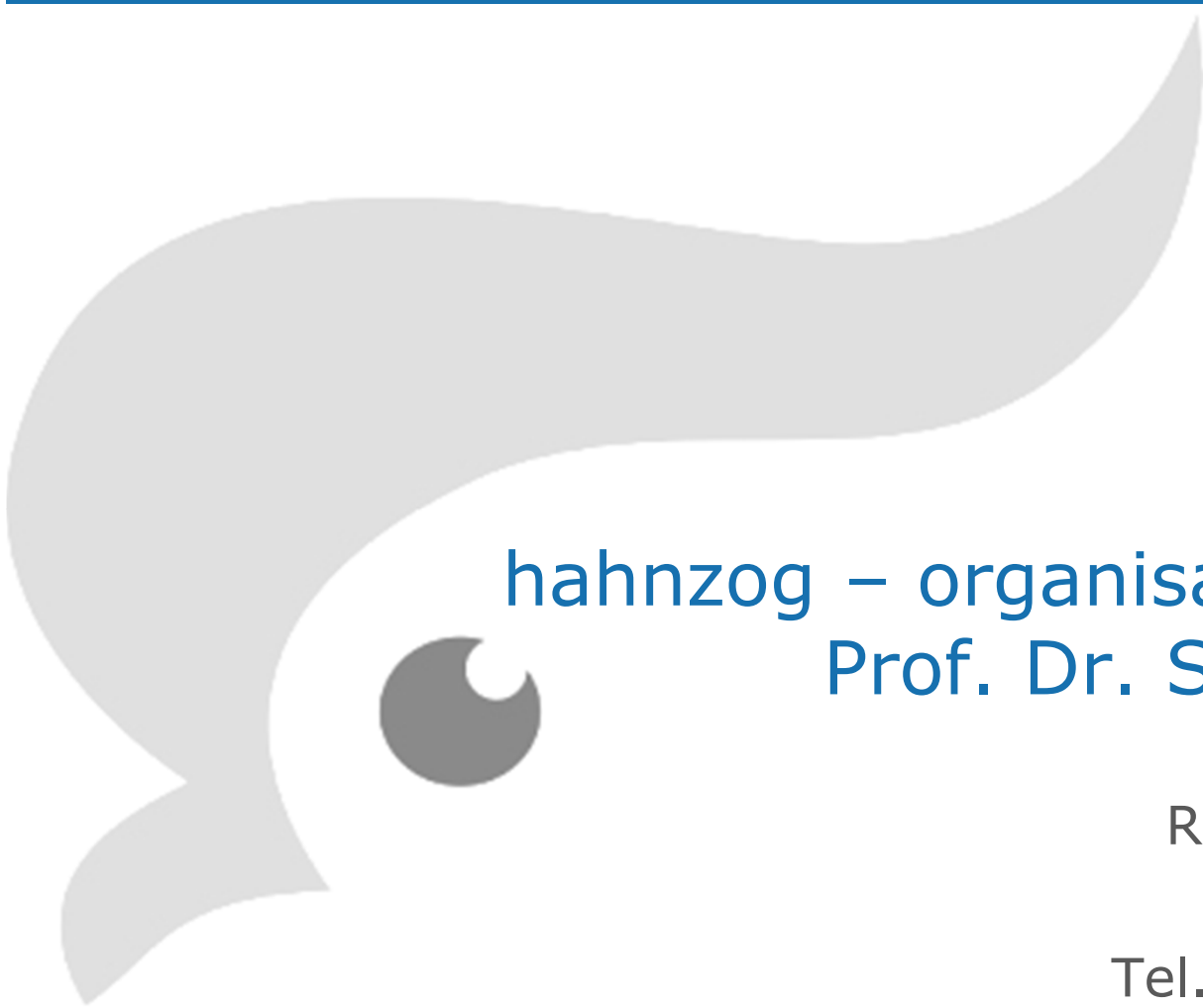




Ausgewählte Aspekte der Organisationspsychologie:
Krisen und Konflikte

Prof. Dr. Simon Hahnzog





hahnzog – organisationsberatung Prof. Dr. Simon Hahnzog

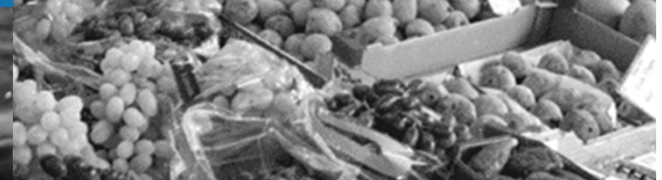
Ringseisstr. 12 (Rgb.)

80337 München

Tel.: 089 – 66 66 06 00

E-Mail: kontakt@hahnzog.de

Web: www.hahnzog.de



Krisen- und Konfliktmanagement



Begriffsbestimmung



Konflikt (nach Regnet 2001):

Unter **(manifesten, offenen) Konflikten** werden Spannungssituationen verstanden, in denen

- zwei oder mehr von einander abhängige oder auf einander angewiesene Personen oder Parteien
- jeweils ernsthaft und nachhaltig Ziele oder Handlungspläne verfolgen, die unvereinbar sind
- die Parteien sich in der Regel ihrer Gegnerschaft bewusst sind, und
- deren Austragung durch negative Emotionen (Ärger, Aggression, Unsicherheit, Frustration) begleitet ist.

Latente Konflikte sind den Betroffenen nicht unbedingt bewusst, zumindest noch keine offene Auseinandersetzung, und sind für Außenstehende kaum beobachtbar, treffender: Konfliktpotential.

Sonderfall: **Intrapersonale Konflikte**

- Bei intrapersonalen (auch: intrapsychischen) Konflikten ist nur eine Person „beteiligt“, die entweder aufgrund von Entscheidungsoptionen oder von Rollenkonflikten mit sich uneins ist.
- → *„Faust beklagte, dass er zwei Seelen in seiner Brust habe. Ich habe eine ganze sich zankende Menge. Da geht es zu wie in einer Republik.“ Bismarck*
- Es ergeben sich entsprechend in der Konfliktdynamik eine Reihe von Parallelen zu den interpersonalen Konflikten wie oben definiert.
- Häufig sind intrapersonale Konflikte Ursache für interpersonale Konfliktsituationen: Bei jedem Konflikt wird man auf eine eigene Unausgeglichenheit aufmerksam gemacht.
- → Daher ist es lohnend, Konflikte als Chance zur Entwicklung zu betrachten und nicht als Indikator für Schlechtes oder Böses.

Intrapersonale Konflikte - **Entscheidungskonflikte**

- Weitreichende und wichtige Entscheidung zwischen zwei oder mehr Alternativen, die in jedem Fall Nachteile mit sich bringt.
- Lewin (1963) unterscheidet
 - Annäherungs-Annäherungskonflikte:
Zwei attraktive Alternativen, z.B. zwei gute Stellenangebote (→ Verzicht auf eine der Alternativen).
 - Annäherungs-Vermeidungskonflikte:
Eine attraktive Option, die auch Nachteile hat, z.B. Beförderung, die höheres Gehalt, aber weniger Freizeit mit sich bringt.
 - Vermeidungs-Vermeidungskonflikte:
Zwei unattraktive Alternativen, z.B. Umzug in fremde Stadt oder Kündigung.

Intrapersonale Konflikte – **Rollenkonflikte**

Rollen sind gebündelte Erwartungen, die mit den Funktionen einer Position verbunden sind.

- Rollenkonflikte entstehen z.B. aus
 - einer Sandwichposition als mittlere FK
 - einer Doppelfunktion als Mitarbeiter und Betriebsratsmitglied
 - einer Doppelfunktion als „Diener zweier Herren“, z.B. Stabsberater für konkurrierende Unternehmensbereiche
- Zu unterscheiden sind dabei zwei Konflikttypen:
 - **Interrollenkonflikt:** Anforderungen mehrerer Parteien mit unterschiedlichen Zielen, dabei sind Prioritäten und Loyalitäten immer wieder neu zu setzen.
 - **Intrarollenkonflikt:** z.B. aus den emotional belastenden oder unterschiedlichen/sich widersprechenden Anforderungen einer Berufsrolle heraus, die ohne Ausgleich nicht dauerhaft erfüllbar sind.

Wert- oder Zielkonflikt

- Konfliktparteien vertreten grundsätzlich unterschiedliche Werte oder Ziele,
- kann kaum gelöst, allenfalls „entschieden“ werden.
- z.B.: *Geschäftsführer A will Kosten beim Kauf von neuen Rechnern senken, B will optimale Arbeitsplatz-Ergonomie für die Mitarbeiter erreichen.*

Beurteilungskonflikt (auch: Sach-, Wegkonflikt)

- Konsens über das Ziel, Dissens über den Weg dahin
- Basiert häufig auf unterschiedlichem Informationsstand der Beteiligten.
- z.B.: *C will höhere Effizienz durch Umstrukturierung, D durch Schulung der MA.*

Verteilungs- / Ressourcenkonflikt

- scheinbar notwendiges, alltägliches Übel („Sachzwang“), von Angestellten eines Großunternehmens als viel weniger bedeutsam eingestuft als oft angenommen! (Baron, 1988)
- In der Regel durch Kompromisse gelöst (Nullsummenspiel).
- z.B.: *Zwei Abteilungen können sich nicht über die Zuteilung von Geldern (Mitarbeitern, Räumen, Möbeln...) einigen.*

Beziehungskonflikt

- Auslöser in der Regel konkrete Ereignisse (Ziel-, Sach- oder Verteilungskonflikte) mit Benachteiligung einer Partei.
- Verlagerung der Konfliktaustragung auf die soziale Ebene.
- Oft nur durch neutrale Vermittlung von außen zu lösen.
- z.B.: *MA 1 fühlt sich von MA 2 bei Entscheidungsfindung übergangen, boykottiert die Entscheidung aus Rache und schürt Missgunst.*

Je früher Konfliktsituationen erkannt werden, desto besser lassen sie sich produktiv nutzen.

Beispiele für Frühindikatoren in Teamgesprächen (Lipp & Will 2008):

– **Regelverletzungen:**

Zu spät kommen und zu früh gehen. Telefonate werden (dringlicher) und stören den Verlauf des Meetings. Zunehmend Seitengespräche.

– **Sinkendes Engagement** der Teilnehmer:

Schleppender Verlauf mit immer geringerer Beteiligung. Die Gestaltungs- und Beschlusskraft des Plenums sinken.

– Mehr **persönliche Konflikte:**

Die TN fallen sich ins Wort. Verstärkt Angriffe der Teilnehmer untereinander. Gegenseitige Hilfsangebote und Zugeständnisse nehmen ab. Unnachgiebigkeit und Verweigerung von Kompromissen.

– **Methodenkritik:**

Zweifel am der Effektivität der Veranstaltung, Methodenverweigerung
→ Vorsicht: Oft haben die TN Recht!)

Interpersonale Konflikte – Konfliktanalyse (n. Regnet 2001):

- Wer sind die Beteiligten?
- Was ist der Auslöser des Konflikts?
- Welche Bedingungen haben zum Konflikt geführt?
- Welche unterschiedlichen Positionen, Interessen, Ziele vertreten und verfolgen die Beteiligten?
- Welche Handlungspläne möchten sie verwirklichen?
- Welche Einstellung haben die Beteiligten ggü. dem Konflikt?
- Wer oder was erhält den Konflikt aufrecht, verstärkt ihn sogar?
- Was ist bislang zur Bewältigung des Konflikts getan worden?
- Welche Lösungen / Kompromisse sind für alle denkbar?
- Gibt es weitere Alternativen? Bewertungskriterien für Lösungen?

Systemische Perspektive von Konflikten (Ellebracht et al. 2009):

- Von einer Krise kann nur dann gesprochen werden, wenn sich Muster der Organisation verändern müssen.
- Um mit Krisen erfolgreich umgehen zu können oder sie sogar völlig zu verhindern, muss eine Organisation über Metaregeln (Regeln zweiter Ordnung) verfügen, die eine Veränderung der Muster erlauben.
- Neue Handlungen in einer Organisation sind dann unmöglich, wenn sie sanktioniert werden.
- Krisen und Probleme dienen oft dem Beharren auf alten Mustern (Homöostatische Funktion von Problemen)

→ Krisen sind das Tor zum Wachstum! (Daniel Steinitz)

Krisentypen

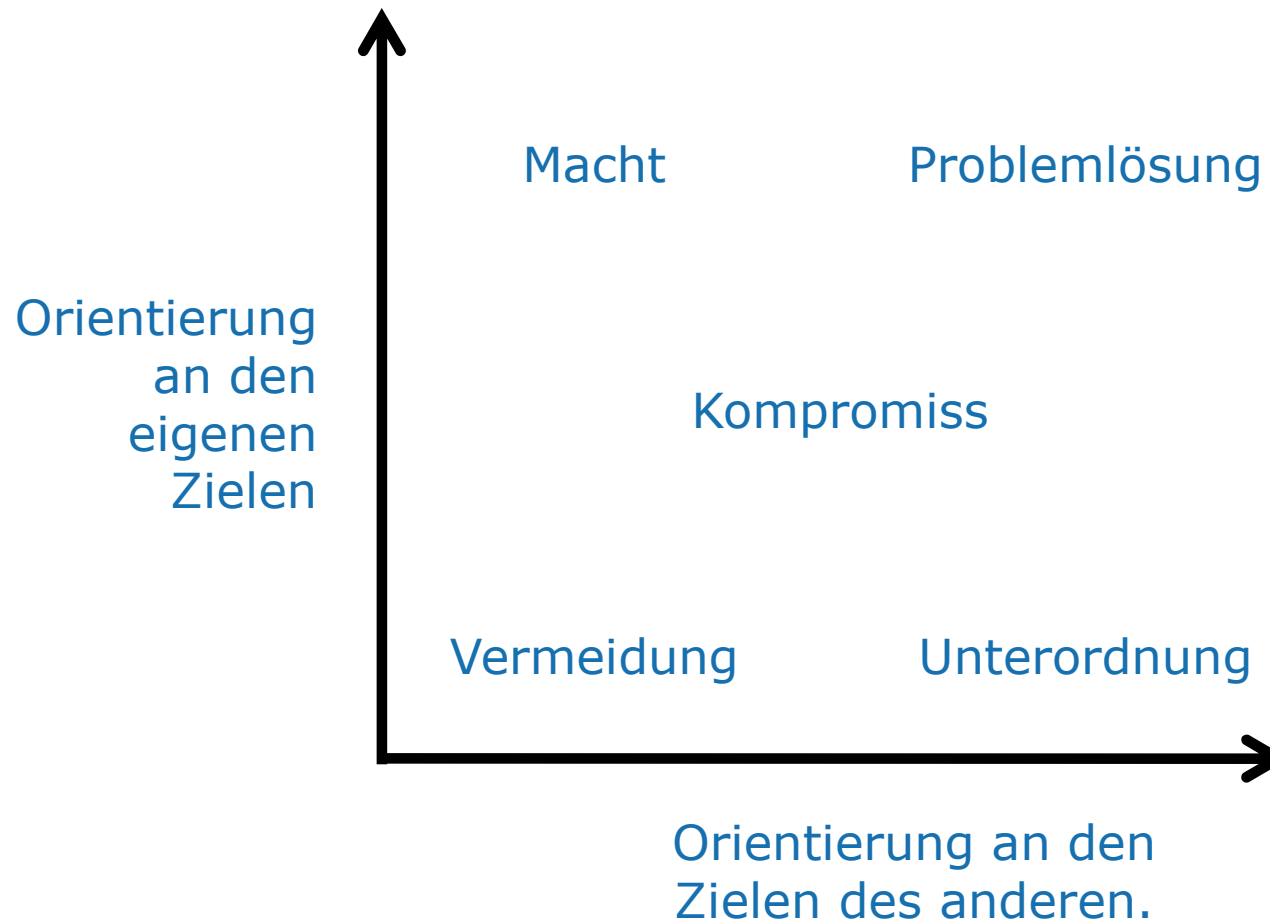


Krisentypen (Ellebracht et al. 2009):

„Krise ist ein Prozess, der aus Handlungen und Kommunikation von Menschen und deren Wahrnehmung besteht.“

- **Einengungskrise:** Das Handlungsspektrum ist aufgrund internaler oder externaler Bedingungen eingeschränkter als zuvor.
- **Expansionskrise:** Phasen des Neubeginns bringen nicht selten ein Festhalten-Wollen / -Sollen an bestehenden Verhaltensweisen mit sich.
- **Auflösungskrise:** Das System löst sich auf und bringt dementsprechend große Unsicherheit mit sich.
- **Transformationskrise:** Strukturen verändern sich und mit der Neuordnung kommt es zu zahlreichen Konflikten (zw. Abteilungen, Tarifpartnern, Kollegen etc.).

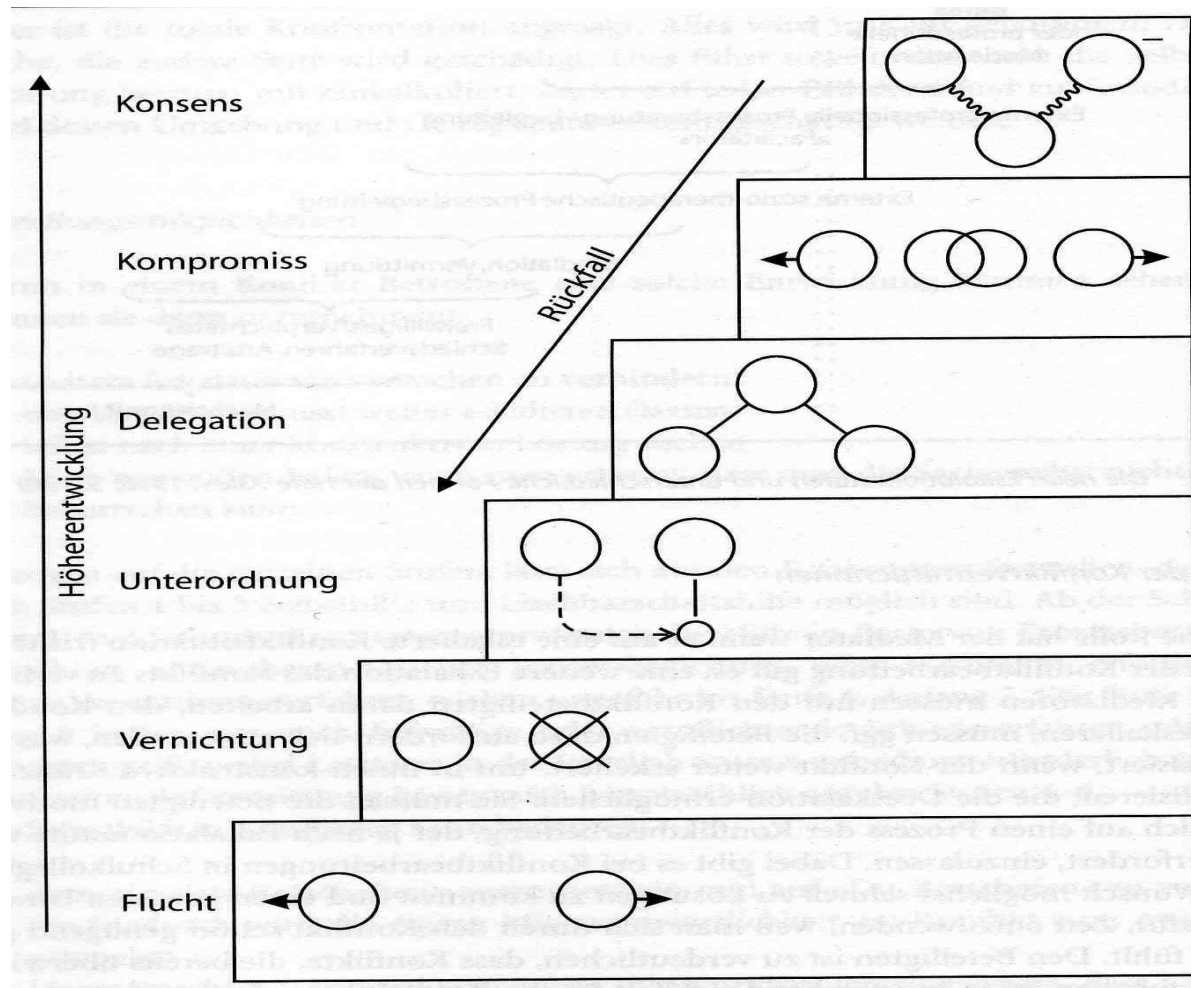
Strategien der Konflikthandhabung (nach Berkel 1985):



Krisen- und Konfliktmanagement

Konfliktlösung

Grundmuster der Konfliktlösung (Philipp & Rademacher 2002):



Konfliktmanagement als Führungsaufgabe:

- Veränderung ist oft konfliktbehaftet
→ Konflikte als Zeichen für lebendige und interessierte Mitarbeiter.
- Herantragen von Konflikten an FK (Delegation) als Zeichen für Vertrauen in die Führungskompetenz.
- Ziele eines Erstgesprächs mit einem betroffenen MA, der sich mit einem Konflikt an die FK wendet:
 - Mitarbeiter soll Gelegenheit bekommen, seinen Ärger loszuwerden und den Konflikt zu schildern.
 - Verständnis für seine schwierige Situation zu erfahren.
 - Durch (lösungsorientierte) Fragen und entsprechende Reflektion seinen Blickwinkel erweitern.

Bausteine für ein **lösungsorientiertes Konfliktgespräch:**
(Billen & Schmitz 2005)

- **Aufmerksamkeit** zeigen, **Verständnis** äußern:
 - „Die Situation scheint ja wirklich problematisch zu sein. Ich kann mir gut vorstellen, dass es Ihnen da manchmal schwer fällt,“
- Blick auf **Ressourcen** lenken:
 - „Was ist früher anders gelaufen, als die Zusammenarbeit besser geklappt hat? Was hat Ihnen da geholfen?“
- **Lösungen** erfragen:
 - „Welche Lösungen sind Ihnen selbst schon eingefallen?“
 - „Was meinen Sie, was ich als FK tun könnte?“
- **Dank** für Vertrauen aussprechen, **Zuversicht** äußern, **Folgetermin**
 - „Ich danke Ihnen, dass Sie in dieser schwierigen Situation zu mir kommen. Ich bin zuversichtlich, dass wir eine Lösung finden werden (Ihre Vorschläge vieles verbessern können) und werde darüber nachdenken. Wenn sich die Situation in einer Woche nicht verbessert hat, kommen Sie bitte noch einmal zu mir“

Gespräch mit der **zweiten Konfliktpartei**:

„ ...dann werde ich mit Frau Weber sprechen“:

→ MA 2, über den sich MA 1 beschwert hat, hat das Gespräch mit Ihnen NICHT gesucht, wird eingeladen.

Diese/r betroffene MA 2 soll im Gespräch:

- Erfahren, worüber Sie mit MA 1 gesprochen haben.
- Gelegenheit haben, seine / ihre Perspektive zu schildern.
- Verständnis für seine / ihre ebenfalls schwierige Situation erfahren.
- Ggf. seinen / ihren Blickwinkel erweitern.
- Eigene Lösungsansätze einbringen können.

Bausteine für das Gespräch mit der **zweiten Konfliktpartei**:

- **Dank** für Gesprächsbereitschaft, **eigene Rolle** klären:
„Danke, dass Sie sich so kurzfristig Zeit nehmen konnten. Wie Sie wissen, gehört es zu meinen Aufgaben als Abteilungsleiter auch, bei Missverständnissen oder Unstimmigkeiten klärende Gespräche zu führen.“
- Thema möglichst **neutral** benennen, **Stellungnahme** erfragen:
„Herr Schneider war bei mir, er findet es zur Zeit schwierig, wie im Sekretariat die Aufgaben verteilt sind. Wie sehen Sie das?“
- **Ressourcen** und **Lösungen** erfragen:
„Was ist früher anders gelaufen, als die Zusammenarbeit gut geklappt hat?“
„Welche Lösungsmöglichkeiten fallen Ihnen spontan ein?“
- **Gespräch zu Dritt** ankündigen:
„Ich möchte mich gern mit Ihnen und Frau Schneider gemeinsam zusammensetzen, um zu überlegen, was wir verbessern können.“

Gespräch mit **beiden Konfliktparteien**:

Vorab klären, was Maßnahmen im Härtefall sein könnte (worst case scenario), ob z.B. eine räumliche Trennung oder Aufgaben-neuverteilung möglich ist.

Aufgabe der FK (des Beraters) ist es, unparteiisch zu moderieren, und so die Konfliktparteien beim Finden einer gemeinsamen Lösung zu unterstützen, NICHT selbst eine zu finden!

→ Prozessberatung mit den Mitarbeitern als Experten!

Ziele des gemeinsamen Gesprächs:

- Beide können Ihre Vorstellungen darlegen.
- Erkennen, dass FK Situation konstruktiv handhabt.
- Vereinbarung über erste Schritte zu einer Lösung.

Bausteine für das Gespräch mit **beiden Konfliktparteien**:

- **Einführung**: Betonung der **neutralen Haltung** und des **Respekts**.
- **Durchführung**:
 - Bewusst **gleichmäßige Aufmerksamkeit** gegenüber beiden (z.B. im Blickkontakt → **Allparteilichkeit**) – keine Wertung der Vorschläge!
 - „Welche Vorstellungen haben Sie davon, wie wir XY idealerweise organisieren sollten?“ (z.B. MA mit längerer Zugehörigkeit zuerst)
 - „Und Sie, wie sähe es aus, wenn es nach Ihnen ginge?“
 - Paradoxe Intervention:
 - „Eine Frage an Sie beide: Was müsste Frau Weber / Herr Schneider machen, um die Situation noch schlimmer zu machen?“
 - „Wir können nicht erwarten, Ihre Differenzen heute lösen zu können, aber wir können einen ersten Schritt in Richtung einer Lösung gehen. Bitte nennen (notieren) Sie fünf kleine Dinge, erste Schritte, die Frau Weber bzw. Herr Schneider tun könnte, um eine erste Verbesserung der Situation zu erzielen.“
 - „Nun sucht sich jede einen der kleinen Schritte des anderen aus, mit dem Sie ihr als Zeichen des guten Willens entgegen kommen.“

Lösungsorientierte Konfliktbehandlung in **Teams**:

Spannungen zwischen Teams können konstruktiv und produktiv (Wettbewerb) sein, spätestens wenn sie destruktiv werden, ist Eingriff erforderlich.

Ziel eines Eingriffs ist, dass die beteiligten Teams

- Ihre Unzufriedenheit thematisieren (Dampf ablassen).
- Beschreiben, was trotz der Konflikte gut klappt.
- Sich humorvoll mit dem Fremdbild der anderen auseinandersetzen .
- In gemischten Kleingruppen nach Lösungen suchen.
- Anerkennen, dass bestimmte Spannungen nicht aufzulösen sind.

(vgl. Billen & Schmitz, 2005)

Bausteine für lösungsorientierte Konfliktbehandlung in **Teams**:

Jedes Team bearbeitet getrennt voneinander (30 min.)

- Was klappt trotz allem noch ganz gut?
- Was müsste das andere Team tun, um die Situation zu verschlimmern?
- Was erzählt wohl das andere Team gerade, was bei uns besonders schrecklich ist?

Ergebnisse werden im Plenum vorgestellt, anschl. Kaffeepause

Themensammlung: Was müssen wir klären?

Jeder MA verteilt 3 Klebepunkte und verteilt diese auf die gesammelten Themen (persönliche Wichtigkeit).

Bildung von über Teams hinweg gemischten Kleingruppen, die versuchen, Lösungen und erste Schritte für die drei wichtigsten Themen zu entwickeln (60 min.), anschl. Vorstellung im Plenum.

Bausteine für lösungsorientierte Konfliktbehandlung in **Teams**:

Ergebnisse festhalten:

- SOFORT: wer tut wann was?
- NOCH ZU KLÄREN, ZU BEARBEITEN: wer, wann, wo?
- BLEIBT VORERST UNGEKLÄRT: _____

Wichtige Botschaft, dass nicht jeder Konflikt vollständig gelöst werden muss!

Zentrale Ziele sind:

- Aufbrechen der Fronten, Lockerung der Grenzen.
- Bezug zueinander und zur Aufgabe wieder herstellen.

Für die Leitung von Teamsitzungen sind u.a. folgende TZI-Elemente geeignet:

1) Erst ankommen lassen

- Vom operativen Alltag umschalten auf Thema, Gruppe, Ziel.
- z.B. Blitzlicht: Jeder sagt in 1-2 Sätzen, was ihn gerade beschäftigt und kann dann loslassen, erfordert etwas Übung.

2) Um was geht es?

- Alle einbeziehen: Ziele erfragen, TOPs sammeln („Sonstiges“ entweder jeweils explizit benennen oder auslassen).
- TOPs von der Gruppe mit Punkten werten lassen (jeder darf 3 verteilen → Rangfolge).
- Jedem TOP ein angemessenes Zeitbudget und ein Ziel zuweisen.

→ Diese Vorarbeiten und Strukturierungen kosten ca. 15 Min. zu Anfang, halbieren aber die Sitzungsdauer!

Für die Leitung von Teamsitzungen sind u.a. folgende TZI-Elemente geeignet:

3) *Arbeitsphase*

- Wenn sinnvoll, Kleingruppen nach Expertise bilden und TOPs parallel bearbeiten lassen statt seriell im Plenum ALLES mit allen zu diskutieren.
- Arbeitsgruppen über fünf Personen werden schnell ineffizient (Redezeit, Standpunktbestimmung, „Rechtfertigung“ der Teilnahme, etc.)
→ größere Teamsitzungen nur für Vorträge, Präsentationen o.ä. nutzen!

4) Vereinbarungen treffen

- Wer macht was bis wann mit welchem Ziel?
- Protokolle führen und verteilen.

5) Abschluss und Verabschiedung

- Ausreichend Zeit zum Abschluss nehmen, um zusammenzufassen, was erreicht wurde und zu klären, was noch offen ist für das nächste Treffen.

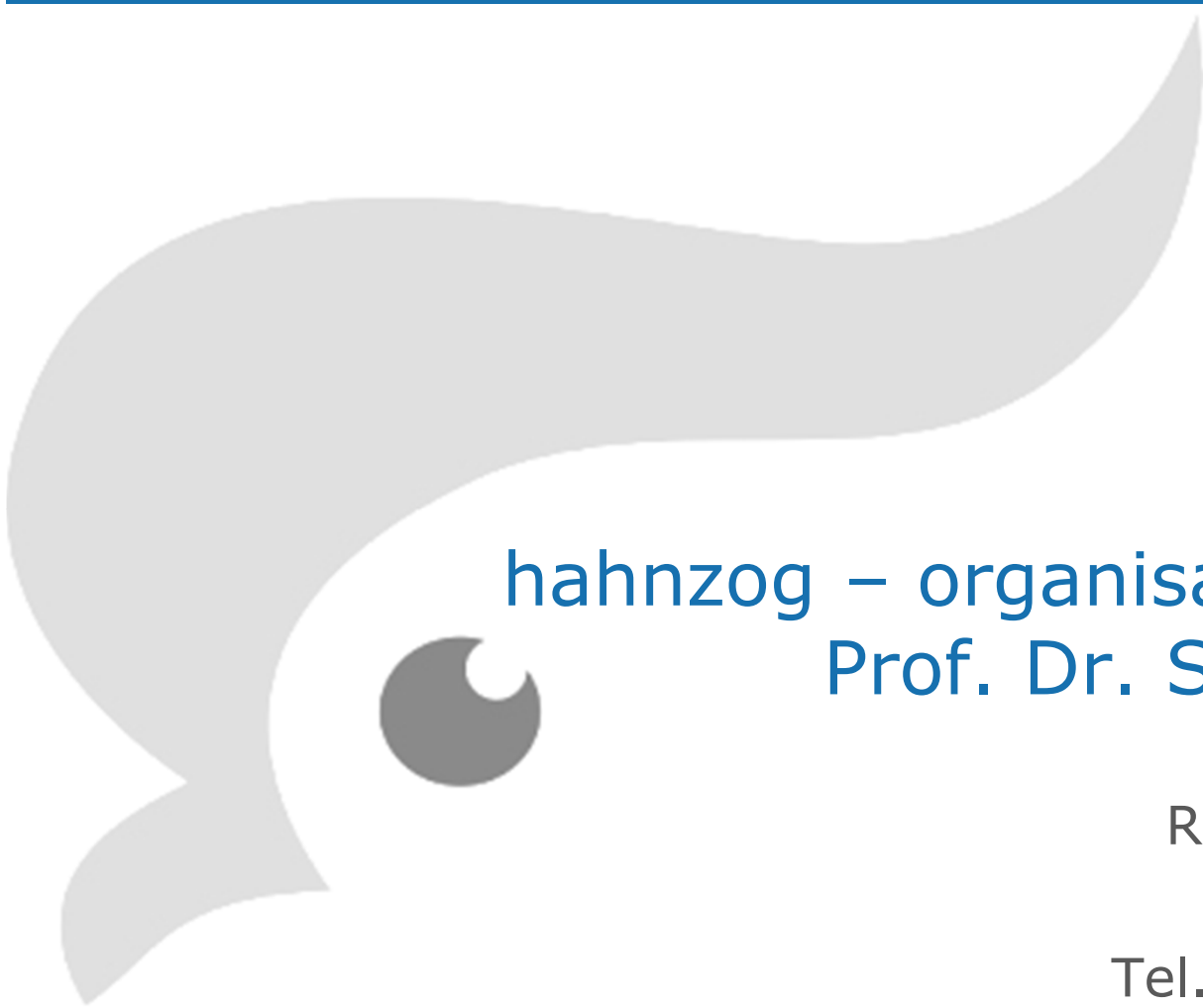
Krisen- und Konfliktmanagement

Konfliktprävention



Organisatorische Rahmenbedingungen (nach Rudow, 1999):

- Klar definierte, aufeinander abgestimmte Stellen- und Funktionsbeschreibungen und Rollenverteilungen.
- Explizite, allg. anerkannte Kompetenzregelungen (Tätigkeits- und Entscheidungsbefugnisse).
- Nach festgelegten Leistungskriterien ausgerichtetes Be- und Entlohnungssystem (→ Verteilungsgerechtigkeit).
- Mit den MA vereinbarte, allgemein bekannte und verbindliche Unternehmensziele (→ Informationsgerechtigkeit).
- Mit den FK abgestimmte, allgemein bekannte und verbindliche Führungsgrundsätze (→ Prozessgerechtigkeit).
- Transparente Verhaltensregeln für alle MA (Interpersonale Gerechtigkeit).



hahnzog – organisationsberatung Prof. Dr. Simon Hahnzog

Ringseisstr. 12 (Rgb.)

80337 München

Tel.: 089 – 66 66 06 00

E-Mail: kontakt@hahnzog.de

Web: www.hahnzog.de

