

Rainer König

Konfliktmanagement als Organisationsaufgabe

1. Weshalb ist Konfliktmanagement (auch) eine Organisationsaufgabe?

Über wenige Dinge wird heute so viel gesprochen und geschrieben wie über Konflikte: Stars & Sternchen haben welche, Politiker machen sie und – so die öffentliche Meinung – Wirtschaftsführer managen sie.

Konflikte zu managen gilt deshalb als eine der wichtigsten Führungsaufgaben.

Wirtschaftliche und soziale Konflikte rechtzeitig zu erkennen und sie erfolgreich zu regeln scheint zur Zeit sogar DIE Führungsaufgabe zu sein. Natürlich nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in anderen sozialen Bereichen – blicken wir nur auf die Konflikte, die zur Zeit die IG-Metall-Führung austrägt.

Dabei ist zumeist nur von einer je individuellen Managementkompetenz die Rede: dem Manager als Macher machen demnach auch Konflikte nichts aus.

Etwas in Vergessenheit gerät dabei die schlichte sozialwissenschaftliche Erkenntnis, dass individuelle Konflikte immer auch geprägt und bestimmt werden von einer allgemeinen sozialen Konfliktlage und -stimmung. Denn Existenzängste um den eigenen Arbeitsplatz, miese Karrieraussichten in der Firma und Ungerechtigkeiten in einer von Konkurrenzkämpfen geprägten Umwelt sind der Nährboden, auf dem konkrete zwischenmenschliche Konflikte entstehen und wachsen.

Will man Konfliktmanagement ernsthaft angehen, dann ist auch dieser Nährboden zu bearbeiten und Konfliktmanagement über das je subjektive Vermögen hinaus auch als Organisationsaufgabe zu betrachten. Die Entwicklung je individueller Konfliktmanagementfähigkeiten muss deshalb ergänzt werden durch solche auf der Organisationsebene.

2. Wie kann Konfliktmanagement als Organisationsaufgabe durchgeführt werden?

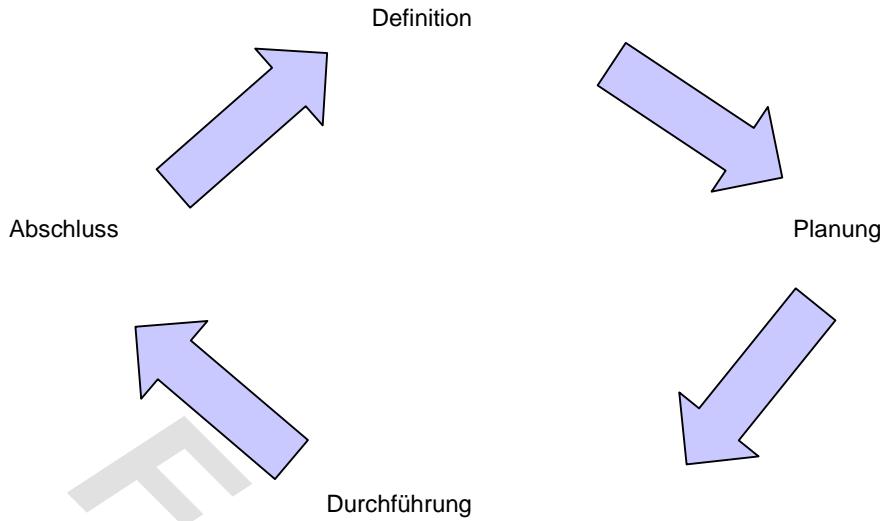
Organisationen sind zweckhafte Kommunikationssysteme, die kooperatives Handeln so strukturieren, dass es auf Dauer und regelmäßig bestimmte soziale Leistungen (Zwecke) erbringt – egal ob es bei diesen Leistungen um Waren, die öffentliche Ordnung oder die Interessenvertretung für ihre Mitglieder geht.

Diese Dauerhaftigkeit ihrer kooperativ erbrachten Leistungen garantieren Organisationen dadurch, dass sie sich Kommunikations-Strukturen, -Foren und – Medien schaffen. „Strukturen“ sind in Kommunikationssystemen interne Erwartungs-Verbindlichkeiten, die z.B. in Gestalt von Hierarchien, Regeln, Normen, Belohnungen, Sanktionen etc. Verhaltenssicherheit erzeugen.

Von hier aus kann man Konfliktmanagement als Organisationsaufgabe in Organisationen nur dann und dadurch realisieren, dass und wenn in ihnen auch für diese Leistung Strukturen aufgebaut werden. Nur so ist die für Organisationen typische Kontinuität und Zuverlässigkeit der Konfliktmanagements garantiert.

Das wiederum ist - wie jede anderen Strukturentwicklung in Organisationen auch - nur in Form eines Projektes möglich.

Dieses Organisationsentwicklungs-Projekt (OEP) wiederum muss – um nicht selbst schon Konflikte im Sinne von Ängsten, Vorurteilen und Missverständnissen auszulösen – im höchsten Maße partizipativ durchgeführt und aufgebaut werden. Projekte zerfallen bekanntlich in die Phasen Definition, Planung, Durchführung und Abschluss.



- In der Definitionsphase des OEP wird – in enger Rückkopplung mit der Organisationsleitung - der Projektablaufplan grob entwickelt, in der Planung en detail durch die Mitglieder der Projektgruppe skizziert und umgesetzt,
- in der Durchführungsphase setzt man die geplanten Maßnahmen um und
- in der Abschlussphase wird ein gründliches Controllingreview durchgeführt.

Unsere Erfahrung zeigt, dass die eigentliche Arbeit der Projektgruppe zum Aufbau eines Konfliktmanagements mit der Planungsarbeit (= Phase 2 des Projektzyklus) beginnt und hierbei vier Teilaufgaben oder Teilprojekte zu behandeln hat:

1. die konzeptionelle Grundlegung und Beschreibung dessen, was im Hause unter einem konstruktiven Konfliktmanagement zu verstehen ist,
2. die Planung von Maßnahmen (Seminaren, Workshops etc.), um diese Ideen umzusetzen,
3. die Planung und Durchführung einer hausinternen Öffentlichkeitsarbeit/Information/Werbung für die neue Kultur,
4. die Planung dessen, was und wie man den ganzen Prozess controllen will.

Es zeigt sich, dass bei Großorganisationen die partizipativen OE-Projektgruppen in der Regel so um die 20 Personen stark sind. Sinnvoll arbeiten können in Teilprojekten aber immer nur höchstens 5-7 Personen.

So besteht eines der Haupt-Probleme solch einer Projektarbeit in folgendem Dilemma:

- einerseits können die 4 Aufgaben sinnvoll nur in der eben skizzierten Reihenfolge durch Teile der Gesamtgruppe abgearbeitet werden;
- andererseits müssen alle Projektmitglieder auch in *der Zeit* sinnvoll beschäftigt sein, in der sie in ihrem Teilprojekt noch gar nichts Sinnvolles machen können.

Eine praktikable Verlaufsform des Dilemmas (von Lösung will ich gar nicht sprechen) besteht darin, dass man sich in regelmäßigen Abständen (mindesten monatlich) im Gesamtplenum trifft. Hier werden dann die jeweiligen Stände der Teilprojekte vorgestellt und kritisch ergänzt. Derart sind dann auch diejenigen Teilnehmer am Vorankommen des Projektes beteiligt, die in ihren Teilprojekten noch keine aktive Aufgabe zu erledigen haben.

Die Durchführungs- oder Umsetzungsphase (= Phase 3 des Projektzyklus) beginnt mit der Umsetzung der in den 4 Teilprojekten entwickelten Konzepte oder Plänen. Anders als in der Planungsphase können und müssen jetzt verschiedene Aktivitäten parallel durchgeführt werden: Öffentlichkeitsarbeit, Seminare und Controlling laufen also gleichzeitig, sind unmittelbar aufeinander angewiesen und verweisen aufeinander.

Die Controllingphase im Sinne eines offiziellen Review der zuvor gesammelten Daten beginnt nach einem zuvor festgelegten Zeitpunkt (in der Regel nach Ablauf zumindest eines Jahres).

3. Was soll/kann in den einzelnen Teilprojekten erarbeitet werden?

Die konzeptionelle Grundlegung dessen, was Dreh- und Angelpunkt des neuen Konfliktmanagement ausmacht, sollte in Form eines Leitfadens vorgelegt werden. Dieser Leitfaden muss die Hauptziele und –Mittel des neuen Konfliktmanagements so verständlich und gerafft zusammenfassen, dass jeder Mitarbeiter ihn auch als Nachschlagewerk und Hilfe benutzen kann. Prägnanz und Verständlichkeit der Sprache und Pfiffigkeit und Überschaubarkeit im Layout sind seine Markenzeichen. Was die Hauptziele und Mittel anbelangt erscheinen die folgenden Aspekte unabdingbar:

Konflikte sind ihrem Kern nach je subjektive Gefühle der Bedrohung, die durch bewusst oder unbewusst kommunizierte Zeichen ausgelöst werden und derart eine eingebildete Täter-Opfer-Beziehung konstituieren,

- Überall dort, wo Menschen zusammen leben und arbeiten, kommt es zu Konflikten. Sie gehören zu unserer Spezie wie die Sprache. Von hier aus müssen als konstruktive Ressource der Zusammenarbeit gesehen werden. Es kann nicht darum gehen, Konflikte zu verhindern. Es kann nur darum gehen, ihre destruktive Eskalation zu vermeiden.
- Konflikte müssen möglichst früh erkannt und bearbeitet werden.
- -Konflikte zu bearbeiten ist Aufgabe aller Beschäftigten und nicht nur der Vorgesetzten.
- Konflikte konstruktiv zu bearbeiten heißt, nicht die Schuldfrage zu stellen, sondern zunächst und zuallererst das konstruktive Gespräch mit dem Konfliktpartner zu suchen.
- -dieses konstruktive Gespräch ist durch eine sachliche Darlegung der Konfliktgefühle und eine kooperative Suche nach Lösungen geprägt.
- Erst wenn solch ein Gespräch scheitert wird der Konflikt eine Aufgabe von Vorgesetzten oder offiziellen Konfliktmoderatoren.

Was die Planung der Seminare und Fortbildungen anbelangt, sollten sie grundsätzlich für alle Beschäftigten angeboten werden. Es erscheint aber aus pragmatischen Gründen sinnvoll, mit Führungsschulungen zu beginnen und die Mitarbeiterschulungen in einem zweiten Schritt (z.B. auch durch interne Seminarleiter) durchzuführen. Inhaltlich sind Themen wie „Kritikgespräch“ und professionelles Konfliktmanagement sinnvoll.

Das Controlling kann auch in Form einer Diplom- oder Doktorarbeit an Externe Institute/Studenten etc. vergeben werden.

Die Öffentlichkeitsgruppe sollte sich

- um den Druck und die Verbreitung der Broschüre sowie
- um die Durchführung interner Info-veranstaltungen kümmern. Bewährt haben sich Info-Meetings in kleinen Gruppen (10-20 Personen): angeregt durch ein einleitendes Konflikt-Video, das den (idealtypischen) Verlauf des konstruktiven

Konfliktgesprächs zeigt, kann und sollte hier über den Leitfaden, die Schulungen und das Controlling informiert werden. Eine wichtige Leitfrage könnte dabei sein, wie und was man an weiterer Unterstützung braucht, um das Gespräch so ideal wie im Film führen zu können.

4. Wie sollte die Rolle des Beraters aussehen?

Der externe Berater muss – wie bei allen anderen OE-Prozessen auch - die Rolle eines prozessbegleitenden *Mediators* spielen. Er darf sich also inhaltlich nie völlig aus dem Prozess herausklinken, sondern muss immer wieder inhaltliche und formale Korrekturen einbringen und einfordern. Er ist der Steuermann, der durch seine Erfahrung die grobe Richtung eingibt und kontrolliert.

Er darf sich aber auch nie als väterlicher Mentor oder brutaler Diktator aufspielen, der der Gruppe den Weg vorschreibt. Die Feinstruktur muss diese selbst bestimmen, denn sie kennt die eigene Organisation viel besser als der beste externe Berater.