

Christoph Maria Michalski

DIE KONFLIKT BIBEL

Wie der KONFLIKT
in die Welt kam und wie Sie ihn
STEUERN



GABAL

Christoph Maria Michalski

DIE KONFLIKT- BIBEL

Wie der Konflikt in die Welt kam und
wie Sie ihn steuern

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-5623-694-5

Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Titelfoto: Luminis / Shutterstock

Autorenfoto: Dietmar Wadewitz

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

© 2018 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Printed in Germany

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

Inhalt

Leo K.: So wird man Co-Autor oder wie aus einem Zufall Literatur wird!	9
Christoph M.: So wird man Autor oder wenn eine Leidenschaft zu Papier will!	13
Teil 1: Die Genesis	17
Wie der Konflikt in die Welt kam	19
Warum der Konflikt auch gute Seiten hat	25
Der Konflikt als Fluch und Segen	25
Konflikte im Spiegel der Jahrtausende	30
Meine fünf Thesen	33
These 1: 80 Prozent unserer Kommunikation bestehen aus Konflikten	34
These 2: Konflikte sind Kontaktirritationen	40
These 3: Konflikte sind in das Gehirn gefräst	47
These 4: Konflikte lösen sich nie von allein	54
These 5: Konflikte kosten Kohle	58
Teil 2: Die Konfliktwerkzeuge	65
Die Konfliktformel als Erklärungsmodell	67
Die Formel: Links vom Gleichheitszeichen	69
Die Formel: Rechts vom Gleichheitszeichen	76
Das Zusammenspiel der Komponenten	99
Die CAH[ka:]-Strategie	101
Das System im Überblick	104
Das System im Detail	109
Die Strategie im Einsatz	124

Teil 3: Wenn das Manna auf den Boden der Tatsachen fällt	135
Die üblichen Verdächtigen: Geläufige Konfliktstrategien in Unternehmen	138
Die zehn Konfliktgleichnisse	153
Konfliktappendix	192
Mein berufliches Schicksal (nur wen es interessiert)	193
Interview mit der Generation Y	198
Ein zärtlicher Impuls zum Schluss	208
Schlusswort	211
Literatur	212
Über den Autor	216

Danke an alle, die mich freundlich, interessiert bis hin zu liebevoll in meinem bisherigen Leben begleitet haben.
Ihr gebt mir Kraft.

Danke an alle, die mich unsympathisch finden, die den Kontakt mit mir abgebrochen und mich verletzt haben.
Ihr gebt mir den Antrieb, mein Profil weiter zu schärfen und täglich voranzuschreiten.

Danke an alle, die mein Buch lesen werden und sich in eine der beiden Kategorien einordnen.
Ich freue mich, Euch kennenzulernen.

Danke für die Unterstützung im Fegefeuer des Autorendaseins an meinen Lektoratsengel Anja Hilgarth.

Leo K.

So wird man Co-Autor oder wie aus einem Zufall Literatur wird!

Hallo, mein Name ist Leo K. Sie wundern sich wahrscheinlich, wer ich bin und warum ich mich bei Ihnen in diesem Buch zu Wort melde. Ich bin überraschend zu einer Art »Co-Autor« geworden, und das auf eine zugegebenermaßen ungewöhnliche Art und Weise.

Um Ihnen zu erklären, wie es dazu kam, hole ich ein wenig aus.

Ich bin heute 28 Jahre alt, mit Anita, einer Psychologin, verheiratet (und trotzdem glücklich!), habe BWL studiert und arbeite für einen großen Energiekonzern. Ich bin geschäftlich viel in Deutschland unterwegs zu den verschiedenen Standorten meiner Firma. Im Herbst 2016, als diese Geschichte ihren Lauf nahm, reiste ich besonders häufig aus Norddeutschland in Richtung Ruhrgebiet. Da ich immer den gleichen Zug nahm, fiel mir bald ein Herr auf, der oft um die gleiche Zeit und auch noch in meinem Großraumabteil reiste – »Auch so ein Gewohnheitstier«, dachte ich mir. Dieser Mitreisende war leicht wiederzuerkennen: immer mit einer Weste gekleidet, graue Haare, Brille, Bart, ein verschmitztes Lächeln um die Lippen. Umgeben von vielen Büchern tippte er lange Textpassagen in seinen Laptop. Unterbrochen wurde diese Tätigkeit nur durch das Hantieren mit einem Kartenspiel: Konzentriert übte er zwischendurch Mischen, Abheben und andere Fingerfertigkeiten.

An einem Mittwochnachmittag saßen wir zufällig gemeinsam an einem Vierertisch. Bei uns saß noch eine Frau mit ihrem etwa zehnjährigen Sohn, der zunehmend quengelig wurde. Der graue Herr holte wieder sein Kartenspiel heraus, verblüffte den Jungen mit ein paar faszinierenden Tricks, erklärte die Grundprinzipien,

schenkte dem Jungen das Spiel und bat ihn, den Rest der Fahrt zu üben – für Rückfragen stünde er selbstverständlich zur Verfügung.

Ich war beeindruckt und sprach ihn auf die Karten an, und so kamen wir miteinander ins Gespräch. Ich erfuhr, dass er gerade an seinem ersten Buch schrieb und dafür seine Reisezeit nutzte. Seine ersten Sätze der Vorstellung waren: »Ich bin Mundwerker von Beruf. Andere Leute arbeiten mit den Händen, das sind Handwerker. Ich verdiene mein Geld mit Quatschen!« Er vermied dabei tunlichst die Worte »Trainer«, »Berater« und »Coach«. Darauf angesprochen, meinte er: »Wenn ich Ihr Coach bin, wissen Sie, was Sie dann sind? Mein Coachee. Das klingt doch wie ein Monchhichi!«

Wir plauderten zwanglos noch die restliche Stunde unserer gemeinsamen Fahrt, und als ich ihm erzählte, dass ich gerade an einem Nachwuchsförderprogramm meines Arbeitgebers teilnähme, weil ich im nächsten Jahr eine Führungsposition übernehmen würde, und was ich als Führungskraft anders als meine bisherigen Vorgesetzten machen würde, waren wir schnell beim Thema »Kommunikation«, einem Grundthema seines Buches. Mein Reisebegleiter verriet, aufgrund seiner langjährigen Erfahrungen als Geschäftsführer und Unterstützer in Unternehmen ein einzigartiges System zur Konfliktbewältigung entwickelt zu haben, das er in seinem Buch aufarbeiten wolle. Am Ende der Fahrt verabschiedeten wir uns herzlich mit den besten Wünschen für das weitere Schaffen.

Zwei Wochen später sah ich seine graue Silhouette erneut in der Bahn konzentriert am Laptop arbeiten. Ich grüßte, setzte mich zu ihm und fragte augenzwinkernd, ob er mir nicht auch ein paar Zaubertricks beibringen könne, worauf er lachend antwortete: »Nein, das funktioniert nicht, Sie sind schon zu alt und zu desillusioniert dafür!« Neugierig sprach ich ihn gleich auf den Fortgang seines Buches an. Er erwiderte, dass er etwas hänge und sich wünsche, ein Unbeteiligter aus seiner Zielgruppe würde kritisch drüberlesen, er sehe den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Da

packte ich die Gelegenheit beim Schopf und bot ihm an, genau dieser Jemand zu sein. Er hatte sein System der Konfliktbewältigung bisher zwar nur kurz umrissen, doch das hatte schon so interessant geklungen und mich motiviert, in den vergangenen zwei Wochen die gängige Konfliktliteratur zu durchforsten, auch im Hinblick auf meine spätere Tätigkeit als Führungskraft. Richtig zufrieden war ich mit meinen Rechercheergebnissen nicht und daher begierig, die Erkenntnisse meines schreibenden Zuggenossen zu erfahren.

Der graue Herr, Michalski, wie er sich endlich vorstellte, bedankte sich zwar höflich für mein Angebot, wir tauschten auch E-Mail-Adressen aus, doch ich sah einen Hauch von Skepsis in seinem Blick, den er freundlich kaschierte. Während der gemeinsamen Fahrt sprachen wir nur noch über Belangloses, und als ich ausstieg, hatte ich mein Angebot der Mitarbeit schon fast vergessen.

Umso überraschter war ich, als ich am nächsten Morgen eine Mail von ihm in meinem Firmenpostfach fand mit dem Hinweis, dass er mir Teile seines Manuskriptes an meine private Adresse schicken würde. Ich solle meine Anmerkungen als Marginalie an den Rand schreiben und bitte nicht die Kommentarfunktion des Schreibprogramms nutzen. Er würde ab einer gewissen Kommentardichte den Überblick verlieren und es erinnere ihn zu sehr an korrigierte Hausarbeiten aus der Schulzeit. So hielt ich also nach Feierabend das erste Kapitel seines Buches ausgedruckt in den Händen. Sofort machte ich mich ans Lesen und entsprach seinem Wunsch, meine Anmerkungen handschriftlich auf dem Papier zu notieren. Sie ahnen es: Auf das erste Kapitel folgten weitere, bald war es das ganze Buch, wir führten häufig interessante Telefonate und trafen uns wiederholt in einer Bahnhofslounge.

Auf einem dieser Treffen verblüffte er mich total: Er bat mich, meine Anregungen mitdrucken zu dürfen. Denn diese hätten ihm deutlich gemacht, welche Fragen beim Lesen auftauchen könnten, und er habe der Versuchung widerstanden, daraufhin seinen Text umzuformulieren. Genau dieses Spannungsfeld machte für ihn

den Reiz dieser Idee aus: den Leser mit Autorengedanken zu konfrontieren, Widerspruch zu erzeugen und das Ganze von einem »Marginator« auf die Spitze treiben zu lassen.

Ich will Sie mit den weiteren Einzelheiten nicht langweilen.

Auf jeden Fall wissen Sie jetzt, wie es dazu kam, dass ich Sie nun begleite und Sie meine Gedanken am Buchrand mitverfolgen können.

Gutes Lesen!

Christoph M.

So wird man Autor oder wenn eine Leidenschaft zu Papier will!

Ein Buchkauf ist immer eine Herzensangelegenheit. Ich kaufe ein Buch, weil sein Titel, sein Cover und / oder das Thema mich spontan anziehen. Für mich ist ein Buch ein Versprechen, meine offenen Fragen zu beantworten, meine Sehnsucht zu stillen.

Und weil Konflikte mein Herzensthema sind, bin ich immer auf der Suche nach Büchern zu diesem Thema. Mit dem Titelbestandteil »Wie Sie Konflikte ...« gibt es Hunderte. Wenn man sie mal ein bisschen ordnet, lassen sich meiner Ansicht nach drei Kategorien (plus eine) finden:

1. Bücher, die den Prozess der Kommunikation auf den Sonderfall Konflikte herunterbrechen,
2. Bücher, die die Konfliktbearbeitung als Mediation sehen,
3. Bücher, die Konfliktmanagement als organisatorische Prozesskette behandeln.

Plus eine: Nicht unerwähnt bleiben darf dabei natürlich der Klassiker, das Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater von Friedrich Glasl: »Konfliktmanagement«.

In keiner Kategorie fand ich jedoch, was mir im Bereich der Konfliktbewältigung fehlte: ein Navigationsgerät, ein geschlossenes System, das mir Routenführung und Wahlmöglichkeiten bot, mein Ziel zu erreichen. Natürlich auch mit Blick auf ein soziales System, eine Firma oder eine soziale Gruppe, aber hauptsächlich zu meinem eigenen Wohl, zu meinem Lebensglück.

Also nahm ich alle meine privaten und beruflichen Erfahrungen – von A wie Argumentationstraining bis Z wie Zeitmanagement –

sowie meine Führungserfahrung zusammen und schuf daraus ein eigenes ausgeklügeltes System. Dieses einzigartige System der Konfliktsteuerung stelle ich Ihnen mit meiner »Konflikt-Bibel« vor.

An dieser Stelle ein kurzes **Wort zum Titel**. Der verwendete Begriff der »Bibel« beinhaltet keine explizit religiöse oder weltanschauliche Tendenz. Aufgrund des Titels gibt es Analogien aus dem religiösen Kontext, der mich und unsere Gesellschaft zweifelsohne geprägt hat. Kein Problem, diese Passagen können Sie großzügig überlesen oder ausblenden, wenn diese stören oder Sie ihnen nicht zustimmen. Eine »Bibel« ist meiner Ansicht nach die Darstellung einer konsistenten Sichtweise auf das Leben oder Teilbereiche davon. Grob gesagt geht es in der Ur-Bibel um das Verhältnis der Menschen untereinander und den Umgang miteinander. In meiner Version geht es um die innere Einstellung zum Thema »Konflikte«, die grundsätzliche Haltung dazu und die Auswirkungen davon auf unser Zusammenleben. Daraus entwickle ich Handlungsalternativen, die das Leben miteinander geschmeidiger machen.

Der Schreibstil dieses Buches ist ungewöhnlich, leicht rotzig, gespickt mit Verbalakrobatik und kruden Wortkombinationen, die ebenfalls polarisieren – das ist der Sinn des Buches. Für einige Leser könnte dieses Buch durch die fächerartigen Erzähleinschübe ein wenig ausfasern – nicht ärgern, einfach weiterblättern.

Der kontrovers zu diskutierende Stil (und Inhalt) des Buches soll bitte nicht den Blick auf die vorgestellte Systematik trüben. Dieses System befindet sich seit Jahren im Stadium der praktischen Anwendung, erfolgreich und mit ausschließlich positiven Rückmeldungen. Meinen »Sidekick« Leo und seine Rolle in diesem Buch haben Sie ja schon kennengelernt.

Das Buch beginnt mit einer Art **Genesis**, wie der Konflikt in die Welt kam und dass es Fluch und Segen für eine Gesellschaft ist, dieses Phänomen tagtäglich zu erleben.

Daran schließen sich **fünf Thesen zum Konfliktmanagement** an, die das Fundament des Systems bilden. Hier werden bestimmte Annahmen vorgestellt und ausgeführt, die mein grundsätzliches Verständnis von Konflikten skizzieren. In den Thesen wird die von mir entwickelte Konfliktformel ausführlich dargestellt. Sie macht die Wirkzusammenhänge der Einzelkomponenten deutlich und ebenso deren Hebelwirkungen in der menschlichen Interaktion.

Das Wissen um die Sachzusammenhänge heißt allerdings noch nicht, dass der Schritt in die Anwendung, das sogenannte Doing, auch gelingt. Dazu wird anschließend die **CAH[ka:]-Strategie** vorgestellt, die eine schrittweise Anleitung bietet, quasi die einzelnen Stationen der Route beschreibt. Der einfache Aufbau mit dreimal drei Bestandteilen gibt Ihnen eine Struktur an die Hand, die Sie checklistenartig abarbeiten können. Somit erstellen Sie einen Fahrplan, der Ihnen Orientierung und Sicherheit bei der Konfliktbewältigung bietet.

Mittels dieses einfachen Instrumentariums sind Sie nach der Lektüre dieses Buches in der Lage, den Großteil Ihrer Konflikte aktiv zu steuern.

Nachdem Sie die einzelnen Systematik-Bausteine kennengelernt haben, bringe ich Ihnen Beispiele aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, die mit Querverweisen zu dem vorgestellten Konfliktsystem gespickt sind. So tritt das Ineinandergreifen der einzelnen Bausteine plastischer hervor und Sie tauchen in die vorgestellte Systematik gedanklich tiefer ein. Die angebotene Themenvielfalt bietet jedem Leser Gelegenheit, Anknüpfungspunkte an seine eigene Erlebniswelt zu generieren. Kauen Sie auf den einzelnen Geschichten herum, seien Sie gern anderer Meinung, empören Sie sich über meine Darstellung und bilden Sie sich dadurch Ihre eigene Sichtweise – immer mit dem Fokus auf Ihre individuelle Herangehensweise an diesen Konflikt.

Es gibt im Kommunikationsorbit viele Modelle und Denkweisen, die Berührungspunkte und/oder Reizpunkte mit diesem Buch und seinen Ideen haben. Bitte andocken, diskutieren, nachfeilen und feintunen. Ich verstehe mein Buchprojekt als Open Source, als öffentliche Quelle, an der alle mitarbeiten, um das Phänomen Konflikte zu entschlüsseln und das Miteinander von Menschen »besser« zu gestalten. Klingt idealistisch, soll es auch sein! Nehmen Sie Kontakt mit mir auf, laden Sie mich in Gesprächsrunden ein und treten Sie in jeden Konflikt ein, dem Sie begegnen können. Das Handwerkszeug und die innere Haltung dafür bekommen Sie im Buch!

Ich wünsche den Leserinnen und Lesern nun eine vergnügliche Lesezeit und eröffne das Buch, wie es sich für solch einen Titel gehört, mit den bedeutungsschwangeren Worten:

»Mögen die Konflikte beginnen!«

TEIL 1:

Die Genesis



Wie der Konflikt in die Welt kam

Am Anfang war der Konflikt, direkt nach dem Licht und dem Wort. »Licht« bedeutet Wahrnehmung und das »Wort« meint Rhetorik; zusammen ergibt dies das Phänomen der Kommunikation.

Der Ur-Konflikt

Drei Beteiligte bei der Obstfrage im Paradies: Das muss der Ur-Konflikt gewesen sein. Das Hin und Her der beiden menschlichen Protagonisten nach der »Wahrnehmung« des Baumes, die einflüsternde Stimme eines schlängelnden Dritten (mit ausgezeichneter Rhetorik), die daraus resultierenden inneren Qualen (der Konflikt) von Adam und Eva und letztendlich das, was daraus geworden ist – unsere Welt. Dies alles sind ideale Zutaten für eine der besten Geschichten aller Zeiten. Der Konflikt mit Gott und zwischen Adam und Eva. Alle beide sind Konflikte, nur die Auswirkungen waren unterschiedlich.

Die Vertreibung aus dem Paradies und die seitdem vorherrschende Sehnsucht nach Glück, Harmonie und Vervollkommenheit bilden den Grundstock für all unser Handeln und Verhalten in der Welt.

Wer es weniger religiös haben will, sieht es aus dem Blickwinkel der Evolution und deutet den Ur-Konflikt so:

Sich ändernde Umstände und Rahmenbedingungen sowie Naturereignisse zwangen die Lebewesen vor Hunderten von Millionen von Jahren, sich ihrer neuen Umwelt anzupassen. Zu welchen Konflikten mag es geführt haben, als der erste Fisch an Land ging?

Das Kenne ich aus Veränderungsprozessen in der Firma – Klassiker des Verharrens, wie bei der Schlange Kaa bei Walt Disney.

Was haben wohl seine Artgenossen dazu gesagt: »Das macht man nicht! Das geht so nicht! Wo kommen wir denn da hin, wenn das alle machen würden! Der wird schon wieder zurückkommen! Das ist ja nicht normal!«

Überlebt haben dann die Spezies, die in bewussten Widerstand zu ihrer Umwelt und den vorhandenen Bedingungen gegangen sind, die also den Konflikt heraufbeschworen haben. (»Mir egal, ich geh trotzdem!«) Wer recht behalten hat von den »Hütern des Bewährten« und den »Kreativen des Chaos«, ist ja immer nur im Nachhinein zu bewerten. Außerdem hilft hier das psychologische Phänomen des selektiven Vergessens: Je nach Standpunkt erzählen wir nur die Erfolgsstorys und blenden das Unangenehme, das Scheitern und die Blamage aus.

Nun, wo der Konflikt schon mal in der Welt war, fand und findet er mannigfaltige Möglichkeiten, sich auch zu zeigen.

Konflikte in der Menschheitsgeschichte

Wenn Sie sich die Geschichte der Menschheit anschauen – nur Ärger und Stress. Die Geschichtsbücher sind voll von Kriegen, Verfolgungen und dem Durchsetzen der eigenen »geheiligten« Wahrheit. Einzelschicksale spielen dabei keine Rolle, ja, sie gehen sogar auf in der Opferbereitschaft des Individuums für das große Ganze.

Mein Vater war Geschichtslehrer in der ehemaligen DDR und nach seiner Flucht vor dem Mauerbau dann auch in der Nähe von Göttingen tätig. Für mich war er ein Lehrer mit Leib und Seele, akzeptiert von Schülern und Eltern, einer der Honoratioren des Ortes. Dann ließ er sich an die Grundschule versetzen mit dem Argument: »Warum soll ich Geschichte unterrichten, die Menschen lernen doch nichts daraus! Die Kleinen sind noch begeistert, die Welt kennenzulernen – eine dankbare Aufgabe!«

Er hat ja recht – es mutet schon seltsam an, wenn Länder (schon wieder oder immer noch) mittels Krieg versuchen, Frieden zu schaffen. Kein Mensch käme auf die Idee, nach dem Genuss einer Peperoni die Schärfe mit einer Chilischote abzumildern. Die Geschichtsbücher sind trotzdem voll von solch irrsinnigem Vorgehen. So bleibt es ein frommer Wunsch, Lehren aus der Geschichte zu ziehen und Vergangenes als Nährboden für zukünftige Entwicklung zu sehen.

**Sehe ich
nicht ganz
so schwarz –
es verändert
sich viel in der
Gesellschaft.**

Konflikte in den Medien

Literatur, Dichtung und Fernsehen sind gespickt mit Werken, in denen es immer um einen Konflikt geht, eine Zerrissenheit, die den Leser sinusartig durch die Wellen der Leidenschaft und Enttäuschung mitnimmt. Wir Konsumenten scheinen das zu brauchen. Beim Fernsehen üben Thriller eine angenehm schauernde Faszination auf den Bildschirmbetrachter aus. Selbst bei Formaten, die die Fremdschämtaste aktivieren, pendelt das Gefühlsleben zwischen der Ungläubigkeit »Das haben die jetzt nicht wirklich gemacht!« und der Distanzierung »Würde ich ja nie tun!«. Messie-Wohnungen, Berufsgruppe sucht Frau, Deutschland sucht den Superkünstler ... Dabei taucht die Frage auf, ob ich, der Adam, den Bildschirm-Apfel von Eva, der liebeizenden Moderatorin, nicht auch essen würde – im Tausch gegen Ruhm oder Geld. Das ist der Fremdschämfaktor, ob wir uns der Lächerlichkeit preisgeben wollen im Tausch gegen Berühmtheit und Huldigung von Fremden.

**Bild Dir Deine
Meinung**

**Wenn ein ent-
sprechendes
Angebot käme**



Innere Konflikte

Von Weitem betrachtet sind auch unsere intimen Beziehungen, die wir im Laufe des Lebens eingehen, eine »neverending story« von Konflikten. Die neurotischen im Sinne von auffälligen Bezie-