

1. Leitgedanken und theoretischer Hintergrund

Über unsere Motive

Unseres Erachtens sind wir Menschen, allen voran Führungskräfte, in Bezug auf die Wahrnehmung und Bearbeitung von Konflikten zu wenig ausgebildet. Vielen fehlt es an der nötigen Erfahrung, diese zu lösen. Conflict Poker ermöglicht es, Erfahrungen mit verschiedensten Konfliktsituationen zu sammeln und dabei konfliktssicherer zu werden: Konflikte werden wahrgenommen, deren Dynamiken verstanden und ihre Einschätzung möglich gemacht. Das spielerische Herantasten und Üben schärft auch die eigene, persönliche Konfliktfähigkeit. Conflict Poker ist ein Lernspiel. Dem entspricht unser Leitmotiv: »Konflikte anpacken – dem Frieden zuliebe!«

Zwischen Menschen entstehen Konflikte. Das ist so natürlich wie schlechtes Wetter. Wenn Schlechtwetterperioden hingegen andauern, drohen Überschwemmungen oder Erdbeben und viele oder alle sind dann gefährdet. So ist es auch mit Konflikten: Packt man sie nicht an, können die Auswirkungen einzelne Menschen, ein Team oder einen ganzen Betrieb schädigen, lähmen oder gar stilllegen. Daher ist es unbedingt ratsam, Konflikte zu erkennen und zu lösen.

Wir tun uns im Rahmen unserer Kultur eher schwer im Umgang mit Konflikten. Gerne drücken wir uns vor heiklen Gesprächen, lassen schlafende Hunde weiterschlafen und allfällige Leichen im Keller (auch wenn sie ganz offensichtlich da sind), warten ab und trinken Tee.

Je früher und transparenter Sie Konflikte thematisieren, desto leichter ist es in der Regel, das unerwünschte, für die Menschen und den Betrieb schädliche Verhalten der Konfliktpartner zu verhindern. Durch längeres Wegsehen und Nichthandeln werden die anstehenden Themen zunächst einfach unter den Teppich gekehrt. Dort ruhen sie jedoch selten. Stattdessen sind sie ein wunderbarer Nährboden für kleine Schwierigkeiten, die sich zu handfesten Konflikten auswachsen wollen.¹

¹ Ruckstuhl, D. (2011). Konflikte anpacken – dem Frieden zuliebe. *ku – Führung von Kleinunternehmen*, 6, 26–29.

Konflikte tragen auch positive Möglichkeiten in sich – nämlich die Funktionen der Entwicklung, des Aufdeckens, des Voranschreitens. Diese Einsicht kann helfen, Scheu und Unbehagen gegenüber Konflikten zu mindern. Wir leisten mit diesem Spiel einen Beitrag dazu, dass Menschen in der Arbeitswelt in den unterschiedlichsten Rollen (z. B. Führungskräfte, Moderierende, AusbilderInnen, aber auch Mitarbeitende) einen möglichst gelösten, unverkrampften Umgang mit Konflikten finden und sich daranmachen wollen und können, Konflikte lösungsorientiert zu bearbeiten.

Kern des Spiels sind konkrete Konfliktsituationen aus unseren beruflichen Tätigkeiten. Firmen und Organisationen wurden bewusst branchenneutral beschrieben. Das verhindert vorschnelle Zuordnungen und damit Projektionen und auch Reaktionen wie »Das entspricht halt einfach nicht unserer Realität ...«. Die Konfliktsituationen sind entlang der drei Eskalationsstufen (s. S. 8) und der drei Konflikttypen (s. S. 7) so ausgewählt, dass sie für die meisten Betriebe und Organisationen anwendbar sind – ganz nach dem Motto »Wo Menschen arbeiten, sind Konflikte nicht weit weg«. Und natürlich handelt es sich um Situationen, die bereits einige Zeit andauern und sich dadurch negativ auf das Team und den Teamgeist, auf die Arbeitsqualität und die Produktivität auswirken und Handlungsbedarf auslösen. Umso besser, wenn miteinander geredet wird, womöglich auch Klartext. Conflict Poker trainiert fürs Leben.

Über das Spielen

Spielen ist archaisch, verbindet weltweit Menschen über Zeit und Raum hinweg und schafft einen unvergleichlichen Zauber. Auch wenn beim Spielen Unsicherheiten und Irritationen dazugehören, bleiben Freude und Spaß die Leitmotive. Und vor allem: Wer spielt, lernt.

Das gilt auch für Conflict Poker. Das Spiel ermöglicht Erleben und Reflexion von Alltagssituationen im gesicherten Rahmen klarer Regeln. Das macht Spielen zu einer herausragenden Lernform, auch wenn es spielerische Methoden im Organisationskontext mitunter schwer haben.² Kluge Redensarten belegen, was kluge Literatur³ beweist: Die Rede vom »spielerischen Lernen«, vom »Kinderspiel«, in der deutschen

2 Vgl. dagegen: von Ameln, F. & Kramer, J. (2007). *Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung*. Heidelberg: Springer.

3 Laveault, D. & Corbeil, P. (1990). Assessing the Impact of Simulation Games on Learning: A Step-by-Step Approach. *Simulation / Games for Learning*, 20 (1), 42–54.

und anderen Sprachen auch die Bedeutung von Spielen und Zusammenspiel für die Musik,⁴ weist auf Spielen als kluges Training hin.

Spielen hat Voraussetzungen und Folgen:

- Regeln sorgen für einen geschützten Raum.
- Eigene (Rollen-)Grenzen können und dürfen spielerisch überquert werden.
- Andere und unvertraute Realitäten werden erlebt und erprobt.
- Spielen ist mehrschichtig und deutungs offen.
- Herausforderungen des Spiels fördern die Handlungsorientierung der Menschen.
- Spielen bietet über den Ernst des Alltags hinaus tragende und verlockende Symbole an.
- Spielen ist fehlerfreundlich, d. h. Fehler haben keine gravierenden Konsequenzen.
- Dynamiken innerhalb eines Spielteams werden sichtbar und erlebbar.
- Die Spielenden sind am Ende des Spiels verändert. Sie sind erfahrener und vielleicht reicher als vorher.

Das Pokerelement besteht in diesem Spiel darin, dass das Auftauchen von situativem Verhalten, von Vorgaben und Ereignissen als Herausforderung sowohl für die einzelnen Mitspielenden als auch für das gesamte Spielteam erlebt wird. Erlebnisse und Erfahrungen im Spiel werden in einer Schlussrunde diskutiert und reflektiert. Das Durchleben einer gegebenen Konfliktsituation ist konstruktives Spiel und lebt von der Kreativität und dem Gemeinschaftssinn der Spielrunde. Wer in Konflikten sein eigenes Konfliktverhalten beobachten und reflektieren kann, baut die Angst vor Konflikten ab und kann letztlich beweglicher und kreativer damit umgehen.

Wir sehen das Spiel – auch und gerade im Kontext von Konflikten – als eine hoch effiziente Lernform unter menschheitsgeschichtlichen, wissenschaftlichen und erfahrungsbasierten Blickwinkeln.

Über die Konflikte

Konstruktives Konfliktmanagement ist eine immer noch unterschätzte Ressource für Unternehmen. In Zeiten hoher Unsicherheit und hoher Komplexität haben diejenigen Unternehmen einen entscheidenden Vorteil, die Probleme früh erkennen und erfassen

⁴ To play an instrument, jouer le violon – Spielen ist hier Standard. Das gilt auch mit Blick auf die Inhalte – »Sie spielen Mozart.«

sowie Instrumente und Strukturen besitzen, um Konflikte frühzeitig und damit möglichst niederschwellig zu bearbeiten. Solche Unternehmen können daher auch aus Konflikten lernen. Konfliktfeste Organisationen – das zeigen unsere vielfachen Erfahrungen aus der Praxis – sind in einer Welt mit täglich neuen Herausforderungen zukunftsfähiger.

Als theoretische Grundlage für das Erkennen und Bearbeiten von Konflikten dient die fundierte und breit abgestützte Konfliktmanagementtheorie von Prof. Dr. Friedrich Glasl.⁵ Wir nutzen daraus drei grundlegende Konflikttypen (*sozialer, struktureller* und *kultureller Konflikt*, s. u.) und machen uns Glasls Konfliktdefinition in vereinfachter Form zu eigen. Wesentlich ist die Unterscheidung von Differenzen und der Umgang mit ihnen. Unterschiedliche Vorstellungen werden erst dann zum Konflikt, wenn Menschen mit Differenzen nicht konstruktiv umgehen. Dann werden vielerlei psychische Mechanismen wirksam, die ihr Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen mehr und mehr beeinträchtigen. Der Konflikt eskaliert, äußert sich vorerst verbal oder non-verbal, später in obstruktiven oder aggressiven Taten und wird letztlich destruktiv. Unterschiedliche Meinungen, Streit oder gelegentlicher Widerstand gelten allerdings noch nicht als *Konflikte*. Sie sind höchstens deren Vorboten, zumal wenn sie häufig oder ständig auftreten und sich dabei verfestigen.

Daraus können unterschiedliche Konfliktsituationen entstehen. Diese werden im Conflict Poker nach den drei gängigen Typen kategorisiert:

- Der **soziale Konflikt** zeigt sich im zwischenmenschlichen Bereich und zeichnet sich durch unterschiedliche Wahrnehmung, unterschiedliches Denken, Fühlen und Wollen, Unverträglichkeiten, Antipathien, unterschiedliche Beziehungsmuster oder Kommunikationsstile aus.
- Der **strukturelle Konflikt** ist im organisatorisch-strukturellen Bereich beheimatet und erwächst u.a. aus unterschiedlichen Zielvorstellungen, unklaren Schnittstellen, intransparenten Abläufen, mangelhaft definierten Aufgaben, Kompetenzengewirr und ähnlichem mehr.
- Der **kulturelle Konflikt** gewinnt wohl zunehmend an Bedeutung. Er ist hauptsächlich an unterschiedlichen bis widersprüchlichen Werten, Normen und Einstellungen innerhalb von Arbeitsgemeinschaften erkennbar.

Sind Definition und Ausprägungen von Konflikten gegeben, ist nach deren Eskalationsstufen und ihrer Bearbeitbarkeit zu fragen.

Vor dem Hintergrund der neun Eskalationsstufen nach Glasl haben wir uns dafür entschieden, deren drei ins Spiel einzubringen. Maßstab dafür ist die Möglichkeit,

5 Glasl, F. (1990). *Konfliktmanagement*. Bern: Haupt.

derartige Konflikte aufgrund der praktischen Erfahrungen der Beteiligten selbstständig und ohne externe Unterstützung lösen zu können. Nächsthöhere Eskalationsstufen beinhalten eine Komplexität, deren Bearbeitung und Lösung externe Unterstützung benötigten; sie wurden bewusst beiseitegelassen. Im Conflict Poker werden durch die Konfliktsituationen die drei folgenden Eskalationsstufen provoziert:

- **Stufe eins:** Im Zentrum steht die Frage danach, wer Recht hat. Verhärtete Meinungen werden zu streitbaren Standpunkten. Die Konfrontation wird gesucht.
- **Stufe zwei:** Nach Worten bestimmen (nicht nur, aber auch!) Taten das Handeln, sei es aktiv oder passiv, seien es Maßnahmen oder Unterlassungen.
- **Stufe drei:** Feindbilder werden geschaffen und bekämpft. Die Gegenpartei ist verantwortlich für den Konflikt und schuld an der Misere!

Wie Konflikte bearbeitet werden, ist abhängig von der jeweiligen Organisationskultur. Grundlegend wird zwischen sogenannten heißen und kalten Konflikten unterschieden.⁶

Bei *heißen* Konflikten wird lautstark argumentiert. Die Gegenpartei soll von den eigenen Argumenten überzeugt werden. Die direkte Konfrontation wird gesucht, und in der direkten Auseinandersetzung kann es zu kleineren Eruptionen kommen. Es geht hitzig hin und her. Meistens sind die Parteien übermotiviert, euphorisch und von Idealen beseelt (oder besessen).

Im Gegensatz dazu herrscht bei *kalten* Konflikten eisige Kälte. Die Parteien gehen sich aus dem Weg und behindern und blockieren sich gegenseitig. Ironie, Sarkasmus und Zynismus bestimmen den Redestil und verhindern die direkte Kommunikation. Die Parteien sind enttäuscht voneinander und glauben nicht mehr an eine Lösung. Sie sind resigniert und ziehen sich zurück. Es herrscht eine kollektive Ohnmacht.

Wir wissen aus unserer praktischen Arbeitstätigkeit, dass heiße Konflikte öfter gescheut werden, kalte hingegen häufiger vorkommen. Kalte Konflikte sind aber weder lösbar noch spielbar. Sie müssen also heiß gemacht werden, damit sie lösbar respektive spielbar werden. In der Praxis ist es wichtig, dass man sich dies getraut. Ein Ziel von Conflict Poker ist es, den Mut zu heißen Konflikten und den konstruktiven Umgang mit ihnen zu fördern bzw. wertvolle Erfahrungen im Umgang mit heißen Konflikten in einem spielerischen Setting zu sammeln.

6 Glasl, F. (2012). *Heiße und kalte Konflikte in Organisationen*. Stuttgart: Concadora.