



Transdisziplinäres Arbeiten III

Konfliktmanagement

**Christian Eismann, Susanne Schön,
Helke Wendt-Schwarzburg, Till Ansmann**

Service Center Beitrag Nr. 7

Zitationsempfehlung:

Eismann, Christian/ Schön, Susanne/ Wendt-Schwarzburg, Helke/ Ansmann, Till (2016): *Transdisziplinäres Arbeiten III - Konfliktmanagement*. Service-Reihe des BMBF-Förderschwerpunkts „Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement“, Inter 3 Institut für Ressourcenmanagement, Berlin.

Konfliktmanagement

Der dritte Teil zum Thema transdisziplinäres Arbeiten fasst das Konfliktmanagement ins Auge. Im Folgenden werden verschiedene Arten von und Umgangsformen mit Konflikten skizziert, was dem Leser helfen soll, eine grobe Vorstellung davon zu entwickeln, in welche Richtung eine Konfliktlösungsstrategie gehen könnte. Etwas ausführlicher beschäftigt sich der Beitrag mit dem Harvard-Negotiation-Konzept, welches speziell für die Konsensfindung entwickelt wurde.

Den Umgang mit Konflikten institutionalisieren

Der Konflikt ist ein alltägliches soziales Phänomen. Menschen haben unterschiedliche Interessen, Meinungen und Erwartungen, die sowohl von persönlichen Präferenzen als auch unterschiedlichen Bildungs- und Erfahrungshintergründen geprägt wurden. Je nach Persönlichkeit gelten Konflikte als negativ und störend oder als positiv und fruchtbar, wobei die zweite Sichtweise den Managementdiskurs stark dominiert. Teams und Gruppen, heißt es da, sollten heterogen zusammengesetzt sein, um multiperspektivische Betrachtungen zu ermöglichen und ungewollte Dynamiken wie Gruppendenken oder die Ablehnung externen Wissens (not-invented-here-Syndrom) abzumildern. Aus soziologischer Sicht treiben Konflikte den sozialen Wandel an und tragen damit zur Gesellschafts- und Gruppenentwicklung bei. Aber natürlich haben Konflikte, wenn sie eskalieren, destruktives Potenzial. Folglich sollten sie nicht verhindert, sondern gemanagt werden. In der Tat werden abweichende Meinungen schon seit Langem kultiviert und institutionalisiert – man denke an die Rolle des Advocatus Diaboli bei der kirchlichen Heiligsprechung oder den Narren am königlichen Hof. Ihre Funktion bestand wesentlich darin, gegensätzliche Positionen zu vertreten und so Konflikte zur Sprache zu bringen. Im Falle des Narren war das Management noch recht rudimentär und bestand darin, ihn für Wahrheiten, Anmaßungen oder Verleumdungen nicht zu bestrafen – also Kritik schlichtweg zuzulassen. Die etwas modernere Position ist, das schöpferische Potenzial von Konflikten besser zu nutzen.

Konflikt ist nicht gleich Konflikt

Die Fach- und Ratgeberliteratur unterscheidet eine Vielzahl von Bindestrich-Konflikten. Subjektive Konflikte zwischen Person und Umfeld, Rollenkonflikte auf Basis unterschiedlicher Erwartungen, Konflikte in Folge von Machtspielen oder einfach solche mit persönlich-charakterlichen Ursachen. Für transdisziplinäre Verbünde sind vor allem Ziel- und Bewertungskonflikte relevant. Zielkonflikte (was soll erreicht werden?) bestehen, wenn mindestens zwei voneinander abhängige Personen einander ausschließende oder sich gegenseitig beeinträchtigende Ziele verfolgen. Ihre Abhängigkeit besteht darin, dass sie die jeweils andere Partei zur Erreichung ihrer eigenen Ziele benötigen. Ganz grundsätzlich ist das gegeben, wenn Wissenschaftler die Praxispartner für den Feldzugang brauchen, und die Praktiker die Wissenschaftler für deren methodische Kompetenzen oder zu Reputations- und Legitimationszwecken. Bewertungskonflikte (wie soll es erreicht werden?) sind dann vorhanden, wenn unterschiedliche Auffassungen über die Effekte und Wirkungen von Maßnahmen und Vorgehensweisen existieren. Im Gegensatz zu Zielkonflikten verlaufen die Konfliktlinien hier weniger stark an inter- oder transdisziplinären Grenzen.

Hinter Ziel- und Bewertungskonflikten stehen häufig unterschiedliche Wertvorstellungen der Parteien. Werte sind sowohl Manifestationen von wünschenswerten Zuständen (Ziel) als auch wenig

hinterfragte Annahmen über bestimmte Ursache-Wirkungs-Beziehungen (Bewertung). Die Werte der jeweils anderen Seite werden zwar nicht unbedingt abgelehnt, aber es liegen andere Präferenzen oder Wertehierarchien vor. In vielen Konfliktsituationen werden solche Werte latent mitverhandelt. Doch besser ist, offen darüber zu sprechen. Eine erfolgreiche transdisziplinäre Zusammenarbeit funktioniert auch darüber, die Einstellungen und Meinungen des Gegenübers und deren Hintergründe zu kennen.

Umgangsformen mit Konflikten – viele Wege nach Rom?

In Konfliktsituationen möchte sich der Einzelne mit seiner Auffassung durchsetzen, etwas erzwingen oder andere überzeugen. Folglich geht es um Macht und den Ausbau der eigenen Position – was nicht grundsätzlich schädlich sein muss, solange alles in einem kollaborativen und konstruktiven Rahmen abläuft.

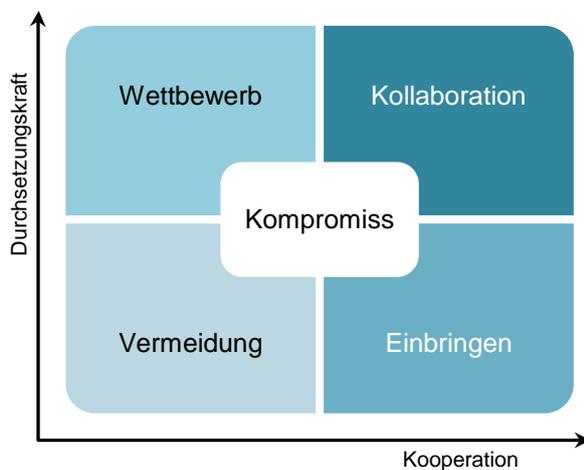


Abbildung 1 Typen von Konflikten nach Thomas und Kilmann*

Konflikte lassen sich sowohl auf der Akteurs- als auch der Sachebene analysieren. Bei der Akteursebene stehen individuelle Rollen und Strategien der Konfliktbewältigung im Vordergrund. Als ein Vertreter dieses Ansatzes benennt das Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument fünf Typen des Umgangs mit Konflikten. Sie unterscheiden sich dahingehend, wie kooperativ einerseits und durchsetzungsstark andererseits man selbst vorgehen möchte oder es die gegebene Situation erfordert. Durch die Wahl der beiden Dimensionen dominieren Machtverhältnisse thematisch das Modell. Dies passt zwar nur eingeschränkt auf transdisziplinäre Projekte, aber es unterstützt die Bewertung von Konflikten und damit die Entscheidung, wie viel Energie zur Konfliktlösung sinnvoll eingesetzt werden sollte (nicht an Kleinigkeiten abarbeiten).

Kurz umrissen lauten die fünf Typen:

- Wettbewerb (competing): Den eigenen Standpunkt vollständig gegen andere durchsetzen, wenn die Entscheidung schnell erfolgen muss, unpopulär ist oder die Lage eindeutig ist.
- Einbringen (accomodating): Eigene Ideen in die Lösungsfindung einfließen lassen, wenn diese nicht in Gänze tragbar ist oder man aus strategischen Gründen zurücktritt, um zu einem späteren Zeitpunkt Entgegenkommen einfordern zu können.
- Vermeiden (avoiding): Dem Konflikt aus dem Weg gehen oder ihn verschieben, wenn die Kosten des Konflikts den Nutzen der Lösung übersteigen, man die Diskussion entschärfen möchte oder mehr Informationen braucht.
- Kompromissfindung (compromising): Gemeinsam einen Mittelweg finden, bei ausgeglichenen Kräfteverhältnissen oder wenn der Konflikt sich unnötig zu verstärken droht.
- Kollaboration (collaborating): Durch partizipative Prozesse eine gemeinsame Lösung finden, um Commitment und gegenseitiges Verständnis zu fördern oder wenn mehrere Perspektiven integriert werden müssen.

* Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an <http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki>

Im Konfliktmanagement stellt sich die Frage, welche Form der Konfliktlösung unterstützt oder herbeigeführt werden sollte. Mit Blick auf die zuvor erwähnten Ziel- und Bewertungskonflikte: Geht es um die Bewertung von beispielsweise Maßnahmen und Methoden und das Abwägen von Vor- und Nachteilen, bieten sich die Strategien Wettbewerb, Kompromiss und Einbringen an. Hier geht es darum, wer die besseren Argumente liefert (Wettbewerb), dass konstruktiv kritisiert wird (Einbringen) oder dass sich am Ende auf Mischformen geeinigt wird (Kompromiss). Teammitglieder, die von der Entscheidung nicht betroffen sind, müssen sich nicht zwangsweise beteiligen (obwohl die Vermeidungsstrategie grundsätzlich keine gute Option ist, da sie Ressentiments unterstützt). Diese Formen der Konfliktbewältigung regen Diskurse an, aber brauchen auch ein soziales Klima, das einen destruktiven Wettbewerb (bspw. Machtkämpfe) verhindert und die sachliche Ebene klar priorisiert.

Kollaborativ einen Konsens finden

Gemeinsame Ziele zu haben, ist wohl das Wichtigste in einem mehrjährigen transdisziplinären Projekt. Sie sind die Grundlage des gemeinsamen Handelns und haben damit eine ordnende und steuernde Funktion. Deswegen sollten hier keine (faulen) Kompromisse stehen, sondern lieber etwas mehr Energie auf Konsenslösungen und Win-Win-Situationen verwendet werden. Kompromisslösungen sind gefährlich, wenn eine oder mehrere Parteien der Meinung sind, bei der Wahl des kleinsten gemeinsamen Nenners relativ benachteiligt worden zu sein. Jede Partei, die auf etwas verzichten muss, wird ihre Einbußen als höher einschätzen als jene der anderen und umgekehrt. Mit zunehmender Anzahl von Kompromissen steigt das Gefühl der systematischen Benachteiligung. Diese gefühlte Ungleichbehandlung nährt den Boden für folgende Konflikte. Schlimmstenfalls werden Stellvertreterkonflikte ausgetragen, deren Ursachen diffus und stark verschleiert sind.

Konsenslösungen zu finden ist also meistens die bessere Idee, aber es ist auch der schwerere Weg. Nicht nur, was den zeitlichen Umfang betrifft, sondern er verlangt den Beteiligten ebenso eine hohe Bereitschaft zur Selbstreflexion ab. Einige wichtige Grundregeln für Verhandlungen auf den Weg zu Konsenslösungen bietet das bekannte Harvard-Negotiation-Konzept¹.

- *Trennen Sie Personen von Problemen:* Um Konflikte konsensorientiert zu lösen, ist die Sach- von der Positionsebene zu trennen. Dennoch sind die Verhandlungspartner zuallererst Menschen, und so sollte man mit ihnen auch umgehen. In Konflikten werden fast immer subjektive Realitäten (*Vorstellungen*) verhandelt, wobei jede Person Dinge auf ihre eigene Weise selektiv und verzerrt wahrnimmt. Wichtig ist daher, sich in die Lage des Gegenübers hineinzusetzen, seine Position verstehen zu wollen und der Versuchung zu widerstehen, von sich auf andere zu schließen. Zur Trennung von Person und Problem gehört auch, niemanden für eine Sache gänzlich verantwortlich zu machen (auch das ein einfacher Weg). Zweitens ist jeder Mensch ein emotionales Wesen. *Emotionen* müssen verstanden und zugelassen werden, ohne auf sie emotional zu reagieren. Dem Verhandlungspartner müssen Autonomie und Entscheidungsfreiheit zugestanden werden, er ist zu wertschätzen und entsprechend seiner Rolle und Status zu behandeln. Besonderes Fingerspitzengefühl ist bei identitätsstiftenden Dingen gefragt, denn hier wird Kritik sehr schnell als persönlicher Affront gewertet. Und letztlich ist die richtige *Kommunikation* entscheidend. Oft wird die Bedeutung aktiven Zuhörens und gegenseitige Bezugnahme vernachlässigt. Wer mitdenkt und nachfragt, verhindert nicht nur Missverständnisse, sondern zeigt seinem Gegenüber Respekt, indem es sich ernstgenommen fühlt. Berichten Sie der anderen

¹ Fisher, R./ Ury, W. Patton, B. (2015): Das Harvard Konzept. Frankfurt am Main: campus, 25., überarbeitete Auflage

Partei außerdem, welche Auswirkungen ihr Lösungsansatz auf Sie selbst hätte und begründen Sie, warum Sie damit gegebenenfalls nicht einverstanden sind.

- *Richten Sie Ihren Fokus auf Interessen, nicht auf Positionen:* Jedes Mitglied der Innovationsgruppe hat ein Interesse am Projekt und einen gewissen Nutzen vor Augen. Wie dieses Interesse umgesetzt werden soll, ist auch oft klar – das ist seine Position (oder Haltung) in der Sache. Beispielsweise kann hinter dem Beharren auf einer konkreten Idee (Position) das Interesse stehen, vor dem Vorgesetzten der eigenen Herkunftsorganisation gut dazustehen und dessen Meinung zu vertreten. Dabei verliert man andere Möglichkeiten, Anerkennung zu erlangen, aus den Augen. Über widersprüchliche Positionen zu verhandeln ist daher meistens vergebens. Lösungen zu finden ist einfacher, wenn alle sich von ihren Positionen lösen und über Interessen sprechen. Tipp: Zu Ihren Interessen dringen Sie vor, indem Sie darüber reden, *warum* Ihnen bestimmte Dinge wichtig sind, *wie* Ihre Position zustande kommt und welche Erwartungshaltungen außerhalb der Innovationsgruppe dazu führen. Im Rahmen eines offenen Runden Tisches können Listen der Beteiligten und ihrer Interessen erstellt werden, um allen anderen und auch sich selbst Klarheit über die einzelnen Interessen zu schaffen.
- *Entwickeln Sie Optionen zum beiderseitigen Nutzen:* Die Betonung liegt hier auf dem Plural: Versuchen Sie nicht, die eine wahre und optimale Lösung zu finden. Das führt eher zu Kompromisslösungen und damit wieder zu Gewinnern und Verlierern. Suchen Sie stattdessen nach mehreren Lösungsoptionen – und auch hier wieder: Konzentration auf Interessen. Vermeiden Sie dabei stressige Situationen und Druck. Sie sorgen für einen kontraproduktiven Tunnelblick. „30 Minuten Kreativität“ in die Tagesordnung aufzunehmen, wird scheitern. Versuchen Sie durch ein gut vorbereitetes und begleitetes Brainstorming eine Vielzahl an Ideen zu sammeln. Das Wichtigste: Bei dem Brainstorming werden ausschließlich Ideen produziert. Sie werden nicht bewertet, kommentiert oder kritisiert, um den kreativen Prozess laufen zu lassen. Allen muss bewusst sein: Die Suche nach Lösungen nimmt keine Entscheidungen vorweg. Sie soll Raum für Kreativität geben und Gedankenspiele ermöglichen. Tipp: Bei Brainstormings oder anderen kreativen Methoden (bspw. Design-Thinking) helfen unbeteiligte Moderatoren, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.
- *Verwenden Sie objektive Kriterien:* Erst jetzt erfolgt eine Bewertung der Vorschläge. Als Hauptkriterium steht, dass alle Beteiligten im Vergleich zum Status quo besser gestellt sein müssen und ihre Interessen vertreten sehen. Bewerten Sie Lösungsvorschläge auf Basis allgemein akzeptierter objektiver Kriterien, beispielsweise mit einem Mix wissenschaftlicher, professioneller oder rechtlicher Standards. Oder beziehen Sie sich auf frühere, vergleichbare Fälle. Hauptsache, die Kriterien sind unabhängig von den beteiligten Parteien, legitim, eindeutig und verständlich. Spätestens, wenn mehr als zwei Parteien in den Konflikt involviert sind, ist es nahezu unmöglich, sich nicht an objektive Kriterien zu halten. Doch nicht nur die Kriterien selbst, sondern auch die Verfahrensweise sollte objektiv sein. Beides verbinden beispielsweise Entscheidungsunterstützungssysteme wie Multikriterienanalysen und integrierte Bewertungen.

Und in der Umsetzung?

Soweit zu den Grundsätzen. Je nach Tragweite des Problems und der Anzahl der Beteiligten bzw. Betroffenen kann die Konsensfindung mehrere Sitzungen umfassen. Der grundsätzliche Ablauf bleibt jedoch derselbe.

- Schritt 1: Eine gemeinsame Problemdefinition entwerfen. Dies ist das Fundament eines jeden Lösungsprozesses. Jeder Teilnehmer stellt seinen Standpunkt vor und das, was ihn daran bewegt. Diskutiert wird darüber aber noch nicht. Ein Moderator stellt sicher, dass das Anliegen auch von allen verstanden wird. Im Ergebnis muss eine gemeinsame Frage formuliert werden, die das Problem und das angestrebte Ziel zusammenbringt („Wie kann ..., so dass...“).
- Schritt 2: Über Brainstorming und Kreativtechniken zu Lösungsoptionen. Nun folgt ein – bestenfalls ebenso extern moderiertes – Brainstorming zu möglichen Lösungen oder Teilkomponenten einer Lösung. Wichtig: Es geht nicht um die beste Lösung, sondern um ein breites Repertoire. Noch wird nichts beurteilt. Am Ende steht eine Liste möglicher Lösungsmaßnahmen.
- Schritt 3: Lösungsvarianten bewerten. Nachdem sich auf gemeinsame Kriterien zur Bewertung der Lösungsvorschläge geeinigt wurde (was zeitlich nicht unterschätzt werden darf), geben alle Beteiligten ihre Einschätzung ab. So entsteht am Ende eine Liste mit Prioritäten, was aber nicht heißt, dass die erste auch die optimale sein muss und jeder sich ihr unterzuordnen hat. Aber sie ist die Grundlage für eine abschließende Diskussion im finalen Schritt.
- Schritt 4: Das gemeinsame Vorgehen beschließen. Aus der Liste der priorisierten Lösungsvorschläge wird eine Konsens-Option entwickelt und ein gemeinsamer Aktionsplan verabschiedet.

Resüme

Durch Konflikte, die zentral für das gemeinsame Projekt sind, sollte sich keinesfalls durchgewurstelt werden. Besonders bei Ziel- und Bewertungskonflikten sollte genau seziert werden: Wer sind die involvierten Parteien? Welche Motivation treibt sie an? Was ist das wahre Thema ihres Konflikts und wie kann er am besten ausgetragen werden? Je tiefer der Konflikt und je entfernter die jeweiligen Positionen, desto stärker verschwimmen die Sach- und emotionale Ebene. Es gilt, sich auf die Sachebene zu konzentrieren, ohne zu vergessen, dass es Menschen sind, mit denen man verhandelt.

Leider kann es auch hier keine Empfehlung geben, wie Konflikte am besten gelöst werden. Das hängt nicht nur von den beteiligten Parteien ab, sondern auch der jeweiligen Situation. Geht es um eindimensionale Entscheidungen mittlerer Reichweite, sollten Kompromisslösungen geprüft werden. Möchte man spielerisch vorgehen, vielleicht Kreativität fördern und Personen aktivieren, sind vielleicht Wettbewerbslösungen sinnvoll. Geht es jedoch um fundamentale strategische Fragen, geht selten ein Weg an Konsensentscheidungen und dem damit verbundenen relativ hohen Ressourcenaufwand vorbei. Konfliktmanagement wird damit zu einer weiteren Führungsaufgabe (was aber nicht bedeutet, dass der oder die Projektleiter*in die Konfliktlösung zu verantworten hat). Wichtig ist, Konflikte in ein sicheres und berechenbares Umfeld einzubetten. Dazu gehört erstens eine Diskussionskultur, die Personen von Problemen, Themen und Entscheidungen trennt und Verantwortungen nicht in den Handlungen Einzelner verortet. Ein ordentliches Konfliktmanagement definiert Probleme als gemeinsame Probleme. Zweitens ist es wichtig, den Beteiligten das Gefühl zu vermitteln, dass das Verfahren der Konfliktlösung objektiv ist und in geregelten Bahnen verläuft. Das wird dadurch erreicht, indem man sich im Vorfeld über Verfahrensregeln abstimmt und einigt.