

Konflikt und Organisation

Über die Unvermeidbarkeit und
Unverzichtbarkeit von Konflikten in
Organisationen

Wolfgang Reiber

Metrion Management Consulting GbR
Martinskirchstraße 74 · 60529 Frankfurt am Main
Telefon 069 / 9 39 96 77-0 · Telefax 069 / 9 39 96 77-9
www.metrionconsulting.de · E-mail info@metrionconsulting.de

Inhaltsverzeichnis

1. Persönliche und strukturelle Konflikte	3
2. Dilemmata und strukturelle Konflikte aufgrund der Doppelnatur von Organisationen	3
3. Komplexitätsbedingte Konflikte	5
4. Durch Veränderungsprozesse ausgelöste Konflikte	8
4.1. Die sachlich-konzeptionelle Ebene	9
4.2. Die mikropolitische Ebene	10
4.3. Die psycho-soziale Ebene	11
4.3.1. Beziehungen	12
4.3.2. Kultur	12
4.3.3. Berufliche Identität	13
4.3.4. Mentale Modelle	13
4.3.5. Tiefenpsychologisch ausgelöste Reaktionen	14
5. Resümee	15
6. Literaturhinweise	16

1. Persönliche und strukturelle Konflikte

Konflikte sind dort, wo Menschen zusammenarbeiten, ein Normalfall. Für Organisationen trifft diese Feststellung ganz besonders zu. Konfliktvielfalt und Konflikthäufigkeit in Organisationen scheinen jedoch seit einigen Jahren und Jahrzehnten zuzunehmen. Gleichzeitig werden Konflikte nach wie vor nicht besonders gemocht und ihre Existenz wird oft einseitig auf das Verhalten einzelner Personen zurückgeführt. Als logische Konsequenz scheint es nahe zu liegen, die Menschen diesbezüglich zu verändern. Und tatsächlich werden vielerorts, innerhalb wie außerhalb von Organisationen, Qualifikationsveranstaltungen zum besseren Umgang mit Konflikten angeboten. Viele davon sind durchaus sinnvoll und wertvoll, jedoch können sie nicht dafür sorgen, dass Konflikte dauerhaft verschwinden. Viele haben nämlich mit den Personen, die die Konflikte austragen, nur mittelbar etwas zu tun. Sie haben ihre Ursache in den Organisationen selbst. Dort sind sie letzten Endes unvermeidbar, bei genauerer Betrachtung aber auch unverzichtbar. Organisationsbedingte, strukturelle Konflikte haben häufig eine außerordentlich wichtige Funktion. Sie zu ignorieren würde bedeuten, der Organisation zu schaden. Die beteiligten Menschen können lernen, sie nicht nur als lästig, sondern vor allem als nützlich zu begreifen und sich persönlich im Konfliktfall produktiv zu verhalten. Dafür dürfte es hilfreich sein, die Zwangsläufigkeit und die Funktion von Konflikten in Organisationen zu erkennen. Dieser Aufsatz möchte einen Beitrag dazu leisten und Organisationskonflikte auf drei Ebenen betrachten: auf der allgemeinen Ebene sozio-technischer Systeme, auf der konkreteren Ebene der Organisationsgestaltung im komplexen Umfeld und auf der spezifischeren Ebene der Organisationsveränderung.

2. Dilemmata und strukturelle Konflikte aufgrund der Doppelnatur von Organisationen

Organisationen sind von Menschen geschaffene Gebilde mit dem Zweck, gewünschte Ergebnisse zu produzieren. Die Ergebnisse sollen hohen Qualitätsansprüchen genügen sowie möglichst schnell, effizient und kostengünstig erreicht werden, weil nur so das Überleben der Organisation in einem von Wettbewerb geprägten Umfeld möglich ist. Solchen Anforderungen wird traditionell durch die ingenieurmäßige, rationale Konstruktion von Organisationen begegnet. Die weitgehende Standardisierung von Prozessen ist ein charakteristisches Merkmal dafür. Auch durch sie ähneln Organisationen Maschinen, jedenfalls wenn man eine technische Perspektive einnimmt. Die ökonomischen Erfolge solcher Ansätze sind unbestreitbar, auf die Menschen haben sie unterschiedliche Auswirkungen. So wird einerseits das Bedürfnis nach

Sicherheit durch die Gewährleistung von Kontinuität und Berechenbarkeit befriedigt, andererseits wird das Leben in sehr maschinenähnlichen Organisationen schnell langweilig und unter Umständen unerträglich eingengt. Dann kann es geschehen, dass sich Lethargie und die Haltung einer generellen Unterverantwortlichkeit ausbreiten, oder Regelverletzungen werden zu einer Art Volkssport, die etwas „Kick“, also willkommene Aufregung mit sich bringen.

Auch wenn es ein starkes Bemühen gibt, Organisationen rational und effizient zu gestalten, sind und bleiben sie dennoch vor allem soziale Systeme. Die damit zusammenhängenden Eigenschaften haben Vor- und Nachteile, je nachdem, aus welcher Perspektive man schaut. Zum Schrecken mancher Organisationsingenieure verhalten sich Menschen und Gemeinschaften grundsätzlich eigensinnig und fehleranfällig. Dadurch sind sie weitaus weniger berechenbar und zuverlässig als Roboter. Auf der anderen Seite können Menschen viel mehr. Sie sind vor allem lernfähig und kreativ – Fähigkeiten, die auf veränderungsintensiven Märkten mehr denn je gebraucht werden. Im Unterschied zu früheren Dekaden wird deshalb heute häufiger empfohlen, den sozialen Charakter von Organisationen zu fördern und zu nutzen. Das bedeutet zum Beispiel, vorab weniger zu strukturieren, Überraschungen bewusst zuzulassen und der Selbstorganisation größeren Raum zu geben. Bedürfnissen nach Abwechslung, Herausforderungsbewältigung, Identifizierung oder persönlicher Weiterentwicklung kommt dies entgegen, jedoch bringt es gleichzeitig mehr Unsicherheit und bei dem einen oder anderen vielleicht auch emotionale Überforderung mit sich. Das wäre leistungsmindernd. Auch deshalb ist es nicht sicher, ob auf diese Weise die externen Effizienzanforderungen erfüllt werden können. Selbstorganisation kann optimale Ergebnisse hervorbringen, muss es aber nicht. Je nachdem, wie die Qualifikation der Mitarbeiter, ihr Ehrgeiz, ihre Identifikation mit dem gemeinsamen Ziel und die Qualität ihrer Zusammenarbeit beschaffen sind, wird das Potenzial der Gruppe mehr oder weniger ausgeschöpft werden.

Organisationen kann man aufgrund ihres Doppelcharakters als „sozio-technische Systeme“ bezeichnen. Der darin liegende Widerspruch äußert sich in Form von typischen Dilemmata und strukturellen Konflikten. Ein zentrales Beispiel dafür ist die Frage, ob Mitarbeiter als Subjekte oder als Objekte zu betrachten bzw. zu behandeln sind. Natürlich ist es richtig, den Mitarbeiter als *Subjekt* wahrzunehmen, weil er aufgrund seiner Lebens- und Lerngeschichte immer einzigartig ist und damit eine einmalige Ressource für das Unternehmen darstellt. Durch eine individuelle Behandlung wird er am ehesten motiviert sein, seine Fähigkeiten und seine Kreativität zum Wohle der Organisation einzusetzen - unabhängig davon, dass er als Mensch ohnehin das Recht beanspruchen kann, persönlich, respektvoll und rücksichtsvoll behandelt zu werden. Genauso richtig ist es aber auch, den Mitarbeiter als *Objekt* wahrzunehmen, als ein Mittel zur

Zielerreichung, der gleich allen anderen behandelt wird, und den es nicht nur zu fördern, sondern auch zu fordern und zu kontrollieren gilt. Aus einer technischen und auch soziologischen Perspektive sind Mitarbeiter für die Organisation Umwelt, d.h. nicht als ganze Menschen, sondern nur eingeschränkt als Produktivfaktoren relevant. Wer diesen Aspekt (der Fremdorganisation) vernachlässigt, wird ziemlich schnell betriebswirtschaftliche Probleme bekommen. Aus einer psycho-sozialen Perspektive lässt sich dagegen argumentieren, dass die besonderen Qualitäten von Mitarbeitern (Engagement und Begeisterung, Kreativität, Lern- und Anpassungsfähigkeit) nur dann voll wirksam werden, wenn sie jeweils als *ganzer* Mensch angesprochen und wertgeschätzt werden. Dazu gehören bestimmte Freiheiten, die für das Konzept der Selbstorganisation sprechen. Ein Verhaltenskorsett auf der Grundlage penibel geplanter und verbindlicher Arbeitsprozesse ist damit kaum zu vereinbaren. Unterschiede in den Erwartungen und Präferenzen führen zwangsläufig zu Konflikten. Für die Auflösung solcher Dilemmata gibt es keinen logischen Algorithmus. Das in der Doppelnatur von Organisationen begründete Spannungsfeld muss durch das Management immer wieder neu ausbalanciert und dementsprechend verhandelt und entschieden werden.

3. Komplexitätsbedingte Konflikte

Organisationen wirken vornehmlich in komplexen Umwelten. Das ist keine neue Erkenntnis, allerdings ist dieser Aspekt in den letzten Jahren angesichts der Globalisierung auf fast allen Märkten dieser Welt viel deutlicher und bedeutsamer geworden. Komplexität heißt, dass sich die für Organisationen relevanten Elemente (Kunden, Lieferanten, Wettbewerber, Produkte, gesellschaftliche Präferenzen, Gesetze, ...) und deren Verknüpfung in eigendynamischer und unvorhersehbarer Weise ständig verändern. Um als Organisation bzw. Unternehmen erfolgreich zu sein, ist es notwendig, sich dieser Komplexität zu stellen und sie bewusst in sich hinein zu holen. Das geschieht vor allem durch den Aufbau mehrdimensionaler Organisationsstrukturen (Business Units, Matrix-, Tensor-, Projekt- oder Prozessorganisationen, Netzwerkorganisationen; virtuelle Organisationen, ...), zu deren Eigenarten es gehört, dass sie ihrerseits eine Vielzahl an Widersprüchen, Dilemmata und Konflikten mit sich bringen, die logisch nicht mehr eindeutig auflösbar sind und statt dessen situativ nach bestem „Wissen und Gewissen“ (Ermessen) ausbalanciert werden müssen.

In früheren, stabileren Zeiten dominierte als Organisationstyp die funktional aufgebaute Linienhierarchie. Sie hat wegen ihrer Eindimensionalität einige Vorteile. Zum Beispiel sorgt das zentrale Prinzip der Hierarchie dafür, dass im Konfliktfall (z.B. zwischen der Produktion, die gewöhnlich Kontinuität und

Planbarkeit verlangt, und dem Vertrieb, der in der Regel Kundenorientierung und Flexibilität fordert) rasch eine eindeutige Entscheidung getroffen und qua Macht durchgesetzt werden kann. So entsteht sofort Klarheit und Orientierung. „Einsame“ Entscheidungen an der Spitze einer Einlinien-Organisation berücksichtigen jedoch häufig nur einige relevante Aspekte und vernachlässigen dadurch andere. In funktional geprägten Strukturen genießt meistens Fachlichkeit eine besonders hohe Wertschätzung, weniger dagegen Kunden- oder Prozessorientierung. In dem genannten Beispiel entscheidet der Vorstand möglicherweise zugunsten der Produktion, und zwar aufgrund von Qualitätsvorstellungen, die für heimische Regionen besonders wichtig sind. Das maßgebliche Vorstandsmitglied war vielleicht selbst viele Jahre lang Qualitätsleiter gewesen und wegen seiner Erfolge auf dieser Stelle aufgestiegen. Der Vertrieb macht sich dagegen für solche Regionen stark, in denen die Kunden ihre Kaufentscheidungen aus anderen Gründen treffen. Ein etwas anderes Design oder bestimmte Spezifikationen, die es beim Standardprodukt nicht gibt, sind dort vielleicht wertvoller als z.B. seine Langlebigkeit. Durch die Entscheidung des Vorstands geht dann, ohne dass er dies gewollt hätte, Geschäft verloren.

Eindimensional aufgebaute Organisationen handeln tendenziell unterkomplex. Zu Beginn der Globalisierung brachte eine zu einfache Organisationsstruktur viele Unternehmen in große Schwierigkeiten. Das Wort von der „Hierarchiekrisis“ machte die Runde. Konsequenterweise betraten danach komplexere, mehrdimensionale Organisationsformen die Bühne (siehe die Beispiele oben), welche die prinzipielle Gleichwertigkeit der unterschiedlichen Aspekte und Dimensionen strukturell abzubilden versuchten. Sie sollten es fertig bringen, Unterschiede, Widersprüche und Dilemmata möglichst selbst organisiert auszubalancieren: zentrale und regionale Anforderungen, Kunden- und Kostenorientierung, Prozess- und Funktionsansprüche, Qualitätserfordernisse, hohes Tempo und Kostenziele etc. Mehrdimensionale Organisationsformen verbinden Konkurrenz und Kooperation und machen Unterschiede, Widersprüche und Dilemmata an den Schnittstellen sichtbar. Dadurch werden sie bearbeitbar. Damit dies gelingt, ist jedoch ein adäquates Verständnis der vorhandenen internen und externen Komplexität, eine hoch entwickelte Konfliktfähigkeit bei den betroffenen Personen (wozu unter anderem eine grundsätzlich positive Grundhaltung gegenüber Konflikten gehört) und eine konstruktive, auf das Gesamtunternehmen bezogene Einstellung bei allen Beteiligten erforderlich. Das sind nur schwer zu erfüllende Voraussetzungen – ein wichtiger Grund dafür, dass manche neuen Organisationsformen (wie z.B. Tensororganisationen) ihren Praxistest bisher erst in wenigen Fällen bestanden haben.

Subsysteme in Organisationen müssen sich, damit sie funktionieren können, gegenüber anderen Subsystemen abgrenzen. Sie denken und handeln dann selbstbezüglich und entwickeln mit der Zeit eigenständige professionelle

Standards und Terminologien, eigene Regeln, Werte, Denk- und Verhaltensmuster. Sie entwickeln Selektionskriterien für ihre Wahrnehmung, spezifische Verstehensweisen für das Verhalten ihrer Umgebung und Kriterien für die Zuschreibung von Bedeutung. Solche Eigenlogiken können zu Engstirnigkeiten werden, der Blick über den eigenen Tellerrand geht dann verloren. Gleichzeitig wird die Bereitschaft, auch einmal die Perspektive anderer Beteiligter einzunehmen, sinken, denn (subjektiv) fühlt man sich ja voll und ganz im Recht.

Grundsätzliche Unterschiede in den Wahrnehmungen, Erklärungen und Bewertungen und spezifische Unterschiede in den Zielen und Interessen führen bei dem Versuch ihrer Realisierung zwangsläufig zu Konflikten. Diese sind Ausdruck der vorhandenen Komplexität und auch notwendig, um die externe wie interne Realität überhaupt sichtbar werden zu lassen. Wenn solche Konflikte in Organisationen auftreten, ist das also prinzipiell kein Hinweis auf irgendwelche Versäumnisse oder Fehler, sondern zunächst einmal ein wertvoller Indikator.

Die Unterschiede, Widersprüche und Dilemmata in einer Organisation bündeln sich in Rollenanforderungen, die sich auf einzelne Individuen, auf Abteilungen oder auf ganze Bereiche beziehen können. Rollen „bestehen“ aus Erwartungen, diese sind jedoch selten vollständig und eindeutig. Rollenunklarheiten (was genau wird von wem erwartet?), Rollenüberlastungen (die Summe der Erwartungen übersteigt das Maß dessen, was leistbar ist) oder Rollenkonflikte (widersprüchliche Verhaltenserwartungen) sind in den meisten Organisationen Normalität. Sie haben jedoch auch Vorteile, denn sie gewähren unter Umständen wertvolle Handlungsspielräume für die Akteure.

Organisationen beziehen ihre Energie durch Menschen, durch sie werden sie lebendig. Und wo es Menschen gibt, gibt es Beziehungen und Beziehungskonflikte, sei es in der Familie, im Freundeskreis oder im Kreis der Arbeitskollegen. Konflikte kennen wir seit wir auf der Welt sind. Wir ärgern uns oder sind frustriert, weil irgend jemand ganz anders „tickt“ als wir es uns wünschen. Die alltäglichen und fundamentalen Erfahrungen mit persönlichen Konflikten legen es nahe, Ergebnisprobleme in Organisationen zunächst auf die Unzulänglichkeiten oder Unwilligkeiten einzelner Personen zurückzuführen. Man gibt ja schließlich selbst sein Bestes! Und wenn es im Ganzen trotzdem nicht funktioniert, kann es doch offensichtlich nur daran liegen, dass andere entweder unfähig sind oder nicht ihr Bestes geben!

Die Personalisierung von Problemen ist ein weit verbreitetes Mittel zur Komplexitätsreduktion. Allerdings ist es meistens ein untaugliches Mittel. Die Probleme bleiben ungelöst, und aus einem anfänglich reinen Sachkonflikt kann schnell ein handfester und nur noch schwer lösbarer Beziehungskonflikt werden.

Natürlich gibt es umgekehrt auch Beispiele, wo das ganz persönliche Verhalten Einzelner tatsächlich die Hauptursache für bestehende Ergebnisprobleme ist. Die Vermeidung einer persönlichen Auseinandersetzung führt dann zu einer ebenfalls untauglichen Form der Komplexitätsreduktion, zur Rationalisierung. Damit ist die einseitige Suche nach methodischen oder strukturellen Verbesserungen gemeint, die nicht viel bringen werden, wenn die Problemursachen andere sind.

Die vielfältigen, teilweise widersprüchlichen und sich rasch ändernden Anforderungen an Organisationen, die schwer durchschaubare Dynamik des Zusammenspiels von Organisationseinheiten und der darin beschäftigten Menschen und schließlich das teilweise widersprüchliche Funktionieren von Organisationen und Personen sorgen für ein unvermeidliches und nicht leicht handhabbares Konfliktpotenzial. Die letztendliche Ursache dafür ist die komplexe Realität. Konflikte können bei dieser Betrachtungsweise als Symptome verstanden werden und haben Signalcharakter. Ein konstruktiver Umgang mit ihnen verlangt vor allem eine differenzierte Wahrnehmung (z.B. mit Hilfe einer gründlichen Rollen- oder Stakeholderanalyse), um z.B. die sach- und personenbezogenen Aspekte einigermaßen klar voneinander trennen zu können. Im anschließenden Prozess kann eine Konsens- oder Kompromisslösung die wichtigsten Gesichtspunkte erfolgreich miteinander verbinden, vorausgesetzt, dass sich die Konfliktparteien selbst darum bemühen, und dass ihr eine engagierte und halbwegs ehrliche, unter Umständen auch harte Auseinandersetzung voraus geht. Das Zustandekommen eines tragfähigen Konsenses oder Kompromisses ist jedoch nicht garantiert. Nicht auflösbare Interessensunterschiede können beispielsweise eine einvernehmliche Lösung verhindern. Deshalb werden auch moderne, mehrdimensionale Organisationsstrukturen ohne Hierarchie nicht auskommen, wenn sie vielleicht auch weniger vordergründig in Erscheinung tritt als in früheren Zeiten. Die Hierarchie überschattet idealer Weise das selbst organisierte Geschehen. Sie muss allgemein für die erforderliche Grundorientierung und für kontinuierliches Anschluss Handeln sorgen. Dazu kann es gehören, durch den Einsatz von Macht Einigungsblockaden aufzulösen. Natürlich ist die Hierarchie auch in diesem Fall nicht davor gefeit, Entscheidungen ohne ausreichende Rücksicht auf die vorhandene Komplexität zu treffen. Aber manchmal ist eine halbgute Entscheidung besser als gar keine.

4. Durch Veränderungsprozesse ausgelöste Konflikte

In einer komplexen Umwelt sind Veränderungsprozesse Alltag, jedoch gibt es große Unterschiede, je nachdem, wie umfassend und radikal sie jeweils sind.

Veränderungsprozesse bedeuten immer die Irritation oder Störung traditioneller Vorstellungen, eingespielter Balancen und vorherrschender Eigendynamiken. Je stärker die Veränderungen durchschlagen, desto stärker sind auch die Irritationen. Unter Umständen können sie sich sogar zu kräftigen Turbulenzen ausweiten. Damit einher gehen Konflikte. Sie lassen sich typischerweise drei verschiedenen Ebenen zuordnen: einer sachlich-konzeptionellen Ebene, einer mikropolitischen Ebene und einer psycho-sozialen Ebene.

4.1. Die sachlich-konzeptionelle Ebene

Auf dieser Ebene geht es um "hard facts", um Strategien der Veränderungen, um Hintergründe und Anlässe, Ziele, Konzepte, Strukturen, Prozesse, Technologien und Rollen. Solche "hard facts" sind meistens logisch und in sich schlüssig, allerdings auch abstrakt und unscharf im Detail. Oft sind es Grobentwürfe, die mit gutem Grund noch viele Fragen offen lassen. Man kann schließlich nicht wissen, was einem auf dem Weg alles begegnen wird und was alles passieren kann. Kurzfristig auftretende, nicht voraussehbare Probleme lassen sich auch nur kurzfristig lösen. Notwendig sind dafür aber das Wissen, das Können und das Engagement der Mitarbeiter, die im Hinblick auf ihre eigenen Arbeitsgebiete in aller Regel viel kompetenter und einfallsreicher sind als ihre Führungskräfte bzw. die Veränderungsinitiatoren. Nicht zuletzt ist die Beteiligung von Mitarbeitern bei Problemlösungen eine günstige Voraussetzung für die spätere Umsetzung, die normalerweise durch eben diese Mitarbeiter vorgenommen wird. Mitbeteiligung kann die Akzeptanzbereitschaft entscheidend erhöhen. Trotzdem besteht ein großes Konfliktpotenzial. Meinungsunterschiede, Missverständnisse, Fehlinterpretationen, unter Umständen sogar das gegenseitige Unterstellen schlechter Absichten bestimmen nicht selten das Geschehen und können leicht zu selbst erfüllenden Prophezeiungen werden.

Neue Konzepte, die auf dem Weg eines Veränderungsprozesses eingeführt werden sollen, treffen häufig auf tradierte und in der Vergangenheit bewährte Konzepte. Die ersten Schwierigkeiten beginnen schon bei dem Versuch, die neuen Ideen zu vermitteln. Je stärker sich die Mitarbeiter mit den altbekannten Vorstellungen identifizieren, umso unwahrscheinlicher ist es, dass sie die neuen Konzepte auf Anhieb verstehen. Teilweise können sie ihre gewohnten Denkbahnen nicht so einfach verlassen, teilweise wollen sie es nicht. Oft kann man verantwortliche Führungskräfte in dieser Phase mit einem Stück Verzweiflung sagen hören: "Das habe ich schon so oft erläutert. Wieso haben es die Menschen hier immer noch nicht verstanden? Wieso werfen sie mir nach meiner fünften Erklärung immer noch vor, ich würde sie nicht informieren?"

Das zu Beginn der Auseinandersetzung meist relativ hohe Abstraktionsniveau der neuen Konzepte führt oft dazu, dass die teilweise durchaus gewollten Unschärfen aufgefüllt werden mit Gerüchten und Vorurteilen. Teilwissen erzeugt innere Spannung, vor allem dann, wenn es um wichtige Aspekte des (beruflichen) Lebens geht. Diese Spannungen sind nur schwer auszuhalten, und das verführt dazu, weitere „Fakten“ hinzuzufügen, woher sie auch immer stammen mögen. Fast immer bringen Phasen größerer Veränderungen in Unternehmen den Ruf nach mehr und/oder besseren Informationen mit sich. Der Informationshunger ist jedoch nicht stillbar, weil es immer mehr Fragen als (fertige) Antworten gibt und weil eben vieles nicht oder nicht richtig verstanden werden *will*. Trotzdem kommt dem Informationsmanagement in Veränderungszeiten eine wichtige Bedeutung zu. Die Notwendigkeit von Veränderungen und die Richtung der erforderlichen Maßnahmen sollten für alle Beteiligten klar werden, denn das richtige Verstehen von Anlässen und Erfordernissen ist eine wichtige Erfolgsbedingung.

Wenn die neuen Vorstellungen, meist erst nach mehreren Runden, bei den Mitarbeitern „angekommen“ sind, sind sie jedoch noch lange nicht akzeptiert. Die Mitarbeiter erkennen z.B. rasch, dass die Umsetzung mit allerhand Unannehmlichkeiten, Ärger und Stress verbunden sein wird. Auch deshalb sind Meinungsunterschiede über das „Wohin“ und das „Wie“ kaum zu verhindern. Die zu klärenden Ziel- und Ziel- / Mittelkonflikte sind jedoch in jedem Fall sinnvoll. Durch den Diskurs entsteht die Chance, dass altes und unter Umständen durch jüngere Entwicklungen überholtes Denken verflüssigt wird. Gleichzeitig können die Bedingungen für eine Umsetzung des neuen Denkens sichtbar werden. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass neue und bessere Varianten erkennbar werden, die es vor dem Diskurs noch nicht gegeben hat. Wenn ein weitgehender Konsens trotz vieler Bemühungen jedoch nicht gelingt (was zu Beginn eines Veränderungsprozesses nicht unwahrscheinlich ist), wird die Führung am Ende kraft ihrer Autorität entscheiden müssen. Auch dies würde einen Konflikt bedeuten, aber auch er wäre notwendig, weil Anschlusshandeln sichergestellt werden muss und weil es darüber hinaus nach dem Dissens eine Kraft braucht, welche die Organisation nach der Demonstration von Unterschieden wieder stärker zusammenführt und zusammen bindet.

4.2. Die mikropolitische Ebene

Veränderungsprozesse sind niemals verteilungsneutral. Die alte Struktur mit ihrer Zuordnung von Geld und Privilegien, Status und Ansehen, Macht und Einfluss, Chancen und Risiken, Annehmlichkeiten und Unannehmlichkeiten gerät in Bewegung. Die Karten werden neu gemischt, individuelle Gewinnaussichten bzw. Verlustängste treiben die Menschen an. Mit mehr oder weniger raffinierten,

bewussten oder unbewussten, offenen oder verdeckten Manövern versuchen viele, persönliche Vorteile zu realisieren, und zwar ohne Rücksicht darauf, ob die Ergebnisse für die Organisation im Ganzen günstig oder ungünstig sind. Solche Manöver werden Mikropolitik genannt. Ob Mikropolitik der Organisation unter dem Strich tatsächlich schadet, darüber gehen die Expertenmeinungen auseinander. Klar ist jedoch, dass ein Übermaß davon vom unternehmerisch Wichtigen ablenkt und zumindest vertrauensschädigend ist.

Verteilungskonflikte und die damit einhergehende Mikropolitik sind im Zuge von Veränderungsprozessen unvermeidbar, sie laufen zumindest unterschwellig immer mit. Dabei können Interessensvertreter („Lobbyisten“) als Sprachrohr für bestimmte Gruppierungen in Erscheinung treten, oft bilden sich auch Koalitionen heraus („old boys network“). Selten ist der Wettbewerb ausschließlich fair. Bluffs, Einschüchterungen, gezielt in Umlauf gebrachte Gerüchte und Lügengeschichten gehören häufig mit zum Repertoire. Der Einfallsreichtum ist nahezu unbegrenzt. Seitens der Unternehmensführung erfordert das Thema große Aufmerksamkeit. Sie sollte versuchen, möglichst transparent und fair damit umzugehen, eventuelle Auswüchse zu begrenzen und das Wohl des Ganzen zu sichern. Die Qualität der Aushandlungsprozesse und der Konfliktbehandlung, die Angemessenheit der Sanktionen und nicht zuletzt die Klugheit und das Augenmaß bei personalpolitischen Entscheidungen haben deutliche Auswirkungen auf das mikropolitische Geschehen und damit auf den Verlauf des ganzen Veränderungsprozesses.

4.3. Die psycho-soziale Ebene

Auf der psycho-sozialen Ebene geht es vor allem um Beziehungen, Kultur, mentale Modelle, berufliche Identität und um tiefenpsychologisch ausgelöste Reaktionen. Alle Aspekte sind miteinander verschränkt und können sich wechselseitig verstärken. Wenn Veränderungsprozesse eine bestimmte Größenordnung und Radikalität erreichen, können erhebliche emotionale Turbulenzen und Ängste ausgelöst werden, welche die Reflexions-, Handlungs- und Leistungsfähigkeit der betroffenen Personen stark beeinträchtigen. Auftretende Konflikte haben zunächst auch hier wieder die Funktion, entstandene Irritationen und emotionale Spannungen sichtbar und bearbeitbar zu machen. „Friedhofsruhe“ bei größeren Veränderungsprozessen ist kein gutes Zeichen. Eventuell muss die Unternehmensleitung sogar ein wenig „zündeln“, um Verdrängungsmechanismen aufzuweichen und emotional brisante Themen frei zu legen. Funktionierende Verdrängungsmechanismen lassen größere Veränderungsvorhaben ins Leere laufen und schützen die alten Strukturen. Allerdings muss die hervorgerufene Konfliktenenergie in Grenzen gehalten und kanalisiert werden, damit eine produktive Auseinandersetzung möglich wird.

4.3.1. Beziehungen

Ein erster und relativ gut greifbarer Aspekt auf der psycho-sozialen Ebene sind die Beziehungen zwischen den beteiligten Menschen in der Organisation. Damit ist ihr Empfinden gemeint, wie sie zueinander stehen, z.B. nah oder distanziert, freundlich oder unfreundlich, aneinander interessiert oder desinteressiert, partnerschaftlich und kollegial oder heftig wetteifernd und um Dominanz ringend.

In allen Gruppen und Gemeinschaften bilden sich mit der Zeit bestimmte Gleichgewichtszustände bzw. Arrangements heraus, die den Bedürfnissen der Beteiligten Rechnung tragen. Sie justieren z.B. das Verhältnis von Nähe und Distanz oder sie sorgen dafür, dass Handlungs- bzw. Autonomiespielräume gesichert bleiben. Außerdem können Tabuzonen entstehen, deren Funktion es ist, Konfliktpotentiale auszuklammern bzw. „kühl zu halten“.

Wenn im Zuge von Veränderungsprozessen Aufgaben, Zuständigkeiten oder Abläufe neu geregelt oder wenn Gruppen neu zusammengesetzt werden, lassen sich die alten Gleichgewichte, Arrangements und Tabuzonen nicht mehr (vollständig) aufrecht erhalten und Konflikte treten auf. Sie sind der Beginn bzw. ein Teil des gruppenspezifischen Prozesses, der dafür sorgt, dass sich wieder neue Gleichgewichtszustände herausbilden. Je nachdem, wie solche Konflikte durch die Führungskräfte und die Beteiligten gehandhabt werden, wird dieser Prozess mehr oder weniger befriedigend verlaufen und kürzer oder länger dauern.

4.3.2. Kultur

Die Unternehmenskultur mit ihren mehr impliziten als expliziten Orientierungsangeboten ist zumindest bei denjenigen Mitarbeitern, die schon längere Zeit dabei sind, emotional tief verankert. Sie gibt ihnen Identifikationsmöglichkeiten, eine Art organisationale Heimat. Wie wichtig das für die meisten Menschen ist, wird vor allem dann deutlich, wenn sie sie zu verlieren drohen. Veränderungsprozesse bringen immer Bewegung in das unsichtbare, aber wirkungsvolle Gefüge aus Werten, Spielregeln und Gewohnheiten. Die Menschen spüren Verlustgefühle, wenn der geplante oder schon im Gang befindliche Wandel radikal ist. Dazu kommen Desorientierung („Was gilt denn jetzt?“) und häufig eine aus Unsicherheit resultierende Angst. Glorifizierung des Alten - auch bei denjenigen, die noch vor kurzem heftig über das eigene Unternehmen hergezogen haben -, und Widerstand gegenüber dem Neuen sind regelmäßig auftretende Phänomene. Konflikte pflastern die „Rüttelstrecke“ hin zu den neuen kulturellen Orientierungen. Und wiederum entscheidet die Qualität der Konfliktbehandlung über die Dauer des Konfliktes und die Güte der Ergebnisse.

4.3.3. Berufliche Identität

Wenn Veränderungsprozesse lokale Strategien, Zuständigkeiten, Abläufe und Wertvorstellungen erfassen, ändern sich auch die Anforderungen und Erwartungen im Wissens-, Könnens- und Verhaltensbereich. Das kann ebenfalls zu heftigen emotionalen Reaktionen und Konflikten führen. Die meisten Menschen genießen es, als der „Fachmann für ...“ oder als „unsere Frau für Fragen wie ...“ identifiziert zu werden. Sie sind stolz auf ihr oft mühsam erworbenes Wissen und Können, das bisher die Grundlage für Anerkennung und für beruflichen Aufstieg und Erfolg gewesen ist. Ändern sich die Anforderungen und Erwartungen gravierend, empfinden viele ihre bisherigen Leistungen als zumindest teilweise entwertet. Auch ihr über Jahre erworbenes Wissen und Können verliert unter Umständen erheblich an Wert. Damit sehen sie ihre berufliche Identität bedroht. Das gilt besonders für solche Menschen, die ihr Selbstwertgefühl hauptsächlich aus der Professionalität beziehen, mit der sie ihren Beruf ausüben. Gleichzeitig stehen sie neuen Anforderungen gegenüber, von denen sie noch nicht wissen, wie sie sie bewältigen werden. Häufig sind die neuen Anforderungen auch noch gar nicht klar, was zusätzlich diffuse Phantasien und weitere Verunsicherungen auslösen kann. Lern- und Versagensängste können dann aufkommen, die freilich oft verborgen werden, weil der Verlust des Arbeitsplatzes befürchtet wird. Wer weiß, vielleicht bedeutet die neue Aufgabe ja eine nicht zu überwindende Dauer-Überforderung.

4.3.4. Mentale Modelle

Unser Handeln wird zu einem großen Teil von „mental Modellen“ bestimmt (auch „mentale Landkarten“ oder „innere Bilder“ genannt). Dabei handelt es sich um ein System von Vorstellungen, die orientieren und Sinn stiften (tief verwurzelte Überzeugungen, Glaubenssätze und Grundannahmen), die Handlungen normativ anleiten („Wenn das passiert, tue das“), die die Aufmerksamkeit und die Wahrnehmung steuern („Was ist relevant?“ und „Was ist zu erwarten?“) und die zumindest erste Antworten in Bezug auf relevante Zusammenhänge in der Welt beinhalten („Was passiert weshalb?“ und „Womit ist zu rechnen?“).

Solche mentalen Modelle sind mehr oder weniger bewusst und ausdifferenziert. Wir konstruieren sie, um handlungsfähig zu sein. Sie bilden sich mit unseren Erfahrungen und spiegeln unsere ganz persönliche Lerngeschichte wider. Mentale Modelle bestimmen wesentlich mit, wie wir die Welt erleben, und sie sind dadurch ein wichtiges Element unserer persönlichen Identität. Im Laufe unseres Lebens modifizieren und verändern sich unsere Vorstellungen, aber das geschieht gewöhnlich langsam. Werden sie sehr plötzlich und radikal in Frage

gestellt, wird uns quasi der Boden unter den Füßen weggezogen. Wir sind mehr als desorientiert und geraten in manchmal heftige emotionale Turbulenzen. Aus Selbstschutzgründen versuchen wir, solche Gefühle zu vermeiden und aktivieren umgehend die unterschiedlichsten Abwehr- und Verdrängungsmechanismen. Der Spruch "irritiere bitte mein Weltbild nicht durch neue Fakten" beinhaltet mehr Ernsthaftigkeit, als es auf den ersten Blick erscheint.

Manche Irrationalitäten und Konflikte im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen haben hier ihre Ursache. Die meisten Konflikte sind aber nicht zu vermeiden, denn anders als durch sie lassen sich überholte Denkgewohnheiten kaum verflüssigen und realistischere mentale Neukonstruktionen ermöglichen. Dieser „Umbauprozess“ kann natürlich unterschiedlich geschickt und feinfühlig in die Gänge gebracht werden. In jedem Fall braucht er psychische Energie. Und es gehört zu den Funktionen von Konflikten, solche Energie zu mobilisieren.

4.3.5. Tiefenpsychologisch ausgelöste Reaktionen

Wenn sich im Zuge von Veränderungsprozessen das gewohnte Denken und viele scheinbare Selbstverständlichkeiten ändern, wird mitunter schmerzhaft bewusst, dass die Zukunft prinzipiell offen und kaum kalkulierbar bzw. beherrschbar ist. Bei manchen Menschen kann dies zu erheblichen Ängsten führen, die vorher verdrängt oder gebunden gewesen waren. Soziale Strukturen und Rollen eignen sich besonders gut dafür, Gefühle der Schwäche oder auch der Stärke zu absorbieren. Durch größere Veränderungsprozesse werden aber genau diese modifiziert. Zum Beispiel verleihen exponiertere Rollen u.a. Autorität, Ansehen und Macht. Sie können dadurch manchen Menschen eine für sie notwendige Ich-Stütze bieten. So gibt es Führungskräfte, die einen großen Teil ihres Selbstwertgefühls darauf gründen, dass sie z.B. Leitende Angestellte sind, viele Mitarbeiter haben und sie mit ihrem Namen in einem Kästchen des übergeordneten Organigramms auftauchen. Die Rolle kann zu einem Teil der Persönlichkeit werden, die für den einzelnen übergeordnet Sinn und Struktur vermittelt und das Verhalten reguliert. Verlieren diese Führungskräfte ihren Status, geht auch die stabilisierende Funktion dieser Rollen verloren. Tiefe persönliche Krisen können die Folge sein. Bis dahin verdrängte regressive Impulse, Ängste, Depressionen, Schuld- und Schamgefühle, Gefühle allgemeiner Unzulänglichkeit oder Schwäche können ins Bewusstsein zurück kehren. Umgekehrt gibt es Beispiele, wo komplementäre Rollen Raum für die Befriedigung von Abhängigkeits- und Geborgenheitswünschen bieten. Mitarbeiter, die sich daran gewöhnt haben, eigene Impulse zu unterdrücken und ihre Selbstverantwortung an den Chef zu „delegieren“, bekommen massive Ängste, wenn sich dieser Zustand ändert und sie quasi auf sich selbst

zurückgeworfen sind. Persönliche Beratungsangebote bis hin zu therapeutischen Unterstützungsmaßnahmen können in solchen Fällen erforderlich sein.

Das beste Mittel gegen Angst ist der Aufbau von Vertrauen. Das Vertrauen in die eigenen Kräfte wird am besten durch die persönliche Beteiligung an konkreten Problemlösungsaufgaben gefördert. Auf diese Weise werden aus (vermeintlichen) Opfern Täter. Möglicherweise braucht es zuvor einige Ermutigung durch den Vorgesetzten oder durch Kollegen. Rasche Erfolgserlebnisse im Sinne von „Quick Wins“ können das Gefühl der Selbstwirksamkeit stabilisieren. Eine gemeinsame Problemlösung mit anderen fördert weiterhin das Vertrauen in die Kompetenz und, wenn es gut läuft, in die wechselseitige Unterstützungsbereitschaft der Gruppe. Geteilte Angst in einer Gruppe, der man sich zugehörig fühlt, ist reduzierte Angst. Schließlich können der spürbare Optimismus und die bewiesene Verlässlichkeit der Vorgesetzten helfen, Vertrauen in eine letzten Endes akzeptable Zukunft aufzubauen.

5. Resümee

Konflikte sind in Organisationen allgegenwärtig. Ihre Ursache liegt zu einem erheblichen Teil nicht primär bei den beteiligten Personen, sondern ist in den Eigenschaften und Dynamiken von Organisationen begründet. Würde man alle Personen bestmöglich qualifizieren oder sie sogar austauschen, würde sich an der fortdauernden Existenz vieler Konflikte nichts ändern.

Gleichwohl spielt das Verhalten der beteiligten Personen, insbesondere der Führungskräfte, eine Schlüsselrolle bei der Frage, wie produktiv mit Konflikten umgegangen wird. Abtauchen, autoritäres oder arrogantes Zurückweisen von eventuellen Anfeindungen oder ein solidarisches Mitjammern über die unliebsame Situation sind denkbar ungeeignet. Ein klares und bestimmtes Auftreten, das auch Respekt gegenüber den Mitarbeitern und Verständnis für deren Situation ausdrückt, ist weitaus erfolgversprechender. Führungskräfte sind dann besonders wirkungsvoll, wenn sie unterscheiden können, was ihnen jeweils persönlich und was ihrer Rolle gilt, wenn sie sich von negativen emotionalen Reaktionen nicht anstecken lassen und wenn sie trotzdem emotional präsent sind, sich von den Gefühlen ihrer Mitarbeiter auch berühren lassen, ohne dabei abzuweichen von dem, was sie nach sorgfältiger Überlegung für richtig und verantwortbar halten. Das freilich erfordert ein beachtliches Maß an persönlicher Reife.

6. Literaturhinweise

Baecker, D. (1999): Organisation als System. Suhrkamp, Frankfurt am Main

Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Suhrkamp, Frankfurt am Main

Hölscher, S., Reiber, W., Pape, K., Loehnert-Baldermann, E. (2006): Die Kunst, gemeinsam zu handeln. Springer Verlag Heidelberg

Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K. ((2000): Theorien der Organisation. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden

Neuberger, O. (1995): Führen und geführt werden. Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart

Schwarz, G. (1987): Die „Heilige Ordnung“ der Männer. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden