

Buchbesprechung



Reinhard K. Sprenger

Magie des Konflikts.

Warum ihn jeder braucht und wie er uns weiterbringt.

320 Seiten, 1 s/w Abbildung

Gebunden Euro 24,00 [D] inkl. MwSt

eBook epub Euro 19,99 [D] inkl. MwSt

ISBN 978-3-421-04854-7

München 2020

Deutsche Verlags-Anstalt

Reinhard K. Sprenger – gemäss Verlags-Werbung „Deutschlands profiliertester Managementberater“ – setzt die Messlatte hoch an. Denn gemäss Vorwort geht es ihm mit seinem Buch „um nicht weniger, als Ihre Wahrnehmung des Konflikts fundamental zu verändern. Auch Ihre Selbstwahrnehmung im Konfliktfall. ... Jedenfalls scheint es mir an der Zeit, die Lösung des Konflikts einzutauschen gegen den Konflikt als Lösung.“

Mit der für ihn charakteristischen rhetorischen Brillanz zeigt Sprenger, dass die meisten Menschen den Konflikt als Ausnahme sehen und ihn negativ bewerten, während er Konflikt „als die eigentliche menschliche Lebensform, die sich selbst ständig erneuert, also als Daueraufgabe, die aus einem Normalverhalten resultiert“, betrachtet. Für ihn ist der Mensch ein „Freiheitswesen“, das sich stets – Extremsituationen einmal ausgenommen – zwischen verschiedenen Möglichkeiten entscheiden könne, aber für jede davon einen Preis bezahle: „Denn entscheiden heisst: Ein Preis ist fällig“. Und deshalb sei niemand ein Konfliktopfer, sondern habe sich „als Konfliktpartner zur Verfügung gestellt.“ Schliesslich könne man auch auf einen Konflikt gar nicht erst einsteigen. In Konflikte zu gehen lohne

sich nur, wenn man wechselseitig Interesse aneinander habe und eine gemeinsame Zukunft erwarte.

Nachvollziehbar legt Sprenger im 2. Teil seines Buches dar, dass das Leben voller Ambivalenzen und Polaritäten sei. Jede Situation enthalte Alternativen, die unterschiedlich wahrgenommen und bewertet würden, und viele Dinge könnten nicht im Entweder-oder entschieden werden. Beeindruckend ist Sprengers Appell für Kompromisse und Toleranz, die aber beide nicht grenzenlos sein dürften.

Sprengers Konfliktdefinition ist sehr einfach: „Ein Konflikt ist eine Situation unterschiedlicher Erwartungen, die negativ erlebt wird.“ Er gesteht zwar, dies möge „in Ihren Ohren simpel klingen“, betont aber: „Weitere Verkomplizierungen sind unnötig. Diese mögen wissenschaftliche Vollständigkeitsstandards bedienen. In der Praxis helfen sie uns nicht weiter.“ Wer wie ich mit Friedrich Glasls bewährter und 64 Worte umfassender Konfliktdefinition als Mediator grossgeworden ist, muss sich an Sprengers Motto „Reduced to the Max!“ aus seinem Buch „Radikal führen“ erinnern, um diese Kürze akzeptieren zu können.

Im 3. Teil erklärt er, dass Konfliktvermeidung und -dämonisierung diverse Nachteile aufweisen wie Harmoniesucht, Tabus, Pseudosolidarität und vorschnelle Lösungsfixierung. Und: „Der Ruf ‚Alternativlos!‘ (ist) eine Attacke auf die menschliche Vernunft.“ Nicht ausweichen oder unterdrücken der Konflikte sei das Ziel, „sondern ihnen eine legitime Ausdrucksform zu geben!“

Die den Konflikt definierende negativ erlebte Erwartungsdifferenz werde von den eigenen Erwartungen und denjenigen anderer genährt. Alle Erwartungen seien Bedürfnisse, die einem erst durch den Anstoss des Nicht-Erfüllens wirklich bewusst würden. Da wir in der Regel weder gelernt hätten, uns selber über unsere Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen aufzuklären noch über sie zu sprechen, würden wir sie aggressiv nach aussen lenken und in Vorwürfe verwandeln. Letztlich seien alle Konflikte Eigenwert-Konflikte und die „Balance zwischen innerer Stabilität und dem Wunsch nach äusserer Beachtung“ gehöre zum Schwierigsten, „was uns als Menschen aufgegeben ist.“ Jeder Konflikt sei Selbstbegegnung.

Nach Sprengers Verständnis ist nicht der Konsens das Ziel des Konflikts, sondern das Weitermachen: *„Man muss sich nicht einigen, aber arrangieren. Die erklärte Absicht der Beteiligten muss es sein, zu kooperieren, obwohl man sich in der Sache nicht einig ist.“* Damit ein vernünftiges und für alle erträgliches Weitermachen möglich ist, brauche es ein aktives Darauf-hin-Arbeiten. Dazu gehörten *„den anderen als Gleichberechtigten anerkennen und seine Perspektive als bereichernd erleben“* und *„die eigene Position als eine unter vielen relativieren wollen.“*

Im 4. Teil geht Sprenger auf die Systemtheorie ein und unterstreicht, *„dass eine fundamentale Voraussetzung für den vernünftigen Umgang mit Konflikten die Annahme ist, dass der andere gute Gründe für sein Verhalten hat.“* Unternehmen seien organisierter Konflikt, weil ständig unterschiedliche Ziele, Interessen und Logiken zu balancieren sind. Die *„Beteiligten müssen verstehen, dass die Konflikte strukturell bedingt sind.“* Deshalb sollte man Person und Funktion trennen und darauf achten, dass es keine Gewinner und Verlierer gebe.

Im 5. Teil fokussiert sich Sprenger auf die Führung, die in dilemmatischen Situationen gebraucht werde; ohne Konflikte wäre sie überflüssig. *„Nur der Mensch kann die Perspektive wechseln, Mehrdeutigkeiten situationsbunt entscheiden. Nur der Mensch ist zur Ambiguitätstoleranz fähig“*. In digitalen Zeiten gebe es neue Konflikte und zehn Ambivalenzen – darunter physisch/virtuell, technisch/moralisch und ökonomisch/ökologisch –, die immer neu zu balancieren seien. Und so postuliert er: *„Germany's next Superboss: der Konfliktkünstler.“* Dies gelte, weil *„die verschiedenen Rationalitäten des Unternehmens einander brauchen und der immer wieder neu auszufechtende Dauerkonflikt zum Beispiel zwischen Abteilungen das Unternehmen zukunftsfähig macht.“* Und neben der Konfliktfähigkeit benötige die Führungskraft Urteilskraft, und zwar durchaus im Rückgriff auf Kant: *„Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen.“*

Das Urteil darüber, ob es Reinhard K. Sprenger wirklich gelungen ist, bei seinen Leser*innen die Wahrnehmung des Konflikts und die Selbstwahrnehmung im Konflikt fundamental zu verändern, ist natürlich subjektiv. Erfahrene Mediator*innen vermissen in seinem Buch mindestens Hinweise auf die Bedeutung und den praktischen Wert der Eskalationsstufen in einem Konflikt sowie auf die Psychodynamik zwischen den Parteien. Auch die in der Konfliktbehandlung so bedeutsamen

schwierigen Gefühle wie etwa Angst, Verzweiflung, Wut, Misstrauen oder auch Resignation werden etwas gar leichthändig zu Seite geschoben, wenn Sprenger unter dem Titel „Gefühl als Kalkül“ schreibt, leider passiere es auch ihm in Konflikten immer wieder, dass er *„zunächst oft spontan gefühlsmässig“* reagiere. *„Aber schon bald können Sie – wenn Sie wollen! – innerlich zur Seite treten, sich beobachten und dann entscheiden, ob Sie weiterhin diese Reaktion wählen wollen.“*

Weiter sind, wie gewohnt bei diesem Autor, einzelne Aussagen allzu pointiert. Dass etwa die Frage „Wie ist es passiert?“ *„in Konfliktgesprächen nichts zu suchen“* habe und man sich stattdessen einzig *„auf das gegenwärtige Erleben der Situation konzentrieren“* und dann *„nach vorn schauen“* solle, negiert die vielfach selbst erlebte und in der Literatur – nicht nur bei Christoph Thomann und Friedrich Glasl – hervorgehobene Bedeutung der Vergangenheit in Konfliktbehandlungen. Schliesslich wäre es begrüssenswert, wenn Sprenger häufiger seine Quellen angeben würde, auch wenn sein Buch nicht bloss für Fachpersonen geschrieben ist.

Trotz dieser Kritikpunkte kann ich das Buch bestens empfehlen. Denn Sprenger regt wie in seinen anderen Büchern zum Nachdenken an. Und das Versprechen des Untertitels löst er wirklich ein. Auch wenn manche seiner Aussagen nicht wirklich neu sind, so hat man sie wohl noch nie in dieser Prägnanz und Dichte und als stimmiges Gedankengebäude gelesen. Sehr hilfreich sind auch die Zwischentexte, die einzelne Aspekte oder Begriffe tiefer beleuchten. Den praktischen Nutzen des Buches erhöhen die Hinweise, wie man Konfliktgespräche führen soll. Eingängige Formulierungen wie *„Das Leben beginnt, wenn die Komfortzone endet“* oder *„Wer eine Weltanschauung hat, muss die Welt nicht anschauen“* haben schon beinahe Sprichwort-Qualität und machen die Lektüre zu einem Vergnügen. Natürlich ersetzt „Magie des Konflikts“ weder eine Mediationsausbildung noch die klassische Konfliktbehandlungs-Literatur. Aber es hilft auch Konflikt-Profis, eigene Denkmuster und Verhaltensweisen kritisch zu hinterfragen. Und Selbstreflexion ist ja eine hohe Qualität erfolgreicher Mediator*innen.

Kurt Tucholsky hat geschrieben, man könne *„gut acht Zehntel aller Bücher ... getrost vor der Lektüre fortwerfen, ein Zehntel nach der Lektüre.“* Reinhard K. Sprengers „Magie des Konflikts“ gehört für mich klar zum letzten Zehntel, das sich aufzubewahren lohnt.

Nico H. Fleisch