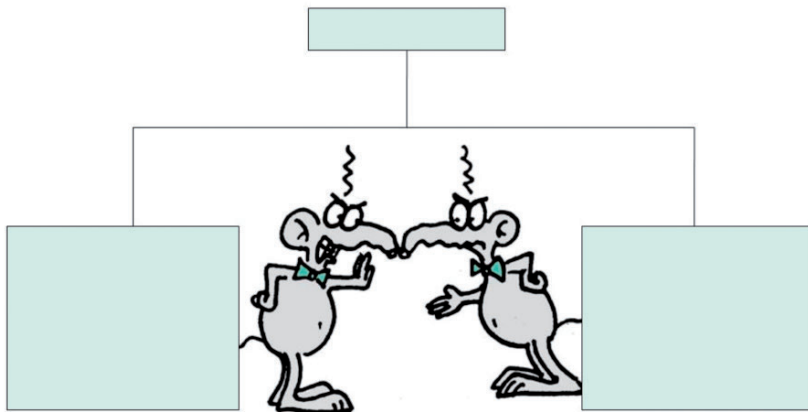


Organisationskonflikte – Konflikte, die man nicht verursacht hat, die man aber ausbaden muss

Was sind Organisationskonflikte? Dazu finden wir bei **Gerhard Schwarz. Konfliktmanagement. Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Wiesbaden 1995². S. 155 ff.** reichlich Auskunft.



Ein Musterbeispiel ist der permanente Konflikt, der zwischen Vertrieb und Schadensregulierung innerhalb von Versicherungen herrscht. Der Vertrieb beschwert sich bei der Schadensregulierung, dass sie die Schadensfälle zu rigide reguliere und damit die Kunden vertreibe. Umgekehrt hält die Schadensregulierung dem Vertrieb vor, dass dieser den Kunden das Blaue vom Himmel verspreche, was dann

im Schadensfall dazu führe, dass entweder die Versicherung draufzahle, oder der Kunde enttäuscht werden müsse.

Die Frage, die sich hier aufdrängt, nämlich: Wer hat Recht? ist prompt die falsche. Würde man einer der Parteien Recht geben, und in der Folge

die eine Organisationseinheit der anderen unterstellen, so würde man zwar den Konflikt eliminieren, die Versicherung würde aber bei Weitem weniger Geschäfte machen als vorher. Man hat also mit Bedacht beide Abteilungen auf einer Organisationsebene angeordnet und es bewusst vermieden, eine Weisungsbefugnis der einen gegenüber der anderen zu installieren. Die darüber fällig gewordenen Konflikte nimmt man bewusst in

Kauf, ja man will sie nachgerade zu. Der Konflikt soll sein produktives Potenzial entfalten.

In dieser Logik drückt sich aus, dass Konflikte nicht nur als Reibungsverluste gesehen werden, als Vorgänge, in deren Verlauf Menschen Leid erfahren, sie werden auch als Prozesse gedacht, die produktive Kräfte freisetzen. Und in der Tat, es gäbe viele Dinge, an denen wir uns heutzutage nicht erfreuen könnten, hätte nicht vorher ein Konflikt¹⁾ stattgefunden.

Es ist natürlich auch richtig, dass Konflikte eine höchst unerfreuliche Angelegenheit sind. Sie sind so sehr mit Leid verbunden,

(weiter auf Seite 2)

1) So wurde 1806 in Lyon auf Befehl des Zunftmeisters der Weber eine öffentliche Hinrichtung durchgeführt. Der Jacquard-Webstuhl wird zerschlagen und vom Henker öffentlich verbrannt.

dass entweder ihre Austragung vermieden wird oder dass man ihre Austragung an einen Vorgesetzten delegiert. Beides ist höchst unergiebig, denn, wie man weiß, wird man Konflikte nicht los, wenn man sie nicht austrägt. Vorgesetzte sind andererseits „höchst erbaut“, wenn man ihnen im Konfliktfall die undankbare Rolle eines Richters²⁾ anträgt. In Konflikten und ganz besonders in Organisationskonflikten ist ein professionelles Austragen unerlässlich, will man zusätzlichen Stress vermeiden. Aber wie kommt es überhaupt zu diesen Organisationskonflikten, wo doch zu Beginn nur ein sachlicher Gegensatz existierte?

Hier ist es dienlich, den Unterschied zwischen Kontroverse und Konflikt zu kennen. In einer Kontroverse treffen zwei gegensätzliche Ansichten, Interessen usw. aufeinander. Zu diesem Zeitpunkt könnte man „sine ira et studio“ (ohne Zorn und Eifer) nach

einer Lösung suchen. Die Kommunikation hätte dann den Charakter einer „qualifizierten Diskussion“, wie sie bei Peter Senge und Art Kleinert in ihrem Buch „Die fünfte Disziplin“ beschrieben ist. Stattdessen kommt es aber zum Streit und zu Debatten, bei denen es gar nicht mehr darum geht, den Kontrahenten zu überzeugen, sondern ihn zu stechen und zu schlagen. Emotionen haben die Bühne betreten und bestimmen das Handeln. Man kann also feststellen, dass aus Kontroversen Konflikte werden, wenn die Kontroverse emotionalisiert wird. Die Standpunkte werden bewertet, die beteiligten Personen werten sich wechselseitig ab. In einem solchen Beziehungskonflikt wird die Identität des anderen nicht mehr anerkannt, er soll sich ändern, ja entfernen, klein beigegeben oder überhaupt verschwinden. Wie Friedrich Glasl in seiner Eskalationstreppe gezeigt hat, schließt dies die Vernichtung des anderen durchaus mit ein.

Was kann man tun, damit es nicht soweit kommt?

Der entscheidende Schritt auf dem Weg in den Abgrund ist folglich die Emotionali-

sierung. Ratschläge wie „Bleiben Sie sachlich.“ gehören zu den billigen, denn dieser Appell stößt auf eine bereits emotionalisierte Situation. Nichtsdestoweniger ist es notwendig, dafür zu sorgen, dass die auftretenden Gefühle nicht das Gesetz des Handelns bestimmen. Im Zustand des Fühlens haben nämlich nicht wir die Gefühle, sondern die Gefühle haben uns – am Wickel.

Besucher meiner Konfliktseminare kennen meine Empfehlung, wie man einerseits Gefühle nicht unterdrückt, andererseits aber auch vermeidet, dass sie das Ruder übernehmen. Die Identifikation und Benennung der Gefühle liefert quasi den

(weiter auf Seite 3)

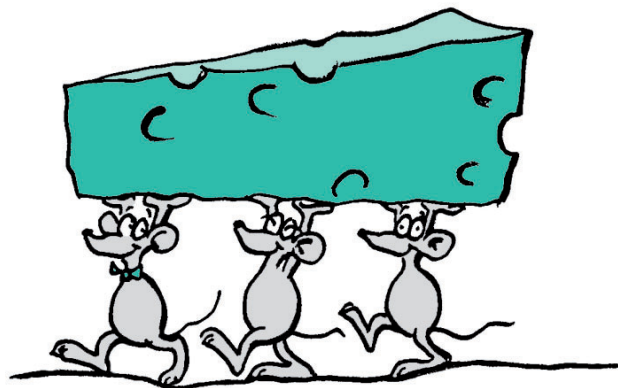
2) Solange die Führungskraft ihren Richterspruch nicht gefällt hat, genießt sie die Aufmerksamkeit aller. Ist der Richterspruch jedoch gefällt, so heißt es entweder: „Na war doch klar!“ oder „Das ist ungerecht!“ Eine Winner-/Loser-Situation ist geschaffen und das bedeutet, dass der Konflikt weiterschwelt.



Rumpelstilzcheneffekt. Erkannte und benannte Gefühle verlieren ihre Macht über uns. Zudem können die so identifizierten Gefühle sogleich zur Entwicklung einer Ich-Botschaft verwendet werden.

Mit der Erkenntnis um den Sachverhalt eines Organisationskonfliktes ist noch ein weiteres Element gewonnen, das uns bei heraufziehenden Konflikten zu mehr Gelassenheit verhilft: Das Wissen, dass der heranziehende Konflikt nicht in der Person des Konfliktpartners begründet ist, reduziert das Risiko aufkeimender Gefühle doch erheblich. Es liegt also nicht im anderen, sondern in der Art, wie unsere Organisation gestaltet ist, dass die Akteure an den Schnittstellen eine Kontroverse auszutragen haben. Dieses Wissen wirkt Bedrohungsgefühlen entgegen, die ja sonst Konflikten ihre emotionale Schärfe verleihen.

Nun darf diese Erkenntnis freilich nicht dahingehend missverstanden werden, dass uns diese Kontroversen nichts angehen. Schließlich soll in der Kontroverse eine Lösung gefunden werden, die dem Unternehmen einen erheblichen Nutzen bringt. Unsere Loyalität gegenüber unse-



rer Organisation macht es erforderlich, auf diese Lösung und damit auch auf das Austragen der Kontroverse volles Engagement zu verwenden. Eine solche Diskussion findet dann zwar ohne „ira“, wohl aber mit „studio“ statt.

Das in diesem Herbsttrundschreiben erwähnte Seminar kennen einige unserer Leser unter dem Titel „**Miteinander reden im Konfliktfall**“. Fall Sie es noch nicht kennen – sprechen Sie mit Ihrem Chef, Personalleiter oder Personalentwickler, ob er es nicht einmal für Ihr Haus oder Ihr Team bei mir buchen will. Wer diese Investition noch scheut, kann auch meinen Vortrag „Nur keinen Streit? – Konflikte richtig austragen, statt vertagen“ ordern. Und schließlich: Ich stehe Ihnen auch als Klärungshelfer für ganz konkrete Konflikte zur Verfügung.



**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45
91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15
Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:
MSRohrbach@t-online.de

Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen. Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter info@management-service-rohrbach.de !

*Ihr
**MS Management-Service
Dr. Rohrbach***

*Gerd und
Susanne
Rohrbach*



Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf Weiterleiten klicken.

www.management-service-rohrbach.de