

Oliver Martin

Erschienen im Buch: „Werte in die Praxis ziehen“, ISE Studien und Berichte, 2005, Bern

Konfliktfähigkeit und -festigkeit in wertorientierten Organisationen

Als freiberuflich tätiger Organisationsentwickler und Konfliktberater unterstütze ich Unternehmen, Institutionen und Non-Profit-Organisationen in Veränderungsprozessen und Konfliktsituationen. Diese Tätigkeit bringt mich immer wieder in Berührung mit den Schattenseiten einer Organisation, wobei ich mich dabei vor allem auf die Organisationskultur und den Umgang mit Konflikten spezialisiert habe. Ich arbeite sehr oft mit Organisationen und damit mit Menschen, die stark wertorientiert sind. (Unter Wertorientierung verstehe ich im Folgenden die Ausrichtung von Menschen oder Organisationen an ethischen und/oder moralischen Werten und Normen.) Sei dies im kirchlichen, politischen oder im Sozialbereich, sei dies in NGOs, im Kultur- oder im Gesundheitsbereich. Und gerade in solchen Organisationen erlebe ich – völlig unabhängig von der Problemstellung – immer wieder eine Konstante:

Wertorientierte Organisationen sind tendenziell nur vermindert oder gar nicht fähig, Konflikte organisationsintern konstruktiv auszutragen.

Diese Arbeitsthese stützt sich in erster Linie auf meine Erfahrungen aus der Praxis sowie auf Erfahrungen von vielen Kolleginnen und Kollegen, mit denen ich mich regelmässig austausche.

1. Definitionen

Bevor ich meine These im einzelnen begründe, führe ich einige Definitionen ein, die für mein Verständnis von Konflikten unabdingbar sind. Wenn ich hier von Konflikten spreche, dann geht es mir um „soziale Konflikte“, wie sie bei Friedrich Glasl definiert sind:

1.1 Definition sozialer Konflikt

„Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion,

- zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),
- wobei wenigstens ein Akteur
- Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen
- mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“

(F. Glasl, Konfliktmanagement, Bern/Stuttgart, 2002)

Ich spreche hier also keineswegs von blossen Differenzen oder unterschiedlichen Standpunkten. Denn diese sind nicht notwendigerweise Konflikte im von mir gemeinten Sinn, vielmehr sind sie für das Fortkommen von Organisationen notwendig, ohne Differenzen, ohne unterschiedliche Meinungen ist Entwicklung nicht möglich. Es geht mir also um Spannungssituationen mit einem Eindruck bestehender Gegnerschaft, wobei dieser Eindruck regelrecht das Verhalten der Konfliktparteien determiniert. Solche Konflikte kommen in sozialen Gefügen, sei dies nun in der Familie, einem Verein oder auch im Arbeitsleben häufig vor und könnten grundsätzlich auch in produktive Auseinandersetzungen umgewandelt werden, wären die Beteiligten Personen oder Organisationen dazu in der Lage. Doch dazu später mehr.

1.2 Konfliktklima

Nun gibt es nicht nur Konflikte, in denen offen, hitzig und laut gestritten wird. Mindestens ebenso häufig sind Konflikte, in denen gar nicht offen gestritten, sondern vielmehr verdeckt und kühl berechnend agiert wird. Solche Konflikte werden kalte Konflikte (F. Glasl, Konfliktmanagement, Bern/Stuttgart, 2002) genannt. Kalt im Gegensatz zu den erstgenannten „heissen Konflikten“. Um dies zu veranschaulichen stelle ich Ihnen hier die wichtigsten Merkmale heisser und kalter Konflikte gegenüber:

Heisse Konflikte	Kalte Konflikte
Parteien suchen den Streit, die direkte Konfrontation	Parteien vermeiden die direkte Konfrontation
Parteien wollen überzeugen und gewinnen, sie sind von inneren Überzeugungen beflügelt	Parteien haben den Glauben an Lösungen verloren: bremsen, behindern, Frustration und Zynismus
Expansion: Parteien suchen und finden Anhänger	Soziale Isolation und Erosion der Parteien
Parteien agieren spontan, aktionsorientiert	Parteien agieren strategisch berechnend
Parteien wehren Kritik ab; unbegrenzter Glaube an die eigene Überlegenheit, Rechtfertigung	Parteien geben teils negative Beweggründe zu, lehnen aber jegliche Verantwortung für ihr Handeln ab
Parteien erhitzen sich: zahlreiche Ausbrüche, Eruptionen, Angriffe	Parteien werden von inneren Selbstzweifeln zerfressen, Selbstvertrauen und Selbstachtung gehen verloren
Regeln und Prozeduren werden als hemmend über Bord geworfen, die formfreie Konfliktaustragung wird gesucht	Formgebundene Konfliktaustragung wird gesucht: Regeln und Prozeduren werden zentral

Selbstverständlich gibt es Mischformen mit Merkmalen beider Konflikttypen. Grundsätzlich jedoch sind die Tendenzen dieser beiden Typen in der Praxis immer wieder deutlich feststellbar.

Durch die beschriebenen Eigenschaften werden kalte Konflikte öfters nicht bemerkt, nicht als Konflikte wahrgenommen und entsprechend behandelt. Dennoch können auch kalte Konflikte weiter eskalieren, sich vertiefen, verschlimmern, was kalte Konflikte besonders tückisch macht.

Was nun meine These betrifft, wertorientierte Organisationen seien latent konfliktunfähig, geht es mir dabei in erster Linie um den kalten Konflikttyp.

2. Zwei Faktoren, die kalte Konflikte begünstigen:

Selbstverständlich existieren kalte Konflikte auch in Organisationen der Privatwirtschaft oder in Verwaltungen, in denen die Orientierung an Ethik oder Moral nicht im Vordergrund steht. Ob Konflikte kalt oder heiss ausgetragen werden, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. So spielt die Organisations-Kultur eine grosse Rolle, worauf ich gleich ausführlich zu sprechen komme. Weitere wichtige Faktoren sind die Persönlichkeitsstruktur der Beteiligten sowie die Ausgestaltung der Hierarchie innerhalb der Organisation (so führt z. B. eine subjektiv erlebte grosse Machtdifferenz zwischen den Hierarchiestufen eher zu kalter Konfliktaustragung). Für die Betrachtung von wertorientierten Organisationen stelle ich nun aber organisations-kulturelle Faktoren in den Mittelpunkt.

2.1 Hoher ethischer Selbstanspruch – moralistische informelle Gesetze

Organisationen mit einem hohen ethischen Selbstanspruch beschäftigen in aller Regel Menschen, die einen ebenso hohen Selbstanspruch haben. Diese Menschen identifizieren sich in hohem Masse mit ihrer Arbeit. Sie haben eine Mission und arbeiten und leben oftmals gar mit Haut und Haar für die gute Sache, für die sie tätig sind. Dabei sind meistens sehr viel Herzblut, Engagement und Idealismus zu spüren, was natürlich für die entsprechende Organisation aus Gründen des Arbeitseifers, der Motivation, erfreulich ist und oftmals von diesen wertorientierten Organisationen auch gefordert und gefördert wird. Dieses starke Engagement, die Bereitschaft für den guten Zweck sehr viel zu leisten, sogar oftmals die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zu verwischen, zeichnet folglich auch die Kultur solcher Organisationen aus. Nicht selten führt dies zu Selbstaussbeutung und gesundheitlichen Problemen (Stichwort Burnout).

Daneben besteht aber eben eine zweite, für die jeweilige Organisation nicht kleinere Gefahr. Der hohe Selbstanspruch von Organisation und darin arbeitenden Menschen wirkt sich auch ganz konkret auf den Umgang mit Konflikten aus. Die starke Orientierung an Werten führt zur Bildung informeller Gesetze oder Glaubenssätzen wie bspw.: Wir sind christlich, wir zeigen Nächstenliebe! Wir sind sozial und nett zueinander! Wir hier drinnen sind hehre und gute Menschen! Wir kämpfen für das Gute, für die Gerechtigkeit! Wir sind solidarisch miteinander! Die allenfalls zu bekämpfenden Gegner befinden sich ausserhalb! Und so weiter. Solche unbewusst wirkenden Mottos führen oftmals zu Schuldgefühlen, weil die Menschen mit den Selbstansprüchen überfordert sind. Schuldgefühle wecken jedoch den Reflex, die Verantwortung für eine Situation anderen zuzuschieben, die eigene Verantwortung dafür zu leugnen. Wie Sie sich denken können, hat dies einen direkten und starken Einfluss darauf, wie Konflikte ausgetragen werden.

Glasl (2002) benennt zu diesem Konflikt-Faktor auf Horst-Eberhard Richter (1967, 1972) bezugnehmend die Konflikt-Typen „Sanatorium“ und „Festung“. „Sanatorium“: Ängste sind uneingestandenermaßen das Motiv für das gegenseitige Umgehen in der Organisation. Diesen Ängsten versucht man zu entkommen, indem alles vermieden oder von der Organisation abgewehrt wird, was die Angst tragen oder weiter verstärken könnte, also insbesondere eine offene Auseinandersetzung mit den Ängsten und dahinter stehenden Konflikten. „Festung“: Einzelne Rollen bestimmende Personen fühlen sich ständig irgendwelchen Angriffen der Aussenwelt ausgesetzt, was zu einem Rollengefüge führt, in dem man sich in einem ständigen Abwehrkampf vor den feindlichen Aussenkräften absichert. Indem die Aussenwelt als gefährlich, aggressiv oder unehrlich taxiert wird, kann man sich selbst der beruhigenden Illusion hingeben, intern spannungsfrei zu leben.

2.2 Starke Unterordnung des Individuums gegenüber dem Zweck der Organisation – Verleugnung persönlicher Ziele

Ein weiteres Merkmal wertorientierter Organisationen besteht darin, dass die dort tätigen Menschen sich dem höheren Zweck, der Mission der Organisation vordergründig stark unterordnen. Hintergründig müsste vielleicht eher gesagt werden: Die persönlichen Ambitionen, Positionen, Gefühle und Bedürfnisse können bequem hinter dieser Mission versteckt werden. So wird in Konflikten sehr schnell mit der Mission, den Werten an sich argumentiert, sehr schnell werden Vorwürfe gemacht, jene oder dieser verrate auf die eine oder andere Art die heilige Sache. Doch ist diese Argumentation meist nichts anderes als das Ausweichen auf eine abstrakte Ebene, auf der die Persönlichkeiten, die Gefühle, die Bedürfnisse der Betroffenen nicht thematisiert, nicht offen gelegt werden müssen. Dies führt dazu, dass zwar durchaus gestritten wird, manchmal sogar sehr heftig, jedoch werden dann in erster Linie Schattenkämpfe ausgefochten, was nicht heisst, dass keine persönlichen Verletzungen entstehen. Diese Menschen verstecken sich in Streitsituationen also hinter den höheren Werten und sind nicht in der Lage, ihre persönlichen Anliegen und Bedürfnisse zu vertreten, insofern sie sich diese Eigeninteressen selbst innerlich überhaupt eingestehen, sich deren bewusst sind. So entstehen oft langwierige, unproduktive und manchmal auch verletzendende Grundsatzdiskussionen, in denen moralinsauer über die Mission gestritten wird, die aber die darin involvierten Menschen nicht zum Thema machen. Auch hier treffe ich oft informelle Regeln oder vielmehr Glaubenssätze folgender Art an: Ich habe keinen egoistischen Ehrgeiz, keinen persönlichen Machtanspruch, ich kämpfe nur für die Sache! Ich bin nicht bedeutend, ich bin nur ein Werkzeug im Dienste höherer Werte!

Es sind eben diese beiden dargestellten Faktoren, die informellen Verhaltensregeln in der Organisationskultur und das Vermeiden der Thematisierung persönlicher Konfliktpunkte, die bewirken, dass in wertorientierten Organisationen fast immer ein kaltes Konfliktklima vorherrscht.

Folgende Feststellung sorgt häufig für besondere Irritation oder auch für Fehleinschätzungen: Die meisten wertorientierten Organisationen sind sehr wohl in der Lage, Konflikte nach aussen sehr heiss anzugehen, nämlich dann, wenn sie für ihre Werte, ihre Mission kämpfen können und müssen, denken Sie dabei z. B. an Gewerkschaften oder politische Parteien. Deswegen sind die Mitarbeitenden solcher Organisationen in ihrer Selbsteinschätzung meistens der Ansicht, sie wären sehr konfliktfreudig und würden Konflikte heiss austragen. Dabei

blenden sie fast immer komplett aus, dass es im Innern ihrer Organisation genau umgekehrt abläuft, was aber für ihre persönliche Befindlichkeit und für die Innovationsfähigkeit der Organisation viel stärkere Auswirkungen hat.

2.3 Folgen des kalten Konfliktklimas

Organisationen, in denen Konflikte in erster Linie kalt ausgetragen werden, haben in mehrfacher Hinsicht schwerwiegende Probleme:

- **Verlust der Innovationskraft:** Innovation braucht Auseinandersetzung. Nur dort, wo verschiedene Standpunkte und persönliche Bedürfnisse aufeinander prallen dürfen, entsteht die für die Innovation notwendige Reibungshitze. Es reicht nicht aus, ausschliesslich abstrakte Diskurse über die grossen Themen zu führen. Gerade im Detail, bei der täglichen Zusammenarbeit, beim Ausführen von Projekten, beim Sammeln von Lösungsideen ist Innovation gefragt.
- **Gefahr der Eskalation:** Kalte Konflikte werden in der Regel viel später erkannt, als heisse. Deswegen werden sie auch nicht angegangen, nicht behandelt. Dennoch können diese kalten Konflikte weiter eskalieren, schlimmer werden, bis sie sich derart blockierend auswirken, dass die Arbeitsfähigkeit einzelner Personen oder ganzer Teile der Organisation massiv eingeschränkt ist. Sind Konflikte aber so weit eskaliert, dauert deren Behandlung sehr lange und beansprucht sehr viel Energie und Ressourcen.
- **Entwicklungsstörungen:** Organisationen mit kalten Konflikten sind unfähig, sich organisch zu entwickeln. Die nicht thematisierten Konflikte führen zu Erstarrung, zum Festklammern an Regeln und Prozeduren und verunsichern die involvierten Menschen dermassen, dass Veränderungsprozesse massiv erschwert oder gar verunmöglicht werden.
- **Innerliche Emigration der Mitarbeitenden:** Mitarbeitende von Organisationen mit kaltem Konfliktklima verschliessen sich zunehmend gegen aussen. Sie geben die Hoffnung auf positive Veränderungen auf, werden zynisch und kümmern sich vor allem um ihre eigenen Belange. Dies verhindert Teamwork ebenso wie es Gartenzaun-Denken fördert.
- **Krankenstand und Burnout:** Kalte Konflikte machen Menschen mit der Zeit krank. Nebst anderen Faktoren, auf die ich hier nicht näher eingehen will, sind kalte Konflikte massgeblich an Burnouts beteiligt. Mit der Zeit kann die Organisation durch kollektives Burnout gelähmt sein.

3. Was heisst denn Konfliktfähigkeit?

Im Folgenden geht es mir darum, mögliche Lösungsansätze aufzuzeigen, wie die Konfliktfestigkeit von Organisationen und die Konfliktfähigkeit der Mitarbeitenden entwickelt werden kann. Bevor ich dies tun kann, muss ich allerdings zuerst umreissen, was ich unter Konfliktfähigkeit verstehe. Ich schliesse mich dabei der Definition von Friedrich Glasl (Selbsthilfe in Konflikten, Bern/Stuttgart, 2000, S. 10ff) an, der Konfliktfähigkeit des Individuums von Konfliktfestigkeit bei Organisationen unterscheidet.

3.1 Konfliktfähigkeit

Unter Konfliktfähigkeit beim einzelnen Menschen verstehe ich, die Wahrnehmung von Konfliktphänomenen in mir selbst und in meiner Umgebung zu schärfen, um so Konflikte möglichst früh zu erkennen, die Konfliktmechanismen zu kennen, Methoden anzuwenden zu können, die einem helfen, seine Anliegen und Positionen so vorzubringen, dass ein Konflikt nicht eskalieren muss, und die helfen, Konfliktsituationen zu klären. Darüber hinaus heisst dies: Ein konfliktfähiger Mensch ist in der Lage, seine Gefühle und Bedürfnisse wahrzunehmen, zu formulieren und dafür einzustehen, ohne dies mit verbaler Gewalt, im Sinne eines Vorwurfs tun zu müssen (siehe dazu: Marshall B. Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn, 2003).

3.2 Konfliktfestigkeit

Konfliktfeste Organisationen sind in der Lage, Differenzen, Spannungen und Reibungen konstruktiv zu bearbeiten. Sie fördern ein tendenziell warmes und offenes Konfliktklima, indem sie unterschiedliche Standpunkte als legitim zulassen, unterschwellige Spannungen ansprechen und in schwierigen Situationen nicht den Kopf in den Sand stecken, sondern den Stier bei den Hörnern packen. Konkret führen solche Organisationen bspw. Anlaufstellen für Konflikte, Konfliktlotsen, interne Schlichtungspersonen und Konfliktregulations-Prozeduren ein. Das heisst, diese Organisationen setzen sich sehr bewusst mit der Konflikt-Thematik auseinander und gehen sie offensiv an.

4. Wie können wertorientierte Organisationen konfliktfester werden?

4.1 Arbeit an der Organisationskultur und am Klima

Die meisten Organisationen – nicht nur wertorientierte – gehen meiner Erfahrung nach der Auseinandersetzung mit ihrer Organisationskultur aus dem Weg. Auseinandersetzung mit der Organisationskultur ist aber eine zentrale Komponente, um den eigenen gelebten Werten und Unwerten auf die Spur zu kommen. Aus den bereits geschilderten Gründen trifft dies auf wertorientierte Organisationen ganz besonders zu. Ich habe festgestellt, dass es zwar durchaus wertorientierte Organisationen gibt, die sich bewusst mit ihrer Werte-Orientierung befassen. Jedoch handelt es sich dabei meistens um ideelle, um ethische und also abstrakte Werte wie Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit, Solidarität, Chancengleichheit und dergleichen. Andere, eher „psychisch-seelische“ oder wirtschaftliche Normen, Kompetenzen und Fähigkeiten, werden jedoch kaum thematisiert (Konfliktfähigkeit, zwischenmenschliche Kommunikation, Führungsstile, Rollen und Zuständigkeiten, aber auch Leistung, Professionalität, Budgettreue, Pünktlichkeit u.s.w.). Genau hier befindet sich nach meiner Ansicht ein wichtiger Ansatzpunkt: Zur Thematisierung der ideellen Werte gehört eben auch die Thematisierung des praktischen Handelns in der Zusammenarbeit, im Alltag, wobei hinter dem alltäglichen Handeln durchaus auch Werte im Sinne von Menschenbildern stehen.

Darüber hinaus ist es zentral, sich auch mit möglichen Schattenseiten der Wertorientierung zu beschäftigen, wie ich sie vorher erwähnt habe. So kann es gelingen, zu hohe Selbstansprüche zu relativieren, informell-dysfunktionale Regeln und Rollenverträge zu redefinieren

und die Bedeutung des Individuums mit seinen Gefühlen und Bedürfnissen gegenüber der wertorientierten Organisation zu steigern. Dazu gehört auch das Thematisieren von Tabus. Denn gerade wertorientierte Organisationen mit ihrem geistig-kulturellen Anspruch neigen dazu, ihr Fundament zu tabuisieren, was dann zu Fundament-alismus führen kann.

4.2 Organisations- und Teamentwicklung

Dies kann im Rahmen eines Organisationsentwicklungs-Prozesses ebenso geschehen wie an Klausurtagungen oder in Teamentwicklungs-Workshops. Es gibt vielfältige Methoden, wie die Organisations- oder Teamkultur im allgemeinen und die Konfliktkultur im speziellen erleb- und besprechbar gemacht werden kann, z. B. über assoziative Methoden, künstlerisch-kreative Vorgehensweisen, Rollenspiele.

4.3 Praxisbeispiel

In der Praxis kann diese Auseinandersetzung stattfinden, indem bspw. ein Steckbrief der Organisation erstellt wird. Dabei stellt sich die jeweilige Arbeitsgruppe vor, ihre Organisation wäre ein Mensch aus Fleisch und Blut. Diese Person wird dann nach der Art eines Brainstormings beschrieben: Welches Geschlecht hätte sie? Welches Alter hätte sie? Wie sähe sie aus? (Stichworte geben, z. B. schlank, gross, klein, dick, Haare, Kleidung etc.) Wo würde sie wohnen? (Haus, Wohnung, Quartier beschreiben, Stadt – Land, Nachbarschaft etc.) Wie hätte sie ihre Wohnung eingerichtet? (Möbel, Bilder, Pflanzen, Stil, was liegt herum? etc.) Wie ernährt sich diese Person? (Fast-Food, Wein, Bier, französische Küche, vegetarisch etc.) Welchen Freundeskreis hat sie? (Familie, Partnerschaft, Single, viele FreundInnen, wenige etc.) Welche Hobbies hat sie? Es können auf den jeweiligen Fall passend diverse weitere Eigenschaften und Merkmale erfragt werden. Dieser Steckbrief bringt auf eine lustvolle und assoziative Weise sehr viele Qualitäten und Merkmale der Organisationskultur zum Ausdruck, die damit besprech- und veränderbar gemacht werden können. So können dann dysfunktionale und destruktive Spielregeln enttarnt und in einem gemeinsamen Prozess neu formuliert werden.

Auch hat sich bewährt, dass sich Teams, Abteilungen oder ganze Organisationen eine Art Leitbild für den Umgang miteinander und mit Konflikten erarbeiten und daraus regelmässig neue Arbeits- und Lernthemen generieren. Ebenso sind Praxis orientierte Seminare zum Thema Konfliktmanagement ein weiteres relevantes Mittel, um die Organisation über die Weiterbildung der einzelnen Mitarbeitenden konfliktfester zu machen, sie in Konfliktlösungsstrategien und –techniken zu schulen. Hierbei kommt den Führungskräften eine besondere Rolle zu, weil deren Verhalten auch bei der Konfliktbewältigung Vorbildcharakter hat und im wahrsten Sinne des Wortes Schule macht. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass ich mit Führungskräften gerade auch das Topmanagement einer Organisation meine, weil ich die Erfahrung mache, dass es oftmals dort um die Konfliktfähigkeit am schlechtesten bestellt ist.

5. Konklusion

Ich wende mich nochmals meiner anfänglichen These zu und ergänze sie um eine zweite:

- Wertorientierte Organisationen sind tendenziell nur vermindert oder gar nicht fähig, Konflikte organisationsintern konstruktiv auszutragen.
- Wirkliche und produktive Werteorientierung setzt die aktive Auseinandersetzung mit Konflikten und mit den Schattenseiten der Organisation voraus.

Das unbestreitbar grosse Potential von wertorientierten Organisationen kann besser genutzt werden, wenn sie sich auch den Schattenseiten ihrer Wertorientierung stellen, anstatt sie zu verdrängen, und sie darüber hinaus praktische Kompetenzen wie Konfliktfähigkeit fördern.

Empfohlene Literatur zur Vertiefung

- | | |
|------------------------------------|---|
| Ballreich, Rudi / Glasl, Friedrich | Team- und Organisationsentwicklung als Konfliktprävention, TRIGON Seminarskript, Graz, 2003 |
| Glasl, Friedrich | Konfliktmanagement, Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart, 2002 |
| Glasl, Friedrich | Selbsthilfe in Konflikten, Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart, 2003 |
| Rosenberg, Marshall B. | Gewaltfreie Kommunikation, Junfermann, Paderborn, 2003 |
| Rosenberg, Marshall B. | Das können wir klären!, Junfermann, Paderborn, 2004 |