

**Konfliktfestigkeit
einer Organisation:
präventives und kuratives
Konfliktmanagement**

Fachtag Hanau 7. Juli 2009
Praxis – Institut für systemische Beratung

PD Dr. Friedrich Glasl, Salzburg
Trigon Entwicklungsberatung regGenmbH, Graz

Konfliktfestigkeit einer Organisation und Konfliktfähigkeit der Menschen

Ein Praxisfall: Konflikte im Altenheim „Waldesruh“:
Kurze Einführung – lesen – Gruppengespräch – Summogramm im Plenum

Theoretische Modelle: Konfliktpotenziale – und Bezug zum Praxisfall

Was wäre im Fall des Altenheims „Waldesruh“ hilfreich? – Gruppengespräch
Austausch im Plenum

Vertiefung – Präsentation von Modellen und Erfahrungen zu Konfliktfestigkeit
und Konfliktfähigkeit – – – Abschluss

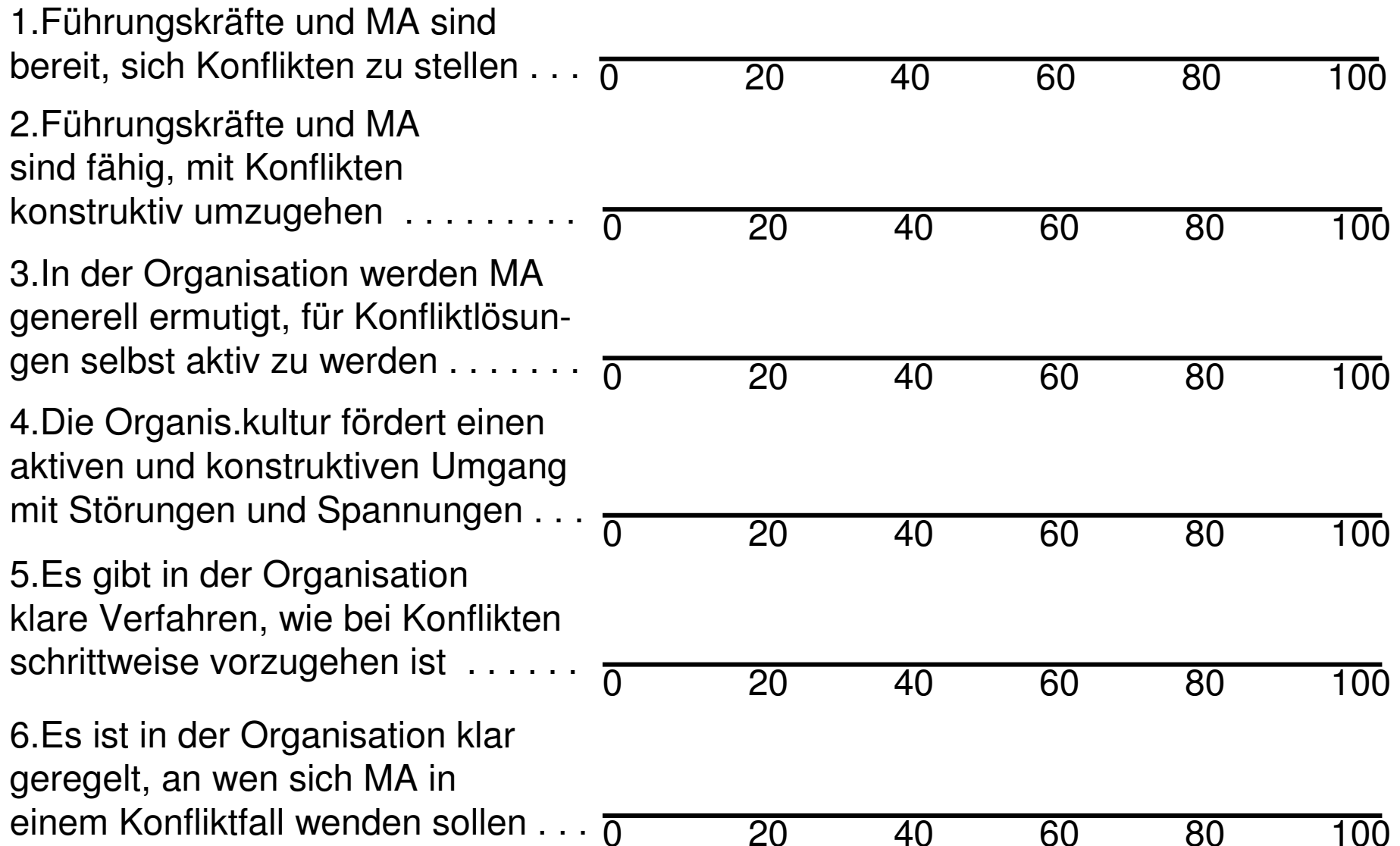
Bitte bilden Sie kleine Gruppen (Nachbarschaftsgruppen zu viert / zu fünft)

1. Wie gut ist dieses Altenheim für auftretende Konflikte gerüstet?

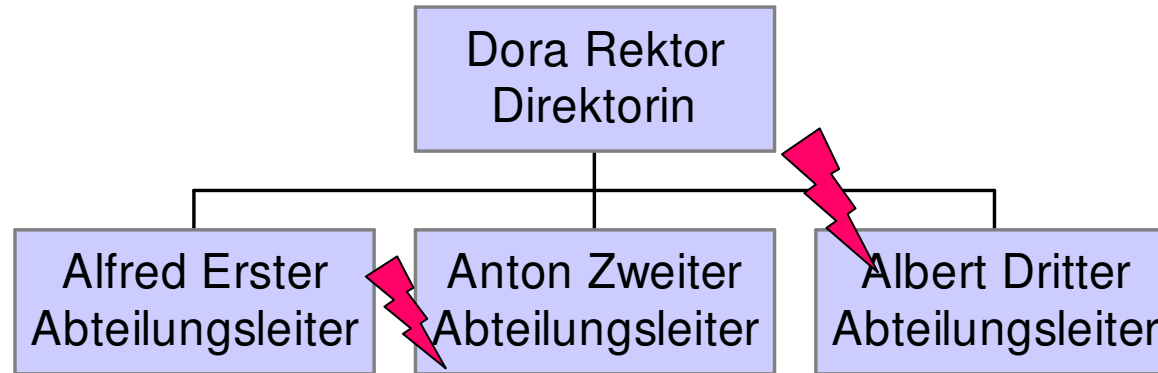
Diskutieren Sie den beschriebenen Fall
und
suchen Sie in der Gruppe einen Konsens

Gespräch bis 10:45 – danach Austausch im Plenum

Summogramm „Waldesruh“



„Organisationen verursachen Konflikte!“

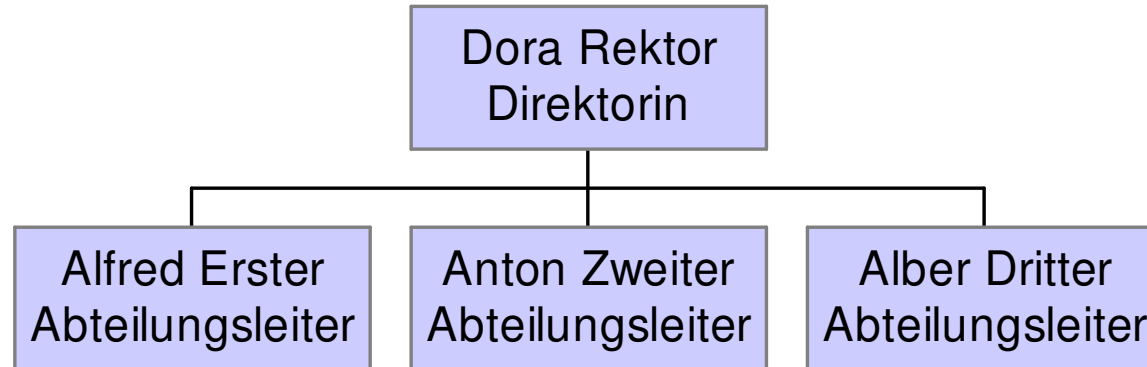


Hierarchie schafft / stützt Macht, Zwang, Unterordnung, Unterdrückung, provoziert Anpassung oder Widerstand, Machtkämpfe

Struktur verursacht Einschränkung, Ausgrenzung, Erstarrung, Abschottung, Isolation, Abteilungsegoismus

Funktionsumschreibungen bringen rigide Abgrenzungen, Unfreiheit, beschneiden / behindern / verstümmeln Menschen mit ihren sonstigen Fähigkeiten

„Organisationen dienen der Konfliktregelung!“



Hierarchie Konflikte können beendet werden, denn:
Entscheidung durch die Vorgesetzten
bei Uneinigkeit der unterstellten MitarbeiterInnen

Struktur Komplexität wird überschaubar:
Orientierung, Sicherheit, Entlastung,
Zugehörigkeit, Auffindbarkeit

Funktionsumschreibungen klare Arbeitsteilung / Verantwortungsbereiche,
gute Ressourcennutzung,
kein Gerangel um Zuständigkeiten,
Schutz vor willkürlichen Machtübergriffen

Signalfunktion der Konflikte

Durch Konflikte wird
in Menschen und zwischen Menschen sichtbar,
was in der Organisation problematisch ist

2 Gefahren:

1. Organisationsprobleme → **personifiziert**
2. Persönliche Probleme → **strukturifiziert**

Die Organisationsdynamik bringt Menschen in Schwierigkeiten

Widersprüche / Spannungen in und zwischen **3 Subsystemen**:

- Kulturelles Subsystem
- Soziales Subsystem
- Technisch-instrumentelles Subsystem

Organisation und Führung sind nicht „**artgerecht**“ = Organisationstypus:

- professionelle Organisation
- Routine-Dienstleistungsorganisation
- Produktorganisation

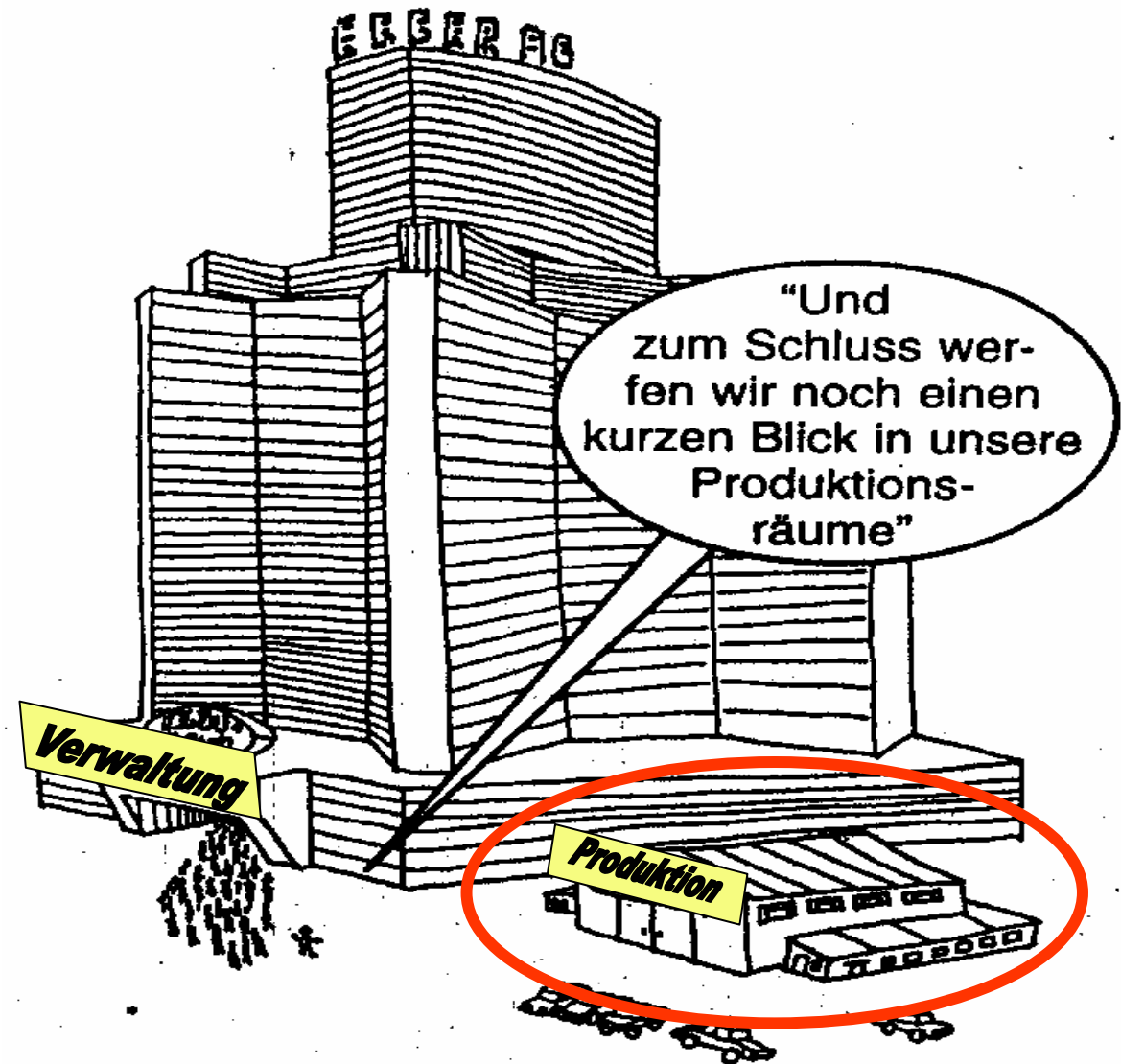
Entwicklungsphasen der Organisation – Entwicklungskrisen

Probleme des Change Managements

3 Organisationstypen

Produkt-Organisation

Materielles Produkt
löst sich von den Erzeugern



3 Organisationstypen

Produkt-Organisation

Materielles Produkt
löst sich von den Erzeugern

Dienstleistungs-Organisation

Leistung ist Prozess am Kunden
in Zusammenarbeit mit Kunden

Sie brauchen nicht zu wählen, Sie essen, was auf den Tisch kommt!



3 Organisationstypen

Produkt-Organisation

Materielles Produkt
löst sich von den Erzeugern

Dienstleistungs-Organisation

Leistung ist Prozess am Kunden
in Zusammenarbeit mit Kunden

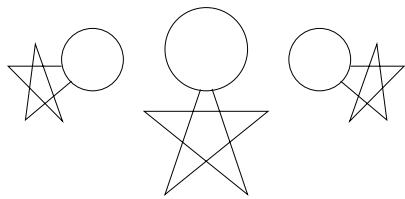
Professionelle DL-Organisation

Immaterielle Leistung
Prozess oft im Kunden

„Mandeloperationen sind
diese Woche im Angebot!“

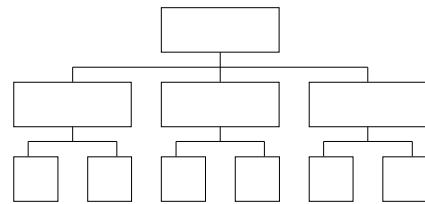


Entwicklungsphasen von Organisationen Glas/Lievegoed (2004)



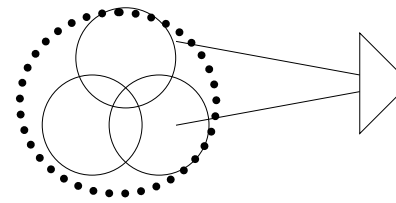
1. Pionierphase

„Die Organisation als Großfamilie“



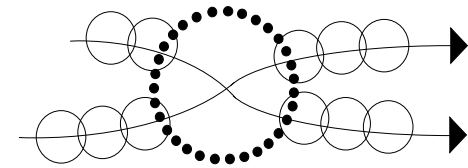
2. Differenzierungsphase

„Die Organisation als Apparat / Konstruktion“



3. Integrationsphase

„Die Organisation als lebendiger Organismus“



4. Assoziationsphase

„Die Organisation als Glied eines Biotops“

Zur Definition eines sozialen Konfliktes

Unterschiedliche (bis gegensätzliche) Ziele, Vorstellungen, Ideen, Werte sind an sich noch keine Konflikte.

Es kommt darauf an, wie wir mit den Unterschieden umgehen, ob daraus ein sozialer Konflikt entsteht.

Paradox gekoppelte Eskalationsmechanismen

1.A Streitpunktlawine = immer mehr Streitpunkte - Ansteckung!

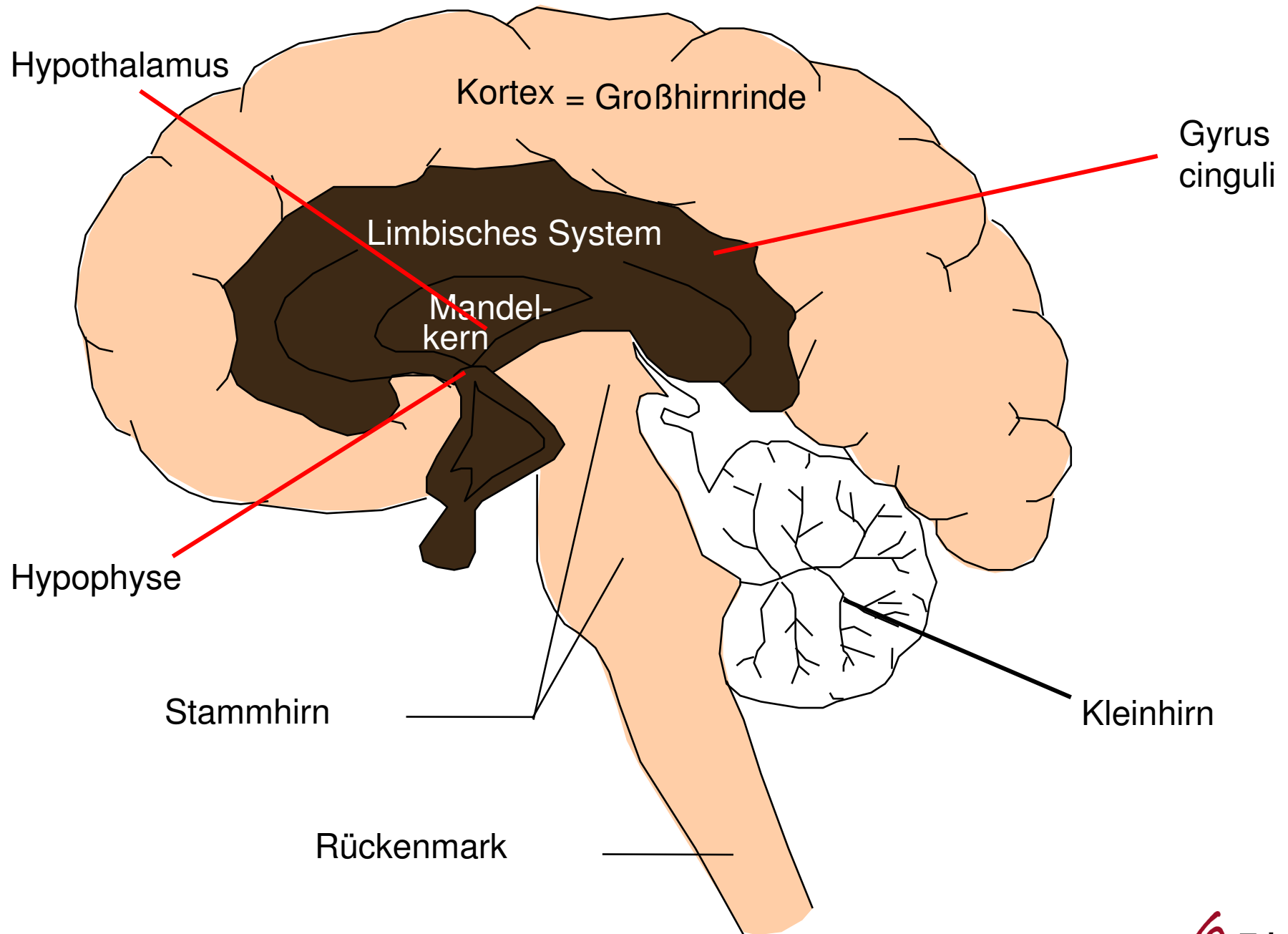
- **1.B** und gleichzeitig: **zunehmende Simplifizierung!**

2.A Arena-Ausweitung = Ausweiten des Kreises der Beteiligten = Kollektivierung, d.h. viele Interessen kommen zusammen

- **2.B** und gleichzeitig **zunehmende Personifizierung** =
“Sie/Er ist Ursache allen Übels!” “Weg mit...!”
Von der Tat... ...zum Täter!

3.A Pessimistische Antizipation = auf “worst case scenario” eingestellt!

- **3.B selbsterfüllende Vorhersage** (“selffulfilling prophecy”) =
Was ich verhindern will führe ich gerade selbst herbei!



Wie funktioniert das Immunsystem im menschlichen Körper?

Joachim Bauer: Das Gedächtnis des Körpers. Rororo 2002/2009

Wenn Erreger (Viren, Bakterien) in Körper eindringen:

1) **Fresszellen = Monozyten** (schwimmen im Blutstrom)

2) **Alarmzellen = Makrophage** (in Organen und Geweben geparkt)

stoßen auf Erreger, binden sie, nehmen sie auf, verdauen sie

Fresszellen und Alarmzellen produzieren Immunbotenstoffe (= Zytokine), geben Zytokine an die Umgebung ab:

Das alarmiert alle anderen Bestandteile des Immunsystems!

Durch Zytokine werden „B-Zellen“ aktiviert, vermehrt – diese stellen weitere Antikörper gegen Viren / Bakterien her, markieren die erkannten Erreger und: es werden „T-Zellen“ aktiviert für den „Nahkampf“ mit Erregern. Durch Zytokine wird Gehirn aktiviert (Nervenzellen im Hypothalamus) → Fieber!
Fieber hemmt Vermehrung von Erregern, lässt Tumorzellen absterben

Zusätzlich: Einzelkämpferzellen = **natural killer cells** (= NK-Zellen) töten von Viren infizierte Körperzellen und Tumorzellen

Wie funktioniert das Immunsystem im menschlichen Körper?

Joachim Bauer: Das Gedächtnis des Körpers. Rororo 2002/2009

Kleinere Attacken wehr Immunsystem souverän ab – ABER:

Größere Virus-Attacken: Antwort des Immunsystems zu stark, wird nicht nur für Erreger sondern für den Organismus selbst gefährlich – denn:

Komponenten des Immunsystems schaukeln sich gegenseitig auf durch wechselseitige Aktivierung der Immunbotenstoffe

→ durch zerfallende Zellen des Immunsystems,

→ durch Freisetzen eines Übermaßes an zersetzenden Stoffen („Proteasen“)

Ungebremste Immunantworten können Zersetzung des Blutes,

Versagen von Organen und zum med. „Schock“ = Tod führen

Deshalb: Es braucht eine wirkungsvolle Immunbremse:

Körpereigenes (von Nebenniere erzeugtes) Stresshormon **Cortisol**

schaltet – vom Gehirn gesteuert – alle Immunreaktionen ab!

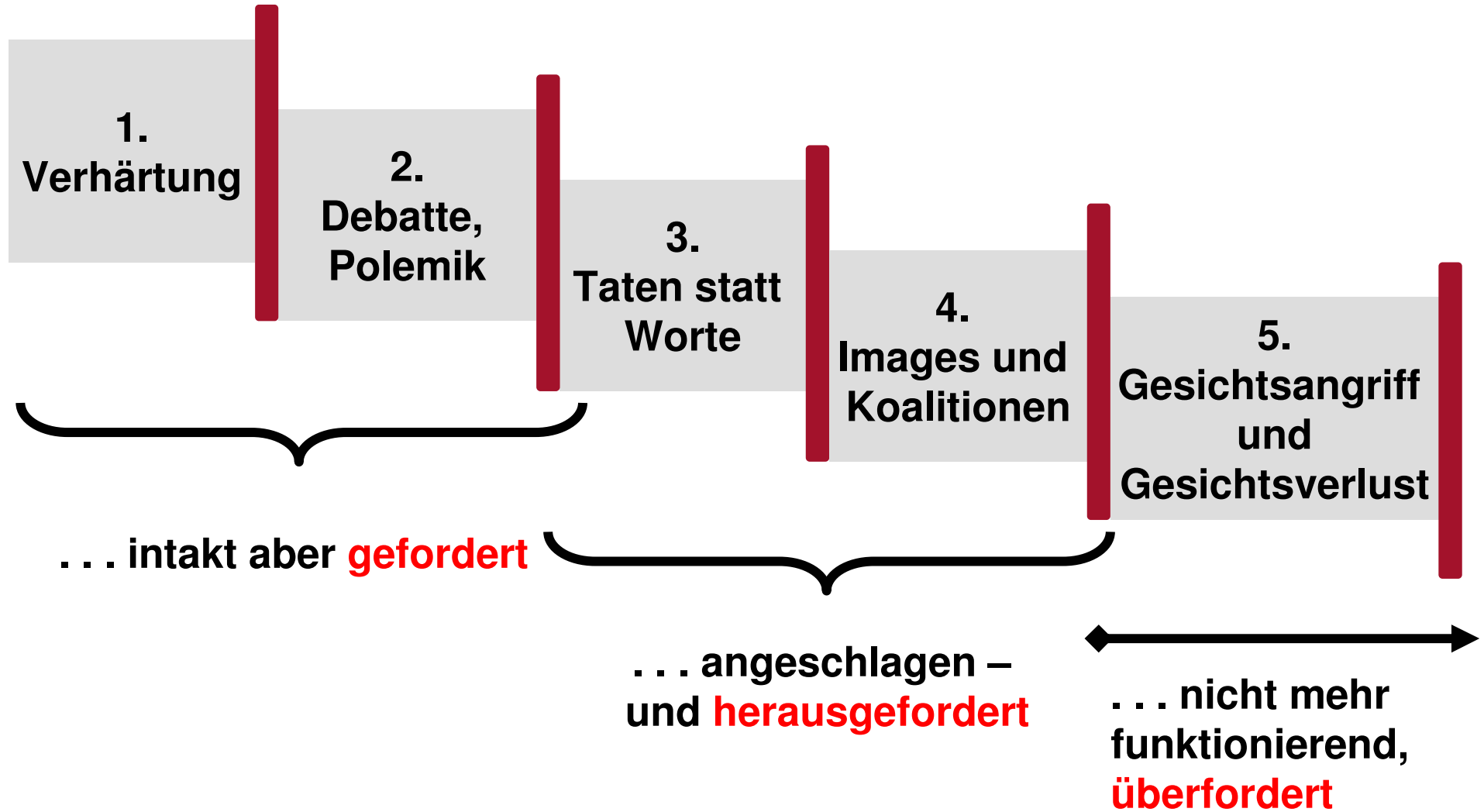
Steuerung durchs Gehirn: Nervenzellen des Hypothalamus drehen zentrales

Stressgen CRH (Corticotropin-Releasing-Hormon) an, in Hypophyse wird

ACTH (Adrenocorticotropes Hormon) gebildet → Nebenniere → Cortisol

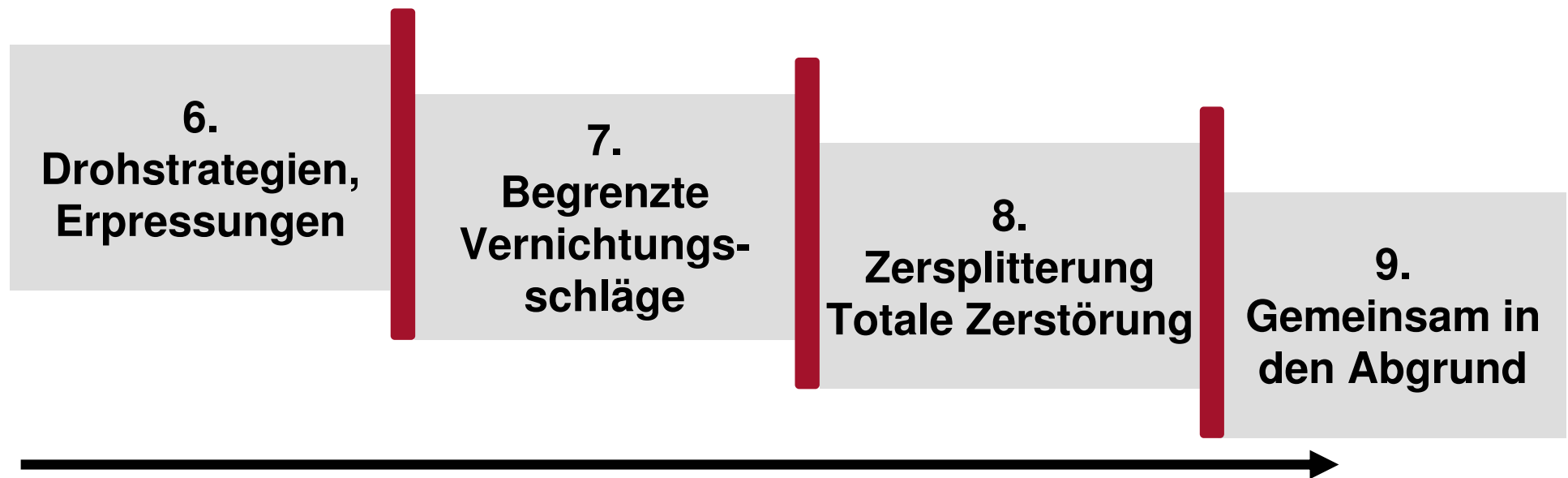
Konflikteskalation und Selbstheilungspotenzial

Das „soziale Immunsystem“ ist beim Eskalationsgrad . . .



Konflikteskalation und Selbstheilungspotenzial

Weitere Regression in die tieferen Schichten
des individuellen und des kollektiven Unbewussten



Selbstheilungspotenzial zerstört

Konfliktfähigkeit und Konfliktfestigkeit

Person: Konfliktfähigkeit

Die Führungskräfte / MA
sind emotional stabil,
können sich selbst steuern
und sind fähig,
Differenzen auszuhalten
und konstruktiv zu bearbeiten

Organisation: Konfliktfestigkeit

Analog zu moderner Uhr
(stoßsicher, wasserdicht,
antimagnetisch...):

Organisation ist so gestaltet
(Organe/Funktionen/Verfahren),
dass sie bei Konflikten
nicht gefährdet ist
sondern Differenzen einer
konstruktiven Bearbeitung
zuführen kann

Bitte bilden Sie kleine Gruppen (Nachbarschaftsgruppen zu viert / zu fünft)

1. Wie gut ist dieses Altenheim für auftretende Konflikte gerüstet?

Diskutieren Sie den beschriebenen Fall
und
suchen Sie in der Gruppe einen Konsens

2. Welche **Konfliktpotenziale** könnten vermutlich im Altenheim „Waldesruh“
als Spannungsfelder erlebt werden? Gibt es wichtige Hinweise?

Bitte bilden Sie kleine Gruppen (Nachbarschaftsgruppen zu viert / zu fünft)

1. Wie gut ist dieses Altenheim für auftretende Konflikte gerüstet?

Diskutieren Sie den beschriebenen Fall
und
suchen Sie in der Gruppe einen Konsens

2. Welche **Konfliktpotenziale** könnten vermutlich im Altenheim „Waldesruh“
als Spannungsfelder erlebt werden? Gibt es wichtige Hinweise?

3. Was sollte / könnte in dieser Situation getan werden

zur Stärkung der **Konfliktfähigkeit der Menschen**
und zur Stärkung der **Konfliktfestigkeit der Organisation?**

Konfliktfähigkeit und Konfliktfestigkeit

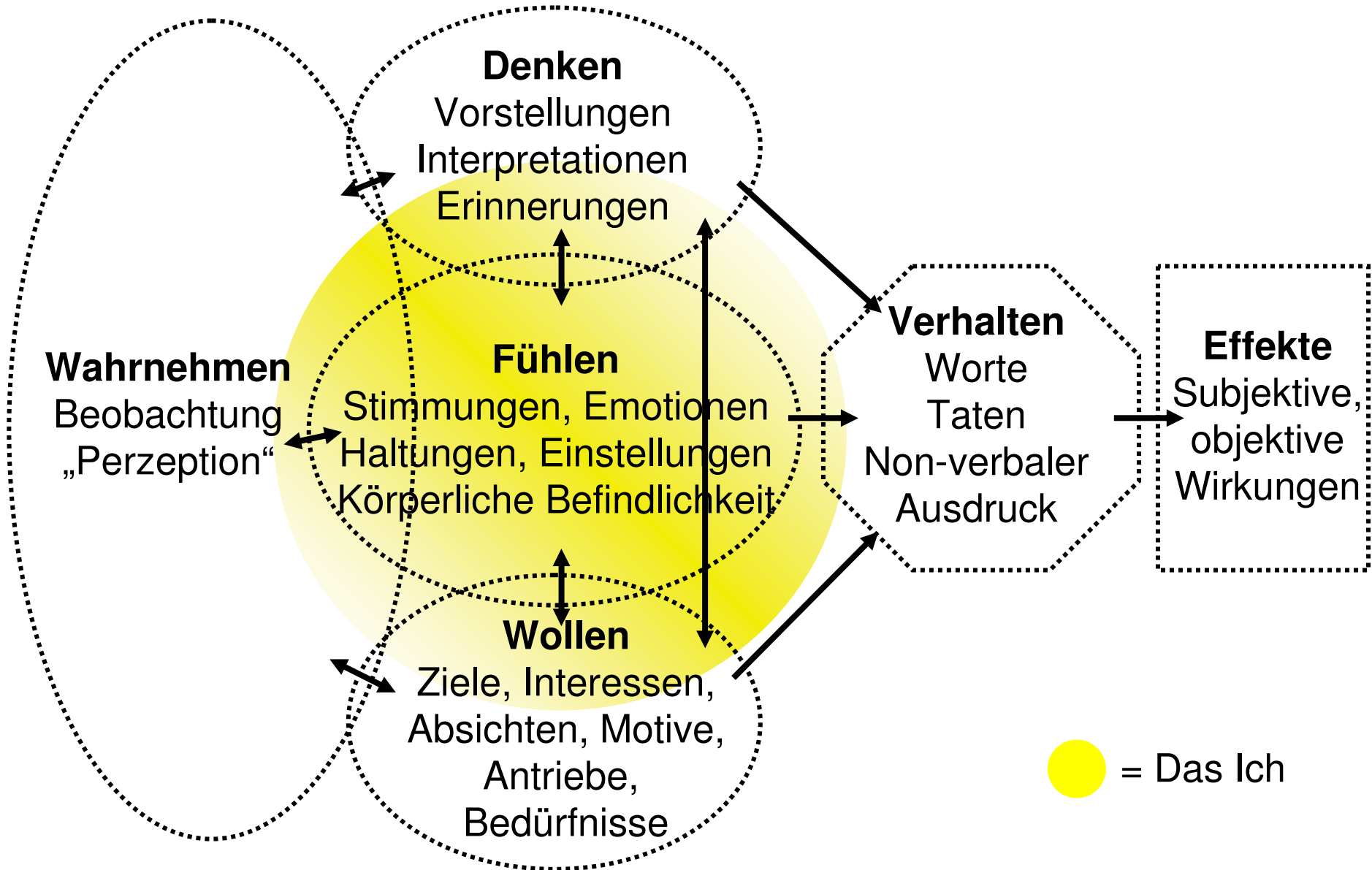
Person: Konfliktfähigkeit

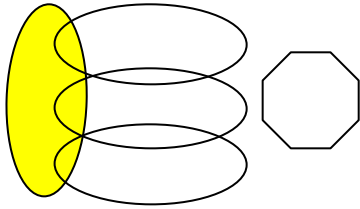
Die Menschen in der Organisation

- sind sensibel / wahrnehmungsfähig für Symptome, Mechanismen von Konflikten
- beherrschen Methoden der offenen dialogischen Kommunikation
- beherrschen Methoden für das konstruktive Umgehen mit Differenzen, Gegensätzen („Ambiguitätstoleranz“)
- sind bereit, sich Konfrontationen zu stellen („Assertivität“)
- sind emotional stabil (standfest) im Ausführen ihrer Vorhaben („Frustrationstoleranz“)
- sind flexibel in ihrer Vorgehensweise

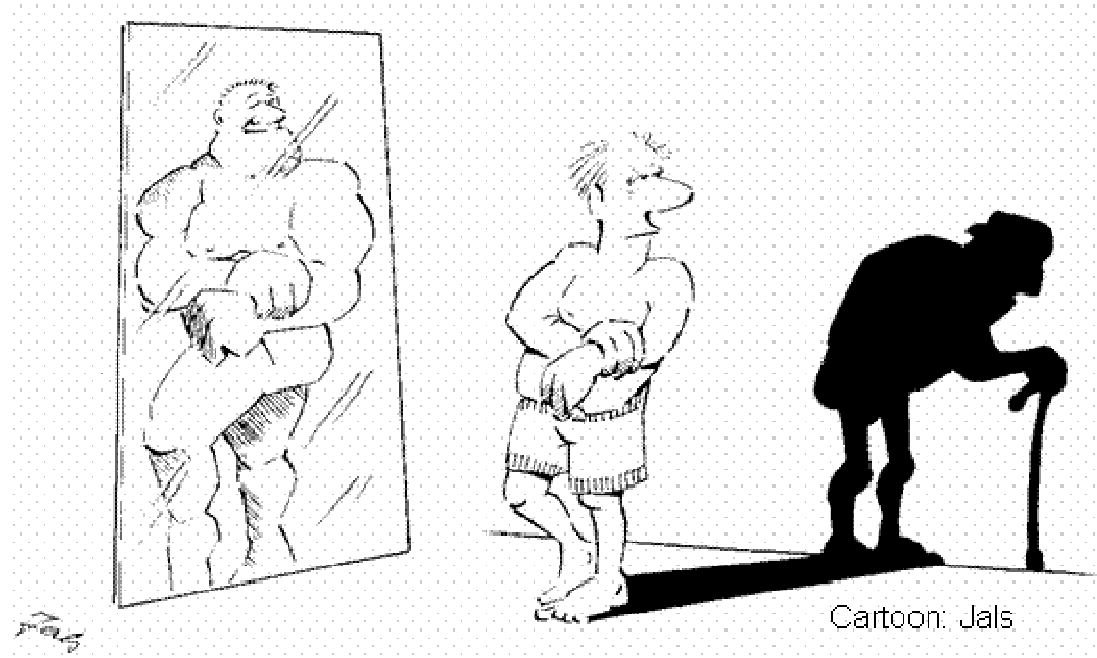
Organisation: Konfliktfestigkeit

Die seelischen Funktionen





Perzeptionen: Selbstbild - Feindbild



Selbstbild: Ich bin / wir sind...

gut
stark
intelligent
ordentlich
fleißig

Feindbild: Du bist / ihr seid...

schlecht
schwach
dumm
schlampig
faul

Bilder: verzerrt, pauschalisiert, schwarz-weiß, komplementär, fixiert

Konfliktfähigkeit und Konfliktfestigkeit

Person: Konfliktfähigkeit

- Die Menschen in der Organisation
- sind sensibel / wahrnehmungsfähig für Symptome, Mechanismen von Konflikten
 - beherrschen Methoden der offenen dialogischen Kommunikation
 - beherrschen Methoden für das konstruktive Umgehen mit Differenzen, Gegensätzen („Ambiguitätstoleranz“)
 - sind bereit, sich Konfrontationen zu stellen („Assertivität“)
 - sind emotional stabil (standfest) im Ausführen ihrer Vorhaben („Frustrationstoleranz“)
 - sind flexibel in ihrer Vorgehensweise

Organisation: Konfliktfestigkeit

- Die Organisation hat Funktionen / Organe, Verfahren, wie mit Spannungen, Differenzen, Gegensätzen konstruktiv umzugehen ist, u.a.:
- MitarbeiterInnen-Befragungen
 - MitarbeiterInnen-Gespräche
 - periodische „Fitness-Checks“ der Organisation
 - gutes Lernklima, positive Fehlerkultur, Feedbackformen
 - vorausschauende Problemsammlungen
 - Meldestellen für Konflikte (Konflikt-Lotsen, Coaches usw.)

Verschiedene Möglichkeiten der Konfliktbewältigung in Organisationen

- 1 **Betroffene MitarbeiterInnen** sind selbst konfliktfähig – Selbsthilfe!
- 2 **Führungskräfte/ProjektmanagerInnen** sind konfliktfähig – Selbsthilfe!
Mediative Haltung und Techniken, Moderation, „Nachbarschaftshilfe“
- 3 **Konflikt-Lotsen/Konflikt-Piloten/Konflikt-Stewards/Vertrauenspersonen/Ombudsstellen**
Führungskräfte / MitarbeiterInnen sind erste Anlaufstelle „Meldestelle“
geben Orientierung für Personen, die sich in Konflikten befindlich erleben,
„Erste Hilfe“ = Rat für Verhalten in akuter Situation, verweisen an 4,5, 6, 7
- 4 **Interne Konflikt-Coaches** beraten Betroffene, wie diese selbst vorgehen können, mediierten geringfügig eskalierte Konflikte
- 5 **Interne MediatorInnen/Streitschlichter** = Mediierten in Konflikten, die nicht im eigenen Bereich spielen
- 6 **Externe MediatorInnen bzw. Konflikt-ProzessberaterInnen**
- 7 **Interne/externe Schlichtungsstellen, Arbitrage**

Die „Meldestellen“ = Erste Anlaufstellen

**„Meldestelle für Bergunfälle“
Oder Analogie zu Feuermeldern:**

Praktische Lösungsmöglichkeiten in Organisationen:

nahe am Ort des Problems

Neben zentraler Anlaufstelle
möglichst viele kleine Stellen
für Erstkontakte:
zentrale Ombudsstelle
dezentral „Vertrauenspersonen“

***leicht zugänglich, ohne Hürden
unkompliziert zu nutzen,***

unbürokratisch, ohne schriftliche
Anträge/Formulare

diskret

Geschütztes Melden möglich,
ich setze mich keinem Druck aus

Beschaffenheit der Meldestellen

• Ombudsstellen:

Liste von Personen bildet die Interessenvielfalt in der Organisation ab: Neutralität!

Aus der Liste können Ratsuchende wählen, zusammenstellen

• Erforderliche Qualifikation:

nicht-suggestive Fragetechniken
Perzeptionsklärungen,
flexibilisieren des Strategie-
Kalküls

Issues klären und flexibilisieren,
Urteilsfähigkeit dafür, welches
Verfahren weiter passend wäre

Vertrauensleute/„Lotsen“:

Pro Abteilung, geheim gewählt,
Ratsuchende wählen daraus selbst
für Erstkontakt aus

Fragetechniken, Perzeptions-
klärungen, emotional abkühlen,
zu Direktheit stimulieren,
Issues-Klärungen

Wichtigste Prinzipien des Verfahrens

Erste Anhörung ohne Auflagen und Bedingungen

Danach: Immer auch die **andere Partei** anhören, als Bedingung

Alle Parteien auf die **Subjektivität** ihrer Perzeptionen hinweisen

Konsens, an welchen **Streitfragen** gearbeitet werden soll

Klärung/Vereinbarung, in welcher **Rolle** die Konfliktregulationsorgane auftreten sollen:

ModeratorIn / ProzessberaterIn / MediatorIn / Schiedsinstanz

Schriftliche Klärung / Festlegung der Voraussetzung für weitere Konfliktbearbeitung (z.B. Unterwerfungserklärung, Vertraulichkeit)

Mehrstufigkeit der Verfahren wichtig: Bei unbefriedigenden Ergebnissen Übergabe an „höhere Instanz“, um Sackgassen bzw. Pattstellungen zu vermeiden

Phasen der Konfliktbehandlung in einer Organisation

1. Orientierungsphase 2. Konfliktbehandlungs- phase 3. Konsolidierungsphase

Erste Kontakte

Gezielte Interventionen

Erreichtes verankern,

Bereitschaft,

Bis Eskalationsstufe 5:
Selbstheilungskräfte! –
darüber hinaus:
zeitlich kompensieren

7 Wesenselemente
Entwicklungsphasen
Organisationstypen
7 Basisprozesse

Zugang zu Parteien

Vereinbarungen:
Rollen,
Spielregeln,
Bedingungen,
Kosten...

Überlappung mit OE:

Kreis der Beteiligten
erweitern

Konfliktregulatoren
verbessern

Konfliktfähigkeit: Anforderungen an EntscheiderInnen bzw. MitarbeiterInnen / BürgerInnen

Großer Zeithorizont (“time span capacity”):

1 Monat - 4 Monate - 8 Monate - 1 Jahr - 2 Jahre - 12 Jahre - 30 Jahre

Weiter Komplexitätshorizont:

viele Faktoren gleichzeitig, im Zusammenwirken, Nebenwirkungen

Starke Widerspruchs-(“Ambiguitäts-”)Toleranz:

Denk- bzw. Interessengegensätze aushalten, Schnittstellen - Nahtstellen

Hohe Strukturauflösungs-Toleranz (“unfreezing-capacity”):

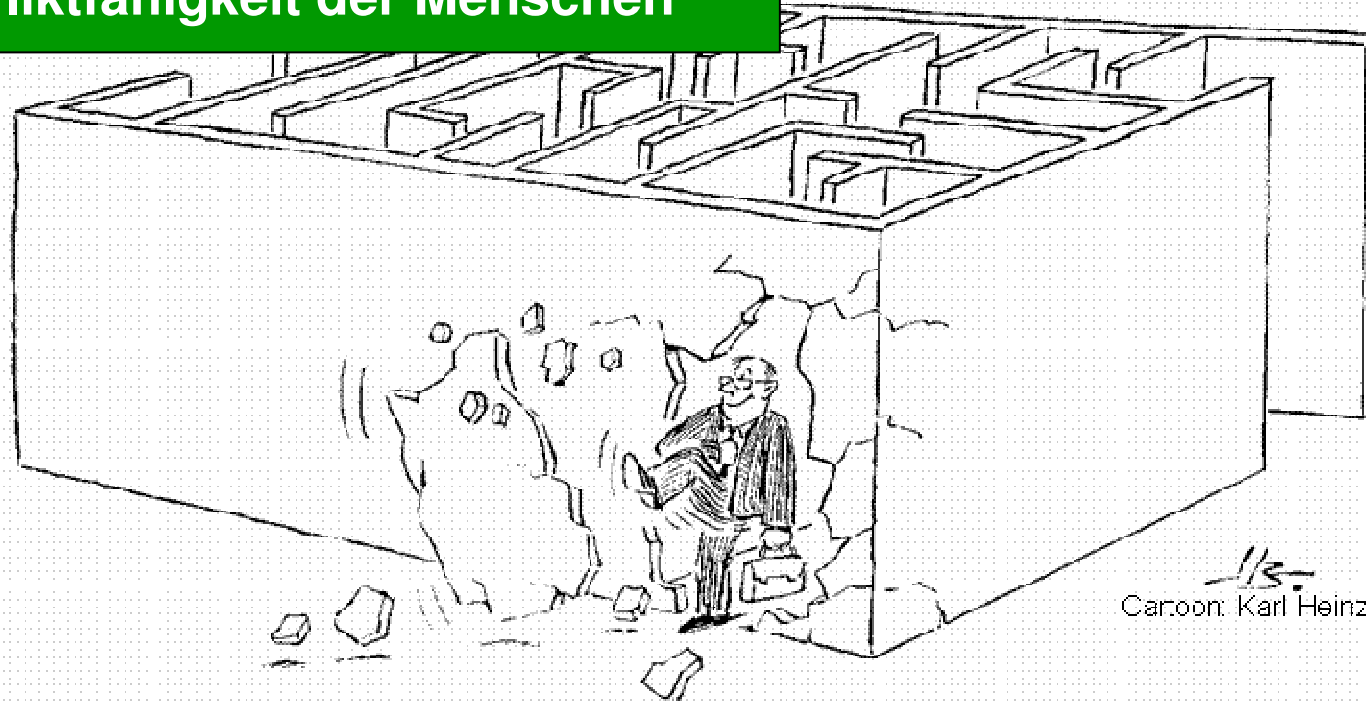
Alte Konzepte bzw. Strukturen loslassen, auflösen und neue bilden

Konfliktfähigkeit (Konfliktstabilität):

Wahrnehmen/Denken, Fühlen/Einstellung, Wollen/Können/Verhalten

Menschen im Mikro- und Meso-Bereich befähigen für die Erneuerungen im Makro-Bereich

Konfliktfähigkeit der Menschen



Cartoon: Karl Heinz Brecheis

**stärkt die Konfliktfestigkeit der Organisationen,
und diese fördert die
Erneuerungsfähigkeit in Kultur, Politik und Wirtschaft**