen immer durch Machtmenschen. Machtmenschen bringen unsere Wirtschaft weiter aber durch Ihren Egoismus können gerade sie diese immer wieder zerstören. Es handelt sich um die unvermeidlichen Schattenseiten unseres demokratischen Wettbewerbssystems.

Spannungen zwischen den exekutiven Managern und dem Betriebsrat, zwischen Controlling und dem Vertrieb, zwischen dem Einkauf und dem Personal, zwischen der Regierung und der Opposition, zwischen Vertrieb und Compliance. Auch wenn Konflikte unvermeidlich sind, sind wir umso mehr aufgerufen, die Ursachen der destruktiven Seite der Konflikte, zu erkennen und zu bekämpfen. Zentralistisch geprägte Politik und Planwirtschaft ist darauf ausgerichtet, Konflikte zu vermeiden. In demokratischen und wettbewerblichen Strukturen ist man dazu aufgefordert, diese zu beherrschen, zu zügeln und mit ihnen bewusst und souverän umzugehen.

Wo egoistisch zentrierte Machtmenschen am Werk sind, sind Konflikte mit destruktiven Folgen unvermeidbar. Die Verantwortungsträger von Unternehmen sehen sich nicht selten mit der Wahrnehmung konfrontiert: Die loyalen, friedfertigen angenehmen Menschen bringen ihr Unternehmen

zu wenig weiter, und die flinken-, aber machtbezogenen egoistisch geprägten Macher zerstören dasselbe.

Der Ausweg besteht zunächst nicht in der Beseitigung von Konflikten als solche (darum geht es später) sondern im souveränen Umgang mit diesen. Dazu sind aber nur Menschen in der Lage, die nicht nur vom ichbezogenen Egoismus getrieben sind. Auf diesen Schlüssel der Konfliktkompetenz wird zu wenig Wert gelegt, weil er in seiner Bedeutung – gerade auch in der Personalauswahl zu wenig erkannt wird. Jedes Jahr geht sehr viel Geld verloren durch Konflikte, die durch Egoismus, Masslosigkeit und Machtgier entfacht wurden.

Welche Eigenschaften kennzeichnen konfliktsoveräne Führungspersönlichkeiten?

Personale Kompetenz

Leadershipkompetenz ist wichtiger als Managementfähigkeit. Es ist nicht die methodische, sondern die personale Kompetenz, die langfristig Führungssouveränität verleiht. Es geht darum, dass Werte nicht als Marketinginstrument missbraucht werden, sondern als übergeordnetes Prinzip unser Denken und Handeln prägen:

In einem Radiostreitgespräch im „Rendevous am Mittag“ beschrieb mein Gegenüber die Kompetenz einer modernen Führungskraft: Sie bewältigt die erforderliche Flexibilität und Beweglichkeit so, dass sie sich – auf einer Scholle sitzend, die ins „kybernetische“ Meer treibt, mit der Scholle den Strömungen anpasst, da sie ja nicht vorberechnen kann, welche Richtungsänderungen die Scholle nimmt. Ich antwortete, dass mir dieser Vergleich makaber erscheint und stellte das Bild einer Boje dagegen: Diese Führungskraft ist fest im Meeresgrund ihrer Werte verankert. Gerade darum ist sie in der Lage, den Strömungen, ja den Stürmen sich anzupassen und darauf einzugehen, ohne sich selbst zu verlieren oder beim nächsten Sturm von der Scholle abzurutschen.

Mein erstes Buch, "Karriere ohne Sinn", schrieb ich mit dem damaligen Personalvorstand von Daimler Benz, der nach einem reichen Berufsleben folgende Kompetenzkategorien bei Führungskräften einforderte: Fachwissen, Management- und Leadershipfähigkeiten! Es sei aber keine Führungskraft zu empfehlen, die nur Fachwissen und Managementfähigkeiten, nicht aber Leadershipkompetenz besitzt.

„Die fehlende Leadershipkompetenz habe immer wieder das erbrachte Leistungsergebnis, lediglich basierend auf Fachwissen und Managementkompetenz, zerstört“.

Intaktes Selbstwertgefühl

Arbeite ich, damit ich wertvoll bin oder weil ich wertvoll bin?

Menschen die nur arbeiten, *damit* sie wertvoll sind, verfügen nicht über ein intaktes Selbstwertgefühl und sie können Menschen nicht konfliktsoverän führen.

Woher speise ich mein Selbstwertgefühl? Durch Leistung allein? Die Leistungskraft nimmt aber mit zunehmenden Alter kontinuierlich ab.

Mit der Frage der Selbstwertdefinition befassen wir uns oft in unserem Institut, denn hier liegt ein Schlüssel für souveränes Führungs- und Konfliktverhalten.

Menschen, die durch ihren Arbeitsstil letztlich innere Minderwertigkeitsgefühle ausgleichen wollen, sind so oder so oft Konfliktträger. Gibt es ein Selbstwertgefühl ausserhalb eines Leistungsnachweises? Im Gleichnis vom verlorenen Sohn wird zwischen Söhnen und Knechten unterschieden. Fühlen wir uns als Söhne und Töchter oder als Knechte? Wer sich nur von der Leistung her definiert, kann dem Knechtsein nicht entfliehen. Ein solcher Mensch wird auch mit Spannungen langfristig nicht souverän umgehen können.

(Czwalina verdeutlichte Gesagtes an Persönlichkeitsmerkmalen des Generals von Hammerstein, dessen intaktes Selbstwertgefühl ihn schlussendlich auch befähigte, über den Tellerrand des Zeitgeistes hinauszusehen und die Gefahr durch den Nationalsozialismus zu erkennen).

Authentizität

Übereinstimmung von Denken, Worten und Taten.

Authentisch ist ein Mensch, der sagt, was er denkt und der tut, was er sagt. Mut ist dann nichts anderes, als sich selbst zu bleiben, auch unter Druck und Gegenwind.

Misstrauen gegenüber vorgegebenen „Landkarten“

Die Landkarten unserer Wirtschaftswelt zeigen uns nur, wie es bergauf geht, sie zeigen uns aber nicht, wie wir auch bergab kommen. Deswegen stürzen so viele runter und erleben das als ziemlich schmerzhaft.

In meinem Frankfurter Büro besuchte mich ein Geschäftsführer, um durch unser Beziehungsfeld zu einer Vorstandsposition zu kommen. Ich sagte ihm, dass ich einige kenne, die schon da oben angekommen seien, und die mir unter dem Siegel der Verschwiegenheit auf meine Frage, wie es dort oben sei, folgendes mitgeteilt haben; „Da oben auf der letzten Stufe klebt -fast übersehbar- ein kleiner Zettel, auf dem stehe: Hier ist das Ende der Leiter“. Der Geschäftsführer ging verwirrt von dannen. Einige Zeit später tauchte er wieder auf: Karriere beendet und Sohn unheilbar krank. Er hatte diesen plötzlichen Abstieg nirgends in seiner Karrierekarte verzeichnet gehabt.

Unsere Wirtschaftswelt und unser persönliches Leben verläuft eben nicht in geraden Linien immer weiter nach oben, sondern es verläuft in Sinuskurven.

Konfliktsouveräne Führungskräfte vertrauen ihrer eigenen authentischen Landkarte mehr, als den reduzierten Landkarten, die ihnen als Erfolgsanweisung vorgegeben werden:
„mehr Macht, mehr Erfolg, mehr Geld = mehr Glück“.

Für sie ist die Definition von Erfolg eine andere: Für sie bedeutet Erfolg Wohlergehen. Erfolg ohne Wohlergehen ist für sie Misserfolg! Ihr Kompass heisst: Authentizität nicht preisgeben!

Diejenigen, die gemäss vorgegebener Landkarten Lebenswirklichkeiten des „auch“ Bergab ausklammern, sind auch paradoxerweise nach unserer Beobachtung viel gefährdeter, denn mit zunehmenden Alter wird die Schere der „Mogelpackung“ immer deutlicher. Die verdrängte Angst vor ihrem „Verfalldatum“ sucht sich Wege, die die Menschen in der Zusammenfassung aller Faktoren in Depressionen oder Schwächungen aller Art führen, und die schlussendlich in eine, wie auch immer geartete Unfähigkeit führen, mit Konflikten souverän umzugehen. Konfliktsouveräne Menschen haben nicht nur die kurzfristige Ziele vor Augen sondern sie beschäftigen sich auch mit langfristigen lebenswerten Zielen. Sie haben den Mut, nicht nur vom Anfang sondern auch vom Ende her zu denken. Ich fragte einen jungen Banker, wie ich das immer bei Bewerbungsgesprächen tue, nach seinen Zielen. Er überlegte sehr lange. Ich wurde schon ungeduldig. Nach einigen Minuten antwortete er: „Diese Frage ist sehr schwer, ich versuche sie zu beantworten. Irgendwann als alter Mann

sitze ich vor meinem Haus und genieße im Abendsonnenschein den Blick auf das Tal. Ein kleines Mädchen vorbei und fragt mich unversehens: Alter Mann, warum hast Du gelebt? Dann möchte ich – und das wäre mein Ziel- diesem Mädchen eine Antwort geben, dass es, wenn es dann weiterläuft, denkt: Es war nicht umsonst, dass dieser Mensch gelebt hat.“

Sie sehen sich nur als Beauftragte

Macht ist im Gegensatz zu Machtmissbrauch etwas Geliehenes und Anvertrautes im Auftrag eines anderen. Macht aber, die der Mensch für sich selbst in Anspruch nimmt, ist nach dieser Definition Machtmissbrauch.

Egal in welcher Position, es ist wichtig, sich selbst allzeit nur als „Angestellter“ (als rechenschaftspflichtiger Beauftragter) zu sehen. Das zelebriere ich in Situationen, in denen ich mich überfordert fühle. Wenn ich Verantwortungsbewusstsein kopple an einen Anspruch an Macht, folgt zwangsläufig irgendwann die Überforderung. Manch einem Klienten, der zwar durch eine Degradierung eine Stufe nach unten, an Macht verlor nachdem er zuvor nach dem „Peter Prinzip“ überfordert war, ging es danach besser. Er tat das gleiche wie vorher (mit ein bisschen weniger Privilegien), aber er konnte seine Arbeit nachher gelassener (loslassen!) nachgehen.

Konfliktsouveränität muss neu als wichtiger Parameter für die Besetzung von Führungspositionen erkannt und geschult werden. Bei Einstellungen werden oft nur das Fachwissen und die Managementfähigkeiten abgerufen. Der Eingestellte kann danach Konfliktsituationen vorbereitet gegenüberstehen.

Gründe für mangelnde Konfliktsouveränität

Wachsende Komplexität, Unüberschaubarkeit und fehlender Sinn

In den letzten drei Jahren beobachte ich, dass trotz vordergründig komfortabler gewordener Arbeitsverhältnisse, krankheitsbedingte Absenzen, Burnout- Symptome, Missstimmungen und Konflikte zunehmen.

Menschen durchschauen immer weniger ihr immer komplexer werdendes Arbeitsumfeld. Sie sehen sich - je grösser sich ihr Konzern entwickelt - immer mehr in der Rolle einer Schnittpunktexistenz (Karl Jaspers).

Durch diese kontinuierlich zunehmende Unüberschaubarkeit verlieren sie nicht nur Orientierung, sondern vor allem das Gefühl für den Sinn ihres Tuns. Die Überforderung verursacht seelische Unausgeglichenheit und Entwurzelung. Und diese verursacht die Konflikte. (Die Landkarten der Wirtschaft beantworten nicht die Sinnfrage, was aber der Mensch zutiefst braucht. Menschen erkennen immer weniger einen tiefergründigen Sinn, der sie wirklich motiviert und anspornen könnte. Ein kurzfristig gestecktes Umsatzziel reicht als tragende Sinngrundlage nicht aus. (siehe Buch: Karriere ohne Reue).

Erhöhte Geschwindigkeit

Menschen werden immer mehr zu Getriebenen, die materielle Interpretation der Zeit macht ihnen ihr persönliches Verfallsdatum immer bewusster. Während der Markt – im Bilde gesprochen- eigentlich für den Gärtner – den Menschen – der „Bock“ sein sollte, der ihm bei der Gartenarbeit hilft, haben wir es heute mit Gärtnern zu tun, die immer schneller vom Bock durch den Garten gejagt werden.

Zeit ist materiell geworden. „Ich schenke Dir eine Telefonkarte: Zehn oder zwanzig Minuten Zeit! Die Zeit wird verkauft, wie früher die Kartoffeln auf dem Wochenmarkt.

Die Menschen haben keine Zeit mehr, wichtige Erkenntnisse und Zielsetzungen zu verinnerlichen. Sie überspielen und verdrängen diese Not. Zunahme von Depressionen sind die Folge und Zunahme von Konflikten, die ausbleiben könnten, wenn Zeit da wäre, Sachverhalte zu Ende zu denken, und wenn Zeit da wäre, Erkenntnisse zu verinnerlichen. Viele beklagen die Zunahme von Depressionen und empfehlen entsprechende Medikamente. Depressionen sind *gesunde* Warnsignale, die die Funktion von Warnlämpchen haben. Sie weisen uns auf einen Umstand hin, der angegangen werden muss. Wer noch depressiv sein kann, ist gesund. Diejenigen, die angesichts heutiger Lebensumstände keine Depressionen mehr spüren, sollten sich die Frage stellen, ob sie normal funktionieren. Schlimm sind nicht die Depressionen. Schlimm ist es aber, wenn man nicht mehr in der Lage ist, diese als gesunde Warnsignale anzuerkennen, die uns daran erinnern, dass wir etwas ändern sollten.

Liebesvakuum und zerbrechen der Familiären Bindungen

Viele sind unerhörtem Druck ausgesetzt, ohne auf familiäre Geborgenheit zurückgreifen zu können (die gabs mal früher)

Unterdrückte Wahrnehmungen und kein Raum zur offenen Kommunikation über die Dinge , die einen wirklich bewegen

Der Wirtschaftswissenschaftler F. Schumacher (Autor des Buches: „small is beautiful“) schreibt, dass er einmal in dem noch kommunistischen Russland vor einer Kathedrale in Leningrad stand und die Reiseführerin fragte, wo er diese Kathedrale im Stadtplan finde. Er bekam die Antwort, dass Kathedralen und Kirchen nicht eingetragen seien. Er hatte also eine Landkarte in der Hand, auf der nicht im Geringsten etwas von dem eingezeichnet war, was ihm in diesen Moment von grösster Wichtigkeit war. Er resümiert dann, dass er seit diesem Erlebnis nicht mehr an seinen Wahrnehmungen zweifelt aber an den Landkarten, die ihm so selbstverständlich für seine Lebensbewältigung und seine Suche nach dem Glück gereicht werden. Es fehlen in unseren Management-Landkarten z.B die Beichtstühle!

Wieviel Unwohlsein von Führungskräften ist die Folge von Schuld, Lügen, bewussten Erniedrigungen anderer, wenn es um die Vorteile der eigenen Karriere geht etc..

Viele fressen Bitterkeit und Rachegefühle in sich hinein. Sie sind zur Verzeihung nicht fähig. Gibt es ein einziges Managerbuch über Schuld Verzeihen im Geschäftsleben. Das ist in den Landkarten der Wirtschaftskarten „management by ...“ nicht eingetragen! Und trotzdem ist es ein tägliches Thema in den Begegnungen mit Führungskräften

Machtstreben, Geltungsbewusstsein, Egoismus

„Woher entstehen Konflikte unter Euch?“ fragte schon Jesus seine Jünger und empfiehlt: „Wer unter Euch der Grösste sein will, der sei aller Diener.“

Macht hat eine Eigenheit, dass sie sich immer versteckt! Versteckte Machtausübung für eigene Zwecke, das ist Mobbing.

Lösungen

Sich selbst zurücknehmen können ohne dabei das Ziel vor Augen zu verlieren

D.h.:

Das Geheimnis derer, die die Herausforderung von Leistungserwartung und Konfliktsouveränität beherrschen, sind Menschen, die es verstehen, sich selbst zurückzunehmen.

Das ist das Merkmal der grossen Menschen dieser Welt: (Mandela, Martin Luther King, Mutter Theresa, Gandhi, Bonhoeffer, Dalai Lama etc.).

Sie betrachten sich selbst nur als Angestellte und Beauftragte. Die ganz Grossen, die wirklich nachhaltige Spuren hinterlassen hatten, verfügten über eine einzigartige Kombination von nachhaltiger Wirkungskraft und Demut. Diese Menschen waren fähig, sogar unlösbare Konflikte zu lösen. Sie waren mächtig in ihrer Wirkung, weil sie nicht eine Spur ihrer Macht für sich selbst genutzt hatten.

Fähigkeit zur Selbstkritik und die Kompetenz, sich entschuldigen zu können

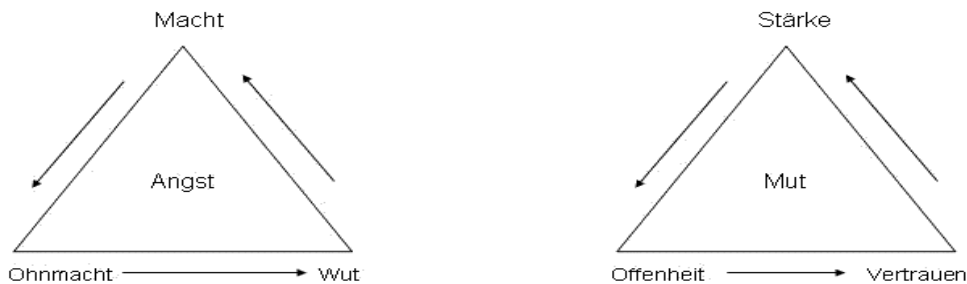
Vor einigen Jahren hatte man mich beauftragt, einen Konflikt zu schlichten, zwischen einem Vertriebsvorstand und einem Finanzvorstand eines Unternehmens mit 50.000 Mitarbeitern.

Oberflächlich wurde dieser Konflikt auf der Sachebene ausgetragen, unterschwellig ging es um verletzte Ehre. In meiner Hilflosigkeit bat ich die Beteiligten am Anfang des Gespräches, auszusprechen, wo der andere ihn jeweils verletzt hat. Einer begann. Nach einigen Minuten stand der andere von seinem Platz auf, ging um den Tisch und bat den anderen um Verzeihung. Nach einer Viertelstunde war ein Konflikt, dessen Austragung zuvor dem Unternehmen mehrere Millionen Franken gekostet hatte, nachhaltig beigelegt. Einer konnte sich zuerst entschuldigen, er machte dadurch dem anderen Mut, das Gleiche zu tun.

An sich selbst durch gezieltes Coaching arbeiten lassen

Mut statt Angst Systeme schaffen

Die Gegensätzlichkeit zwischen Macht und Angst sowie Stärke und Mut lässt sich an einfachen Modellbildern darstellen:



Macht erzeugt bei dem von der Macht Betroffenen Ohnmacht. Die natürliche Reaktion auf das Gefühl der Ohnmacht ist Wut. Wut richtet sich gegen den, der die Macht ausübt. Wer nicht mit Wut reagiert, reagiert mit Opportunismus, um verschont zu bleiben oder seine persönliche Macht auszubauen. Der Motor, der die Dynamik in diesem Machtdreieck in Bewegung hält, ist die Angst. Jeder nimmt als Betroffener oder Beteiligter am allgegenwärtigen Poker der Macht teil. Wer Angst zugeht, macht sich angreifbar, verletzlich. Letztlich spielt es bei Ängsten keine Rolle, ob sie berechtigt sind oder nicht. Ängste sind, egal wie realistisch oder unrealistisch sie wahrgenommen werden, eine Tatsache.

Der Mutkreislauf

Der innere Motor beim „Mut-Stärke-Dreieck“ ist Mut im Unterschied zur Angst beim Angst-Macht-Dreieck. Das wachsende Grundgefühl in diesem Kreislauf ist nicht mehr Angst, sondern Mut. Unser Lebensprinzip muss klar sein. Es geht nicht um Herrschen und Macht, sondern um Leben und Stärke. Demnach beinhaltet das Lebensprinzip auch Verständigung, Zusammenarbeit, Veröhnung und Schonung.

Zur eigenen, authentischen „Landkarte“ stehen

Das sagen was man denkt, das tun, was man sagt. Wir brauchen eine neue Generation von Unternehmertypen. Menschen warten darauf, dass die grossen Unternehmer dieser Welt auch über die eigene Bilanz hinausreichende Visionen haben und diese gemeinsam mit ihnen entwickeln. Sie warten darauf, dass sich die Führungskräfte nicht nur dann zusammenfinden, wenn es gilt, Fusionen oder Kartelle zu schmieden, sondern dass sie sich auch dann als Vorreiter erweisen, wenn es darum geht, die soziale Komponente der Marktwirtschaft mit Inhalt zu füllen.