

## KONFLIKTLÖSUNG

### ÜBERBLICK ZUR EINZEL-, GESAMTWIRTSCHAFTLICHEN UND ORDNUNGSPOLITISCHEN KONFLIKTLÖSUNG

Das *Führungselement Konfliktlösung* im Zusammenhang mit dem Themenbereich *Führung und Motivation* ist diffizil. Die *Konfliktlösung* als Führungselement sollte sich *einmal* dem Themenbereich möglichst harmonisch einfügen und somit sollten die übergreifenden, gemeinsamen und grundlegenden Vorstellungen und Intentionen beider Bereiche möglichst ident sein. *Zweitens* sind die Inhalte der Begriffe „Konflikt“ und „Lösung“ - die den Begriff *Konfliktlösung* ergeben - zu bestimmen. Die Begriffsinhalte zeichnen sich besonders dadurch aus, dass sie ihre inhaltlichen Prägungen durch die jeweils verfolgten *Führungsstile* erfahren, die in der Theorie, aber besonders in der Praxis äußerst vielfältig bzw. deren essentielle Varianzen geradezu enorm sind. Beim Führungselement *Konfliktlösung* sind damit die entscheidenden intentionalen und funktionalen Vorstellungen zur *Konfliktlösung* folglich auch sehr unterschiedlich. Die mögliche inhaltliche Spannweite der *Unterschiede reichen von autoritären bis zu kooperativen Annahmen* und *Ansätzen* der Führungsstile bzw. der *Gestaltungen* von *Führung* und *Motivation*. Das Thema der *Konfliktlösung* wird daher seit langem in Theorie und Praxis auch sehr unterschiedlich verstanden und gehandhabt.

Weitere Aspekte treten hinzu: Die Entwicklung der letzten Jahre ist *zum einen* internationaler geworden und der Begriff *Konfliktlösung* wird daher auch mit dem Begriff *Globalisierung* (Internet: Globalisierung) bzw. damit verbundenen Problemstellungen verbunden. Die Globalisierung ist bereits für einen erheblichen Teil der erbrachten Wirtschaftsleistungen relevant und kann etwa mit 20% der wirtschaftlichen Gesamtleistungen einer Nation (Internet: Bruttonationaleinkommen) bei wirtschaftlich hochentwickelten Ländern angenommen werden. Damit ist zumindest eine grobe Orientierung über das derzeitige Ausmaß und die Bedeutung der Globalisierung möglich (Ende 2014), welche sicher weiter zunehmen wird. Damit gehört natürlich auch der Begriff und die Funktion *Konfliktlösung* verstärkt und in vielfältigen Varianten zum sprachlichen und substanziellen Repertoire der Themenkreise *Globalisierung, Makro- und Mikroökonomie*, sei es national oder international. Das *Führungselement Konfliktlösung* erfährt dadurch über die bislang hauptsächlich beachteten mikroökonomisch verfolgten Funktionalitäten hinaus eine erweiterte Dimensionierung, da zunehmend auch makroökonomische Problemstellungen einer geeigneten *Konfliktlösung* bedürfen. Die Ereignisse der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* sind dafür in jeder Hinsicht nach Ausmaß und Komplexität ein kaum zu überbietendes aktuelles Beispiel, wobei die *Gegenstände* von erforderlichen *Konfliktlösungen* oft ganz oder teilweise ident sein können, d.h. gleichermaßen dem mikro- sowie makroökonomischen Bereich von Problemlösungen zurechenbar sind. *Das wird zunehmend Vorgehensweisen erfordern, die fallweise durch ganzheitliche Lösungsansätze bestimmt werden. Insofern erweitern sich die methodischen und zusätzlichen Aspekte. Das verbreitert die Thematik des Führungselementes Konfliktlösung. Damit bieten sich auch verstärkt integriert zu verfolgende Lösungen von mikro- und makroökonomischen Problemen an, die zu besseren Lösungsergebnissen führen sollen.*

In der herkömmlichen Ökonomie werden *zum zweiten* die Mikro- und Makroökonomie regelmäßig als getrennte Bereiche behandelt, nämlich traditionell als Volks- und Betriebswirtschaft. Betriebs- und Volkswirten arbeiten und handeln daher weitgehend unabhängig von einander mit den Grundlagen und Orientierungen ihres spezifischen Fachbereiches. Das führt dazu, dass man sich grosso modo in zwei verschiedenen

ökonomischen Welten bewegt und die Vertreter der jeweiligen Gruppierung untereinander gravierende Verständnisprobleme haben. In Lehre, Forschung und Praxis ist die fast ausnahmslose und starke Trennung der Fachbereiche ein großes Problem der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. In einer gemeinsamen und verflochtenen Gesellschaft und Wirtschaft führt ein solches Ausbildungs- und davon geprägtes Arbeitskonzept dazu, dass ein jeweiliges "Quasi-Halbwissen" tendenziell auch zu suboptimalen Ausbildungs-, Qualifikations-, Forschungs- und Praxismodellmodellen führt. Für Betriebs- und Volkswirte ist das gleichermaßen unbefriedigend und wird einem erforderlichen, sinnvollen und erfolgreichen ganzheitlichen Wirken nicht gerecht, da die notwendige gemeinsame Erkenntnisbasis fehlt. Die Volkswirte bilden im Vergleich zu den Betriebswirten eine kleine Gruppe, was die Problematik des Fehlens einer gemeinsamen Basis verstärkt. De facto unterbleiben daher häufig notwendige mikro- und makroökonomisch integrierte Analysen, Problemlösungen und dadurch bestimmte ganzheitliche Umsetzungen. Nur an wenigen Hochschulen des deutschen Sprachraumes werden die Fächer Volks- und Betriebswirtschaft noch unter dem übergreifenden Bereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in integrierter Art und Weise gelehrt und daran orientiert auch Forschungsleistungen erbracht. Ein auffälliges Indiz für daraus resultierende Entwicklungen und Mängel besteht beispielsweise darin, dass hochspezifische Fach- oder treffender bezeichnet Nischen-Literatur dominiert. Übergreifende bzw. ganzheitliche und vielfältige Wechselwirkungen sowie Komplexitäten einschließende Fachliteratur, hingegen vergleichsweise wenig publiziert wird. Bei den Akteuren in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft wäre es ebenso wie bei Unternehmen, Top-Managern und Führungskräften der Wirtschaft und anderen Einrichtungen mit ähnlichen Aufgabenstellungen wünschenswert, dass makro- und mikroökonomische Qualifikationen und Erfahrungen der Verantwortlichen gleichermaßen dazu beitragen würden, um zu Aufgabenerfüllungen zu gelangen, die in einem übergreifenden Sinne unterstützt und optimiert werden. Bereits bestehende, aber vor allem prospektive Anforderungs- und Leistungsprofile werden solchen Erfordernissen mehr denn je Rechnung tragen müssen. Denn: Nur-Spezialisten sind ohne Generalisten überfordert und - zumindest in Grenzfällen - gefährlich. Auch das konnte aus der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* in bitterer Art und Weise gelernt werden.

*Zum Dritten* nimmt der relative Anteil an Leistungen zu, die mit den Begriffen *Innovation, Forschung und Entwicklung, Informationstechnologie, Neuerungen* und ähnlichen Merkmalen ungefähr zu umreißen sind und in unterschiedlichsten Bereichen zunehmend wichtiger werden - wie der Technik, für Produkt- und Leistungsentwicklungen, bei Serviceleistungen, Geschäftsmodellen, im sozialen Bereich, vor allem auch in den Naturwissenschaften und davon bestimmten Bereichen, wie der Medizin, aber auch in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften usw. Die vorgenannten Beispiele sind wiederum tendenziell dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht nur innerhalb der Unternehmen, Organisationen und Einrichtungen erfolgen, sondern vielmehr in offener Art und Weise stattfinden und damit verstärkt im Zusammenhang mit der Gesellschaft, Politik, öffentlichen Einrichtungen, der Globalisierung usw. zu sehen sind und vor allem in zahlreichen *Netzwerken* einer zunehmend diversifizierten Welt erbracht werden.

*Viertens* werden die skizzierten Entwicklungen und deren hochkomplexe Charakteristik personell vor allem von *hochqualifizierten Menschen* mitgetragen, die weltweit gesucht sind, die für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und anderer relevanter Marktteilnehmer oft zu den wichtigsten Faktoren und damit zu entscheidenden Schlüsselstellen der Geschäftspolitik werden. *Diese Trends der letzten Jahre sprengen den bisherigen Rahmen der Führung und Motivation, wie er mit den autoritären bis kooperativen Führungsstilen bislang gezogen war und der daher in Theorie und*

*Praxis nunmehr eine Ausweitung erfordert, die letztendlich auch die Gestaltung des Führungselementes Konfliktlösung bestimmen wird.*

Die Hinweise verdeutlichen, dass es selten sinnvoll sein wird, *Funktionen der Konfliktlösung nur im bisherigen Kontext mit Führung und Motivation zu sehen*. Denn Konfliktlösungen erweisen sich oft als besonders komplex und häufig nur als interdisziplinär lösbar oder zumindest handhabbar. Sie sprengen vielfach auch den bisherigen Rahmen der Mikro- und Makroökonomie und diese Tendenzen nehmen sicher zu.

Wenn *Führung* und *Motivation* als Summe chancenorientierter Vorstellungen, von Ansätzen und Gestaltungspraktiken begriffen werden, sei es einzelwirtschaftlich oder darüber hinaus - beispielsweise bei gesellschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Aufgaben oder als Verantwortlichkeiten zur Sicherung der Legitimationsbasis des Tuns - und *Konfliktlösungen* im Dienste solcher und ähnlicher Intentionen stehen, öffnen sich für das *Führungselement der Konfliktlösungen* essentielle und teilweise *neue Betätigungsfelder prospektiver Gestaltung*. Dadurch erreichte "richtige" Weichenstellungen ermöglichen die Fahrt in eine angestrebte und erfolgversprechende Entwicklung, die mit guter Wahrscheinlichkeit auch gelingen kann. Frönt man hingegen in seinem Denken träger Negation, verfolgt Abwehr- und Verhinderungstaktiken, statt einer Sache wegen engagiert die Tugend der *Offenheit* zu pflegen, werden so anspruchslose und negierende Übungen neuen Herausforderungen nicht genügen, Wettbewerbschancen schwinden, den Rest besorgt vermutlich der in solchen Situationen erfahrungsgemäß recht funktionsfähige Markt und die allgemeine Wohlfahrt leidet.

Den bislang oft dominierenden *neoliberalen Ideen sind solche übergreifende Vorstellungen und sehr offene Verhaltensweisen nicht nur fremd, sie gelten geradezu als systemwidrig. Die egozentrische Fokussierung ist ein systemimmanentes Merkmal eines vom Neoliberalismus bestimmten Denken, Fühlen und Handelns*. Gerade die *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* hat das in extremer Art und Weise geradezu grauenvoll bewiesen. Neoliberales Verhalten hat ausgehend von den USA die Wirtschaft und damit die Gesellschaft an den Rand des Abgrundes geführt, wie es bereits ausführlich mit der vorliegenden Arbeit dokumentiert und interpretiert wurde. Das Schicksal der Menschen und die Folgen der Krise wurden in Kauf genommen. Viele Billionen an Dollar, Euro und anderer Währungen von Öffentlichen Händen zur Rettung des verschuldeten Desasters aufgewendet und vornehmlich in weit überhöhtem Ausmaß in den nimmersatten Rachen der "Finanzindustrie" geworfen und andere unselige geldpolitische Praktiken fortgeführt usw. Die "Finanzindustrie" hat an der Krise bislang per Saldo sehr gut verdient. *Einmal* durch neoliberale Fixierungen, Blockierungen, Missbräuche und kriminelle Handlungen entstandene Schäden auszulösen und dabei "beste" Geschäfte zu machen. *Zweitens* nochmals - wie man mittlerweile weiß - ein Vielfaches von dem zu vereinnahmen, was zur Finanzierung der Systemrettung des Bank- und Finanzsystems notwendig war. Neoliberalen als Schadensverursacher und Profiteure, die im Zweifelsfall in ihrer fragwürdigen Doppelrolle auch für etwas mehr eine weit geöffnete Hand hatten. Das extreme Abkassieren eines Teiles der "Finanzindustrie" in den USA und in Europa haben diese unwiderlegbaren und skandalösen neoliberalen Ideen und Praktiken bewiesen. Zum Vorteil der Gewinner der "Finanzindustrie" wurden unvorstellbare Unsummen an Geld aufgewendet, die zum Nachteil der Gesellschaft, der Bürger und Steuerzahler erbracht werden mussten. Millionen von Menschen verloren ihre Arbeit, ihre Häuser und ganze Generationen ihre persönlichen und beruflichen Perspektiven. Solcherart belohnte "Banker" werden wohl kaum reumütige Neoliberale werden. Neoliberalismus und Konfliktlösung sind schwer miteinander zu

vereinbaren, da neoliberale Egozentriker nicht gerne teilen und sie mögen daher auch keine Kompromisse, es sei denn, sie gehen nicht zu ihren Lasten!

*Kurzum: Für Zwecke des Nehmens waren die Öffentlichen Hände für Neoliberale - Nachtwächterstaat hin oder her - sehr wichtig, ging es doch um die Sicherung der individuelle Freiheit, die Möglichkeiten des Abkassierens bei den Öffentliche Händen zu gewährleisten. Ob das letztlich zu Lasten der Steuerzahler ging oder zu fehlende Mitteln für Projekte der Krisenbewältigung führte, wo das verschwendete Geld x-fach notwendiger gewesen wäre, war den neoliberalen Egozentrikern, Profiteuren und Kassieren egal. Mit Sozialität hatte und hat man nichts am Hut.*

Wo ist zu sehen, dass *Neoliberale* aus eigenen Stücken freiwillig etwas zur Bewältigung der weltweit angerichteten Schäden beigetragen hätten? Ganz im Gegenteil. Von der "Finanzindustrie" eingeforderte Leistungen zur Vermeidung der neuerlichen Heranziehung der Steuerzahler zur Abdeckung für allfällige zukünftige Verluste der "Finanzindustrie", - z. B. zum Aufbau entsprechender Fonds zur Schadensabdeckung bei Bankpleiten und deren Abwicklung - werden entrüstet und lauthals abgelehnt. Oder: Bei Fast-Null-Zinsen der Geldbeschaffung der Banken in Europa, weigern sich diese gesetzeswidrig - vermutlich zudem durch verbotene Wettbewerbsabreden innerhalb des Bankensektors gegen Konkurrenzangebote geschützt (!) - und mit allen Tricks und Härte dagegen, hochverzinsten gegen derzeit angemessene, d.h. niedriger verzinsten Kredite umzuschulden, und zwar auch dann, wenn das beispielsweise bedeutet, dass beliebige Eigenheime versteigert werden müssen. Dispokredite werden teilweise mit extrem hohen Zinssätzen verrechnet, trotz niedersten Refinanzierungszinsen. Diese skandalöse Praxis hat in Deutschland bereits epidemische Ausmaße erreicht und große öffentliche Verärgerung ausgerufen! (Ende 2014). Von Veränderungswillen ist - von wenigen erfreulichen Ausnahmen abgesehen - kaum etwas zu hören und zu sehen.

Das Credo der Neoliberalen hat sich nicht geändert und wird nach wie vor propagiert und praktiziert. Diese Lektionen des Neoliberalismus hat die Welt durch die 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* ausreichend gelernt und dafür extrem teures Lehrgeld bezahlt. Veränderungen beginnen bekanntlich im Kopf bzw. es ist die *Macht der Ideen*, die den Anfang besserer oder schlechterer Entwicklungen machen. Im Kleinen wie im Großen. Sie finden in entsprechenden *Paradigmen* ihren Ausdruck und unterstützen die Fähigkeit, dem Denken, Fühlen und verantwortlichen Handeln eine Orientierung zu geben. Dabei sind regelmäßig unterschiedliche *Paradigmen* in ihren Wechselbeziehungen zu beachten. Wenn es um sehr tiefgreifende Veränderungen geht, wie sie die 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* erforderlich gemacht hat - die wesentlich durch neoliberale Ideen ausgelöst wurde -, wird sicher ein umfassender *Paradigmenwechsel* unerlässlich sein.

*Konflikte* können - beispielsweise in einer quasi traditionellen Führungsauffassung - als Störungen gesehen werden, die möglichst rasch zu beenden sind, um ihre nachteiligen Auswirkungen auf vorgesehene Leistungsvollzüge nach bestimmten Abläufen und Inhalten rasch und wirksam zu beenden, d.h. um angepeilte Ziele und Erfolge nicht zu verfehlen. Das ist zunächst eine durchaus vernünftig erscheinende Sichtweise.

Ob diese *Handhabung der Konfliktlösungen* eher als richtig oder falsch empfunden wird - einmal abgesehen davon, in welcher Art und Weise die Konflikte tatsächlich gelöst werden -, wird nicht nur nach den Postulaten eines zeitgemäßen *Führungsstiles*

zu bewerten sein, sondern zunächst durch die *Aufgaben* selbst. Also auch durch die sie erbringenden *Menschen* (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Dritte), die *Rahmenbedingungen* für die Konfliktlösung und die gegebenen *sonstigen Verhältnisse* und das allgemeine *Umfeld* für die Realisierung der Konfliktlösung. Bei einfachen Aufgaben, wie Reinigung der Werkstätten, Routinetätigkeiten der Fertigung oder der Verwaltung, Wahrnehmung von Funktionen der Sicherheit inner- und außerhalb der Betriebszeit usw., wird die Handhabung von Konflikten eine andere und vermutlich herkömmliche sein. Treten jedoch Konflikte beispielsweise auf bei anspruchsvollen *innovatorischen Aufgaben* in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb, Erstellung von Konzeptionen für nationale und internationale Service- und Lieferfunktionen, Erschließung neuer Absatzgebiete in quasi bislang unbekanntenen Regionen oder Ländern usw., werden andere *Konfliktlösungen* erforderlich sein. Je nach Konfliktarten werden aber auch andere zusätzliche Faktoren - unterschiedliche Gegebenheiten und Entwicklungen usw. - bei auftretenden Konflikten zu berücksichtigen sein und in der Folge optimalen Konfliktlösungen erheblich bestimmen. *Konfliktlösungen und Menschen* werden in ihrer Verknüpfung regelmäßig besonders wichtig sein, aber im Grunde natürlich auch alle anderen Faktoren von größerer oder geringerer Bedeutung, und zwar in ihrer spezifischen momentanen Ausprägung und ihren veränderlichen negativen und positiven Potentialen, also der Konflikten innewohnenden Dynamik. Kurzum, Konflikte und ihre Lösungen erweisen sich in der Realität oft als höchst komplex und dann eben als nicht unbedingt einfach und gut bewältigbar.

Die angedeuteten Überlegungen zeigen, dass *Konflikte* und ihre *Lösungen* nicht nach den immer wieder gewünschten, gesuchten und ausgiebig gelieferten „Rezepten“ - aber auch nicht nur nach berechtigten Postulaten der *Führung* und *Motivation* - optimal lösbar sind. Gerade das *Führungselement Konfliktlösung* erfordert häufig sehr kluge und den Konflikten möglichst spezifisch angepasste und auch ausreichend differenzierte Vorgehensweisen, die auch Kompromisslösungen einschließen werden.

*Konfliktlösungen* sind fast immer mit *Emotionen und Verhaltensprägungen der Konfliktbeteiligten* verbunden und selten "nur" Sachkonflikte. Dafür sorgen allein schon die Fragen nach der "Schuld" und dem "Warum" bei entstandenen Konflikten. Das *Führungselement Konfliktlösung* wird daher auch schwerpunktmäßig dem *Führungsverhalten* zugeordnet. Ansätze der *Konfliktlösungen* sollten diesem Umstand Rechnung tragen und gerade personalen Problemstellungen nicht ausweichen. Eine solche - sicher nur vordergründig oft einfacher erscheinende Vorgehensweise und unvollständige Konfliktanalyse -, kann möglicherweise zu einer lediglich vermeintlichen Konfliktbeseitigung führen und trägt damit ziemlich wahrscheinlich bereits den Keim einer Konfliktverstärkung in sich, zumindest aber die Gefahr einer suboptimalen Konfliktlösung. Per saldo werden letztendlich und regelmäßig durch solche Manöver der scheinbaren Konfliktreduktion latente Probleme nur verdrängt, verschleppt, verschärft und ihre tatsächliche Lösung erschwert und schließlich damit aufwendiger. *Lutz von Rosenstiel* stellte daher 1972 fest: „Es gibt keinen Königsweg der Konfliktlösung. Die Einflussfaktoren sind zu vielfältig. Jeder Konflikt verlangt eine spezifische Lösungsstrategie“ (*Rosenstiel, Lutz v. et al.: Organisationspsychologie. Sozioökonomie 1, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1972b, S. 102*).

In *Gablers Wirtschaftslexikon, 1983*, ist zum Begriff *Konflikt* zu lesen: „Konflikt [Originaltext in Fettschrift, 1. Wort], bewusste oder unbewusste Unvereinbarkeit der meistbevorzugten Wahlmöglichkeiten (Alternativen) im Rahmen der Handlungen einer oder mehrerer Personen. Kennzeichnend ist, dass die Wahl einer der bevorzugten Alternative einen Verzicht an anderer Stelle erfordert.“ (*Gablers Wirtschaftslexikon. Band 1.*

A-K., Wiesbaden 1983, S. 2435). Es werden *intrapersonelle Konflikte* (Äquivalenz-, Ambivalenz- und Vitationskonflikte) und *interpersonelle Konflikte* (nach Entstehung, Abstufung und Komplexität) unterschieden sowie die Konflikte nach Personen-Personen-, Personen-Gruppen- und Gruppen-Gruppen-Konflikten differenziert. Der Begriff *Konflikt* entspricht stark einer formalen Betrachtungsweise.

Auch eine zeitnähere Definition des Konfliktes folgt dem tendenziell: „Laterale Kooperationskonflikte [Originaltext in Fettschrift, 1. und 2. Wort] in Organisationen werden als Spannungszustand zwischen zur Zusammenarbeit verpflichteten, führungsorganisatorisch etwa gleichrangigen Organisationsmitglieder oder -Einheiten verstanden, die nicht mit dem Mittel der direkten Weisung, sondern über Konsensfindung gelöst werden müssen“. Besonders gestörte Kooperationsbeziehungen können Konfliktlösungen bei lateralen Konflikten sehr belasten, z. B. durch unterentwickelte Praktiken vertrauensbildender persönlicher Kontakte bzw. Austauschbeziehungen (*Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, Neuwied/Kriftel 2001, S. 481*).

*Substantiell* haben die eingangs des Kapitels genannten begrifflichen Vorstellungen und Entwicklungen bis heute (2019) ein Gegenstück in Texten zur Konfliktlösung, die in *traditioneller Art und Weise den Konflikt als zu beseitigenden Störfaktor sehen und entsprechende Empfehlungen geben*. Diese Ansätze sind jedoch viel zu eng. Daher wird versucht zu zeigen, dass gegenwärtige und zukünftige Entwicklungen neue Schwerpunktsetzungen verlangen. Es stellt sich die Frage, warum weder in Theorie und Praxis kaum zeitgemäße und entwicklungsorientierte Definitionen zu „Konflikt“ und „Konfliktlösung“ zu finden sind und traditionelles Denken dominiert. Rascher und komplexer werdende Entwicklungen führen, wie gezeigt, zu neuen Konfliktarten, die jedoch auch angepasste Konfliktlösungen erfordern. Vermutlich gilt die alte Erfahrung, dass das Schwierigste am Lernen das Verlernen und Zugeben von Irrtümern zu sein scheint.

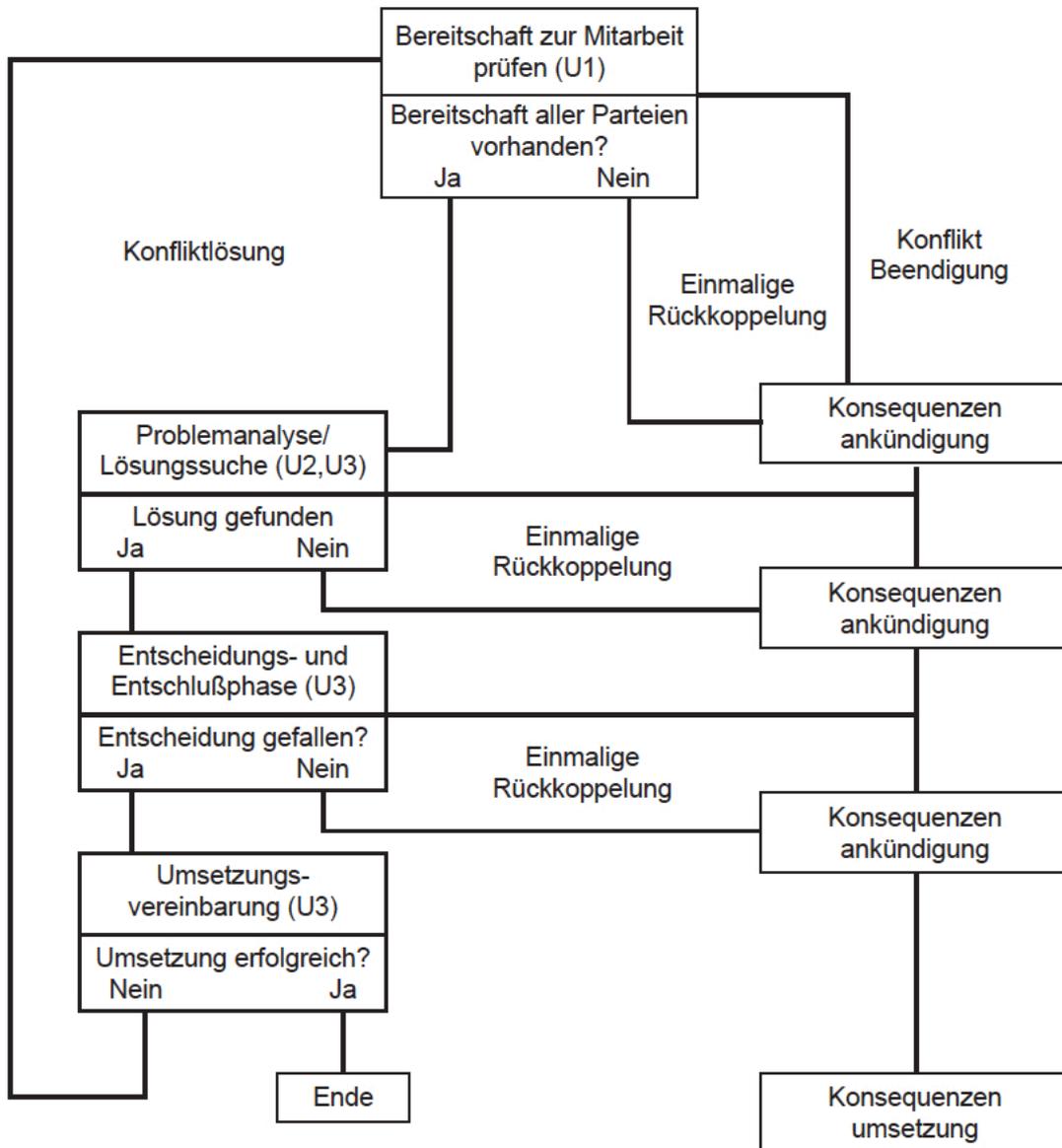
Eine typische und gegenwärtig vertretene Abbildung *Das Konfliktlösungsschema*, das die heute mehr denn je wichtigeren und vorgenannten Aspekte zum Thema *nicht* (!) enthält, sei beispielhaft wiedergegeben und der guten Ordnung halber festgehalten, dass aus psychologischer Sicht im eigentlichen *Text zum Schema* - abgesehen von der Beschränkung auf traditionelle Punkte - die Qualität durchaus *gut* ist (Internet: Maas-Training). Das formalistisch bestimmte Schema zeigt lediglich verkürzte und einfache Entscheidungsschritte der *Konfliktlösung*, die selbst für einfache Konflikte kaum tauglich sind, da ein auf wenige Elemente eines Entscheidungsprozesses aufgebautes Ablaufschema die Konfliktrealitäten nicht ausreichend abbilden kann und somit im Sinne der *Sprachlogik (Karl Popper)* eine *Leerformel* darstellt, der also die inhaltliche Substanz fehlt. Eine einfache Darstellung von Rückkoppelungen kann die Berücksichtigung selbst einfacher Wechselbeziehungen bei Konfliktlösungen nicht ersetzen usw. Die Eigenschaft der *Konfliktlösung als Führungselement* wird nicht vermittelt, geschweige denn Anforderungen an Konfliktlösungen bei anspruchsvollen Konfliktgegenständen und ihrer Dynamik. Damit steht das ansonsten anerkannte *Maas-Training, Düsseldorf* nicht allein.

Die formale Strukturdarstellung des wiedergegebenen *Konfliktlösungsschemas* zeigt im Sinne und nach dem Muster einer einfachen Entscheidungslogik Ablaufschritte, womit auch durchaus geordnete Abläufe realisierbar sind, aber: Ein Skelett trägt einen Körper und ist dessen Bestandteil, macht aber nicht den Körper aus, ebenso wie ein Körper ohne Skelett kein Körper ist. Ein Strukturmodell ist wie jedes Modell der Ver-

such, durch Vereinfachungen komplexe Dinge abzubilden. Die Absicht des Versuches ist aber zwangsläufig mit der Entfernung vom realen Faktum bestehender Komplexität verbunden. Was durch das Modell verdeckt wird, ist trotzdem - wenn auch nicht sichtbar - vorhanden. Die Gegenstände des *Führungselementes Konfliktlösung* sind heute mikro- und makroökonomisch oft bereits so hochkomplexe Gebilde und daher allein substantiell oft nicht mehr eindeutig fassbar. Die Varianten der Konfliktlösung selbst sind sehr vielfältig und in ihren Wirkungen kaum sicher zu prognostizieren, da dynamische Komplexitäten bei Konfliktlösungen sich regelmäßig und in weitem Maße rationalen Prognosen entziehen. Konflikte und damit ihre Lösung sind - wie jeder aus Erfahrung weiß - ferner fast immer von Emotionen begleitet. Die gehören somit zur Normalität des Konfliktes und ebenso zu seiner Irrationalität. Um dennoch zu sinnvollen Lösungen zu gelangen, bedarf es oft der die Rationalität ergänzenden oder auch ersetzenden Instrumente und Hilfen. Die Fragenstellung ist nicht neu, da die Frage der Handhabung der Irrationalität zwar in Theorie und Praxis oft ignoriert und fälschlicher Weise geglaubt wird, mit dem Rational-Modell des Homo oeconomicus mikro- oder makroökonomische oder andere Probleme ausreichend lösen zu können. Das ist oft ein blauäugiger und irriger Unfug. Darauf wurde schon an anderer Stelle der vorliegenden Arbeit eingegangen und Lösungsansätze entwickelt, auf die verwiesen werden darf. An die Stelle der Irrationalitäten können u. a. *Paradigmen* als sinngebende Orientierungshilfen für das Denken, Fühlen und Handeln treten und dadurch gute und verantwortbare Konfliktlösungen erreicht werden.

Konflikte nur negativ mit Störungen, Schäden, Pannen usw. zu assoziieren, war weder gestern, noch heute und ist auch in der Zukunft nicht richtig und zu einseitig. Handeln und Neues zu suchen gibt Konflikten einen essentiellen Sinn. Konflikte sind die natürlichen und wichtigen Begleiter von Entwicklungen, der Kreativität und Innovation, des Fortschrittes im engeren Sinne, aber auch Teil einer humanen, sprich zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit. Konflikte haben stets zwei Gesichter. Bis heute werden Konflikte in Lehre, Fach- und Rezeptbüchern der Führung, der Weiterbildung usw. sowie der Praxis vorwiegend destruktiv gesehen und traditionell versucht, sie zu verhindern oder möglichst rasch zu beseitigen. *Das einem Konflikt oft innewohnende konstruktive Potential wird unterschätzt und zu wenig genutzt.* Aus diesen Gründen wird gerade dem *Führungsinstrument Konfliktlösung* mit der vorliegenden Arbeit besondere Aufmerksamkeit zuteil.

## Das Konfliktlösungsschema



(Schwan, K.: Nach Maas-Training, Internet)

Unter dem anspruchsvollen Titel *Führungskompetenz „Konfliktprävention“*. *Praxistools zur meditativen Unternehmensführung*, 12/2007, S. 8, verfasst von der *Arbeitsgemeinschaft Experts Group WirtschaftsMeditation* der mächtigen *Wirtschaftskammer Österreichs (WKO)*, Wien ist zu lesen:

„Konfliktprävention, darunter versteht man alle vorbeugenden Maßnahmen, um ein unerwünschtes Ereignis oder eine unerwünschte Entwicklung im Unternehmen zu vermeiden. Konfliktprävention begleitet jeden nachhaltigen Beratungsprozess [...] Wenn Konflikte als Störungen den Handlungsablauf im Unternehmen unterbrechen oder belasten, ist der Erfolg des Unternehmens beeinträchtigt. Keine noch so schöne Vision, keine Strategie, kein Unternehmensziel und keine wirtschaftliche Tätigkeit kann langfristig erfolgreich geplant und umgesetzt werden, wenn durch Konflikte die Qualität oder Fertigstellung der Arbeit ungewiß wird. [...] Konfliktprävention ist ein Teil des Risikomanagements. Ziel ist es, das wirtschaftliche Risiko von Konflikten in und zwischen Unternehmen, beziehungsweise zwischen Unternehmen und ihrem Umfeld zu verringern“ (Internet: Konfliktprävention).

Eine Expertengruppe - die Teil der WKO als wichtigstem Interessenvertreter der Wirtschaft Österreichs ist - postuliert mit dem Text *traditionelle und statische Vorstellungen*. Sie negiert damit die *personal- und entwicklungsrelevanten Aspekte von Konflikten und Konfliktlösungen als entscheidenden Faktor konstruktiver Kritik, innovativer, d.h. zukunftsorientierter Entwicklungen*. Eine ganzheitliche und funktionale Integration der *Konfliktlösung* mit einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit, Orientierung an Innovationserfordernisse und verschiedenen unternehmerischen Entwicklungsfunktionen fehlen zur Gänze, was offenbar weder den Experten noch der WKO als Herausgeber des Elaborats aufgefallen ist.

Angebote der gewerblich betriebenen *Aus- und Weiterbildung* in den deutschsprachigen Ländern folgen teilweise ähnlichen Wegen - wie Recherchen im Internet unschwer zeigen - die durch das Beseitigen von Konflikten im Tagesgeschäft Störungen und Risiken verhindern möchten. Es wird gelegentlich so weit gegangen, dass falsch verstandene Harmonie verfolgt und Konflikte unreflektiert stigmatisiert werden. Eine mittel- und langfristige Sichtweise von enorm wichtigen Vorstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten der *Konfliktnutzungen für Entwicklungen und Veränderungen*, widmen sich die sogenannten Dienstleister kaum oder gar nicht. *Das kann zu ungewollten entwicklungsfeindlichen Tendenzen der Unternehmenskulturen beitragen und damit dazu führen, dass potentiellen Qualifikationen von Menschen für Innovationen und Wettbewerbsverbesserungen unter ihrem möglichen Wert genutzt bleiben*. Das sind aber - wirtschaftlich und human bewertet - schlicht und einfach Kardinalfehler des Managements und der Führungskräfte, die nicht zuletzt auch auf dem Rücken der Mitarbeiter ausgetragen werden, sei es durch geschmälernte Entfaltungsmöglichkeiten, ausgelöste und Fortschritte blockierende Ängste bis hin zu Demotivationen und Wohlstandsverlusten.

An den Anfang der Ausführungen zum *Führungselement Konfliktlösung* des Themenbereiches *Führung und Motivation* wurden die Bereiche *Globalisierung und Innovation, Forschung und Entwicklung und Neuerungen* gestellt, da sie *einmal* in Gesellschaft und Wirtschaft hohe Aktualität und Bedeutung haben, die vermutlich oft noch unterschätzt werden. *Zweitens* wird direkt oder indirekt gerade beim *Führungselement Konfliktlösung* häufig entschieden, ob das Verhalten von Menschen - sei es bei Führungskräften oder Mitarbeitern, aber ebenso bei engagierten Menschen, die in vielen anderen Bereichen der Gesellschaft und ihren Einrichtungen tätig sind - veränderungsfreundlich oder -feindlich agiert und dadurch Potentiale chancenorientiert genutzt oder behindert werden. Die genannten inhaltlichen und führungsrelevanten Bereiche finden bislang zu wenig bis kaum einen Niederschlag in der Theorie und Praxis des Themenbereiches *Führung und Motivation*. Im Teilbereich des Führungselementes *Konfliktlösung* sind solche Spuren der Orientierung und Einflussnahme ebenfalls kaum zu finden. Das ist überraschend und für Gesellschaft und Wirtschaft in vielerlei Hinsicht sehr problematisch und auf Sicht aus wirtschaftlichen und humanen Gründen gefährlich. Daher wurden einige Vorstellungen auch vorrangig am Beginn des Kapitels *Konfliktlösung* wiedergegeben, weil auch hier die *Macht der Ideen* oft unterschätzt wird, wie sie beispielsweise durch eine *aufgeschlossene Art der Führung und Motivation* und, im Detail betrachtet, auch bei der *prospektiven Handhabung des Führungselementes Konfliktlösung* konkretisierbar ist. Natürlich müssen viele weitere Faktoren für gute Entwicklungen erfüllt sein. Aber am Anfang solcher und vieler anderer Bemühungen geht es stets um die "richtigen Ideen" und Konzeptionen, die den Erfolg ermöglichen. Von *Mark Twain* (1835-1910) stammt der bekannte Satz aus dem 1968 und 1979 verfilmten Roman *Die Abenteuer von Tom Sawyer und Huckleberry Finn*, der auch - um-

gekehrt - bei der *Macht der Idee* zutrifft: "Nachdem wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen" (Internet: Twain, M.). Beim Thema der *Konfliktlösung* dürfte das "Ziel" auch oft übersehen werden.

Solche Überlegungen und ihre Begründungen sind hochaktuell und in diesem Sinne auch zu propagieren und nötigenfalls verstärkt als anzustrebende Veränderungen umzusetzen. Dafür gibt es in der Wirtschaft hervorragende Vorbilder, die nachweislich sowohl bei Aufgaben der *Globalisierung* als auch bei Komplexen der *Innovation, Forschung und Entwicklung* bereits in vielfältiger Hinsicht und mit besten Aussichten auf nachhaltige Erfolge so agieren. Darunter finden sich weltumspannende Konzerne bis hin zu Klein-, Mittel- und Großbetrieben in unterschiedlichsten Branchen sowie zahlreiche weitere Einrichtungen. Deren Wettbewerbsfähigkeit ist auf regionalen, nationalen und internationalen Märkten daher vergleichsweise gut und kann auf dieser Basis erfolgversprechend weiterentwickelt werden. Sie schlagen sich auf den Märkten weit aus besser wie Unternehmen und Einrichtungen, die erst am Anfang solcher Aktivitäten stehen oder bislang keine oder nur wenige Orientierungen und Realisationen der vorgenannten Art in ihrer Unternehmensführung und Geschäftstätigkeit realisierten. Daher haben sie auch häufiger schlechtere Zukunftsprognosen. Beispielsweise genügt bei börsennotierten Unternehmen oft ein Blick auf den Kurszettel und zugehörige Kommentare, um solch empirische Zusammenhänge gut nachzuvollziehen zu können.

In diesem Kontext ist jedoch auch eine *Differenzierung* notwendig, da es Unternehmen, Organisationen und Einrichtungen gibt, die in Bereichen und Regionen ihre Tätigkeit erfolgreich erbringen und kurz- oder mittelfristig durch die vorgenannte Entwicklung existentiell weniger oder kaum betroffen sind und somit deren Wettbewerbsfähigkeit nach anderen Kriterien zu bewerten sind, folglich ebenso ihre nachhaltige Ertragskraft. Deren Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit wird allerdings unabhängig von ihrer angedeuteten Positionierung natürlich *zum einen* auch von der Qualität der *Führung und Motivation* und damit ebenso durch das *Führungselement Konfliktlösung* stark bestimmt, wie durch eine Vielzahl anderer gestaltbarer oder nicht gestaltbarer Einflussfaktoren. Der Wegfall eines Gefahrenbereiches, beispielsweise wie durch die angeschnittene Positionierung, schützt natürlich nicht vor anderen bekannten oder noch nicht erkannten Gefahrenquellen, denen aber u. a. präventiv durch frühzeitige und chancenorientierte Anpassungen vorgebeugt werden sollte, um nachhaltige Sicherungen wirkungsvoll zu erreichen. *Zum anderen* ist zu bedenken, dass die genannte Positionierung weder kurz-, mittel- oder langfristig unbedingt vor „Überraschungen“ und folgenschweren Risiken schützen kann, die unabhängig vom einzelnen Unternehmen erfolgen und schlagend werden. Die 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* war ein solches Ereignis, das für die Öffentlichkeit und nahezu alle Wirtschaftsexperten unvorhergesehen ausbrach und in der wir gegenwärtig nach 12 Jahren noch mitten drin stecken (Ende 2019). Niemand kann derzeit seriös vorhersagen, wann die Krise und wie sie wirklich endet. *Josef Stiglitz* (1943), im Jahr 2001 mit dem Nobelpreis für Wirtschaft ausgezeichnet, lehrt an bedeutenden amerikanischen Universitäten, war Berater von Präsident *Clinton* und in wichtigen Positionen für die UN tätig, *hatte als einer von sehr wenigen vor der Krise allerdings gewarnt* ( s. a.: *Stiglitz, J. E.*: Im freien Fall. Vom Versagen der Märkte zur Neuordnung der Weltwirtschaft, München 2011, S. 12-14), wurde aber offenkundig kaum gehört.

Das *Führungselement Konfliktlösung* wird für den Bereich *Führung und Motivation* wie seit eh und je auch zukünftig von wesentlicher und sich auch wandelnder Bedeutung sein. Nach der Behandlung von oft zu wenig erkannten und nicht berücksichtigten, aber sehr dynamischen und essentiellen Aspekten der *Konfliktlösung*, die daher an

den Anfang des Kapitel gestellt wurden, soll nunmehr der Blick auf *einige Grundlagen der Konfliktlösung* gerichtet werden:

Der bereits durch *Rolf Wunderer* definierte und zuvor zitierte *Begriff des Konfliktes* mit der Formulierung „Laterale Kooperationskonflikte“ ist zeitgemäß und ähnelt zahlreichen Definitionen jüngerer Datums. Die Definitionen orientieren sich häufig an Konfliktbeteiligten und Konfliktursachen bzw. Konfliktgegenständen, was auch zusammenfallen kann, wie etwa bei den wichtigen „Rollenkonflikten“.

*Rupert Lay* (1929) erläutert essentielle Punkte zum Wesen des *Konfliktes*. Das Wort „Konflikt“ leitet sich vom lateinischen „confligere“ ab, das „zusammenstoßen, streiten, kämpfen“ bedeutet. *Lay* erinnert daran, dass bereits nach *J. F. Herbart* (1776-1841) der Begriff „Konflikt“ eine Doppelbedeutung hat, die durchaus auch heute so gesehen wird. *Einmal* bezeichnet er psychische „Hemmungen“ als „psychischer Konflikt“, *zweitens* die mit Gruppenbildungen verbundene Entgegensetzung von Kräften nennt er „sozialer Konflikt“. Diese Differenzierung nach zwei Konflikttypen ist bis heute allgemein akzeptiert, wenngleich weitere Präzisierungen des Begriffes erforderlich erscheinen (*Lay, Rupert: Krisen und Konflikte. Ursachen, Ablauf, Überwindung, München 1980, S. 193*).

*Rupert Lay* nimmt solche vor und erläutert sie, wobei er sich hierbei einmal im weitgehenden Konsens mit anderen Autoren befindet und zweitens mit sehr sorgfältigem, substantiellem sowie funktionalem Tiefgang vorgeht, die ansonsten bei Begriffsbildungen zum Konflikt eher selten sind:

So nennt er den *intrapersonalen Konflikt*, „dessen Gründe in einander widersprechenden Anforderungen verschiedener Motivationszonen innerhalb einer oder mehrerer psychischer Strukturelemente liegen“ (*Lay, R.: aaO., 1980, S. 193*), wie Triebstruktur, Gewissen und Konventionen, die auch *J. F. Herbart* kannte und den „sozialen Konflikten“ zuordnete. Eine weitere Kategorie bilden bei *Lay* die *Situationskonflikte*, „die durch eine prinzipiell exakt bestimmbare Außenweltsituation in einer Person ausgelöst werden“ (*Lay, R.: aaO., 1980, S. 194*), wie Entscheidung über Helfen oder Nichthelfen bei einem Verkehrsunfall, Reaktion auf Kritik, Selbstzweifel bei geforderten Leistungsansprüchen, Streit, usw.

Weiter gibt es *interpersonale Konflikte*, beispielsweise durch Auseinandersetzungen mit Personen, und *soziale Konflikte*, wobei beide Konflikttypen psychische und soziale Konfliktkomponenten enthalten können, z. B. durch *Internalisierung solcher Komponenten* bei Konfliktbetroffenen (*Lay, R.: aaO., 1980, S. 194 f.*). Konfliktprozesse können auch bewirken, dass sich ein Konflikttyp verändert bzw. er andere und ihn prägende Charakteristiken annimmt oder auch neue Konflikte auslöst. Beispielsweise kann aus eine Betriebskrise als Konflikt ein häuslicher Konflikt eines betroffenen Mitarbeiters folgen oder zur ökonomischen Krise einer Region werden oder auch zu neuen Interessengruppen führen, die miteinander in Konflikte geraten. Analoge Entwicklungen sind in Konzernen möglich und nicht selten.

*Lay* nennt eine ihm besonders wichtig erscheinende Unterscheidung von Konflikttypen, nämlich die Differenzierung in *konstruktive* und *destruktive Konflikte*, was erstaunlicherweise, wie oben gezeigt, bei aktuell im Umlauf befindlichen Begriffsbildungen und Vorstellungen überwiegend negiert wird. Der *konstruktive Konflikt*, als erstgenannte Variante, beseitigt Übelstände, wodurch *vor allem bessere Anpassungen an die Realität erfolgen* (*Lay, R.: aaO., 1980, S. 196*), d.h. neue Potentiale bzw. Verbesse-

rungschancen werden freisetzt und genutzt, und zwar in vielfältigster Art und Weise, wie: Verbesserung der sozialen Umwelt, Kommunikationsverbesserungen, Unterstützung von Forschung und Entwicklung, Internationalisierung von Tätigkeiten und nachhaltiger Sicherung von Unternehmen, Verbesserungen der Personal- und Führungsarbeit in Betrieben, gerechtere Verteilungen usw.

*Lay* unterscheidet weiter *offene und latente Konflikte, bewusste und unbewusste Konflikte*, wobei beide Varianten vielfältige Konsequenzen haben können: Hyperaktivität oder Passivität, Ängste und Depressionen, Verbesserungen von materiellem, geistigem und sozialem Besitz, Realitätsablösungen durch Vorurteile, Orientierungsverlust, Entscheidungs- und Lösungsdruck, Annäherung oder Vermeidung einer Konfliktlösung mit unterschiedlichsten Folgen usw. (*Lay, R.: aaO., 1980, S. 197-202*).

Mit Blick auf *Konfliktlösungen* nennt *Lay* die grundsätzlichen *Reaktionen* auf Konflikte - *Flucht, Angriff und Aktivitätsvermeidung* - und hält seine Überlegungen in einem *Schema* fest (*Lay, R.: aaO., 1980, S. 204*). Daraus ergibt sich sehr klar, dass eine *Angriffsstrategie* somatisch, emotional und rational die besten Chancen der *Konfliktlösung* bieten kann, aber nicht jede Angriffsstrategie positiv sein muss. Strategien sind vielmehr klug und sorgfältig auf den jeweiligen *Konflikt* und die angestrebte *Konfliktlösung* auf der Basis des konkreten Einzelfalles und die meist komplexen Verhältnisse im Umfeld des Konfliktes sowie in möglichst ganzheitlich Art und Weise abzustimmen. Rezeptlösungen gibt es nicht, auch wenn sie immer wieder vorgegaukelt und versprochen werden. Der nachfolgende Prozess der umzusetzenden *Konfliktlösung* ist dynamisch und auch bei guter Strategie eventuell nicht frei von Überraschungen und Risiken. Teure „Standardrezepte“ können leicht von der *Konfliktlösung* zur *Konflikteskala-tion* entarten. Letzteres ist meist dann der Fall, wenn das Wechselspiel zwischen Konfliktpartnern von deren Ebene nach oben, d.h. auf eine höhere Ebene, beispielsweise zu einem gemeinsamen Vorgesetzten, steigt, was naturgemäß auch ein Indiz dafür ist, dass die Konfliktpartner der ersten Ebene an der *Konfliktlösung* scheiterten. Dafür kann es verschiedenste *Gründe* geben, wie beispielsweise: Emotionale Abläufe werden nicht beherrscht und Angriffe führen zu Wut, Hass, Beleidigungen und Gewalt. - *Inadäquate Konfliktlösungsstrategien* verhindern sinnvolle Konfliktlösungen, meist verbunden mit Emotionen und der Angst vor Ausweglosigkeit. - Angst der Konfliktpartner ein- oder wechselseitig. - Unterstellung von Schädigungsabsichten. - Missverständnisse der Intentionen des Konfliktpartners (s.a.: *Lay, R.: aaO., 1980, S. 20*).

Beim Thema *Konflikt* wird in der Fachliteratur selten die Frage erörtert, ob *Konflikte* im Zuge des Entstehens nicht im Vorfeld abgewehrt werden können, quasi nach dem Motto, ein abgewehrter Konflikt ist die beste *Konfliktlösung*. *Lay* thematisiert erfreulicherweise diesen Ansatz. Er geht davon aus, dass das „Ich“ seine Beteiligung an einem kommenden *Konflikt* erkennt und bewusst entscheidet, ob es sich darauf einlassen will bzw. den *Konflikt* annimmt oder ihn ablehnt. Entscheidend ist, die Ursache und die emotionale Situation aller Beteiligten richtig zu erkennen, um dann möglichst rasch zu handeln (*Lay, R.: aaO., 1980, S. 234*).

Ein *Beispiel zur Illustration*: Nach teuren, langen, arbeitsaufwendigen, konfliktreichen und nervlich belastenden Gerichtsprozessen sind sich die gegnerischen Parteien nach einem Vergleich oder Urteil bei Gericht trotz aller Streitereien oft darüber einig, dass nicht nur das Urteil den jeweiligen Erwartungen widerspricht, sondern es viel gescheiter gewesen wäre, vor dem Prozess ohne das Gericht, aber auch unter Umständen durch Bemühungen des Gerichtes, eine Vergleich zu finden, der vermutlich - im Nachhinein bewertet - weitaus besser gewesen wäre. Daraus kann meist sehr ein-

drücklich gelernt werden, was sich die Streitparteien hätten ersparen können, wenn man es schafft, Konflikte bereits im Vorfeld abzuwenden. Leider geht das nicht bei allen Konflikten, aber wahrscheinlich öfter als vermutet. Viele potentielle Konflikte und ihre Ursachen - die eventuell zu verhindern wären - nennt *Rupert Lay*:

Es will der potentielle Konfliktpartner, *Lay* spricht von Angreifern, helfen, hat aber keine Strategie wie er das kommunizieren kann, redet auf sein Gegenüber ein, bis er diesem auf die Nerven geht. Der Konflikt droht zu beginnen. - Ein Angreifer will ein Scherzspiel treiben, neckt, hänselt usw. und dem Betroffenen wird es zu viel und er reagiert unangemessen, ein Konflikt entsteht, was das nötig? - Ein Angreifer will einen Gegner „fertig“ machen und zum Schweigen bringen, ohne gegen ihn persönlich etwas zu haben (!), also aus anderen Gründen (politischer Gegner usw.), vielleicht ist vorbeugende Abwehr eines Konfliktes möglich. - Es gibt Spiele, wie: Der Ehemann kommt abends erschöpft nach Hause und seine Ehefrau fragt, warum er wieder so spät nach Hause komme. Das kann ihn nerven. Will die „liebe“ Gattin ihn ärgern, Schuldgefühle auslösen usw. Ein Konflikt liegt in der Luft. - Der Angreifer stellt einen Konflikt vor, der für ihn ein „Individualkonflikt“ voll potentieller Aggressivität ist, die außer Kontrolle geraten kann. Ein potentieller Fall der Abwehr eines Konfliktes. - Einen „Sozialkonflikt“ trägt der Angreifer jemandem vor, den er fälschlicherweise für den zuständigen Ansprechpartner hält, das kann zum Konflikt führen. - Zwei genuine Konfliktpartner stehen vor einem latenten Konflikt, der vielleicht schon länger schwelt und hohes Aggressionspotential birgt, aber dennoch abwehrbar sein könnte; wie durch Verschiebung zur Abkühlung, Rationalisierung bis zur Möglichkeit einer einfacheren Lösung u. Ä. (*Lay, R.: aaO., 1980, S. 234-236*).

## Reaktionen bei Konflikten

	Flucht	Angriff	Aktivitätsvermeidung
somatisch	Ausweichen - lokal - thematisch Entfernen - gerichtet (Furcht) - ungerichtet (Angst)	Kämpfen Entgegentreten - destruktiv - konstruktiv	Sich-tot-stellen Aufmerksamkeit vermeiden Banges Abwarten, was geschieht
emotional	Abwehr (etwa Verdrängen) Angst, Schuld, Scham, Mindergefühle	Aggressivität - personenorientiert oder sachorientiert - konstruktiv o. destruktiv Verarbeiten: - sich der Emotion stellen - sich dem Gegenstand der Emotion nähern - Desensibilisierung (durch Entspannung) (durch häufige Repräsentation des Auslösers)	Fixierungen (emotionale und pseudorationale) Depression Emotion von Ohnmacht, Wut, Zorn, Haß
rational	Bau einer Eigenwelt Realitätsablösung	Problem erkennen und akzeptieren Beheben durch Zustimmung oder Ablehnung	Blockade Vorurteile zirkulär kreisende Gedanken Repräsentationen des Konfliktobjekts (mit oft sich verstärkenden emotionalen Reaktionen) Überflutung durch Angstgefühle ohne Ausweichmöglichkeiten

(Lay, R.: aaO., 1980, S. 204)

In Fällen potentiell abwehrbarer Konflikte, wie den genannten, gilt zu überlegen, ob Abwehr möglich ist. Scheint dies aussichtsreich sollte zügig gehandelt werden. Ein einfaches *Schema* kann bei solch diffizilen Fragen helfen:

## Selbst- und fremdverschuldete Konfliktanteile

fremdverschuldeter Anteil	selbstverschuldeter Anteil	
	vermeidbar	unvermeidbar

(Quelle: Lay, R.: 1980, S. 236)

Dabei sind verschiedene Antworten möglich, wobei natürlich vom jeweiligen potentiellen *Konflikt* auszugehen ist. Wurde beispielsweise beim Ausfahren aus einer Parklücke ein fremdes Fahrzeug beschädigt, können nach dem vorgenannten Schema folgende Punkte relevant sein: *Fremdverschuldeter Anteil*: Konfliktsache und Zeitdruck etc. - *Selbstverschuldeter Anteil*: Zeit, Informationsaustausch usw. - *Vermeidbarkeit*: zukünftige Vorkehrungen (Achtsamkeit, Warnvorrichtung) zur Konfliktvermeidung usw. - *Unvermeidbarkeit*: Kann man sich drücken? Verschiebung usw. (Lay, R.: aaO., 1980, S. 236).

Allerdings: Das Verfahren ist anspruchsvoller, als es das Beispiel vermitteln kann. Es muss geübt werden, um dadurch eine zunehmende Qualität der Konfliktlösung zu erlangen. Gelingt das, kann ein Großteil der genannten *potentiell abwehrbarer Konflikte* abgefangen werden.

Zur Abrundung der begrifflichen, inhaltlichen und funktionalen Ausführungen zum Themenbereich *Konflikt* und *Konfliktlösung* ein Zitat des bedeutenden Ökonomen *Hans Ulrich* aus dem Jahr 1978, der ähnlich klug und weitblickend wie *Rupert Lay*, sehr zeitgemäß, aktuell entwicklungs- und zukunftsorientiert über seine *positive Sicht von Konflikten* schreibt:

„Es ist klar, dass in jedem multipersonalen Entscheidungsprozess *Konflikte*, d.h. Meinungsverschiedenheiten zwischen den beteiligten Personen, auftreten können; das Aufdecken, ja das bewußte Herstellen solcher Meinungsverschiedenheiten kann geradezu als notwendig bezeichnet werden, um ein Problem eben „von allen Seiten“ betrachten zu können. Solche Konflikte entstehen nicht nur aus divergierenden Interessen, sondern auch durch eine unterschiedliche Beurteilung der Lage aufgrund unterschiedlicher Informationen usw.; sie sind zur Lösung innovativer und komplexer Probleme notwendig, sollten aber durch eine gemeinsame Willensbildung aufgelöst werden, also nicht latent weiterexistieren oder lediglich äußerlich durch ein Machtwort eines rangmäßig Höheren beseitigt werden“ (Ulrich, H.: Unternehmenspolitik, Bern/Stuttgart 1978, S. 43 f.).

Bei der Behandlung des Bereiches *Konfliktlösung* wurde dem Anspruch gefolgt - der für das Thema *Führung und Motivation* insgesamt gilt -, nämlich basierend auf der Theorie und Erfahrung den Erfordernissen der Aktualität und gegenwärtigen Praxis möglichst gerecht zu werden. Das *Führungselement Konfliktlösung* ist aus zwei Gründen hierfür ein besonders wichtiger Bereich:

*Einmal* sind schlicht und einfach die meisten der gängigen, publizierten und bei Bemühungen der Aus- und Weiterbildung der Gesellschaft und Wirtschaft gebotenen und gewerblich vertriebenen Lösungsrezepte zum Thema *Konflikt* vordergründig und einseitig. *Konflikte* werden, wie schon erläutert, überwiegend als *Störfaktor* in der Normalität des Tagesgeschäftes gesehen und verallgemeinernd werden aus der Werkzeug-

kiste vermeintlich brauchbare Instrumente zur Beseitigung der oft falsch gesehenen und bewerteten "lästigen" Konflikte präsentiert und eingesetzt. Der *Einzelcharakter eines Konfliktes*, der eine sehr spezifische Vorgehensweise der Konfliktlösung erfordert, wird meist negiert. Eine Verfestigung und Fixierung der Vorstellung, dass Konflikte eine negative Störung sind, birgt die Gefahr, positive Chancen einer *Konfliktlösung* zu unterschätzen und lediglich die Kräfte auf die Konfliktbeseitigung zu fokussieren. Fälschlich wird angenommen, die Beseitigung eines Konfliktes wäre auch seine Lösung. Eine "echte" Lösung müsste aber auch allfällige positive Chancenpotentiale der Konfliktlösung einschließen und darf sich nicht mit einer Konfliktverdrängung begnügen. Dieser konstruktive Ansatz zur Handhabung von Konflikten wird erleichtert, wenn die Vorstellungen bzw. Ideen über das Wesen des Konfliktes erweitert werden, d.h. positive und negative Lösungen gleichermaßen erkannt werden. Das gilt im Kleinen wie im Großen:

Zum Letzteren ein historisches *Beispiel*: Zum 1. Weltkrieg ab 1914 kam es aus verschiedenen Konfliktgründen. Mit geschürtem Hurra-Patriotismus verfolgten die Mächte Österreich und Deutschland eine aggressive Kriegspolitik. Es gab auch andere Lösungen, wie sie von *Berta von Suttner* (1843-1914) in ihrem aufsehenerregenden und 1889 erschienen Buch *Die Waffen nieder!* vertrat. Die dem böhmischen Hochadel entstammende *Berta von Suttner* erhielt für ihren enormen pazifistischen Einsatz als erste Frau im Jahr 1906 den *1. Friedensnobelpreis*, also 8 Jahre vor dem Ausbruch des 1. Weltkrieges (Internet: Suttner, Berta von). Wären die Verantwortlichen für die erste große Katastrophe des 20. Jahrhunderts den Vorstellungen der lange vor dem Kriegsbeginn in Europa bereits berühmt gewordenen *Berta von Suttner* gefolgt und hätten ernsthaft eine mögliche (!) Konfliktlösung ohne Krieg gesucht und gefunden, wäre Europa und der Welt im 20. Jahrhundert Grauens erspart geblieben und sie sähe heute anders aus. 1918 zeigten sich die verheerenden Folgen dieser vermeintlichen Konfliktlösungen, die wiederum wesentlich dazu beitrugen, dass es zwei Jahrzehnte später mit dem 2. Weltkrieg von 1938 bis 1945 zur noch weit größeren und schlimmsten Katastrophe des 20. Jahrhundert kam. Ausgangspunkt war ein selbstverschuldeter und vermeidbarer Konflikt zweier kriegslüsterner Länder.

*Zweitens* gibt es einen entscheidenden weiteren Grund gegen die erwähnten Missverständnisse bei *Konflikten* und ihren *Lösungen* anzugehen, nämlich durch alternative und bessere Vorstellungen und Umsetzungsbemühungen prospektiv und positiv zu wirken: Der Zweck der *Führung und Motivation* und somit auch der *Führungselementes Konfliktlösung* liegt doch unbestritten in der Aufgabe der Verbesserung und Entwicklung der Personal- und Führungsarbeit von Unternehmen, Organisationen und anderen Einrichtungen, um diese damit in konstruktiver Art und Weise voranzubringen, nachhaltig erfolgreich zu machen und somit der damit verbundene Verantwortungen für Eigentümer, Mitarbeiter, die Gesellschaft, die Wirtschaft usw. möglichst gut gerecht zu werden. Es wurde gezeigt, dass bei diesen Bestrebungen nicht nur eine am „Störfall“ und dessen Beseitigung orientierte Handhabungen der Konfliktlösung eine hervorzuhebende Bedeutung zukommt. Vielmehr sollte einem konstruktiv-gestalterischen bzw. positiven Ansatz gefolgt werden. Verschiedene Überlegungen und praktische Möglichkeiten wurden daher aufgezeigt, um ein etwas vernünftigeres Handeln bei Konfliktlösungen anzuregen, als es viel zu oft und sehr einschränkend für den Umgang mit Konflikten empfohlen wird.

*Reinhard Sprenger* stellt dazu u. a. pointiert und treffend fest (Sprenger, R.: Die Magie des Konfliktes. In: ZfU Internationale Business School. Thalwil, 25.01.2013, Internet).

„Man sieht: Konflikte ziehen uns an; «magisch», wie man so sagt. Und stoßen uns ab. Betrachtet man einige Meter Management-Aufrüstungsliteratur, dann springt das zu Vermeidende ins Auge: «Konfliktfrei führen», «Wie man Konflikte löst» und «Konflikte positiv bewältigen» heißt es da. «Konflikt» scheint ein Unwort zu sein, etwas, das man als negativ erlebt, dem man gerne aus dem Weg geht. [...] Dabei ist der Konflikt das Normalste und Natürlichste der Welt: weil jeder Mensch nun mal ein Unikat ist, weil er anders ist, andere Erfahrungen hat, andere Interessen hat. *Es ist der Skandal des «Anderssein», der uns den Umgang mit Konflikten erschwert. In den Unternehmen zerstört ein defizitärer Umgang mit Dissens und dem «Anderssein des Anderen» unendlich viel Motivation und Commitment. Denn nur oberflächlich kämpft man mit weichen Bandagen - dafür mit umso härteren unter dem Tisch.* Aber jede Konfliktlösung, die einen Verlierer produziert, funktioniert nicht. Man wird nachher mit den Problemen der Problemlösung schwer beschäftigt sein. [...] Einige Fallstricke der Konfliktlösung: *Harmoniesucht.* Der Hang zur Harmonie, Konformismus und übersteigertes Sicherheitsdenken liegen wie Mehltau über vielen Leitungsgremien. Die *Schweigespирale:* Man schweigt, weil man den «lieben Frieden» nicht stören will, der Meinungstrend in eine andere Richtung geht oder der Chef an seinem Durchsetzungswillen keinen Zweifel gelassen hat. Eine *verquere Fürsorglichkeit:* Man will den anderen «schonen». Jemanden schonen heißt aber jemanden entmündigen. Man stellt sich über ihn, wertet ihn ab, erklärt ihn implizit zum Pflegefall. *Tabus.* Sie erschweren nicht nur, sie verunmöglichen jeden Lösungsweg. Wenn es ein Tabu gibt, dann ist genau das Tabu das Problem. *Pseudosolidarität* und *Lagerdenken:* Wir, die good guys - die anderen, die bad guys. Untereinander tun wir uns nicht weh, aber auf die anderen hauen wir drauf. Freundlich natürlich. *Vorschnelle Kausalitätsvermutung:* «Wer hat Schuld?» und «Wer hat angefangen?» - diese beiden Fragen führen mit mechanischer Sicherheit ins Drama. Die «einzig mögliche Lösung»: *Vorschnelle Lösungsfixierung* führt dazu, dass nicht ergebnisoffen miteinander gesprochen wird, sondern hochselektiv alles ausgeblendet wird, was nicht der «einzig möglichen Lösung» entspricht. *Das ist der Auftakt für den neuen Konflikt.* [...]". (Absatzbildungen und Schrägschriften zur Hervorhebung im obigen Absatz durch den Autor der vorliegenden Ausarbeitung. Quelle: Internet: Magie des Konfliktes).

Jede Verhandlung, jede Zielvereinbarung ist im Kern konfliktär. Jede Veränderung im Unternehmen ist mit Spannungen verbunden. In Projekten und Teams ist Konfliktfreiheit wirklichkeitsfremd. Fusionen, Restrukturierungen und der Change-Management-Aktivismus lassen die Konfliktpotentiale anschwellen. Und je widersprüchlicher, schneller und komplexer die Unternehmensprozesse im globalisierten Hyperwettbewerb werden, um so mehr wird Konfliktkompetenz zur gesuchten Fähigkeit. Unternehmer müssen streiten, nicht schmuse. Ein Unternehmen, das im echten Wettbewerb steht, agiert im wirtschaftlichen Zusammenspiel nicht primär als gutwilliger Wächter der ökonomischen Wohlfahrt, sondern führt auch nach festen bzw. akzeptierten Regeln organisierte Auseinandersetzungen bei widerstreitenden Handlungsmöglichkeiten, und zwar in verschiedensten Bereichen, wo es um wirtschaftliche Interessen geht. Wozu bräuchte man ansonsten Chefs, Geschäftsführer, Vorstände, Manager usw., die u. a. auch befähigt sind mit solchen Problem- und Aufgabenstellungen professionell umzugehen? Ein lernendes und insofern überlebensfähiges Unternehmen beruht nicht nur auf der Suche nach Übereinstimmung, sondern auch durch die Einübung des konstruktiven Umganges mit permanenten Nichtübereinstimmungen. Harmoniesüchtige Einigkeit macht starr, statt stark.

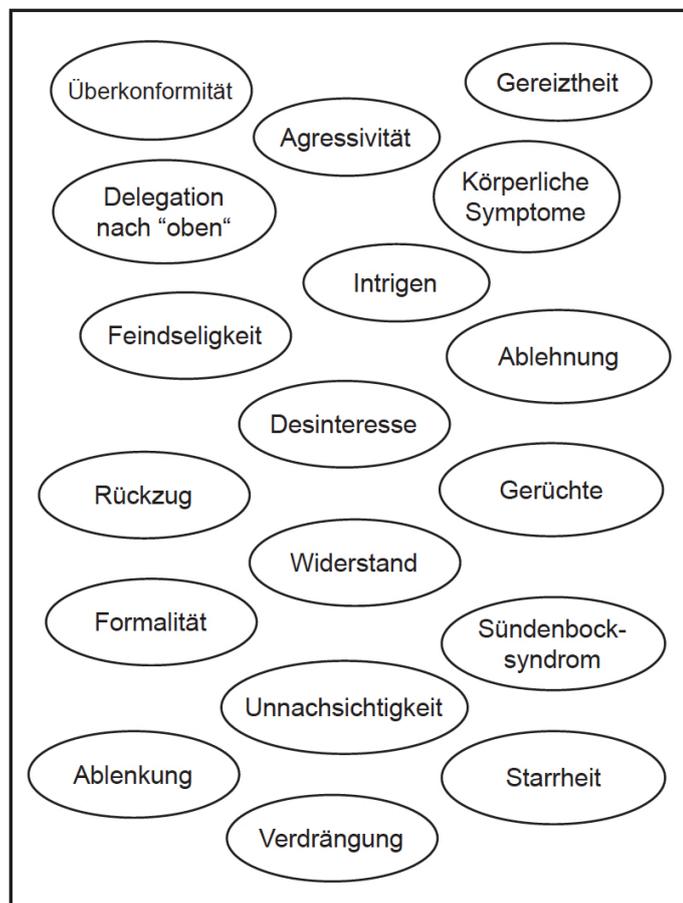
Konflikte binden nicht nur Energie, sie sind auch «produktiv» im besten Sinne. Sie erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, wenn auch gelernt wurde, mit

Konflikte klug umzugehen. Insbesondere wenn langfristige Kooperationsbeziehungen auf dem Spiel stehen, gilt es, Konflikte so auszutragen, dass die Verbindungen auf Dauer keinen Schaden nehmen.

Wenn also die steigende Komplexität von Unternehmen und anderen Einrichtungen nicht nur erlitten sondern gelernt werden soll, nämlich sie konstruktiv zu bewältigen und damit nutzbar zu machen und es damit besser gelingt Energien in der ganzen Breite eines Unternehmens bzw. einer Einrichtung freizusetzen, wenn wir beispielsweise am Point of Sale die Schlagkraft erhöhen wollen, dann dürfen Konflikte nicht zugedeckt, sondern sie müssen aufgedeckt und gelöst werden. Der wahre Konkurrenzkampf der Zukunft wird sich mithin nicht nur um wichtige Kunden drehen, sondern um hochqualifizierte Menschen, die auch dazu in der Lage sind beispielsweise konstruktive Konfliktlösungen zu bewerkstelligen. Diese Chefs und Führungskräfte besitzen u. a. vor allem auch die Fähigkeit, Konflikte als Chancen zu nutzen. Aber auch für sie gilt: Wir irren uns voran.

Die nachfolgenden Ausführungen haben die Aufgabe, einen straffen *Überblick von der Vermutung eines Konfliktes bis zu seiner Lösung* aufzuzeigen. Dem dienen auch verschiedene Schemata. Dadurch sollen *theoretische und operative Ansätze und Realisationsmöglichkeiten* vor dem *intentionalen Hintergrund einer möglichst positiv-konstruktiven, spezifischen und variantenreichen Konfliktlösung* gezeigt werden und diese Zielsetzung auch erreichbar erscheinen zu lassen.

### Konfliktsymptome



(Konflikterkennung und -handhabung, Internet)

Die *Wahrnehmung von Konflikten steht* am Anfang einer *Konfliktlösung*. Im *Vorfeld eines Konfliktes* können durch *sensible und sensitive Führungskräfte* sowie *Mitarbeiter* Symptome empfunden oder erkannt werden, die das Entstehen eines Konfliktes vermuten oder einen Konflikt quasi im Frühstadium erkennen lassen. Das *Schema Konfliktsymptome* zeigt beispielhaft die Vielfalt von Symptomen auf, und zwar solche, die sicher keine Bagatellen am Rande sind, sondern vielmehr aus Problemzonen von Kernbereiche der Personal- und Führungsarbeit stammen. Daraus folgert aber, dass nicht quasi auf einem Nebenkriegsschauplatz zu agieren ist - sollten sich die Symptome als richtig erweisen - und lediglich „Lösungen“ nach dem Motto „Aktion Störungsbehebung“ fehl am Platze und mit Sicherheit als „hochriskant“ einzustufen sind. Einem erfahrenen Führungspraktiker genügt ein kurzer Blick auf das Schema Konfliktsymptome, um das zu erkennen. Hier können latente oder manifeste Konflikte entstehen, die beispielsweise bei Verdrängungen oder falschen Lösungsansätzen über kurz oder lang für ein Unternehmen existentiell bedrohend werden können. Genau aus diesen Gründen sind die bereits erwähnten Billig-Praktiken der Konfliktlösungen abzulehnen, die Konflikte nur als möglich rasch zu beseitigende "Störfaktoren" sehen und verkennen.

*Rolf Wunderer* hat eine umfangreiche Untersuchung bei 1884 Führungskräften aus Großbetrieben nach Konfliktursachen durchgeführt und die Ergebnisse in einer Tabelle zusammengefasst, in der nach zwei Ursachengruppen differenziert wird, nämlich nach *strukturellen und personellen Ursachen* (*Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, Neuwied/Kriftel 2001, S. 482 f.*). Es zeigte sich, dass strukturelle und personelle Konfliktursachen häufig in einer engen Wechselbeziehung stehen und sich gegebenenfalls bedingen. Die Analogien zwischen dem *Schema Konfliktsymptome* und der nachfolgend wiedergegebenen Tabelle von *Wunderer* sind - nicht überraschend - offensichtlich.

*Wunderer* unterscheidet *vier grundlegende Konfliktpotenziale*, die sich jeweils in weitere Konfliktursachen differenzieren lassen. Die Hauptgruppen der Konfliktpotenziale lassen sich mit folgenden Eigenschaften kennzeichnen, wobei auch innerhalb der einzelnen Konfliktpotenziale zahlreiche Wechselbeziehungen angenommen werden können:

*Individuelle Konfliktpotentiale*: Mangelnde Bereitschaft und Einsicht. - Individualistische Einstellung. - Wettbewerbsbezogene, kooperative und altruistische Orientierungen. - Streben nach Gleichheit bei Belohnungen.

*Interpersonelle Konfliktpotentiale*: Unvereinbarkeit der Charaktere. - Grad der vermuteten Ähnlichkeit. - Arbeitsumwelt. - Beurteilungs-, Bewertungs- und Verteilungskonflikte. - Wechselseitiges Vertrauen.

*Organisationale Konfliktpotentiale*: Zielkonflikte und Interessengegensätze zwischen Organisationseinheiten. - Organisationale Abhängigkeit. - Ressourcenprobleme.

*Umfeldbezogene Konfliktpotentiale*: Abteilungsspezifische Abhängigkeit von externen Ressourcen (*Wunderer, R.: aaO., S. 483-488*).

*Wunderer* sieht aber auch die *positiven Funktionen solcher Kooperationskonflikte*, da sie zum Nachdenken anregen und Verbesserungen bewirken und allgemein eine Kommunikation über *Konflikte* in Gang bringen, d.h. „Stagnation und Erstarrung [verhindern] und Anstöße zu Veränderungen ergeben“ (*Wunderer, R.: aaO., 2001, S. 43*).

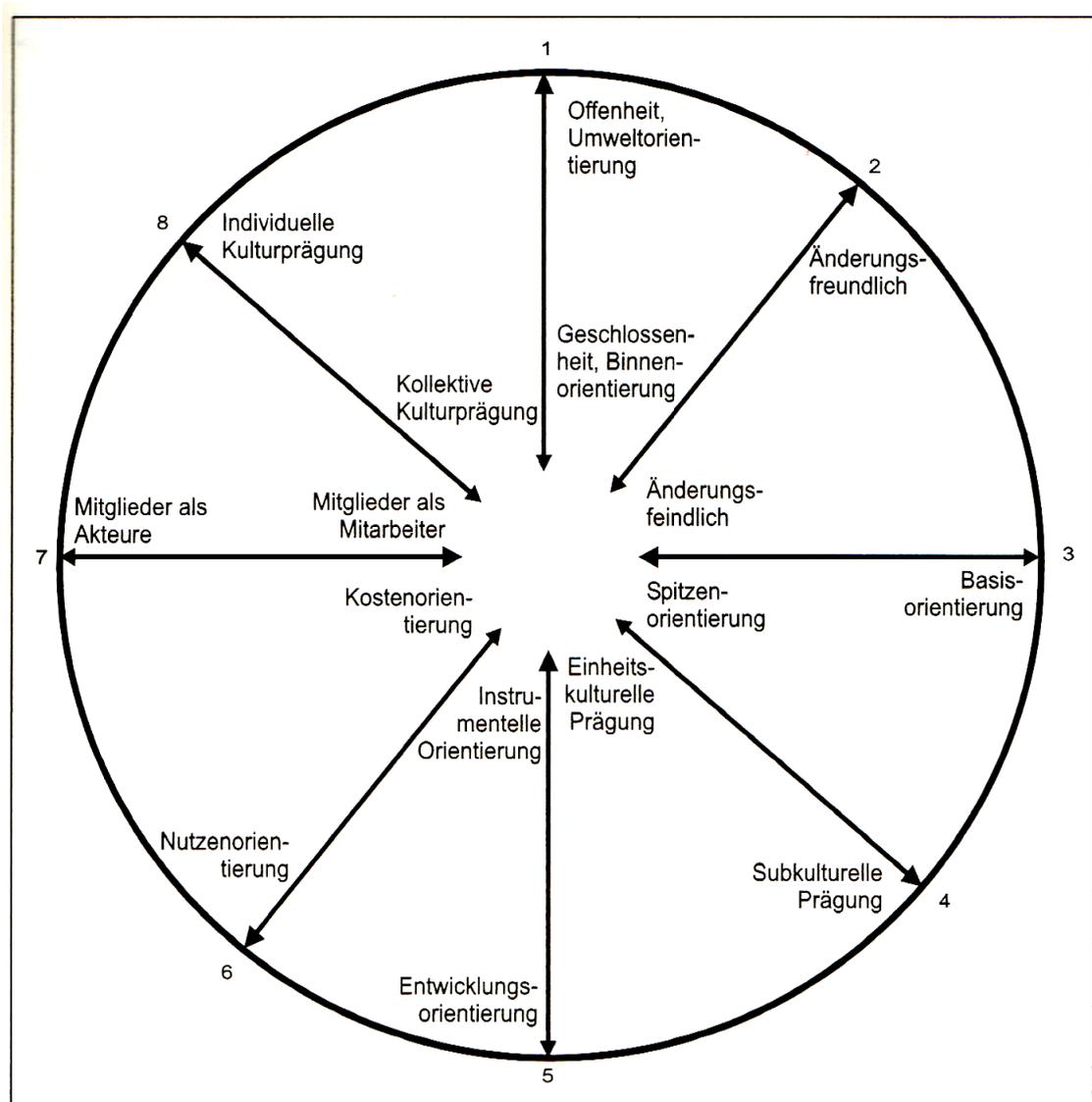
Wunderer vertritt somit ebenfalls einen *interaktionistischen Ansatz* der - wie mehrfach dargestellt - geteilt wird und nach *Stephen P. Robbins* auch einschließt, dass Führungskräfte ständig ein Mindestmaß des Konfliktniveaus aufrecht erhalten sollen, um Erstarrung und Apathie zu vermeiden, um auch so den Notwendigkeiten von Wandel und Innovationen zu entsprechen. Man kann und sollte das auch als *Konfliktkultur* bewerten und folglich praktizieren.

### Konfliktursachen bei Kooperationen in Großunternehmen

	Mittelwert (Rang) (1 sehr geringe Bedeutung, 8 sehr hohe Bedeutung)		
	Industrie- betrieb n=440	Dienst- leistungs- betrieb n=746	Dienst- leistungs- betrieb n=698
Ursachen für Kooperationskonflikte aus der Sicht von 1884 repräsentativ befragten Führungskräften und Spezialisten			
<b>a) strukturelle Ursachen</b>	<b>4.8</b>	<b>4.3</b>	<b>5.3</b>
1. Abhängigkeit von der Leistung anderer Organisationseinheiten	5.7	4.7	5.7
2. Zielkonflikte mit anderen Organisationseinheiten	5.1	4.3	5.6
3. ungleiche Erfolgs-/Anerkennungschancen	4.7	4.4	5.1
4. mangelnde Gesprächsgelegenheit	4.6	4.4	-
5. Weisungen aus anderen Organisationseinheiten	4.3	4.5	5.0
6. Weitergabe von externem Druck an andere Organisationseinheiten	4.6	3.9	-
7. unzureichende Aufgabenabgrenzung zwischen Organisationseinheiten	4.3	3.8	5.2
<b>b) personelle Ursachen</b>	<b>4.8</b>	<b>4.3</b>	<b>5.5</b>
1. mangelnde Kenntnisse der Probleme/ Aufgaben anderer	5.2	4.7	6.1
2. einseitige Orientierung auf die eigene Organisationseinheit	5.3	4.6	5.8
3. mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit der Kooperation	4.9	4.6	-
4. mangelnde Bereitschaft zu kooperativem Verhalten	4.9	4.4	5.1
5. mangelnde Orientierung an gemeinsamen Zielen	5.0	4.2	-
6. Konkurrenzgefühle zwischen Mitarbeiter der Organisationseinheiten	4.3	4.2	5.6
7. mangelnde Fähigkeit zu kooperativem Verhalten	4.4	4.0	-
8. wenig qualifizierte Vorgesetzte/Mitarbeiter in einzelnen Organisationseinheiten	4.2	3.8	-
<b>Gesamtbewertung</b>	<b>4.8</b>	<b>4.3</b>	<b>5.4</b>

Der *interaktionistische Ansatz der Konfliktkultur* ist im Kontext mit der *Organisationskultur* zu sehen, will man strukturelle Ansätze der Organisationskultur nicht fälschlich lediglich als technokratische Gebilde oder Konstrukte deuten, die sich auf „harte“ Gestaltungsfaktoren, wie Strategien, Strukturen und Systeme beschränken. Das *Führungselement Konfliktlösung* wurde aus gutem Grund und seinen Schwerpunkten entsprechend daher dem *Verhaltensbereich der Führung und Motivation* zugeordnet und dabei auf seine konstruktiven Funktionen immer wieder hingewiesen. Eine optimal aufgebaute und gepflegte *Organisationskultur* bedarf daher essentiell auch „weiche“ Gestaltungsfaktoren, die - sinngemäß - Ergebnisse kooperativer und permanenter Prozesse sein sollten (s. a.: *Schwan, K.: Organisationsgestaltung, München 2003, S. 61- 66*). *Knut Bleicher* hat sich der substantiellen Dimensionierung von Organisationskulturen intensiv gewidmet und u. a. deren Bedeutung als *Wert- und Normenstruktur* detailliert entwickelt und dargestellt (*Bleicher, Knut: Organisation. Strategien - Strukturen - Kulturen, Wiesbaden 1991, S. 747-757*). Das Schema *Dimensionierung von Organisationskulturen und Konflikte* zeigt die unmittelbaren sowie zahlreichen substantiellen Schnittstellen zwischen Konflikten und den Dimensionierungen der Organisationskulturen. Eine weitere Präzisierung dazu findet sich bei *Bleicher* in der vorgenannten Quelle.

### Dimensionierung von Organisationskulturen und Konflikte (Bleicher)



Nachfolgend schließlich noch zwei *Schemata mit Aussagensätzen zu schwelenden Konflikten* innerhalb einer Gruppe und zwischen Gruppen und Individuen oder nur zwischen Individuen, das auf *Becker, A./Becker, H.* zurückgeht und das Schemata *Konstruktiver Umgang mit Widerstand*, zu dem *Doppler* und *Lauterburg* bemerkenswerte Grundsätze geben:

### Aussagesätze für schwelende Konflikte

<b>Wenn ein Konflikt</b>	
Innerhalb einer Gruppe/zwischen Gruppe und Individuum	zwischen Individuen
<b>schwelt,</b>	
<p>sind Mitglieder ungeduldig miteinander,</p> <p>werden Ideen angegriffen, noch bevor sie ganz ausgesprochen sind,</p> <p>nehmen Mitglieder Partei und weigern sich nachzugeben,</p> <p>können Mitglieder sich nicht über Pläne und Vorschläge einigen,</p> <p>werden Argumente mit großer Heftigkeit vorgetragen,</p> <p>greifen Mitglieder sich gegenseitig auf subtile Weise persönlich an,</p> <p>sprechen Mitglieder abfällig über ihre Gruppe und ihre Fähigkeit(en),</p> <p>widersprechen Mitglieder Vorschlägen des Leiters,</p> <p>klagen Mitglieder sich gegenseitig an, dass sie das eigentliche Problem nicht verstehen,</p> <p>verdrehen Mitglieder die Beiträge von anderen,</p> <p>bilden sich Cliques innerhalb der Gruppe.</p>	<p>gehen Beteiligte ungeduldig miteinander um,</p> <p>fallen Beteiligte sich gegenseitig ins Wort,</p> <p>beharren Beteiligte auf ihrem Standpunkt,</p> <p>können Beteiligte die Vorschläge des anderen nicht akzeptieren,</p> <p>sprechen Beteiligte mit aggressivem Unterton,</p> <p>machen Beteiligte ironische Bemerkungen übereinander,</p> <p>sprechen Beteiligte bei Außenstehenden abfällig über den anderen,</p> <p>beklagen Beteiligte sich darüber, dass sie den anderen nicht verstehen,</p> <p>verdrehen Beteiligte die Beiträge des anderen,</p> <p>suchen Beteiligte sich Verbündete.</p>

(Schwan, K., Seipel, K. G.: 2002, S. 223, nach: Becker, A., Becker, H.: 1992, S.67)

## Konstruktiver Umgang mit Widerstand

### 1. Grundsatz: *Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand!*

Widerstand gegen Veränderung ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vorneherein niemand an ihre Realisierung glaubt.

- Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung!

### 2. Grundsatz: *Widerstand enthält immer eine "verschlüsselte Botschaft"!*

Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst.

- Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich.

### 3. Grundsatz: *Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!*

Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. noch nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck.

### 4. Grundsatz: *Mit dem Verstand, nicht gegen ihn gehen!*

Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen - d.h. zunächst einmal *ernst* genommen - und sinnvoll kanalisiert werden.

(1) Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben)

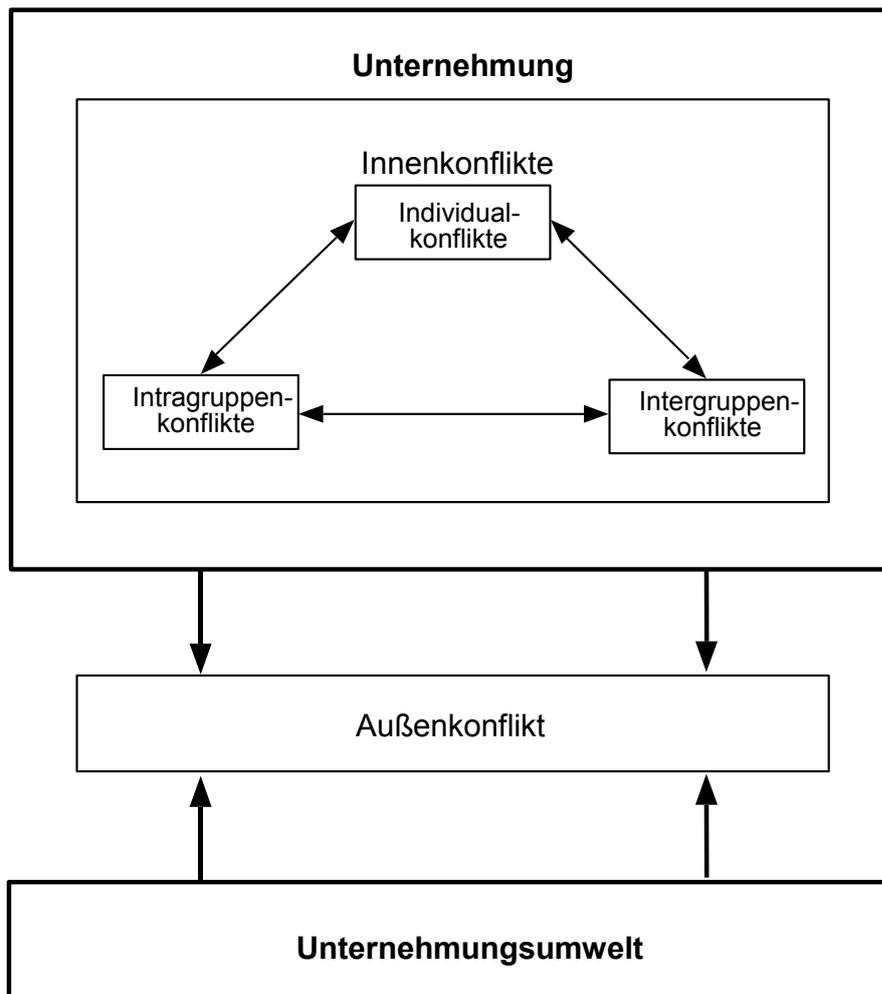
(2) Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachen erforschen)

(3) Gemeinsame Absprachen (Vorgehen neu festlegen)

(Schwan, K.: 2003, S. 243, nach Doppler/Lauterburg, S. 302 f.)

Das folgende *Grundschema der Konfliktarten* wurde bereits in den bisherigen Ausführungen sinngemäß erläutert. Das zweite Schema *Konfliktgrammatik und -system* zeigt die *Vielschichtigkeit der Konflikte* und die Fülle an *Wechselbeziehungen*, die mit Konflikten verbunden sind und das *Führungselement Konfliktlösung* für Führung und Motivation und darüber hinaus so besonders bedeutsam macht.

## Grundschema der Konfliktarten

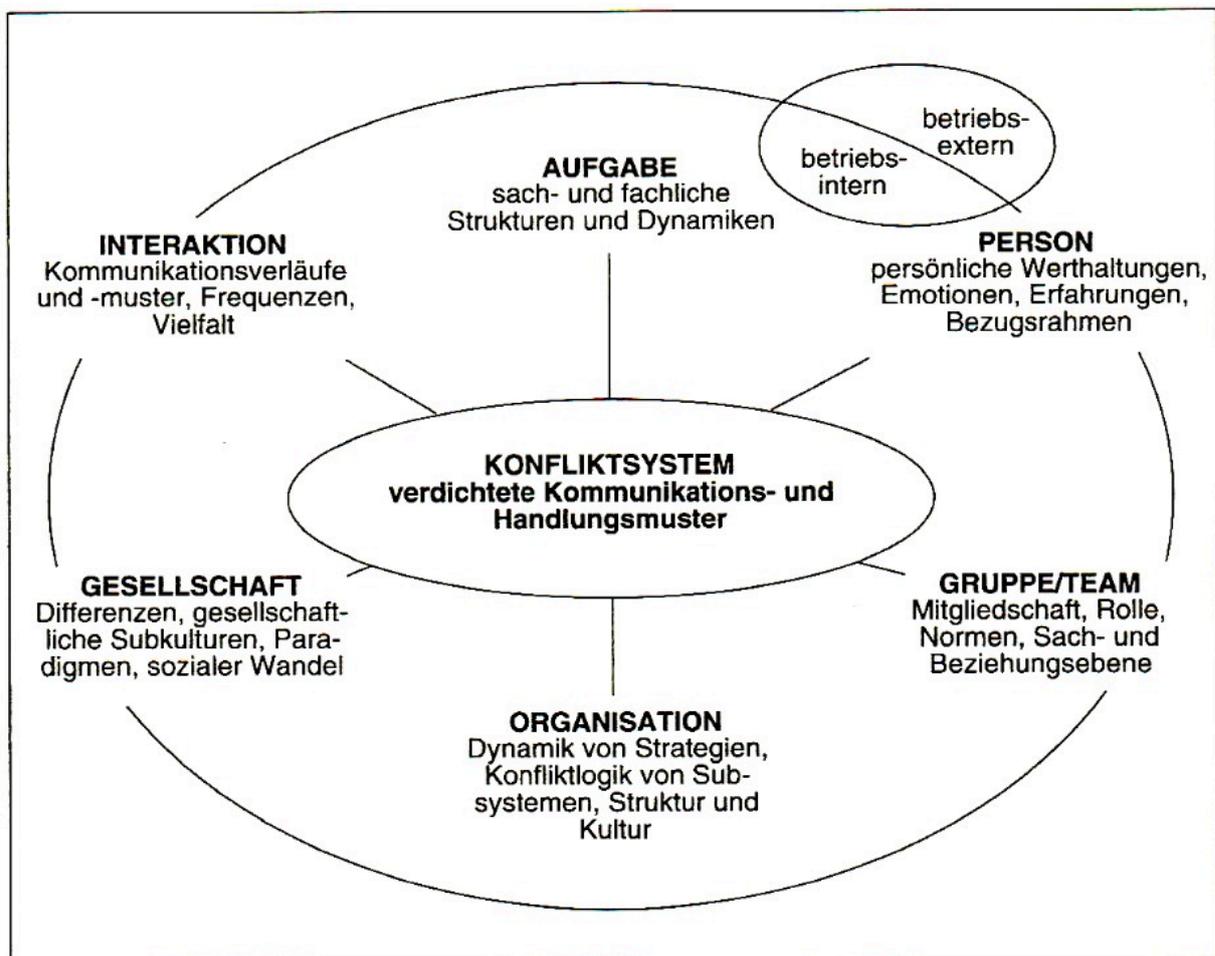


Das Schema *Konfliktgrammatik und -system* zeigt aber auch die oberflächliche Schlichtheit, den ausgesprochenen Unfug und die mangelnde Verantwortungsbereitschaft für kreative und chancenorientierte Lösungen, nämlich den hochkomplexen, mit essentiellen Möglichkeiten und Risiken verbundenen Themenbereich Konflikte - wie gezeigt - lediglich als „Störfaktor“ zu verkennen und dessen „Beseitigung“ als „Problemlösung“ zu deklarieren. Die Schäden, die diese Sicht damit für Unternehmen, Organisationen und andere Einrichtungen und vor allem bei davon betroffenen Menschen sowie in Wirtschaft und Gesellschaft ausgelöst werden können, zeugt von erschreckender Harmlosigkeit und Verantwortungsmangel.

## Konfliktgrammatik und -system

Eine Konfliktgrammatik besteht aus den unternehmensspezifischen Spielregeln, die Gruppen in Organisationen aus ihrer Vergangenheit ableiten.

- Sie definiert also, was alles als mögliches Konfliktthema in der Organisation identifiziert wird (z.B. Parkplatzverteilung, Budgetzuteilungen, Strategieentwicklung).
- Sie identifiziert mögliche Konfliktpartner.
- Sie schreibt die Lösungsmuster vor (dialogisch, autoritär, partnerschaftlich, kämpferisch, moderiert = Konfliktkultur).



(Schwan, K., Seipl, K. G.: Erfolgreich beraten. Grundlagen der Unternehmensberatung, München 2002b, S. 226, nach: Lengachers, M., Schmitz, C., Weyrer, M.: Konflikt als Potential der Unternehmensentwicklung: vom Konflikt zum Dialog, in: Gablers Magazin, Heft 9/1995, S. 14-19)

Die *Reaktion bei Konflikten* variiert nach den jeweils beteiligten Personen und ihren Prägungen. Auch daran ist erkennbar, dass eine *Konfliktlösung* mehr als eine rationale Technik ist, d.h. auch stark durch unterschiedliche Verhaltensweisen und Emotionen beeinflusst wird. Das Schema *Persönlichkeitstypen und Konflikt* zeigt das in vereinfachter Art und Weise *im Alltag*, in *Stresslagen* und *bei Veränderungen* (Schwan, K.: Glossar, Internet).

## Persönlichkeitstypen und Konflikt

### DER THEORETIKER

liebt komplexe Aufgaben, wirkt kühl. Gefahr für einen handfesten Krach entsteht, wenn die Führungskraft

- im Alltag von ihm Detailarbeit verlangt oder ihn für Routinearbeiten einsetzt;
- in Stress Lagen von ihm Schlichterqualitäten abverlangt oder rasche Durchführung von Entscheidungen will;
- bei Veränderungen weniger visionär und mehr praktisch denkt oder seine Ideen nicht genügend würdigt.

### DER PRAKTIKER

ist kühler Realist mit Neigung zum Altvertrauten. Ein Krach mit ihm ist vorprogrammiert, wenn die Führungskraft

- im Alltag ihn in ein unreflektiertes kreatives Team steckt oder ihm Aufgaben mit hoher Unsicherheit gibt;
- in Stresslagen von ihm "neue" Lösungen verlangt oder seine altvertrauten Mechanismen beschneidet;
- bei Veränderungen für ihn Altvertrautes gleich mitändert oder mehr Wert auf Vision als Details legt.

### DER IDEALIST

Seine Visionen dienen den Bedürfnissen der Menschen. Krach gibt es tendenziell dann, wenn die Führungskraft

- im Alltag ihn für Feinarbeiten einsetzt oder ihm Aufgaben mit einer geringen Sozialorientierung gibt;
- in Stresslagen knallhartes Durchsetzen erwartet oder ihm kühle Logik abverlangt;
- bei Veränderungen Material vor Menschen plant oder Stillhalten voraussetzt.

### DER MENSCHLICHE

ist sozial orientierter Realist. Tendenziell kommt es zum Krach mit ihm, wenn die Führungskraft

- im Alltag ihn kritisiert, ohne sein Ego zu puffern oder von ihm erwartet, Konflikten zu begegnen;
- in Stresslagen "gesunde" Konkurrenz unter Mitarbeitern propagiert oder von ihm schnelle Sachentscheidungen erwartet;
- bei Veränderungen Sachentscheidungen vor Harmoniepflege trifft oder diese über "künstliche" Konflikte initiiert.

Wer an *Konfliktlösungen* beteiligt ist oder beispielsweise als Vorgesetzter die Aufgabe hat Konflikte zu lösen, sollte sich bewusst sein, dass er nicht frei von Emotionen, vorgefassten Meinungen oder auch Stereotypen ist und vielleicht auch mit unangebrachten Taktiken und Rücksichtnahmen usw. agiert, also durch eigenes subjektives Verhalten die notwendige Objektivität verlieren kann. Die häufige Folge solcher Vorgehensweisen sind *faule Kompromisse*, die nicht selten und letztendlich eine konstruktive und vor allem dauerhafte *Konfliktlösung* verhindern sowie zu Frustrationen bei den Konfliktbeteiligten führen, sogar zu unangemessenen Aggressionen. Kompromisse gehen meist zu Lasten sachgerechter Lösungen, die oft betriebswirtschaftlich und gegenüber Beteiligten ungerechtfertigt sind. Wer als Schlichter von Konflikten auftritt, kann allein durch die *Artikulation des Konfliktes* schon dessen Lösung sehr erschweren. Ihm sei geraten, zuvor sich einen *Konflikt-Fahrplan* für seine guten Absichten fun-

diert und klug auszudenken, sei es sachlich, zeitlich, hinsichtlich Varianten, Einhaltung von Spielregeln, Wahl der zwischenmenschlich richtigen und zweckmäßigen Kommunikationsmittel, Beachtung realistischer Machbarkeiten, Vermeiden von Tricks, Konsensorientierung und Verhindern von Gesichtsverlusten, Einsetzung von Teams usw. Wenn all das nicht hilft, kann es als Ultima ratio notwendig sein, durch einen angemessenen Einsatz von Macht, auch durch höhere Instanzen, eine *Deeskalation und haltbare Lösung des Konfliktes* zu erreichen (s. a.: Schwan, K., Seipel, K. G.: aaO., 2002b, S. 229-231).

Bei *Gruppenkonflikten* kann es zusätzlich dadurch schwieriger werden, da durch unterschiedliche Informationsstände und -quellen der beteiligten Gruppen es gerade bei der Lösung von beispielsweise innovativen und sehr komplexer Sachkonflikten schwieriger sein kann, gemeinsame Ansichten zu gewinnen, da zu unterschiedliche Vorstellungen bestehen und auf diesen beharrt wird. Ferner sind nicht selten gruppendynamische Probleme zu bewältigen, beispielsweise wenn statt fachlicher Fundierungen eines Berufenen laienhafte Ansichten Platz greifen und angestrebten fundierten bzw. guten Konfliktlösungen schaden. Bei wichtigen Fragenstellungen ist das naturgemäß sehr riskant (s. a.: Ulrich, Hans: Unternehmenspolitik, Bern/Stuttgart 1978, S. 43 f.).

*Veränderungen und Innovationen* werden erfahrungsgemäß oft zum Gegenstand von Konflikten. Sie entstehen meist aus *Widerständen gegen den Wandel*, die sich nach *Watson (1971)* in fünf Phasen entwickeln und naturgemäß die Konfliktlösung erschwerend überlagern, und zwar etwa folgendermaßen: 1. Pioniere sind eindeutig in der Minderzahl, Widerstand ist massiv und undifferenziert. - 2. Kräfte pro und contra werden identifizierbar. - 3. Direkte Konfrontation und für den Erfolg des Wandels entscheidende Positionskämpfe. - 4. Widerstände nehmen ab, Einbindung der Opposition. - 5. Entspricht der Phase 1. mit umgekehrtem Vorzeichen, d.h. Opponenten sind eindeutig in der Minderzahl (*Watson, G.: Resistance to change. Concept for social change. Cooperative projects for educational development series. In American Behavioral Scientist 1971, Vol. 14,5., S. 745 ff.*). Diese bekannten Beobachtungen und Abläufe nach *Watson* verlängern relevante Konfliktprozesse, zeigen aber auch, dass man das in Kauf nehmen sollte, wenn gute und wichtige konstruktive Chancen der Kreativität, Innovation und des Wandels durch einen Konflikt erreichbar erscheinen (s. a.: *Staehe, W. H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung: München 1985, S. S.694*). Die *Formen der Überwindung von Widerstand* sind nach *Wolfgang Staehe* im Wesentlichen folgende: 1. Information über Ursachen und Ziele des Wandels. - 2. Beteiligung der vom Wandel Betroffenen. - 3. Schutz der Personen, die vom Wandel negativ betroffen werden [...]. - 4. Die Unterstützung des Wandels belohnen. - 5. Vermeiden revolutionärer Ansätze. - 6. Wahl eines kompetenten Change Agent (*Staehe, W.: aaO., 1985, S. 697; s. a. Schwan, K.: 2003, Organisationsgestaltung, München 2003, S. 191 ff.*).

Bei *intrapersonalen Konflikten*, die sich in der Praxis leider recht oft in den beruflichen Sphären von Führungskräften und Mitarbeitern finden, entstehen Demotivationen in kaum überschätzbarem Ausmaß. Die lähmenden, Kraft und Mittel kostenden Schäden der Konflikte in menschlicher und wirtschaftlicher Hinsicht sind unverantwortlich groß. Sie stellen daher für die Vorgesetzten, aber auch das Top-Management eine ernste Herausforderung und Verantwortung dar, die allerdings häufig nicht oder zu wenig aufgegriffen werden. Ganz zu schweigen davon, dass die dadurch bei den Betroffenen entstehenden Belastungen und Frustrationen, die Bereitschaft zur Nutzung von Kon-

flikten für positive Veränderungen zumindest so lange gering sein dürften, wie Mitarbeiter keine Signale von „oben“ empfangen, die bedrückenden Verhältnisse zu bessern. Bestehen zudem für Mitarbeiter keine oder nur geringe Möglichkeiten sowie triste Aussichten, durch eine *Führung von unten nach oben* die sich zu passiv verhaltenden Vorgesetzten zur Mithilfe bei der Lösung intrapersonaler Konflikte zu gewinnen, rücken akut drängende Konfliktlösungen in die Ferne. Die Verschleppungen schaukeln Konfliktsituationen auf und verstärken sie. Vorgesetzte verkennen oder ignorieren ihre originären Pflichten und Führungsaufgaben der Konfliktlösung. Sie sehen und empfinden darin keine Anreize und Chancen, sondern fürchten dabei vielmehr die Risiken.

Nicht selten scheitern Konfliktlösungen daran, dass ein vermeintlich nützliches und prioritäres Harmoniestreben notwendigen Konfliktlösungen im Wege steht, da die sattem bekannt falsche Vorstellung besteht, Konflikte nur als Störfaktoren zu bewerten. Ohne eine ausgeprägte Konfliktkultur, die essentieller Teil jeder Führungskultur sein sollte, werden notwendige schöpferische Veränderungen, evolutionäre, kreative und innovative Prozesse und Entwicklungen stark behindert oder sogar versäumt. Es wird völlig verkannt - was gerade Forschungs- und Entwicklungsaufgaben besonders deutlich zeigen -, dass Konflikte und Fehlschläge genuine und immanente Bestandteile solcher Abläufe darstellen und Erfolge fast immer erst nach vergeblichen Ansätzen erreichbar sind. Fehlschläge sind daher kein Konfliktproblem, sondern Voraussetzungen innovatorischer Leistungen und Veränderungen, die mehr denn je die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben und anderen Einrichtungen ausmachen. Beispielsweise wird in der Arzneimittelforschung bei der Entwicklung neuer und hochwertigster Wirkstoffe davon ausgegangen, dass für einen patentierungsfähigen Wirkstoff zwischen 1.000 und 10.000 wissenschaftliche Forschungsansätze notwendig sein können, was noch lange nicht heißt, dass damit das Medikament am Markt sich etablieren läßt. Die dafür notwendige Zeiträume für Grundlagen- und Anwendungsforschung betragen jeweils im Durchschnitt 15 Jahre, also insgesamt 30 Jahre. Die Werte können niedriger und höher sein. In anderen F+E-Bereichen werden andere Werte gelten und bei betrieblichen und wirtschaftlichen Veränderungsprozesse werden überhaupt andere Kriterien heranzuziehen sein. Was generell illustriert werden soll ist die Tatsache, dass "Fehler" wie "Konflikte" Teil einer notwendigen Normalität sein können, ohne die Veränderungen, ein Wandel und Fortschritten nicht möglich wäre. Die Erkenntnisse gelten generell bei prospektiven Aufgaben und sollten viel mehr reflektiert werden und dürfen vor allem nicht falsch verstandenen Harmonievorstellungen geopfert werden. Leben, wachsen, forschen und entwickeln, anpassen, verändern und entfalten sind ohne "Fehler" und "Konflikte" nicht denkbar und erfordern konstruktiv geführte Auseinandersetzungen und bilden daher entscheidende Ansätze, die möglichst intensiv, engagiert sowie breit und übergreifend zu fördern sind. Daher war und ist es auch falsch, rückständig, naiv und ärgerlich, das Führungselement *Konfliktlösung* lediglich mit der "Vermeidung von Störungen" zu verknüpfen, die auch noch Teil des betrieblichen Risikomanagement sein soll.

Oft besteht bei Vorgesetzten auch eine durchaus nachvollziehbare, aber oft falsch verstandene Scheu, bei Konfliktlösungen in persönliche, quasi private Intimbereiche der Mitarbeiter einzudringen. Solche Anlässe haben häufig Einflüsse auf Arbeitsverhältnisse und können nicht negiert werden. Das verlangt von der Führungskraft hohe Sensitivität, Verantwortungsgefühl und mitmenschliche Orientierung, die dem Betroffenen die Sicherheit einer redlichen Hilfe seines Vorgesetzten vermittelt. Wenn es der Führungskraft gelingt, in diesem Sinne Vertrauen zu schaffen und einen so geschaffenen Rahmen für eine kluge und gemeinsame konstruktive Konfliktlösung zu nutzen, wird seine Hilfe angenommen und es bestehen gute Lösungschancen. Selbst

bei suboptimalen Konfliktlösungen wird die Vorgehensweise stets besser sein als ein Ausweichen vor Konflikten. Wenn es betroffenen Vorgesetzten gelingt, ihre Führungsfunktion der *Konfliktlösung* aktiv zu erfüllen, werden sie vermutlich oft erstaunt sein, welche bislang unterschätzten Potentiale bei ihren Mitarbeitern frei werden. Mancher Vorgesetzte wird selbstkritisch und erfreut, aber auch selbstkritisch erkennen, dass es längst an der Zeit gewesen wäre, den ihm anvertrauten Menschen und unter seinem Wert geschlagenen Mitarbeitern bei Konflikten zu helfen, ihm damit Entfaltungsmöglichkeiten zu eröffnen, ihn bei seinen Aufgabenerfüllungen zu unterstützen und ihn dadurch erfolgreicher zu machen.

## Intrapersonale Konflikte und Lösungsansätze im Beruf

1. Stumpfsinnige Arbeit, oft verbunden mit einseitiger körperlicher oder mentaler Belastung (z.B. Fließbandarbeit).

Abhilfe schaffen hier sogenannte „rundere Arbeitsplätze“ (z.B. über Gruppenarbeit zu realisieren) und die Anreicherung monotoner Arbeit durch interessantere Tätigkeiten (job enrichment).

2. Die Mitarbeiter fühlen sich als Nummer: Wer sich unbeachtet und ungeachtet fühlt, neigt zu mehr Krankenständen.

Einzelgespräche sind das beste Mittel gegen die Vereinsamung am Arbeitsplatz.

3. Die Mitarbeiter fühlen sich fremdbestimmt, zu wenig informiert und in Entscheidungen mit einbezogen. Grund dafür ist meist ein autoritärer Führungsstil.

Mit mehr und offenerer Kommunikation kann dem entgegengesteuert werden.

4. Schlechte innerbetriebliche Sitten und Gebräuche: „Krankfeiern“ wird zwar lauthals beklagt, doch nicht gezielt bekämpft, sondern geduldet.

Wer das macht, sollte zunächst in die Pflicht genommen werden. Hilft das nicht, sind die „Blaumacher“ zu isolieren.

5. Vorschläge werden weder gefördert noch honoriert. Oft werden sie von den Vorgesetzten auch als eigene Ideen verkauft.

Wiederum ist das Gespräch der beste Weg, um aus der innerbetrieblichen Sackgasse zu finden. Vorschläge sollten mit Geld und Anerkennung honoriert werden.

6. Private Belastungen, die sich auf den Beruf auswirken.

Hier gilt es, Mitgefühl zu zeigen und gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern organisatorische und personelle Lösungen für eine befristete Periode zu vereinbaren.

7. Was kränkt, macht krank. Ungerechtfertigte Kritik vor Dritten, Blamage sowie Schikane zerstören das Betriebsklima und unterminieren die Arbeitsmoral.

Vorgesetzte sollten wissen, dass Mitarbeiter Belohnung statt Strafe brauchen.

8. Mitarbeiter wollen mit geringerem Einsatz Geld verdienen. Alles andere ist ihnen egal.

Durch begeisterungsfähige Führungskräfte muss den Mitarbeitern der Sinn ihrer Tätigkeit nahegebracht werden.

9. Vorgesetzte haben keine Zeit zum Führen. Es wird zu wenig delegiert und es werden keine klaren Ziele vorgegeben.

Den Vorgesetzten müssen die Techniken der Delegation vermittelt werden, ebenso eine bessere Arbeitsökonomie einschließlich Zeitmanagement und die Notwendigkeit der aktiven Führungsarbeit.

10. Einzelne Mitarbeiter werden von den Kollegen geschnitten oder sogar schikaniert („Mobbing“). Eine Schlangengrube entsteht.

Der Vorgesetzte muss rasch reagieren, indem er die Fronten durch Rotation aufreißt.

Das Schema *Intrapersonale Konflikte und Lösungsansätze im Beruf* zeigt sehr deutlich die Breite des *Fehlverhaltens bei der Führung und Motivation* auf - speziell bei *Konfliktlösungen* -, das in einem erheblichen Umfang in der Wirtschaft, aber ebenso in vielen anderen Bereichen der Gesellschaft bei Funktionen der Personal- und Führungsarbeit anzutreffen ist. Es wurde seit vielen Jahren bei empirischen Studien immer wieder verifiziert wurde. Es zeigt aber auch praktikable Verbesserungsansätze. Ein weiteres Beispiel wurde auch mit dem Schema *Konfliktursachen bei Kooperationen in Großunternehmen* (Wunderer, R.: aaO., 2001, S. 483) gezeigt.

Sehr problematisch ist in diesem Zusammenhang seit Mitte der 70er-Jahre des letzten Jahrhunderts die Tatsache, dass sich die *Führungs- und Konfliktkultur* bis heute (Ende 2014) wesentlich verschlechterte, worauf an anderer Stelle der Arbeit schon hingewiesen wurde. Wesentliche Gründe der Entwicklungen dafür lagen in dem immer dominanter werdenden *Ideengut des Neoliberalismus* in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Es löste eine weltweiten Welle aus an Egozentrik zu Lasten der Sozialität, Gier, Rücksichtslosigkeit, Skandalen, Korruptionen, steigenden Problemen der Verteilungsungerechtigkeiten und Entwicklungen der Verarmung usw. Damit schwanden in weitem Maße führungskulturelle Werte und ihre Praktizierung. Auch diese Resultate *neoliberalen Ideen* wurden wie die *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* bis in die Gegenwart zu bittersten Wirklichkeiten.

Die Zeitphase nach dem Zusammenbruch im Jahre 1945 war zunächst von einem solidarischen Geist der Unternehmer und Mitarbeiter getragen, mit dem die ersten Schritten des Wiederaufbaus begannen und die mit der Konzeption der *Sozialen Marktwirtschaft* ihre Fortsetzung fand. Diese Entwicklung prägte und kennzeichnete in verschiedenen Varianten auch die Gesellschaft und Wirtschaft in vielen Ländern Europas, in denen zu Recht das Erfolgsmodell der *Sozialen Marktwirtschaft* hohe Akzeptanz hatte, und zwar trotz aller Turbulenzen, wie beispielsweise in den so genannten 1968er Jahren. Die Begriffe Redlichkeit, Loyalität, Solidarität und soziale Gerechtigkeit waren - im Gegensatz zur neoliberal geprägten Phase - ein gelebter Teil der Realität und der wirtschaftlichen Erfolge. Nach den neoliberalen Erfahrungen der vergangenen rund 35 bis 40 Jahre, der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* und den manifesten Folgeschäden dieser Zeit, sollten diese "alten Tugenden" in zeitgemäßer Form unserer Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Kultur wieder Orientierung geben. Daher ist auch ein *tiefgreifender Paradigmenwechsel unverzichtbar*. Davon würden Unternehmen, Organisationen und viele Einrichtungen profitieren, besonders auch eine *fortschrittsorientierte und zeitgemäße Personal- und Führungsarbeit*. Das *Schema Merkmale zwischenmenschlicher Konflikte* zeigt, wo u. a. der Hebel bei den Themen *Führung und Motivation* sowie *Konfliktlösung* anzusetzen wäre:

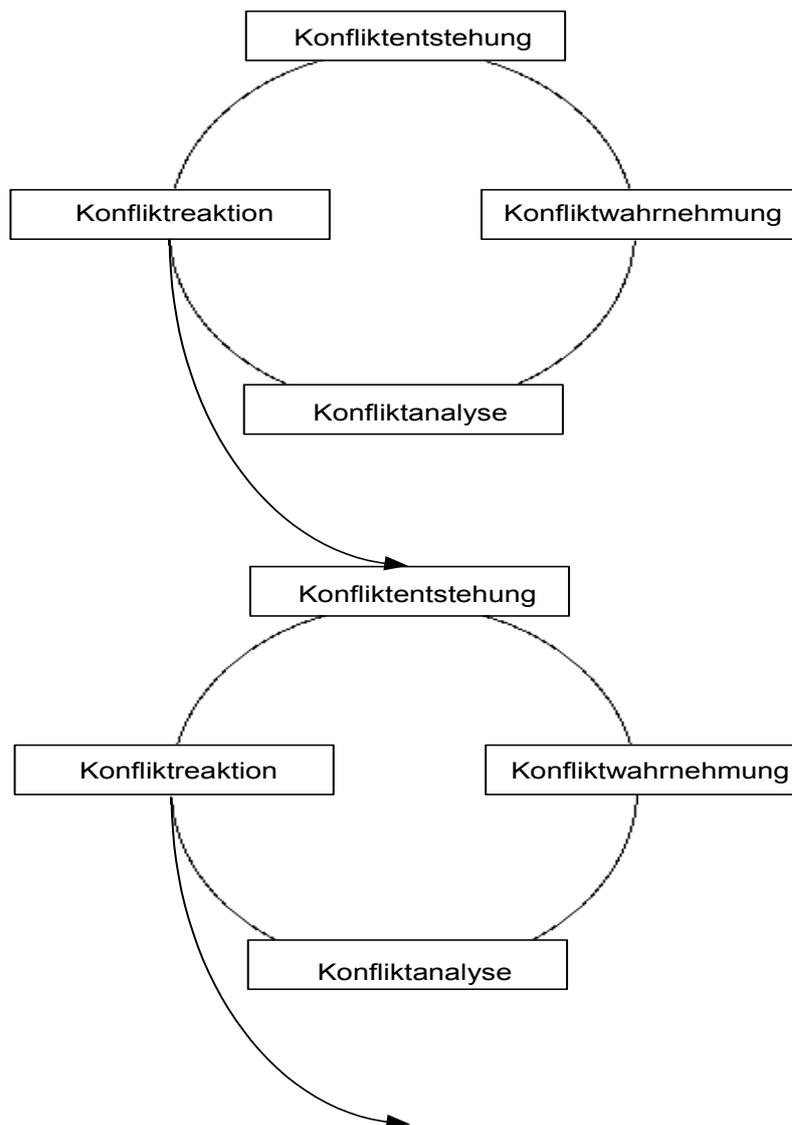
## Nachteilige Merkmale zwischenmenschlicher Konflikte

Kommunikation	Wahrnehmung	Einstellung	Aufgabenbezug
<p>Ist nicht offen und aufrichtig.</p> <p>Information ist unzureichend oder bewusst irreführend.</p> <p>Geheimniskrämerei und Unaufrichtigkeit nehmen zu.</p> <p>Drohungen und Druck treten an die Stelle von offener Diskussion und Überzeugung.</p>	<p>Unterschiede und Differenzen in Interessen, Meinungen und Wertüberzeugungen treten hervor.</p> <p>Das Trennende wird deutlicher gesehen als das Verbindende.</p> <p>Versöhnliche Gesten des anderen werden als Täuschungsversuche gedeutet, seine Absichten als feindselig und böse beurteilt, er selbst und sein Verhalten einseitig und verzerrt wahrgenommen.</p>	<p>Vertrauen nimmt ab und Misstrauen zu.</p> <p>Verdeckte und offene Feindseligkeit entwickeln sich.</p> <p>Die Bereitschaft, dem anderen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen, nimmt ab.</p> <p>Die Bereitschaft den anderen auszunutzen, bloßzustellen oder herabzusetzen, nimmt zu.</p>	<p>Die Aufgabe wird nicht mehr als gemeinsame Anforderung wahrgenommen, die zweckmäßigsten durch Arbeitsteilung bewältigt wird, in der jeder nach seinen Kräften und Fähigkeiten zum gemeinsamen Ziel beiträgt.</p> <p>Jeder versucht alles alleine zu machen: er braucht sich so auf den anderen nicht zu verlassen, ist nicht abhängig und entgeht damit der Gefahr, ausgenutzt und ausgebeutet zu werden.</p>

(Schwan, K.: Nach Berkel, K. 1990; Internet: Konflikttraining)

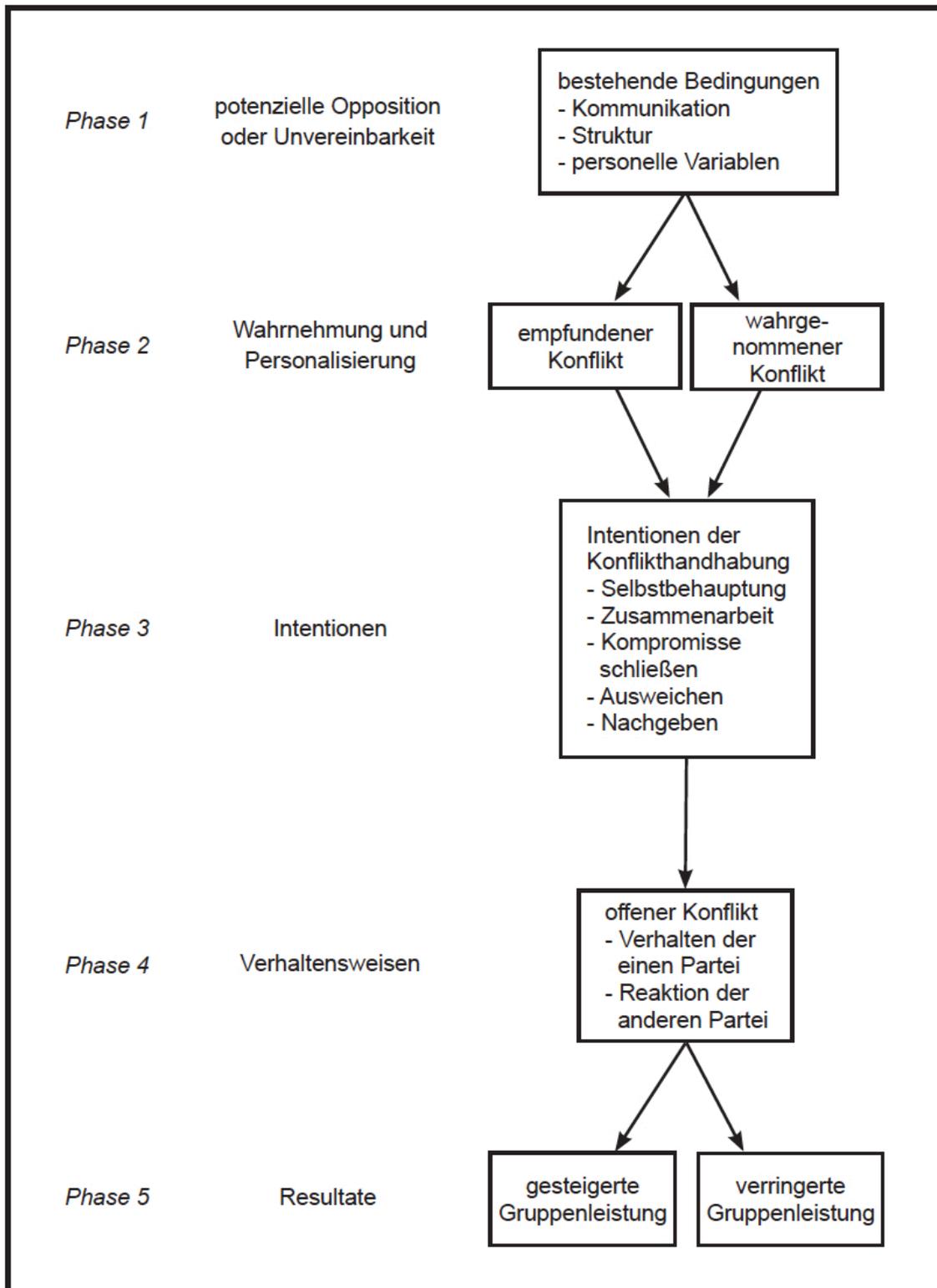
In ihrem *Verlauf* folgen *Konflikte* in der Theorie einer bestimmten *entscheidungslogischen Ordnung und Dynamik*, die in der Praxis der *Konfliktlösung* als *Orientierung* helfen kann. Natürlich werden die realen Verhältnisse davon auch abweichen:

### Schema Konfliktverlauf - Überblick



Das Schema *Konfliktverläufe nach Hauptinhalten und Phasen (1)* differenziert den zuvor dargestellten Konfliktverlauf und läßt damit auch *wesentliche instrumentelle Ansätze der Konfliktlösung* erkennen (Robbins, S. P.: *Organisation der Unternehmung*., München 2001, S. 452):

## Konfliktverläufe nach Hauptinhalten und Phasen (1)



(Schwan, K: Nach Robbins, S. P.: aaO., 2001, S. 453)

Mit dem Schema *Konfliktverläufe nach Hauptinhalten und Phasen* erfolgt einmal eine weitere *Differenzierung* des Konfliktverlaufes, zweitens werden dabei die *emotionalen Faktoren* hervorgehoben und dadurch auch die Phasen des Konfliktes bestimmt und drittens steht die übergreifende Dynamik der *Eskalationsentwicklung des Konfliktes* im Mittelpunkt der Interessen (Abbildung 9.53: Höher, P., Höher, F.: 2000, S. 187-190).

## Konfliktverläufe nach Hauptinhalten und Phasen

Ausgangspunkt: Phase 1 - ungutes Gefühl

Eskalationsstufe/ Phase	2. Der noch verborgene, latente Konflikt	3. Sachliche, rationale Diskussion
Psychologisches Klima	- Anspannung, Ungewissheit, Angst	- Vernunft steht im Vordergrund, die Gefühlsebene im Hintergrund
Wahrnehmung des Konfliktes/ des anderen	- Der Konflikt wird von mindestens einer Partei wahrgenommen. Der andere bzw. sein Verhalten wird als konträr zur eigenen Person bzw. zum eigenen Verhalten empfunden.	- Definition der Situation als Spiel (mit Gewinnchancen für beide Seiten), Verhandlung oder Problemlösungssituation. - Der andere als Gegenspieler, im günstigsten Fall wird er zum Partner.
Merkmale der Kommunikation	- Verschweigen (Konflikt wird nicht offen thematisiert) - Vage Andeutungen/Anspielungen - Körpersprache/nonverbales Verhalten als Konfliktausdruck	- Direkte Interaktion der Konfliktparteien Verhandlungen
Interventions- Möglichkeiten	- Direkte Thematisierung des Konfliktes - Metakommunikation (d.h. die Kommunikationsstörung) selbst zum Thema werden lassen) - Ziel: Überleitung in eine konstruktives Konfliktgespräch	- Selbstmoderation des Konfliktes - Falls der Prozess sich festzufahren droht, kann ein Dritter als Moderator eingeschaltet werden.
Eskalationsstufe	4. Emotionalisierte Auseinandersetzung	5. Destruktiver Kampf
Psychologisches Klima	- Die Beziehungsebene überlagert zunehmend die Sachebene, Gefühle kommen zum Vorschein	- Vernunft steht im Vordergrund, die Gefühlsebene im Hintergrund
Wahrnehmung des Konfliktes/ des anderen	- Definition der Situation als ein Nullsummenspiel (Gewinn-Verlust-Situation) mit einem hohen Prestigewert - Der andere als Gegner	- "Er-oder-Ich" -Situation, Motto: "Auge um Auge, Zahn um Zahn" - Ziel = Sieg = möglichst weitreichende Schwächung des anderen, hierfür werden selbst eigene Verluste in Kauf genommen (Verlust-Verlust-Spiel) - Niederlage = massivster Gesichtsverlust - Der andere als Feind
Merkmale der Kommunikation	- Zunehmend gereizter Unterton in den Äußerungen - Erste Drohungen werden eingesetzt (zunächst noch verdeckt) - Vorwürfe und Aufrechnen - Eventuell droht schon ein Gesprächsabbruch	- Wenn noch eine direkte verbale Interaktion besteht, ist diese geprägt durch massive offene Drohungen und Beleidigungen - Oftmals Interaktionsabbruch und "indirekte Kriegsführung" (mit allen Mitteln)
Interventions- Möglichkeiten	- Einsatz eines (externen) Dritten in der Rolle eines 1) Moderators 2) Prozessbegleiters 3) Mediators (Vermittler)	- Schiedsverfahren - Machteingriff durch Außenstehenden (auch gegen den Willen der Konfliktgegner)

Die *Konflikteskalation*, wie sie durch das nachfolgende *Schema* (Schwan, K.: Konflikteskalation, nach Glasl, Friedrich; Internet) gezeigt und in einem *Stufenmodell* die steigende Intensität der *Emotionalisierung* beschrieben wird, kann auch so verstanden werden, dass in der *Praxis der Konfliktlösung* in diesem geradezu klassischen Bereich des menschlichen *Verhaltens* bei allen sachlichen Ansätzen *diffizilste Problemlösungen* liegen können:

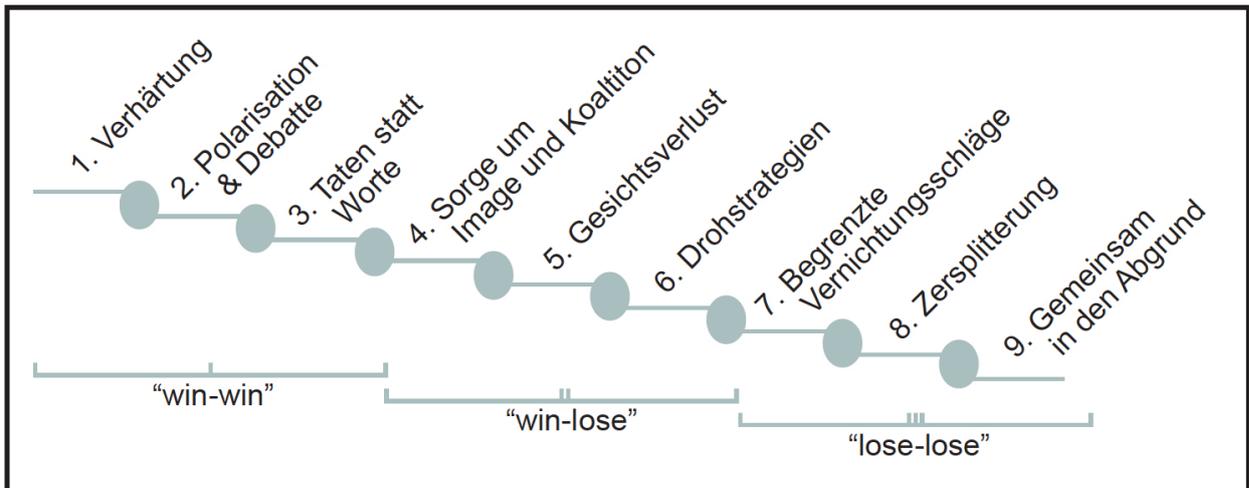
### Konflikteskalationen - Stufenmodell (1)

1. Meinungsverschiedenheiten führen zu Spannungen und Verstimmungen, aber die Parteien sind sicher, die atmosphärischen Störung mit Argumenten beseitigen zu können.
2. Überheblichkeit und Arroganz prägen die Verhaltensweisen der Konfliktparteien. Jetzt geht es vor allem um die Frage: „Welches ist der bessere Standpunkt?“
3. „Du oder ich“ heißt jetzt die Devise. Ein strahlendes Selbstbild steht einem negativen Feindbild gegenüber. Beide Konfliktparteien werben nun um Verbündete von außen.
4. Öffentliche Diskriminierungen der Gegner und persönliche Angriffe unter der Gürtellinie sind an der Tagesordnung. Jetzt kämpfen die „Guten gegen die Bösen“.
5. Gegenseitige Drohungen und zunehmendes Misstrauen erschweren die Kontrolle über den Konflikt.
6. Ziel der Kontrahenten auf dieser Stufe ist es nun, die Existenz des Gegners zu erschüttern.
7. Jetzt geht es nur noch darum, die Macht- und Existenzgrundlage des Gegners völlig zu vernichten.
8. Auf der letzten Stufe der Konflikteskalation geht es nur noch um die Genugtuung, im eigenen Untergang den Feind mit in den Abgrund zu reißen. Darin scheint der einzige Trost zu liegen.

Liest man den Text des *Schemas Konflikteskalation - Stufenmodell* spürt man geradezu die Anschwellung der Intensität bzw. Schärfe von Konflikten, quasi von „Meinungsverschiedenheiten“ bis zum „Untergang des Feindes“. Bei wachen und aktiven Vorgesetzten müsste selbstverständlich längst früher - und sei es auch durch ein Machtwort - Schluss mit solchen Umtrieben sein. Bei solchen Verhältnissen rutscht die *Konfliktlösung* dank extremer Negation der Aufgabenstellung in die Kategorie des *Krisenmanagements*, sei es im Kleinen wie im Großen. Von konstruktiv-positivem Denken, Führen, Motivation und Lösungswille ist nur das Gegenteil zu erkennen. Kurzum, die Verantwortlichen stehen damit vor der Bankrotterklärung ihrer Führungskompetenz bei der Konfliktlösung.

Der bekannte Fachmann *Friedrich Glasl*, besonders auch für Krisenmanagement (*Glasl, F.: Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen*, Bern/Stuttgart 2009), hat mit seinem Modell mit 8 Stufen der Kriseneskalation das vorgenannte Schema noch um einige Aspekte erweitert, wie das *Schema 9 Stufen der Konflikteskalation (2)* zeigt (Konflikteskalation nach Friedrich *Glasl*, Internet.; s. a. *Glasl, F.: 1980, S.235 ff.*):

## 9 Stufen der Konflikteskalation (2)



(Glasl, F.: 1980, aaO., S.235 ff.; Konflikteskalation, Internet)

### 1. Ebene (Win-Win)

#### Stufe 1 – Verhärtung

Konflikte beginnen mit Spannungen, z. B. gelegentliches Aufeinanderprallen von Meinungen. Es ist alltäglich und wird nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen. Wenn daraus doch ein Konflikt entsteht, werden die Meinungen fundamentaler. Der Konflikt könnte tiefere Ursachen haben.

#### Stufe 2 – Debatte

Ab hier überlegen sich die Konfliktpartner Strategien, um den anderen von ihren Argumenten zu überzeugen. Meinungsverschiedenheiten führen zu einem Streit. Man will den anderen unter Druck setzen. Schwarz-Weiß-Denken entsteht.

#### Stufe 3 – Taten statt Worte

Die Konfliktpartner erhöhen den Druck auf den jeweils anderen, um sich oder die eigene Meinung durchzusetzen. Gespräche werden z. B. abgebrochen. Es findet keine verbale Kommunikation mehr statt und der Konflikt verschärft sich schneller. Das Mitgefühl für den "anderen" geht verloren.

### 2. Ebene (Win-Lose)

#### Stufe 4 – Koalitionen

Der Konflikt verschärft sich dadurch, dass man Sympathisanten für seine Sache sucht. Da man sich im Recht glaubt, kann man den Gegner denunzieren. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen, damit der Gegner verliert.

#### Stufe 5 – Gesichtsverlust

Der Gegner soll in seiner Identität durch alle möglichen Unterstellungen oder ähnliches vernichtet werden. Hier ist der Vertrauensverlust vollständig. Gesichtsverlust bedeutet in diesem Sinne Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit.

#### Stufe 6 – Drohstrategien

Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation absolut zu kontrollieren.

Sie soll die eigene Macht veranschaulichen. Man droht z. B. mit einer *Forderung* (10 Mio. Euro), die durch eine *Sanktion* („Sonst sprengte ich Ihr Hauptgebäude in die Luft!“) verschärft und durch das *Sanktionspotenzial* (Sprengstoff zeigen) untermauert wird. Hier entscheiden die Proportionen über die Glaubwürdigkeit der Drohung.

Hier soll dem Gegner mit allen Tricks empfindlich geschadet werden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Ab hier wird ein begrenzter eigener Schaden schon als Gewinn angesehen, sollte der des Gegners größer sein.

#### Stufe 8 – Zersplitterung

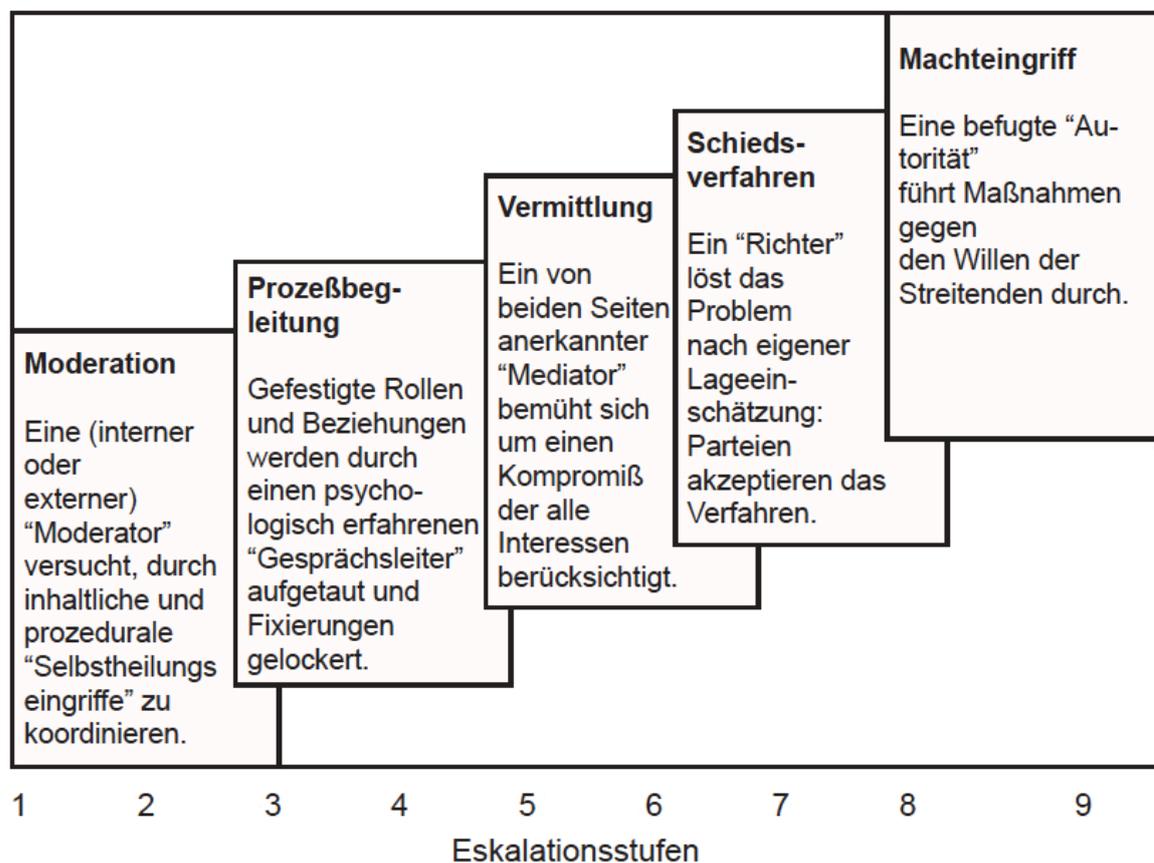
Der Gegner soll mit Vernichtungsaktionen zerstört werden.

#### Stufe 9 – Gemeinsam in den Abgrund

Ab hier kalkuliert man die eigene Vernichtung mit ein, um den Gegner zu besiegen.

Der *Konflikteskalation* ist eine *Konfliktintervention* entgegenzusetzen. Das *Schema Konfliktintervention und Eskalationsstufen*, Stufe 1 bis 9 nach *Friedrich Glasl* (Internet) mit seinen aufeinander aufbauenden Stufen, die in etwa der schrittweisen Verschärfung der Konflikteskalation entsprechen, schließen über die Instrumente *Moderation*, *Prozessbegleitung* und bis zur *Vermittlung* eine konstruktiv-positive Vorgehensweise und Nutzung des Konfliktes und seiner Lösung ausdrücklich ein. Danach geht es bei der Konfliktlösung erstrangig um eine Verknüpfung von Schadensminimierung und erforderlicher Konfliktlösung:

### Konfliktinterventionen und Eskalationsstufen (3)



Nach dem Überblick zu den Konfliktverläufen, ihren Inhalten, emotionalen Faktoren und verschiedener Verhältnisse und intentionaler Aspekte bei der Lösung von Konflikten von *Konfliktsymptomen bis zur Eskalation von Konflikten* sind nachfolgend *einige Aspekte noch zu vertiefen*:

Bei allen *Konfliktarten* steht die *Konfliktanalyse* ab der Erkennung von *Konfliktsymptomen* am Anfang der Schritte, die bis hin zur *Konfliktlösung* führen. Die *Konfliktanalyse* ist zunächst gleichbedeutend mit der Frage nach den *Konfliktursachen*. Deren gibt es regelmäßig mehrere, wobei unterschiedliche Ursachen in der Regel zueinander in *Wechselbeziehungen* stehen und sich daher beeinflussen. Darüber sollte die Konfliktanalyse zumindest ein erstes momentanes Bild schaffen. Das kann schwierig sein, da zwar vordergründige Eindrücke gewonnen werden können, aber dahinter liegende Gründe die eigentlichen Faktoren mit unterschiedlichem Gewicht für die Konfliktentstehung sein können und die Erfassung solcher Konfliktursachen durchaus schwierig und besonders diffizil sein kann, bedingt durch Tabuisierungen, schwierige Recherchen aus unterschiedlichen Gründen usw. Kurzum, die Erlangung eines ersten Eindruckes der Ursachen kann aufwendig und vor allem anspruchsvoll sein.

### Aspekte der Konfliktanalyse

Wahrnehmen, Denken und Vorstellungen verzerren sich	Gefühle, Empfindungen und Haltungen verengen sich	Motive, Ziele und Absichten werden inflexibel	Verbales und non-verbales Verhalten und Handeln verarmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- schon selektive Wahrnehmungen werden noch mehr gefiltert, verzerrt und auf immer weniger Möglichkeiten eingeengt</li> <li>- es herrschen Entweder-Oder-Kategorien, Pauschalisierenden und Verallgemeinerungen vor</li> <li>- die Parteien sehen sich gegenseitig nur noch in Schwarz-Weiß-Bildern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- das Verhalten, ja schon die Person des Konfliktgegners löst Reizbarkeit aus</li> <li>- Einstellungen zum anderen werden nicht nuanciert, sondern nur noch negativ gesehen</li> <li>- die Parteien kapseln sich ab, können sich nicht mehr in andere einfühlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- um sich durchzusetzen, versteift man sich auf wenige Alternativen</li> <li>- angestrebte Ziele werden starr an bestimmte Mittel gebunden</li> <li>- im Zorn werden Instinkte aktiviert und Hemmungen abgebaut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- das Verhalten wird stereotyp, unbeweglich und auf vorhersagbare Muster fixiert</li> <li>- das Verhalten konzentriert sich auf Konfliktspannung statt auf Problemlösungen</li> <li>- das Handeln richtet sich auf Gegner, die besiegt werden sollen, statt auf Ziele</li> </ul>

(Wunderer, R.: 2001, aaO., S. 494)

Bei einer *konstruktiven, chancenorientierten und nachhaltigen Konfliktlösung* ist eine Momentaufnahme der Konfliktursachen oft zu wenig und daher durch eine Prognose mit Relevanz für Lösungsvarianten zu verbinden. Das wiederum bedeutet eine *zusätzliche bzw. höhere Qualitätsstufe und verstärkte Anstrengungen im Zuge der Arbeiten an der Konfliktanalyse*. Krisen mit einem hochkomplexen und diffizilen Hintergrund der Ursachen in einer *dynamischen Art und Weise abzubilden*, um eine möglichst fundierte und risikoarme Entscheidungsgrundlage für eine *optimale Konfliktlösung* zu finden, kann zum Problem der Quadratur des Kreises werden und es kann sich erweisen,

dass lediglich *suboptimale Lösungen* findbar sind. In solchen Fällen wird es besonders ratsam sein, quasi ein *offenes und lernendes System der Konfliktlösung* anzustreben, um *einmal* eine *Determinierung des Lösungsweges einzuschränken* - die rational ja meist zu wenig begründbar ist - und bei Einhaltung einer Determinierung Gefahr läuft, in eine falsche Richtung zu führen. *Zweitens* wird es durch den Verzicht auf diese Art der Determinierung eben möglich, durch eine breiter angelegte Vorgabe des Lösungsweges eine *dynamische Lösungsflexibilität* zu erreichen, die jeweils erforderlichen Anpassungen bei den Schritten hin zur Lösung ermöglichen. *Das Lösungsziel wird einerseits bestimmt, andererseits werden die Schritte seiner Erreichung soweit erforderlich freigegeben.* Die Vorgehensweise ermöglicht auch leichter die *Einbeziehung nicht-rationaler Wirkungsfaktoren*, die gerade bei Konfliktlösungen meist sehr bedeutsam sind. Der angedeutete Ansatz kann sowohl durch einen oder sehr kleinen Kreis an Entscheidungsvorbereiter oder -träger verfolgt werden. Besser wird es sein, eine etwas breitere Zahl an Menschen bzw. eine Gruppe mit solchen Funktionen der Konfliktanalyse und Konzeptionierung der Konfliktlösung zu befassen.

Die *Konfliktursachen* können wie folgt eingeteilt werden: Interessen und Bedürfnisse. - Werte und Normen. - Quantität und Qualität der Information. - Emotionale Gestimmtheit (*Rosenstiel, L. v., Molt, W., Rüttinger, B.: Organisationspsychologie. Sozioökonomie 1., Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972b, S. 91*). Substantiell zeigen die Konfliktursachen, dass es dabei - wie schon angedeutet - nicht nur um „rationale“ Ursachen geht, sondern sich um Kategorien handelt, die erheblichen psychologischen und soziologischen Charakter haben. Der vorgenannte Ansatz der Vorgehensweise baut u. a. darauf auf. Das *Schema Aspekte der Konfliktanalyse* geht in eine ähnliche Richtung.

Knüpft man an den *Konfliktursachen* von *Lutz von Rosenstiel et al.* an (s. a. *Rosenstiel, L. v. et al.: 1972, aaO., S. 90-94*) und betrachtet sie näher, wird ebenfalls rasch und wenig überraschend deutlich, wie dominierend die subjektiven Ursachen sein können und somit den Prozess der *Konfliktlösung* wesentlich bestimmen und damit die engen *Grenzen von allein rationalen Vorstellungen und Vorgehensweisen bei Konfliktlösungen ad absurdum führen.* Daraus folgert in der Praxis aber nahezu immer, dass erfolgversprechende *Konfliktlösungen regelmäßig auf einem Mix aus entsprechenden Instrumenten und Vorgehensweisen aufbauen sollten, die der jeweiligen Konfliktcharakteristik durch rationale und irrationale Ursachen gerecht werden.* „Irrationalität“ ist in diesem Zusammenhang nicht als „falsch“ oder beispielsweise „chaotisch“ zu verstehen. Ganz im Gegenteil, der genannte Mix folgt eher der Kardinaltugend der Klugheit, da er *einmal* den häufigen Realitäten der Konfliktanalyse Rechnung trägt, dass rationale und irrationale Konfliktursachen Faktum sind und *zweitens* daher mit *Sensitivität, Sensibilität* und *Verantwortung* eine ganzheitliche und somit gute Konfliktlösung zu verfolgen ist.

Bei *Interessen und Bedürfnissen* - als einer Gruppe von Konfliktursachen - sind hinsichtlich des Schadens, Nutzens oder anderer Konsequenzen Abschätzungen und Bewertungen vorzunehmen, und zwar auch mit Bezug und aus der Sicht der am Konflikt direkt oder mittelbar beteiligten Personen, da sowohl sach-rationale wie persönliche bzw. emotionale Aspekte Einzelner oder von Gruppen zu berücksichtigen sind. Emotionale oder persönliche Wünsche und ihre vermeintliche oder tatsächliche Unvereinbarkeit mit Sachzielen, sind erfahrungsgemäß eher die Regel und oft Konfliktanlass. An der *Subjektivität* widerstreitender Interessen und Bedürfnisse ist wohl kaum zu zweifeln, und zwar unabhängig davon, wer oder welche Gruppe etwas erwartet oder ablehnt. Ähnliche Konfliktursachen kann es bei der Verteilung von Ressourcen geben, bei Formen und Möglichkeiten der Willensbildung und Mitentscheidung, bei

Einkommensregelungen, Aufgabenverteilungen usw. Aber auch nach der *Art des Konfliktes* sind solch Konfliktursachen gleich oder ähnlich, egal ob es sich um Intragruppenkonflikte oder Intergruppenkonflikte, Außenkonflikte oder Rollenkonflikte usw. handelt.

*Werte und Normen:* Dem bekannten Nationalökonom *Werner Sombart* (1863-1941) wird sinngemäß die Aussage zugeschrieben: "Für Werte kämpft und stirbt man, aber beweist sie nicht". *Sombart* war bezeichnenderweise einer der Hauptkontrahenten im *Werturteilsstreit*, bei dem es um die Frage ging, ob in den Sozialwissenschaften normativ verbindliche Aussagen gerechtfertigt sind oder nicht. Werte und Normen entziehen sich der Rationalität und bilden übergeordnete Maßstäbe, wie z. B. Soziale Normen, Wirtschaftsethik, moralisch-sittliche Werte usw., die in erster Linie Orientierungsleistungen und Präferenzen für das Handeln erbringen sollen. Konflikte aus Wertdifferenzen zwischen Menschen gehören beispielsweise auch zum unternehmerischen bzw. betrieblichen Alltag, man denke an Diskussionen über Rationalisierungen und ihre Konsequenzen für Mitarbeiter, die nach langer Betriebszugehörigkeit um ihre Weiterbeschäftigung bangen müssen. Solche Konflikte sind niemandem fremd, so häufig sind sie geworden. Allein an diesem Beispiel erkennt man unschwer, dass *Werte und Normen sich zwar der Rationalität entziehen und Bekenntnischarakter haben, aber es rational ist, sich ihrer als Orientierung des Handelns bewusst zu bedienen*. Das Gegenteil zu tun kann zu Konsequenzen führen, wie sie mit der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* für den gesellschaftlich-wirtschaftlichen Bereich drastischer schwer vorstellbar sind. Sinngemäßes gilt aber auch im Kleinen, wie beispielsweise bei betrieblichen Konflikten. *Daraus wird deutlich, dass bei Konfliktlösungen meist Irrationalität und Rationalität gleichermaßen eine notwendige Einbindung erfahren müssen*.

Die *Quantität und Qualität von Informationen* spielen bei sogenannten *Wahrscheinlichkeits- oder Wertungskonflikten* eine entscheidende Rolle. *Lutz von Rosenstiel et al.* nennen als Beispiel die Auseinandersetzung um die Einführung einer Stechuhr im Betrieb, wobei unterschiedliche *Wertungen* und *Wahrscheinlichkeiten* über die Sinnhaftigkeit der Maßnahme zu Streit führen, quasi nach dem Motto: Zufriedenheit der Arbeiter versus Pünktlichkeit und Produktivität (*Rosenstiel, L. v. et al., aaO., 1972, S. 90 und S. 92*). Für *Quantität und Qualität von Informationen* gilt der altbekannte Satz, dass Wissen auch Macht ist. Ein unterschiedlicher Informationsstand von Personen kann daher rasch zur Konfliktursache werden. Beispielsweise bedingt durch Positions- und Hierarchievorteile und in Form von Wahrscheinlichkeitskonflikten. Ähnlich, wie beispielsweise ein unterschiedlicher Informationsstand von an einem Konflikt beteiligten Personen die Konfliktlösung tendenziell erschweren wird.

Bei der Konfliktursache der *emotionalen Gestimmtheit* gibt es ex definitione keine „rationalen“ Gründe für das Entstehen von Konflikten, aber natürlich zahlreiche „irrationale“ Motive, wie Zuneigung und Feindschaft, Vertrauen und Misstrauen, individuell-subjektive Projektionen von Gefühlen und Affekten auf Dritte und Auslösung von Spannungen mit Konfliktfolgen usw., die sich aus zahlreichen Gründen entwickeln können. *Emotionale Gestimmtheit bzw. Irrationalität wird als Konfliktursache wieder in vermeintliche sachliche Konflikte irrational transformiert. In der Folge wird oft versucht, sie argumentativ als solche für eine subjektive und interessengebundene Konfliktlösung einzusetzen*. Locker gesagt tritt die Irrationalität quasi im Doppel-Pack auf den Plan. Folgt die Konfliktlösung diesem Weg, nähert sie sich mit einiger Wahrscheinlichkeit surrealistischen Lösungsversuchen. Ob das gut gehen kann oder nicht? Schwer zu sagen, denn die Frage und die Antwort zielen gleichermaßen auf irrationale Lösungsversuche und damit wahrscheinlich in die falsche Richtung, da die Konfliktpar-

teilen im Verkennen der Realitäten verbleiben oder auch so geartete Argumentations-taktiken erkannt werden und konfliktverschärfend wirken können.

Bei der *Konfliktanalyse* ergibt sich zunehmend ein in der *strukturellen Veränderung von Organisationen liegendes potentielles Feld*, das Beachtung verdient: Frühere und herkömmliche Organisationen waren und sind beispielsweise durch das *Prinzip der Einheit der Leitung* bestimmt, wie es von *Henri Fayol* (1841-1925) bei seiner Entwicklung der bekannten und auch heute noch bedeutsamen „14 Managementprinzipien“ (Internet: Fayol, H.) ausdrücklich betont wurde. Dieses Prinzip hielt er zu Recht für besonders wichtig. Auch heute gilt beispielsweise eine Doppelunterstellung eines Mitarbeiters - der dadurch zwei Vorgesetzte hat - als schwerer organisatorischer Fehler, der erfahrungsgemäß ziemlich sicher zu konfliktträchtigen Führungsverhältnissen führt, da tendenziell niemand gerne „Diener zweier Herren“ ist. Es sei denn, der Mitarbeiter dreht den Spieß um und spielt seine zwei Vorgesetzten so geschickt gegeneinander aus, dass er letztendlich einen höheren Freiheitsgrad für sein Tun gewinnt, als er ihn bei einem Vorgesetzten hätte. Letzteres kann in der Praxis häufig beobachtet werden.

Mit dem *Wachsen von Organisationen* und durch *stark steigende Komplexitäten* - beispielsweise durch hochkarätiges Spezialistentum - ist das *Prinzip der Einheit der Leitung* in Frage gestellt, da Vorgesetzte z. B. ihre Delegationsfunktionen durch teilweise fehlende Fachkompetenz gegenüber fachlich hochqualifizierten Mitarbeitern bzw. Experten ebenso wenig wie ihre Kontrollaufgaben ausreichend erfüllen können. Oder: Zunehmend erfolgen beispielsweise Leistungen über regionale, nationale und internationale Netzwerke durch hochqualifizierte, mündige und für ihre Arbeit Freiheit und beste Rahmenbedingungen fordernde Menschen, wie z. B. bei Forschungs- und Entwicklungsprozessen. Für Vorgesetzte ist es daher oft schwer oder sogar unmöglich, überhaupt noch in erforderlicher Klarheit Aufgaben und Arbeitsabläufe für solche hochqualifizierte Mitarbeiter zu formulieren, delegieren und kontrollieren. Unter solchen Umständen können die Vorgesetzte sich bemühen, ihren Mitarbeitern bestmögliche Arbeitsbedingungen zu bieten, sie zu unterstützen und ihre Motivation sowie Einsatzfreude zu fördern - optimal aber auch nur dann, wenn die Mitarbeiter sich hierzu äußern, was wohl im Allgemeinen zu erwarten ist. Gelingen solche Vorgesetztenfunktionen nur unzureichend, werden Vorgesetzte durch den harten Personalwettbewerb um ihre „besten Leute“ zittern müssen. Diese De-facto-Spielregeln sind mit den Managementprinzipien nach *Henri Fayol* immer öfter unvereinbar und konfliktträchtig. Kurzum, *erforderliche Organisationsentwicklungen, entsprechende Gestaltungen und damit verbundene Veränderungen schaffen erfahrungsgemäß vielfältigste potentielle und leider auch schlagend werdende Konflikt- und Risikobereiche*.

Gesamtorganisationen können bei solchen und ähnlichen Problemen durch *Subsysteme* entlastet werden, die als eigenständige Leistungseinheiten eingerichtet werden und deren Funktionsabläufe nicht durch die Gesamtsteuerung zu lenken sind, die also bedingt einen eigenständigen Freiheitsraum haben. Dazu zählen auch *Netzwerke* mit ihren Aufgaben und spezifischen Arbeitsweisen, gelegentlich auch *Teams*. Solange Subsysteme „funktionieren“ bleibt quasi ihre Eigenständigkeit erhalten. Die Subsysteme schaffen innerhalb des Systems der Gesamtorganisation aus ihrer Sicht eine *interne Umwelt*, die ihnen vertrauter ist als die tatsächliche externe Umwelt der Gesamtorganisation. Die somit vergleichsweise eigene *interne Umwelt* ist bekannt und lässt sich gut beachten. Deren eigene Komplexität wird zwangsläufig geringer als die des Gesamtsystems empfunden. Möglicherweise können sie dem *Gesamtsystem* helfen, dessen höhere Komplexität zu entlasten, beispielsweise durch eine weitgehende Abnahme verschiedener Aufgaben. Insgesamt verfügen *Subsysteme* damit gegenüber

dem *Gesamtsystem* über besser gestaltbare organisatorische Voraussetzungen, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Konflikte im Subsystem sollten somit strukturell und tendenziell im Verhältnis zu komplexeren Gesamtsystemen seltener oder leichter lösbar sein.

Die *Verselbständigungen von Subsysteme* beinhalten allerdings auch die *Gefahr von Konflikten und Inkompatibilitäten mit dem Gesamtsystem*, die entwicklungsgeschichtlich neuerer Natur sind und quasi den *Preis bilden für die Verselbständigung eines Subsystems und die Entlastung des Gesamtsystems*. Das durch das Gesamtsystem zu akzeptieren, setzt bei den Verantwortlichen ein organisatorisches Umdenken voraus, da die herkömmliche Organisation als eine *Handlungseinheit* zur Realisierung von Zielen gesehen wurde, die durch die Differenzierung über eigenständigen Subsysteme jedoch partiell aufgehoben wird. Konflikte und Inkompatibilitäten mit dem Gesamtsystem sind daher nicht mehr einfach und beispielsweise mit dem meist törichten Argument „Störfaktor“ zu bewerten. Das wäre systemwidrig zur getroffenen Entscheidung der Bildung von Subsystemen zum Zwecke einer verbesserten Organisationsgestaltung bzw. -entwicklung. Die *Konfliktanalyse und -lösung* wird daher auch *neue Vorgehensweisen* finden müssen. Widerspruchsanfällige Orientierungen zwischen Subsystem und Gesamtsystem sind eben eine systemimmanente Folge der Differenzierung via Subsysteme. Allfällig wuchernden Konflikten kann durch klare Spielregeln allerdings einigermaßen vorgebeugt werden. Entstehen sie aber, sollte allen Beteiligten und Betroffenen möglichst bewusst sein, dass sie sich in einer *lernenden Organisation befinden*, d.h. daher kooperative Konfliktlösungen mit Offenheit und Verständnis verfolgen, um eine erforderliche effektive Organisationsentwicklung zu erreichen, die funktions- und leistungsfähiger werden sollte, als die vorherige und herkömmliche Organisation mit all ihren Nachteilen. Das *traditionelle Management* hatte und hat seine *eindeutige Fokussierung in der Zielerreichung von Aufgabenstellungen* und war daher strukturell einfacher zu handhaben als ein Gesamtsystem mit Subsystemen. *Für sehr anspruchsvolle Leistungserbringungen kann sich ein solches Gesamtsystem allerdings als ineffizient erweisen*. Das „neue“ System mit Subsystemen stellt zwar einen größeren Komplex an Problemen dar, hat aber die Chance *effizienter* zu sein. Bei sehr ambitionierten Aufgabenstellungen ist daher eine *steigende Tendenz zu dezentralen Leistungserbringungen* zu erkennen. Das gilt beispielsweise zunehmend für transnational tätige Konzerne mit Affinität zu Entwicklungs- und Forschungsfunktionen.

Die Notwendigkeit, leistungsfähigere Organisationssysteme zu konzipieren und umzusetzen, wird steigen, da die anspruchsvolleren Aufgaben zunehmen, möglichst wirksam zu erbringen sind und gerade hierfür erforderliche *bestqualifizierte und immer mündigere Menschen hohe Erwartungen an das Umfeld und die Rahmenbedingungen ihrer beruflichen Tätigkeit stellen*. Sie werden sich ihre Arbeitgeber dank ihrer Qualifikation und Alternativen auch nach solchen Vorstellungen aussuchen können. Der nachhaltige Erfolg von Unternehmen, Organisationen und Einrichtungen, die mit Spitzenleistungen auf den Märkten agieren, wissen längst, dass sie ohne die enorm umworbene und für sie unverzichtbaren Menschen mit bestmöglicher Qualifikation ziemlich chancenlos sind. Ein Spitzeneinkommen als Köder der Personalbeschaffung reicht schon lange nicht mehr. Das kann auch Anpassungen der Organisationssysteme erforderlich machen.

Der Blick auf Unternehmen mit ausgeprägter Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, Kreativitäts- und Innovationsorientierung, internationaler Beschaffungs- und Absatztätigkeit, in unterschiedlichen Branchen und Größenordnungen usw. zeigt eine Entwicklungsrealität, die rasch an Bedeutung zunimmt. Solche Unternehmen, Organisationen und andere Einrichtungen zeigen heute bereits, wo und wie zukünftige und immer

stärker erfolgreiche Aktivitäten zu entfalten und in den Dienst der Gesellschaft und Wirtschaft zu stellen sind. Sie wissen wie beispielsweise eine zeitgemäße und wertorientierte Personal- und Führungsarbeit gestaltet sein muss und handeln danach, haben daher auch besten Leute gewonnen und sind meist sehr erfolgreich.

Konfliktlösungen sind auch für die Bewältigung der noch im Gang befindlichen Krise eine zentrale, höchst anspruchsvolle und sehr riskante Aufgabe. Die Dramatik um Griechenland zeigt das beispielsweise unmissverständlich (Anfang 2015). Die *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* mit ihren verheerenden Folgen - deren Ende und Konsequenzen wir noch nicht kennen - *hat die Sensibilität und Sensitivität der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft geschärft. Daher ist zu hoffen, dass endlich das Ende eingeläutet wird für das verantwortungslose Handeln nach Ideen neoliberaler Provenienz bzw. den daraus abgeleiteten Praktiken eines Teiles der Wirtschaft, mit nachweislich verursachten ruinösen Auswirkungen über Jahrzehnte:*

Jahre vor der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* haben beispielsweise Großbanken und(!) kleine regionale Banken - entgegen aller Warnungen - durch *fragwürdigste Aktivitäten den Mittelstand gefährdet und teilweise ruiniert* und mit ihren *Verbundorganisationen* vielfach *traurigste Misswirtschaft praktiziert* (Schwan, K.: 2003/4, S. 114-118). Nach Ausbruch der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* deuten solche Banker immer gern auf die internationalen Großbanken, sicher auch mit Recht. Der klägliche Versuch, wie einst der umstrittene *Pontius Pilatus* (26-36 n. Chr.) demonstrativ seine Hände in Unschuld zu waschen, verfängt auch bei den Beteuerungen der Verantwortlichen der Banken längst nicht mehr, und zwar unabhängig von ihrer Größenordnung. Natürlich wollen viele gerade der Fragwürdigsten der Zunft der Banker sich nun hinter dem Vorhang verstecken und die öffentliche Bühne verlassen, die sie früher für ihre Machenschaften gerne nutzten, und zwar auch im Kleinen wie im Großen. Bei so gravierenden und offensichtlichen Fehlentwicklungen ist danach auch die beste PR nur sündteuer, doch kaum erfolgreich. Der gut gepflegte Ruf, die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen sind weg. Natürlich waren - so wenig wie *Pontius Pilatus* - die Banker nicht an Allem schuld, aber leider für viel Zuviel. Es gab auch Ausnahmen! Dass bei den Umtrieben die sogenannte „Finanzindustrie“ - die ein *Dienstleistungsbetrieb* für die Gesellschaft und Wirtschaft sein sollte - selbst zum guten Teil auf der Strecke blieb, unvorstellbare Milliardensummen an Steuergelder für „systemrelevante“ Institute verschlang und noch weiteres Geld haben möchte, Länder mit den dadurch erforderlichen Sparprogrammen ins Unglück gestürzt wurden und - wie man immer wieder mitbekommt - Banken teilweise noch immer eisern gegen dringendst erforderliche Reformen wettern und gar Mitleid heischen - offensichtlich, da sie es nirgendwo mehr bekommen -, zeigt überdeutlich die Morbidität solcher Verhältnisse.

*Für ein höchst erforderliches, konstruktives und chancenorientiertes Konfliktlösungspotential fehlen vermutlich in weitem Umfang die ethischen Haltungen und man denkt nach wie vor scheinbar primär und lediglich egozentrisch fokussiert, wie man die Schäden auf dem Rücken der Steuerzahler und Kunden refinanzieren kann, um - so ist zu fürchten - mit alten oder neuen Varianten das zu tun, was man nur zu gut gelernt hat, nämlich wieder zu zocken.*

In England, vielleicht auch anderswo, wird solch scheinheiliges Verhalten mit dem Erhalt des Finanzplatzes London begründet. In den USA und mit Verzögerung auch in Europa fangen die Politiker und die Justiz gleichzeitig an, das Finanz- und Banksystem mit Milliardenforderungen einzuklagen. Die bereits verfolgten und solche Unternehmen der "Finanzindustrie", die das berechtigterweise befürchten, bilden in ihren Bilanzen entsprechend riesige Rückstellungen in Milliardenhöhe. Ebenso werden die jahrelang versäumten Funktionen der Bankenaufsicht durch grundsätzliche Revisionen effizienter gemacht (Ende 2013). Die Wirtschaftsordnungen für die vielen schwer geschädigten Länder und Menschen sind durch neue, dringend notwendige und das Gemeinwohl bestmöglich sichernde Regelungen zu reformieren.

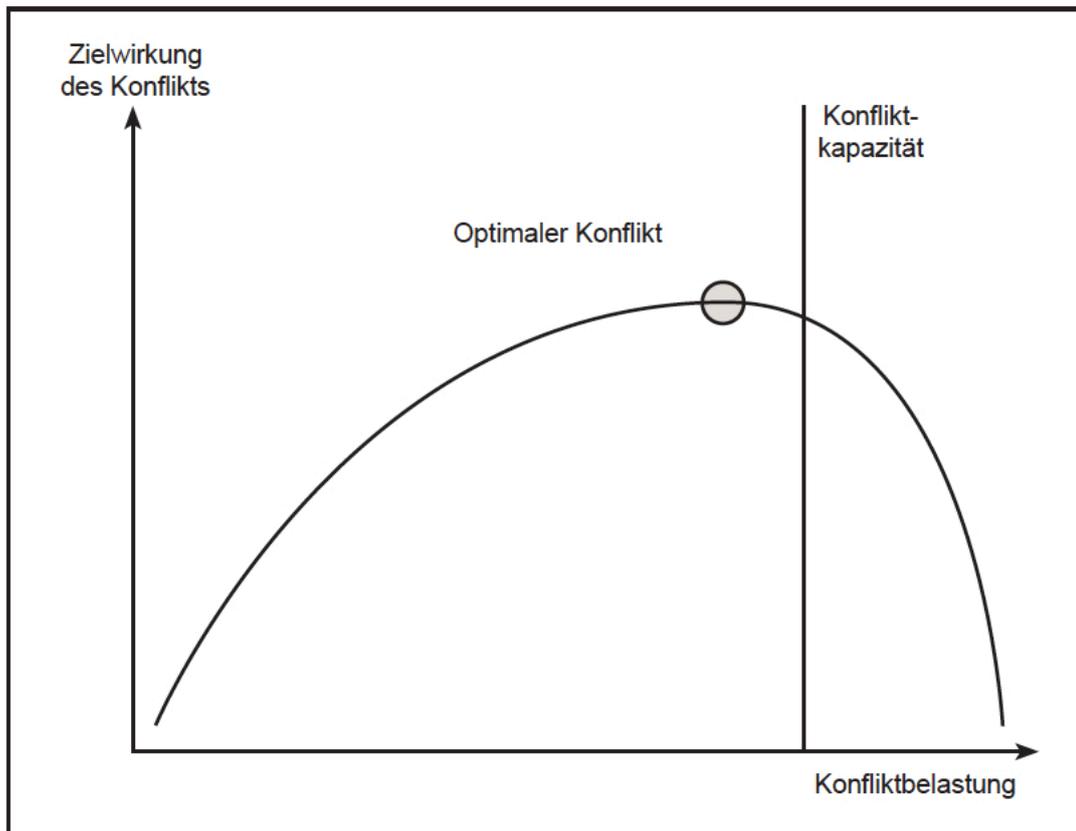
*Gute Vorbilder zur Orientierung gibt es in erster Linie durch die Konzeptionen der Sozialen und späteren Ökosozialen Marktwirtschaft, die nach dem 2. Weltkrieg in Europa mit verschiedenen Varianten zum Erfolgsmodell vieler Länder wurden. Einigen positive Anpassungen, wie die stärkere ökologische Ausrichtung und einiger anderer Aspekte, z. B. der Europa- und*

*Globalisierungsgestaltungen, kamen hinzu und zeigen, dass der eingeschlagene Weg auch weiterhin zukunftsfähig ist und neue Chancen eröffnen kann.*

Mit dem *Schema der Konfliktoptimierung* (Abb. 9.58) wird für die *Konfliktlösung* ein wichtiger Zusammenhang gezeigt, nämlich das Verhältnis zwischen der *Zielwirkung eines Konfliktes* und der *Konfliktbelastung*. Der dargestellte Kurvenverlauf zeigt, dass bei niedriger Belastung die Zielwirkung des Konfliktes nieder ist, steigt die Belastung steigt auch die Zielwirkung bis zu einem optimalen Punkt, der knapp vor der Überschreitung der Konfliktlösungskapazität liegt. Wird Letzterer überschritten, fällt die Zielwirkung des Konfliktes sehr rasch ab. Die *Optimierung einer Konfliktlösung liegt demnach hinsichtlich der Stärke der Zielwirkung am Scheitelpunkt der Kurve und ist somit anzustreben*. Kurzum: Geringe Konfliktbelastung kann eventuell zu wenig Anreiz bilden eine Konfliktlösung zu verfolgen und eine überforderte Konfliktbelastung tendiert letztendlich zum gleichen Ergebnis. In Abhängigkeit der Verhältnisse zwischen *Zielwirkung des Konfliktes bzw. Lösungsintensität des Konfliktes* und *Konfliktbelastung bzw. Konfliktniveau* und den daraus resultierenden Kurvenverläufen entscheidet nach beiden Varianten, ob eine Konfliktlösung konstruktiv oder destruktiv verläuft. Ebenso zeigt sich, dass Extrempositionen auf der x-Achse die Zielwirkung bzw. Leistung der Konfliktlösung verhindern und entsprechende Stagnation die Folge ist. Die Führungsaufgabe der Konfliktlösung oder des Konfliktmanagements spielt sich somit zwischen den Extrempositionen und quasi zentriert im Mittelfeld Konfliktbelastung bzw. Konfliktniveau ab. Das Schema *Beziehung zwischen Konfliktniveau und Leistung* zeigt diesen Zusammenhang recht gut, insbesondere die dabei auftretenden *emotionellen oder verhaltensspezifischen Wirkungen* bei den an der Konfliktlösung Beteiligten (s. a.: Robbins, S. P.: 2001, S. 471 f.). Soweit das Optimierungsmodell. *Die Erfahrung zeigt allerdings regelmäßig, dass Interventionen für Konflikt- und Krisenlösungen zu spät bzw. suboptimal erfolgen, und zwar in der Mikroökonomie ebenso wie in der Makroökonomie*. Man hofft z. B. auf Selbstheilungskräfte oder unterschätzt eine Konfliktsituation und versäumt den idealen Interventionspunkt. *Daraus sollte der Schluss gezogen werden, der Sicherung optimaler Interventionszeitpunkte besondere Aufmerksamkeit zu widmen*.

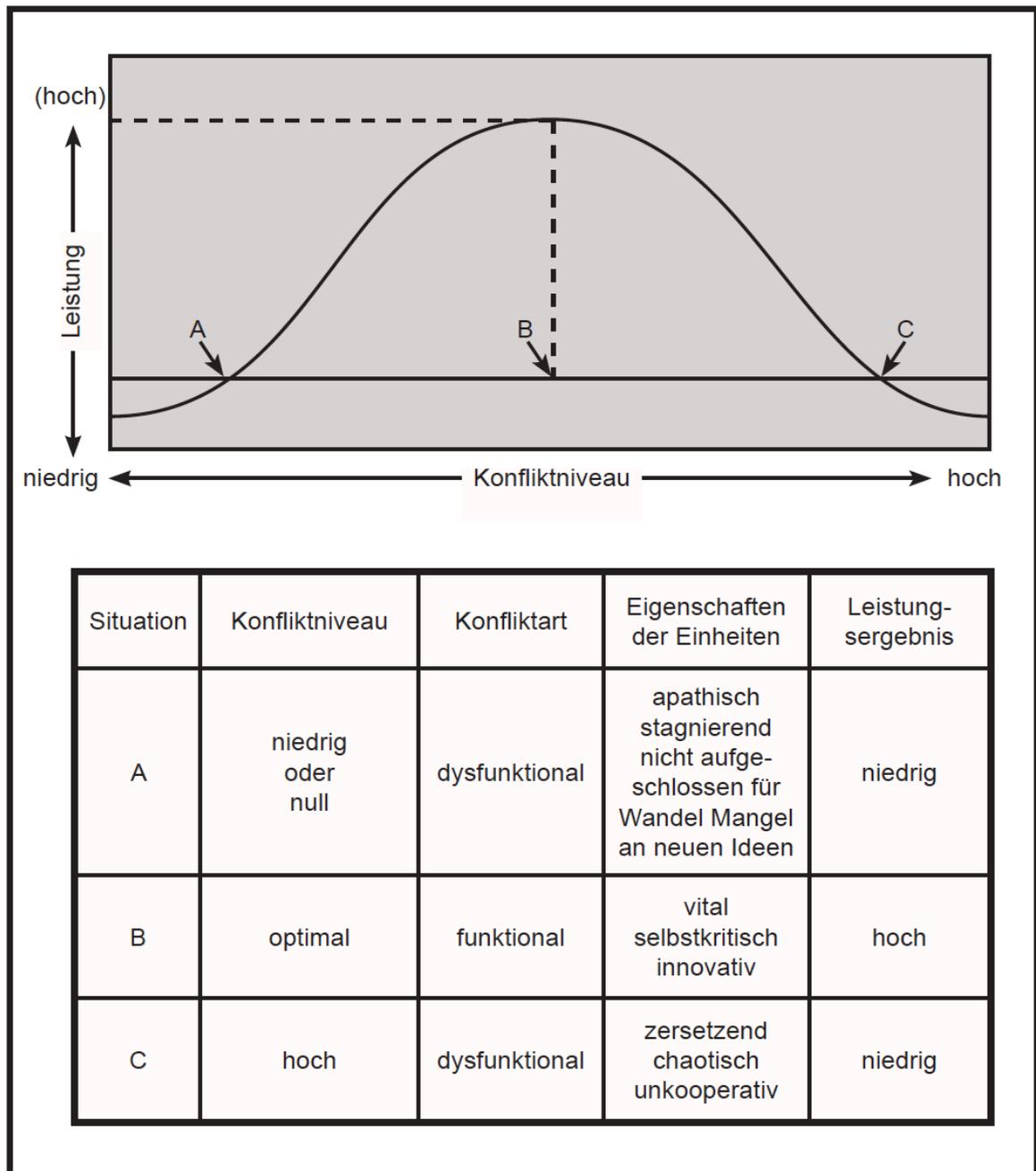
Der *Problemfall Griechenland* ist in großer Dimension ein *Musterbeispiel missglückter Konfliktlösung* im Kontext mit dem *Schema der Konfliktoptimierung*. Die Krisenbewältigung in Griechenland wurde durch das Land selbst, aber auch suboptimale Lösungsansätze der EU, wie beispielsweise durch den Einsatz der berühmt-berüchtigten "Troika", trotz des Einsatzes großer Mittel der EU, verschleppt, verschludert und der optimale Interventionszeitpunkt völlig verfehlt. Das führte zu einem politischen Umsturz mit hoch emotionalisierten und radikalen "Frontenbildungen" zwischen Griechenland und der EU, aber auch mit nachteiligen Folgerungen für die internationale Politik hinsichtlich des Spannungsherd des Russland. Einer von mehreren Gründen für das entstandene Debakel mit Griechenland liegt in der Negation emotionaler, damit irrationaler und in ihrem Gewicht falsch eingeschätzter Faktoren dieses Landes, die in ihrer Mischung mit größten Verteilungs- und Armutproblemen, korrumpierten politischen und wirtschaftlichen Missverhältnissen schließlich zu einer Explosion führten.

## Schema der Konfliktoptimierung



Das durch das Schema dargestellte *Modell über die Beziehung zwischen Konfliktniveau und Leistung für die Konflikt- und Krisenlösung* (Robbins, S. P.: 2001, aaO., S. 472) zeigt, dass das Konfliktniveau bzw. die Zielwirkung des Konflikts für eine gute Lösung zu hoch oder zu niedrig sein kann bzw. sich auf die Akteure der Lösung nachteilig auswirkt (A, C). Beide Extreme beschränken tendenziell deren Leistungsfähigkeit zur Konfliktlösung. Die Konfliktbelastung hingegen wirkt stimulierend, fördert kreative Lösungsprozesse, und zwar durch ein geändertes und wirkungsvolleres Spannungsfeld (B). Führt das Leistungsniveau und die Belastung allerdings zu Überforderungen und über die Konfliktkapazität hinaus, verschlechtern sich die Verhältnisse ins Gegenteil (C). *Die Prozesse selbst fordern einige Verhaltensweisen besonders*: Es ist schnelles und entschiedenes Handeln notwendig und *Selbstbehauptung* wird nötig sein. - Werden integrative Lösungen erforderlich, bedarf es einer entsprechenden *Zusammenarbeit*. - Fähigkeiten des flexiblen *Ausweichens* sind wünschenswert, wenn Alternativen ausscheiden und andere Wege zu beschreiten sind, Dringlichkeiten entstehen, Unruhen auftreten, neue Informationen gebraucht werden usw. - *Nachgeben* ist schwer, aber oft nötig, z. B. wenn man sich irrt, mit Ansichten nicht durchdringt, Zugeständnisse zu machen sind, Dinge eskalieren usw. - *Kompromisse* bilden oft Lösungsvoraussetzungen, insbesondere wenn gemeinsame Lösungsziele erreicht werden sollen und sehr komplexe Probleme bestehen, Zeitdruck besteht usw.

## Beziehung zwischen Konfliktniveau und Leistung



Mit dem Schema *Technik der Konfliktlösung* wird ein etwas vertiefter Überblick zu *Instrumenten der Konfliktlösung* gegeben, gegeben, die tendenziell kritischere Fälle der Konfliktlösung betreffen. Dem folgen einige ergänzende *Anregungen* zu Themenbereichen der Konfliktlösung:

## Techniken des Konfliktmanagements

<i>Techniken der Konfliktlösung</i>	
Problemlösung (Problem Solving)	Direkte Zusammenkünfte der Konfliktparteien, um das Problem zu benennen und durch eine offene Aussprache zu lösen
Übergeordnetes Ziel (Superordinate Goal)	Setzen eines gemeinsamen Ziels, das nur unter Mitwirkung aller Konfliktparteien erreicht werden kann
Ausweitung der Ressourcen (Expansion of Resources)	Wenn ein Konflikt durch Ressourcenknappheit ausgelöst wurde - Geldmangel, zu wenig Aufstiegsmöglichkeiten, zu wenig Büroraum-, kann eine Ausweitung der Ressourcen alle Seiten zufrieden stellen
Ausweichen (Avoidance)	Rückzug aus dem Konflikt oder Unterdrückung desselben
Beschwichtigung (Smoothing)	Herunterspielen der Meinungsverschiedenheiten bei gleichzeitiger Betonung der gemeinsamen Interessen der Konfliktparteien
Kompromiss (Compromise)	Jede Konfliktpartei verzichtet auf etwas Wertvolles
autoritative Anordnung (Authoritative Demand)	Das Management löst den Konflikt mit Hilfe seiner formalen Autorität und unterrichtet die beteiligten Parteien über seine Anweisung
Änderung der Humanvariablen (Altering the Human Variable)	Änderung der konfliktauslösenden Einstellung und Verhaltensweisen mit Hilfe entsprechender Techniken, wie sie beispielsweise die Human-Relations-Forschung entwickelt hat
Änderung der Strukturvariablen (Altering the Structural Variables)	Änderung der formalen Organisationsstruktur und der Interaktionsmuster der Konfliktparteien durch neue Arbeitsorganisation, Versetzungen, die Einrichtung von Koordinationsstellen und dergleichen mehr
<i>Techniken zur Konfliktstimulierung</i>	
Kommunikation (Communication)	Bewusster Einsatz mehrdeutiger oder bedrohlicher Botschaften, die das Konfliktniveau steigern sollen
Einbeziehung Außenstehender (Bringing in Outsiders)	Ergänzung einer Gruppe durch Mitarbeiter mit anderem Hintergrund, anderen Werten, Einstellungen oder Managementstilen als die gegenwärtigen Mitglieder
Umstrukturierung der Organisation (Restructuring the Organization)	Neuordnung von Arbeitsgruppen, Einführung neuer Regeln und Vorschriften, Steigerung der gegenseitigen Abhängigkeit und ähnliche strukturelle Änderungen, die den Status quo aufbrechen
Ernennung eines Advocatus Diaboli	Ein Mitarbeiter wird beauftragt, gezielte Argumente gegen die Mehrheitsmeinung der Gruppe vorzubringen

Das Schema *Führungsaspekte und Konfliktlösungsstrategien* zeigt wesentliche Aspekte der Konfliktlösung:

### Führungsaspekte und Konfliktlösungsstrategien

<i>Einflussfaktor</i>	<i>Analyseschwerpunkt</i>	<i>Führungsaspekt</i>
Organisation/ Umfeld	Inwiefern werden die angewandten Verfahren von den Entscheidungsprozessen beeinflusst? Inwieweit werden Entscheidungen zentralistisch oder dezentral gelenkt? Welchen Einfluss haben Personalauswahl und Weiterbildung auf das Konfliktlösungssystem? Welchen Einfluss hat informelles und formelles Lob auf die angewandten Verfahren? Welche Lösungsstrategien werden von Vorgesetzten, Kollegen und unterstellten Mitarbeitern anerkannt und gelobt? Welchen Einfluss haben Sitten und Bräuche?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praktizierter Führungsstil</li> <li>• Identifikation und Motivation</li> <li>• Personalauswahl und -entwicklung als Führungsfunktion</li> <li>• Anreizsysteme</li> <li>• teamorientierte Führung</li> <li>• Personalmanagement</li> <li>• Unternehmenskultur</li> </ul>
Fertigkeiten	Welche Kommunikationsfähigkeiten haben die Beteiligten?	
Motivation	Welche Motive stehen hinter den Strategien (Kosten-Nutzen-Überlegungen oder Routinen)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praktizierter Führungsstil</li> <li>• Führungs- und Kooperations-Controlling</li> <li>• "Führung von unten"</li> </ul>
Mittel	Welche Personen könnten die Parteien um Hilfe bitten? Wer kommt als Schlichter in Frage? Als wie geschickt werden sie eingeschätzt? Behindern Normen oder fehlende Informationen zum Problem die Verhandlungen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgesetztenrolle</li> <li>• praktizierter Führungsstil</li> <li>• Personalbeurteilung und -entwicklung</li> <li>• Coaching</li> </ul>
verfügbare Strategien	Auf welchen Gewohnheiten, Gesetzen, Verträgen und Vorschriften basieren diese Strategien?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmens- und Führungskultur</li> <li>• Führungsgrundsätze</li> <li>• praktizierter Führungsstil</li> <li>• Identifikation</li> </ul>

(Wunderer, R.: aaO., 2001, S.503)

## Pro und Kontra von Konflikten in Organisationen

### Nützen Konflikte Organisationen?

Lassen Sie uns kurz zusammenfassen, welchen Nutzen die Konfliktstimulierung Organisationen bringen kann.

*Konflikte sind ein Mittel zur Durchsetzung radikaler Veränderungen.* Sie sind ein effektives Instrument, mit dem das Management die bestehenden Machtstrukturen, die gegebenen Interaktionsmuster und verfestigte Einstellungen aufbrechen kann.

*Konflikte verbessern die Gruppenkohäsion.* Konflikte zwischen Gruppen führen zwar zu gegenseitiger Ablehnung, doch die jeweilige Bedrohung von außen steigert ihren inneren Zusammenhalt. Konflikte zwischen Gruppen führen zu einer stärkeren Identifikation der Mitglieder mit ihrer eigenen Gruppe und wecken Solidaritätsgefühle.

*Konflikte steigern die Effektivität von Gruppen und Organisationen.* Die Stimulierung von Konflikten leitet eine Suche nach neuen Methoden und Zielen ein und ebnet Innovationen den Weg. Die erfolgreiche Lösung eines Konflikts führt zu höherer Effektivität, größerem Vertrauen und größerer Offenheit. Die Gruppenmitglieder empfinden anschließend mehr Sympathie füreinander, so dass künftige Konflikte nicht mehr personalisiert werden.

*Konflikte hinterlassen ein leicht gesteigertes, konstruktives Spannungsniveau.* Bei allzu geringer Spannung fehlt den Parteien die notwendige Motivation, sich eines Konflikts anzunehmen.

Gruppen oder Organisationen, in denen es keine Konflikte gibt, werden leicht von Apathie, Stagnation, Groupthink und anderen lähmenden Krankheiten befallen. In der Tat dürften die meisten Organisationen nicht an einem Übermaß, sondern an einem Mangel an Konflikten scheitern. Betrachten Sie die großen Organisationen, die in den vergangenen zehn oder zwanzig Jahren schwere finanzielle Rückschläge erlitten haben. Sie enthält Namen wie E. F. Hutton, General Motors, Western Union, Gimbel's, Kmart, Morrison Knudsen, Eastern Airlines, Greyhound und Digital Computer. Das gemeinsame Merkmal all dieser Organisationen ist Stagnation. Ihr Management zeichnete sich durch Selbstzufriedenheit aus und war weder fähig noch willens, für Wandel zu sorgen. Funktionale Konflikte hätten diesen Organisationen genutzt.

Es mag sein, dass Konflikte ein immanenter Bestandteil jeder Gruppe oder Organisation sind. Es wird nicht möglich sein, sie völlig zu vermeiden. Die bloße Existenz von Konflikten ist jedoch kein Grund, sie heilig zu sprechen. Alle Konflikte sind dysfunktional, und eine der wichtigsten Aufgaben des Managements besteht darin, die Konfliktdensität so niedrig wie möglich zu halten. Einige Argumente sollen diesen Standpunkt begründen.

*Konflikte können verheerende Folgen nach sich ziehen!* Die Liste negativer Begleiterscheinungen von Konflikten ist beängstigend. Die offenkundigsten Konfliktfolgen sind erhöhte Fluktuation, verringerte Mitarbeiterzufriedenheit, ineffiziente Zusammenarbeit verschiedener Einheiten, Sabotage, Arbeitskämpfe, Streiks und physische Aggressionen.

*Effektive Manager sorgen für Teamarbeit.* Ein guter Manager baut ein gut aufeinander eingespieltes Team auf. Jeder Konflikt wirkt diesem Bemühen entgegen. Eine erfolgreiche Arbeitsgruppe ist wie eine erfolgreiche Sportmannschaft: jedes Mitglied kennt seine Rolle und unterstützt seine Mannschaftskameraden. Das Management ermöglicht diese Teamarbeit, indem es interne Konflikte auf ein Minimum senkt und die interne Koordination unterstützt.

*Manager, die Konflikte hinnehmen und stimulieren, können in Organisationen nicht überleben.* Die ganze Debatte über den Wert von Konflikten bleibt rein akademisch, solange die Mehrheit des leitenden Personals einer Organisation an der traditionellen Ansicht über Konflikte festhält. Und traditionell gilt jeder Konflikt als schlecht. Da die Leistung eines Managers von übergeordneten Vorgesetzten bewertet wird, werden Manager, denen es nicht gelingt, Konflikte zu verhindern, eine negative Beurteilung erfahren. Dies wiederum verringert ihre Aufstiegsmöglichkeiten. Ein Manager, der es in einer solchen Umgebung zu etwas bringen will, sollte sich an die traditionelle Meinung halten und jedes äußere Anzeichen eines Konflikts beseitigen. Wer diesem Rat nicht folgt, muss seinen Posten als Manager womöglich vorzeitig räumen.

Das umfangreiche Schema *Führungsformen der Konfliktregelung: Verhalten - Vor- und Nachteile - Konsequenzen* zeigt Varianten der Konfliktlösung nach *autoritärem* und *kooperativen Führungsstilen* auf. Das Schema ergibt deutlich, dass je nach Führungsstil sehr unterschiedliche Ergebnisse zu erwarten sind und erreichbar werden. Die *Führungsrealität der Praxis* wird sich selten oder nie voll und ganz als autoritär oder kooperativ erweisen, sondern *einmal* eine *Mischung von Stilelementen beider Führungsstilvarianten* bilden und *zweitens* wird sie durch eine *Vielzahl weiterer Faktoren* und *Verhältnisse* geprägt: Seien es die agierenden Menschen, die Aufgabenstellung eines Unternehmens, einer Organisation oder anderen Einrichtungen, innere und äußere Verhältnisse, in der Vergangenheit liegende Entwicklungen, Marktgegebenheiten, qualitative Anforderungen bei Leistungsprozessen, Größe und Branche, regionale und nationale Besonderheiten usw. Schließlich ist *drittens* zu bedenken, dass jeweils mehr oder minder dynamische Entwicklungen in und außerhalb der Betriebe, der Märkte, der Umwelt etc. erfolgen, die wiederum in Wechselwirkungen zu Führungspraktiken stehen werden. Daher kann das *Schema Führungsformen der Konfliktregelung: Verhalten - Vor- und Nachteile - Konsequenzen* als Orientierungshilfe nützliche Erkenntnisse liefern, die jedoch nicht stur, sondern flexibel und der jeweiligen Realität angemessen hilfreich sein können. Das *Schema* ist inhaltlich offen, d.h. kann ergänzt werden; Punkte ( ... ) nach jeweiligen Zusammenstellungen zeigen das an (*Schwan, K.: Konflikte, Formen der Regelung; s. a. Internet*).

Das Schema *Führungsformen der Konfliktregelung: Verhalten - Vor- und Nachteile - Konsequenzen*, konkretisiert und ergänzt den letzten vorangegangenen Punkt:

## Führungsformen der Konfliktregelung: Verhalten - Vor- und Nachteile - Konsequenzen

### AUTORITÄRE KONFLIKTREGELUNG

#### *Verhaltensbeschreibung*

- Der Vorgesetzte "löst" Konflikte zwischen seinen Mitarbeitern möglichst sofort, wie er es für richtig hält (Machtentscheidung);
- die Mitarbeiter haben sich dieser Entscheidung zu fügen;
- Zweifel an der Richtigkeit der Entscheidung werden nicht geduldet;
- bei eigenen Konflikten versucht er, um jeden Preis zu siegen;
- Konflikte erscheinen ihm als menschliche Schwäche, die es zu unterdrücken gilt;
- die Konfliktregelung hat sich ausschließlich an den Organisationsinteressen auszurichten; im Zweifel müssen eben auch "Köpfe rollen".
- ...

#### *Vorzüge*

- Auf aktuelle Konflikte kann schnell reagiert werden;
- es gibt kaum Konflikte, die aus unklaren Kompetenzabgrenzungen und Zielsetzungen resultieren;
- die Verantwortlichkeiten sind (z. B. bei Fehlern) formal klar geregelt;
- die Mitarbeiter bemühen sich, durch große Selbstdisziplin keine Konflikte vom Zaun zu brechen.
- ...

#### *Nachteile*

- Die Konflikte werden nur verdrängt und die Konfliktursachen nicht beseitigt;
  - die Entscheidungen sind oft zu vorschnell und kurzsichtig;
  - die Mitarbeiter folgen den Entscheidungen von oben primär aus Angst vor Sanktionen, aber identifizieren sich nicht mit ihnen;
- die Mitarbeiter fühlen sich nur als "Arbeitstiere" akzeptiert, aber als Menschen missachtet;
- bei den Versuchen, den Konfliktpartner zu besiegen, werden meist neue Konflikte provoziert.
- ...

#### *Arbeitsleistung*

- Gute Arbeitsergebnisse nur bei ständigen Kontrollen und disziplinarischen Drohungen;
- der Vorgesetzte muss Vieles selbst machen (da er es den Mitarbeitern nicht zutraut), sodass er sich zu wenig um übergeordnete Aktivitäten kümmern kann;
- es geht viel Zeit mit Machtrangeleien verloren;
- die Mitarbeiter zeigen wenig Kreativität und Eigeninitiative;
- komplexe Entscheidungen dürften oft zu einseitig ausfallen;
- die Mitarbeiter zeigen vordergründige Beschäftigung;
- sie können sich nur wenig weiterqualifizieren.
- ...

#### *Konsequenzen für das Arbeitsklima*

- Klare, strukturierte Situationen;
- angespanntes Klima;
- "Radfahrer"-Haltungen;
- wenig Kooperation;
- viel Rivalität und Einzelkämpfermentalität;
- schwelende Konflikte;
- kalte, unpersönliche Arbeitsatmosphäre;
- eventuell auch Solidarisierung der Mitarbeiter und passiver Widerstand;
- für eine demokratische Gesellschaft unzeitgemäße, "inhumane" Interaktionsform.
- ...

## *KOOPERATIVE KONFLIKTREGELUNG*

### *Verhaltensbeschreibung*

- Der Vorgesetzte versucht, die Konflikte offen anzusprechen;
- er bemüht sich, zwischen den Konfliktpartnern zu vermitteln und eine für alle Seiten tragbare Lösung zu finden (Vernunftentscheidung);
- die Mitarbeiter werden an der Regelung beteiligt;
- Kritik und Ergänzungen werden begrüßt und möglichst berücksichtigt;
- bei eigenen Konflikten bemüht sich der Vorgesetzte um eine auch für die andere Seite akzeptable Regelung;
- Konflikte sieht er als etwas Natürliches an;
- "eine gute Regelung muss die Bedürfnisse der Menschen und der Organisation gleichermaßen berücksichtigen".
- ...

### *Vorzüge*

- Konflikte werden offen auf den Tisch gelegt;
- die Mitarbeiter werden durch Entscheidungsbeteiligung stark mit der Konfliktregelung identifiziert;
- bei der Lösungssuche werden soviel Gesichtspunkte wie möglich berücksichtigt;
- Konflikte werden als Lernchancen konstruktiv gesehen;
- auch der Vorgesetzte versucht, aus seinen Fehlern zu lernen.
- ...

### *Nachteile*

- Bei aktuellen Konflikten ist ein relativ hoher Zeitaufwand für die Regelung notwendig;
- dieses Vorgehen erfordert vom Vorgesetzten hohe zwischenmenschliche Kompetenz und Reife;
- Gefahr der Mitarbeiterüberforderung, wenn diese nicht gelernt haben, Mitverantwortung zu tragen;
- Kooperationsangebote werden als Führungsschwäche ausgelegt und ausgenutzt;
- Widerstand bei Kollegen von der "alten Schule".
- ...

### *Arbeitsleistung*

- Auch qualifizierte Aufgaben können von den Mitarbeitern selbständig durchgeführt werden;
- höhere Kreativität und Eigeninitiative der Mitarbeiter;
- Notwendige organisatorische Veränderungen werden stetig durchgeführt;
- keine Reibungsverluste durch Machtkämpfe;
- starke Mitarbeiterförderung mit der Gefahr der Erzeugung von "Überqualifikations-Unzufriedenheit".
- ...

### *Konsequenzen für das Arbeitsklima*

- Entspanntes, freies, offenes, kreatives Arbeitsklima;
- gute Kooperationsmöglichkeiten;
- vernunftbezogene Auseinandersetzungen;
- demokratie-freundliche, "humane" Interaktionsform.
- ...

In den vergangenen Jahren hat die *Mediation als Verfahren der Konfliktlösung* - die das folgende Schema im Überblick darstellt - eine gewisse Bedeutung erlangt, die in der Praxis dann eingesetzt wird, wenn *zum einen* Verhandlungen als Mittel der Konfliktlösung nicht ausreichend waren und *zum anderen* Gerichts- oder Schiedsverfahren vermieden werden sollen. Die *Mediation bildet bei der Konfliktlösung ein Ausnahmeverfahren und ist sicher ungeeignet für den laufenden Einsatz bei Konfliktlösungen*, da sie ja nur dann Sinn macht, wenn die Führungspraxis ihre originäre Funktion der Konfliktlösung nicht erfüllen kann. Solche Gegebenheiten können wohl kaum zur Normalität gerechnet werden. Die *Mediation* setzt voraus, dass sich nicht einigen könnende Konfliktparteien für einen *Mediator* entscheiden, der ihnen auf dem Weg zu einer Konfliktlösung helfen soll, aber keine Entscheidungsgewalt hat, d.h. es liegt ein *kooperatives Verfahren* vor, was *ohne Kooperationsbereitschaft der Konfliktparteien und des Mediators jedoch nicht funktionieren kann*. Mit anderen Worten: Es besteht eine recht eigentümliche und *nur emotional begründbare Situation*, da eine potentielle Kooperationsbereitschaft der Konfliktparteien vorhanden ist, die aber nur durch die Einschaltung eines Mediators manifest und damit nutzbar werden kann. Eine *rationale Einstufung* der Vorgehensweise scheidet aus, da bei Kenntnis der potentiellen Kooperationsbereitschaft seitens der Konfliktparteien rational gesehen der Mediator überflüssig ist. Der Mediator erreicht seine *funktionelle Legitimation* nur dadurch, dass die *Konfliktparteien nicht ausreichend gelernt haben mit ihren emotionalen Barrieren umzugehen* und daher an der Konfliktlösung scheiterten. Der substantielle Gegenstand des Konfliktes kann es nicht sein, da die Konfliktparteien diesen sicher besser kennen, als der extern zugezogene und zur Neutralität verpflichtete Mediator, welcher bestimmungsgemäß lediglich die Aufgabe des Prozessbegleiters zu erfüllen hat (s. a. Wunderer, R.: 2001, aaO., S. 504-506).

### Mediation als Verfahren der Konfliktlösung

<i>vier grundlegende Konfliktlösungsverfahren</i>				
	<i>Gerichtsverfahren</i>	<i>Schiedsgericht</i>	<i>Mediation</i>	<i>Verhandlung</i>
<i>Grad der Freiwilligkeit</i>	unfreiwillig (wenn Beschuldiger)	zumeist freiwillig	freiwillig	freiwillig
<i>Auswahl eines Vermittlers</i>	keine Wahlmöglichkeit	häufig Wahlmöglichkeit	Parteien wählen Mediator aus	kein Vermittler
<i>Expertenwissen der dritten Partei</i>	Rechtsexperte	Rechtsexperte, häufig mit ganz spezifischem Fachwissen	Fachexperte und/ oder Rechts- sowie Vermittlungsexperte	kein Unterstützung durch eine dritte Partei
<i>Grad der Formalität</i>	formalisierter, strukturierter Prozess mit festen Regeln	Parteien können unter Umständen Einfluss auf Regeln nehmen	kein formales Verfahren; Parteien können Einfluss nehmen	normalerweise nicht formal, wenig bis gar nicht strukturiert
<i>Ergebnis</i>	Entscheidung durch das Recht	Entscheidung entsprechend vorher festgelegter Prinzipien oder Kompromiss	ein beiderseits akzeptables Ergebnis wird gesucht	akzeptables Ergebnis wird gesucht

Das Schema *Verhaltensmaximen des Mediators* sei abschließend angefügt:

### Verhaltensmaximen des Mediators

- **Rolle als Katalysator:** Der Mediator unterstützt die Parteien in der Auseinandersetzung.
- **kein Machtanspruch:** Die Probleme werden von der Gruppe gelöst. nicht vom Mediator.
- **Neutralität:** Der Mediator verhält sich neutral, er verzichtet auf Parteilichkeit.
- **keine Beziehungsverflechtung:** Es sollten keine früheren Beziehungen zu den beteiligten Personen, Firmen oder Organisationen bestehen.
- **keine persönliche Meinungsäußerung:** Der Mediator sollte weder eine persönliche Meinung äußern noch eine Wertung der zur Diskussion gestellten Ideen vornehmen.
- **Interessen stehen im Mittelpunkt:** Der Mediator soll Verhandlungen ermöglichen, die sich an Interessen und nicht an Positionen orientieren.
- **gute Atmosphäre schaffen:** Der Mediator ermuntert zu Interaktionen und versucht die Diskussionen konstruktiv auszubalancieren.

Zur Förderung der Konsensfindung und kreativen Problemlösung stehen den Mediatoren u. a. folgende **Methoden und Verhaltensweisen** zur Verfügung:<sup>35</sup>

- das Problem so benennen, dass sich die Gruppe auf die Lösung konzentriert
- Brainstorming nutzen, um Alternativen zu entwickeln
- Modelle oder alternative Sichtweisen für neue Problemlösungen suchen
- die Teilnehmer ermutigen, gegenseitig auf ihren Ideen aufzubauen
- für den Evaluationsprozess Ideen in Kategorien zusammenfassen
- "Was wäre wenn" - Fragen stellen, um Perspektiven zu erweitern
- Prioritäten setzen oder Rangfolgen von Anliegen, Ideen und Optionen aufstellen
- Neubewerten von Bedürfnissen, Prioritäten
- durch Nachfragen die Annahmen der Beteiligten auf Stichhaltigkeit prüfen
- zwischen unverzichtbaren und wünschenswerten Kriterien unterscheiden
- Zeitlimits nutzen
- Konsequenzen der Nichteinigung aufzeigen.

Ein effektiver Einsatz dieser Methoden und Verhaltensmuster stellt besondere **Anforderungen** an die **Moderatoren**. Sie sollten insbesondere<sup>36</sup>

- wunde Punkte diagnostizieren können
- gute, aktive Zuhörer sein
- geschickt verhandeln können
- die richtigen Fragen zur richtigen Zeit stellen
- die Parteien moderieren und mäßigen können
- Konflikte deeskalieren und entkrampfen
- latente Botschaften heraushören und interpretieren
- die Parteien unterstützen und motivieren und
- eine konstruktive, akzeptierende Atmosphäre schaffen.