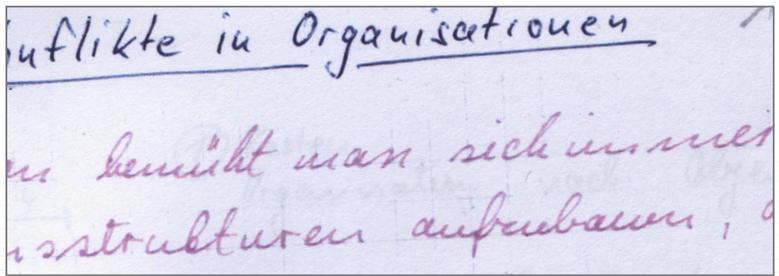


# Konflikt





## Vorwort

Liebe Leserin,  
lieber Leser,

seit mehr als 35 Jahren beobachte und begleite ich Klaus P. Friebe in meiner journalistischen Arbeit auf Pressekonferenzen, Vorträgen, Konferenzen, Ausschusssitzungen. Bei zahlreichen persönlichen Gesprächen lernte ich Friebes Gedanken, seine Erkenntnisse und die Ergebnisse seiner Arbeit kennen und – für mich noch wichtiger – wie er sie erreichte. Vieles von dem, was wir diskutierten, brachte mich in

meiner beruflichen und persönlichen Entwicklung weiter. Häufig genug zeigte mir Friebe mit seinen »Werkzeugen«, welche Lösungswege möglich sind und wie man sie beschreitet. Für mich ist diese Ausgabe des DCO-Reports ein spannender Versuch. Ich will das Leben und das Wirken Friebes greifbar darstellen und erhalten. Dazu wird es in den nächsten Jahren »Themenhefte« des DCO-Reports geben. Basis dafür sind eine Vielzahl von veröffentlichten Artikeln, Grafiken

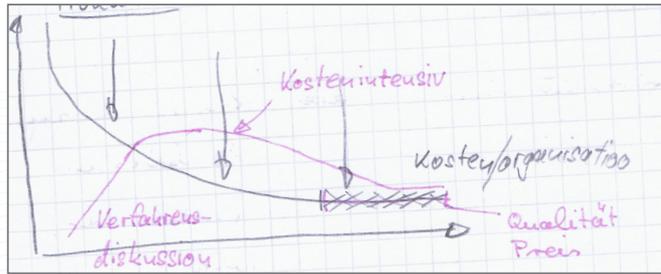
und Bildern, Handnotizen und Audioaufzeichnungen. Diese können Sie, soweit diese Quellen bisher erfasst sind, im Original auf [delphin-consult.de](http://delphin-consult.de) nach einer Registrierung per E-Mail ansehen und kommentieren (siehe Registrierungsanleitung auf Seite 15). Dort finden Sie auch den ersten Artikel zum Thema »Konflikte, und wie man sie löst«. Kommentare, gerne als Kritik, spornen mich an, weiterzumachen. Danke. Eduard Heilmayr

## Konflikte und wie man sie bewältigt

»Konfliktfähigkeit ist die notwendige Voraussetzung, um Neues zu schaffen.« Friebes Aussage überrascht, fordert mich heraus, zum spontanen Widerspruch: »Wie? Was? Auseinandersetzungen sollen positiv sein? Streben wir nicht alle nach Harmonie?«

Friebe kontert: »Wir haben verlernt, mit Konflikten umzugehen. Die Gesellschaft ist konfliktunfähig. Jeder will Konsens. Wir leben in einer Harmoniekultur. Das Ergebnis – das Ergebnis ist Stillstand!«, postuliert Friebe.

Die Behauptung verlangt Beweise, meine ich. Friebe spannt einen großen Bogen. Er beobachtet eine zunehmende Kluft. Diese betrifft alle Mitglieder unserer Gesellschaft, ob Fabrikarbeiter, Lehrer, Manager, Politiker. Die fundamentalen Zusammenhänge, wie eine Gesellschaft Werte schafft und welchen Zwängen sie zur Wertschöpfungserzielung unterliegt, werden nicht mehr verstanden.



Deutlich sichtbar war dieses Verständnisdefizit schon in den Achtziger Jahren. Schon damals wurden die Menschen vom industriellen Wertschöpfungsprozess und den Zwängen der industriellen Produktionsprozesse abgekoppelt. Der Bezug, zwischen ihrem eigenen Einkommen »und wo das Geld wirklich verdient wird«, war für sie nicht mehr erkennbar.

Lehrer sind für Friebe dafür ein plakatives Beispiel: »Sie beziehen eine Bezahlung, die nicht direkt an die Ursachen der Wertschöpfungsprozesse gekoppelt sind, z. B. an die Industrieproduktion. Sie fangen an, ein Subsystem zu bilden, das mit der realen Welt nichts mehr zu tun hat.« In solchen entkoppelten gesellschaftlichen Subsystemen werden falsche Schlüsse gezogen.

Deutlich zu beobachten war das im allgemeinen Credo: »Wir brauchen keine Industrien mehr, wir leben zukünftig von Dienstleistungen!« Verlagerungen von industriellen Produktionsstätten in das vermeint-

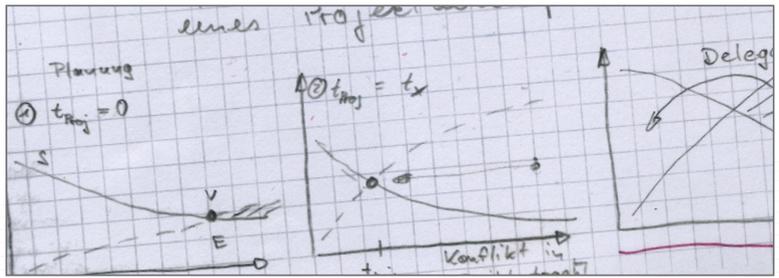
lich kostengünstigere Ausland waren jahrzehntelang die Folge. Noch schlimmer, so Friebe, »technologische Gegebenheiten werden negiert oder gar abgelehnt. Technologie, als ein entscheidender Faktor für die Entwicklung einer lebenswerten Zukunft, wird damit nicht berücksichtigt.«

Dabei ist für Friebe eines klar: »Industrielle Entwicklungsprozesse sind immer technologisch bedingt.« Die Technologie verursache große Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft – »keinesfalls ist es umgekehrt!«.

Typisch, Friebe provoziert schon wieder, mit neuen Thesen und Themen. Meist mit jedem Satz.

Ich will beim Thema bleiben: »Was hat dies alles mit Konflikten und Konfliktfähigkeit zu tun?«, hake ich nach.

Friebe lässt sich nicht beirren. Er benennt die Ursachen: »Generell gesehen, ist die Ursache von Konflikten das Unverständnis über Ergebnisse und Zwänge in einem Beziehungssystem, also zwischen einen oder mehreren Partnern. Diese Verständ-



niskluft entsteht häufig durch einen Mangel an Information.«

Dies gelte generell, zeigt sich Friebe überzeugt: ob in einer persönlichen Beziehung, in der Familie, im Unternehmen, in der Wirtschaft, der Politik, der Gesellschaft oder zwischen Staaten und Staatengemeinschaften.

Insbesondere gelte dies auch bei neuen Technologien. Neue Technologien und ihre Verwertung in neuen Produkten und Dienstleistungen, bedingen Umbrüche: in Produktionsprozessen, in der Vermarktung, in den Märkten, in der Gesellschaft. Man denke an den Mikroprozessor vor 40 Jahren oder an das Internet heute.

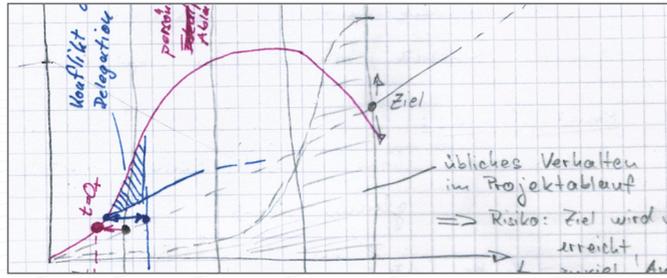
Auf einen Nenner gebracht, sagt Friebe: »Innovationen bedeuten Brüche – Brüche machen den Menschen Angst.« Mangelnde Information führt zu Unsicherheit. Die Folge: Argumente können nicht mehr ausgetauscht werden.

Dort wo Angst entsteht, entstehe unkontrollierte Energie, beschreibt Friebe diesen menschlichen Verhaltensprozess. Diese Energie kann dann

nicht via Auseinandersetzung in der Sache, sondern muss dann emotional abgeladen werden. Wir kennen das alle: Die Angst wächst, staut sich auf und irgendwann sucht sie sich ein Ventil und man explodiert.

### **Das Ergebnis: Man ist nicht mehr konfliktfähig.**

Friebe's persönliche Erfahrungen belegen diese Erkenntnisse. Im Frühjahr 1988 wurde auf das VDI/VDE-Technologiezentrum Informationstechnik in Berlin ein Bombenanschlag verübt. Friebe war dort langjähriger Geschäftsführer. In einem Bekennerschreiben hieß es, man wolle die »Atom-Lobby« treffen. Mit Atomenergie und Atomlobby hatte die Arbeit des VDI/VDE-Technologiezentrums tatsächlich rein gar nichts zu tun. Der Anschlag traf schlichtweg die Falschen.



Der Mangel an relevanter Information und fehlende Konfliktbewältigung führen im Extremfall, so Friebes eigenes Beispiel, zu unkontrollierten, gesetzeswidrigen Ausschreitungen und Schlimmeren – keinesfalls zu sinnvollen und nachhaltigen Lösungen.

Einen weiteren Schluss zieht Friebe: »Information bedeutet Macht, in der Konsequenz also die Verschiebung von Machtstrukturen – und keine Information bedeutet Ohnmacht.« Ohnmacht führt ebenso wie Angst zu unkontrollierten Reaktionen, wie sein eigenes Erlebnis drastisch zeigt.

Für Friebe ist es deshalb ein Muss, »Organisationsstrukturen, sowohl in der Wirtschaft als auch in der Gesellschaft, konfliktfähig zu machen.«

Für Friebe hat »Konfliktfähigkeit« in diesem Sinne eine zusätzliche Bedeutung: »Die Konfliktfähigkeit entblößt und minimiert Strukturen der Macht und lässt der Entwicklung an der Sache Raum – um der Sache willen.«

Der konstruktive und bewusste Umgang mit Konflikten ist für Friebe ein »Demokratisierungselement

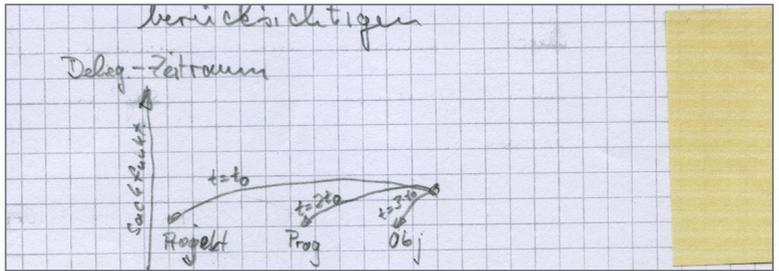
für den Aufbruch in die Zukunft«. Dabei vollziehe sich jeder neue Aufbruch sprunghaft, zeigt er sich überzeugt. Machtstrukturen, die auf hierarchischen Strukturen und auf Herrschaftswissen beruhen, würden durch Konflikte zerstört. »Bei einer konstruktiven Konfliktlösung findet ein Demokratisierungsprozess auf Basis von Informationen statt.«

Um die demokratische Entwicklung einer Gesellschaft zu fördern, sei das »Wie« um konstruktive Konfliktbewältigung eine wichtige Komponente, ist Friebe überzeugt. Dies treffe genauso auf Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen zu. Friebe ist sich sicher: »Etwa 20 bis 30 Prozent der Arbeitszeit verwenden Manager für Konfliktbewältigung, ohne diese wirklich zu lösen.« Welche Verschwendung von Ressourcen und Zeit, kann man da nur sagen.

So logisch wie trivial kommen meine nächsten Fragen: »Wie bewältigt man denn nun Konflikte? Gibt es Rezepte?«

#### Das erste Opfer

*Das erste Opfer beim Krieg ist immer die Wahrheit. Deshalb sind Kriege sinnlos.*



Friebe beginnt, entgegen seiner sonstigen Gesprächsführung, dieses Mal mit allgemeinen, eher selbstverständlichen Ausführungen.

»Die Konfliktbehandlung ist oft von externen Zwängen bestimmt. Deshalb muss die Bewältigung nach der jeweiligen Situation erfolgen.«

Nicht sehr spannend, denke ich, da wäre ich wohl selbst drauf gekommen.

Vom Zuhören komme ich zum Denken. »Was steckt dahinter?«, frage

ich mich und suche Ereignisse, die mich selbst beschäftigen, z. B. die akuten Krisen, die Deutschland und Europa betreffen, oder Konflikte in Zusammenhang mit meiner Arbeit.

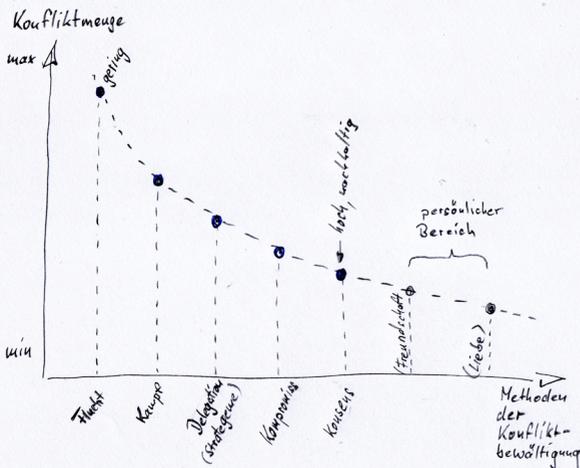
Kenne ich alle meine Zwänge, kenne ich die Zwänge der anderen? Habe ich ausreichende Informationen, um Situationen beschreiben und Auswirkungen einschätzen zu können? Wie bewerte ich diese Informationen? Meine Antworten auf meine selbstgestellten Fragen verunsichern mich? So lapidar und allgemein ist Friebe's Einführung zu Methoden der Konfliktbewältigung wohl doch nicht.

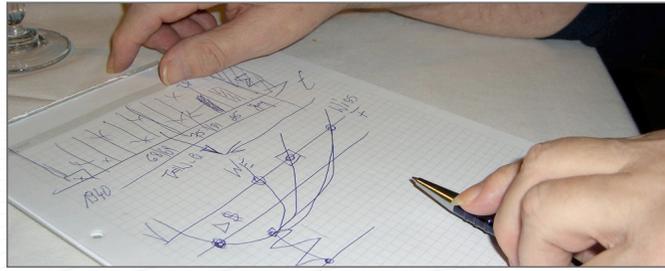
Ich stelle meine Gedanken fürs Erste zurück. Friebe geht in seinen Ausführungen weiter. Es wird spannender – wenigstens für mich.

Friebe erklärt mir fünf grundsätzliche Möglichkeiten, die man zur Konfliktbewältigung nutzen kann.

Er zeichnet ein Bild dazu, wie immer, wenn er seine Erklärungen besonders überzeugend vermitteln will (s. Abb. 1).

Abb. 1: Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung





An die horizontale Achse (x-Achse) zeichnet Friebe folgende fünf Konfliktlösungsmethoden:

- Flucht
- Kampf
- Delegation (z. B. Strategem)
- Kompromiss
- Konsens

Die vertikale Achse, die y-Achse, benennt Friebe mit „Konfliktmenge“. Per Definition, so Friebe, ist jeder Konflikt vor Beginn des ersten Lösungsversuchs maximal.

Friebe fragt mich: »Was schätzen Sie, welchen Beitrag liefert die einzelne Methode zur Lösung eines Konfliktes?« Die Frage bringt mich erst einmal zum Schweigen.

Friebe lässt mir Zeit.

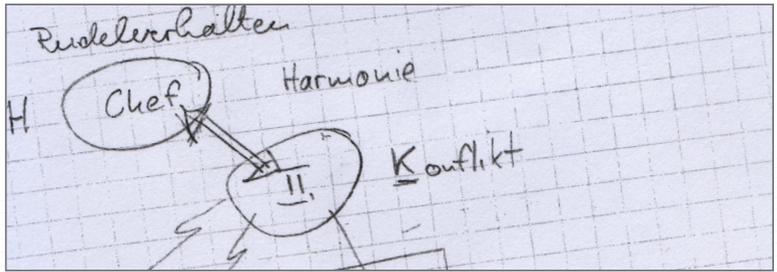
### **Flucht heißt: Man rennt davon.**

Ich schaue mir mal die Unterschiede der beiden am weitesten voneinander entfernten Methoden an. »Flucht« heißt, »ich renne davon«. Es könnte sein, denke ich mir, dass damit mein Konflikt gelöst ist. Ist er das wirklich? In der aktuellen Situation

vielleicht – ja. Vielleicht deshalb, um Zeit zu gewinnen, für mein Gegenüber und für mich. Zeit, um Informationen zu sammeln, Zeit, um sachlich zu bleiben, Zeit, um über weitere Lösungswege nachzudenken. Aber wirklich viel, so antworte ich Friebe, trägt wohl »Flucht« nicht zur Lösung eines Konfliktes bei. Friebe nickt.

Bei »Konsens« bewerte ich das anders. Wenn man übereinstimmt, »ist alles zu einhundert Prozent in Ordnung«. Der Konflikt ist gelöst, komme ich schnell zum Ergebnis. »Konsens«, antworte ich Friebe, »löst den Konflikt zu einhundert Prozent und liefert deshalb den maximalen Beitrag zur Konfliktbewältigung.«

Friebe ist nicht restlos überzeugt, merke ich an seinem leicht skeptischen Blick. »Kennen Sie alle Zwänge Ihres Gegenübers?« »Sind Sie sich sicher, dass der Konsens auf Dauer tragfähig ist?« Was soll ich darauf antworten, denke ich genervt, und lasse mir das auch anmerken.



Friebe meint: »Bei jedem Konflikt bleibt immer eine emotionale Restmenge des Konfliktes übrig. Diese ist nur durch Einsicht, Versöhnung oder Vergebung aufzulösen. Zu einhundert Prozent kann ein Konflikt nur zwischen Partnern gelöst werden, die absolutes Vertrauen zueinander haben.« Im wirklichen Leben findet man das, so Friebe, tatsächlich nur zwischen Menschen, die einander lieben. »Liebe ist die höchste Form der Konfliktbewältigung.«

Außerhalb von Lebenspartnerschaften zwischen zwei Menschen oder in der Familie mit den Kindern sei Liebe in diesem Sinne wohl nicht zu finden, meint Friebe. Deshalb habe er »Liebe« als »Konfliktlösungsmethode« auch nicht benannt.

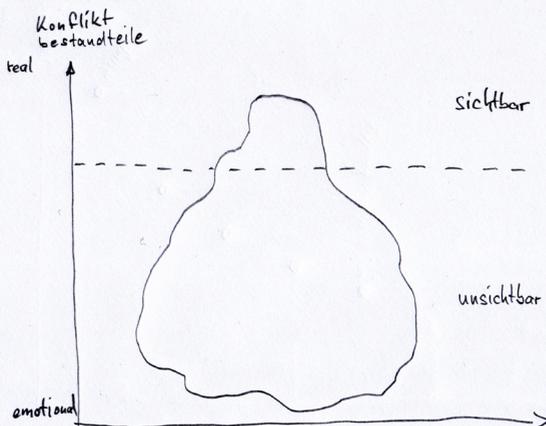
Wir einigen uns also darauf, dass »Konsens« nicht die Einhundert-Prozent-Lösung darstellt, aber im Normalfall den höchsten Konfliktlösungsbeitrag liefert.

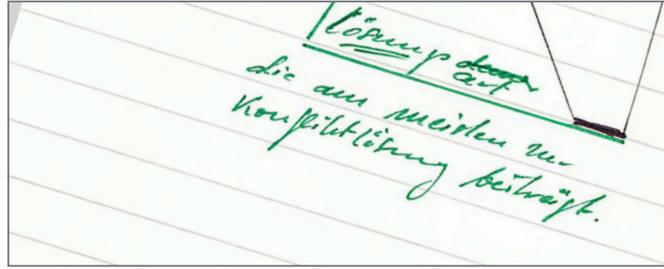
»Wie schätzen Sie Kampf ein«, fragt mich Friebe. »Kampf«, so meine ich, »ist wohl der verbreitetste Konfliktlösungsansatz.« »Insbesondere im Unternehmen«, füge ich hinzu, »und wohl auch unter Staaten, wenn ich an die vergangenen Jahrhunderte denke.« Friebe mag mir nicht widersprechen.

Aber in welcher Weise trägt der »Kampf« tatsächlich zur Lösung eines Konfliktes bei, hakt Friebe nach?

»Wohl nicht sehr nachhaltig«, antworte ich, »schon deshalb, weil es beim Kampf in der Regel Verlierer gibt.«

Abb. 2: Konflikt-Eisberg





Friebe bestätigt: »Die emotionale Restmenge des Konfliktes bleibt bei einer Konfliktlösung über einen Kampf sehr hoch.« Friebe drückt es noch anders aus: Schnell werden mögliche sachliche Lösungsansätze durch »Kampf« auf eine persönliche Ebene transferiert, man kämpfe beispielsweise darum, selbst nicht als Verlierer dazustehen, oder um seine Macht zu zeigen (siehe Abb. 2) .

Ein Sachkonflikt, der personalisiert wird, sei immer schwieriger zu lösen. »Die erste Stufe der Konfliktunfähigkeit ist, Fehler Personen zuzuweisen«, zeigt sich Friebe überzeugt. Umgekehrt gilt die Regel, emotionale, häufig persönliche Konflikte unbedingt in eine Sachebene zu überführen, um mögliche Lösungen zu erzielen.

Deshalb macht es viel Sinn, meint Friebe, bei der Bewältigung von Konflikten zuallererst zu erkennen, »welche Ursachen ein Konflikt hat«. Dies sei wichtig, um weitgehend von den Wirkungen eines Konfliktes unbetroffen zu sein.

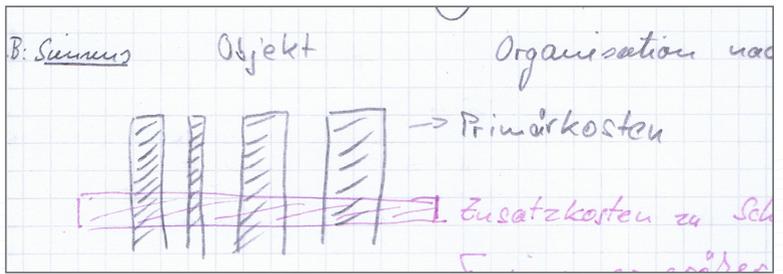
Ein mögliches Analysewerkzeug dazu kann ein »Konfliktkatalog« sein. Dieser listet in einer Tabelle mögliche Konfliktursachen nach sachlichen, persönlichen und kulturellen Kriterien systematisch auf (siehe Abb. 3). Die einzelnen Elemente sind dabei situationsbedingt an die jeweilige Konfliktsituation anzupassen.

Zu den sachlichen und persönlichen Kriterien sollte man gegebenenfalls noch kulturelle Kriterien mitberücksichtigen. »Spielen in einem Konflikt unterschiedliche Kulturen eine große Rolle, sind Konflikte sehr schwierig nachhaltig lösbar«, zeigt sich Friebe überzeugt. Umso wichtiger sei es, sich von Anfang an über die beherrschenden Elemente eines Konfliktes klar zu werden.

Um die nachhaltigste Konfliktbewältigungsstufe, den »Konsens« zu erreichen, begreife ich jetzt ganz deutlich: Erst eine umfassende Analyse der Wirkungen und Ursachen eines Konfliktes legt die Basis für einen möglichen »Konsens« zwischen Konfliktparteien.

#### Konflikt und Freiheit

»Die Fähigkeit, Konflikte zu bewältigen, schafft Freiheit. Das ist das Ziel der Konfliktfähigkeit – eine versöhnliche, höhere Freiheit zu erreichen. Es geht dabei nicht um das Siegen, sondern um die Erhöhung meines Freiheitsgrades, den ich durch eine Konfliktlösung erreiche. Je mehr ich fähig bin, Konflikte zu lösen, desto mehr persönliches Engagement für die Freiheit kann ich einbringen und erwerben.



Wichtig ist dabei zu berücksichtigen, so Friebe weiter, dass Konflikte mehrheitlich auf Wirkungen und weniger auf Ursachen beruhen.

Wirkungsorientierte Konflikte sind wesentlich schwieriger zu lösen als Konflikte, bei denen man die Ursachen kennt. »Deshalb ist es so wichtig, zu erkennen, welche Ursachen ein Konflikt hat«, betont Friebe.

Abb. 3: Ursachenanalyse zur Konfliktbewältigung

Ich komme wieder zurück auf unsere Liste der grundsätzlichen Methoden zur Konfliktlösung. An Nummer 3 steht dort der Begriff »Delegation« und in Klammern »Strategema«.

»Delegation von Konflikten, wie soll das denn gehen? Meinen Sie, ich kann einen Mitarbeiter anweisen, einen Konflikt für mich auszutragen?«, frage ich Friebe leicht sarkastisch und gleich hinterher: »Strategema – was ist das? Das habe ich noch nie gehört!«

»So viele Fragen auf einmal? Und so spöttisch? Zu einem Punkt? Das ist doch sonst nicht Ihre Art«, entgegnet Friebe geduldig.

»Die Delegation von Konflikten ist ein altbekanntes Werkzeug«, sagt Friebe. Jeder kenne das, zumindest in der Form, »Schuld oder Verantwortung auf einen anderen abschieben zu wollen«. Wir sprachen schon davon, dass

Analysetabelle: Konfliktsachen

Themen (Beispiel):	Interkultureller Konflikt	verhaltensorientiert (emotional)	kulturell (geortet)
Konflikt-Element	sachorientiert (messbar)	emotional	geortet
Umsatz			
Kosten			
Ergebnis			
Ressourcen			
Markt			
Wettbewerb			
Preis			
Investitionsstärke			
-----			
Markenstärke			
Bekanntheit			
Führungsqualität			
Mitarbeiter-Knowhow			
Teamkommunikation			
Kundenakzeptanz			
Vertriebsstärke			
Innovationsstärke			
Entscheidungsstrukturen			
Umsetzungsgeschw.			
-----			
stark			
hierarchisch			
Marketinggesteuert			
Ingenieurdenke			
Controllinggesteuert			
dezentrale Org.			
zentrale Org.			
intern			
Σ	100 %	100 %	100 %

*Gründungs-faktoren* (written vertically on the left side of the table)

*Umwelt-faktoren* (written vertically on the left side of the table)

*Kultur-faktoren* (written vertically on the left side of the table)



gerade eine solche Vorgehensweise kaum einen nennenswerten Beitrag zur Konfliktlösung liefert. Ganz im Gegenteil.

Schlagartig fällt mir dazu ein unangenehmes Schlagwort ein – »Stellvertreterkrieg«. Ich assoziiere damit sofort Beispiele aus der Geschichte aus der aktuellen Weltpolitik wie der Ukraine-Krise, genauso wie aus meinem Arbeitsalltag und sogar aus der Familie.

Ich ahne, was Friebe mit der Konfliktlösungsmethode »Delegation« vermitteln will. »Delegation«, erwidert Friebe, sei wesentlich mehr als »Kampf«, also die Konfliktlösungsmethode, die ich mit dem Begriff »Stellvertreterkrieg« spontan in die Diskussion einbrachte.

Besser beschreibt diese Konfliktlösungsmethode der Ausdruck »Strategeme«, meint Friebe. Da er wohl meine Nachfrage, was denn das sei, nicht abwarten will, erklärt er gleich: »Als Strategema – auch Strategem genannt – wird eine Jahrtausende alte Methode aus China bezeichnet. Kurz

gesagt beschreibt der Begriff eine List, auch eine Kriegslist, einen Trick oder ein manipulatives Vorgehen, ursprünglich aus dem militärischen Sektor.«

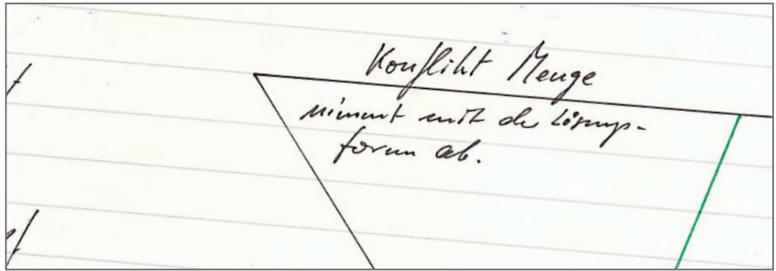
»Strategema ist«, so erklärt Friebe weiter, »die Lehre von der List und Täuschung zur Erreichung eines Sieges.« Friebe: »Später wurden Strategema auch in der Politik und sogar im privaten Bereich angewendet.«

Charakteristisch für ein angewandtes Strategem sei, so Friebe, ein durchdachtes, zusammenhängendes, aber unkonventionelles, unübliches Vorgehen. »Ich sage: Ein Strategem ist immer gekennzeichnet durch das organische Unorthodoxe.«

Ein eigenartiger Begriff, wie ich finde, »das organisch Unorthodoxe«. Irgendwie aber auch sehr treffend, denke ich nach einigem Nachdenken darüber. Mich interessieren mehr Details.

#### Konflikt und der Winkel alpha

*In der Konfliktanalyse spielt der Winkel alpha eine wichtige Rolle. Er gibt die Beziehung zwischen dem realen Konfliktanteil und dem imaginären Konfliktanteil an. Reale Konflikte sind beispielsweise begründet im Mangel von Wasser, Brot, Bildung. Imaginäre Konflikte sind beispielsweise durch Gefühle, Vorstellungen, Ideologien charakterisiert. Dazu kommen noch kulturelle Konfliktelemente wie etwa Religionen.*



Ein Strategema kann in unterschiedlichen Formen angewendet werden.

Friebe nennt sieben Arten:

- 1.) Die Verschleierung  
(z. B. von etwas Wahrem)
- 2.) Die Vorspiegelung  
(z. B. von etwas Unwahrem)
- 3.) Beutegewinnung
- 4.) Einkreisung
- 5.) Vorhandgewinnung
- 6.) Verlockung
- 7.) Furcht

Die Auswahl des zum Einsatz kommenden Strategems folge einer strukturierten Vorgehensweise, erklärt Friebe die Methode weiter. Dazu gebe es vier aufeinanderfolgende Teile, die auf die jeweilige Situation bezogen sein muss.

Erster Teil: Analyse

Die Analyse, besteht aus »Zählen« (Was habe ich?), »Rechnen« (Was brauche ich?) und »Berechnen« (Was verbrauche ich?).

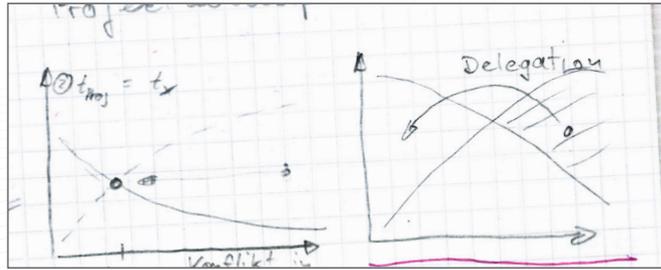
Klaus P. Friebe



Dipl.-Ing. Klaus Peter Friebe (Jahrgang 1935) lebt und arbeitet in Berlin. Nach seinem Studium an der Technischen Universität München begann Friebe seinen beruflichen Weg als Prüflingenieur bei Rhode + Schwarz. Danach ging Friebe gemeinsam mit seiner Frau Liane 1967 in die USA. Dort arbeitete er mehrere Jahre als Entwicklungsingenieur und später als

Manager für neue Technologien und Produkte. 1975 kehrte er zurück in die Bundesrepublik, zunächst nach Karlsruhe an das Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung. Von 1978 bis 1989 war Friebe in Berlin Geschäftsführer des VDI-Technologiezentrums und Gründungsgeschäftsführer der VDI/VDE-Technologiezentrum Informationstechnik GmbH. In dieser Zeit konzipierte er mit seinen Mitarbeitern die wichtigsten Förderprogramme

des Bundes zur Entwicklung und Anwendung der Mikroelektronik und war als Projektträger für deren Umsetzung mitverantwortlich. Friebe trug damit wesentlich zur Modernisierung und Zukunftssicherung der deutschen Wirtschaft in den Siebziger und Achtziger Jahren bei. Von 1991 bis 2000 leitete Friebe als Direktor die Technologiestiftung Schleswig-Holstein, an deren Gründung er maßgeblich beteiligt war. Seit 2000 ist Friebe Gründungspartner der Delphin Consult.



### Zweiter Teil: Entscheidung

Der Entscheidungsteil, auch Kalkül genannt, liefert als Ergebnis die (geeignete) anzuwendende Form des Strategems, zum Beispiel die »Vorspielung«, auch »Falscher Priester« genannt.

### Dritter Teil: Vorbereitung

Im Vorbereitungsteil wird der Plan, basierend auf dem Analyse- und Entscheidungsteil, zur Erreichung des Sieges entwickelt. Dazu werde die grundsätzliche Methode der anzuwendenden Strategeme entschieden, erklärt Friebe weiter. Diese seien priorisiert nach:

- 1.) Sieg ohne Kampf
- 2.) Sieg mit diplomatischen Mitteln
- 3.) Sieg durch Kriegskunst

### Vierter Teil: Handlung

Der Handlungsteil beschreibt die Aktionen zur Erreichung des Sieges. Wieder hake ich nach: »Wie passt die Kunst der Strategema in ein heutiges Unternehmen?«

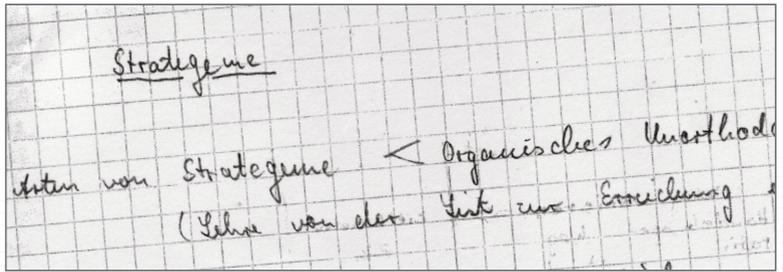
Friebe antwortet mit einer Gegenfrage: »Wie setze ich als Manager bewusst Konflikte ein, beispielsweise um das Unternehmen innovativ voranzubringen, vorhandene Strukturen aufzubrechen, neue Märkte zu gewinnen? Wie mache ich das? Mit wem mache ich das? An wen delegiere ich was?«

Ich begreife, dass eine Konfliktbewältigung nach der Methode der »Delegation« oder seiner chinesischen Verwandtschaft »Strategema« ein durchdachtes, unkonventionelles Vorgehen erfordert. Friebes Kurzbegriff dafür, »das organische Unorthodoxe«, ist mir noch klarer geworden.

Damit ist Friebe mit seinen Erklärungen noch nicht zu Ende: »Bedenken Sie noch: Zentrale Konflikte sind schwieriger zu lösen als dezentrale Konflikte. Leider neigt der Mensch eher dazu, dezentrale Konflikte zu zentralen Konflikten anwachsen zu lassen. Das bedeutet: Die Konfliktlösung wird potenziell erheblich schwieriger.«

### Konflikt und Wandel

Von Darwin soll die Aussage stammen: »Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als der Wandel.« Der Wandel muss also als Normalität begriffen werden. Klar ist auch, dass Wandel Spannungen und Ängste erzeugt und daraus Konflikte entstehen: Verlust an Macht, an Einfluss, an Geld usw. Ich muss also eine Fähigkeit entwickeln, mit Konflikten zu leben. Je besser mir das gelingt, desto erfolgreicher ist meine Überlebensstrategie.



## Konfliktdilemma

*Es kann Konflikte geben, die tatsächlich nur über Kampf zu lösen sind. Oder über Flucht.*

Die Konsequenz als Manager liegt für ihn auf der Hand: »Ich bin Anhänger der Methode «kleiner Konflikte«, überrascht mich Friebe. »Viele kleine Konflikte verhindern einen großen, unlösbaren Konflikt«, so seine Überzeugung. »Aus diesem Grund kann es sehr wichtig sein, »kleine Konflikte« selbst zu initiieren.«

Jeder, der Friebe beruflich begleitet hat, kennt viele dieser Situationen, in denen er Gesprächspartner provoziert, mit überraschenden Statements aus dem Konzept gebracht hat oder Aufsehen erregende, ungewöhnliche Begründungen und Sichtweisen in Diskussionen einbrachte. Jetzt verstehe ich besser den Grund dafür.

Was Friebe so erreichen will, nennt er »Ebenenwechsel«. Für ihn bedeutete dies ein »genaues Hinsehen aus vielen Blickwinkeln«, sich nicht zufrieden geben mit dem Offensichtlichen, die »Logik in der Unlogik suchen« – das »Denken vom Allgemeinen zum Spezifischen« – das ist sein Credo.

Mit zunehmender Bedeutung kulturell begründeter Konflikte, emotionaler Befindlichkeiten und persönlicher Machtinteressen ist die Ursachenanalyse mit Ebenenwechsel unabdingbar. Sie liefert den wesentlichen Teil der notwendigen Information unter Verhandlungspartnern, um Machtstrukturen aufzubrechen und einen Demokratisierungsprozess in den Verhandlungen zu ermöglichen.

Nur so, zeigt sich Friebe überzeugt, sei eine nachhaltige Verhandlungslösung im Sinne eines Konsens in einem Beziehungssystem erst möglich. Historische Beispiele oder das Bemühen der Staatengemeinschaften um die Bewältigung aktueller Krisensituationen in der Welt belegen Friebes Leitfaden zur Konfliktbewältigung.

Lesen und Anwenden desselben würde nicht schaden, oder? (he)



## Wir laden Sie ein

Im Rahmen der Quellensammlung haben wir unter

<http://www.delphin-consult.de/bibliothek>

ein Online-Portal eingerichtet, um das gesammelte Material einem ausgewählten Kreis rund um Klaus P. Friebe zugänglich zu machen.

Neben einer Sammlung an Aufzeichnungen zu Friebe finden Sie dort auch den Artikel »Konflikt«, den Sie in dieser Ausgabe des DCO-Reports vorliegen haben.

Sie können beim Login-Dialog einen Zugang anfragen. Dies ermöglicht Ihnen, die Artikel zu kommentieren.

Ich freue mich auf Ihr Feedback, gerne auch per E-Mail an

[he@delphin-consult.de](mailto:he@delphin-consult.de)

Unter folgendem Link stellen wir außerdem alle DCO-Reports zum Download zur Verfügung:

<http://www.delphin-consult.de/publikationen.htm>

DCO Report  
Juli 2010



Anlässlich der gemeinsamen Feier von Klaus P. Friebe und seiner Frau Liane in Berlin zum 75. bzw. 70. Geburtstag erschien der erste DCO-Report im Juli 2010. Er berichtet über den gemeinsamen Lebensweg des Paares und das berufliche Wirken Friebes. Freundschaftliche Wegbegleiter wie die ehemalige Bundesforschungsministerin Edelgard Bulmahn und Staatssekretär a. D. Dr. Uwe Thomas beleuchten Friebes Wesen und Verdienste aus sehr persönlicher Sicht.

**DCO Report** März 2016

**Redaktion**

Eduard Heilmayr (he),  
Vi.S.d.P.

**Lektorat**

Florian Eichberger  
mittelstandswiki.de

**Korrektorat**

Edmund Krause

**Verlag**

Delphin Consult  
Limmerweg 12  
82024 Taufkirchen

Tel: 0162 / 23 11 597

Fax: 089 / 612 08 288

info@delphin-consult.de

www.delphin-consult.de

**Layout/Konzeption**

Christoph Rudholzner  
mit engelhardt,  
atelier für gestaltung,  
Mühlendorf a. Inn  
www.engelhardt-atelier.de  
www.christophanderalz.de

**Layout**

Florian Strohmaier  
florianstrohmaier.com

**Titelillustration**

Götz Wiedenroth  
wiedenroth-karikatur.de