

Konfliktmanagement und Umgang mit Krisen¹

von Dr. Johannes K. Triebe

Indem ein Konflikt „den Widerstand gegen Neuerung und Veränderung ... angreift und überwindet, trägt er dazu bei, dass das System nicht in der tödlichen Routine der Gewohnheit erstickt und dass in der planenden Tätigkeit schöpferisch Kraft und Erfindungsgeist Ausdruck finden können“ (COSER, 1967, 283).

Konfliktmanagement

Wenn wir darüber nachdenken, was dazu beiträgt, das Auftreten von Konflikten auf ein vertretbares Maß zu begrenzen, werden wir darauf stoßen, dass es insbesondere *Regeln* sind, die uns den Umgang miteinander erleichtern. Sie wurden aufgestellt oder ausgehandelt, und wir haben uns vielfach so sehr daran gewöhnt, mit ihnen zu leben, dass sie uns nicht einmal mehr bewusst sind. Dies gilt gerade auch im Arbeitsalltag. Jedes kleinere oder größere Unternehmen hat eine Anzahl von Regeln, ja z.T. auch unausgesprochener «Selbstverständlichkeiten», die nicht nur die Arbeitsabläufe betreffen, sondern auch den Umgang der Beschäftigten miteinander steuern. Und das, was wir als eine *eingespielte Organisation* bezeichnen würden, ist in hohem Maße durch die Selbstverständlichkeit gekennzeichnet, mit der dort die Regeln beachtet werden und kaum mehr im Vordergrund der Aufmerksamkeit stehen.

Die Regeln ihrer Zusammenarbeit müssen die Mitglieder einer Organisation erst entwickeln und über eine gewisse Zeit hin erproben. Das Bewusstsein, einem funktionierenden Team anzugehören, und das Gefühl, sich aufeinander verlassen zu können, müssen sich entwickeln. Schon die Auswahl der Mitarbeiter kann kritisch sein, z.B. wenn sie sich nicht freiwillig gemeldet haben, sondern «zum Team abkommandiert» wurden. Hinzu kommt die Frage, wo sich der Einzelne «zu Hause» sieht und seine Bezugsgruppe hat, an der er sich stillschweigend orientiert. So kann die zeitliche Begrenzung von Projekten dazu beitragen, dass einzelne Mitarbeiter weiterhin ihre alte Abteilung als die eigentliche Bezugsgruppe behalten und sich im Zweifelsfall auch an deren Werten und Normen ausrichten, was zu Loyalitätskonflikten mit dem Projektteam führen kann.

Wo, aus welchen Gründen und in welcher Form in Arbeitsbeziehungen Konflikte auftauchen könnten, lässt sich in verallgemeinerter Form nicht prognostizieren. Die folgenden Ausführungen sollen Ihnen Hinweise darauf geben, was im Konfliktfall besondere Beachtung verdient und was das Konfliktmanagement erleichtert.

Symptomatische Anzeichen für einen sich ankündigenden Konflikt

Eine Reihe allgemeiner Symptome, die als Warnzeichen für Konflikte in einer Gruppe anzusehen sind, lassen sich folgendermaßen umschreiben (vgl. ANTONS, 1975, 218):

- Ungeduld der Mitglieder im Umgang miteinander;
- Ideen werden schon attackiert, bevor sie ganz ausformuliert sind;
- Mitglieder sind nicht in der Lage, sich über Pläne und Vorschläge zu einigen;

¹ In: RKW e.V.: Projektmanagement Fachmann, Band 1, 1998.

AOC

- die Argumentation erfolgt mit großer Heftigkeit;
- Mitglieder bilden Parteien und sind nicht bereit nachzugeben;
- Mitglieder äußern sich abfällig über die Gruppe und deren Leistungen;
- Mitglieder können sich mit ihrem Gruppenleiter nicht auf eine gemeinsame Sichtweise einigen;
- Mitglieder werfen einander vor, dass es ihnen am Verständnis der eigentlichen Probleme mangle;
- Mitglieder verdrehen die Äußerungen anderer;
- unter den Mitgliedern herrscht eine Atmosphäre des Misstrauens.

Treten derartige Symptome gehäuft auf, ist es allerhöchste Zeit, die Angelegenheit nicht länger auf sich beruhen zu lassen und die Bearbeitung des sich abzeichnenden Konflikts zur primären Aufgabenstellung zu machen.

Verschiedene Konfliktarten

In Bezug auf eine Charakterisierung von Konfliktarten können wir zunächst unterscheiden zwischen (intra)individuellen und interpersonalen (interindividuellen) Konflikten:

Ein *intraindividuellem* Konflikt spielt sich innerhalb einer Person ab und entsteht aus miteinander unvereinbaren – oder unvereinbar erscheinenden – Handlungstendenzen. Dies verweist darauf, dass sich der Einzelne dabei vor eine Wahl oder Entscheidung gestellt sieht, die ihm Schwierigkeiten macht oder deren Unmöglichkeit ihn völlig blockieren kann. Zum Beispiel: Einem Spezialisten aus einer Stabsabteilung wird die Leitung einer Arbeitsgruppe angeboten, weil deren Aufgabengebiet in besonderem Maße mit seinem Spezialwissen zu tun hat. Er fühlt sich von den dabei auf ihn zukommenden Führungsaufgaben eigentlich überfordert, andererseits reizt ihn der Wechsel, weil er sich hinsichtlich seines Spezialwissens bisher eher unterfordert fühlte. Was tun?

Im Zusammenhang mit derartigen Konflikten finden wir häufig einen (vorübergehenden) Orientierungsverlust, wie er auch in neuartigen und unübersichtlichen Situationen entstehen kann. Das Bedürfnis nach einer grundlegenden Neuorientierung wird besonders ausgeprägt sein, wenn für die Person besonders wichtige Bedürfnisse, Motive oder Werte in Frage gestellt sind. Der Konflikt kann heftige emotionale Reaktionen auslösen, zu erheblichem Stress führen und sich in einer deutlich erkennbaren Desorganisation des Verhaltens manifestieren. Der in jedem Fall vorhandene Entscheidungsdruck verlangt von der Person die Suche nach einer Lösung, von deren Qualität es abhängt, inwieweit damit ihr inneres Gleichgewicht wiederhergestellt wird.

Unser Interesse gilt im Folgenden jedoch interpersonalen Konflikten, die natürlich von intraindividuellen Konflikten nicht unabhängig sind und von diesen in ihrem Verlauf meist begleitet und beeinflusst werden.

Von einem *interpersonalen* bzw. sozialen Konflikt wird beim Vorliegen einer Spannungssituation gesprochen, in der zwei oder mehr voneinander abhängige Parteien (Personen) hartnäckig unvereinbare Ziele verfolgen, wobei sie sich über ihre Gegnerschaft im Klaren sind (vgl. etwa RÜTTINGER, 1980; ROSENSTIEL, 1987).

In teilweiser Abwandlung und Ergänzung dieser Definition lässt sich festhalten:

- Ein Konflikt verlangt mindestens zwei Parteien, seien dies Personen, Gruppen, Organisationen, Institutionen oder andere soziale Systeme;

AOC

- diese müssen zumindest in einem gewissen Kontakt (Interaktion) miteinander stehen, meist konkurrieren sie und verfolgen Ziele, die zu Lasten der gegnerischen Partei gehen.
- Gründe für den Konflikt und Gegenstand des Konflikts können u.a. sein:
- Interessen- und Meinungsgegensätze,
- unterschiedliche Interpretationen als wichtig erachteter Informationen und Sachverhalte sowie gegensätzliche Auffassungen über die sich daraus ergebenden Konsequenzen,
- unterschiedliche Einfluss-, Macht- bzw. Herrschaftsansprüche,
- Knappheit der Ressourcen, auf die beide Parteien angewiesen sind,
- schließlich Störungen der Tätigkeit der einen Partei durch das, was die andere tut.
- Ein manifester Konflikt setzt zumindest die Wahrnehmung bestimmter, das Konfliktpotential bildender Gründe oder Gegenstände seitens beider Parteien voraus; ansonsten kann allenfalls von einem latenten Konflikt gesprochen werden.

Anhand des Konfliktgegenstandes wird in der Literatur vielfach nach Bewertungskonflikten, Beurteilungskonflikten, Entscheidungskonflikten, Herrschaftskonflikten, Verteilungskonflikten u.a.m. unterschieden. Weitere Gesichtspunkte zur Zusammenstellung einer «Konflikt-Typologie» beschreibt GLASL (1992). Für viele Konflikte in der Praxis ist es allerdings charakteristisch, dass sie sich nicht so ohne weiteres auf einen einfachen Grundtypus reduzieren lassen.

Schließlich lassen sich auch *Konfliktverschiebungen* beobachten. Sie zeigen sich zum einen im Auseinanderfallen von eigentlicher Konfliktursache und dem Gegenstand des Konflikts, so z.B. wenn bei einem Verteilungskonflikt die Parteien unterschiedliche Beurteilungen zum Gegenstand des Streites machen, um damit eine andere Sichtweise und Bewertung des zu Verteilenden zu erreichen. Zum andern gibt es auch Fälle, in denen eine Partei einen anderen Gegner wählt als denjenigen, mit dem eigentlich der Konflikt besteht. In Unternehmen finden wir diesen Fall etwa dann, wenn Untergebene einen de facto mit ihrem Vorgesetzten bestehenden Konflikt ausschließlich untereinander austragen (z.B. weil die Positionsmacht dieses Vorgesetzten eine direkte Konfliktaustragung verhindert). In gewisser Weise lassen sich solche Verschiebungen sicherlich auch als Lösungsversuche charakterisieren; nur der unbeteiligte Außenstehende bemerkt u.U., dass der «eigentliche» Konflikt weiterhin besteht.

Dies macht bereits deutlich, dass eine sorgfältige Diagnose festgestellter Konflikte zu den wichtigsten Aufgaben eines erfolgreichen Konfliktmanagements gehört, und dass es von Nutzen sein kann, zur Konfliktbewältigung unbeteiligte Berater (Experten, Schlichter) heranzuziehen, wie dies in bestimmten Fällen (z.B. Tarifverhandlungen) von vornherein als formaler Bestandteil eines Einigungsverfahrens vorgesehen wird. Der unvoreingenommenen Sichtweise eines Außenstehenden gelingt es oft leichter, als selbstverständlich betrachtete Wahrnehmungsverschiebungen aufzudecken und auch solche Lösungen ins Auge zu fassen, die die Konfliktparteien unbeschrieben von vornherein ausschließen.

Struktur und Dynamik von Konflikten

Konflikte brechen in vielen Fällen nicht völlig überraschend aus, sondern haben eine kürzere oder längere Vorgeschichte, die auch als ihre *Latenzphase* bezeichnet werden kann. Des Weiteren werden Konflikte – auch wenn sie schließlich manifest werden, der Konflikt also durch offenes Verhalten ausgetragen wird – oft nicht in einem Durchgang ihrer Lösung zugeführt, sondern haben zwischenzeitliche Resultate, deren Auswirkungen dann im Weiteren zu einer neuen *Konfliktepisode* beitragen können. *Abbildung 1* zeigt die Grundstruktur einer

Konfliktepisode und *Abbildung 2* verdeutlicht den zyklischen Verlauf, der sich aus der Abfolge mehrerer Konfliktepisoden ergibt.

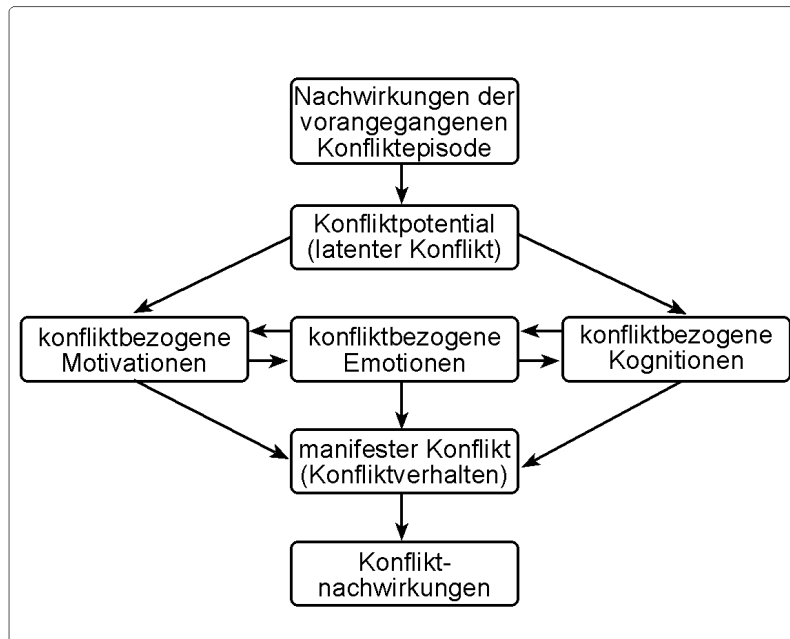


Abb. 1 Grundstruktur einer Konfliktepisode (nach Pondy 1975, 306)

Im Zuge einer Konfliktsanalyse sollten somit für jede Konfliktepisode die Vorbedingungen und das Konfliktpotential herausgearbeitet werden; es lassen sich die Besonderheiten der damit verbundenen Wahrnehmungen, Motive und Affekte charakterisieren; die Manifestation des Konflikts führt zu beobachtbarem Verhalten, anhand dessen sich die Konfliktaustragung beschreiben lässt; und die Nachwirkungen einer Konfliktepisode können zu den Ausgangsbedingungen einer folgenden Konfliktepisode zählen.

Es gibt eine Reihe struktureller Merkmale von Organisationen, denen von vornherein ein gewisses Konfliktpotential zuzurechnen ist und die deshalb besondere Beachtung verdienen (vgl. ROSENSTIEL, 1987, 256f.):

- Eine *Überbewertung des «Rationalitätsprinzips»*, das in vielen Organisationen als allein herrschende Ideologie herausgestellt und zur Abwehr und Abwertung unerwünschter Vorstellungen, Argumente und Handlungsweisen herangezogen wird. Damit wird dem (vermeintlichen) Gegner schon möglichst frühzeitig die Legitimation abgesprochen und verhindert, dass sich seine als «irrational» abgestempelten Verhaltenstendenzen in der Organisation verbreiten können.
- *Unklare Machtverhältnisse* oder eine *ausgeglichene Machtverteilung* können bewirken, dass für keine der voneinander abhängigen oder aufeinander angewiesenen Gruppierungen die Möglichkeit besteht, Zielvorstellungen oder Vorgehensweisen für verbindlich zu erklären bzw. vorzuschreiben.
- *Belohnungssysteme und Etats*: Sie bilden eine häufige Grundlage von Verteilungskonflikten, wenn sie – im Sinne eines Nullsummenspiels – dazu führen, dass das Verfügen über bestimmte Ressourcen für die eine Partei stets auf Kosten der anderen gehen muss.
- *Heterogenität der Konfliktparteien*: Grundlegende Unterschiede im Informationsstand, in Wertvorstellungen und moralischen Auffassungen, in der Motivation und in Bezug auf Verhaltensnormen können ein ständig latent vorhandenes Konfliktpotential bilden, das bei geeigneter Gelegenheit zum Ausbruch kommt. Deshalb stellt sich auch jede Organisation

AOC

bei der Aufnahme neuer Mitarbeiter zu Recht die Frage, ob jemand prinzipiell zu ihr passt.

- *Koordinations- und Kooperationszwang*: Wenn verschiedene Gruppierungen aufgrund bestimmter Gegebenheiten ständig dazu gezwungen sind, sich mit anderen abzustimmen, ihr Vorgehen von dem der anderen abhängig zu machen bzw. schon in der Planung dem Verhalten der anderen Rechnung zu tragen, kann sich daraus ein Konfliktpotential aufbauen.
- Weitere starke *Einschränkungen des Handlungsspielraumes*, etwa durch ständige und überdies als ungerechtfertigt empfundene Vorschriften, können Widerstände auslösen (sog. Reaktanz) und die Konfliktbereitschaft erhöhen.
- Schließlich kann auch eine *übertriebene Wettbewerbsorientierung* Konflikte herbeiführen, wenn sie zu einer falschen Einschätzung der Situation führt und – wie z.B. beim sog. Positivsummenspiel – eine Kooperation von Parteien dort verhindert, wo dies gerade die angemessene Strategie wäre. Charakteristisch für das Positivsummenspiel ist nämlich, dass es eine Lösung gibt, bei der beide Parteien kooperativ mehr profitieren, als wenn sie miteinander konkurrieren; sie ist aber meist nicht auf den ersten Blick zu erkennen und setzt gegenseitiges Vertrauen voraus.

Zu solchen strukturellen, nicht einzelnen Personen anzurechnenden Merkmalen treten dann individuelle Wahrnehmungen, Interpretationen, Interessen und emotionale Empfindungen, über die vermittelt der Konflikt in seine manifeste Phase eintritt. Die beteiligten Personen bilden sozusagen eine Art *Filter* für das Konfliktpotential. Der Konflikt muss ihnen auf die eine oder andere Art bewusst werden und sie müssen sich von ihm betroffen fühlen. Erst nach dem Überschreiten einer Schwelle der Konflikttoleranz kommt es zum offenen Konfliktverhalten.

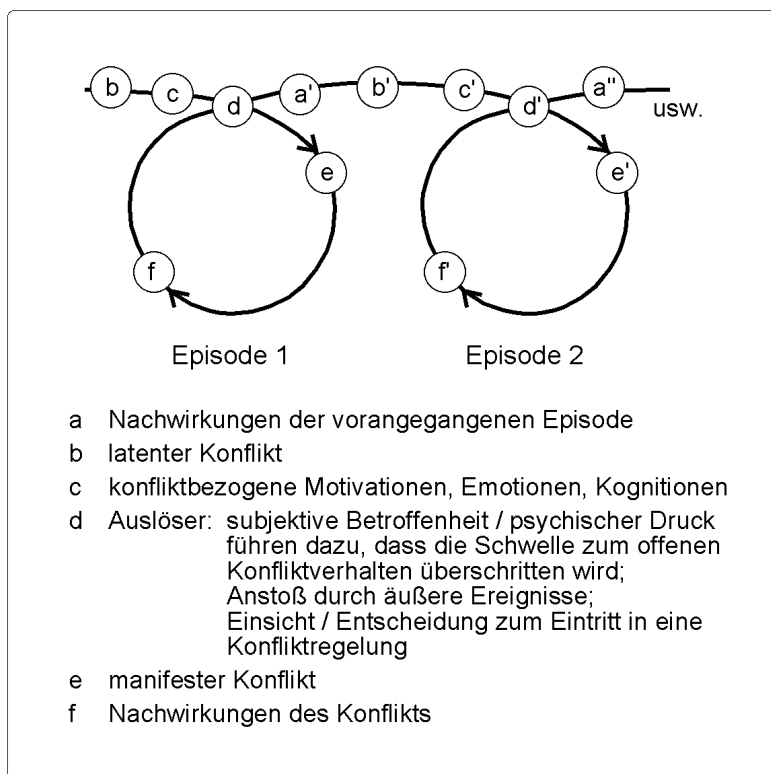


Abb. 2 Zyklischer Konfliktepisodenverlauf (nach Esser 1975, 27)

AOC

Mit der Darstellung des zyklischen Charakters von Konflikten soll vor allem auch verdeutlicht werden,

dass Konflikte in Organisationen etwas durchaus «Normales» und Wiederkehrendes sind und eine Haltung, die ihr Auftreten von vornherein zu verhindern sucht, eher als problematisch gelten muss, auch wenn sie in vielen Unternehmen verbreitet ist (vgl. auch Gebert & Rosenstiel, 1992, 146);

dass es bei der Suche nach einer Konfliktlösung realistischer erscheint, nicht die alles umfassende, den Konflikt ein für alle Male beseitigende Lösung anzustreben, sondern ein Resultat, das in der jeweiligen Situation realisierbar erscheint und es allen Beteiligten erlaubt, die Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben unter relativ konfliktfreien Bedingungen wieder aufzunehmen.

Die grundsätzliche Haltung einer Organisation – d.h. ihrer Mitglieder auf allen Hierarchieebenen – gegenüber dem Auftreten von Konflikten und der Art und Weise, wie sie auszutragen sind, ist ein wichtiges Kennzeichen ihrer «Interaktions-Kultur» und ihres Reifegrades. Konflikte beinhalten zwar stets auch eine Störung des Systemgleichgewichts und eine Unterbrechung des zielgerichteten Vorankommens. Sie sind aber andererseits die Chance für Veränderungen und Innovationen, auf deren möglicherweise schon seit längerem bestehende Notwendigkeit der Ausbruch eines Konflikts hinweist.

Damit ist nicht gemeint, dass Konflikte möglichst gesucht oder gar provoziert werden sollten. Eine grundsätzliche Offenheit gegenüber möglichen Konflikten und die Bereitschaft, sich ihnen konstruktiv zu stellen, ist jedoch für jede Organisation unverzichtbar, die das in ihr enthaltene Lernpotential wirklich nutzen will.

Formale Beschreibungshilfen für Konflikte

Bei der Bearbeitung eines konkreten Konflikts steht naturgemäß die inhaltliche Beschreibung der von den Konfliktparteien wahrgenommenen Interessen und Lösungsalternativen im Vordergrund. Zur Verdeutlichung der grundsätzlichen Schwierigkeiten sind aber auch formale Beschreibungshilfen geeignet, wie die beiden im Folgenden dargestellten Ansätze zeigen.

In *Abbildung 3* sind für den Standardfall von zwei Konfliktparteien eine Reihe möglicher Lösungen bzw. Vorschläge, die von den Parteien ins Gespräch gebracht werden könnten, durch z.T. nummerierte Punkte in einem gemeinsamen Ergebnisraum dargestellt. Dabei wird die Stärke der Interessenausprägung von Partei A auf der x-Achse und die von Partei B auf der y-Achse dargestellt und im Bezug zum Anspruchsniveau der jeweiligen Partei veranschaulicht.

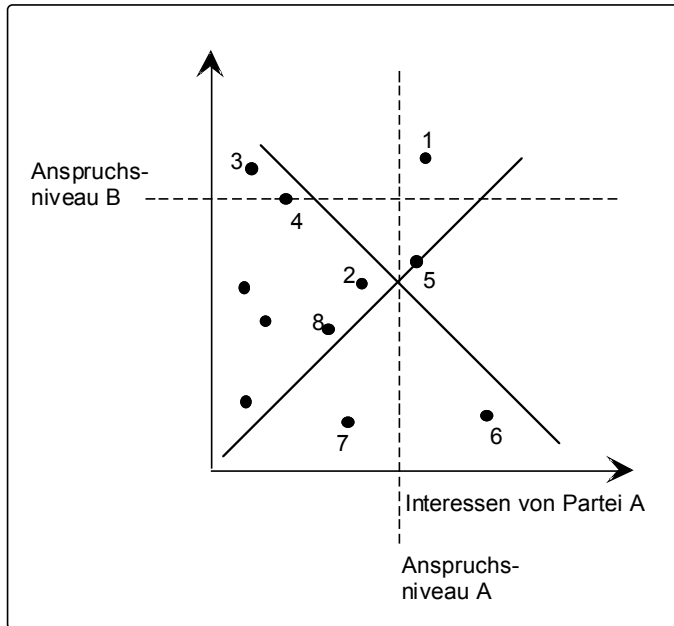


Abb. 3 Darstellung von Lösungsalternativen (nach Scholl 1993, 435)

Punkt 1 entspräche z.B. einer Lösung, die von beiden Parteien wohl ohne weiteres akzeptiert würde, weil sie für keine von beiden mit einer Senkung des Anspruchsniveaus verbunden wäre. Sofern eine solche Lösung aber nicht existiert oder aber noch nicht ins Blickfeld beider Parteien geraten ist, gehen bestimmte Alternativen jeweils mehr oder weniger deutlich auf Kosten der einen oder anderen Partei. Bestimmte Vorschläge, die nur den Interessen der einen Partei dienen (vgl. Punkte 3 und 4 für B oder Punkt 6 für A), dürften deshalb von der anderen leicht als Unverschämtheit oder Ungerechtigkeit empfunden werden und können den Konflikt noch verschärfen. Eine Alternative wie bei Punkt 5 könnte als gerechte Gleichaufteilung charakterisiert werden, soweit Partei B sich bereit findet, ihr Anspruchsniveau neu zu definieren. Fühlt sich B aber dadurch in ihren Rechten verletzt oder meint, sie habe schon in der Vergangenheit erhebliche Vorleistungen gebracht, wird diese Alternative u.U. zurückgewiesen. Möglicherweise findet schließlich eine Alternative wie in Punkt 2 Zustimmung, weil beide Parteien bereit sind, ihre Ansprüche auf ein ihnen vertretbar erscheinendes Maß zurückzuschrauben.

SCHOLL erläutert: „Bei all diesen Überlegungen muss betont werden, dass die Bündelung der Interessen, die Bestimmung der Anspruchsniveaus und die Konkretisierung und Lokalisierung der Alternativen subjektive soziale Konstruktionen der Beteiligten sind, die daher auch meist unterschiedlich wahrgenommen werden“ (1993, 435).

In ähnlicher Weise lassen sich auch – wie *Abbildung 4* zeigt – die wichtigsten Strategien, mit Konflikten umzugehen, in typisierender Weise verdeutlichen. Die Strategie des *Machteinsatzes* verzichtet darauf, auch die Interessen des anderen zu berücksichtigen, während bei *Anpassung* die eigenen Interessen völlig denen der anderen geopfert werden. Von *Vermeidung* über *Kompromiss* bis zur *Zusammenarbeit* sind demgegenüber jene Strategien zu charakterisieren, bei denen das Interessenfeld beider Konfliktparteien in einem ausgewogenen Verhältnis steht. Die Vermeidung allerdings „kann bei unbedeutenden Konflikten oder bei der Beanspruchung durch andere, noch wichtigere Themen sinnvoll sein; in der Regel ist diese Art der Konfliktbehandlung jedoch unproduktiv für beide Seiten, weil weder die Interessen befriedigt noch Klärungen erreicht werden, und weil sich ein Konfliktpotential anstaut, das später beim Umschlag in einen offenen Konflikt viel schwieriger angemessen zu bewältigen ist“ (SCHOLL, 1993, 437).

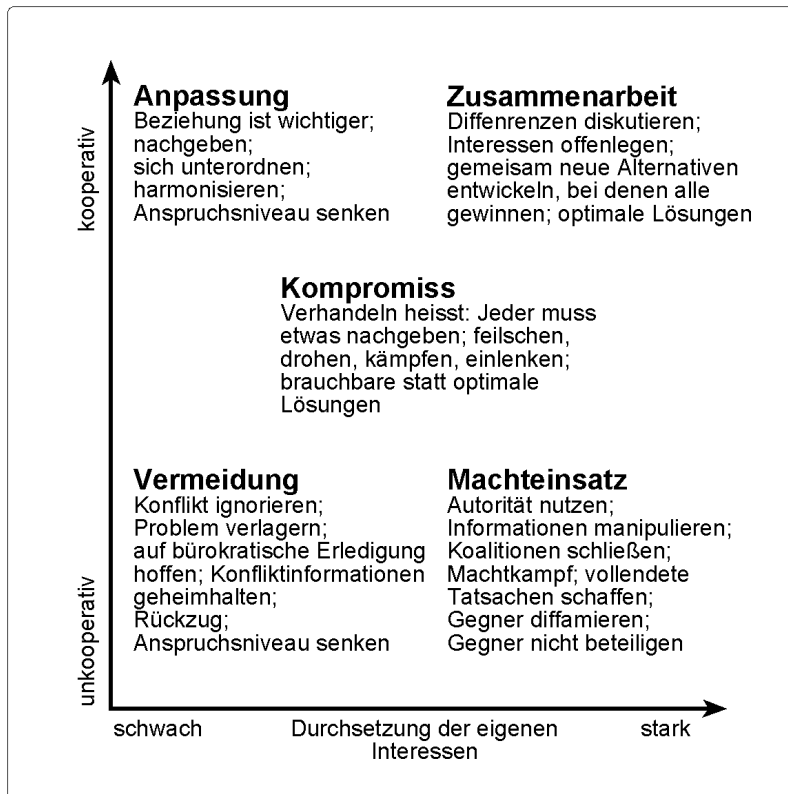


Abb. 4 Typen von Konfliktlösungen (nach Thomas 1976; Scholl 1993, 436)

Beide Abbildungen sollten verdeutlichen, dass in Bezug auf Konflikte meist distributive *und* integrative Sichtweisen von Bedeutung sind. Die distributive Sicht lenkt den Blick auf Verteilungsfragen und Auffassungen, die in den Verlusten des Gegners die eigenen Gewinne sehen. Angesichts der Vielfalt subjektiver Wahrnehmungen und Bewertungen wird aber stets auch zu fragen sein, in welchem Maße diese Sicht gerechtfertigt erscheint, und ob Lösungsmöglichkeiten übersehen wurden, die für alle Beteiligten Gewinne mit sich brächten. Die integrative Sicht lenkt den Blick demgegenüber auf Fragen einer konstruktiven Zusammenarbeit aller Beteiligten, bei der möglichst keiner als Verlierer zurückbleibt. Sie bietet meist bessere Chancen für die Erarbeitung einer auch auf längere Sicht tragfähigen Lösung.

Organisationale Aspekte des Konfliktpotentials

Aspekt	Kennzeichnung	Subsystem
Identität	Gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen und außen, historisches Selbstverständnis der Organisation	GEISTIG-KULTURELLES SUBSYSTEM
Policy, Strategie	Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze, Strategie und längerfristige Konzepte, Pläne	
Struktur	Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabsstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout	POLITISCH-SOZIALES SUBSYSTEM

Menschen, Gruppen, Klima	Wissen und Können der Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	TECHNISCH-INSTRUMENTELLES SUBSYSTEM
Einzelfunktionen, Organe	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Gruppen, Spezialisten, Koordination	
Prozesse, Abläufe	primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse: Informations-, Entscheidungs-, Planungs- und Steuerungsprozesse	
Physische Mittel	Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel	

Tab. 1 Das Konfliktpotential der Organisation (nach GLASL, 1992, 116)

Da Organisationen die formelle Position und die formellen Beziehungen der einzelnen Mitarbeiter wie auch vorgesehener Gruppierungen, Abteilungen und sonstiger Einheiten festlegen und damit Autonomiewünsche einschränken, muss die Organisation selbst stets auch als Konfliktpotential beachtet werden. Bei der eingehenden Diagnose eines bestimmten Konflikts und der Arbeit an einer Konfliktlösung ist es deshalb wichtig, die angesprochenen bzw. sichtbar gewordenen Probleme jeweils auch im Hinblick auf den organisatorischen Gesamtzusammenhang zu betrachten. Friedrich GLASL, ein sowohl in der Konfliktberatung als auch der Ausbildung von Konfliktberatern erfahrener Praktiker, hat die in *Tabelle 1* dargestellte Übersicht vorgeschlagen, um die wichtigsten Aspekte des organisationalen Konfliktpotentials im Auge zu behalten.

Die psychologische Vielfalt des Konfliktgeschehens

Wenn im Folgenden in groben Zügen die psychologische Vielfalt des Konfliktgeschehens skizziert wird, so ist daran zu erinnern, dass Sie in den vorangehenden Unterkapiteln bereits alle wesentlichen Grundlagen kennen gelernt haben, deren Berücksichtigung zu einem kompetenten Umgang mit Konflikten beitragen kann. Versuchen Sie deshalb, das bereits Gelernte in Gedanken zu rekapitulieren und dabei in Bezug zur Konfliktthematik aufzufrischen.

Konflikte schaffen zumeist eine über längere Zeit angespannte Atmosphäre und führen dazu, dass Menschen zu ungewohnt heftigen, ja sogar aggressiven Reaktionen und Gefühlsäußerungen neigen. Ob jemand in seinem konflikträchtigen Verhalten noch weiter bestärkt wird, hängt dann ganz wesentlich davon ab, wie andere Personen darauf reagieren. Soweit entsprechende Reaktionen nur einzelne «Ausbrüche» sind, trägt es in der Regel zur Entspannung bei, sie als verständlich zu betrachten. Die anderen Beteiligten sollten zwar durchaus deutlich machen, wie sie ein solches Verhalten erleben, können aber aufgrund dieser Betrachtungsweise erreichen, dass sie sich selbst nicht «anstecken» lassen, sondern sich weiterhin auf die sachlichen Probleme konzentrieren.

Schon die grundsätzliche Bereitschaft, das Bestehen individueller Unterschiede und Eigenarten zu akzeptieren, trägt dazu bei, das in sozialen Strukturen immer gegebene Konfliktpotential zu entschärfen. Unterschiede in der Sichtweise, im Informations- und Wissensstand, in Werthaltungen und in der Motivation müssen nicht notwendig zum Anlass von Auseinandersetzungen werden, sondern können in vielen Situationen zum gemeinsamen Vorteil genutzt werden.

Zugleich besteht während der einen Konflikt begleitenden Auseinandersetzungen aber immer die Gefahr, dass individuelle Besonderheiten zum Anlass genommen werden, bestehende

AOC

Probleme zu «personalisieren», d.h. einzelne Personen eventuell vorschnell zu den eigentlichen Verursachern zu erklären und zum Sündenbock abzustempeln. Dies kann z.B. dazu führen, dass sich solche Personen in der Folge versetzen lassen oder (auch nur innerlich) kündigen. Oder es kann – wenn z.B. ein Vorgesetzter mit hoher Positionsmacht zum Sündenbock erklärt wurde – geschehen, dass eine Gruppe alle ihre Bemühungen um eine konstruktive Konfliktlösung einstellt und in dumpfer Resignation und im Bejammern ihrer ausgeweglosen Situation erstarrt.

Offensichtlich ist aber auch, dass Konflikte zu einer verschärften wechselseitigen Wahrnehmung der individuellen Besonderheiten aller Beteiligten führen. Deshalb dient es oft geradezu einem konstruktiven Umgang mit dem Konflikt, wenn personenbezogene Sichtweisen (Wie sehe ich dich? Wie siehst du mich? Was stört dich ... usw.) offen ausgesprochen und auf ihre tatsächliche Bedeutung für erkennbar gewordene Probleme überprüft werden.

Weiterhin kommt es im Laufe konfliktbezogener Auseinandersetzungen nicht selten zu Angst und Bedrohungsgefühlen sowie zu Frustrationserlebnissen aufgrund befürchteter Verluste (z.B. Veränderungen des eigenen Aufgabenbereichs, Verringerung der Einflussmöglichkeiten u.a.m.). Auch eine zunehmend von Misstrauen geprägte Gesamtatmosphäre kann dadurch noch verstärkt werden. In manchen Fällen, etwa bei Macht- und Verteilungskonflikten, werden Drohungen offen ausgesprochen und dienen einer gezielten Einschüchterung des Gegners, z.B. um seine Kompromissbereitschaft zu erhöhen. In anderen Fällen kann es aber auch passieren, dass einzelne Äußerungen Beteiligter von anderen selbst dann als bedrohlich interpretiert werden, wenn sie so gar nicht gemeint waren. Daher gehört zur konstruktiven Konfliktbewältigung auch eine offene Kommunikation über derartige Gefühle. Diese kann u.a. auch darin bestehen, dass offen ausgesprochene Drohungen von denjenigen Beteiligten, die sich davon weniger betroffen fühlen, bezüglich ihrer Sachdienlichkeit in Frage gestellt werden. Es beinhaltet aber auch, dass alle Beteiligten sich darum bemühen sollten, eine erhöhte Sensibilität für Symptome zu entwickeln, die auf den «innerlichen Rückzug» Einzelner (aufgrund unausgesprochener Befürchtungen) hinweisen.

Im Zuge von Konflikten kommt es oft zu einer beträchtlichen (vorübergehenden) Desorganisation, Labilisierung und Schwächung bisher bewährter Strukturen. Dies bezieht sich sowohl auf personale (psychische) als auch interpersonale Strukturen (z.B. Interaktion der Gruppenmitglieder). Infolge dieser Desorganisation steigt bei den Beteiligten die Wahrscheinlichkeit, dass sie weniger differenziert als sonst üblich reagieren und auf einfachere («primitivere») Muster ihrer Verhaltensorganisation zurückgreifen. Daraus ergibt sich, dass in Konflikten vermehrt mit Wahrnehmungsverzerrungen, Vereinfachungen, Stereotypisierungen, komplexitäts- und dissonanzreduzierenden Ursachenzuschreibungen u.a.m. zu rechnen ist. Deshalb ist es wichtig, sich bei der Analyse der aufgetretenen Probleme und der Suche nach Lösungen ausreichend Zeit zu nehmen, geduldig nachzufragen und eventuell einer vorschnellen, der Komplexität des Konflikts nicht gerecht werdenden Einigung Widerstand entgegenzusetzen. Die Tragfähigkeit einer Konfliktlösung hängt nicht von der Schnelligkeit ab, mit der sie gefunden wurde, sondern von der Differenziertheit der ihr vorangehenden analytischen (diagnostischen) Bemühungen.

Die angesprochene (vorübergehende) Desorganisation bringt es auch mit sich, dass durch den Konflikt bisher bestehende Positionen, Rollenerwartungen und -zuweisungen in Frage gestellt sein können. Einzelne Beteiligte nutzen den Konflikt u.U. primär dazu, sich selbst zu profilieren und eine neue Position zu erreichen. In anderen Fällen werden Stellvertreter vorgeschickt, die nicht die eigene Position vertreten, sondern sich zum Sprecher anderer, im Hintergrund bleibender Beteiligter machen lassen. Dies kann beim Versuch zu einer auf

Offenheit und Vertrauen gegründeten konstruktiven Konfliktregelung beträchtliche Schwierigkeiten bereiten.

Prozessmodell einer kooperativen Konfliktregelung

Das im Folgenden dargestellte Prozessmodell einer kooperativen Konfliktregelung (*Abbildung 5*) geht von der Annahme aus, dass sich viele Konflikte einer Lösung zuführen lassen, wenn sich alle Beteiligten bereit finden, in gut vorbereiteten und strukturierten Gesprächsrunden oder Konferenzen eine Analyse des Konfliktes vorzunehmen und darauf aufbauend Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

Das Modell bietet einen allgemeinen und formalen Orientierungsrahmen für die Strukturierung und die Teilschritte des Lösungsprozesses. Es darf aber nicht als Patentrezept missverstanden werden, dessen Abarbeitung ohne weiteres zum Erfolg führt. Erfolgreiches Konfliktmanagement setzt große Erfahrungen und soziale Kompetenz voraus, die sich meist nur in längerer Praxis erwerben lassen.

Dies gilt insbesondere für den Moderator (oder die Moderatoren) des Prozesses. Das Modell macht keine Annahmen über den Personenkreis, aus dem der Moderator kommen könnte. So wird sich der Leiter einer Abteilung, in der ein Konflikt ausgebrochen ist, fragen müssen, inwieweit er selbst zu sehr Partei ist, als dass es ihm gelingen könnte, eigene Interessen zurückzustellen, um die Rolle des Moderators zu übernehmen. Erwarten alle Mitarbeiter von ihm, dass er diese Funktion übernimmt, und bringen sie ihm ausreichend Vertrauen entgegen, sollte er sicherlich die Aufgabe selbst übernehmen. Bei größeren Konflikten ist es dagegen meist von Nutzen, einen unbeteiligten Dritten heranzuziehen. Er kann durchaus aus dem Unternehmen selbst kommen. Wichtig ist nur, dass ihn alle Parteien akzeptieren und als «ehrlichen Makler» erleben.

Verallgemeinernd meint GLASL (1992, 142): „Ob die Konfliktparteien selbständig oder mit Hilfe einer dritten Partei am Konflikt arbeiten, wird von ihren Grundauffassungen bestimmt. Damit meinen wir:

wie die Parteien ihre *Gesamtsituation insgesamt beurteilen*, d.h. finden sie die Konfrontation unvermeidbar? Sehen sie Möglichkeiten für eine Übereinstimmung?

wie die Parteien im Allgemeinen und *grundsätzlich Konflikte bewerten*: d.h. haben für sie Konflikte eine positive oder negative Funktion?

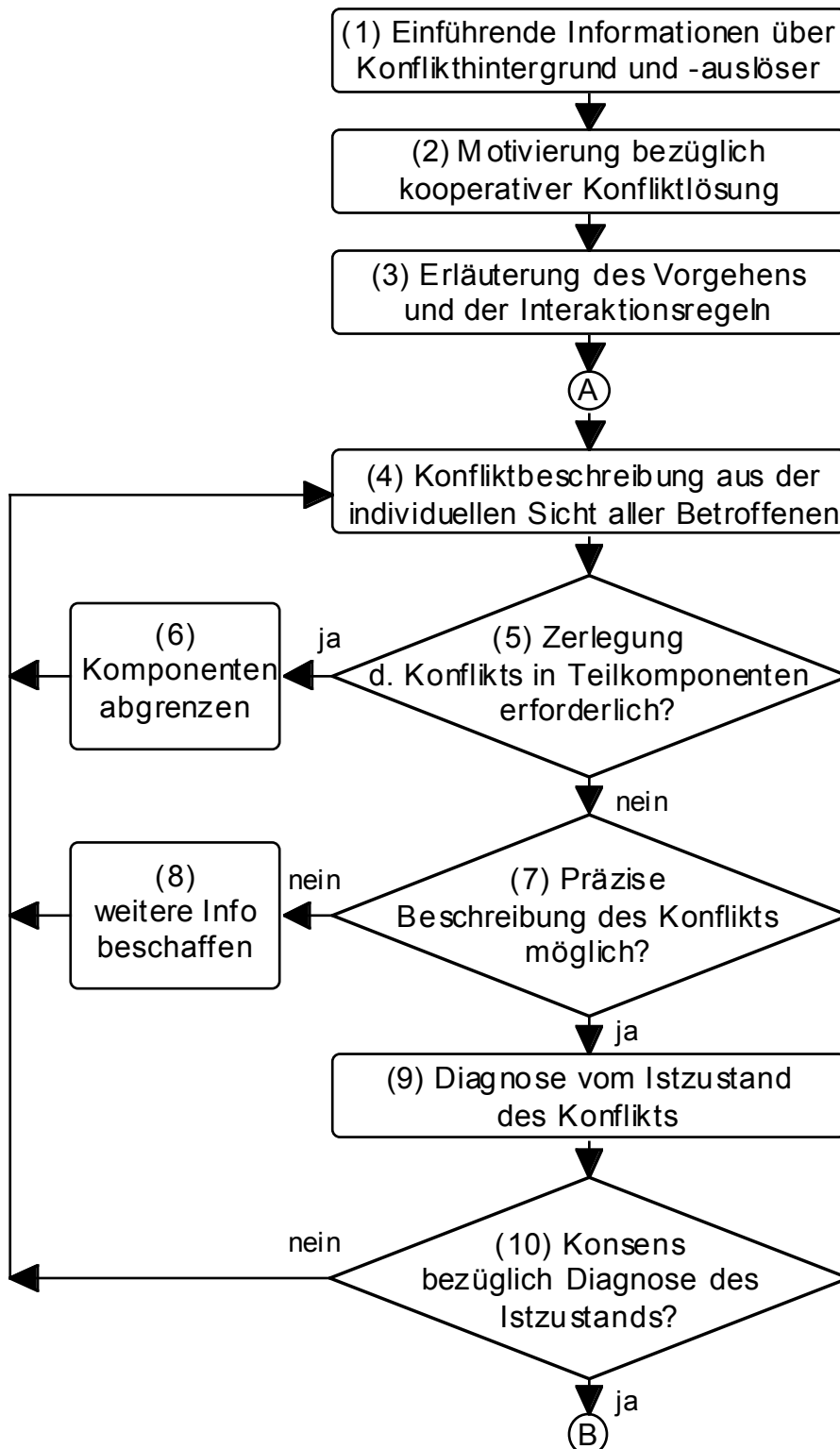
was sie sich generell als Ergebnis der konflikthaften Auseinandersetzung erhoffen, d.h. wie sie *im konkreten Fall Kosten und Nutzen* der Auseinandersetzung für sich «kalkulieren»;

welche Einstellung die Parteien zu *bisherigen Versuchen einer Konfliktlösung* (...) und zu den in der Organisation *vorhandenen Konfliktregelungsinstitutionen oder -verfahren* haben;

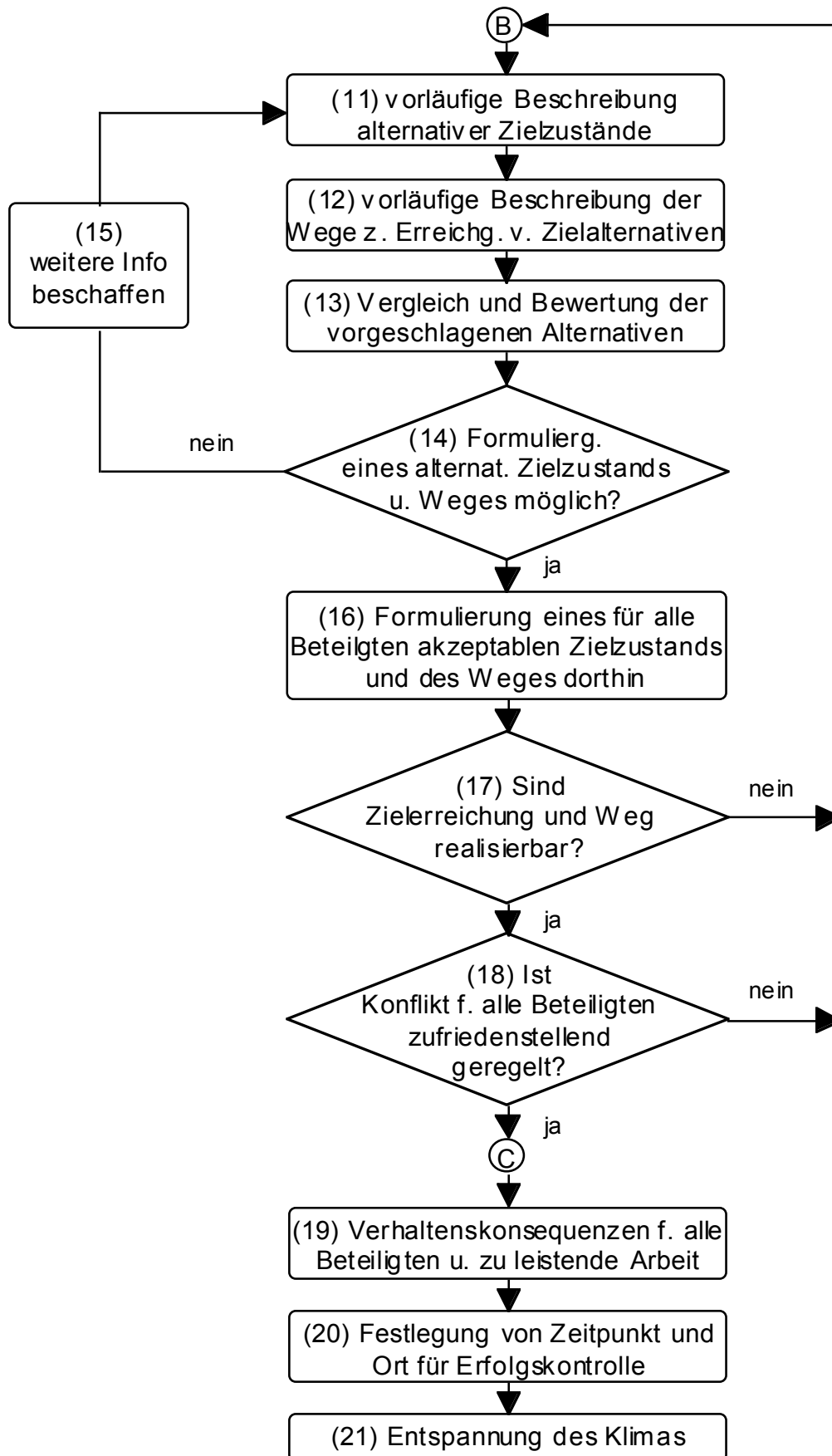
ob die *Einstellungen der Parteien* (1 bis 4) auf allen Seiten gleich, d.h. *symmetrisch*, oder ungleich, d.h. *asymmetrisch* sind. Eine Seite leugnet vielleicht grundsätzlich das Bestehen eines Konflikts und verhält sich dementsprechend, während die andere Seite grundsätzlich einen Konflikt provoziert, um Veränderungen herbeizuführen“.

Das in *Abbildung 5* dargestellte Prozessmodell erfordert in jedem Fall einen Moderator und untergliedert sich in vier Hauptphasen:

- I Einleitung (Schritte 1. - 3.)
- II Diagnose: Erarbeitung einer Beschreibung vom Ist-Zustand des Konflikts (Schritte 4. - 10.)
- III Entwicklung einer Lösung: Erarbeitung eines von den Konfliktparteien akzeptierten Zielzustandes und des Weges dahin (Schritte 11. - 18.)



AOC



Phase I: Einleitung

Es versteht sich von selbst, dass sich der Moderator bereits in Vorgesprächen mit den Parteien ein hinreichendes Bild von der bisherigen Geschichte des Konflikts und seinen auslösenden Momenten gemacht haben sollte. Es müssen ein geeigneter Raum – eventuell außerhalb des engeren Territoriums der Konfliktparteien – und geeignete Materialien zur Sammlung und Darstellung der zusammenzutragenden Informationen (Flipcharts; Karten für Metaplantechnik u.ä.) zur Verfügung stehen. Die Sitzordnung sollte frei gewählt werden können, so dass offen bleibt, ob sich die Konfliktparteien «blockweise» postieren.

(1) Der Moderator informiert alle Beteiligten über Inhalt und auslösende Momente des Konflikts, wobei er nur die wichtigsten Fakten einbringt und grundsätzlich auf persönliche Stellungnahmen und Werturteile verzichtet. Dies sichert ihm Glaubwürdigkeit und verhindert, dass schon seine Darstellung bei Einzelnen auf Ablehnung stößt und Widersprüche provoziert.

(2) Durch Betonung des gemeinsamen Anliegens, den Konflikt einer Lösung zuzuführen und zu einem entspannten Arbeitsklima zurückzufinden, orientiert und motiviert der Moderator alle Beteiligten auf eine kooperativ zu erledigende Aufgabe hin. Er sollte auch klar machen, dass ihm daran gelegen ist, eine faire und von allen akzeptierte Lösung zu finden.

(3) Einen wichtigen Bestandteil der Einleitung bildet schließlich die Erläuterung von Spiel- oder Interaktionsregeln, auf deren Einhaltung sich die Teilnehmer verpflichten, weil nur so eine konstruktive Form der Kommunikation und Kooperation ermöglicht wird (vgl. im Folgenden die Abschnitte «Regeln der Themenzentrierten Interaktion» und «Wichtige Regeln für konstruktives Streiten»). Es ist von Nutzen, wenn die Spielregeln in knapper Form für alle gut sichtbar auf Flipcharts oder Tafeln zusammengefasst sind.

Danach werden kurz die weiteren Einzelschritte der Konfliktbearbeitung vorgestellt, wie sie dem Ablauf von *Abbildung 5* in seinen Hauptphasen entsprechen.

Phase II: Diagnose des Ist-Zustands, Konsens über dessen Beschreibung

Diese Phase zwischen den Knoten A und B des Flussdiagramms ist von außerordentlicher Bedeutung und sollte auf keinen Fall unter Zeitdruck (oder im Hinblick auf in ihr u.U. schon erwähnte Lösungsvorschläge) verkürzt werden. Der Moderator sollte durch seine Gesprächsführung sicherstellen, dass nicht nur alle Parteien – z.B. vertreten durch besonders aktive «Sprecher» –, sondern möglichst alle Teilnehmer, auch die zurückhaltenderen, zu Wort kommen.

(4) Zunächst geht es um eine möglichst vollständige Sammlung der verschiedenen Sichtweisen, Standpunkte, Absichten und Wertungen in aller ihrer Widersprüchlichkeit und persönlichen Färbung. Sie werden zunächst noch weitgehend ungeordnet auf Flipcharts oder Karten festgehalten. Die Diskussion beschränkt sich möglichst auf Verständnisfragen. Sofern bereits Lösungsvorschläge angesprochen werden, sind sie auf einem eigenen Flipchart festzuhalten, aber aus einer vertiefenden Diskussion herauszuhalten.

(5) Nunmehr ist festzustellen, inwieweit es sich empfiehlt, die Konfliktbeschreibung in Einzelkomponenten zu zerlegen und diese der Reihe nach zu diskutieren. Dabei hilft es, die in Schritt 4 gesammelten Sichtweisen nach weiteren geeigneten Ordnungsgesichtspunkten (z.B. nach Ursachen, Zielen, Personen, Umwelt- oder Sachorientierung) zu gruppieren. Je nach Komplexität (6) kann es erforderlich sein, dass die Aufgliederung in Teilaspekte zunächst in Kleingruppen erarbeitet und dann im Plenum dargestellt wird.

Die Diskussion einzelner Teilkomponenten – ev. beim mehrfachen Durchlaufen der Schritte (4) bis (8) – erfordert von den Teilnehmern Disziplin und eine möglichst weitgehende

AOC

Beschränkung auf den jeweils zur Diskussion stehenden Einzelaspekt; der Moderator muss hier behutsam steuern.

(9) Zusammenfassend ist danach im Plenum festzustellen, ob es gelingt, den Ist-Zustand des Konflikts mit allen wesentlichen Einzelkomponenten klar zu formulieren und (10) hierüber Konsens unter allen Beteiligten festzustellen. Werden an dieser Stelle immer noch abweichende Auffassungen vertreten, so sollten deren Gründe weiter abgeklärt werden. Ansonsten fühlen sich die Vertreter dieser Auffassungen eventuell übergangen, ziehen sich zurück, bilden Cliques u.ä., so dass der Ausbruch eines nächsten Konflikts schon vorprogrammiert erscheint.

Phase III: Entwicklung einer Lösung und des Weges dorthin

Diese Phase erstreckt sich zwischen den Knoten B und C des Flussdiagramms. In ihr geht es – in analoger Weise – nunmehr darum, zunächst (11) möglichst konkrete Beschreibungen alternativer Zielzustände zu sammeln und danach (12) ebenso klar aufzuzeigen, auf welchem Wege die vorgeschlagenen Ziele erreicht werden können. Dies sorgt dafür, dass völlig illusionäre bzw. unrealistische Zielvorstellungen die Diskussion nicht unnötig ausweiten. Durch Zusammenfassung von Zwischenergebnissen über die bereits gesammelten Standpunkte und Vorschläge sollte der Moderator immer wieder versuchen, den schon erreichten Stand zu verdeutlichen und die Diskussion auf noch offene Fragen zu lenken (Gliederungsgesichtspunkte z.B. nach Absichten oder Zielen, nach Umwelt-, Sach- oder Personenorientierung).

In den Schritten (13) bis (18) wird nunmehr nach einer Alternative gesucht, die tatsächlich umsetzbar ist und von allen Beteiligten unterstützt wird. Bei den dabei erforderlichen Bewertungen empfiehlt es sich, jeweils nach positiven und negativen, kurz- und längerfristigen Konsequenzen zu fragen und diese gegeneinander abzuwägen.

Phase III ist abgeschlossen, wenn es gelingt, eine sowohl das Ziel als auch die Wege dorthin beschreibende Lösungsalternative zu finden, die bei allen Beteiligten Zustimmung findet. Gelingt dies auch bei mehrfachem Durchlaufen der Schritte (11) bis (18) nicht, so sollte insbesondere der Moderator versuchen, das Aufkommen und die Verbreitung einer resignativen Stimmung zu verhindern: Die bei dieser Form der kooperativen Suche nach einer Konfliktlösung entwickelte und erprobte Art des Umgangs miteinander kann selbst schon als ein Fortschritt betrachtet werden und die weitere Zusammenarbeit für die Zukunft wesentlich erleichtern.

Phase IV: Erfolgssicherung

In dieser abschließenden Phase ist klarzustellen, dass die Erarbeitung einer von allen unterstützten Lösung nicht Selbstzweck war, sondern (19) Konsequenzen hat, die sich als Anforderungen an das weitere Verhalten der Beteiligten und an die von ihnen zu leistende Arbeit formulieren lassen. Die Teilnehmer fühlen sich an diese Konsequenzen gebunden und sind damit einverstanden, (20) deren Erfolg auch zu kontrollieren. Dies geschieht am besten, indem Ort und Zeitpunkt eines Treffens zur Erfolgskontrolle vereinbart werden. Da jeder Konflikt – wie bereits im Vorangehenden erläutert – bei einzelnen Beteiligten beträchtliche emotionale Energien freisetzen und Verunsicherungen mit sich bringen kann, ist es (21) wichtig, eine abschließende gemeinsame Gelegenheit zur Entspannung des Klimas zu schaffen. Sie könnte in einem Essen oder einer Feier bestehen. Der Moderator kann hierbei in Einzelgesprächen die Gelegenheit suchen, mit Personen, die sich besonders betroffen zeigten, über das zu sprechen, was sie nunmehr noch beschäftigt.

Regeln der Themenzentrierten Interaktion

Einige wichtige Regeln für das effiziente Arbeiten in Gruppen wurden von Ruth COHN (1975) im Rahmen ihres Konzepts der sogenannten «Themenzentrierten Interaktion» erarbeitet und erprobt und inzwischen von verschiedenen Autoren übernommen (vgl. etwa VOPEL, 1976; FLEISCHER, 1990). Diese Regeln sollen Gruppen in ihrer Fähigkeit zur Selbstregulation unterstützen, aber auch die soziale Lernfähigkeit jedes Einzelnen verbessern. Doch auch bei Bemühungen, gemeinsam Konflikte zu erörtern, ist ihre Einhaltung von Nutzen. Sie dienen hier als Beispiel für Regeln, wie sie bei der vorangehend dargestellten Art einer kooperativen Konfliktregelung einleitend erläutert und auf Flipcharts gezeigt werden könnten.

Regel 1: Jeder ist in erster Linie für sich selbst verantwortlich

Für die Teilnehmer einer Gruppe darf die Autonomie des Einzelnen grundsätzlich nicht in Frage stehen. Jeder muss selbst entscheiden, wie und wann er sich einbringt oder vorübergehend zurücknimmt, in welcher Art er sich exponiert, wo er seine Grenzen sieht und signalisiert. Jeder greift das auf, was er für sich selbst als nützlich sieht. Jeder lässt sich durch die anderen soweit beeinflussen, wie er selbst dies für vertretbar hält.

Regel 2: Störungen persönlicher und zwischenmenschlicher Art haben Vorrang vor der Sache

Die Arbeits- bzw. Ergebnisorientierung einer Gruppe bringt es mit sich, dass diese Regel leicht außer Acht gerät, obwohl sie für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Gruppe von grundlegender Bedeutung ist. Wenn einzelne Gruppenmitglieder keinen Zugang finden, sich heraushalten oder «in die innere Emigration gehen», wenn sie sich ärgern oder langweilen, mit andern rivalisieren oder diese sabotieren oder wenn sie die Gruppe in erster Linie als Möglichkeit zur Selbstdarstellung verstehen, so sind das Störgrößen, die die Leistungsfähigkeit der Gruppe kurz- oder langfristig einschränken können. Nur auf der Basis tragfähiger Beziehungen zwischen allen Gruppenmitgliedern ist es leicht, in der Sache weiter voranzukommen. Deshalb ist es wichtig, als Störung empfundene Verhaltensweisen möglichst gleich anzusprechen und eine baldige Klärung oder Lösung zu erreichen.

Regel 3: Jeder ist mit seinen Gefühlen und Gedanken autonom

Es lässt sich von anderen nicht genau sagen, was in jemandem vorgeht. Zu seinem Inneren hat jeder Mensch nur selbst wirklich Zugang und weiß darüber Bescheid. Dies muss wechselseitig respektiert werden. Es bedeutet, andere nicht einfach so zu sehen, wie man es selbst gern hätte oder wie es einem gerade passt.

AOC

Regel 4: Es kann immer nur einer sprechen

Andere haben ihn zu Ende sprechen zu lassen, auch wenn es ihnen schwerfällt.

Regel 5: Kontakt kommt vor Kooperation

Bevor man mit anderen – auch in einer Gruppe – zusammenarbeiten kann, muss man erst einmal Kontakt mit ihnen aufgenommen haben und dies auch wollen.

Regel 6: Es ist wichtig, «ich» anstelle von «man» oder «wir» zu sagen

Die Autonomie der eigenen Gedanken und Gefühle sollte zur Folge haben, dass jemand diese auch als seine eigenen deutlich macht und «ich» sagt. Er zeigt dadurch seinen Standpunkt und seine Bedürfnisse und übernimmt die Verantwortung für das, was er sagt. Wer andauernd «man sollte ...», «niemand möchte ...», «wir wissen doch ...» sagt, versteckt sich hinter anderen, und es stellt sich die Frage, für wen er eigentlich spricht.

Regel 7: Es ist wichtig, andere direkt anzusprechen, anstatt über sie (in ihrer An- oder Abwesenheit) zu reden

Wo direkter Kontakt möglich ist, gibt es keinen Grund für Umwege. Dadurch werden Missverständnisse vermieden oder können sofort ausgeräumt werden. Gerüchte über andere zu verbreiten, führt zu Verwirrung, Unsicherheit und Misstrauen.

Regel 8: Es geht darum, die eigene Meinung offen darzulegen und sich nicht hinter Fragen zu verstecken; wer Fragen stellt, soll auch sein Motiv für die Frage nennen

Unbestreitbar können Informationsfragen nötig sein, um etwas zu verstehen. Fragen aber, die kein Verlangen nach weiterführender Information erkennen lassen, wirken meist suggestiv oder manipulativ und können den Eindruck verdeckter Kritik hervorrufen.

Regel 9: Es ist wichtig, Rückmeldungen zu geben und selbst Rückmeldung anzunehmen

Jeder Mensch lernt im Wesentlichen aus Rückmeldungen. Er erfährt, welche Wirkung er mit seinem Verhalten auf andere hat, und er gibt anderen durch Rückmeldungen die Möglichkeit zu solchen Lernprozessen. Rückmeldungen sollten möglichst konkret ausdrücken, welche Gefühle das Verhalten anderer bei einem selbst auslöst; Interpretationen, Bewertungen, Spekulationen oder Beschuldigungen sind wenig hilfreich.

Rückmeldungen zu geben oder anzunehmen kann schwierig sein. Es ist gut, das Einverständnis des anderen einzuholen, bevor man eine Rückmeldung gibt. Und es ist nützlich, auf empfangene Rückmeldungen nicht gleich mit Abwehr oder Verteidigung zu reagieren, sondern ruhig zuzuhören und Missverständliches durch Rückfragen abzuklären. Erst danach sollte auch über den Inhalt der Mitteilung gesprochen werden.

Umgang mit Krisen

Konflikte, in welcher Form sie auch auftreten, zeigen ein Regelungsdefizit und damit einen Klärungsbedarf an, vorhandene Handlungsweisen zu überprüfen und nötigenfalls zu verändern. Dabei soll es erst einmal keine Rolle spielen, woher der Auslöser kommt. Konflikte «drängen» jedenfalls über kurz oder lang zur Austragung. Als «Krisen» sollen demgegenüber jene durch eine allgemeine Lähmung gekennzeichneten Erscheinungsformen des Konflikts bezeichnet werden, bei denen die Beteiligten fortwährend auf dem Rückzug sind und sich in einer Situation zunehmender Ausweglosigkeit sehen. Es ist dadurch außerordentlich schwer, überhaupt an sie heranzukommen und durch geeignete Interventionsformen einen «Ausweg aus der Krise» zu finden.

AOC

Zwei Formen dieser Krise sollen im Folgenden kurz in ihrer Symptomatik dargestellt werden. In beiden Fällen handelt es sich um Erscheinungsformen sogenannter «negativer Gruppendynamik». Doch ist es im einen Fall die Gruppe selbst, die sich blockiert; im andern Fall ist es ein von außen kommender, «übermächtig» erscheinender Druck, der zur lähmenden Resignation führt.

Krisenform 1: Die sich selbst blockierende Gruppe

Im Unterschied zum Konflikt fehlt dieser Form der Krise sozusagen die Gegenpartei. Man könnte es auch anders formulieren: Die «Gegenpartei» bildet in dieser Krise plötzlich aktuell gewordene Vorstellungen, Ideen usw. davon, wie und warum das bisher Vertraute und Funktionierende anders sein sollte. Eine Gruppe zeigt aus Gründen, die niemand wirklich benennen kann, erhebliche Zweifel bezüglich bestimmter Aspekte ihres bisher gut funktionierenden Zusammenwirkens. Sie steht eigentlich vor der Aufgabe, sich in diesem Sinne «neu zu definieren». Das altbewährte Zusammenspiel funktioniert nicht mehr – es müsste sich etwas verändern.

Nun kann es aber geschehen, dass sich trotz des im Erleben aller Beteiligten vorhandenen massiven Drucks, etwas zu verändern, innerhalb der Gruppe kein Konfliktpotential aufzubauen scheint, ja dass der Druck so groß wird, dass sich Resignation breit macht. Diese Form der Krise ist allgemein dadurch gekennzeichnet, dass einerseits eine latente Konfliktsituation vorliegt, sich aber andererseits die Beteiligten scheuen, eine Konfliktbewältigung einzuleiten, weshalb sie entweder ihr altes Verhalten fortführen oder in Panikreaktionen verfallen.

Beide Reaktionen sind psychologisch erklärbar: Beim Weitermachen wie bisher wird zur allgemeinen Entlastung der Veränderungsdruck geleugnet und – wo das nicht gelingt – die Hoffnung verfolgt, es möge wie durch ein Wunder doch noch alles gut gehen. Bei Panikreaktionen verfällt die Gruppe zwar in hektische Aktivität, doch ist für einen unvoreingenommenen Beobachter nur schwer erkennbar, in welchem Zusammenhang die Aktionen mit dem Problem stehen, weil es sich eher um Übersprungshandlungen handelt. Sogenannte Übersprungshandlungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie durch einen allgemeinen Aktivitätsdrang ausgelöst werden und die entsprechenden Spannungsgefühle abbauen helfen, aber nicht zielgerichtet sind.

Beide Verhaltensweisen bringen die Betroffenen der Lösung des grundlegenden Problems nicht näher und müssen deshalb überwunden werden. Sie entstehen, weil sich die Gruppe stillschweigend oder explizit darauf verständigt hat, dass es keine Lösung für ihr Problem geben kann, die nicht den Gruppenzusammenhalt gefährdet, und weil dieser ihr – aus welchen Gründen auch immer – von größter Bedeutung erscheint.

Aus dem Gesagten folgt zweierlei: Einerseits ist es gerade die Gruppenkohäsion in der bestehenden Form, die den Blick auf das Problem und seine Lösung verstellt, weshalb besonders harmonische Teams mit hohem Zusammenhalt, die eventuell über längere Zeit beispielhaft zusammengearbeitet haben, anfällig für solch verschobene Sichtweisen sind. Andererseits wird jeder Versuch einer Lösung gleichzeitig als Angriff auf das Team gewertet und daher abgewehrt, weil ohne Umstrukturierung (zumindest der durch Konformitätsdruck aufrechterhaltenen Sichtweise) keine realistische Problemsicht zu erreichen ist. In solchen Situationen sind deshalb häufig Anstöße von außen nützlich, eventuell sogar nötig.

Je länger das Team in einer solchen Situation verharrt, in der niemand einen Ausweg sieht, ohne den Gruppenkonsens zu gefährden, desto größer werden die unausgesprochenen Ängste. Das Team kann geradezu eine negative Dynamik darin entwickeln, das eigentliche Problem zu leugnen oder sich in solche Aktivitäten zu flüchten, die die Situation nur verschlimmern und eine Lösung aus eigener Kraft immer unwahrscheinlicher machen. Es ist darum

besonders wichtig, diese Krisensituationen möglichst frühzeitig zu erkennen und zu versuchen, sie aufzubrechen, bevor sie zum alle lähmenden Dauerzustand werden.

Krisenform 2: Die von außen blockierte Gruppe

Die zweite Form der Krise wird von GLASL (1992, 73ff.) als «kalter Konflikt» bezeichnet und in seinen Erscheinungsformen sehr anschaulich und eindrücklich geschildert. „Anstelle des Feuers der Begeisterung begegnet man bei den Konfliktparteien tiefen Enttäuschungen, einer weitgehenden Desillusionierung und Frustration. Es gibt eigentlich nichts, wofür sie sich erwärmen oder begeistern können.“

Auslösendes Moment dieser Krise sind ausgesprochen autoritäre, auf Macht gegründete Eingriffe übergeordneter Hierarchieebenen einer Organisation, die darauf ausgerichtet sind, einen in Ansätzen sichtbar gewordenen – oder auch nur vermuteten bzw. für möglich gehaltenen Konflikt – von Anfang an zu «deckeln» und jede Form seiner Austragung zu unterbinden.

Nehmen wir folgendes Beispiel: Der Leiter und Koordinator einer in drei kleineren Teams arbeitenden Abteilung, die bisher gut funktionierte, stellt fest, dass sich die bisherigen Teams ohne sein Wissen umgruppiert haben. Sie finden sich, wenn er bei ihnen vorbeischaute, oft an anderen als ihren vorgesehenen Plätzen, unterbrechen dann ihr Gespräch und suchen rasch wieder ihren angestammten Platz auf. Im Gespräch mit allen hierüber stellt er fest, dass sich aufgrund der bisherigen Kooperation «informelle» neue Teams gebildet haben, die sowohl aus persönlichen als auch aus sachbezogenen Gründen gerne miteinander kooperieren und inzwischen auch Formen entwickelt haben, den erforderlichen Informationsaustausch zwischen den Teams zu organisieren. Sie glauben allerdings, nach außen weiterhin den Schein aufrechterhalten zu müssen, alles sei beim Alten geblieben. Die dafür notwendigen «Heimlichkeiten» wirken sich aber nunmehr eher störend auf die Arbeit aus, führen zu Unterbrechungen begonnener Gespräche usw. Der Koordinator sieht eigentlich keinen Grund, die neue Struktur nicht auch offiziell «absegnen» zu lassen, und bespricht die dafür notwendigen Schritte mit seinem Vorgesetzten. Dieser «weiß nicht so recht» und trägt die Angelegenheit noch eine Hierarchiestufe weiter nach oben. Von dort wird nun sofort blockiert. Es kommen Argumente wie «Wenn das alle so machten!», «Wo kann das hinführen!» und der Koordinator wird gezwungen, seinerseits durch strenge Überwachung sicherzustellen, dass alle ab sofort wieder in ihre ursprünglich festgelegten Teamstrukturen zurückkehren und an den dafür vorgeschriebenen Arbeitsplätzen zu sein haben. Jegliche Diskussion darüber sei zu unterbinden.

Der infolge dieser Entscheidung in die Wege geleitete «kalte Konflikt» führt über Zwischenstationen zum Abbruch der Arbeiten. GLASL beschreibt beispielhaft wesentliche Stationen eines solchen Verlaufs: „Hier verlöscht das Selbstwertgefühl mit der Zeit völlig. Jede Person (...) schließt sich in sich selbst ein, wobei sich anstelle eines deutlichen Identitätserlebens ein «Hohlraum» auszubreiten scheint. Die ganze Bewegungstendenz (...) ist die der Schwere, des Sich-Eingrabens und Erstarrens. (...) Durch die Betonung der unpersönlichen Momente verbreitet sich in der Organisation sozialer Fatalismus (...) Durch die Ausweglosigkeit und mehr oder weniger totale Chancenlosigkeit, die unangenehme Situation zu beeinflussen, treiben die einzelnen Personen verschiedenen psychosomatischen Krankheiten zu. (...) Es kommt zum Erliegen der direkten Kommunikation zwischen den Parteien schlechthin. (...) An ihre Stelle treten indirekte, stark formalisierte Kontaktmöglichkeiten: Zumeist auf schriftlichem Weg. Eine Entscheidungsvorlage wandert von einem Schreibtisch zum andern (...) Damit nehmen die formalisierten Prozeduren der Verhaltensregulierung immer mehr überhand. Die Organisation neigt dazu, zu versteinern, zu erstarren und unter einem Wust von solchen Ausweichprozeduren zu ersticken. (...) Nach und

nach bildet sich zwischen den Parteien ein «soziales Niemandsland» (...)“ (GLASL, 1992, 74f.).

Ansatzpunkte für eine Krisenbewältigung

Wie erkennt man derartige Krisensituationen? Sollten gut funktionierende Teams vorbeugend auseinander gerissen werden, nur um dem Entstehen einer Krise zuvorzukommen? Das wäre sicherlich übertrieben. Aber es gibt bestimmte Anzeichen, die – wenn sie kombiniert und gehäuft auftreten – nicht auf die leichte Schulter genommen werden sollten:

- Festhalten an starren Hierarchien und kontraproduktiver Rollenverteilung in der Gruppe;
- Tabuthemen, die in der Gruppe nicht angesprochen werden dürfen, obwohl Gruppenmitglieder in Einzelgesprächen durchaus beklagen, unter ihnen zu leiden;
- das Vermeiden direkter Auseinandersetzungen durch exzessive bürokratische Regelungen für potentielle Reibungspunkte;
- Verwechslung von Feuermelder und Brandstifter, d.h. derjenige, der als Erster das allgemeine Unbehagen anspricht, wird zum Schweigen gebracht, anstelle des Versuchs einer Problemanalyse und -lösung (eine Verhaltensweise, die schon die alten Griechen kannten, wenn sie den Überbringer schlechter Nachrichten bestrafte).

Da bei *Krisenform 1* die Angst vor dem Auseinanderbrechen der bisher gut funktionierenden Gruppe Schritte zu einer Problemlösung blockiert, d.h. Sachproblem und Beziehungsproblem in einer negativen Dynamik verknüpft sind, muss auch auf beiden Ebenen auf eine Veränderung hingearbeitet werden. Damit die Gruppe sich zu einer realistischen Situationsbetrachtung durchringen kann (Sachebene), muss erst das Vertrauen in ihre Fähigkeit zur Konfliktlösung gestärkt werden (Beziehungsebene). Das kann z.B. dadurch geschehen, dass ein externer Moderator oder Konfliktberater der Gruppe zu Anfang des Klärungsprozesses (s. Abb. 5) ihre lange Geschichte, ihre gemeinsamen Erfolge und bestandenen Krisen in Erinnerung ruft, um so das Zutrauen zu stärken, dass die Gruppe die Kraft hat, auch das anstehende Problem zu lösen.

Dem externen Konfliktberater, der nicht notwendigerweise von außerhalb der Organisation, wohl aber von außerhalb der Gruppe kommen muss, fällt auch die Aufgabe zu, das aktuelle Problem in seiner Schwere in die Reihe derer einzuordnen, die die Gruppe bereits gelöst hat, da ihr offensichtlich die Fähigkeit abhanden gekommen ist, die Proportionen realistisch zu beurteilen.

Weil unausgesprochene Ängste immer die größten sind, geht häufig schon von der Benennung gefürchteter Lösungsvarianten (z.B. Auflösung eines Teams) und der möglichst wertungsfreien Erörterung ihrer Konsequenzen eine entspannende Wirkung aus. Eine neutrale, nicht eine beschönigende Darstellung ist in so einem Fall erforderlich, will der Moderator den Realitätsverlust nicht noch weiter bestärken. Anschließend muss die Gruppe an die Identifikation der ihr verbleibenden Handlungsfelder herangeführt werden, um zu entscheiden, welche der möglichen Lösungen sie am ehesten akzeptieren kann. Sollte sich die Gruppe nach dem Durchlaufen des Klärungsprozesses entschließen, für ihren Fortbestand zu kämpfen, statt eine notwendige Umstrukturierung zu akzeptieren, so ist auch diese scheinbar unvernünftige Trotzreaktion der vorherigen resignativen Problemlöschung vorzuziehen, da das Team in der Auseinandersetzung zumindest die Chance hatte, seine Problemsicht mit der anderer zu vergleichen und so allmählich zu einer realistischeren Einschätzung seiner Handlungsmöglichkeiten zu gelangen.

Krisenform 2 ist eigentlich nur zu bewältigen, wenn sie von Anfang an – und mit Mitteln der «Gegenmacht» – an ihrem Ausbruch gehindert wird. Im beschriebenen Beispiel könnte der

Teamleiter z.B. überlegen, ob sich in der Organisation andere, weniger autoritär-schematisch denkende Führungskräfte als Verbündete für die von ihm bevorzugte Form der Regelung finden lassen. Und er wird versuchen müssen, im «konstruktiven Streit» den Hintergrund der Befürchtungen, die zu einer pauschalen Ablehnung jeglicher Veränderung geführt haben, herauszufinden. Der folgende Abschnitt nennt einige praktische Regeln für diese Form des Streitens.

Wichtige Regeln für konstruktives Streiten

Damit Konflikte genutzt werden können, um den ihnen zugrunde liegenden Regelungsbedarf zu identifizieren und schließlich zu einer Lösung zu kommen, müssen die Beteiligten bestimmte praktische Spielregeln produktiven und fairen Streitens beachten (vgl. auch NAUMANN, 1995):

1. Die gemeinsame Suche nach dem Ziel der Auseinandersetzung muss so früh wie möglich einsetzen, also gleich wenn den Konfliktparteien bewusst wird, dass sie streiten. Reibereien, von denen nachträglich niemand so recht zu sagen weiß, worum es eigentlich ging, sind kräftezehrend und unfruchtbar.
2. Jede Auseinandersetzung muss einen Anfang, aber auch ein allgemein akzeptiertes Ende haben. Sobald Konflikte sich im Kreis drehen oder immer wieder aufflammen, ist das ein untrügliches Anzeichen für eine unbefriedigende Lösung. Hier kann es helfen, sich gemeinsam quasi von einer erhöhten Warte aus zu fragen, ob man schon zum eigentlichen Grund des Streits vorgedrungen ist.
3. Faire Streiter äußern klare Erwartungen oder auch Forderungen und verstecken sich nicht hinter unpersönlichen Appellen im Allgemeinen. So werden Sach- und Beziehungsebene nicht vermischt, und der Angesprochene kann sich z.B. gegen unrealistische Forderungen offen zur Wehr setzen.
4. In einem Team mit gut entwickelter Streitkultur werden frühzeitige Warnsignale beachtet. Scheinbar grundloses, aber immer wiederkehrendes Aufflackern gereizter Stimmung sollte in einem ruhigen Augenblick zum Anlass genommen werden, nach den wahren Ursachen zu forschen. So können Konflikte bereits im Vorfeld entschärft und einer konstruktiven Lösung zugeführt werden.
5. Auseinandersetzungen dürfen nicht verschleppt werden. Wo immer möglich sollten die Konflikte dann ausgetragen werden, wenn sie auftreten, denn nur so kann die mobilisierte Energie auch für die Suche nach einer Lösung nutzbar gemacht werden. Will sich ein Team nicht unmittelbar streiten, z.B. weil Außenstehende anwesend sind, dann sollte eine Verschiebung auf den nächstmöglichen Zeitpunkt vereinbart werden, der dann aber auch unbedingt eingehalten werden muss. Immer wieder aufgeschobene Auseinandersetzungen führen entweder zu einer schwer auflösbaren Verhärtung der Gegensätze oder zur Resignation. Beides sind unproduktive Verhaltensweisen.
6. Faire Streiter formulieren möglichst präzise, was genau sie stört. Statt einen jüngeren Kollegen pauschal unverschämt zu nennen, sollte sich der Verärgerte dazu durchringen zu sagen: «Ich empfinde es als unhöflich, wenn der Betreffende zu einer Besprechung unrasiert und in Jeans erscheint». Der Angesprochene kann dann erklären, dass ein Drei-Tage-Bart modisch und Jeans in vielen Entwicklungsabteilungen ohne Kundenkontakt durchaus als Arbeitskleidung gelten, er also niemand verärgern wollte. Die pauschale Unterstellung der Unverschämtheit lässt sich dagegen nicht so leicht durch Argumente ausräumen.
7. Ziel eines produktiven Streits ist eine Einigung und nicht der Sieg bzw. die Niederlage einer Partei, deshalb treibt kein Streiter, der an einer konstruktiven Lösung interessiert ist,

AOC

einen Kontrahenten in die Enge. Wer einen Gegner zwingt, seine Schlappe einzugestehen, provoziert Rachegefühle und riskiert nur, irgendwann ohne weitere Vorwarnung (aber vom Verlierer gut vorbereitet) aus dem Hinterhalt angegriffen zu werden.

8. Emotionale Entgleisungen einer Konfliktpartei werden von allen Beteiligten mit Gelassenheit quittiert und nicht zum Anlass für eine Verschärfung der Auseinandersetzung auf der Beziehungsebene genommen. Wutanfälle (sei es von Vorgesetzten oder Mitarbeitern) stellen zwar eine unerwünschte Überreaktion, aber ganz sicherlich kein Unglück dar. Wer starke Gefühle zeigt, ist in der Situation zumindest persönlich engagiert und taktiert nicht. Sofern die übrigen Regeln dieser groben Übersicht beachtet werden, kann so ein reinigendes Gewitter auch als Basis für die angestrebte Lösung genutzt werden. Wer allerdings die momentane Entgleisung auf der Beziehungsebene nutzen möchte, um heimlich Punkte zu sammeln, der hat wahrscheinlich Regel 7 nicht beachtet.
9. Eine Einigung ist ein Anlass zur gemeinsamen Freude, den die ehemaligen Kontrahenten auch feiern können, weil sie durch das gemeinsame Erarbeiten einer tragfähigen Lösung nicht nur dem eigentlichen Ziel ein Stück näher gekommen sind, sondern auch den Teamzusammenhalt und die Arbeitsatmosphäre verbessert haben.

Literatur

- Antons, K. (1975). *Praxis der Gruppendynamik*. Göttingen: Hogrefe
- Brommer, U. (1994). *Konfliktmanagement statt Unternehmenskrise. Moderne Instrumente zur Unternehmensführung*. Zürich: Orell-Füssli
- Cohn, R. (1975). *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion*. Stuttgart: Klett
- Coser, L. A. (1967). *Continuities in the study of social conflict*. New York: Free Press
- Esser, W. M. (1975). *Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer
- Fleischer, T. (1990). *Zur Verbesserung der sozialen Kompetenz von Lehrern und Schulleitern*. Hohengehren: Schneider
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. v. (1992). *Organisationspsychologie*. 3. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer
- Glasl, F. (1992). *Konfliktmanagement*. 3. Auflage. Bern: Haupt
- Naumann, F. (1995). *Miteinander streiten. Die Kunst der fairen Auseinandersetzung*. Hamburg: Rowohlt
- Pondy, L. R. (1975). Organisationaler Konflikt: Konzeptionen und Modelle. In: Türk, K. (Hg.), *Organisationstheorie*. Hamburg: OSKO-Press
- Rosenstiel, L. v. (1987). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 2. Auflage. Stuttgart: Poeschel
- Rüttinger, B. (1980). *Konflikt und Konfliktlösen*. Goch: BRATT-Institut für Neues Lernen
- Scholl, W. (1993). *Grundkonzepte der Organisation*. In: Schuler, H. (Hg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Huber
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In: Dunnette, M. D. (Hg.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally
- Vopel, K. W. (1976). *Handbuch für Gruppenleiter. Zur Theorie und Praxis der Interaktionsspiele*. Hamburg: OSKO-