

360AKADEMIE

Brigitte Moosbrugger ist Unternehmensberaterin und zertifizierte Moderatorin für Dialogprozesse in Anlehnung an das Dialogprojekt des MIT (Massachusetts Institute of Technology). Im Nachgang ihres Seminars „In der Hitze des Eisbergs“ am 11. Oktober 2018 sprach Insa Lüdtker mit ihr über ihre Erfahrungen und Eindrücke.

„KOMMUNIKATION IST DYNAMISCH UND DAMIT VERÄNDERBAR!“

FRAU MOOSBRUGGER, KONFLIKTWERKSTATT KLINGT ANSTRENGEND. WORUM GENAU GING ES IM SEMINAR?

Es gibt ja ganz unterschiedliche Konflikte. Oftmals entstehen sie aus der Situation, also eher aus der Rollensituation, die wir und das Gegenüber einnehmen oder auch zugewiesen bekommen etwa in einem Projekt. Als Projektleiter agiere ich womöglich anders als in der Rolle des Mitarbeiters.

Das kann irritieren – nicht nur den anderen, auch ich selbst fühle mich damit vielleicht nicht wohl oder noch nicht vertraut. Also auch ein innerer Konflikt kann sich auf das Miteinander auswirken. Das Eisbergmodell veranschaulicht unsere Wahrnehmung der zwischenmenschlichen Kommunikation im Sinne der so genannten *80/20-Regel* des Pareto-Prinzips: Wie beim Eisberg ist uns der Großteil unserer Motive für unser Verhalten nicht bewusst.

KONFLIKTE KANN MAN DESHALB ALSO GAR NICHT VERMEIDEN?

Zunächst geht es darum, sich der Konfliktpunkte und ihrer Auswirkungen bewusst zu werden. Und zu verstehen, dass Kommunikation keineswegs eindeutig ist. Beide Seiten haben berechnete Anliegen. Es geht immer in beide Richtungen – um Absenden und Empfangen. Aber sehen wir es positiv: Kommunikation ist dynamisch und damit veränderbar! Sicherlich ist es besonders herausfordernd, wenn zwei Menschen in Konflikt geraten, die sich im Streit sehr unterschiedlich verhalten – etwa cholerisch und defensiv.

Zurück aber zu Ihrer Frage: Es gibt sicherlich nicht die eine und schon gar keine einfache Lösung. Aber ganz praktisch: Eine klare Aufgabenteilung und Kompetenzverteilung verringert das Konfliktpotential. Dann aber geht es auch um das Bewusstsein für die Wirkung des eigenen Verhaltens – nur das kann ich selbst beeinflussen und darum, zu unterscheiden zwischen Sachebene und Persönlichem. So ist es sinnvoll, sensibler zu werden für die Resonanzen im Miteinander. Wer Themen frühzeitig anspricht, muss nicht explodieren, wenn es brennt. Organisationen tun gut daran, wenn sie eine Feedback-Kultur pflegen.

IST DAS IM UNTERNEHMEN ODER IM PROJEKTTEAM SO EINFACH?

Letztlich geht es um Authentizität und Ebenbürtigkeit von Mensch zu Mensch. Es braucht Mut, zu sagen, was ich meine und eben nicht einfach die Erwartungen zu erfüllen. Dafür braucht es einen geschützten Raum, Vertrauen und Empathie – ein solches Seminar ist dafür ein optimales Labor. Wer das erlebt hat, trägt es hinaus.