

Konflikte als Problemlösungsenergie nutzen¹

- ein Beitrag zur Diskussion von Mediationskonzepten für Arbeitskonflikte -

Roland Kunkel - van Kaldenkerken
Autorenversion

Inhaltsverzeichnis

1	Vorbemerkung	2
2	Fallbeispiel: Wer hat hier das sagen?.....	2
2.1	Vorlauf	2
2.2	Der Klausurtag	3
2.3	Ausklang	7
3	Konzeptioneller Hintergrund I: ein pragmatisches Verständnis von Handlungsfähigkeit	7
3.1	Überblick	7
3.2	Beschreibung der Niveaus	9
3.3	Beispiele.....	12
4	Konzeptioneller Hintergrund II: Der Konfliktkostenbegriff	14
4.1	Das Gefangenendilemma als allgemeines Modell	14
4.2	Schadensbilanz	15
5	Verallgemeinernde Überlegungen zum Konflikt zwischen Management/ Arbeit	16
6	Ausblick.....	19
7	Literatur	21
7.1	Weiterführende Literatur zum Abschnitt pragmatisches Verständnis von Handlungsfähigkeit	21
7.2	Weiterführende Literatur zum Abschnitt Konfliktkosten,	21

¹ Dieser Aufsatz erschien in KON:SENS, Fachzeitschrift für Mediation, Konfliktmanagement und Vertragsgestaltung, April/99. Seit 2000 heißt die Publikation **ZfK** Zeitschrift für Konfliktmanagement (siehe auch www.centralearmediation.de)

1 Vorbemerkung

In der Arbeitswelt geht es um eine möglichst hohe berufliche Handlungsfähigkeit. Die sich rasant ausdifferenzierende vertikale und horizontale Arbeitsteilung muß ausbalanciert werden durch leistungsfähige Kooperationsmuster in den unterschiedlichen Formen und Verschränkungen von Gemeinschaften, Netzwerken, Hierarchien und Märkten². Arbeitskonflikte haben vor diesem Hintergrund zwar immer stark persönliche Anteile, aber eben auch strukturelle und strategische Dimensionen. So unterscheiden wir in der Konfliktbearbeitung relativ strikt zwischen

- Beziehungskonflikten von Personen,
- hierarchischen Konflikten, die aus der Notwendigkeit der Über- und Unterordnung folgen,
- Professionskonflikten, in denen ausgetragen wird, wie unterschiedliche Kompetenzen und Funktionsbereiche (z. B. Vertrieb und Fertigung) kooperieren und
- strategischen Konflikten, wo um die richtigen Ziele und Wege in die Zukunft des Unternehmens und der Branche gerungen wird.

In diesem Artikel machen wir konzeptionelle Vorschläge aus unserer Beratungserfahrung³ für den Einstieg in eine Mediation. Es geht um das Problem, für eine den meisten Menschen im Arbeitsleben noch unbekannt Dienstleistung die Zustimmung aller Beteiligten zu erhalten inclusive der Bereitschaft auch Machtfragen thematisieren zu können. Der Mediationskontrakt soll noch möglichst keine Festlegung enthalten, welche der oben aufgeführten Konfliktdimension bearbeitet wird, damit dies einer gründlicheren Diagnose überlassen werden kann. Zusammengefasst wird der Ablauf eines Klausurtages aus einem typisierten Fallbeispiel beschrieben. Dem folgen konzeptionelle Hintergrundinformationen zu zwei eingesetzten Interventionen, ohne längere Begründung, warum diese Interventionen gewählt wurden und keine anderen. Das bleibt einer konzeptionellen Diskussion und einem Erfahrungsaustausch zu überlassen, in der unterschiedliche Vorgehensweisen und unterschiedliche Konzepte verglichen werden können. Abschließend sollen Schlußfolgerungen für die Konzeptionalisierung hierarchischer Konflikte gezogen und Vorschläge für die Weiterentwicklung des Bereiches Mediation von Arbeitskonflikten gemacht werden.

2 Fallbeispiel: Wer hat hier das sagen?

2.1 Vorlauf

Der Anfang klingt nach einem normalen Moderationsauftrag. Frau F. vom Weiterbildungsinstitut einer großen Kommune, mit dem der Organisationsberater Herr M. seit Jahren zusammenarbeitet, fragt im September an, ob er einen Klausurtag moderieren könne. Das Sozial- und Gesundheitsamt sei vor einem Jahr im Zuge einer Verwaltungsreform umorganisiert worden. Bis dahin waren die Sozialarbeiter den Ärzten klar unterstellt, nun seien sie in einer eigenen Organisationseinheit

² Vgl Philipp Herder - Dornreich in der Einleitung zum Band 14 des Jahrbuches für politische Ökonomie: Von der Theorie der Wirtschaftssysteme zur ökonomischen Systemtheorie, Tübingen 1995

³ unsere Firma step, Supervision Training Organisationsberatung bearbeitet seit 1990 Arbeitskonflikte ua für die IG Metall bei Unternehmenssanierungen sowie für die ÖTV und Kommunen in Verwaltungsreformprojekten

unter einer Leitung mit den Sozialarbeitern aus dem bisherigen Sozialamt zusammengefaßt. Statt Sozialamt und Gesundheitsamt solle es einen Bereich für soziale und einen für gesundheitliche Dienstleistungen geben, die allerdings in dezentralen Beratungsstellen eng kooperieren sollten. Mit dieser neuen Struktur gäbe es wohl immer noch große Akzeptanzprobleme, deshalb solle die Veranstaltung von einem externen Organisationsberater moderiert werden. Frau F. nennt die Ansprechpartnerin Frau B., die für das Dezernat den Klausurtag vorbereiten soll.

Frau B. ist Leiterin des Bereiches soziale Dienstleistungen. Sie macht am Telefon einen bedrückten Eindruck und wirkt sehr entnervt. Die Veranstaltung soll mit ca. 50 Personen durchgeführt werden. Nach der Umorganisation hätten die Ärzte die Kooperation mit den Sozialarbeitern immer stärker reduziert, obwohl beide Professionen eng aufeinander angewiesen sind. Die Veranstaltung sei der Versuch, die Ärzte durch die Konfrontation mit den Folgen ihres Handelns zur Vernunft zu bewegen. Auf den Einwand des Beraters, daß die Ärzte einer solchen Zielsetzung für die Veranstaltung wohl kaum folgen könnten, stimmt Frau B zu, daß von dieser Seite die Situation ganz anders gesehen werden könne. Da der Dezernent und sie eine echte Verbesserung der Situation wollen, werden zwei Ziele für die Klausur abgesprochen: die Erfahrungen mit der Umstrukturierung sollen offen bilanziert und Empfehlungen für den Dezernenten erarbeitet werden, welche Konsequenzen aus dieser Bilanz gezogen werden sollten. Zum Diskussionseinstieg sollten die TeilnehmerInnen gebeten werden, aus ihrer jeweiligen Sicht die Vor- und Nachteile des neuen Modells darzustellen. Ziel und Einstieg werden in der Einladung zur Veranstaltung mitgeteilt.

2.2 Der Klausurtag

Ca. sechs Wochen später, am Tag der Klausur, trifft sich der Berater mit Frau B. kurz vorher, um gemeinsam zum Veranstaltungsort zu fahren. Sie ist sehr pessimistisch, was den Erfolg des Tages angeht, weil die Auseinandersetzungen stark eskaliert seien. Das Erfolgskriterium von Frau B. ist, daß erstens überhaupt Ärzte anwesend sind und zweitens ein Gespräch zustande kommt, das nicht bereits nach einer Stunde beendet wird. Gespräche in der letzten Zeit endeten regelmäßig mit Türen schlagen, Brüllen und wurden ergebnislos abgebrochen.

Die Stimmung in dem Begegnungsraum eines Seniorenclubs ist ziemlich hektisch. Frau B. eröffnet die Veranstaltung und übergibt die Moderation. Herr M. erzählt etwas von seinen Arbeitsschwerpunkten und bittet auch die Anwesenden um eine kurze Vorstellung. Unter den ca. 36 Teilnehmern sind 3 Ärzte, 2 hatten wichtigere Termine und der leitende Amtsarzt ist krank. Der Dezernent ebenfalls.

Herr M stellt nun die verabredeten Ziele vor und fragt nach den Erfolgskriterien der Anwesenden für den Tag: „Woran beurteilen Sie, daß es gelohnt hat, hierher zu kommen und dieses Ziel zu bearbeiten?“

Die Antworten werden auf Moderationskärtchen an einer Pinwand für alle sichtbar notiert. Die skeptische Sicht von Frau B. bestätigt sich. Die Sinnhaftigkeit der Veranstaltung wird stark angezweifelt, zum einen, weil die Ärzte ja doch nicht bereit seien, sich einer ernsthaften Auseinandersetzung zu stellen, zum anderen weil die Gesetzeslage doch so eindeutig sei, daß es eigentlich nichts zu besprechen gäbe. Die Statements werden zwar relativ ruhig angehört, aber im Tonfall und den Zwischentönen stark vorwurfsvoll und gekränkt vorgetragen.

In der Aussprache über die Erfahrungen mit dem Modell zeigt sich ein sehr großer Zorn der Sozialarbeiter. Die Ärzte haben im letzten Monat unter Berufung auf ihre Schweigepflicht den Zugang zu bisher gemeinsam geführten Akten verweigert. Die anwesenden Ärzte verweisen auf

diverse externe Rechtsgutachten, die ihre Position, sie dürften kein Daten an andere Ämter herausgeben, schon gar nicht an das Sozialamt, bekräftigen.

Die Atmosphäre ist nun stark aggressiv aufgeladen, man hört sich nicht mehr zu, disziplinarische Drohungen werden ausgesprochen. Gleichzeitig macht die Debatte einen teilweise resignierten Eindruck, weil die Argumente schon vielfach ausgetauscht sind, ohne etwas bewirkt zu haben.

Die Positionen

- A: das neue Modell ist richtig und vernünftig, die Ärzte müssen es nur umsetzen, warum wird deren Fehlverhalten nicht stärker sanktioniert und
- B: die Neuorganisation ist unrechtmäßig, weil die Ärzte ohne die Weisungsbefugnis gegenüber den Sozialarbeitern ihren gesetzlichen Auftrag nicht mehr verantwortlich umsetzen können, stehen sich unversöhnlich gegenüber.

Um genauer einschätzen zu können, welches Ausmaß von Schwierigkeiten vorliegt, stellt Herr M aus seiner Sicht den Unterschied zwischen einem Problem, einem Konflikt und einer Katastrophe dar.

Am Flipchart entsteht das folgend Bild:

Niveaus von Handlungsfähigkeit
<p>Problem:</p> <p>Ist $\xrightarrow{?}$ Soll</p> <p>Die Sache steht noch im Vordergrund, Emotionen wohlwollend im Hintergrund.</p>
<p>Konflikt:</p> <p>Ist $\xrightarrow{\downarrow}$ Soll</p> <p>Gefühle stehen im Vordergrund. Die Akteure gehen ins Risiko, werden leidenschaftlich, beherrschen aber die Konfliktkosten.</p>
<p>Katastrophe:</p> <p>\downarrow Ist \downarrow Soll \downarrow</p> <p>Die Akteure werden von den Konfliktkosten beherrscht.</p>

Herr M erklärt, nach seiner Erfahrung sei es

- völlig kontraproduktiv, Konflikte zu diskutieren,
- unmöglich, Katastrophen zu verhandeln und
- Zeitverschwendung, ohne Konsens über den Charakter einer Situation einfach drauf los zu arbeiten.

Die Anwesenden werden gebeten mit Klebepunkten ihre Einschätzung der Situation abzugeben. Bis auf einige Ausreißer, die sagen, daß sie unbeteiligt seien, punkten fast alle auf der Linie zwischen Konflikt und Katastrophe.

In der Erläuterung dieser Punktabfrage wird sehr stark betont, daß die Bürgerinnen und Bürger den Konflikt nicht bemerken, geschweige denn unter ihm leiden. Die Qualität der Arbeit sei immer noch hoch. Das Konfliktmanagement würde an dieser Stelle noch funktionieren, sei aber in Gefahr.

Es ist eine starke Bereitschaft spürbar, sich auf Lösungen einzulassen, aber welchen Beitrag jede(r) dazu leisten könnte, ist nicht sichtbar. In dieser Phase ist auch Betroffenheit und Nachdenklichkeit spürbar. Nach ca 30 Minuten jedoch, schaukeln sich die Vorwürfe und Diskussionsbeiträge über die Vergangenheit wieder aufeinander ein. Die Frage nach in die Zukunft gerichteten, sinnvollen Schritten kann gar nicht mehr richtig bearbeitet werden.

In den Gesprächen während der Mittagspause stellt sich heraus, daß der Dezernent seit längerer Zeit aufgrund eines Nervenzusammenbruchs arbeitsunfähig erkrankt ist und in diesem Jahr nicht wiederkommt. Auch der Amtsarzt muß aufgrund eines Hörsturzes zu Hause bleiben. Viele der Beteiligten sind offenbar ganz schwer frustriert, wütend, entnervt und entsetzt, weil dieser Konflikt so aussichtslos zu sein scheint. Andeutungen kommen, daß die Auseinandersetzungen schon sehr lange dauern. Schon früher seien die Konflikte zwischen den beiden Berufsgruppen in einzelnen Beratungsstellen eskaliert und konnten nicht ausgetragen werden.

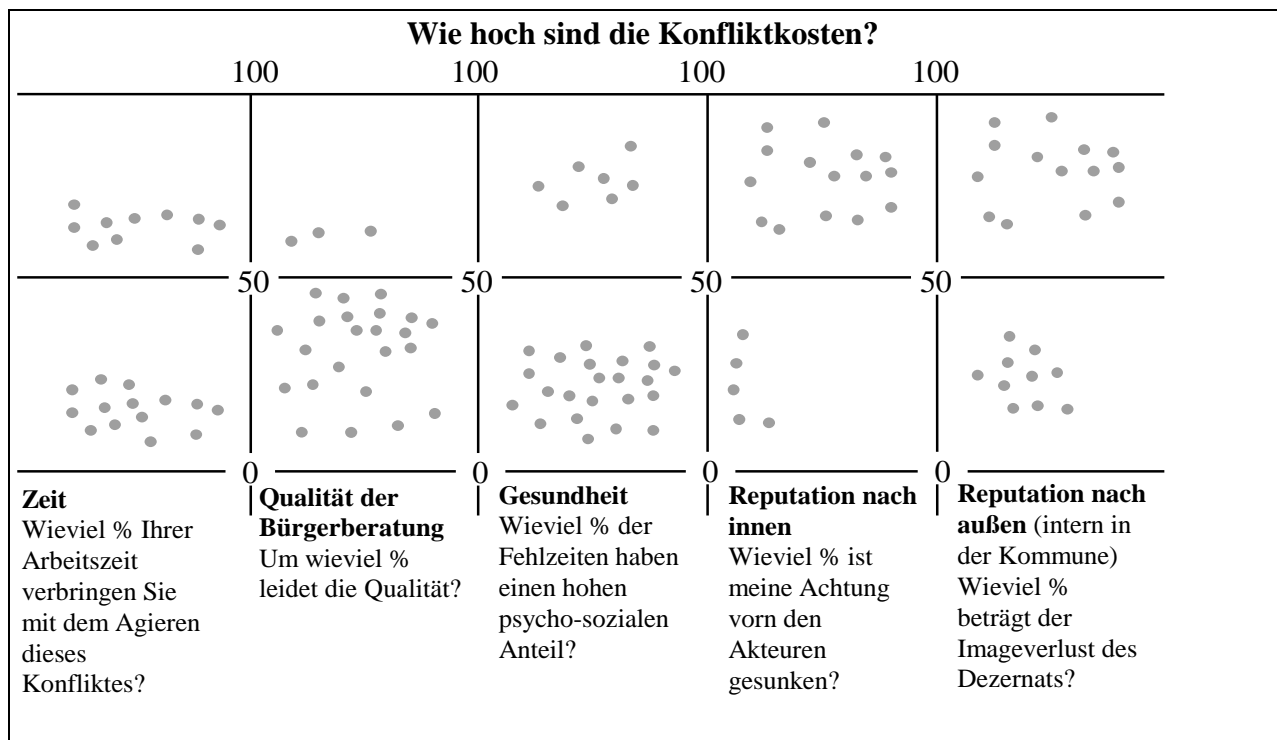
Nach der Pause schildert Herr M. seinen Eindruck, daß sich die Beteiligten gegenseitig schwere Verletzungen zufügen. Daß sie aber gleichzeitig erschrocken seien vor den Folgen und schon eine starke Motivation zu spüren sei, die Konflikte wieder beherrschen zu wollen. Dieser Einschätzung wird stark zugestimmt. Herr M. fährt fort: „Wenn das Konsens ist, brauche ich einen anderen Kontrakt. Eine normale Gesprächsmoderation ist nicht mehr sehr hilfreich. Ich brauche die Erlaubnis Sie stärker führen zu dürfen: Zunächst muß ich erklären können, wie auch schwere Konflikte zufriedenstellend bearbeitet werden können. Ich muß Sie unterbrechen dürfen, wenn Beiträge nicht dazu beitragen die Frage zu klären, wie die Konflikte bearbeitbar werden. Und Sie brauchen klare Signale voneinander, daß es Ihnen ernst ist, mit der Bereitschaft an Lösungen zu arbeiten.“ In einer Mischung aus leichter Erschöpfung vom frustrierenden Vormittag, dem Schreck über das sichtbar gewordene Ausmaß an Schwierigkeiten, Nachdenklichkeit und dem Wunsch, sich einer Führung anzuvertrauen, werden die genannten Punkte als gemeinsames Ziel und Verfahrensweise vereinbart.

Herr M. präsentiert die Prinzipien des Harvard Verhandlungskonzeptes als ein Modell, wie es funktionieren kann, Konflikte tatsächlich zu beherrschen. Er empfiehlt, eine kleine Gruppe mit Vertretern beider Berufsgruppen zu bilden, mit dem Auftrag auf der Basis dieser Prinzipien Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

Eine Ärztin und Frau B. sehen die Bereitschaft aufeinander zuzugehen und auch Möglichkeiten, sich einigen zu können. Ansatzpunkte für Lösungen werden aus den vorigen Diskussionsbeiträgen heraus gefiltert. Es melden sich auch weitere Interessierte für eine Arbeitsgruppe. Nach der Abwägung verschiedener Gesichtspunkte, die bei der Besetzung der Arbeitsgruppe eine Rolle spielen müssen gelingt es, sechs Namen festzuhalten und den Auftrag so abzustimmen, daß die Anwesenden den Absprachen aus der Gruppe eine hohe Verbindlichkeit geben. Es muß noch offen bleiben, wie die heute nicht Anwesenden für diesen Konsens gewonnen werden können. Bei der Frage, ob wie gewünscht, Herr M. die Gruppe begleiten kann, muß noch die Finanzierung

geklärt werden. Im Januar soll eine weitere Klausur durchgeführt werden, in der die AG ihre Ergebnisse präsentiert und die notwendigen Umsetzungsschritte verabredet werden.

Nun bittet Herr M. noch um ein deutliches Zeichen für das Maß an Verpflichtung und Verbindlichkeit, mit dem sich die Beteiligten auf einen ernsthaften Konfliktlösungsversuch einlassen. Er schlägt vor, die in der Diskussion und den Berichten erkennbar gewordenen Konfliktkosten noch mal aus der Sicht aller Anwesenden einzuschätzen. Nach einer Verständigung über den ausschließlich subjektiven Charakter der Bewertung, den Grad der Vertraulichkeit wird gemeinsam erarbeitet, an Hand welcher Indikatoren die Konfliktkosten sichtbar gemacht werden können. So entstehen die Fragen zur Schadensbilanz. Nachdem auch noch geklärt ist, daß nicht jede(r) jede Frage beantworten muß, sondern nur die, wo eine kompetente Einschätzung möglich ist, werden auf einem Flipchartbogen mit Klebpunkten die Bewertungen abgegeben:



Der Klausurtag endet mit der Vergewisserung über die jeweiligen Hausaufgaben und einem abschließenden Stimmungsblick, in dem viel Erschöpfung, Trauer, vorsichtiger Optimismus aber auch viel Skepsis zum Ausdruck kommt.

2.3 Ausklang

Auf der Rückfahrt werten Frau B und Herr M die Veranstaltung aus. Sie ist sehr positiv überrascht vom Verlauf. Ihr ist sehr viel klar geworden, wo sie eskaliert, ohne es zu wollen, und kann die ärztliche Seite wenigstens von ihrem Anliegen her besser verstehen.

Im Dezember gelingt es eine Mediation im Umfang von 3 Beratungstagen unter Beteiligung des Dezenten und dem leitenden Amtsarzt zu verabreden, die im März mit zufriedenstellenden Ergebnissen endet.

3 Konzeptioneller Hintergrund I: ein pragmatisches Verständnis von Handlungsfähigkeit

3.1 Überblick

Uns ist es sehr wichtig, eine klare und eindeutige, nicht beschönigende aber ermutigende Sprache zu verwenden. Dem subjektiven Konflikterleben, das die Betroffenen ja oft nur schwer oder widersprüchlich ausdrücken können, müssen angemessene Begriffe zur Verfügung gestellt werden können. Worte, wie Konflikt, Krise, Problem, Schwierigkeit und Katastrophe werden alltags-sprachlich relativ unspezifisch verwendet. Um sie sinnvoll zu unterscheiden, beziehen wir sie auf ein pragmatisches Verständnis von Handlungsfähigkeit:

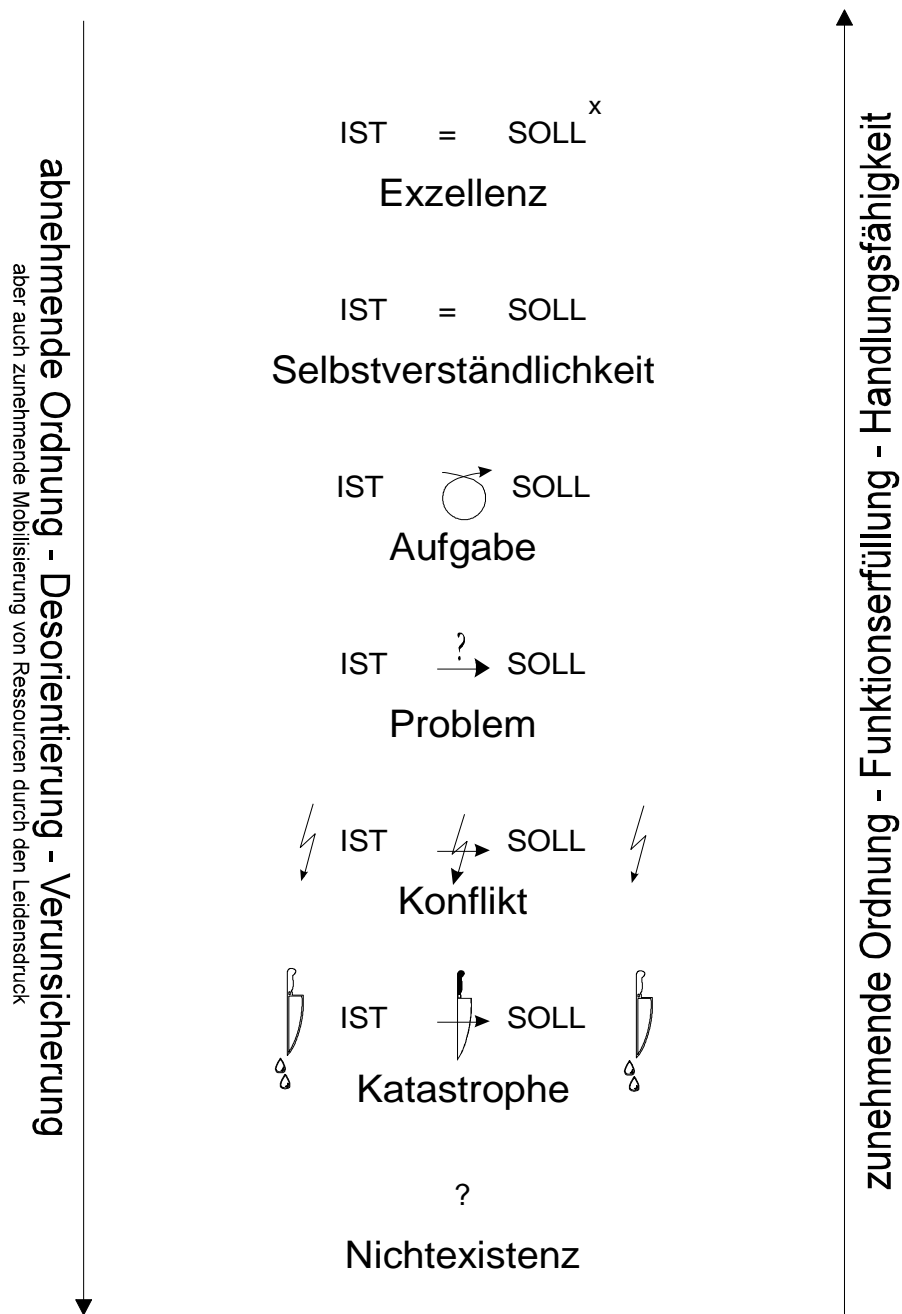
Jede(r) will und muß sich zwischen Wahlmöglichkeiten entscheiden, sich Ziele setzen und aus gegebenen Handlungsbedingungen etwas machen. Jede(r) überlegt, wie die eigene Praxis verbessert werden kann. Als Akteur begreifen wir alle Personen, Gruppen, Organisationen, soziale und politische Gliederungen, die sich prinzipiell zielgerichtet verhalten können, auch wenn ihnen ihre Ziele nicht zu jeder Zeit immer bewußt sein mögen. Das entscheidende Merkmal ist die gemeinsame Reflexionsfähigkeit. Besonders bei kollektiven Akteuren, aber auch bei Individuen muß die interne Willensbildung Zielkonflikte und unterschiedliche Handlungsimpulse so durcharbeiten, daß halbwegs Eindeutigkeit entsteht. Schließen sich mehrere Akteure zu gemeinsamen Zielen zusammen oder beeinflussen sie sich durch ihr Handeln im starken Maße sprechen wir auch von einer Akteurskonstellation oder von Verhandlungssystemen, wenn gemeinsame Handlungsfähigkeit angestrebt wird.

Die Qualität der Handlungsfähigkeit von Akteuren kann nun sehr unterschiedlich entwickelt sein. Wir unterscheiden mehrere Niveaus auf einer Skala von mehr oder weniger an Ordnung und Orientierung. Diese Zustände sind zwar „objektiv“ nicht ganz eindeutig voneinander abgrenzbar. Die an einer Situation Beteiligten schwingen sich aber emotional aufeinander ein und auch für Beobachter gibt es klare Unterscheidungskriterien. In der Art und Weise, wie über eine Situation gesprochen wird, teilen sich diese Klassifizierungen mit. Zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung kann es allerdings zu großen Differenzen kommen. Was für einen inneren Beobachter (=Beteiligten) völlig normal und selbstverständlich ist, kann sich für Beobachter von außen als großes Problem oder massiver Konflikt darstellen. Vor allem aber können verschiedene Akteure eine völlig unterschiedliche Einschätzung über die Situation bilden. Um so wichtiger ist es sich über den Charakter einer Situation zu verständigen.

Übergänge zwischen den Zuständen werden als Krisen, Schwierigkeiten oder Verunsicherung erlebt. Der Weg „nach unten“ kann als Eskalation beschrieben werden, die zunehmend negativ erlebt wird. Allerdings werden immer stärkere emotionale und spirituelle Ressourcen herausge-

fordert. Umgekehrt, wenn sich z. B. ein neues Team bildet, geht der Weg durch heftige Anfangsturbulenzen und Störungen anderer Akteure, interne Anfangskonflikte zu den Zuständen, wo eher Ruhe einkehrt, sachlich Probleme gelöst und Aufgaben bewältigt werden. Dem entspricht ein bewährtes Phasenschema aus der Gruppendynamik: warming, storming, norming, performing.

Niveaus von Handlungsfähigkeit



3.2 Beschreibung der Niveaus

1. Exzellenz

Das höchste Maß an Handlungsfähigkeit, das ein Akteur bzw eine Akteurskonstellation entwickeln kann, ist die Exzellenz: - so wie es IST, ist es großartig und übertrifft alle Erwartungen, bzw die ursprünglich gesetzten Ziele: das IST entspricht einem SOLL hoch X. Ein seltener Zustand, von dem alle Beteiligten positiv überrascht sind, und den es in erster Linie zu genießen gilt. Die Erwartungen werden nämlich bald nach oben korrigiert, so daß auch überdurchschnittliche Leistungen nach kurzer Zeit als normal angesehen werden.

2. Selbstverständlichkeit

„Darunter“ folgt die Selbstverständlichkeit. Alles IST „ganz natürlich“ genauso, wie es sein SOLL. Handlungen und Leistungen erfolgen intuitiv, die Kommunikation läuft automatisch, alles klappt, alles stimmt. Große Teile des Alltagshandelns erfolgt über solche Routinen. Je mehr Routine und Selbstverständlichkeit vorhanden sind, desto größer ist die Gelassenheit, mit der Störungen angegangen werden können.

Alfred Schütz spricht von der „Fraglosigkeit des Wissens über die Existenz der Lebenswelt und der Typik ihrer Inhalte. Er (der Mensch, RK) lebt in einem Horizont der Vertrautheit und des Bekanntseins, bestehend aus unangezweifelten Vorerfahrungen“.

Da Akteure sich ständig reproduzieren müssen und sich weiterentwickeln, ist aber auch jede Routine nur auf begrenzte Zeit haltbar.

3. Aufgabe

Als nächsten Zustand unterscheiden wir Aufgabenerfüllung. Hier fallen SOLL und IST zwar auseinander, aber der Weg vom IST zum SOLL ist bekannt und stellt seinerseits eine Routine dar. Es kommt also „lediglich“ darauf an, die Abweichung zwischen SOLL und IST zu identifizieren und passende Lösungsverfahren zu zuordnen. Jedes Projektteam macht das ganz selbstverständlich, wenn bestimmte Arbeitsschrittfolgen geplant und abgestimmt werden.

4. Problem

Probleme ergeben sich dann, wenn bisherige Routinen versagen, oder von außen in Frage gestellt werden. Schmerzhaft werden uns Fehler bewußt. Wir sind irritiert und vergewissern uns, ob die Orientierung noch stimmt, oder ärgern uns zunächst, weil Erwartungen frustriert werden. Ein Problem fassen wir als eine SOLL/IST Differenz mit (zum mindesten für wichtige Beteiligte) unbekanntem Lösungsweg. Aber in Abgrenzung zu Konflikten sind die Emotionen wohlwollend und unterstützend im Hintergrund. Vielleicht spielt leichter Ärger eine Rolle, aber eher im Sinne einer Neugierde, einer Herausforderung. Eindeutig steht die Sache im Vordergrund und die Gefühle im Hintergrund. Wenn Gefühle thematisiert werden, dient das diagnostischen und erklärenden Zwecken. Sie beherrschen nicht das Erleben der Beteiligten.

Die Alternative zur eigenen Bearbeitung von Problemen ist die Heranziehung von Experten mit dem passenden Sachverstand, bzw das Einkaufen von Lösungen, besonders bei eher technischen Problemen.

Wer ein Problem erfolgreich gelöst hat und als Nebenergebnis der Problemlösung die Methode, wie dieser Erfolg zustande kam, heraus arbeiten konnte, dem stellen sich in Zukunft ähnlich gelagerte Probleme als Aufgaben. Aus der Lösung von Problemen können Verfahren gewonnen werden, die für andere Probleme dieser Art gleichfalls tauglich sind. Damit verwandeln sich Probleme in Aufgaben oder sogar Routine.

Je nach Komplexität der Probleme und der Kompetenz zur Problembearbeitung werden Probleme gelöst, oder der Akteur gibt nicht erreichbare Ziele auf und löst das Problem so. Bei Problemen geht es darum, zu versachlichen und Komplexität zu entfalten.

5 .Konflikte

Konflikte sind dadurch gekennzeichnet, daß heftige Emotionen ein „Eigenleben“ entwickeln, die die beteiligten Personen, bzw Institutionen und ihre Kommunikation stark belasten. Die Gefühle treten in den Vordergrund. Je nach Grad der Eskalation des Konfliktes werden die Interessen von Beteiligten massiv verletzt, einzelne oder mehrere Akteure sehen sich bedroht. Materielle oder immaterielle Schäden werden befürchtet. SOLL, IST und Lösungswege sind jedenfalls stark umstritten und zunehmend nicht mehr so wichtig, sie sind nur noch „Konfliktstoff“. Aber - und diese Einschränkung ist wichtig - es werden bestimmte Grenzen noch respektiert, bestimmte Regeln noch beachtet, die Beteiligten kontrollieren den Konflikt.

Die entscheidende Frage ist für uns, wie mit Unterschieden, die zunächst schmerzen, umgegangen wird. Können diese Unterschiede z. B. arbeitsteilig für einander fruchtbar gemacht werden, oder reagieren sie feindlich aufeinander?

Wir empfehlen, Konflikte zu begrüßen. Heftigere Emotionen treten doch genau da auf, wo etwas nicht gleichgültig ist, sondern wertvoll. Wir sind bereit etwas zu riskieren und engagieren uns. Wir empören uns, wenn andere unsere Werte verletzen. Wir schämen uns, wenn wir bemerken, daß wir selbst unsere Werte verletzen.

Im Vordergrund des Erlebens stehen oft Verteilungskonflikte, in denen Gewinne erhofft oder Verluste befürchtet werden. Im Hintergrund geht es aber um Fragen der Wertschätzung, der Anerkennung und oft um Identitätsfragen.

Unter dem Druck der Konfliktkosten (Zeit, Geld, Reputation, Gesundheit...) oder zu Gunsten gemeinsamer höherer Werte kann sich Konfliktpartnerschaft herausbilden. Die Verantwortung für ein gemeinsames Konfliktmanagement schafft Ruhe und Nachdenklichkeit als Chance zur Problembearbeitung. Während der Appell „Seien sie nicht so unsachlich“ als Vorwurf eskalierend wirkt, gibt die Nachfrage, „wie erleben sie diesen Vorgang, ich will das emotional nachvollziehen können“ Gefühlen Raum, zum Ausdruck zu kommen. Die Würdigung auch von ungeliebten Irrationalismen ist der Schlüssel zum Konfliktmanagement, hier liegen die Motivationspotentiale, die für eine nachhaltige Problembearbeitung gebraucht werden. So werden Konflikte als Problemlösungsenergie nutzbar.

6. Katastrophe

Wenn destruktive Eskalationsmechanismen nicht durchbrechen können, wird die Situation zunehmend als Katastrophe erlebt. Die Konflikte wachsen den beteiligten Akteuren über den Kopf, Emotionen verselbständigen sich und überwältigen die Akteure. Man kann sogar sagen, die Akteure werden von den Konfliktkosten beherrscht. Zum Beispiel im Gesundheitswesen ist es so, daß die entscheidenden Akteure sich nicht zu einem Reformkonsens verständigen können, was den Handlungsdruck laufend erhöht und zunehmend die Irrationalität das Geschehen bestimmt. Im Vordergrund des Erlebens stehen nicht wieder gut zu machende Schäden, die von den Betei-

ligten als Katastrophe erlebt werden (z.B. Kündigung, Deindustrialisierung, Budgetierung), oder die sich im Zeitverlauf als solche erweisen (z.B. Verlust wichtiger Märkte).

Nicht gemeint sind Schäden, die bei etwas Kulanz zu den Preisen gehören, die bei einem vernünftigen Geben und Nehmen immer einzukalkulieren sind. Wir müssen ein Verständnis davon gewinnen, daß es auch bei sozialen Auseinandersetzungen notwendige Kosten gibt. Fast jeder Verlust von wichtigen Gewohnheiten und Sicherheiten wird erst mal als Katastrophe erlebt, erst danach stellt sich heraus, was Fortschritt und was Rückschritt war. So gibt es z.B. eine Menge Schäden, die sich im Nachhinein als sinnvolle Investition herausstellen. Es ist im Konfliktfall gerade bei völlig verfahrenen Fällen oft möglich, die Beziehung zwischen den Akteuren zu intensivieren oder wesentliche Lernschritte aus dieser Erfahrung heraus zu destillieren. Auch schlimme persönliche Verletzungen, psychische Demütigungen und körperliche Behinderungen oder Krankheiten lassen sich nach entsprechenden Hilfen als Chancen nutzen, eigene Lebenserfahrung zu vervollkommen. Wir können so etwas wie Weisheit und Demut entwickeln und einen Lebensstil finden, der nicht der Hybris der Macht oder des Geldes oder der Allwissenheit frönt, sondern auf einem menschlichen Maß mit unseren Unzulänglichkeiten milde umgeht. Die Akteure gehen gestärkt aus einer Krise heraus.

Krisen sind vollständig unvermeidlich. In einer Welt, die von manchen als Ergebnis des Verhaltens von Zauberlehrlingen eingeschätzt wird, werden wir uns ständig in irgendwelchen schlimmen Situation wiederfinden. Vieles von dem, was als Katastrophe erlebt wird, gehört zum Erwachsenen werden, sowohl von Personen, wie auch von Konzepten und Organisationen. Vielleicht ist es von daher besser, diesen Zustand sogar Chaos zu nennen, das ja neutral als unorganisierte Komplexität verstanden werden kann. Das würde auch stärker betonen, daß in diesem Zustand eine Menge Kreativität steckt. Schließlich zerfallen alte Bindungen und entstehen neue Möglichkeiten.

Wenn aber im Rückblick immer noch das Schreckliche an einer Situation im Vordergrund steht, wäre alles andere als der Begriff der Katastrophe ein inakzeptables schönreden.

7. Nichtexistenz

Den bisher geschilderten Zuständen ist gemeinsam, daß die Beteiligten sich noch aufeinander beziehen. Es ist möglich und wird nach wie vor als sinnvoll empfunden, miteinander zu kommunizieren, wenn auch evtl. in verletzender Weise. Wenn der Sinn und die Möglichkeit der Kommunikation aber schwinden, löst sich die Handlungsfähigkeit auf. Ein Betrieb wird geschlossen, Teammitglieder gehen getrennte Wege, ein Paar trennt sich, ein Mensch stirbt.

Verzweiflung, immer noch nicht wahrhaben wollen, im wesentlichen aber Trauer und Abschied nehmen, bestimmen die Situation. Wir sind mit Tod und Todesphantasien konfrontiert. Ungeduldige „Null Fehler Philosophien“ und absolut „kaltblütige“ Unternehmenssanierer mit chirurgischer Präzision versuchen diese Dimension des Tragischen, auch des Scheiterns aus der Arbeitswelt heraus zu rationalisieren. Wenn diese Gefühle aber nicht ernst genommen werden und einen angemessenen Ausdruck finden können, machen sie sich als Widerstand gegen Veränderungen bemerkbar. Gerade weil Trennungen oft mit dem Sterben verwechselt werden, müssen Übergänge unterstützt und Klarheit geschaffen werden, was bleiben kann und was sich verändern muß. Erst dann kann sinnvoll versucht werden, eintretende Schäden zu begrenzen.

Eine Besonderheit weisen die Handlungsebenen Gesellschaft und Welt auf: sie können sich nicht auflösen. Spätestens hier können Katastrophen nicht mehr dadurch bewältigt werden, daß das Verhandlungssystem sich auflöst und die Akteure von einander ablassen. Hier müssen die Konflikte wenigstens so weit durchgearbeitet werden, daß die Akteure Abstand von einander ge-

winnen, sonst wird die Katastrophe zum Alltag. Deshalb ist die Parole, “wenn der Betrieb stirbt, stirbt die Region“ so unsinnig, die Region existiert ja weiter, allerdings in katastrophalem Zustand.

Auflösung kann äußerst dramatisch und zerstörerisch erfolgen, es kann aber auch ein positives Erbe bewahrt werden. Auf jeden Fall bleiben Erinnerungen und Spuren zurück. Es ist unabwiesbar, daß da einmal eine Person oder eine Beziehung war, das keine Gegenwart und keine Zukunft mehr hat. Was bleibt, wird von anderen sozialen Zusammenhängen aufgenommen.

3.3 Beispiele

Die oben aufgeführten Unterscheidungen sollen im folgenden noch etwas feiner differenziert werden, um sie noch näher an den Alltag heranzuführen zu können. Für Probleme, Konflikte und Katastrophen werden Beispiele aufgeführt.

Unser Fallbeispiel wurde sowohl als Mischung aller Konfliktarten, als auch zu großen Teilen als persönliche Katastrophe erlebt. Der Dezernent sah sich am Ende seiner politischen Karriere, der leitende Amtsarzt sah den Ruin seines Lebenswerkes. Die Sozialarbeiter sahen Gefahren für Leib und Leben einzelner Säuglinge durch die Arroganz der Ärzte. Die Ärzte hatten das Gefühl, willkürlich degradiert zu werden. Hier wurden sehr kräftige Interventionen gebraucht, um die Beteiligten wenigstens für eine Weile zum Innehalten und zum Nachdenken zu bringen.

Probleme Die Sache steht noch im Vordergrund, Emotionen wohlwollend im Hintergrund. Die Handlungsfähigkeit ist beeinträchtigt.	einfache Probleme: unklarer Sachverhalt, der aber nach einer Recherche bewährten Regeln zugeordnet werden kann	
	schwierige Probleme: Sachverhalte, Rollen und Beziehungen müssen intensiv geklärt werden. Mehrere Regeln können angewandt, eine muss für diesen speziellen Vorgang noch angepasst werden.	
	komplexe Probleme: mehrere schwierige Probleme, Konflikte und Katastrophen sind so vermischt, dass hohe unberechenbare Eigendynamik und Zeitdruck entsteht. Entscheidende Akteure verfügen über relevante Ressourcen. Es gelingt ihnen, Emotionen diagnostisch zu nutzen	
Konflikte Gefühle stehen im Vordergrund, die Akteure gehen ins Risiko, werden leidenschaftlich, beherrschen aber die Konfliktkosten, sind im Kontakt und halten sich an gemeinsame Regeln..	Persönliche Konfliktanteile: persönliche Überforderung, zu viel Stress, sich nicht entscheiden können, biographische, familiäre oder gesundheitliche Belastungen;	
	Konfliktdimension Arbeitsbeziehung: Persönliche Missverständnisse, unbeabsichtigte Kränkungen, allergische Reaktionen aufeinander	
	strukturelle Konflikthintergründe: Ressourcenmangel; konzeptionelle Konkurrenz; Rollenkonflikte; unklare Absprachen bezüglich Mengen, Qualitäten und Preisen; Informations- und Kompetenzdefizite, vollständig unterschiedliches Erleben	
	strategische Dimension: unvereinbare Zukunftsvorstellungen; unterschiedliche Einschätzungen von zukünftigen Chancen und Risiken; Machtkämpfe	
Katastrophen Die Akteure werden von den Konfliktkosten beherrscht. Negative Gefühle wie Hass, Kränkung, tiefe Enttäuschung, Misstrauen haben sich verselbständigt, die Handlungsfähigkeit ist zusammengebrochen. Die Akteure leben zunehmend in unterschiedlichen Wirklichkeiten	Pers. Katastrophen 1 akut	innere Kündigung, Angst, Depression, Suchtverhalten, psychosomatische Krankheit, Rückzug aus sozialen Beziehungen; aggressive Tendenzen, fehlender Abgleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung, permanente Selbstüberschätzung
	Pers. Katastrophen 2 chronisch	
	soziale Katastrophen 1: ständige Schuldvorwürfe, Mobbing erleben, Vergangenheit ist immer präsent	
	soziale Katastrophen 2: harter Machtmissbrauch; uneinsichtige, aber hochmotivierte Inkompetenz; systematischer Psychoterror mit dem Ziel der Ausgrenzung (Mobbing); unveränderbare Feindbilder, hohe Aggressivität nach außen	
	soziale Katastrophen 3: gezielte Sabotage, in Kauf genommene Selbstzerstörung der Organisation und von Teilen des Umfelds	

4 Konzeptioneller Hintergrund II: Der Konfliktkostenbegriff

In unserem Fallbeispiel bestand die Schwierigkeit in der Vermischung zwischen der persönlichen Ebene mit einem Konflikt zwischen zwei Professionen, und dem hierarchischen Konflikt, daß eine Organisationsverfügung von oben mit hartem Widerstand eines Teils der Beschäftigten beantwortet wurde. Wir arbeiten in solch unübersichtlichen Konfliktlagen, in der noch gar keine Bereitschaft vorhanden ist, zu verhandeln, oder sich auf eine Mediation einzulassen, sehr gerne mit einer Schadensbilanz (siehe Konfliktkosten Flipchart). Sie organisiert zunächst einen heilsamen Schreck für die Beteiligten, gibt gegebenenfalls dem Umfeld der (noch) nicht Beteiligten die Motivation den Konflikt einzudämmen, und lässt als Bestandsaufnahme die Bearbeitung der unterschiedlichen Anteile zu. Im folgenden soll unser Verständnis der subjektiven Konfliktkosten etwas näher erklärt werden.

4.1 Das Gefangenendilemma als allgemeines Modell

Die Auseinandersetzung zwischen zwei Akteuren und ihren Verhaltensalternativen läßt sich gut in einem Modell der Spieltheorie, dem Gefangenendilemma, darstellen.

Zwei Akteure A und B, die in ihrem Handeln aufeinander angewiesen und voneinander abhängig sind, können jeweils kooperieren oder nicht kooperieren.

Die Verkürzung auf zwei Akteure ist zunächst erlaubt, weil Konflikte früher oder später erzwingen, daß Partei ergriffen wird. Zudem ist es sinnvoll, zunächst mit den vorhandenen Polarisierungen zu arbeiten und Konflikte nacheinander zu bearbeiten. Da wir uns strikt an die systemische Regel halten, keine Verträge zu Lasten Dritter zu schließen, besteht auch keine Notwendigkeit, sie jetzt schon zu beteiligen. Auch die Verkürzung aller Verhaltensmöglichkeiten auf kooperieren oder nicht kooperieren ist sinnvoll, weil spätestens der Adressat einer Aktion klassifiziert, ob das deeskalierend wirkt oder eskalierend. Maßgeblich ist ja nicht die Absicht, sondern das Ergebnis, welches Verhalten als kooperativ oder nicht kooperativ eingeschätzt und erlebt wird.

Die Konsequenzen des Zusammentreffens von Kooperation und Nichtkooperation werden nun als unterschiedliche Gewinner/Verliererkonstellationen festgelegt. Sie drücken aus, welche Art von Streitkultur vorliegt.

		A	
		kooperiert	kooperiert nicht
B	kooperiert	I Nutzenspiel	II Nullsummenspiel
	kooperiert nicht	III Nullsummenspiel	IV Negativsummenspiel

Im Feld I, wo beide kooperieren, also z. B. ein gemeinsames Konfliktmanagement aufbauen, sei festgelegt, daß beide gewinnen.

In den Feldern II und III, also da wo Kooperation und Nichtkooperation aufeinanderstoßen, definieren wir, daß jeweils der nichtkooperative Akteur gewinnt, während der andere verliert.

Im Feld IV verlieren beide.

Wir haben also einige Vorannahmen definiert, um ein Modell zu bekommen, mit dem sich Strategien simulieren lassen, aber auch das subjektive Konflikterleben nachvollzogen werden kann. Ein entscheidender Punkt ist noch offen geblieben:

Was genau verstehen wir unter Gewinnen oder Verlieren?

Das lassen wir ausdrücklich offen. In jedem konkreten Fall muß neu gefragt werden: Welches Verhalten der anderen Seite erleben Sie als kooperativ? Welches Verhalten der anderen Seite erleben Sie als nicht kooperativ? Nur die Kontrahenten selbst können sagen, was sie zu gewinnen hoffen und zu verlieren fürchten. Nur sie selbst wissen, welche materiellen oder immateriellen Werte im Konflikt berührt sind, so daß sie so stark emotional reagieren. Sie bewerten, was sie als Sieg oder Niederlage empfinden, nicht Außenstehende. Und nur sie können entscheiden, welche Zumutungen sie akzeptieren oder nicht. Ein entscheidender Erfolgsfaktor für Konfliktmoderation ist, ob es gelingt, mit den subjektiven Kosten/Nutzenkalkülen der Beteiligten zu arbeiten. Was für die Kontrahenten auf dem Spiel steht, muß also in geeigneter Form veröffentlicht werden können. Kosten- und Nutzenarten und ihre Bewertung werden im Prozeß ermittelt und nicht von außen in die Auseinandersetzung hineingetragen.

4.2 Schadensbilanz

In einer systematisierten Form können die Konfliktkosten als Schadensbilanz erhoben werden: Was kostet der Konflikt alle Beteiligten an materiellen und nichtmateriellen Ressourcen?

Manchmal kann die Bilanz gleich gemeinsam ermittelt werden, manchmal ist es sinnvoll sie getrennt zu erstellen und dann unter zu definierenden Bedingungen sich gegenseitig zu veröffentlichen. Läßt sich einer der Kontrahenten auf die Schadensbilanz nicht ein, kann es sein, daß er sich nicht in die Karten sehen lassen möchte, weil er „dem Frieden noch nicht traut“. Da wir es im betrieblichen Rahmen nicht mit kriegerischen Auseinandersetzungen zu tun haben, müßte es den an einer Kooperation interessierten Partnern möglich sein, diese legitimen Interessen zu berücksichtigen, indem sie z. B. bei einer Institution oder Person ausreichende Sicherheiten hinterlegen. Das ist auch der tiefere Sinn der Schadensbilanz: man macht sich (zum mindesten zeitweise) angreifbar, und das wirkt als vertrauensbildende Maßnahme.

Am Anfang steht eine Bestandsaufnahme der „Kostenarten“. Die ersten Größen wie Zeit, Geld Gesundheit und Reputation können vorgegeben werden, dann muß aber sorgfältig und nahe am Erleben der Beteiligten ihre spezielle Bilanzierung aufgespürt werden. Vor allem die Indikatoren, woran die Konfliktkosten letztlich „gemessen“ werden müssen gemeinsam erarbeitet werden. Die Art der Skalierung kann sich nach Zweckmäßigkeitsgesichtspunkten richten. Im Fallbeispiel wurden Prozentsätze gewählt, im folgenden wird eine Skala von 0 (= gar nichts) bis 10 (=ganz viel) verwendet.

Nun kann ermittelt werden, welche Schädigungspotentiale die Konfliktparteien füreinander darstellen. Wir gehen davon aus, daß in der Mehrzahl der Konflikte die eigenen Schäden wesentlich höher eingeschätzt werden, als die Schäden des anderen. So entsteht mindestens das Interesse daran, eigene Schäden darzustellen.

Ein positives Moment in dieser Bestandsaufnahme ist aber, daß es möglicherweise schon ein leistungsfähiges Konfliktmanagement gibt, das eben verhindert hat, daß bis jetzt schon größere Schäden angerichtet wurden. Möglicherweise kann hier heraus gearbeitet werden, daß beide oder

mehrere Akteure davor zurückschrecken weiter zu eskalieren. Aus diesem Punkt kann wieder abgeleitet werden, was denn da an Werten oder Gemeinsamkeiten noch vorhanden ist.

Das allgemeine Schema sieht folgendermaßen aus:

Was kostet der Konflikt?

10						
9						
8						
7						
6						
5						
4						
3						
2						
1						
„Kosten- art“	materielle Schäden	Zeit	Entwicklungs- dynamik	Gesund- heit	Reputation nach innen	Reputation nach außen

5 Verallgemeinernde Überlegungen zum Konflikt zwischen Management/ Arbeit

Aus dem Fallbeispiel und den konzeptionellen Erläuterungen lassen sich für hierarchische Konflikte Schlußfolgerungen ziehen.

Für die Arbeitsteilung zwischen Führung und Selbstorganisation sehen wir drei legitime Gründe:

- Kompetenz, dh überlegenes, anerkanntes Wissen sollte führen,
- Verantwortung, dh nach außen sollte eine Organisationseinheit sich eindeutig verhalten können, mit „einer Stimme“ sprechen und kontraktfähig sein, sowie
- Handlungssicherheit, erst wenn durch 1. und 2. ein klarer Entscheidungsspielraum definiert ist kann die Selbstorganisation eines Teams, eines Betriebes oder einer Branche sich wirkungsvoll entfalten.

Macht wäre in diesem Verständnis das gelingende Wechselspiel zwischen führen und folgen. Als illegitime Herrschaft wird erlebt, was sich nicht über diese oder vielleicht andere gute Gründe legitimieren kann. Die produktive Kooperation zwischen Führung und Selbstorganisation ist jedenfalls kein Selbstläufer, sie ist abhängig von der Professionalität der Führungskräfte und der Selbstorganisation. An diese Professionalität sind hohe Ansprüche zu stellen, zumal zwei grundsätzlich verschiedene Eigengesetzlichkeiten gelten. Das Management hat sich in erster Linie an den Erwartungen der Eigentümer und den Sachzwängen des Marktes zu orientieren. Bei öffentlichen Dienstleistern sind das entsprechend die Ziel- und Ressourcenvorgaben der Politik. Die Selbstorganisation orientiert sich an ihren Reproduktionsinteressen und der Fachlichkeit des Arbeitsvermögens. Klassisch sprechen wir vom Interessengegensatz zwischen Arbeit und Kapital.

Nun spielen wir die Kooperationsprobleme zwischen „oben und unten“ wiederum am Gefangenendilemma durch. Was erlebt jeweils die andere Seite als kooperativ und was als nicht kooperativ?

Das Management hat zwei Verhaltensalternativen, die mehr oder weniger stabil durchgehalten werden, auch wenn Mischformen auftreten. Jede Führungsebene kann kooperieren in der Form, daß sie untere Führungsebenen, Arbeitnehmer und Gewerkschaften an der Entscheidungsfindung beteiligt und das Direktionsrecht insofern einschränkt, als sie sich auf Mitbestimmung einläßt. Das heißt, es findet Beteiligung statt, Führung wird nicht als Prozeß der Zielvorgabe mit Umsetzungskontrolle, sondern als ein Prozeß der Zielvereinbarung und Reflexion verstanden. Die Alternative dazu ist das praktische Bestehen auf dem eigenen Direktionsrecht. Durch Anweisung und Zielvorgaben werden Entscheidungen ohne große Rücksicht auf die Interessen der Arbeit durchzusetzen versucht. Ob sich das Management in seinen Entscheidungsgrundlagen nun wie im Falle privater Unternehmen an der Logik der reinen Kapitalverwertung orientiert (Shareholderansatz), ob persönliche Selbstherrlichkeit vorliegt oder ob von einer öffentlichen Verwaltung blinder Gehorsam gegenüber politischen Vorgaben erwartet wird, ist hier unerheblich.

Auf der Seite der Arbeit haben die Akteure, die Arbeitnehmer, Betriebsräte und Gewerkschaften ebenfalls zwei Möglichkeiten. Es kann das Qualifizierungsinteresse und das Interesse kompetenter Fachkräfte an der Übernahme von Verantwortung im Vordergrund stehen. Hier geht es um Fachlichkeit wobei dies mehr umfaßt als nur die berufliche Qualifikation. Auch die Eigensinnigkeit der Qualitätssicherung, der Arbeits- und Produktsicherheit, des Umweltschutzes und die sozialen Einbettung des Arbeitsprozesses sind Anliegen, die von Fachkräften mit einer starken beruflichen Identität vertreten werden, und die nur um den Preis von Verlusten an der beruflichen Selbstachtung verletzt werden. Dem gegenüber steht die Skepsis und das Lebensgefühl des abhängig Beschäftigten. Es ist die Erfahrung in tayloristischen und bürokratischen Arbeitsstrukturen oft nur Opfer von Herrschaftsentscheidungen zu sein. Hier finden wir Formen abhängigen Verhaltens, aber auch den Versuch sich eigene Freiräume zu schaffen und verschiedenste Formen des destruktiven Widerstandes. Wir finden es wichtig an dieser Stelle den offenen Begriff der Skepsis zu benutzen, damit wir bei Interventionen an die strategischen Vorüberlegungen der Kolleginnen und Kollegen anschließen.

Allen Beteiligten geht es in der einen oder anderen Form mindestens um die Werte:

Geld (Rendite oder Einkommen), Qualität, Reputation, Freiheitsgrade des Handelns und Gesundheit. In der Realisierung dieser Werte sind die Akteure aufeinander angewiesen. Das Minimum an Kooperation ist, daß Blockademacht nicht ausgespielt wird. Machtkämpfe in der Arbeitswelt sind bei stark zunehmender Abhängigkeit der Akteure voneinander immer stärker parzelliert, da auch kleine Gruppen über Blockadepotentiale verfügen.

Wenn die Entscheidungen und das gegenseitige Erleben der Akteure zu kooperieren bzw nicht zu kooperieren nun aufeinandertreffen, ergeben sich die folgenden Feldinhalte:

I. Kooperation zwischen beteiligungsorientiertem Management und engagierten Fachkräften. Das geht solange gut, wie die Produktivität erzeugt wird, um beide Anspruchsgruppen mit einem Zusatznutzen zu bedienen d.h., eine entsprechende Rendite zahlen zu können einerseits, aber auch Lohnerhöhungen und verbesserte Lebensbedingungen für die Arbeitnehmer auf der anderen Seite möglich sind. Unter Bedingungen des Mangels muß dieses Feld sehr nachdrücklich oft erst wieder erobert werden. Das Minimum an Kooperation ist der Aufbau einer leistungsfähigen Konfliktpartnerschaft, wobei das nicht bewußt beabsichtigt sein muß. Es reicht der faktische Respekt vor der anderen Seite, so daß man sich gegenseitig mindes-

tens in seinen Blockademöglichkeiten ernst nimmt, frühzeitig informiert und bei wesentlichen Veränderungen Verhandlungen aufnimmt.

- II. Dort hat das Management es geschafft, die Kooperation der Arbeitnehmer auszunutzen. Mit dem Hinweis auf scheinbare ökonomische Notwendigkeiten oder keine Zeit zu haben werden z. B. Intransparenz geschaffen und Sachzwänge erzeugt. Mit vollendeten Tatsachen konfrontiert, soll der Arbeit nichts anderes mehr übrig bleiben, als sich in ihr Schicksal zu ergeben, und das Beste aus der Situation zu machen. Die Mitarbeiter fühlen sich getäuscht, erpreßt und ausgebeutet.
- III. Hier trifft ein etwa verwaltungsreformorientiertes Management im öffentlichen Dienst auf abhängiges Verhalten, skeptisches Verhalten oder Widerstand. Das ist (zumal von „oben“) schwer auseinanderzuhalten. Der Seite der Arbeit geht es scheinbar gut, weil die Interessen auf die Freizeit gerichtet sind und Ansprüche auf sinnvolle, engagierte Arbeit aufgegeben wurden. Freiräume der Intransparenz werden verteidigt. Die Arbeitnehmer sehen sich auch im Recht, weil sie sich als Opfer eines betrieblichen Herrschaftssystems erleben, wo Beteiligung und Delegation von Verantwortung nur eine besonders raffinierte Ausbeutungsstrategie ist. Welche Blockademacht sie mit dieser Skepsis ausspielen, realisieren sie in der Regel nicht. Die Managementseite fühlt sich über den Tisch gezogen und ausgenutzt, weil die Produktivität und die Leistungsfähigkeit natürlich denkbar gering sind.
- IV. Dies ist der Quadrant der höheren Wahrscheinlichkeit. Da beide Seiten die bevorzugte Position der anderen Seite zu kennen meinen, ist es oft der Fall, daß dieses Kästchen als eine sich selbst erfüllende Prophezeiung eintritt. Die Mißtrauenskultur in vielen Betrieben ist deshalb so stabil, weil sich auf der einen Seite Manager als die einzigen phantasieren und erleben, die reale Verantwortung übernehmen, während auf der anderen Seite sich immer wieder bestätigt, daß das Management ja doch keine Rücksicht nimmt. Es ist der historische Flurschaden tayloristischer und bürokratischer Arbeitsorganisation, daß sich autoritärer Führungsstil und skeptisches Verhalten zu einem zirkulären Muster stabilisiert, das sich gegenseitig motiviert. In dieser Situation der wechselseitigen Abhängigkeit, der Unberechenbarkeit, ob der andere wirklich dauerhaft kooperiert, wird der gegenseitige Schlagabtausch kultiviert, wie du mir, so ich dir. Schon die tägliche Erfahrung lehrt, daß es ein allgemeines Gespür für die Ausgewogenheit des Gebens und Nehmens gibt, so daß sich jeder Konfliktmoderator darauf verlassen kann, daß die beteiligten Akteure sehr genau Buch führen (und sei es nur sehr intuitiv) in welchem Verhältnis des Gebens und Nehmens sie zueinander stehen. Entspricht der Nutzen aus einer Kooperation dem, was man in diese Kooperation investiert? Stellt sich eine ausgewogene Leistungsbilanz her, oder hat einer (oder beide Akteure) das Gefühl ausgebeutet und nur benutzt zu werden.

Es gab viele historische Phasen, wo der Quadrant I realisiert werden konnte. Es gibt auch viele Betriebe, Projekte und Organisationen, die eher im Quadrant I operieren. Zur Zeit sieht es so aus, daß die Konfliktpartnerschaft d.h., die gemeinsame Übernahme von Verantwortung beider Seiten für eine hohe Produktivität eher die Minderheitenposition ist, die vom Management gegenüber den Überlegungen, sich strikt auf die vermeintlichen Sachzwänge des Marktes einzustellen, vernachlässigt wird. "Die gegenwärtig anschwellende Dynamik von Globalisierung, Vernetzung und Digitalisierung zwingt Kapitalströme und Arbeitsplatzangebote zu global streunenden und zudem kurzfristigen Fluktuationen, die sich schnell verheerend auf die territorial und zeitlich gebundenen Einrichtungen und Strukturen einer Gesellschaft und ihrer Solidargemeinschaften auswirken können.(...) Alle diese Einrichtungen gründen auf Kalkülen, welche die bornierte Verengung auf

kurzfristigen Gewinn gerade überwinden zugunsten einer weitsichtigen Kooperation trotz widersprüchlicher Interessenlagen vieler Individuen."⁴

Es ist offen, ob die neue Bundesregierung mit dem Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit die in den letzten Jahren gestärkten Mißtrauenskulturen in ausreichendem Maße zurückdrängen kann. Es geht im Bereich Arbeitskonflikte eben um harte Machtkämpfe und teilweise strategische Unvereinbarkeiten, in die erst dann konstruktive Bewegung kommt, wenn die gegenseitige Blockade der Akteure für alle zu teuer wird. Solange die Hoffnung besteht, bestimmte Konfliktkosten auf einzelne Akteure abwälzen zu können, ist die Rücksichtslosigkeit der Verhaltensstandard und nicht die Kooperation. So ist es letztlich auch eine handwerkliche Frage, wie Verhandlungssysteme der Akteure gestaltet werden, daß sie effektiv und effizient dem Interesse der gemeinsamen Handlungsfähigkeit Geltung verschaffen.

6 Ausblick

Der konstruktive Umgang mit Konflikten in der Arbeitswelt ist tägliche Praxis von Betriebs- und Personalräten, engagierten Führungskräften, sowie Personal- und Organisationsentwicklern⁵, aber auch der politischen Akteure in den Parteien und der Verwaltungen. Trotzdem liegen Konfliktbearbeitungsbedarfe und Bearbeitungskapazität meilenweit auseinander. Die Konfliktpotentiale Lohn und Leistung, Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, Innovationskraft usw wachsen stark an mit zunehmender Globalisierung und Beschleunigung in den Märkten. Demgegenüber entwickeln sich die Konfliktbearbeitungsverfahren und -institutionen zu langsam. Die Konzeptionslage ist in hohem Maße unübersichtlich und widersprüchlich. Im wesentlichen liegt die Mediationskompetenz im Feld der Bearbeitung von Arbeitskonflikten nach unserer Übersicht implizit im Erfahrungswissen der Akteure und im betrieblichen Knowhow der stark expandierenden Unterstützungsstruktur von Beratungs-, Trainings- und Supervisionsunternehmen. Es gibt anders als in den angelsächsischen Ländern⁶ in der Bundesrepublik eine starke Tradition, Interessengegensätze in der Arbeitswelt möglichst friedlich, kostengünstig und effizient auszutragen⁷, ohne daß diese Kompetenz in der Form eines konzeptionellen Konsenses oder gar in der Form beruflicher Standards explizit vorläge. Einen Zugang zur Lösung dieses Problems sehen wir damit in der Entwicklung fachlicher Standards in der Konfliktbearbeitung und der Professionalisierung der oben genannten Akteure. Hierfür sind aber die unterschiedlichen Anbieter von Mediation und Mediationsweiterbildung im Bereich Arbeitswelt zu wenig im Gespräch. Es findet öffentlich zu wenig konzeptionelle Debatte statt. Hier sehen wir eine Menge Hausaufgaben innerhalb der Anbieterbranche noch zu erledigen.

⁴ Willke, Helmut Soziologische Aufklärung der Demokratietheorie, S 29; in Demokratischer Experimentalismus, Politik in der komplexen Gesellschaft Hrsg Hauke Brunkhorst Frankfurt 1998

⁵ vgl etwa das Standardlehrbuch für Organisationsentwicklung Klaus Doppler und Christoph Lauterburg: Change Management Frankfurt 5. Aufl. 1996 10. Kapitel Konfliktmanagement S 369 - 389

⁶ Die Vorschläge, die Ury ua etwa in ihrem Buch Konfliktmanagement (München, 1988) am Beispiel eines häufig bestreikten Bergwerkes entwickeln S 137 ff, sind im Betriebsverfassungsgesetz hoch effizient seit vielen Jahren verwirklicht.

⁷ Vgl etwa Konfliktpartnerschaft, Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen Hrsg Walter Müller-Jentsch, München 1993

Mit klaren Standards aber könnten kooperative Konfliktstrategien leichter erkannt werden, tragfähigere Konfliktpartnerschaften aufgebaut werden und schließlich wäre der konstruktive Umgang mit Konflikten leichter erlernbar.

Mediation hat auf allen Ebenen des Arbeitsprozesses, von der Kooperation in kleinen Arbeitsgruppen bis hin zum Bündnis für Arbeit auf den politischen Ebenen viel zu bieten. Wo bisherige Konfliktregulierungsmechanismen versagen oder zu versagen drohen, kann ihnen entweder wieder Geltung verschafft werden oder neue Mechanismen können erarbeitet werden. Deshalb plädieren wir auch für eine Trennung zwischen Mediation in der Wirtschaft und der Mediation von Arbeitskonflikten. Die Spezialisierungen von zwischenbetrieblichem Vertrags- und Eigentumsrecht einerseits sowie dem Arbeitsrecht und dem erforderlichen arbeitswissenschaftlichen Gestaltungsknowhow unterscheiden sich doch zu stark.

Uns stellt sich Mediation von Arbeitskonflikten weniger als eigenständiger Beruf, sondern als Zusatzqualifikation der Akteure im Feld dar. In der Weiterbildung von Führungskräften sind Verhandlungsführung und Konfliktmoderation thematisch oft vorhanden, in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit für Betriebs- und Personalräte, sowie von hauptamtlichen Gewerkschafterinnen sehen wir noch relativ wenig. Ebenfalls deutlich unterrepräsentiert scheint uns Mediation auch in der Aus- und Weiterbildung von Supervisorinnen, Organisationsentwicklern, Unternehmensberatern und internen Personalentwicklungsverantwortlichen zu sein. In der Diskussion über Verwaltungs- und Politikreform ist der Weiterbildungsbedarf von Politikern und Ministerialbeamten in Sachen Mediation von Arbeitskonflikten unseres Wissens noch gar nicht thematisiert. Auf dem Weg zu breiteren Weiterbildungsangeboten sind aber die benannten konzeptionellen Hausaufgaben zu erledigen.

7 Literatur

7.1 Weiterführende Literatur zum Abschnitt pragmatisches Verständnis von Handlungsfähigkeit

- Dörner, D., 1990: Die Logik des Mißlingens, Reinbek
- Esser, H. 1991: Die Rationalität des Alltagshandelns; in Modellierung sozialer Prozesse Hrsg. Esser/ Troitzsch; Bonn
- Fischer, R.. 1995: Jenseits von Machiavelli, Frankfurt a. M.
- Glasl, F. 2. Aufl. 1990: Konfliktmanagement, Bern
- Joas, H., 1992: Pragmatismus und Gesellschaftstheorie, Frankfurt a. M.
- Joas, H. 1992: Die Kreativität des Handelns, Frankfurt, a. M.
- Meier - Seethaler, C. 1997: Gefühl und Urteilskraft, München
- Peccei, Aurelio, 1980: Zukunftschance Lernen. Bericht an den Club of Rome. München
- Probst/Gomez (Hrsg.), 1993: Vernetztes Denken 2. Aufl.
- Watzlawick, P. u . a., 1988: Lösungen, Bern, 4. Aufl.

7.2 Weiterführende Literatur zum Abschnitt Konfliktkosten,

- Axelrod, R., 1995: Die Evolution der Kooperation, Oldenburg, 3. Aufl.
- Beckert, J. 1997: Grenzen des Marktes, Frankfurt
- Dixit, A.K. und Nalebuff, B.J. 1995: Spieltheorie für Einsteiger; Stuttgart
- Etzioni, A. 5.-6. Tausend 1997: Die faire Gesellschaft, Fankfurt a.M.
- Joas, H., 1997: Die Entstehung der Werte, Frankfurt a. M.
- Honneth, A. 1994: Kampf um Anerkennung, Frankfurt a.M.
- Neuberger, O. 1995: Mikropolitik, Stuttgart
- Sabatier, P., Advocacy-Koalitionen, Policy Wandel und Policylernen, in: Politische Vierteljahresschrift Sonderheft 24/1993 Policy-Analyse
- Scharpf, F., Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen in: Politische Vierteljahresschrift Sonderheft 24/1993 Policy-Analyse
- Willke, H. 1995: Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Stuttgart