



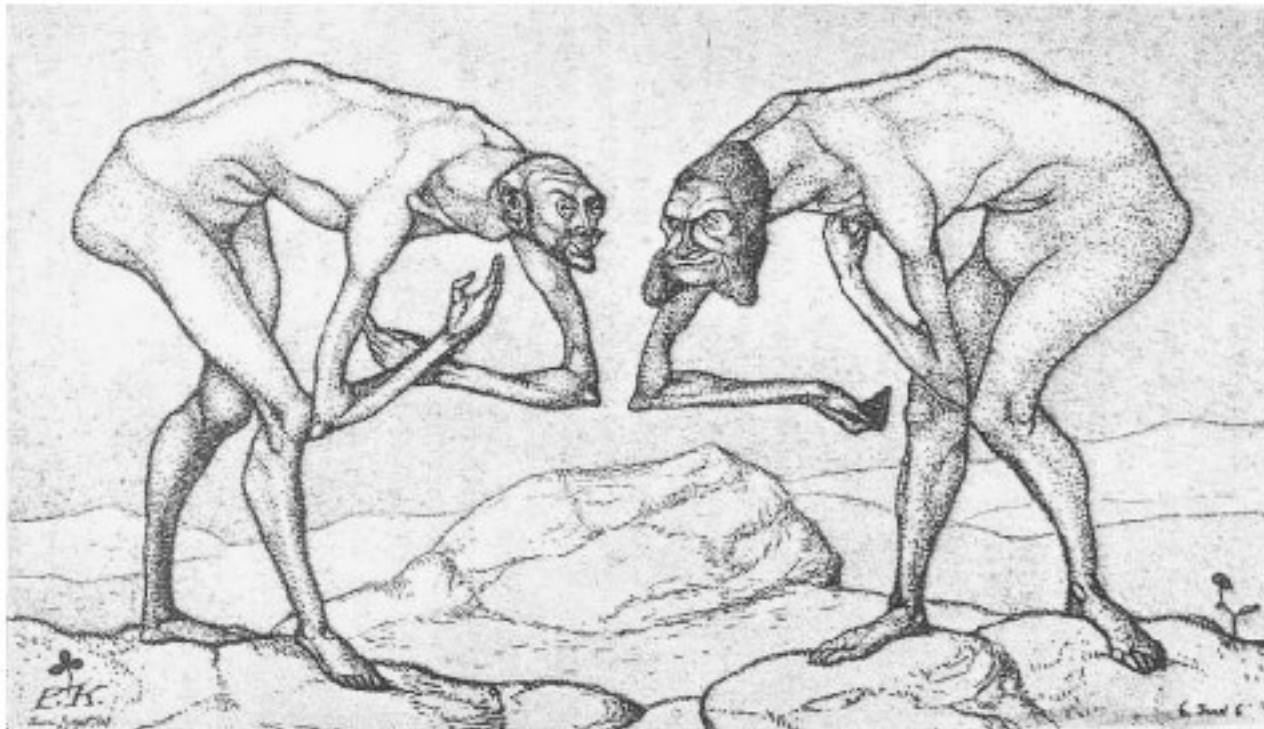
Prof. Dr. Anton Hahne

Falsche Behutsamkeit – Konflikte als Motor des Wandels

Nürnberg, 09.11.2006

Consozial 2006

Was ist falsche Behutsamkeit?



“Zwei Männer, einander in höherer Stellung vermutend, begegnen sich“
Radierung von Paul Klee (1903)



Gliederung

1. Mein Anlass und Ihre Betroffenheit
2. Konflikt
 1. Ausgangsüberlegung: Konfliktdefinition etc.
 2. Ausgangsthese und Erläuterung
 3. Beispiele falscher Behutsamkeit → Spiele?
 4. Praktische Relevanz: Wo stehen Sie?
 5. Änderungsmöglichkeit
3. Wandel
 1. Wandel als globales und als persönliches Thema
 2. Change-Prozess und Konflikte
 3. Exkurs: Konfliktlösung
 4. Sieben-Stufen im Wandel
4. Folgerungen und Zusammenfassung



Mein Anlass und Ihre Betroffenheit

- Ein Beratungsfall
- Kleines soziometrisches Experiment
- Einladung zur foliengestützten Selbstreflexion

Eskalationsstufen

1. Verhärtung
2. Polarisation
Debatte
3. Taten statt Worte
4. Koalitionen
5. Gesichtsverlust
6. Drohstrategien
7. Begrenzte Ver-
nichtungsschläge
8. Zersplitterung
9. Gemeinsam
in den Abgrund

Eskalationsstufen eines Konfliktes (nach Glasl)



Ausgangsthese

Ein Teil der Mitarbeiter und Führungskräfte im Sozialbereich ist

- tendenziell **konfliktscheu** und
- **vermeidet** konfrontative Klärungen,
- **blockiert** notwendige Veränderungsprozesse,
- **demotiviert** sich und sein Umfeld.



Folgen:

- **Unterreaktion** (Vermeiden und Verschweigen) oder seltener
- **Überreaktion** (Kontaktabbruch und Ausschluss)



Warum?

Motivation für Tätigkeiten im Gesundheits- und Sozialbereich speist sich oft aus dem **Wunsch**

- nach **zwischenmenschlicher Nähe und Harmonie**,
- nach **Gerechtigkeit**,
- nach **Teilhabe gering Privilegierter**,
- nach **christlicher Nächstenliebe** etc.

Offensichtliches **Durchsetzen persönlicher Interessen** – z.B. mittels „Oberhandtechniken“ – **ist verpönt.**



Probleme, die sich daraus ergeben können:

- **Harmoniesucht**
 - im Gefühl eigener moralischer Überlegenheit (Helfersyndrom)
 - durch Gruppendenken und „defensive Routinen“

- **Konfliktscheue**
 - Blindheit für eigene persönliche Interessen
 - Abwertung mikropolitischer persönlicher Strategien

- **Tendenz zur Deeskalation**
 - durch Verleugnung eigener Interessen oder
 - durch Unterdrückung fremder Interessen



Falsche Behutsamkeit in Form mikropolitischer Taktiken (Beispiele)

Pseudokonsens

„Bei uns gibt’s nur Einstimmigkeit.“

Unterdrücken von Meinungen

*„Das darf auf keinen Fall in die Öffentlichkeit
durchsickern.“*



Falsche Behutsamkeit in Form von Gruppendruck („group think“)

Räsonieren und Scheinergebnisse

„Wir sind doch konfliktfähig.“

Rationalisierende Verallgemeinerung

„Im Grunde sind wir uns doch einig...“



Falsche Behutsamkeit in Form von „defensiven Routinen“

Schönfärberei

„Die Kuh bringen wir vom Eis“

Vermeidung

„Wie gestalten wir die Weihnachtsfeier.“

Tabuisierung

„Wir haben doch keine Leichen im Keller.“

Spiele in Organisationen

- mikropolitische Taktiken
 - Gruppendenken
 - defensive Routinen
- sind Bestandteile von „**Spiele**n“ in in Organisationen

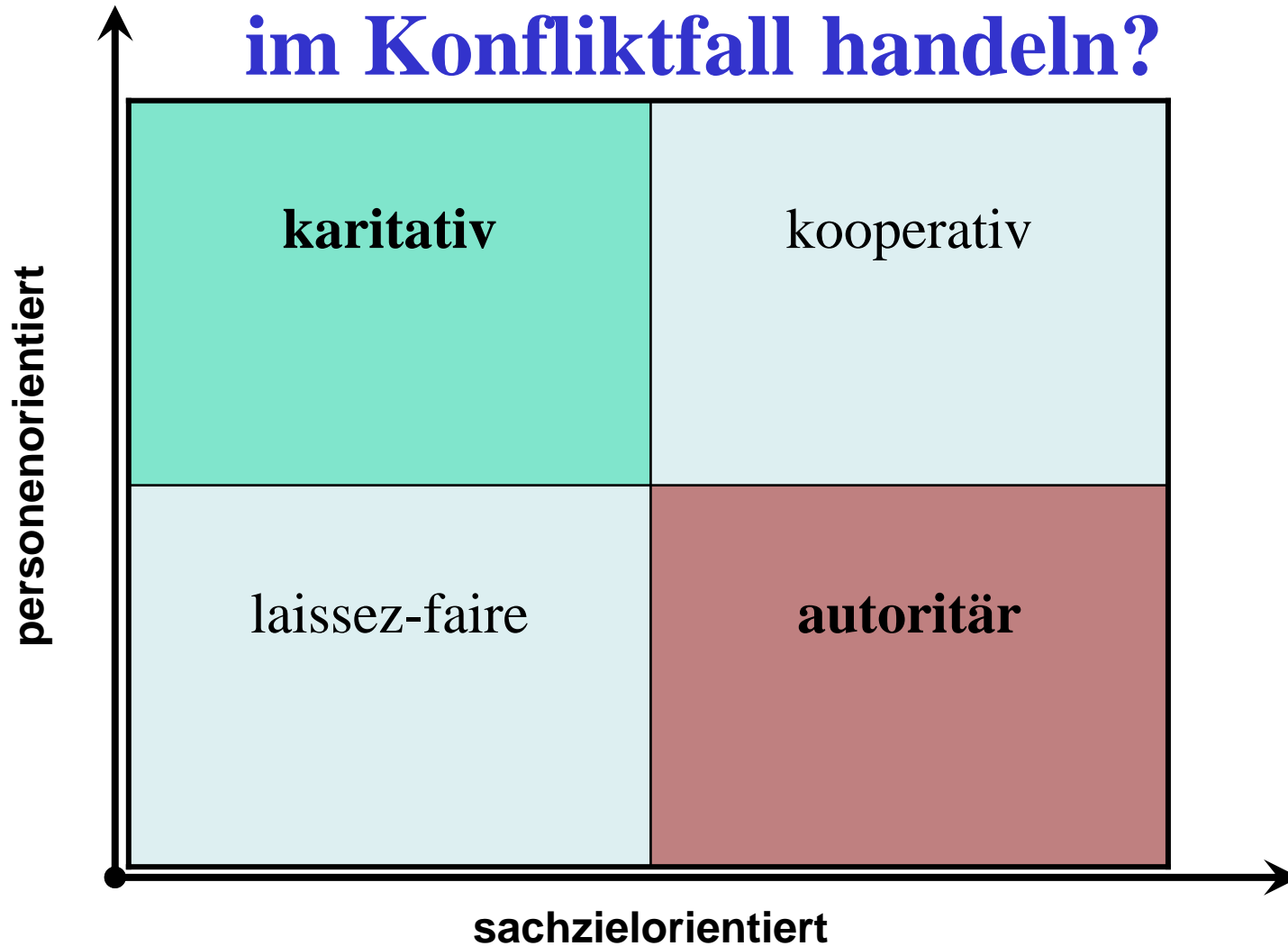
- **Routinespiele**
und
- **Innovationsspiele**



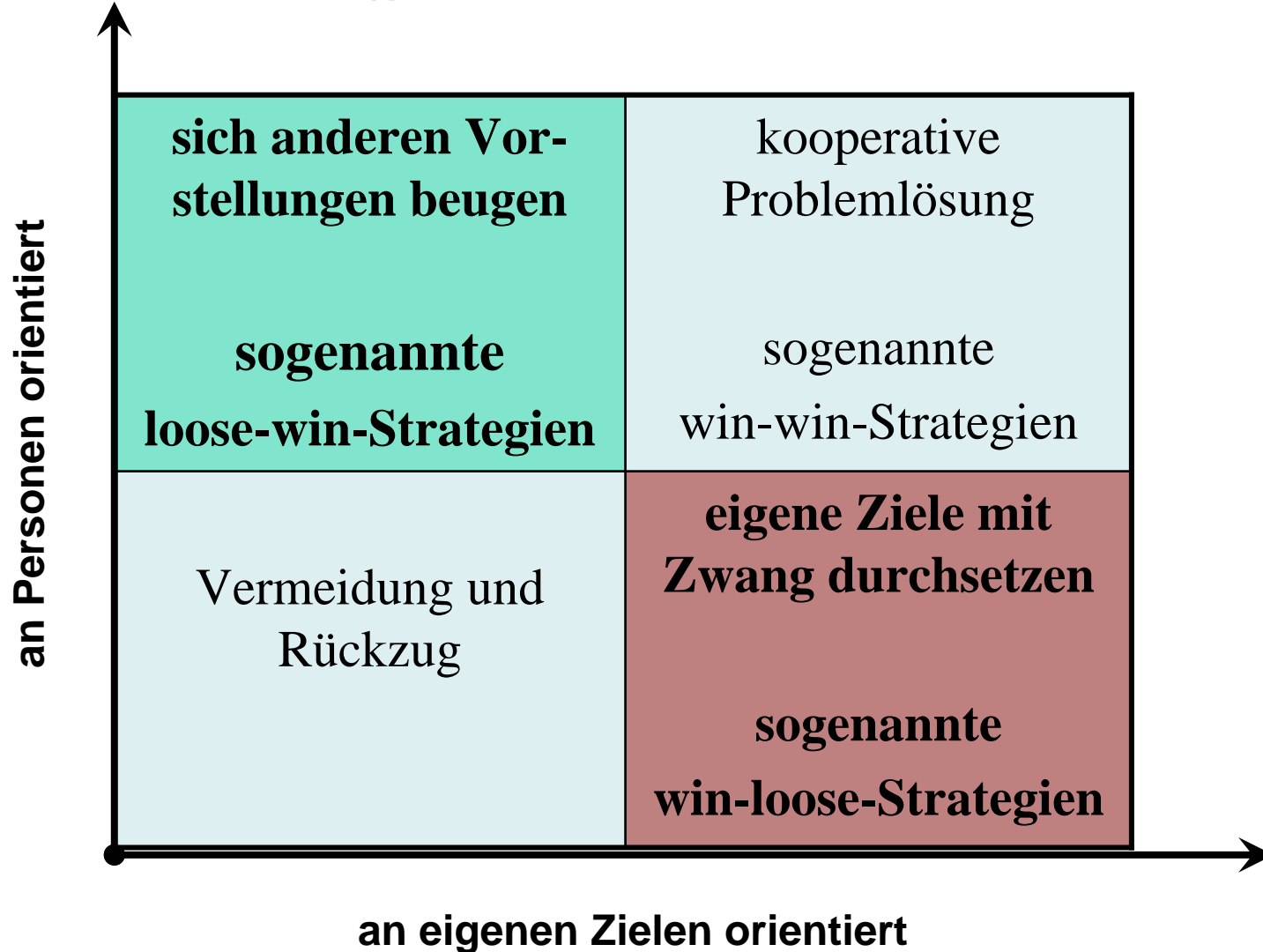
Selbstreflexion

- Wie gehen Sie mit Konflikten um?
 - im Idealfall?
 - im Realfall?
- Wie sollte man idealerweise im Konfliktfall handeln?

Wie sollte man idealerweise im Konfliktfall handeln?



Wie handeln Sie im konkreten Konfliktfall?





Thesen

1. Karitativ orientierte Organisationsmitglieder **vermeiden** „heiße“ Konflikte.
2. „Kalte“ Konflikte chronifizieren und **vergiften** das Klima.
3. Strukturelle Konflikte werden so nicht gelöst und führen zu ständig wechselnden **Sekundärproblemen**.
4. Schwindet die Konfliktlösungskompetenz zu stark, so ist der **Bestand der Organisation gefährdet**, wenn nicht externe Konfliktkatalysatoren zur Klärung beitragen.

Wie entkomme ich der Defensive?

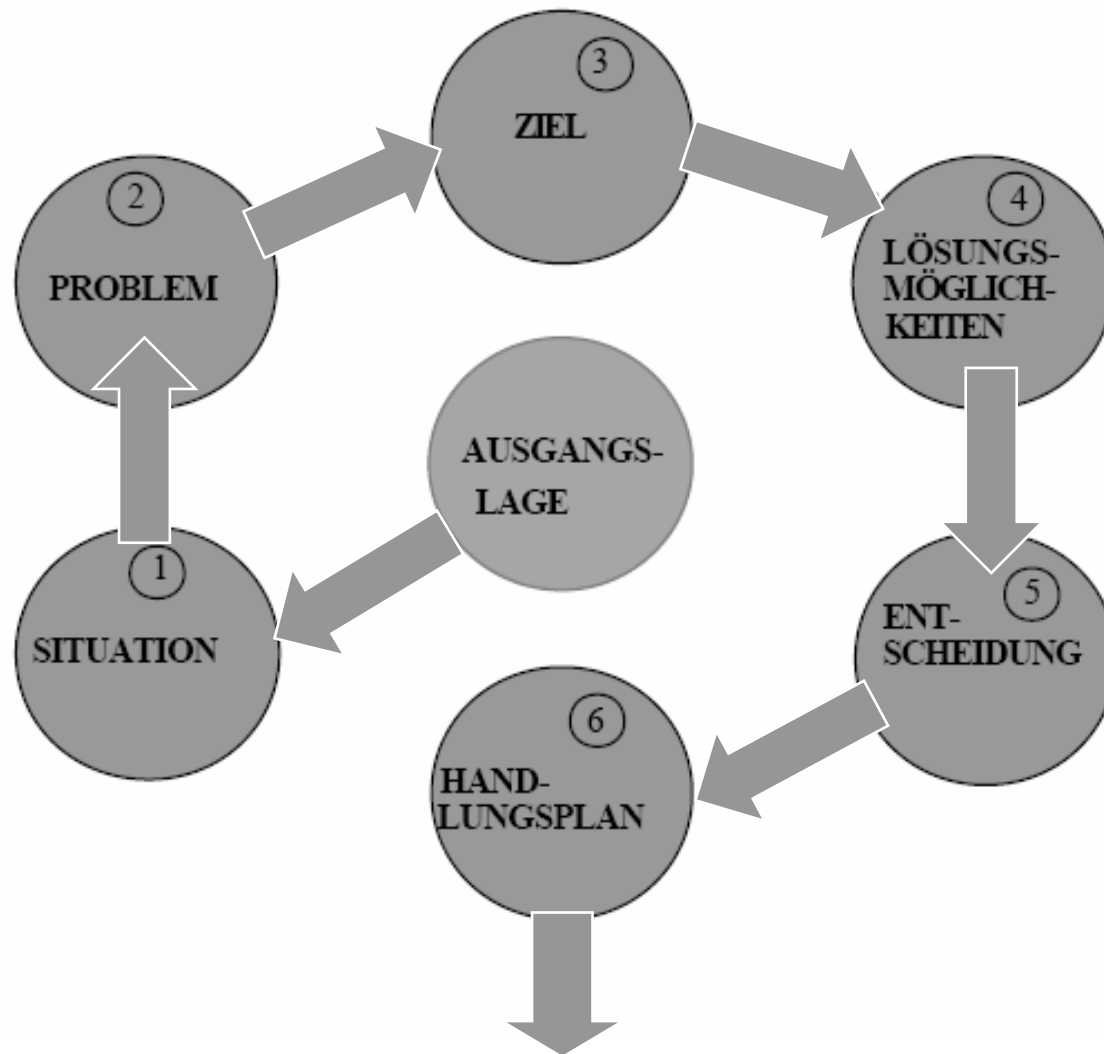


Abbildung nach
Selter 2006, S.14



Zwischenbilanz

1. Mein Anlass und Ihre Betroffenheit
2. Konflikt
 1. Ausgangsüberlegung: Konfliktdefinition etc.
 2. Ausgangsthese und Erläuterung
 3. Beispiele falscher Behutsamkeit
 4. Praktische Relevanz: Wo stehen Sie?
 5. Änderungsmöglichkeit
3. Wandel
 1. Wandel als globales und als persönliches Thema
 2. Change-Prozess und Konflikte
 3. Exkurs: Konfliktlösung
 4. Sieben-Stufen im Wandel
4. Folgerungen und Zusammenfassung



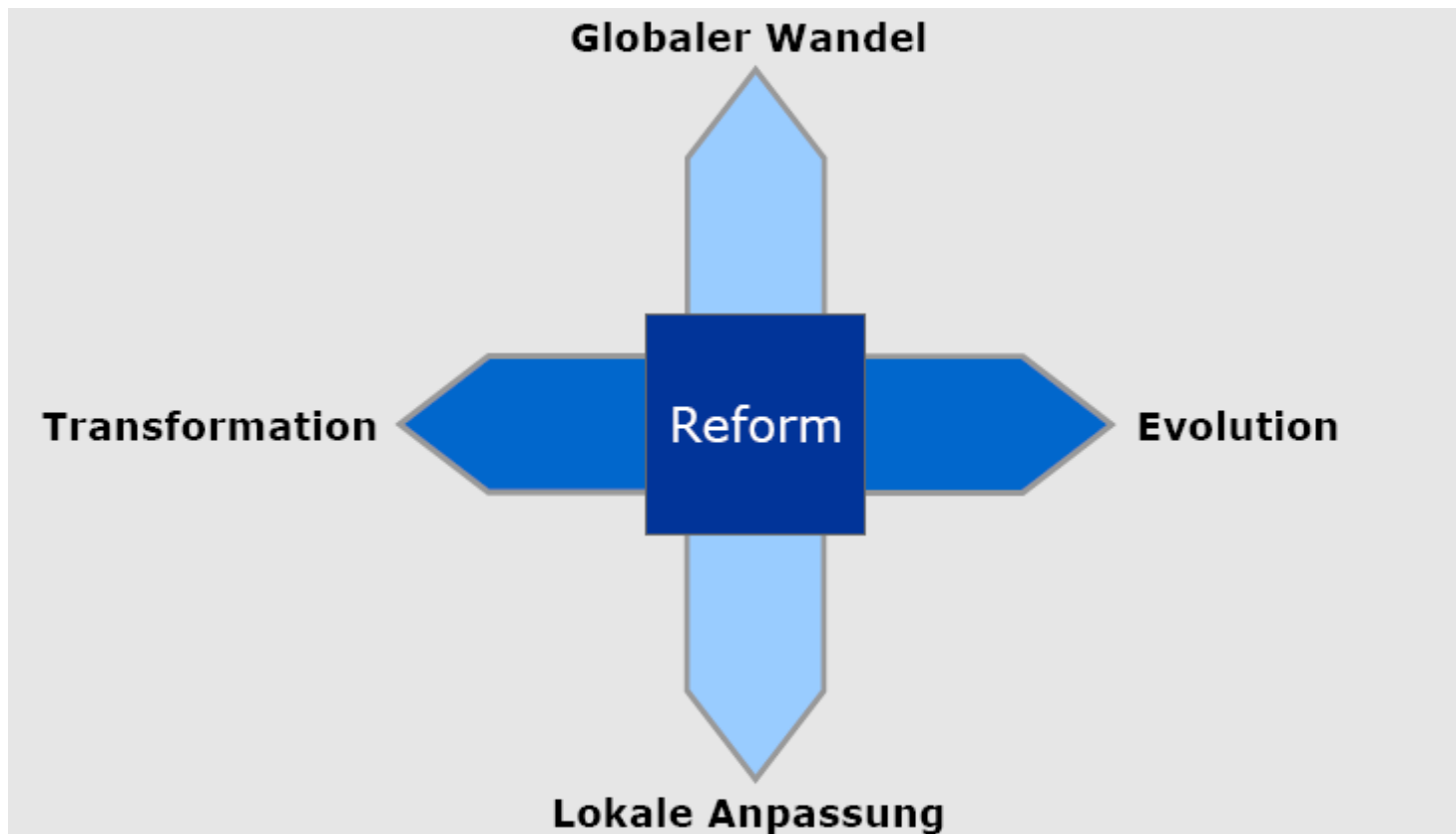
Wandel als globales Thema

Der Wandel der Gesellschaft, der wirtschaftlichen Situation, der Weltentwicklung etc., all dies scheint zur Zeit eher negativ besetzt zu sein:

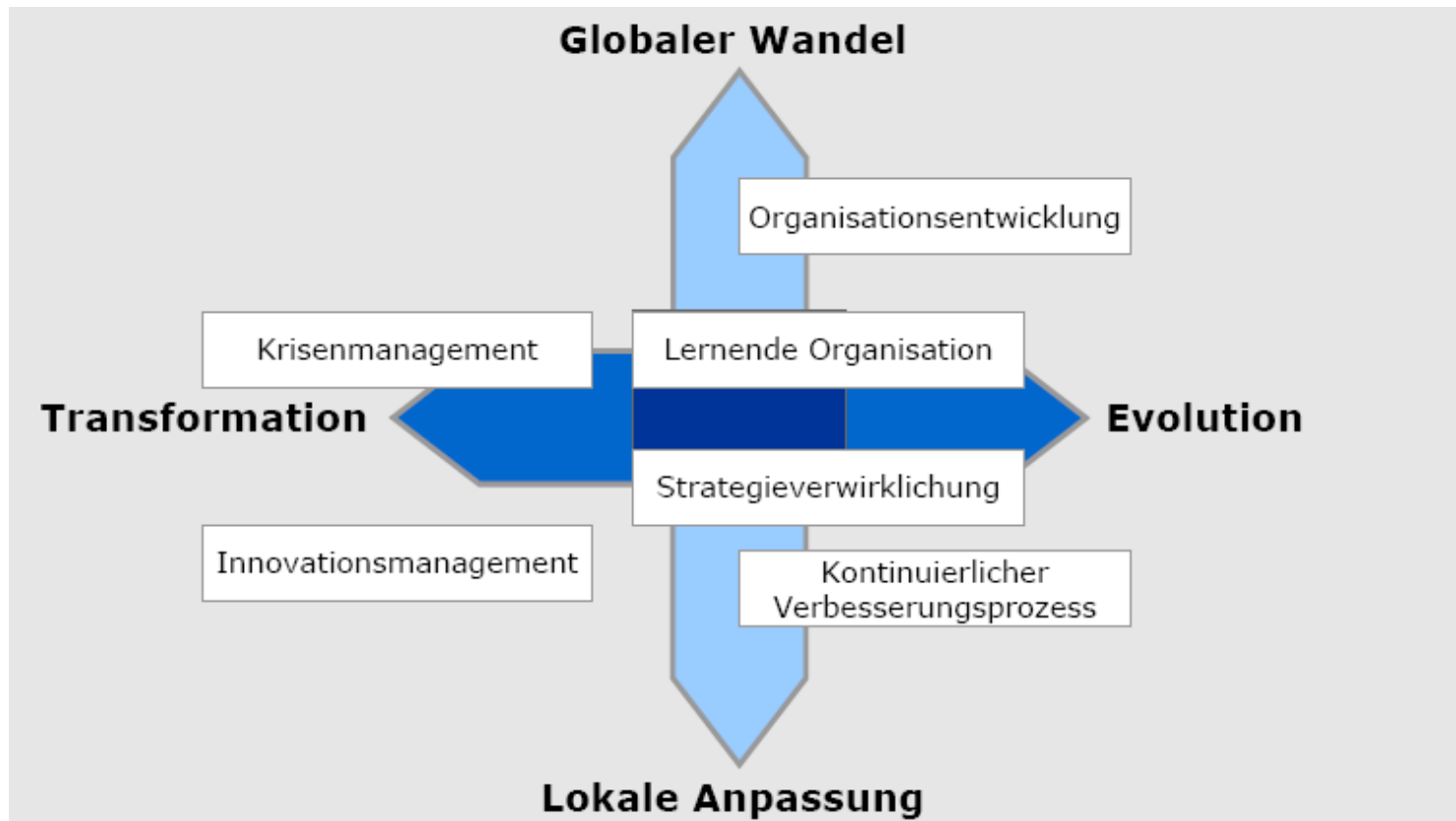
- Globalisierung
- Reformen des Gesundheits- und Sozialsystems
- Privatisierung von Einrichtungen
- Konkurrenzkampf
- Abbau von Privilegien, Verlust von Rechten
- schwindende Arbeitsplatzsicherheit



Varianten des Wandels



Instrumente im Wandlungsprozess





Wandel negativ gesehen

- aufgezwungener und/oder permanenter Wandel
- fremdbestimmt
- bedrohlich

Aktualisierung alter Erfahrungen von

- Tiefpunkten bzw. zyklischen Downs and Ups
- Frustration
- Verlust von Sicherheit und Stabilität
- Alterungsprozessen
- der Vergänglichkeit des Lebens

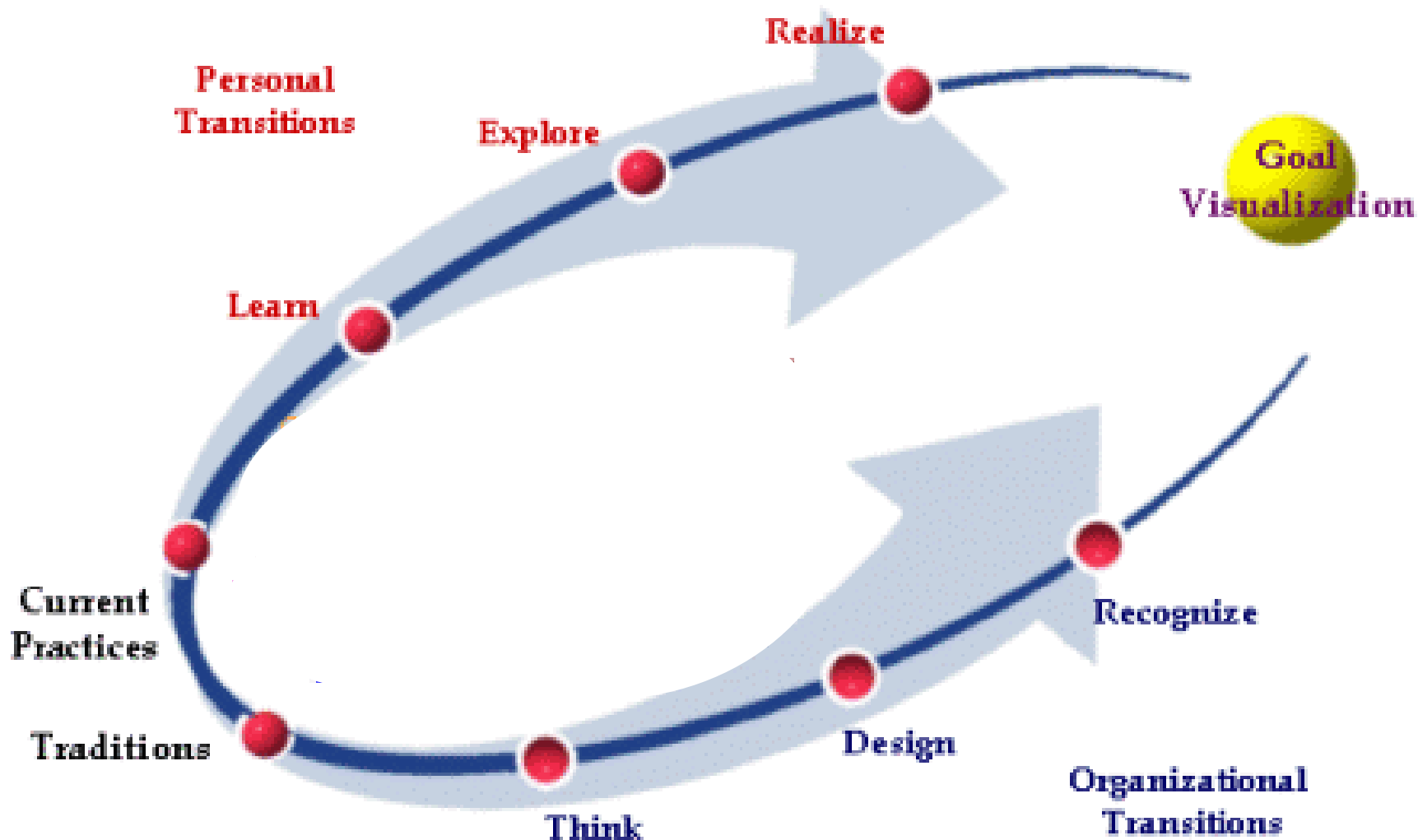


Wandel positiv gesehen

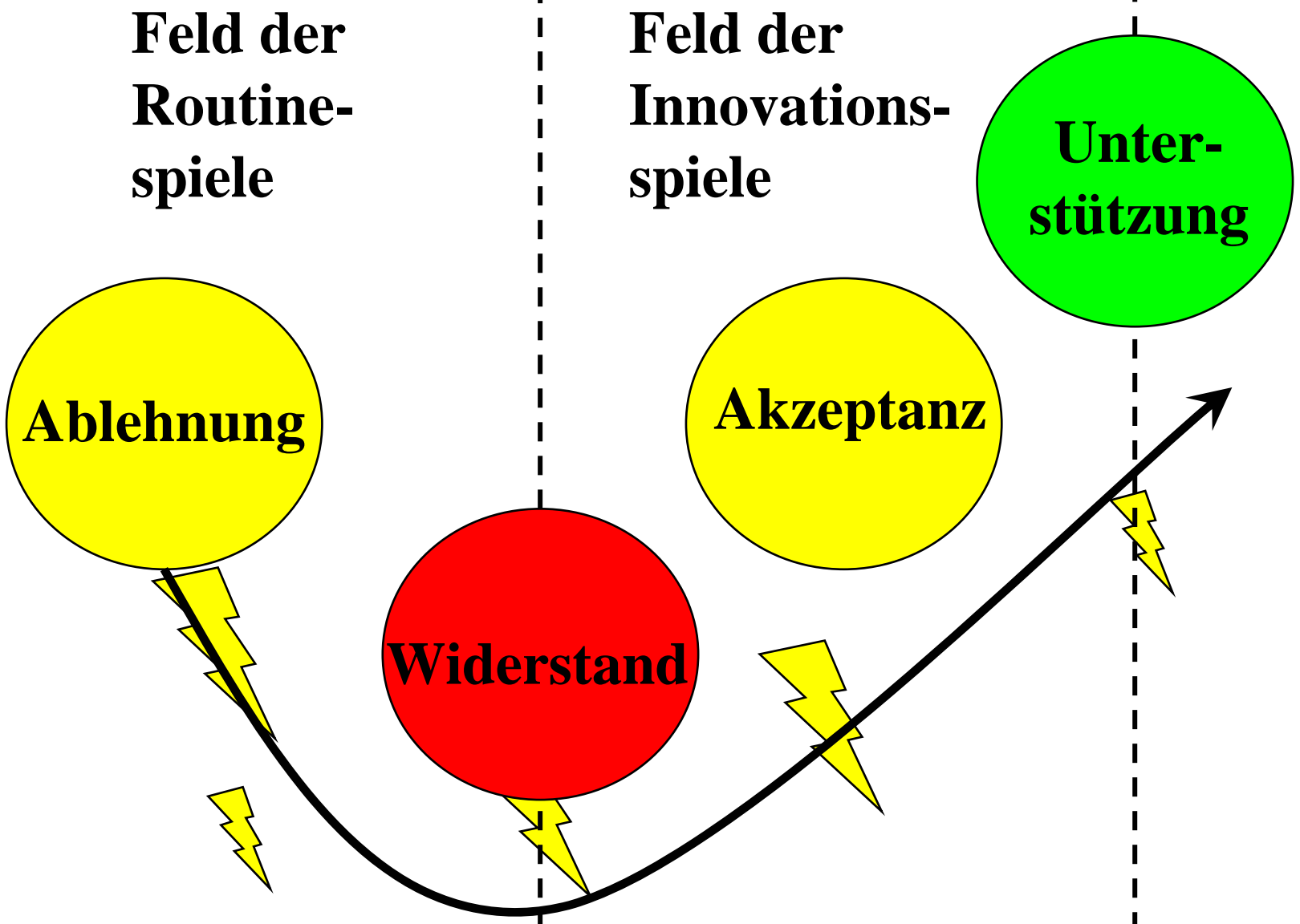
- intern handhabbare, selbstbestimmte Gestaltung
- Eröffnung neuer Gestaltungsspielräume
- Aufbruchstimmung
- Entwicklung kreativer Impulse
- Sicherstellung der Zukunft
- neues Commitment



Change als Erfolgsversprechen



Bedrohung Bedrohung Bedrohung Bedrohung Bedrohung Bedrohung



Chance Chance Chance Chance Chance Chance Ch



Change als Erfolgsversprechen

aber:

- Welche Konflikte sind zu erwarten?
- Wie soll ich damit umgehen?
- An welchen Stellen in Wandlungsprozess treten sie auf?

Vier wesentliche Konfliktarten im Change-Prozess

- **Wertkonflikte** sind so gravierend, dass sie auf Leitungsebene offensiv angegangen, geklärt und entschieden werden müssen.
- **Zielkonflikte** bzw. Weg-/Zielkonflikte unter Organisationsmitgliedern sind normal und bieten die Chance, sich neu zu positionieren.
- **Ressourcenkonflikte** gehören zum (Wirtschafts)Leben und verlangen transparente Aushandlungsprozesse.
- **Persönliche Konflikte** sind nicht zu vermeiden und können auch nicht beseitigt werden. Um so wichtiger ist die Begrenzung durch Klärung, Aus- und Absprachen.



Exkurs: Empfohlene Vorgehensweise I

1. Ansprechen der Störung

- Die Konfliktparteien sprechen ihr Problem an.
- Jeder Beteiligte äußert seine Sichtweise und kann dabei auch seine Gefühle mitteilen.
- Die Konfliktparteien lassen erkennen, dass sie an einer gemeinsamen Lösung interessiert und demzufolge offen sind = *Minimalkonsens*.

2. Herausarbeiten der Hintergrundbedürfnisse

- Jeder Beteiligte wird sich über seine eigenen Motive und Bedürfnisse klar.
- Die eigenen Interessen und die der anderen Konfliktparteien werden prinzipiell akzeptiert.

3. Finden des kleinsten gemeinsamen Nenners

- Die Parteien suchen Felder der (wenigstens minimalen) Übereinstimmung (gemeinsame Interessen, Ziele, gemeinsame Historie, gemeinsame Feinde, ...).
- Diese Übereinstimmungen werden als kleinster gemeinsamer Nenner festgehalten = *common ground*.



Exkurs: Empfohlene Vorgehensweise II

4. Umformulieren der Störungen in Wünsche (pos. Erwartungen)

- Die Konfliktparteien formulieren ihren Ärger und ihre Spannungen in konkrete Wünsche um.

5. Lösungen sammeln

- Alle Vorschläge werden gesammelt aber nicht bewertet, abgewehrt oder kritisiert.
- Jeder Beteiligte hat das gleiche Recht, seine Lösungsideen einzubringen.
- Es sollten insgesamt möglichst viele Varianten zusammengetragen werden.

6. Bewerten der Vorschläge und Ideen

- Die Konfliktparteien prüfen die gesammelten Vorschläge und bewerten sie.
- Dabei sollte es auf keinen Fall zu einer Interessenverletzung bei einem der Beteiligten kommen.

7. Sichern des Gesprächsergebnisses

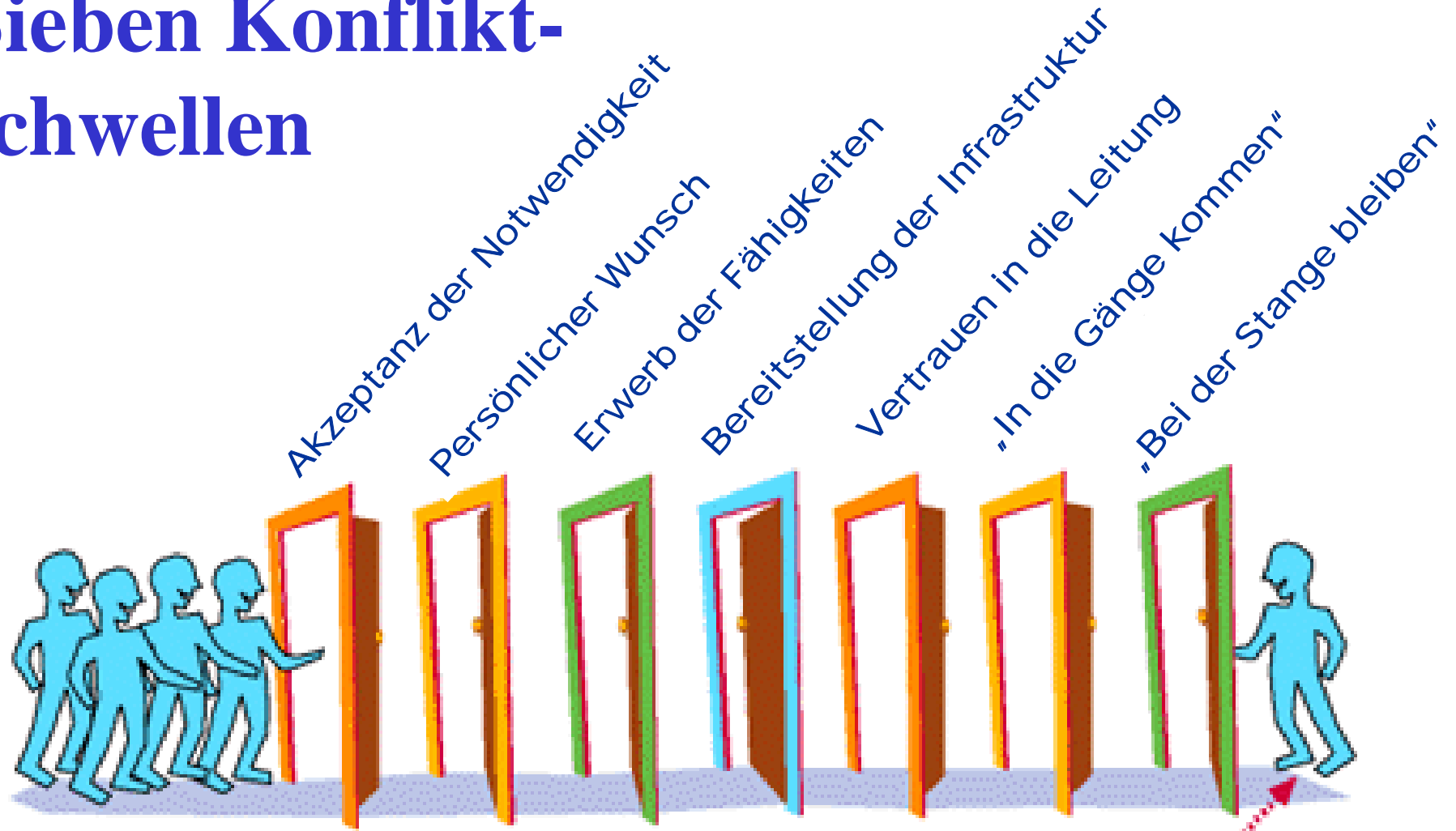
- Im Beisein aller am Konflikt beteiligten Parteien wird das Ergebnis zusammengefasst.



7 Schritte im Change-Prozess



Sieben Konfliktschwellen



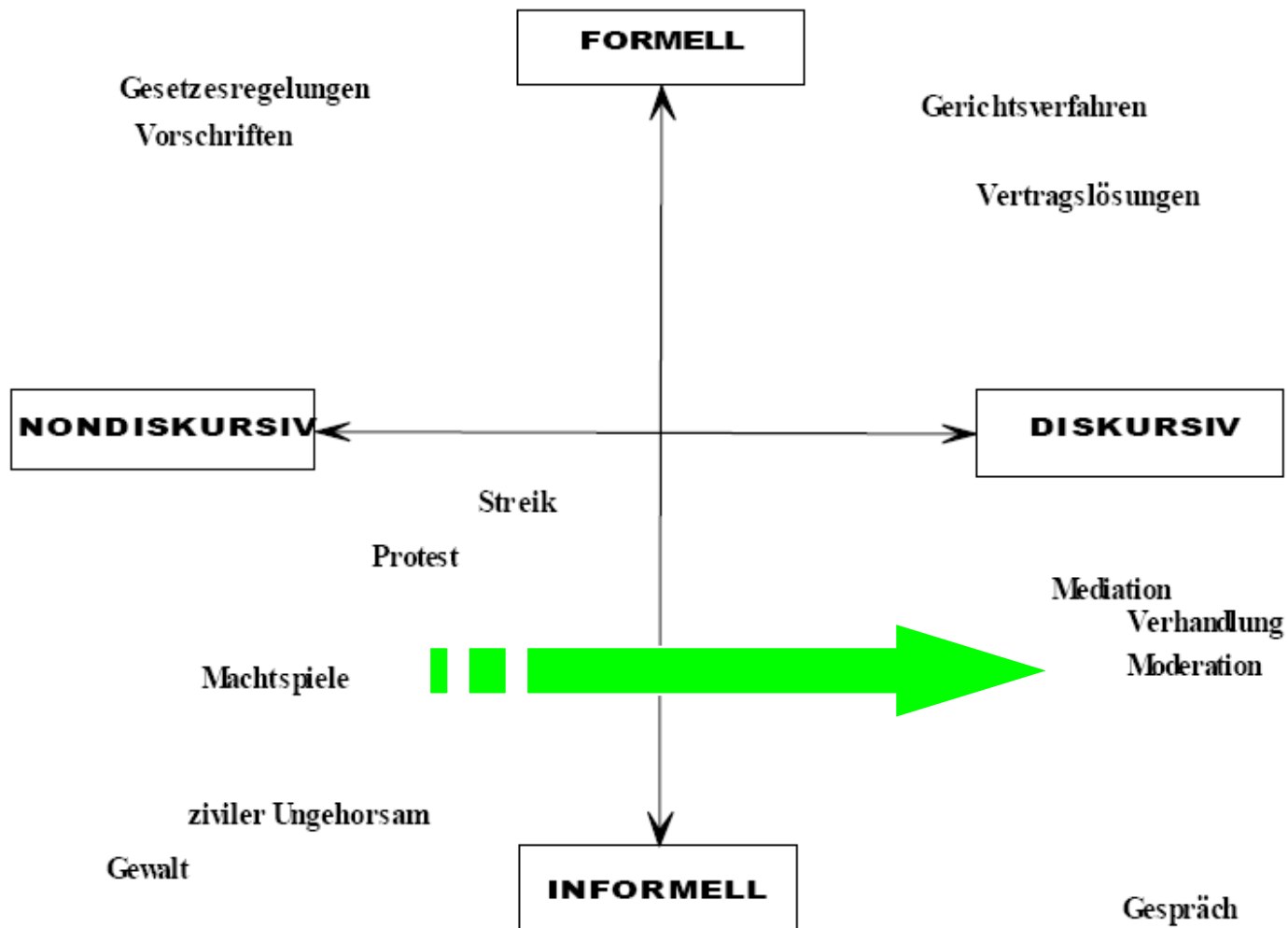
Ihre Rolle als Vorgesetzter

Zusammenfassung

- Für **Routinespiele** gilt: Zufriedenheit und Stabilität einer Interaktion sind geprägt durch den Umgang mit Konflikten und das Verhältnis von positiven und negativen Partnerschaftserfahrungen.
- Für **Innovationsspiele** gilt: Wandel ist per se konfliktär und erfordert Konfliktbereitschaft.
- Fast immer kann das **Austragen von Konflikten** empfohlen werden, d.h. aus dem Feld des Nondiskursiven ins Feld des Diskursiven.
- Oft ist dazu **professionelle Hilfe** hilfreich. Ab Eskalationsstufe 6-7 nach Glasl ist externer Machteingriff sogar zwingend erforderlich.



Konfliktfeld





Eskalationsstufen	Interventionsmethoden		
1. Verhärtung	Moderation		
2. Polarisierung Debatte			
3. Taten statt Worte		Prozess- begleitung	
4. Koalitionen			
5. Gesichtsverlust			Vermittlung
6. Drohstrategien	Schieds- verfahren		
7. Begrenzte Ver- nichtungsschläge		Macht- eingriff	
8. Zersplitterung			
9. Gemeinsam in den Abgrund			

Quellen: Steiger/Lippmann 2003,
Glasl 2004, S.393ff.



Fazit

- **Dysfunktionale Strategien** führen zu kontinuierlicher Beziehungsverschlechterung.
- **Gruppendenken** und **defensive Routinen** der Konfliktvermeidung müssen im Wandel unterbleiben.
- Im Change Prozess gibt es nicht **eine** Konfliktschwelle allein.
- Fördern Sie den „**advocatus diaboli**“.
- Moderatoren, Mediatoren und der „systemische Blick“ führen aus eventuellen **Sackgassen**.
- Konstruktiver Streit **verbindet** und begünstigt Change Prozesse.



Quellen (Auswahl):

- Brinkmann, V. (Hrsg.): Change Management in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: DUV.
- e-jing Technologies Limited ("e-jing"): Abbildung auf der Webpage „Change Management“, download unter: www.e-jing.net/en/services/change.gif (25.10.2006).
- Fisher, R. / Ury, W. (1991): Das Harvard Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt, New York: Campus.
- Glasl, F. (2002): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8.Aufl. Bern u.a. / Stuttgart: Haupt / Vlg. Freies Geistesleben.
- Küpper, W. / Felsch, A. (2002): Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Redlich, A. (2000): Konfliktmoderation. Hamburg: Windmühle Vlg.
- Reiss, M.: Change Management als Herausforderung. In: Reiss, M./ Rosenstiel, L.v. / Lanz, A. (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1997. S. 5-30.
- Selzer, J. (2006): Konflikte in der Hochschule, vorbeugen und kompetent bearbeiten. In: Hochschulkurs, hrsg. vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), download unter: http://www.hochschulkurs.de/fk1_2006_selzer.pdf (Stand 01.10.2006).
- Social Change Media (2005): The Seven Doors Social Marketing Approach. Downlaod unter: <http://media.socialchange.net.au/strategy/> (29.10.2006).
- Steiger, Th. / Lippmann, E. (Hrsg.) (2003): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Berlin: Springer.
- Ury, W. L.(1992): Schwierige Verhandlungen. Wie Sie sich mit unangenehmen Kontrahenten vorteilhaft einigen. Frankfurt, New York: Campus.
- Stichwort „Change Management“ in www.4managers.de (Stand 28.10.2006).



- ★ **Gehen Sie in die Auseinandersetzung, erstarren Sie nicht in Routine!**

- ★ **Konflikte klären Wandlungsprozesse!**

- ★ **Lassen Sie alle mitgestalten, die sich auf Konflikte konstruktiv einlassen!**

- ★ **Werden Sie konfliktbereit,
.....und bleiben Sie behutsam!**