

Heiko Roehl/Herbert Asselmeyer (Hrsg.)
unter Mitarbeit von Birgit Oelker

Organisationen klug gestalten

Das Handbuch für Organisationsentwicklung
und Change Management

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



4.3 Konflikt und organisationale Vernunft – ein Plädoyer für Gelassenheit

Wilfried Kerntke

Organisation ist Konflikt: Arbeitsteilung, und daraus folgend Hierarchie, gehören zu den Konstituenten einer Organisation. Sie dienen unter anderem dazu, den inneren Konflikt aufzuheben, der in der Arbeit für die Ziele der Organisation unausweichlich entsteht. Es ist der in jeder Organisation angelegte interne Konflikt um den Einsatz von Zeit und anderen Ressourcen für die unterschiedlichen Teilaufgaben, die eine Organisation für das Erreichen ihrer Ziele bearbeiten muss. Arbeitsteilung und Hierarchie heben diesen Konflikt auf eine andere Ebene, sie räumen ihn nicht prinzipiell aus. *Leiten* heißt, die auf das Parkett von Hierarchie geschobenen Zielkonflikte zu bearbeiten, ständig. Die in der Grundkonstellation angelegten Widersprüche werden nicht ständig sichtbar, und sie werden nicht ständig ausgetragen. Dafür ist mit *Entscheidungsprämissen* vorgesorgt. Das Ergebnis der Entscheidungen mag dabei offen sein – der Algorithmus, nach dem verfahren wird, ist es nicht. Die Entscheidungsprämissen sind zum Teil als Regeln festgeschrieben, zum Teil sind sie für die Beteiligten ›selbstredend‹ evident. Konflikte aber stellen die Prämissen, nach denen entschieden werden soll, infrage und fordern damit neue Entscheidungswege. Konfliktmanagement stellt neue Entscheidungswege zur Verfügung. In jeder Organisation kommen wesentliche – aber durchaus nicht alle – Innovationen auf dem Weg über Konflikte zustande.

Prinzipiell ist jeder Konflikt in der Organisation ein Eigentum der Organisation. Seine Behandlung ist Teil der Agenda der Organisation.

In einem meist stummen, aber doch massiven Widerspruch zu diesem Satz, behaupten oft die Protagonisten eines Konflikts, unterstützt von ihren Vorgesetzten sowie von der begleitenden professionellen Konfliktarbeit, das Privateigentum am Konflikt. *Konfliktarbeit* als ›Kunst des Verstehens‹ beugt sich diesem Impuls zur Privatisierung, der ein Bedürfnis der Hauptpersonen zeigt. Er wird unterstützt vom *partizipatorischen Imperativ*: »Die Beteiligten sind die besten Experten ihres Konfliktes. Die von ihnen selbst erarbeiteten Lösungen haben eine besonders hohe Qualität, und sie werden von den Beteiligten aufgrund ihrer Teilhabe an der Erarbeitung besser umgesetzt«. Letztlich handelt es sich hier um einen nicht beweisbaren Glaubenssatz. Mediatoren haben große Kunstfertigkeit darin entwickelt, sich so zu verhalten, dass der Glaubenssatz als wahr erscheint.

Sie stehen damit in den besten Traditionen der klientenzentrierten Beratung – und sie erreichen beachtliche Erfolge. Die folgenden Ausführungen wollen das nicht schmälern und schon gar nicht ersetzen, sondern ergänzen.

4.3.1 ›Zaungäste‹ werden zu Stakeholdern des Konflikts und mischen sich ein

Das Bedürfnisgetriebene der Mediation greift in Organisationen zu kurz. Es berücksichtigt wichtige Schutzinteressen der Protagonisten eines Konflikts, doch es konfligiert immer wieder mit wichtigen Interessen der Organisation. Die Bedürfnisse und auch die Interessen der Protagonisten eines Konflikts decken sich nicht zwangsläufig mit denen der Organisation. Die Maximen und Glaubenssätze der Mediation werden dadurch nicht entwertet. Sie müssen flankiert werden durch starke Verfahren zur Berücksichtigung der organisationalen Interessen.

Die entsprechenden Verfahren und Vorgehensweisen sind in der konzeptionellen und beratungspraktischen Auseinandersetzung mit der *Stakeholder-Theorie* entwickelt worden. Wir sind dafür abgerückt von der Gedankenkonstruktion, es gebe, als zentrale Einheiten jedes Konfliktgeschehens, Konfliktparteien. Vielmehr arbeiten wir mit dem *Modell der abgestuften Teilhabe* am Konfliktgeschehen und von deren Konsequenzen für die Konfliktbehandlung. Der Parteienbegriff ist juristisch sinnvoll – im Konfliktmanagement aber verschließt er den Blick auf Zwischenformen und die darin enthaltenen Ressourcen.

Konflikte in Organisationen spielen sozusagen auf einer Bühne, und die Bühne kann auch von den billigen Plätzen aus so eingesehen werden, dass man in etwa mitbekommt, was geschieht – oder zumindest mitbekommt, dass da etwas Merkwürdiges geschieht. Die Zaungäste des Geschehens finden es meist interessant. Viele von ihnen reden gerne darüber – im Pausenraum, an der Bushaltestelle; meist nicht gerade konstruktiv. Einige der Zaungäste des Konflikts entdecken, dass ihre Interessen tangiert werden. Von da an schauen sie mit noch mehr Aufmerksamkeit zu, und sie machen sich Gedanken. Sie entwickeln auch Wünsche in Bezug auf den Ausgang des Konflikts. Sie sind *Stakeholder des Konflikts*. Sie haben Einsätze im Spiel, die sie, je nach Ausgang des Geschehens, gewinnen oder verlieren könnten. Werden diese Stakeholder lange ignoriert, so kündigen sie der Organisation die Loyalität auf – oder sie beginnen, sich ins Konfliktgeschehen einzumischen. Sie nehmen ihr Schicksal selbst in die Hand, bekämpfen diejenigen, die ihnen im Weg stehen, gehen Allianzen ein, schrecken auch vor derben Maßnahmen immer weniger zurück. Von da an sind sie von den Protagonisten des Konflikts nur noch im historischen Rückblick zu unterscheiden, nicht mehr aber an den aktuellen Phänomenen.

4.3.2 Stakeholder bringen organisationale Vernunft in die Konfliktbehandlung

Für die Praxis der Konfliktbehandlung ist es hinderlich, wenn die Zahl der Protagonisten allzu sehr zunimmt. Das spricht für ein frühes Handeln, nämlich solange die Stakeholder sich noch nicht einmischen. Wir möchten nicht, dass die Zahl derer, mit denen intensiv fürsorglich gearbeitet werden muss, allzu groß wird. Die Stakeholder als solche sind für die Interessen der Organisation in anderer Weise wichtig. Noch nicht im Strudel der Konfliktdynamik, kennen sie doch Interessen, die mit dem Konflikt zusammenhängen. Diese Interessen, indem sie Teil des Arbeitslebens der Stakeholder sind, betrachten wir nicht auf die Person (und deren Eigenarten) bezogen: Es sind Interessen, die in der Organisation und damit für die Organisation einen Belang haben. Sie sind ein Teil des Gewebes, aus dem die organisationale Vernunft besteht.

Wir arbeiten außer mit den Protagonisten auch mit den Stakeholdern des Konflikts, um auf diese Weise wesentliche Interessen der Organisation einzubeziehen. Stakeholder bringen organisationale Vernunft in die Konfliktbehandlung ein.

Die Behandlung des Konflikts im Sinne der darin zur Entscheidung gestellten Interessen ist Teil der Agenda der Organisation. Zur Ökonomie des organisationalen Handelns gehört, dass Aufgaben möglichst kompetent und dabei ressourcenschonend bearbeitet werden. Die ressourcenschonende Erarbeitung von Lösungen, welche ein breites Spektrum der Interessen in der Organisation berücksichtigen, können die Stakeholder des Konfliktes leisten. Die Protagonisten des Konflikts haben zum Teil durch die Konfliktdynamik das Vermögen eingebüßt, nach den Interessen der Organisation zu entscheiden. Es ist untergegangen in den Wogen des persönlichen Dramas, das die Protagonisten im Konflikt erleiden. In der Mediation wird daran gearbeitet, das persönliche Drama zu einem guten Ende zu bringen und die Entscheidungsfähigkeit der Beteiligten im Sinne der Organisation wieder herzustellen.

Konfliktmanagement in Organisationen muss beidem gerecht werden: Es muss das persönliche Drama der Protagonisten so bearbeiten, dass deren Fähigkeit zur Zusammenarbeit wieder hergestellt wird. Und es muss Settings bereitstellen für eine schlanke Beteiligung der Stakeholder an der Erarbeitung von Lösungen unter organisationalen Aspekten.

4.3.3 Wichtig sind geeignete Settings für den Einbezug von Stakeholdern

Eine Vielzahl unterschiedlicher Settings ist möglich. Sie müssen mit den Protagonisten abgesprochen werden, weil sie oft dem Bedürfnis der Protagonisten nach Schutz und Privatisierung des Konfliktes nicht entsprechen. Deshalb ist ein *gutes Vertrauensverhältnis* des Konfliktbehandlers mit den Protagonisten grundlegend. Es lässt sich durch kein noch so luzides Konzept oder keine ausgefeilte Prozedur ersetzen. Nur das fundierte Vertrauensverhältnis gibt den Konfliktbehndlern den notwendigen Spielraum für einen auf die Interessen der Organisation gerichteten Einbezug der Stakeholder.

Drei *Grundtypen des Einbezugs von Stakeholdern* stehen zur Verfügung, um deren Zugang zur organisationalen Vernunft für die Konfliktbehandlung nutzbar zu machen.

- a) Wir können die Stakeholder für einen kurzen Arbeitsabschnitt zu den Protagonisten holen, damit sie spontan und unvorbereitet Resonanz zu der Tatsache geben, dass die Protagonisten begonnen haben, ihr Problem zu bearbeiten. »Wenn Sie das hören – was geht Ihnen da durch den Kopf, was möchten Sie den Protagonisten mitgeben, worauf kommt es Ihnen an, worauf sollen die Protagonisten achten?« Die Stakeholder zeigen dabei ein unterschiedliches Profil. Unter mediatorischer Anleitung aber sind ihre Beiträge durchweg konstruktiv – bis hin zum Angebot (oft zunächst als Forderung verkleidet), sich auch im weiteren Verlauf für die gute Sache einzubringen. In diesem ersten Setting bewirkt der Einbezug der Stakeholder vor allem eine Stärkung der Protagonisten für die Konfliktarbeit, dies durch die Mahnung an ihr Kerngeschäft: Die Arbeit und die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen.
- b) Einmal eingeführt, können einzelne oder mehrere gut profilierte Stakeholder immer wieder zur Abrundung einzelner Etappen der Mediation beigezogen werden, insbesondere wenn es um die Prüfung unterschiedlicher Lösungsoptionen und der dafür verfügbaren Ressourcen geht. Wir prüfen die mit den Protagonisten erarbeiteten möglichen Lösungen mit denen, die zu ihrer Umsetzung beitragen können. Hier, wie auch in a), handelt es sich um einen leichthändig konsultativen Einbezug: Die Protagonisten holen Resonanz für ihre Pläne ein und bedenken bei der Weiterarbeit, was sie von den Stakeholdern gehört haben.
- c) Nach wie vor konsultativ, und doch mit mehr Gewicht und Eigenständigkeit, zeigt sich der Einbezug im folgenden Setting: Die Stakeholder mit den am besten geeigneten Ressourcen werden nach dem Initialtreffen (wie in a) zusammengefasst in einer Arbeitsgruppe. Diese entwickelt, entlang den beteiligten Interessen, Lösungsvorschläge, welche anschließend den Protagonisten präsentiert werden. Letztlich entscheiden die Protagonisten – gelegentlich auch

unterstützt von der ihnen übergeordneten Leitungsebene (sofern es eine solche gibt – in der Mehrzahl der von uns behandelten Fälle handelt es sich bei den Protagonisten bereits um die Entscheider). Die Protagonisten zeigen sich hier als Auftraggeber für eine Lösungssuche entlang der starken Linie, dass wichtige Aufgaben in der Organisation von denen getan werden sollten, die dafür besonders geeignet sind.

Wir folgen stets dem Grundsatz, dass niemand in seiner Position geschwächt werden darf. Das heißt unter anderem, dass Einladungen an die Stakeholder – sei es für eine kurze Versammlung wie in a), sei es zur Resonanz auf Lösungsoptionen wie in b), und vor allem für die Einrichtung einer Arbeitsgruppe wie in c), nur von den Protagonisten auszusprechen sind. Dafür müssen wir diese deutlich an der Hand nehmen. Konkret bringt das zum Beispiel mit sich, die Protagonisten in ihrer schriftlichen Kommunikation mit den Stakeholdern unauffällig zu unterstützen.

Die Lösungen für die organisationalen Aspekte des Konfliktes von denjenigen erarbeiten zu lassen, die dazu am besten in der Lage sind, bringt keine dramatische Wende ins Geschehen. Es bringt einen stärkeren Anteil Organisationsentwicklung.

Es ist vielleicht die Abkehr von einem allzu engen Mediatoren-Credo. Und es ist ein selbstverständlicher Gebrauch dessen, was Organisationsentwicklung schon längst kann. Für die Integration beider Aspekte bedarf es allerdings besonderer Umsicht.

4.3.4 Stakeholder müssen frühzeitig einbezogen werden, um wirksam zu werden

Die Stakeholder als Träger der organisationalen Vernunft können nur zeitlich begrenzt wirksam werden. Überlässt man sie zu lange sich selbst, dann mischen sie sich als Protagonisten ins Geschehen ein und geraten in den vernunftmindernden Strudel der Konfliktdynamik.

Eine harte Grenze haben wir in einer Organisation kennengelernt, deren zwei Geschäftsführer einander bereits sieben Jahre lang bekriegt hatten. Die Führungskräfte direkt unter den Geschäftsführern, als Stakeholder eingeladen, waren nicht bereit, zu sprechen. Nach Jahren zwischen den Fronten hatten sie keinerlei Vertrauen, dass mit ihren Äußerungen anders als ausbeuterisch parteilich umgegangen

gen würde. Wir haben diesen Vermittlungsauftrag zurückgegeben, denn es gab keine Ressourcen mehr für eine Verbesserung in der Organisation. Wenn die Stakeholder nicht mehr bereit sind, sich in die Konfliktbehandlung einzubringen, gibt es kaum noch Hoffnung für ein Wiedererstarken der organisationalen Vernunft.

Die organisationale Vernunft, die Systemintelligenz, ist ein vielschichtiges Gewebe. Nicht alle seiner Fäden lassen sich identifizieren und in ihrem Verlauf verfolgen. Die Stakeholder von Konflikten aber leisten einen deutlichen Beitrag; diesen nutzen wir für die Gestaltung der Organisation.

Im *Systemdesign für Konfliktmanagement* wird das aufgenommen. Systemdesign bedeutet die dauerhafte Aktivierung der Kräfte in der Organisation, welche das System gegen Krisen stabilisieren, und ihm zugleich Flexibilität für wichtige Neuerungen geben. Auch in der Behandlung des einzelnen Konflikts wird beides deutlich.