

Anhang mit weiteren theoretischen Hinweisen zu Kernthemenarbeit von Fall Ruth „Umgang mit Konflikten im Strukturwandel“

Organisationsentwicklung

Zunächst wird in diesem Anhang der Versuch unternommen, das in der Einleitung zur Kernthemenarbeit angesprochene Verständnis von dem Aufbau und dem Funktionieren von Organisationen als einem ganzheitlichen System weiter auszuführen, ohne auch hier die umfangreiche kritische Auseinandersetzung aufzunehmen.

Erwähnt wurde der Begriff des „systemischen Verständnisses“ von Organisationen. Diese umfangreiche Theorie kann weder in der Kürze dieser Fallbearbeitung hinreichend erläutert werden, noch ist es deren Aufgabe, dies zu leisten. Hier der Versuch einer kurzen Skizze

Die Organisation als soziales System

Das in der Kernthemenbearbeitung dargestellte Schalenmodell versteht eine Organisation, gleich ob Unternehmen, Verwaltung oder Pflegeeinrichtung, als einen sozialen Organismus. Organisationen werden so nicht als geschaffene Konstrukte verstanden, die unabhängig von den in ihnen tätigen Menschen statisch existieren. Vielmehr sind es Gebilde, die Ergebnis einer komplizierten Wechselwirkung von Umwelt- und Innenfaktoren. Sie sind Produkte bewussten menschlichen Handelns und unbewusster sowie ungewollter Auswirkungen menschlichen und zwischenmenschlichen Denkens, Fühlens und Wollens. „Der Glaube an unbeschränkte Machbarkeit im Sozialen hat sich heute allgemein als wahnhaftige Überheblichkeit und als Aberglaube einseitig rational denkender Technokraten erwiesen.“¹

In den neunziger Jahren setzte sich in den Theorien über Organisationen und deren Entwicklung der sogenannte „systemische - evolutionäre“ Ansatz durch.

Die Systemtheorie nach Niklas Luhmann, in ihrer inzwischen von vielen weiteren betriebenen Fortentwicklung, befasst sich mit der Entstehung, Aufrechterhaltung und Wandlung sozialer Systeme, Familien, Organisationen und letztlich der Gesellschaft. Basiselemente der Systeme sind Kommunikationen zwischen den an dem System Beteiligten. Die Konstituierung des Systems erfolgt, wenn sich die Kommunikationen in einem geschlossenen Prozess rekursiv aufeinander beziehen und sich damit in einem fortwährenden Bezug stehen. Organisationen werden so beschrieben als Einheiten selbstproduzierender Kommunikation. Für die Analyse des Systems sind nicht einzelne Handlungen, individuelle Motivlagen oder Verfassungen relevant, sondern ihr Wert für die Kommunikation und ihre Anschlussfähigkeit im sozialen System.² Systeme grenzen sich durch Mechanismen der Identitätsbildung von der Umwelt ab. Organisationen schaffen sich in ihrer Reproduktion ihre eigenen Realitäten. Die Umwelt wird über „strukturelle Koppelungen“ unter Rückbezug auf systemeigene Deutungsmuster wahrgenommen.

Konfliktmanagement

Konflikte und Konfliktmanagement

In einem Artikel „Wer braucht schon Konflikte“ berichten Christof Schmitz und Matthias Weyerer über die Entstehung und den Verlauf von Konflikten und den Umgang mit ihnen. Konflikte entstehen durch die enge Verknüpfung des Konfliktes mit den beteiligten Personen.

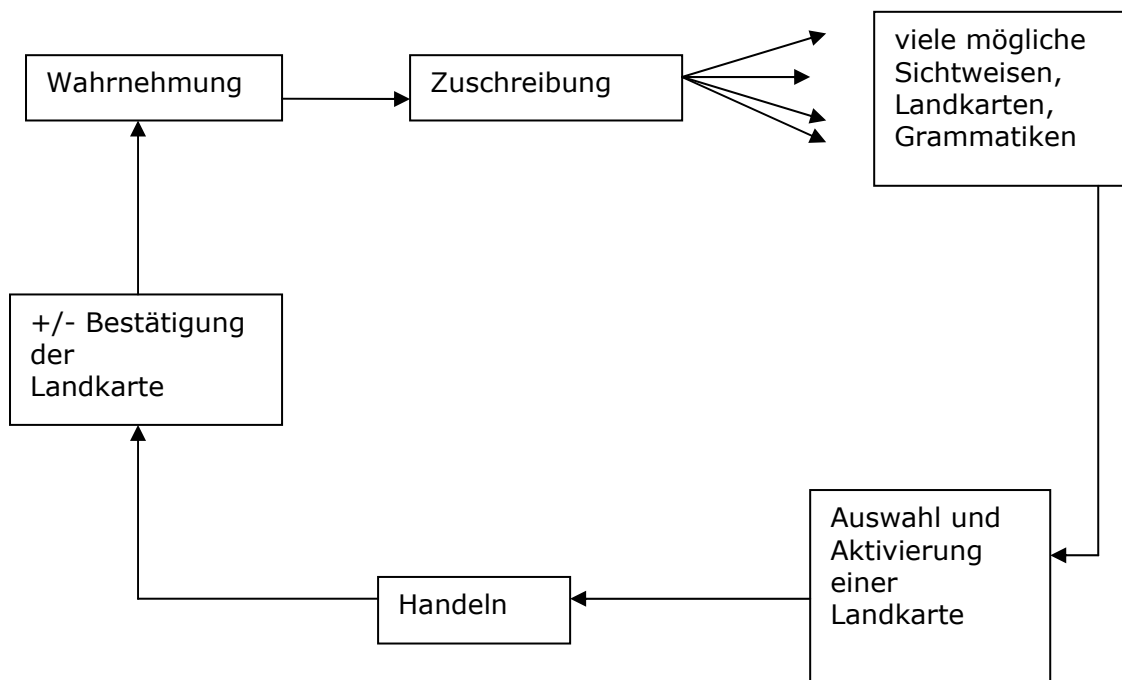
¹ Glas/Lievegoed, wie oben, Seite 11

² Ausführlicher zur Systemtheorie im Organisationsverständnis Erik Nagel „Verwaltung anders denken“ (2001) Seite 49 ff.

Menschen tendieren zu Verringerung der Komplexität von Beziehungsstrukturen um eine bessere Überschaubarkeit herstellen zu können.

„Die Sozialisation des einzelnen findet seit jeher im Rahmen familialer Strukturen statt. Dort steht primäre, d.h. auf die Erhaltung von Beziehungen ausgerichtete, und direkte, personenadressierte Kommunikation im Vordergrund und wird internalisiert. Im Gegensatz dazu bauen Organisationen auf sekundärer, d.h. auf Erfüllung von Aufgaben und Sachzielen ausgerichteter, und indirekter, funktionsadressierter Kommunikation auf, die aber über Personen als Funktionsträger transportiert wird. Obwohl den beiden Systemtypen (Familie bzw. Organisation) völlig konträre Funktionslogiken zugrunde liegen, werden Personen tendenziell, auch wenn sie im organisatorischen Zusammenhang stehen, als „Familienwesen“ wahrgenommen. Auftretende Emotionen werden daher auch direkt den Beziehungen bzw. den Personen zugeordnet, die sie verkörpern und auslösen. Organisationsbezogene Phänomene wie Rollenwidersprüche oder Eigenlogiken von Subsystemen können nur dann erfasst werden, wenn auf sie rückgeschlossen wird bzw. eine abstrakte Zuschreibung über das direkt Erfahrene hinaus erfolgt. (T. Lindner, 1974)“

Diese enge Verbindung führt zu einem Ablauf, der eine Lösung der Konfliktes verhindert und im Gegenteil zu einer ständigen Steigerung des Eskalationsgrades führt.



Die Wahrnehmung/Handlungs-Schleife (Schmitz/Weyerer)

Im konstruktivistischen Sinne nimmt die im Konflikt stehende Person die Wahrnehmung der Situation als Wirklichkeit wahr. Die Differenzierung der Wahrnehmung (ein schnell ablaufender Prozess von Wertung, Zuordnung und Interpretation) ist ein notwendiger Vorgang im Erkennungsprozess, eröffnet aber zugleich die Tendenz, die Voreinstellung mit der wir in die wahrnehmende Situation eintreten, als Tatsachenerlebnis zu bestätigen. (Heinz von Foerster: „Wir sehen nicht, was wir nicht sehen.“)³

Konfliktsysteme

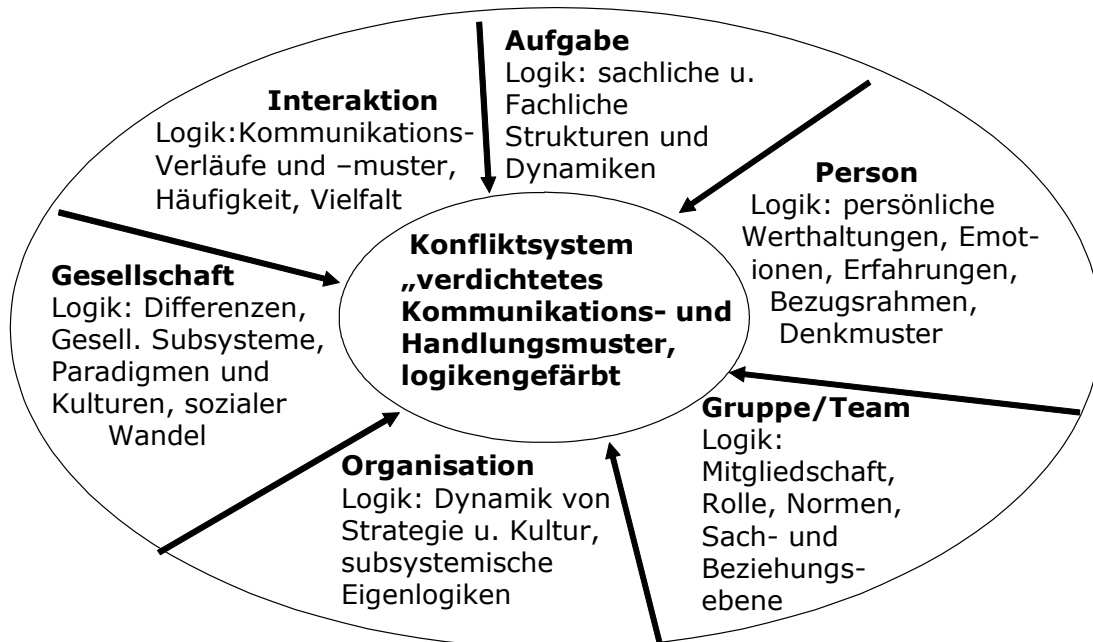
Konflikte sind jedoch nicht nur personenbedingt und zufallsgesteuert. Sie können auch nicht nur in sozialen Systemen entstehen, sondern können in ihrer Eigenlogik eigene Sys-

³ Näheres zum Konstruktivismus: Paul Watzlawick, Herausgeber, „Die erfundene Wirklichkeit“, 1998, Seite 39

teme im Sinne von Luhmann darstellen. Erst einmal richtig losgetreten und in Schwung gekommen, entwickeln sich Konflikte in ihren Eigenarten. Alles Weitere kommt wie von selbst. Es entstehen eigene Regeln und eine spezifische emotionale Betroffenheit. Schließlich scheint der Verlauf des Konfliktes auf alles andere, als auf eine Lösung gerichtet zu sein. Alles wird aufgenommen, was seine Fortsetzung ermöglicht, und alles und jeder abgewiesen, der auf eine Lösung hinwirkt.

Zu solchen Konfliktsystemen gibt es auch eine Umwelt. Diese Umwelt besteht im systemischen Organisationsmodell aus Kommunikation Konflikte sind in diesem Sinne verdichtete Kommunikation. Nicht nur im Sinne hitziger Auseinandersetzungen sondern durch aus auch als von außen als nicht vorhandene Kommunikation auffallenden „kalten Konflikte (Glasl)“. Die verdichtete Kommunikation saugt aus dem umgebenden System Energie ab. Das ist möglich, durch die Verkoppelung mit den verschiedenen Umwelten.

Das Konfliktsystem Und Seine Umwelten (Christof Schmitz/Mathias Weyrer)

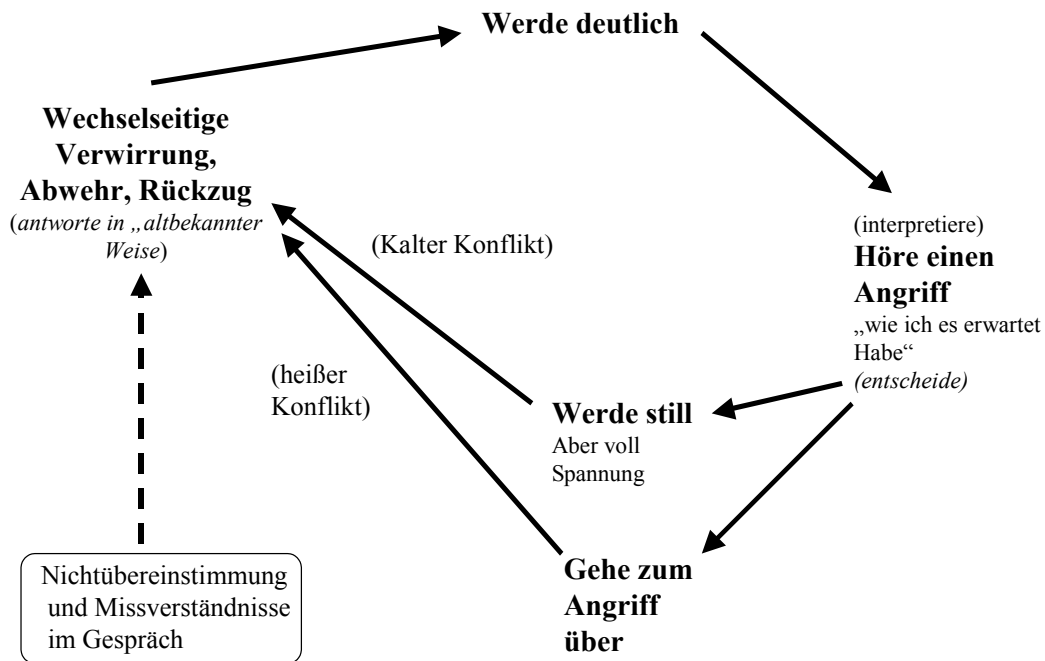


Umgang mit Konflikten

Die Entstehung kalter und heißer Konflikte ist die Folge der Verhaftung in der eigenen Wahrnehmung, die mit Tatsachen und Wirklichkeit verwechselt wird, und doch nur zur Bestätigung der im Verlauf des Konfliktes bereits eingenommenen Wahrnehmungsbereitschaft führt. Die durch die Verhaftung in dem Konflikt, durch die mit hoher Energie betriebene Kommunikation, entstehen Muster im Prozess, die eine Öffnung hin zu einer Konfliktlösung nicht mehr zulassen.

Es ist hier nur durch ein Heraustreten aus dieser Dynamik, durch einen Verzicht auf das Ziel der siegreichen Durchsetzung oder der Ausschaltung des oder der Gegner, eine neue Sichtweise der eigenen und der weiteren Positionen und Handlungsweisen möglich.

Typischer Verlauf von Konflikten (Christof Schmitz/Mathias Weyrer)

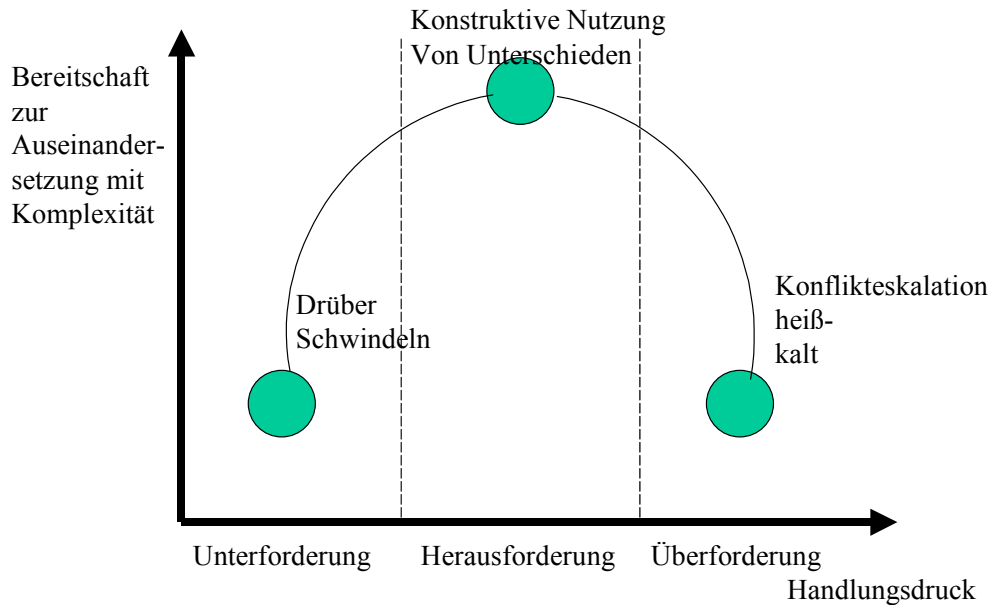


Kommunikation in Konflikten

Schmitz und Weyrer unterscheiden drei Grundformen des Umganges mit Konflikten

- ein Herunterreden des Konfliktes, ein simplifizierender Umgang
- eine konstruktive Lösung, die den Unterschieden und der Vielfalt der vorhandenen Sichtweisen und Interessen gerecht wird
- eine konfliktvolle Verhärtung der Position

Handlungsvarianten in der Konfliktbearbeitung (Christof Schmitz/Mathias Weyrer)



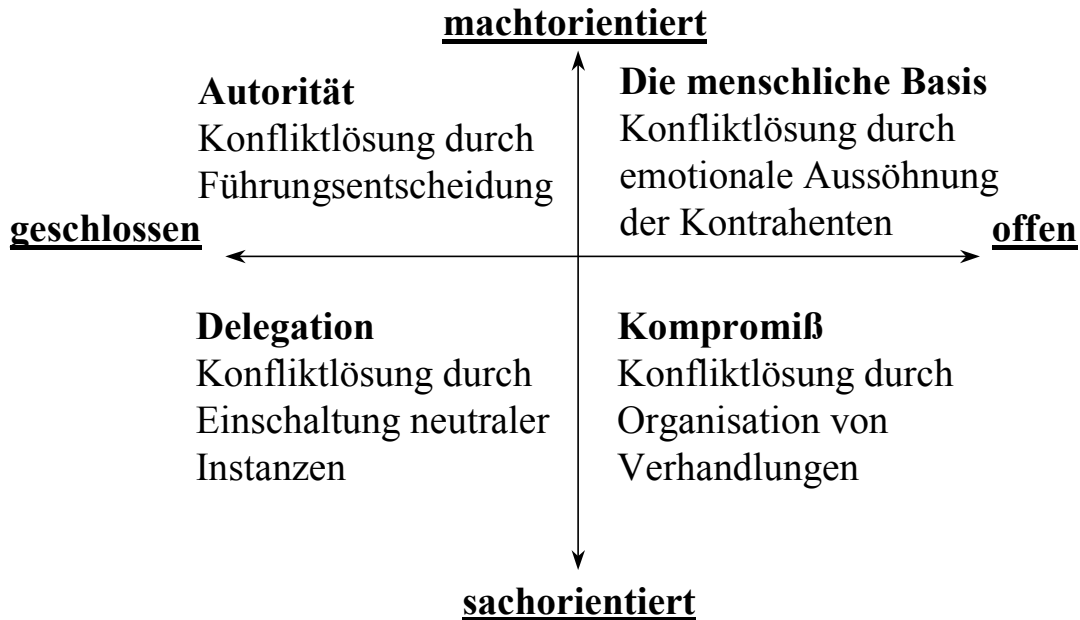
Zusammenhang der Konfliktlösungsstrategie mit der Zielsetzung

Welche Variante im Konfliktverlauf letztlich gewählt wird, hängt von vier Faktoren des Kommunikationsstils und der Orientierung ab, die in der folgenden Bild in ihrer Beziehung und Wirkung dargestellt sind.

Lässt die Zielsetzung eine offene Lösung zu? Sind verschiedene Komponenten einer Situation in die Suche nach einer Lösung einzubeziehen? Oder gibt es in der Zielsetzung nur eine mögliche und für die Mehrheit akzeptable Lösung?.

Ist der Führungsstil auf die handelnde Person abgestimmt, beispielsweise auf die Vorsitzende, die auf diesem Weg ihre Stellung sichern will? Oder kann personentunabhängig auf der Sachebene eine Lösung gefunden werden.

Konfliktgrammatik



Vom Konflikt zum Dialog kommen, ist der Weg zur Lösung von Konflikten. Diese Kommunikation ist zwangsläufig abhängig von strategischen, strukturellen und kulturellen Komponenten, unter denen sie abläuft.

In jeder Gesprächssituation ist der Prozess an einem Punkt, an dem divergierende Interessen zutage treten, unterschiedliche Einschätzungen oder auch Werte. Es ist nun von jedem zu entscheiden, wie er auf das fehlende Verständnis der anderen oder auf die fehlende Übereinstimmung reagiert. Bleibt die Kommunikation auf der Sachebene und fragt nach den Gründen der eingetretenen Situation, in einer Betrachtung von der Megaebene aus. Oder antwortet man mit Ärger oder Zorn, schnell auch mit Wertungen auf der emotionalen Ebene. Besonders unter Zeitdruck und bei entsprechend fester Überzeugung von der Richtigkeit des selbst angestrebten Ergebnisses oder der eigenen Werte, wird es naheliegend sein, nun in die Konfrontation einzusteigen, um sich letztlich durchzusetzen. So beginnt der Konflikt mit allen seinen Facetten.

Die Alternative ist der Dialog. Möglicherweise nach einer Unterbrechung und mit externer Moderation wird in einer dialogischen Kommunikation auf die Bedeutung der Wahrnehmung der Beteiligten verwiesen. Fehlende Übereinstimmung muss interpretiert werden. Woher kommt sie, was sind die Ursachen, ist das gegen mich gerichtet? Es kann auch hier wieder in Konfrontation gegangen werden, was erneut zu dem Muster oben führt.

„Dialogische Kommunikation versucht den Wirkungszusammenhang von kollektiven Denkprozessen (was Besprechungen im besten Fall sein sollten), individueller Wahrnehmung, vorhandenen Unterschieden und sich aktuell entwickelnden oder aufrechterhaltenen Verhaltensweisen (Mustern) gestaltbar machen. Indem ein Raum eröffnet wird, der die konstruktive Befragung von Ideen, Annahmen und Hintergründe gestattet, ohne dass sofort Positionen bezogen werden müssen, können neue, gemeinsame Ideen kreierte werden“.(Schmitz und Weyrer)

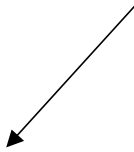
Kommunikationsformen in Konflikten
nach E. Schein (1993)

Einfache Konversation



Besprechung

Nichtübereinstimmung und Missverständnisse tauchen auf; persönliche Wahl des weiteren Gesprächsverhaltens (Basisentscheidung)



Aufschub

Aufschub der unmittelbaren eigenen Reaktion auf fehlendes Verstehen; sich selbst zuhören; Unterschiede akzeptieren; Vertrauen aufbauen



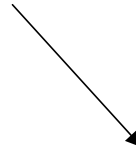
Dialog

Sich mit den eigenen und den Annahmen der anderen auseinander-Setzen, Emotionen verdeutlichen, ; „gemeinsamen Boden gewinnen“



Metalog

Als ganzes Team denken und empfinden; neue, gemeinsame Annahmen entwickeln, Gemeinsame Kultur



Diskussion

Sich verteidigen, kämpferisch, Überzeugend



Dialektik

Gegensätze untersuchen



Debatte

Lösung durch Logik
Und „Niederschlagen“ finden