

Konflikte sind unangenehm – und gehören für Führungskräfte zum beinahe täglichen Geschäft. Im Sinne systemischen Führens können in Konflikten viele Entwicklungschancen deutlich werden.

Ingo Bieringer

## Konflikte systemisch einschätzen. Zwei Modelle zur Orientierung in Konflikten

Das Verhalten von Personen ist immer kontextbedingt. Der Soziologe Pierre Bourdieu (1996) spitzt dies in der Feststellung zu: das Individuum sei „wie das Elektron eine *Ausgeburt des Feldes*“, in dem es sich bewegt. Das ist („freilich“ ist aus meiner Sicht umgangssprachlich, das sagen nur Österreicher und Bayern, das würde ich nicht verwenden.) zwar einseitig, führt uns aber zu Fragen, die Führungskräften in Konfliktsituationen bekannt sind: Liegt der Konflikt in der Persönlichkeit des Mitarbeiters begründet? Oder im Team? Oder im Unternehmen?

Konflikte werden häufig entweder individualisiert („Das ist das Problem der einen Mitarbeiterin“) oder strukturalisiert („Solange die Kultur im Unternehmen so ist, wird sich nichts ändern“). Beide Betrachtungsweisen neigen zur einseitigen Reduktion. Systemisches Führen hingegen rückt die Wechselwirkungen zwischen den beteiligten Menschen, Teamdynamiken und organisationalen Bedingungen in den Mittelpunkt. (s.o.) Im Zuge einer Konfliktdynamik ist das nicht immer ganz einfach umsetzbar.

### Systemisches Führen

Konflikte können auf folgenden drei Ebenen stattfinden.

- Mikro (Personen)
- Meso (Team, Organisation)
- Makro (Umfeld, Kultur, Politik)

Im Folgenden geht es um mögliche Wechselwirkungen dieser Ebenen. Welche *organisationalen Themen* können auf *zwischenmenschlicher Ebene* zu Konflikten führen? Und wie kann ich mich als

Führungskraft dabei orientieren? In Organisationskonflikten können zwei Trigon-Modelle eine Orientierungshilfe für Führungskräfte darstellen: die Entwicklungsphasen einer Organisation und das Systemkonzept der Wesenselemente einer Organisation (vgl. Glasl 2013; Glasl/Lievegoed 2011).

### Die Entwicklungsphasen einer Organisation

In der überreifen *Pionierphase* einer Organisation treten häufig Konflikte zwischen Einzelnen bzw. Teams oder Abteilungen auf, die sich um Willkür, mangelnde Transparenz, unklare Zuständigkeiten und Chaos drehen. Diese Konflikte werden tendenziell eher hitzig ausgetragen. Die Konflikte kündigen das Bedürfnis nach Klärung und Orientierung an, verdeutlichen also eine Zugrichtung: hin zur *Differenzierungsphase*, in welcher Rationalität, Standardisierung und Ordnung zentral sind. Konflikte zu oben genannten Themen können also wichtige Indizien für einen Übergang darstellen.

Am Ende der Differenzierungsphase wiederum treten in Konflikten erfahrungsgemäß Misstrauen, mangelnde Kooperationsbereitschaft, Erstarrung und/oder bürokratisches Abteilungsdenken auf. Diese Konflikte verdeutlichen das Bedürfnis nach Kooperation, gemeinsamer Ausrichtung und prozessorientiertem Denken – Aspekte also, die es im Übergang zur *Integrationsphase* zu entwickeln gilt.

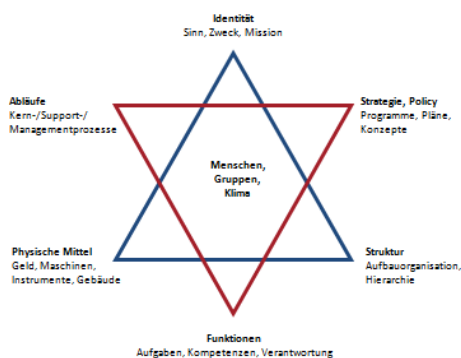
Drei Leitfragen für Führungskräfte:

- In welcher Entwicklungsphase befinden wir uns in unserer Organisation?

- In wie weit hängt der Konflikt mit der aktuellen Entwicklungsphase unserer Organisation oder Abteilung zusammen?
- Zeigt uns der Konflikt die Notwendigkeit, einen nächsten Entwicklungsschritt zu gehen? Welche Themen können/müssen wir dafür klären?

### Das Trigon-Systemkonzept

Als zweites hilfreiches Modell zur systemischen Einschätzung von Konflikten kann das Trigon-Systemkonzept hilfreich sein. Darin wird eine Organisation in sieben Wesenselemente unterteilt, die untereinander vernetzt sind. Es gibt viele sichtbare Verbindungslinien zwischen den Wesenselementen und noch mehr „unterirdische“ Zusammenhänge. Zudem stehen die Wesenselemente mit dem jeweiligen Umfeld (Markt, Kultur, Politik etc.) in vielfältigen Wechselwirkungen.



Konflikte in Bezug auf ein Wesenselement sind meist nicht ausschließlich an dieses eine „gebunden“. Näher betrachtet, wird in Konflikten deutlich, dass es um Wechselwirkungen zwischen den Wesenselementen geht.

*Beispiel 1:* Widersprüche zwischen der Gesamtidentität („Wer sind wir und was wollen wir?“) und der Teilidentität kleinerer Organisationseinheiten können in langwierigen Strategie-Debatten oder Machtkämpfen zum Ausdruck kommen. Die Parteien begeben sich möglicherweise in eine Patt-Situation, da sie in Grabenkämpfen über die Strategie auch ihre jeweiligen Vorstellungen über die Kernaufgaben der Organisation durchzusetzen versuchen.

*Beispiel 2:* Geraten Mitarbeitende in einen Konflikt über die Gestaltung eines Prozesses kann dabei deutlich werden, dass die einzelnen Prozessschritte nicht genau definiert oder die Befugnisse zwischen den Einzelfunktionen nicht ausreichend geklärt sind (vgl. dazu auch den Beitrag von Rudi Ballreich). Ein weiterer Hintergrund kann sein, dass strategische Planungen zu allgemein oder nicht konsequent genug gedacht wurden. Mitarbeitende erleben die Strategieplanungen dann nicht als Orientierung, sondern als Aktionismus bzw. Ausdruck von Ratlosigkeit. In der Folge können ungeschriebene Spielregeln entstehen, welche für die Beteiligten handlungsleitend werden. Herrscht dann zum Beispiel die Spielregel „Wir wissen nicht wohin wir wollen, also mach es wie Du es für richtig hältst“, führt dies zu stockenden Prozessen und Konflikten zwischen Personen oder Einheiten.

*Beispiel 3:* In Konflikten über physische Mittel wiederum wird oft die Identität einer Organisation „verhandelt“, denn in den Gebäuden oder der Ausstattung der Räumlichkeiten kommt das Selbstverständnis der Organisation zum Ausdruck. Physische Mittel erlangen damit einen hohen symbolischen Wert für die darin arbeitenden Menschen. Konflikte über scheinbare Kleinigkeiten (Einrichtung, Marke der Dienstautos etc.) verdeutlichen häufig, dass es „insgeheim“ um kulturelle Fragen geht: Wer sind wir? Welche Werte vertreten und leben wir? Sind wir in unseren erklärten Werten und Grundsätzen glaubwürdig? Wie stellen wir uns nach außen dar?

Drei Leitfragen für Führungskräfte:

- Mit welchen Wesenselementen hängt der Konflikt zusammen?
- In wie weit weisen die Konfliktthemen auf Zusammenhänge mit anderen Wesenselementen hin?
- In welchen Wesenselementen sollten wir bestimmte Themen klären, um den Konflikt zu entschärfen?

### Konflikte als Lösungsversuche

Eine zentrale Führungsaufgabe ist es, in Konfliktsituationen mögliche organisationalen Zusammenhänge und Wechselwirkungen herauszuarbeiten. Erfahrungsgemäß trägt das

bei den Konfliktparteien auch zu einer Entlastung auf der zwischenmenschlichen Ebene bei.

Werden Konflikte in diesem Sinne konstruktiv genutzt, können sie wesentlich zur Weiterentwicklung eines Unternehmens wie auch der darin arbeitenden Menschen beitragen. Konfliktmanagement, Organisationsentwicklung und Coaching sind dann verschiedene Ansätze, die ineinandergreifen. Rückblickend erkennen die Beteiligten häufig, dass ihre Konflikte nichts anderes als unterschiedliche Lösungsversuche waren.

Literatur:

- Bourdieu, P./Loic, J.D. (1996): Reflexive Anthropologie, S. 138
- Glasl, F./Lievegoed B. (2011): Dynamische Unternehmensentwicklung.
- Glasl, F. (2013): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater.

**Aus: Trigon Themen 3/2014**