

Erika Bergner

## **„Dann machen wir eine Farbübung!“ – Ein kalter Konflikt ist (k)ein Konflikt**

Über Möglichkeiten im Umgang mit kalten Konflikten in sozialen Organisationen

Beklemmende Ruhe und Schweigen lagen in der Luft, als ich danach fragte, wofür ich gerufen wurde. Das Leitungsteam des Altenheims wollte die Zusammenarbeit und die Gesprächskultur verbessern. Die einen spürten Spannungen, die anderen verneinten diese. Es wurde in dieser ersten Begegnung wenig gesprochen. Die Stimmung ließ die Personen fröstelnd in sich zusammensinken. Auch ich fröstelte in dem Durchzug, der durch die geöffneten Fenster entstanden war. Schließlich meinte die Leiterin: „Wir wollen es doch gut haben im Team! Dafür müssen wir unsere Gesprächskultur wieder verbessern und einfach offen sein miteinander.“ Hinter der Aussage verbirgt sich eine Kultur, die eine unterkühlte Konfliktaustragung begünstigt. Oft werden Konflikte in solchen Kulturen nicht als solche erkannt, benannt und behandelt; gerade weil sie es im Team gut haben wollen. Dadurch wird diese Kultur noch verstärkt. Niemand wagt vor diesem Hintergrund eine negative Aussage oder ein kritisches Feedback zu äußern. In jeder Organisation gibt es neben den Leitsätzen und formalen Regeln viele ungeschriebene Verhaltensregeln, die entweder eine heiße oder eine kalte Austragung von Konflikten begünstigen. Eine solche ungeschriebene Regel war hier: „Die Gesprächsregeln sind einzuhalten!“ Die starr verordneten Kommunikationsregeln führten zu Verstrickungen, sodass sich aus Angst etwas falsch zu machen, niemand mehr wagte zu reden. Die Kultur ist stärker als die einzelnen Personen.

### **Wie ein „unterkühlter“ Konflikt in Bewegung kommt**

Vor Jahren waren Kommunikationsregeln entstanden, die eine Konfliktsituation begünstigten, die als solche jedoch nicht benannt wurde. Im Leitungsteam bestanden unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie die richtige Kommunikation sein sollte. Durch das Unvermögen, die Regeln punktgenau einzuhalten, entstanden Missverständnisse und Verletzungen. Die erstarrten Regeln bzw. die Verhaltensweisen der Personen machten das Leitungsteam im Altenheim ziemlich sprachlos. Immer wieder riss der Faden des Dialogs ab. Enttäuschungen über die nicht eingehaltenen Regeln waren groß. Die Menschen redeten nicht mehr darüber und verdrängten die Konfliktsituation. Einige nahmen die Spannungen sehr fein wahr und litten unter der repressiven Streitkultur. Diese Muster setzten sich über die ersten Mediationsitzungen hinweg fort. Immer, wenn ich dachte, dass die Situation nun in Bewegung komme, stoppte ein Hinweis auf die Regeln wieder diesen Fluss.

Deshalb versuchte ich zuerst, mit allen an ihrem Bild der Kultur zu arbeiten. Sobald aber die Gespräche näher an ihrem Erleben waren, verstummten sie. Dies veranlasste mich, in Einzelgesprächen zu arbeiten, um die Menschen mit ihren erlittenen Verletzungen zu schützen, ihren Selbstwert zu stärken und einen ersten Perspektivenwechsel zu ermöglichen (siehe Bergner/Glasl 2012). Selbst danach stockten die Gespräche immer wieder.

Mit weiteren Methoden wie „Konsens über die unerwünschte Zukunft“ oder Farbübungen gelang es, die Situation in Bewegung zu bringen.

Die Methode „Konsens über die unerwünschte Zukunft“ (Glasl 2008, S. 55 ff., demonstriert in Ballreich/Glasl 2010 DVD 2, Szene 7), ermöglicht den Konfliktparteien, sich ganz konkret vorzustellen, wohin die Situation abdriften könnte, wenn niemand etwas dagegen unternimmt. Danach überlegen sie sich, was sie tun wollen, damit das Unerwünschte nicht eintritt.

Über interaktive Farbübungen (vgl. Glasl 2005) brachte das Team die Situation teilweise sehr deutlich zum Ausdruck. Die Mitglieder des Leitungskreises stellten die momentane Situation im Konflikt, die Dynamik und den Umgang nonverbal, nonfigurativ ohne Symbole und Piktogramme nur mit Farben, Linien und Formen dar (Abb.1). Wichtig ist es, dass jede Person über die ganze Dauer der Übung mit ein und derselben Farbe malt. Über diese intuitiv-kreative Methode sahen die Personen zum ersten Mal ihre Situation plastisch vor sich. Danach wurde über ihre Beziehungslosigkeit und ihre Konfliktodynamik, die im Bild der Farbübung sichtbar war, gesprochen. In Abbildung 1 überschneiden sich wenige Linien und es sind große Abstände zwischen den Farben auszumachen. Mit der Zeit konnte das Klima der Lähmung, Wortlosigkeit, Depression und Abwertung überwunden werden und die Bearbeitung der Konfliktsituation wurde möglich.



Abb. 1: Farbübungsbeispiel – kalter Konflikt

Mit den situationsdarstellenden Bildern kann noch weiter gearbeitet werden, indem die Bilder in das Lösungsbild transformiert werden (siehe Glasl 2005).



*Abb. 2: Farbübungsbeispiel*

Im Leitungskreis entstand später – nach vielen Interventionen, wie sie in unterkühlten Situationen oft notwendig sein können – ein kräftiges Bild (Abb. 2). Über die Wiederaufnahme der Farbübung wurden Energien für die weitere Arbeit freigesetzt. Endlich war die Situation so in Bewegung, dass gute Lösungen und zuerst ungewohnte Verhaltensweisen entwickelt werden konnten. Altes konnte über Bord geworfen werden.

### **Arbeit an der Organisationskultur**

Die Kultur der Organisation prägt weitgehend das Verhalten ihrer Mitarbeitenden. Vor allem gilt das für implizite Normen, Gebote und Verbote, die den Umgang mit Konflikten betreffen. Solange solche Normen unbewusst und unausgesprochen bleiben, steuern sie das Verhalten auf unkontrollierbare Weise. Deshalb ist es nützlich, sie zu benennen und zur Diskussion zu stellen. Im kalten Konflikt kann das beispielsweise über künstlerisch-kreative Methoden oder Kleingruppenarbeit geschehen. Es hat sich bewährt, die impliziten Normen oder „geheimen Spielregeln“ als Mottos zu formulieren. Diese Mottos als Ausdruck der Organisationskultur sehen in der heißen Konfliktaustragung anders aus, als in einer unterkühlten Art (Abb. 3 und 4):

- Lass Dir nichts gefallen! Gib kräftig Contra!
- Angriff ist die beste Verteidigung.
- Auf einen groben Klotz gehört ein grober Keil!
- Mach aus deinem Herzen keine Mördergrube!
- Wo gestritten wird ist Leben.
- Offene Konflikte stärken das Selbstbewusstsein.
- Wenn du Fehler gemacht hast, schiebe sie lautstark anderen in die Schuhe
- Streit macht unser Team stark und lebendig.

*Abb. 3: Beispiele für Heimliche Spielregeln in heißen Konflikten*

- Nur keinen Streit – sonst können wir einander nicht mehr in die Augen schauen!
- Wer hier grob wird, setzt sich von vornherein ins Unrecht.
- Eine raue Sprache ist rüpelhaft und passt nicht in eine kultivierte Gemeinschaft.
- Streit ist doch immer nur zerstörerisch.
- Nichts wird so heiß gegessen wie es gekocht wird – warte ab!
- Wenn du Fehler gemacht hast, vertusche sie und lass dich nicht ertappen
- Schweigen ist besser als Streiten!

*Abb. 4: Beispiele für Heimliche Spielregeln in kalten Konflikten*

Die Betriebskultur prägt die Art und Weise, wie mit Spannungen umgegangen werden soll. Als Mediatorin habe ich ein Repertoire an Instrumenten und Methoden und es gibt keine Patentrezepte für die Bearbeitung von Konflikten. Das Vorgehen in „unterkühlten“ Konflikten unterscheidet sich am Anfang deutlich vom Vorgehen in „überhitzen“ Konflikten. Ich brauche deshalb die Fähigkeit Konflikte im Kontext der Organisationskultur auf ihre „Temperatur“ einschätzen zu können, d.h. bei heißen Auseinandersetzungen eher abzukühlen und bei unterkühlten Situationen diese anzuwärmen. Die kurz dargestellten Interventionen sind mir in meiner Arbeit immer wieder sehr hilfreich. Natürlich können die Farbübungen nicht per se in allen Organisationskulturen eingesetzt werden. Dieser Einsatz muss sorgfältig abgeklärt werden. Erst wenn die Parteien einverstanden sind, kommen die Malkreiden zum Einsatz.

## Literatur

Ballreich R., Glasl F. (2010): Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen. 5 DVDs und Übungsbuch zum Lehrfilm. Stuttgart.

Bergner E., Glasl F. (2012): Verdeckte und verleugnete Konflikte – Mediation am Beispiel eines unterkühlten Konflikts im Altenheim in: Harald Pühl (Hrsg.) Mut zur Lösung Konflikte in Klinik, Praxis und Altenpflege. Ein Leitfaden zur Anwendung von Mediation. Berlin.

Glasl F., Weeks D. (2008): Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement. Ein Praxisbuch mit Fallbeispielen auf DVD. Stuttgart.

Glasl, F. (2005): Erzählen im Kontext imaginativer, inspirativer und intuitiver Methoden der Konfliktbehandlung. In: Steinweg, R., Koch, G. (Hrsg.): Erzählen, was ich nicht weiß. Berlin.

Ein Schwerpunkt von Erika Bergner ([erika.bergner@trigon.at](mailto:erika.bergner@trigon.at), [www.erika.bergner.trigon.at](http://www.erika.bergner.trigon.at)) ist die Begleitung und Beratung von Person und Organisation im passenden Format (OE – Konfliktmanagement – Coaching – Training) zu Gesundheit fördernden und sinnvollen Lösungen, die u.a. die Ressourcen- und Potenzialentfaltung unterstützen.