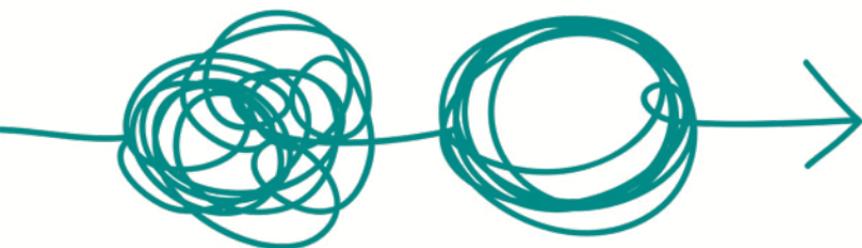


Frank H. Baumann-Habersack

# Führen mit transformativer Autorität

Die neue Praxis  
wirksamer  
Konfliktbearbeitung







Frank H. Baumann-Habersack

# **Führen mit transformativer Autorität**

Die neue Praxis wirksamer Konfliktbearbeitung

Mit 10 Abbildungen und 4 Tabellen

**Vandenhoeck & Ruprecht**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2020, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,  
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Yuliya Chsherbakova: Tangle tangled and untangled with  
arrow/Shutterstock.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISBN 978-3-647-45027-8

# Inhalt

<b>Vorwort von Arist von Schlippe</b> .....	7
<b>Vorwort</b> .....	11
<b>Einleitung</b> .....	14
<b>Führung: Im Konflikt mit dem Konflikt</b> .....	17
»Ober sticht Unter«: Konflikte bei hierarchiebasierter Führung .....	17
Auf Augenhöhe verhandeln: Konflikte bei heterarchischer Führung	19
Warum die Art der Konfliktbearbeitung relevant für Organisation und Gesellschaft ist .....	23
<b>Basiswissen Konfliktbearbeitung</b> .....	24
Konflikt: Wovon sprechen wir eigentlich? .....	25
Wie Konflikte eskalieren .....	28
Wie entscheidend die Konflikttemperatur ist .....	32
Konfliktarten .....	36
Konfliktideologie: Dämonische und tragische Sicht auf Konflikte .....	39
Konflikte wollen verhandelt, nicht entschieden werden .....	51
Die Konfliktlandkarte .....	53
<b>Basiswissen Autorität</b> .....	55
Definition des Begriffs Autorität .....	56
Autoritätshaltungen .....	58
Autoritäre Autorität .....	59
Antiautoritäre Autorität .....	64
Neue Autorität .....	67
<b>Transformative Autorität</b> .....	70
Autorität als Kraftfeld .....	71
Transformative Autorität als psychosozialer Evolutionsprozess .....	73
Das Haltungs- und Handlungskonzept der transformativen Autoritätshaltung .....	76
Die sieben Elemente der transformativen Autorität .....	84

<b>Konfliktbearbeitungsstile</b> .....	100
Rahim Organizational Conflict Inventory .....	102
Inventar zur Erfassung interpersonaler Probleme .....	103
Inventar zum individuellen Konfliktlöseverhalten am Arbeitsplatz ....	104
<b>Konfliktbearbeitungsstile von Autoritätsausprägungen</b> .....	106
Konfliktbearbeitungsstil autoritäre Autorität .....	106
Konfliktbearbeitungsstil antiautoritäre Autorität .....	111
Konfliktbearbeitungsstil transformative Autorität .....	116
<b>Die neue Praxis wirksamer Konfliktbearbeitung</b> .....	122
Die Grundierung des Konfliktbearbeitungsstils .....	123
Phasen akuter Konfliktbearbeitung .....	126
<b>Methoden für die Konfliktbearbeitung</b> .....	132
Die 3-Körbe-Methode .....	132
Die Ankündigung .....	135
Entdämonisierung .....	140
Verhandlungsprozess .....	143
Aktives Hinhören .....	147
Einen Konflikt ansprechen .....	149
Wie Strukturen die Konfliktbearbeitung beeinflussen .....	152
<b>Zukunft: Konflikte und Algorithmen</b> .....	156
<b>Dank</b> .....	163
<b>Anhang</b> .....	164
Autoritärer Konfliktbearbeitungsstil .....	164
Antiautoritärer Konfliktbearbeitungsstil .....	166
Konfliktbearbeitungsstil transformative Autorität .....	167
<b>Literatur</b> .....	170

## Vorwort von Arist von Schlippe

Der in diesem Buch vorgestellte Begriff der »transformativen Autorität« wirbt für das veränderte Verständnis eines alten Wortes. Es ist ein Wort, das eine schillernde Geschichte durchlaufen hat, besonders hierzulande. Bis heute wird, wenn es ausgesprochen, ein breites Bedeutungsfeld geöffnet. Wer »Autorität« hört, gerät schnell in eher unangenehm konnotierte Denkräume, die von Kategorien hierarchischer Über- und Unterordnung geprägt sind, deren Legitimität »von außen« kommt und zeitübergreifend Geltung beansprucht. Man sieht die blank geputzten Militärstiefel, spürt die düstere Atmosphäre eines Klassenzimmers oder eines spießigen Elternhauses. Und auch der Kontext von Führung wird eng mit der Idee des uneingeschränkten Weisungsrechts eines Vorgesetzten verbunden, sei er durch Amt oder auch durch sein Charisma legitimiert. Ein solches Assoziationsfeld sieht den Autoritätsbegriff im Spannungsfeld von Macht und Ohnmacht. Max Weber sah die »Pietät der Tradition und die Pietät gegen die Person des Herrn« als ihre beiden klassischen Grundelemente an (Weber, 1921/2000, S. 741). Das Zitat verweist darauf, dass die Berufung auf die mit Autorität verbundenen Machtansprüche manchmal religiös verbrämt und damit kritischer Hinterfragung elegant entzogen wurde.

Wir alle wissen, wie die Geschichte dieses Begriffs im vorigen Jahrhundert verlief. Es gab Ereignisse, in denen Menschen sich auf formale Autorität beriefen, um Verbrechen anzuordnen, zu begehen oder zu rechtfertigen. Erst im Nachhinein wurde erschreckend deutlich, wie gefährlich es sein kann, sich einer Dynamik zu überlassen, die ihre Berechtigung aus nicht hinterfragbarer Autorität bezieht. Nicht zuletzt aus diesem Grund sind derartige Autoritätsexzesse heute durch die Verfassung geächtet, ist etwa das Recht auf Widerstand im Grundgesetz garantiert (§ 20 Abs. 4). Die antiautoritäre

Bewegung in der zweiten Hälfte des Jahrhunderts entstand sicher als Reaktion auf diese Exzesse, sie wurzelte in dem Traum, dass es möglich sein müsste, Beziehungsverhältnisse zu leben, die ohne Rückgriff auf Autorität auskommen könnten. Auch wenn diese Bewegung zu einer wichtigen Sensibilisierung für Machtverhältnisse führte, ist doch der Optimismus dieser Zeit verfliegen. Die Abgrenzung steht ja immer in der Gefahr, sich im »Gegen« zu erschöpfen, die Gefahr und die realen Fälle kindlicher Verwahrlosung und Vernachlässigung sorgten für Ernüchterung. Und doch steht diese Bewegung symbolisch für eine dringend notwendige Auseinandersetzung: Die reine Berufung auf Befehle oder Ämter genügt heute nicht mehr als Legitimation. Langsam begann sich das Interesse von dem Blick auf die Qualitäten der Autoritätsperson auf die »Bedingungen der Autoritätsannahme durch den Beeinflussten« (Luhmann, 1964/1999, S. 98) zu verschieben. Zunehmend wurde Autorität als Beziehungsbegriff verstanden, der auf komplexen gesellschaftlichen (nicht einfach individuell zu verstehenden) Prozessen der Zuschreibung und der Annahme von Zuschreibung beruht.

Doch bis heute ist die Auseinandersetzung nicht abgeschlossen. Die schillernden Assoziationsräume, in denen sich der historisch belastete Begriff bewegt, sind schwer zu erschließen und offensichtlich je nach Gesprächsgegenüber sehr unterschiedlich. Wer heute mit dem Begriff »Autorität« operiert, kann sich daher schnell in einem Minenfeld wiederfinden.

Eine Möglichkeit wäre es, sich ganz von dem Begriff zu verabschieden. Doch zum einen verschwinden mit dem Begriff ja nicht die Phänomene, die durch ihn bezeichnet werden, zum anderen würde man damit auch eine Chance verpassen. Denn die hinter den verschiedenen Verständnissen des Begriffs stehenden mentalen Modelle (Seel, 1991) können bewusst gemacht und reflektiert werden, die mit ihnen verbundenen Mindsets können kritisch hinterfragt und dekonstruiert werden. Die Chance besteht darin, nicht einfach einen alten Begriff zu »recyclen«, sondern den kulturellen Wandel unseres Autoritätsverständnisses nachzuvollziehen und aus der Analyse zu einem veränderten Verständnis von Autorität zu gelangen.

Der israelische Psychologe Haim Omer hat dies vor einiger Zeit gemeinsam mit mir versucht (Omer u. von Schlippe, 2010). Indem

wir den Begriff »neue Autorität« prägen, versuchten wir, Autorität als Beziehungsbegriff zu reformulieren. Denn Autorität – wir bezogen uns vor allem auf das Geschehen in Familien – sehen wir als unverzichtbar an, wenn es um das Zusammenleben von Menschen geht, die unterschiedlichen Generationen entstammen und über unterschiedliche Perspektiven auf die Reichweite ihrer Handlungen und Entscheidungen verfügen. Nur darf es keine Autorität sein, die sich in dem Kampf um die Macht erschöpft, die sich zwischen Ohnmacht und Macht aufreißt. Sie darf ihre Stärke nicht aus »der Faust« beziehen: Eine Autorität, der es darum geht, den anderen zu besiegen, zu dominieren und kleinzuhalten, ist zumindest in unserer Kultur keine Option. Im Gegenteil, es braucht ja gerade Bedingungen, innerhalb derer junge Menschen lernen, sich im Rahmen ihrer Entwicklung zunehmend selbst zu ermächtigen und Autorität zu erwerben. Um für die in diesem Prozess unabdingbaren Reibungsprozesse einen anderen Begriff von Stärke anzubieten, stellten wir der »Faust« das Bild des »Ankers« gegenüber, der seine Kraft aus der Beharrlichkeit der Präsenz bezieht. Die »neue Autorität«, wie wir sie versuchten zu skizzieren, definiert sich über Beziehung, Begegnung und über die Gleichberechtigung der Perspektiven (nicht der Entscheidungskompetenzen!).

Das in diesem Buch eingeführte Konzept der transformativen Autorität baut folgerichtig auf diesen Gedanken auf. Es versorgt den Autoritätsbegriff mit einer inhaltlichen Präzisierung, die es leichter machen dürfte, ihn zu akzeptieren, insbesondere wenn es um die Einführung im Organisationskontext geht. Ähnlich wie der Begriff »Autorität« hat auch das Verständnis von Führung viele Metamorphosen durchlaufen – und bis heute ist der Begriff in seiner Verwendung hoch ambivalent. Mit dem Adjektiv »transformativ« wird noch deutlicher, worum es eigentlich geht: um ein Bewusstsein für die Kraftfelder, in denen Menschen in unterschiedlichen Positionen stehen, die mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten verbunden sind. Konflikte sind in diesen Feldern unausweichlich. Doch heute wissen wir, dass viele Versuche, Konflikte im Sinn eines überkommenen Hierarchieverständnisses zu lösen, die Eskalationsdynamik noch verschärfen. Wenn etwa ein strukturbedingter Organisationskonflikt bearbeitet wird, indem die Konflikt-

ursache Einzelpersonen zugerechnet und mit Motivunterstellungen und Dämonisierungen begründet wird, steigt die Emotionalität der Akteure massiv an, die Heftigkeit des Konfliktgeschehens nimmt zu, eine Lösung rückt eher in die Ferne. Transformatives Arbeiten fängt daher mit »Selbstarbeit« an, mit dem Herstellen von Transparenz und einem Bewusstsein für die strukturellen Rahmenbedingungen konflikthafter Dynamiken. Dieses Buch bietet eine Fülle verschiedener Zugänge und Handlungskonzepte, die es möglich machen, Konflikte als Chance für die transformative Weiterentwicklung einer Organisation zu verstehen.

Ich denke, ich sollte mein Vorwort mit einer Warnung abschließen: Vermutlich wird es schwer sein, dieses Buch zu lesen, ohne selbst in einen transformativen Prozess zu geraten. Lesen Sie das Buch daher bitte nur, wenn Sie dazu bereit sind, sich diesem zu stellen.

Arist von Schlippe

# Vorwort

Konflikte gehören in der Arbeitswelt zum Alltag. Trotzdem scheuen sich viele Menschen in Unternehmen und Organisationen, Konflikte überhaupt anzusprechen. Sie wissen selten, mit welcher hilfreichen inneren Verfassung sie dies tun können. Auf der anderen Seite tragen nicht wenige Konflikte gewalttätig aus: Sie schreien herum, brechen den Kontakt zum Gegenüber ab, grenzen andere aus oder machen sie nieder – in der Hoffnung, durch ein »Machtwort« das Thema ein für alle Mal vom Tisch zu bekommen. Im einen wie im anderen Fall ändert sich dadurch so gut wie nichts – und schon gar nicht für eine längere Zeit. Manche Konflikte drohen sogar noch weiter zu eskalieren.

Dafür gibt es viele Gründe. Einer ist mit Sicherheit der Mangel an brauchbaren Konzepten insbesondere für Führungskräfte, um Konflikte im betrieblichen Kontext gewaltfrei bearbeiten zu können. Bis auf Marshall Rosenbergs »Gewaltfreie Kommunikation« (Rosenberg, 2015) ist mir jedenfalls keines bekannt. Gewaltfrei bedeutet in diesem Zusammenhang vor allem, auf Verhalten zu verzichten, das bei anderen Menschen Schmerzen auslöst. Dabei ist körperliche Gewalt eher kaum noch anzutreffen. Vielmehr ist damit die psychische Gewalt gemeint, zum Beispiel andere Menschen anzuschreien oder bloßzustellen, sie zu beschämen oder auszugrenzen. Aber auch indirekte Formen, wie das Nichthandeln von Führungskräften bei rassistischen, frauen- oder jugendfeindlichen Äußerungen, die damit einer Duldung und Akzeptanz gleichkommen.

Meine Überzeugung ist: Konflikte wollen *verhandelt* und *nicht entschieden* werden. Diese Erkenntnis speist sich nicht nur aus meiner (berufs-)biografischen, langjährigen Erfahrung als Berater, Mediator und Führungskraft, sondern auch aus meiner mittlerweile intensiven wissenschaftlichen Arbeit zu Autorität und Konflikten im Kontext von Führung.

Mit diesem Buch beginne ich erstmalig, eine neuartige Strategie sowie ein neues Haltungs- und Handlungskonzept auszuarbeiten, das es Menschen in Führungsrollen ermöglicht, Konflikte gewaltfrei zu bearbeiten. Ziele sind, dass die Würde aller gewahrt bleibt und möglichst viele Interessen aller Konfliktbeteiligten in eine Vereinbarung, idealerweise sogar in eine Lösung, eingeflossen sind. Denn erst dann besteht die Chance, dass solche Vereinbarungen aus einer Konfliktbearbeitung auch dauerhaft halten, agiert doch so gut wie kein Mensch bewusst gegen seine eigenen Interessen.

Obgleich der Entwurf einer solchen Strategie erst den Anfang einer Entwicklung markiert, ist diese dennoch für Organisationen aller Art aus zwei Gründen heute schon höchst interessant: Sie reduziert nicht nur die direkten und indirekten Kosten, die Konflikte verursachen. Sie stärkt die Menschen auch, unabhängig von der Hierarchie, respektvoll und konstruktiv für ihre eigenen Interessen einzutreten. Das ist eine zentrale Voraussetzung, damit Organisationen die Transformation von der überwiegend analogen Industrie- zur digitalen Wissensgesellschaft meistern wie auch ihre operativen Ziele erreichen. Denn dafür braucht es die Vernetzung der Gehirne möglichst aller. Und das führt zu vielen Konflikten. Scheitert diese Transformation des Bewusstseins, werden wahrscheinlich sogar »systemrelevante« Organisationen aufhören zu existieren.

Daneben kann auch ein weiterer, nicht zu unterschätzender Effekt immer mehr seine Wirkung entfalten: Da Unternehmen Mitgesellschafter:innen der Demokratie sind, bilden *konfliktrobuste* Menschen und damit auch Organisationen einen Schutz gegen Kräfte, die daran arbeiten, unsere Demokratie abzuschaffen. Das empfinde ich als eine anzustrebende positive Vision.

Auch wenn es, wie für mich, am Anfang irritierend und gewöhnungsbedürftig war: Ich verwende den Genderdoppelpunkt, geschätzte Leser:innen, damit sich Menschen jeglicher geschlechtlicher Ausprägung gewürdigt fühlen. Und ich nutze statt »man« das Wort »mensch«. Denn nur wenn wir auch die Grenzen unserer Sprache verändern, können sich die Grenzen unserer Weltsicht erweitern. Im Sinne des Logikers und Philosophen Ludwig Wittgenstein wäre es paradox, ein Buch zur Veränderung, ja sogar zur Transformation

von Konfliktbearbeitungsverfahren zu veröffentlichen – und bei den gleichen Worten und Narrativen zu bleiben.

Ich freue mich auf Ihre Resonanz zu dieser ersten Version einer neuen Praxis wirksamer Konfliktbearbeitung: kbuch@baumann-habersack.de.

Frank H. Baumann-Habersack

[www.baumann-habersack.de](http://www.baumann-habersack.de)

[www.twitter.com/frankbauha](https://www.twitter.com/frankbauha)

# Einleitung

Es gibt eine nahezu unüberschaubare Menge an Ratgeberliteratur zum Thema Konfliktlösung. Da kann mensch sich die Frage stellen: Existieren nicht schon genügend Bücher dazu, gerade für Personen mit Führungsverantwortung? Warum braucht es jetzt noch eines?

Diese Vielzahl an Büchern ist einerseits ein Signal dafür, dass es einen großen Bedarf an Wissens-, Erkenntnis- und auch Lösungsbedarf zum Thema Konfliktmanagement (in der Führung) gibt. Denn auch weiterhin kosten nicht (hilfreich) bearbeitete Konflikte Unternehmen sehr viel Geld. Dies förderte etwa die Konfliktkostenstudie der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder in Kooperation mit der Beratungsgesellschaft KPMG zutage. Vor allem entgangene Aufträge, unbesetzte Stellen und Projektarbeit erzeugen deutlich hohe Kosten. Etwa die Hälfte der Befragten nennt Verluste von mehr als 50.000 Euro pro Jahr – allein durch Probleme bei der Projektarbeit (vgl. KPMG, 2009, S. 29).

Die nach wie vor große Nachfrage nach Konfliktlösungsliteratur zeigt aber auch, dass die bisherigen Konfliktbearbeitungsverfahren wenig erfolgreich oder so gut wie nicht transformativ sind. Das heißt, sie sind nicht wirklich in der Lage, destruktive Konflikt-Interaktionsmuster in konstruktive zu transformieren. Durch die bisherigen Verfahren gelingt es vielleicht allenfalls kurzfristig, auf der Verhaltensebene einen sogenannten *Burgfrieden* zu erzielen. Die Konfliktparteien treffen dann eine Vereinbarung, darauf zu verzichten (und sich mehr oder weniger daran zu halten), sich zu provozieren oder anzugreifen. Das diesem Verhalten zugrunde liegende destruktive *Konfliktmuster* bleibt aber bestehen, da es nicht bearbeitet wurde.

Die Vielzahl an Veröffentlichungen zum Thema Konfliktmanagement liegt zum anderen darin begründet, dass nahezu alle bekann-

ten Konfliktstile (Horowitz, Strauß, Thomas u. Kordy, 2016; Kolođej, Wochele u. Kallus, 2011; Ury, Brett u. Goldberg, 1989; Kilmann u. Thomas, 1976; Rahim, 1992) auf Forschungsergebnissen beruhen, die heute und in der Zukunft immer weniger wirksam sind. Gewaltfreie, wirksame Konfliktbearbeitungsformen von Martin Luther King, Gandhi oder auch Gene Sharp, die Eingang in die Friedenspsychologie gefunden haben, finden sich so gut wie nicht in den bekannten Konfliktstilen beziehungsweise -inventaren. Auf diese bekannten Konfliktstile beziehen sich jedoch die meisten Konfliktbearbeitungsmethoden für organisationale Kontexte.

Im Rahmen meiner Forschung ist mir aufgefallen, dass es an der Zeit ist, Menschen mit Führungsverantwortung diese eigentlich nicht neuen Erkenntnisse der gewaltfreien Konfliktbearbeitung zugänglich zu machen. Denn vor dem Hintergrund des durch die vierte industrielle Revolution anstehenden gesellschaftlichen Transformationsprozesses wird in der nächsten Zeit die Zahl der Konflikte in den Unternehmen noch weiter steigen, und damit auch die Notwendigkeit einer konstruktiven Konfliktbearbeitung. Dazu gehört auch die Akzeptanz, dass Konflikte nicht immer lösbar sind. Denn dafür braucht es von allen Seiten ein Mindestmaß an Kooperationsbereitschaft. Diese steigt, wenn überhaupt, erst mit der Art, wie Führungskräfte beginnen, einen Konflikt zu bearbeiten. Das Ziel ist demnach zunächst nicht die sofortige Lösung, weil es sie möglicherweise gar nicht geben kann – vielleicht auch aus strukturellen Gründen. Zum Beispiel, weil Strukturen in der Organisation unklar, nicht passend oder widersprüchlich sind. Es geht dieser neuen Praxis der Konfliktbearbeitung vielmehr um die gewaltfreie Bearbeitung mit einer ausverhandelten Vereinbarung. Idealerweise kommt das einer Lösung von destruktiven Konfliktmustern sehr nahe. Dafür braucht es ein neues Praxisbuch mit einer transformativen Perspektive zur Veränderung von mentalen Modellen und Handlungsmustern, ein Buch, das auf einer fundierten konzeptionellen und wissenschaftlichen Grundlage fußt.

Ich bin mir bewusst, dass einige Passagen kein *Fast Food* sind, vielleicht sogar ein großer Teil dieses Buchs. Das hängt sehr wahrscheinlich damit zusammen, dass ich zwar die Komplexität des Themas so

weit wie möglich reduziert habe, jedoch ohne die nötige fachliche Präzision aufzugeben. Das kann dazu führen, dass Sie einzelne Textstellen mehrfach lesen oder einmal »eine Nacht darüber schlafen« wollen. Ein gutes Zeichen, wie ich finde. Denn wenn Sie dies bei sich bemerken, hat das sehr wahrscheinlich damit zu tun, dass Sie etwas Neues lesen. Etwas, das von Ihrem bisherigen Wissen oder im Idealfall sogar von Ihren Annahmen abweicht. Diese mentale beziehungsweise emotionale »Störung« zu prüfen, braucht Zeit. Darüber hinaus traue ich Ihnen damit auch zu, ein etwas anspruchsvolleres Fachbuch zu lesen, was mensch mal nicht schnell »am Bahnhof« durchliest. Auch wenn das möglicherweise gegen den noch aktuellen Trend läuft, schnell umsetzbare Managementtipps und -tools feilzubieten.

In diesem Sinne: Ihnen gute Erkenntnisse und konstruktive Störungen!

## Führung: Im Konflikt mit dem Konflikt

Seit etlichen Jahren bemerke ich während meiner Tätigkeit als Mediator und Konfliktmanager, dass insbesondere Führungskräfte mit der Bearbeitung von zwischenmenschlichen Konflikten, an denen sie selbst beteiligt sind, überfordert zu sein scheinen. Darauf deuten Verhaltensweisen hin, die als Reaktionen auf Überforderung hinweisen, beispielsweise schweigen, sich entziehen, aus dem Kontakt gehen, den Raum verlassen, laut werden, abwertend sprechen, gespielte Heiterkeit, unpassende Witzigkeit oder Rationalisierung.

Der Projektleiter eines internationalen Projekts mit Millionenbudget, welches für das Unternehmen einen fundamentalen Technologiewechsel mit sich brachte, wurde von seinen Teilprojektleitern während eines Leitungsmeetings mit Kritik konfrontiert. Doch statt erst einmal nachzufragen, ob er die Inhalte der Kritik richtig verstanden hatte, fiel er den einzelnen Sprechern immer wieder ins Wort. Und er überzog seine Kollegen in der Folge regelrecht mit einem Monolog, gespickt mit lustigen Sprüchen und Witzchen. Die Teilprojektleiter verstummten mit der Zeit und zogen sich resigniert zurück. Der Konflikt blieb bestehen und lähmte das Projekt unter der Oberfläche.

### »Ober sticht Unter«: Konflikte bei hierarchiebasierter Führung

Auch heute noch kommt bei (scheinbar) unlösbaren Konflikten oder Pattsituationen in Entscheidungsprozessen in den meisten Organisationen das Prinzip der hierarchiebasierten Führung (ob vertikal oder horizontal organisiert) zum Tragen. Der Konflikt oder das Patt wird

dann von der in der Hierarchie höherstehenden oder legitimierten Person mehr oder weniger willkürlich im Sinne der Organisationsziele entschieden. Das Ziel dahinter ist, eine arbeitsfähige Organisation aufrechtzuerhalten.

Diese Art der Entscheidungsfindung hat eine lange Tradition. Zur Hochzeit der Industrialisierung, in den Dekaden um die Wende zum 20. Jahrhundert, waren die Gesellschaft und ihre Werte anders als im beginnenden 21. Jahrhundert. Es herrschte, im wahrsten Sinne des Wortes, nahezu ausschließlich eine patriarchale Gesellschaftsstruktur vor. Männer, ausgehend von dem Vater als Familienoberhaupt und Patriarch in der Familie als kleinste Organisationsform von Gesellschaft, hatten in der Regel in allen gesellschaftlichen Bereichen eine unhinterfragte, zugeschriebene Autoritätsposition (vgl. Baumann-Habersack, 2017, S. 73 f.; Wille, 2018, S. 341 ff.). Die sich daraus ergebende strukturelle Machtasymmetrie war überwiegend anerkannt (aber nicht demokratisch legitimiert), insbesondere von den (Ehe-)Frauen, Kindern und Jugendlichen, Schüler:innen, »Stiften« beziehungsweise Untergebenen. Dieser gesellschaftliche Kontext ermöglichte es Vorgesetzten in Betrieben, die formal-hierar-



### Was bedeutet *potestas*?

Für das römische *potestas* haben wir im Deutschen keine passende Übersetzung. Unter *potestas* verstanden die alten Römer eine rechtlich begründete, vor allem militärisch verstandene Verfügungsgewalt und Handlungsvollmacht. Übertragen bedeutet es so viel wie Macht, Vollmacht, aber auch Möglichkeit. Im Privaten stand dem Hausherrn die *patria potestas* zu. Sie erlaubte ihm die Verfügungsgewalt über die Mitglieder seiner Familie und über seine Sklaven. In der Politik wurde unter *potestas* so etwas wie Amtsgewalt verstanden. In die heutige Zeit transferiert und adaptiert auf den organisationalen Kontext verstehe ich unter *potestas* eine Autoritätsfunktion oder Rolle, die ein Mensch durch seine Hierarchieposition (vertikal oder horizontal) übertragen bekommt. Die Legitimation erfolgt nicht über die Art und Weise seiner Beziehungsgestaltung, sondern in der Regel durch einen Arbeitsvertrag in Verbindung mit einer Funktions- oder Rollenbeschreibung (vgl. Eschenburg, 1976, S. 15 ff.).

chische Autoritätsfunktion leicht auszufüllen (vgl. Eichert u. Hohn, 2011, S. 15 ff.).

Interpersonelle Konflikte zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, so der damalige Sprachgebrauch der Rollenbezeichnungen, waren faktisch (vor-)entschieden. Denn es handelte sich um eine strukturelle Win-lose-Lösung: Wer oben ist, hat bereits *gewonnen* und damit Recht. Ober sticht Unter. Diese Konfliktausgänge wurden von *Untergebenen* mehr oder weniger unhinterfragt hingenommen. Das gesellschaftliche Narrativ des Patriarchats definierte diese Rollen wie auch deren entsprechendes Verhalten (vgl. Sternberger, 1959, S. 3 ff.). Dazu gehörte auch die Regel, dass darüber nicht zu verhandeln ist. *Potestas*, also die Amts- beziehungsweise Funktionsautorität als eine mögliche Quelle von Autorität innerhalb eines Hierarchiesystems, war damit eindeutig definiert – auch als Konfliktnegations- oder -entscheidungsprinzip.

## Auf Augenhöhe verhandeln: Konflikte bei heterarchischer Führung

Durch den gesellschaftlichen Wertewandel der letzten Jahrzehnte hat sich die patriarchale Vormachtstellung von Männern schleichend gewandelt und an Bedeutung verloren (vgl. von Rahden, 2005, S. 160 ff.). Die zunehmende Computerisierung der Betriebe wie auch die sich immer weiter ausbreitende Arbeit in Projekten, insbesondere seit der sogenannten dritten industriellen Revolution, machte es erforderlich, dass mehr Menschen zu der Lösung von Problemen oder zu der Schaffung neuer Innovationen beitragen. Die Probleme wurden so komplex, dass sie nicht mehr von einer Person allein gelöst werden konnten. Auch die Anforderungen der Kund:innen an die Produkte von Unternehmen wurden nicht nur anspruchsvoller, sondern wechselten auch in immer kürzeren Zyklen. Dafür war es nötig, dass neben einer fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit auch eine Arbeitsatmosphäre vorherrschte, die die Kreativität förderte.

Die Projektarbeit begann zu boomen. Denn mit dieser Arbeitsform war es möglich, relativ hierarchieunabhängig und schneller an Lösungen für die Kund:innen-Anforderungen zu arbeiten, als dies

über die klassische Linienorganisation mit dem »Dienstweg« möglich gewesen wäre. Zuvor war das die vornehmste Aufgabe von nicht selten kongenialen Ingenieuren und Erfindern als Firmeneigentümer – die meist auch die Patriarchen in ihrem Betrieb waren. Namen wie Thomas A. Edison oder Robert Bosch kommen mir da als Beispiele in den Sinn. Das änderte sich jetzt. Die fachliche Notwendigkeit, einen Vorgesetzten zu haben, der die richtige Entscheidung trifft oder der die geniale Idee (zur Lösung) entwickelt, entwertete sich immer mehr. *Potestas* verlor damit nicht nur zunehmend an gesellschaftlicher Bedeutung, sondern auch an fachlicher.

Im Zuge der vierten industriellen Revolution (digitale Vernetzung) beschleunigt sich die Entwertung von vertikal hierarchischer Funktionsautorität, der *potestas*. Das hängt unter anderem damit zusammen, dass die Vernetzung von Maschinen sowie die Vernetzung von Gegenständen mit dem Internet (Internet of Things) durch sich selbst steuernde Software erfolgt. Selbstlernende Systeme finden ebenfalls immer mehr Anwendung. All diesen technischen Veränderungen ist gemein, dass sie das soziale Miteinander zukünftig sehr wahrscheinlich prägen und lenken. Dies zeigte sich bereits in den drei vorangegangenen industriellen Revolutionen: Soziale Veränderungen folgen den technischen (vgl. Rifkin, 2012, S. 277 ff.).

Kernmerkmale der sogenannten *digitalen Revolution* sind unter anderem Dezentralität, Transparenz, Selbststeuerung, schnelles Fehlerlernen, Gleichwertigkeit der Systemelemente und so weiter. Die Folge: Unternehmensstrukturen und Rollen passen sich immer mehr diesen technischen Bedingungen an. Das führt auch dazu, dass sich die Hierarchie von einer vertikalen hin zu einer horizontalen Strukturierung wandelt. Diese Hierarchieform wird in der Systemtheorie als *Heterarchie* beschrieben. Der Begriff *Heterarchie* selbst geht stark auf die kognitionspsychologischen Überlegungen von McCulloch (1965) zurück. Die Ausgestaltung der Führungsfunktionen folgt diesem Wandel, weg von einer Oben-unten- hin zu einer Neben-neben-Positionierung.

Auch in heterarchischen Konzepten wie beispielsweise *Soziokratie*, *kollegialer Führung* oder *Scaled Agile Frameworks* gibt es Führungsfunktionen. Diese sind jedoch an (wechselnde) Rollen oder wech-

selnde Rolleninhaber gebunden (vgl. Rüter, 2017, S. 8 ff.). Die Federführung wechselt von Projekt zu Projekt; ein:e Produkt-Owner:in oder Scrum-Master wird nach sozialen und methodischen Kompetenzen gesucht oder sogar von den Teammitgliedern gewählt. Hierdurch entwertet sich die traditionelle, vertikale Funktionsautorität, oder sie ist in Bezug auf Rollenkonzepte neu zu definieren. Dem Strukturwandel folgt damit der Wandel der Führungsautorität hin zu einer Art horizontaler Autorität. Dadurch steigt die Bedeutung personaler und beziehungsorientierter Autorität in der Führung, die in der traditionellen Autoritätsdualität mit *auctoritas* bezeichnet wird, in der Unterscheidung zu *potestas* (vgl. Eschenburg, 1976, S. 15 ff.).

?

### Was bedeutet *auctoritas*?

Das Wort Autorität geht zurück auf das lateinische Wort *auctoritas*. Es bedeutet Würde, Ansehen oder auch Einfluss. Diese *auctoritas* konnte einer einzelnen Person zukommen, aber auch einer ganzen Gruppe wie dem römischen Senat (*auctoritas senatum*). *Auctoritas* war immer dann wichtig, wenn politische Entscheidungen anstanden, für die es keine juristischen Grundlagen gab. In einem solchen Fall sprach die *auctoritas* einen Rat aus – wobei dieser Rat in der Regel die gleiche Wirkung erzielte wie ein Befehl. Übersetzt in die heutige Zeit und in den Kontext von Führung verstehe ich unter *auctoritas*, wie eine Person mit Führungsverantwortung eine Beziehung so gestalten kann, dass andere Menschen ihr Führung zuschreiben und bereit sind, freiwillig zu folgen.

Führungskräfte, die Jahrzehnte in einer traditionellen Autoritätsfunktion wie auch mit einem traditionellen Autoritätsverständnis arbeiteten und als übergeordnete *Vorgesetzte* bezeichnet wurden, leiteten daraus (unbewusst) in der Regel auch ihre Konfliktbearbeitungskompetenzen ab (»Basta«, Druck, Drohungen, Angst, »väterlicher Rat« etc.). Vor dem Hintergrund des strukturellen und kulturellen Wandels der Gesellschaft nehmen solche Führungskräfte nun vermehrt wahr, dass ihre Wirksamkeit mit diesen (eher autoritären) Formen der Konfliktbearbeitung abnimmt. Denn *potestas* (die Funktionsautorität) in einer vertikalen Ausprägung erhält kaum

noch die dafür nötige Autoritätszuschreibung durch die Geführten. Die Mitarbeiter:innen akzeptieren ein »Machtwort« heute einfach nicht mehr widerspruchslös. Oder die Funktionsautorität wird durch heterarchische Organisationsstrukturen überflüssig, weil Menschen sich über neue Arbeitsformen anders organisieren und Konflikte direkt miteinander austragen (müssen). Wozu braucht es dann noch eine:n Chef:in? Dieser Wandel überfordert etliche Führungskräfte, da sie nicht lernen konnten beziehungsweise mussten, Konflikte auf Augenhöhe zu verhandeln und ihre *auctoritas* mit in die Waagschale zu werfen.

Doch nicht nur »klassische« Führungskräfte sind gefordert, anders mit Konflikten umzugehen. Neue Arbeitsformen wie beispielsweise *Scrum*, *Design Thinking* oder auch schon etwas ältere Formen wie *Kanban* beruhen auf (mehr offener) Selbstorganisation und Selbststeuerung durch die Gruppe. Das bedeutet auch, dass es immer seltener nur eine:n Chef:in gibt, der oder die einen »Machtentscheid« treffen kann (ob dieser wirklich etwas bringt oder den Konflikt nur auf eine andere Ebene der Unentschiedenheit bringt, bleibt dahingestellt). Vielmehr sind durch diese neuen Arbeitsformen alle in einer Arbeitsgruppe beziehungsweise einem Team gefordert, ihre Konflikte überwiegend selbst zu bearbeiten – im besten Fall sogar zu lösen. Doch viele Menschen haben aufgrund ihrer privaten wie beruflichen Sozialisierung so gut wie nicht gelernt, Konflikte wirkungsvoll und nachhaltig zu behandeln. Ihnen fehlen dafür die praktischen Kompetenzen. Denn bislang wurde bei Konflikten in der Praxis eine klärende oder entscheidende Autoritätsfunktion einbezogen. Auch Menschen ohne formale Führungsfunktion müssen also ihre neue Rolle bei der Konfliktbearbeitung erst lernen.

## Warum die Art der Konfliktbearbeitung relevant für Organisation *und* Gesellschaft ist

In Konflikten sind Menschen in Führungsfunktionen oder -rollen vornehmlich in ihrer Führungsverantwortung gefordert. Es geht dabei unter anderem darum, Grenzen zu setzen, Grenzverletzungen zu markieren, zu deeskalieren, blockierte Kommunikation wieder zu verflüssigen, Lösungen zu finden oder die Lösungsfindung zu moderieren, eine Pattsituation zu entscheiden ... Das sind alles Aufgaben, die die allermeisten Menschen einer Autoritätsrolle zuschreiben – und zwar unabhängig davon, ob eine Person diese Rolle ausfüllt oder ob mehrere sie ausfüllen.

Aus diesen Gründen ist es spannend und hochrelevant, bei zwischenmenschlichen Konflikten die Autoritätsbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen zu betrachten. Denn unbearbeitete oder dysfunktional bearbeitete Konflikte verursachen nicht nur hohe direkte Kosten, beispielsweise Verfahrenskosten für Gerichtsprozesse oder indirekte Kosten, wie zum Beispiel reduzierte Qualität von Entscheidungen und Ergebnissen (vgl. Troja, 2006, S. 150 ff.), wie die bereits erwähnte Konfliktkostenstudie aufzeigte. Nicht wirksam nachhaltig bearbeitete Konflikte gestalten als kulturelle Praktiken auch unmittelbar die Unternehmenskultur und damit auch mittelbar die gesellschaftliche Kultur, die wiederum in die Unternehmen und auf die Führungsbeziehung zurückwirkt. Menschen in Führungsfunktion oder Führungsrollen können also als Rollenmodell mit ihrem Verhalten dazu beitragen, dass Mitarbeiter:innen sich diese neuen Praktiken »abgucken« und aneignen. Das nehmen viele Menschen natürlich auch mit in ihr privates Umfeld. Denn sie sind ja dort kein anderer Mensch. Durch eine Weiterentwicklung der Konfliktkompetenzen der Mitarbeiter:innen zeigen die Unternehmen folglich ihre Mitverantwortung für die Gesellschaft. Daher ist die Art und Weise, wie Menschen in Unternehmen Konflikte bearbeiten, vor diesen wechselwirkenden Hintergründen auch gesellschaftlich höchst relevant.

## Basiswissen Konfliktbearbeitung

Häufig erlebe ich bei Menschen mit Führungsverantwortung, dass ihnen grundlegende Kenntnisse zur Konfliktbearbeitung nahezu unbekannt sind. Deswegen möchte ich damit beginnen, das Basiswissen vorzustellen. Es bietet Erklärungen rund um das Thema Konflikt aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Die durch die Buchform vorgegebene Gliederung stellt jedoch keine Hierarchie der Wichtigkeit der Erklärungen oder eine Reihenfolge dar, wie sich dem Thema genähert werden sollte. Vielmehr handelt es sich um eine Zusammenstellung, die ich mithilfe einer Konfliktlandkarte auch visualisiere (siehe Seite 53). Sie dient dazu, sich an eine konfliktäre Situation heranzutasten und diese geleitet einzuschätzen, zu fragen:

- Wie stellt sich die Lage aktuell vermutlich dar?
- Und welche Wechselwirkungen bestehen wahrscheinlich?

Aus den Antworten lassen sich dann Führungshandlungen zur Konfliktbearbeitung ableiten. Bei der Auswahl des Basiswissens habe ich mich daran orientiert, was aus meiner Sicht für die Führungspraxis relevant ist (auf der Grundlage meiner eigenen Führungs-, Konflikt- und Mediationserfahrung). Ich verweise aber auch auf Primärquellen, für den Fall, dass Sie Interesse an einer vertiefenden Weiterarbeit haben. Am Schluss des Kapitels finden Sie ein Tool, mit dessen Hilfe Sie Konflikte systematisch besser einschätzen können: die Konfliktlandkarte. Sie greift das hier vorgestellte Basiswissen auf und führt es zusammen.

## Konflikt: Wovon sprechen wir eigentlich?

Da sich das Buch mit dem Thema Konflikte beschäftigt, ist zwangsläufig auch der Begriff zu klären. Vor allem, da die meisten Menschen die Worte Streit, Konflikt, Auseinandersetzung, Meinungsverschiedenheit, Krise und so weiter für mehr oder weniger ähnliche Situationen verwenden. Die Gefahr besteht, damit entweder alles zu einem Drama oder zu einer Bagatelle zu machen. Ein genauere Blick darauf, wann es sich um einen Konflikt und welche Art von Konflikt handelt, erleichtert die Bearbeitung und steigert die Chance auf eine echte, nachhaltige Lösung.

Die Begriffsunklarheit zu dem Wort *Konflikt* liegt sicher auch mit daran, dass es bis heute nicht *die* Theorie zu Konflikten gibt – und damit auch keine allgemein akzeptierte Definition des Begriffs. Wer einen Eindruck von der Vielfalt der Theorien und Traditionslinien zum Thema Konflikt bekommen möchte, findet im Beitrag des deutschen Soziologen Peter Imbusch einen fundierten Überblick (vgl. Imbusch, 2010 ff.).

Warum sollte mensch sich mit Theorie beschäftigen? Sicher nicht nur für die Begriffsklarheit. Theorien können Phänomene aus einer distanzierteren, einer Beobachter:innen-Perspektive erklären, im Gegensatz zu Geschichten. Denn diese beschreiben, wie die an ihr Beteiligten die Geschichte erlebt haben. Im Kern ist eine Theorie vergleichbar mit einer Landkarte, die das Gelände und die Umgebung beschreibt. Sie erklärt, wo mensch sich befindet, und ermöglicht Orientierung. Eine Karte erzählt aber weder Erlebnisse der Reisenden, noch ist sie ein exaktes Abbild des Geländes beziehungsweise der Umgebung.

Das Verhalten jedes Menschen basiert auf Erklärungsmodellen (Theorien), die er oder sie übernommen oder sich selbst konstruiert hat. Vielen Menschen ist dieser Zusammenhang nicht bewusst. Wenn unser Verhalten also auf Erklärungsmodellen fußt, bedeutet das auch, dass eine hilfreiche Konflikttheorie (ein hilfreicheres Erklärungsmodell) es Menschen ermöglichen kann, ihr Verhalten und damit auch ihre Geschichten zu verändern (vgl. Simon, 2010, 7 f.). Eine hilfreiche Theorie bietet damit also eine Landkarte an, um sich Phänomene in der Umgebung so zu erklären, dass mensch sich