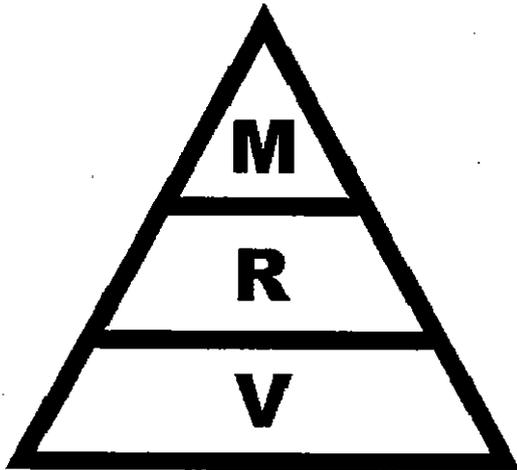


Die 3 Grundformen der Konfliktregulierung



Abdruck der Organisation

Zur Regelung von Konflikten stehen drei Grundformen zur Verfügung:

Machtausübung, Rekurs auf Regeln, oder Vermittlung zwischen den unterschiedlichen Bedürfnissen. Von Organisation zu Organisation unterscheiden sich die Anteile, in denen diese Grundformen bei der Gesamtheit aller Konflikte angewandt werden. Man kann das aber auszählen bzw. an der eigenen Erfahrung überprüfen und damit zu einer Art Fingerabdruck der Konfliktkultur dieser Organisation gelangen.

Jede der drei Grundformen wird durch eine Reihe von **formellen und informellen**

Instanzen ausgefüllt: Im Unternehmen zum Beispiel die Macht (der Führungskraft), den Mitarbeitern Weisungen zu erteilen; die Regeln des Betriebsverfassungsgesetzes, das Leitbild, die jeweilige Stellenbeschreibung; und als Vermittlung zwischen widersprüchlichen Bedürfnissen vielleicht das klärende Gespräch in der Abteilungskonferenz, gelegentlich auch eine betriebliche Ombudsperson; auch der Betriebsrat vermittelt immer häufiger. Eine innerbetriebliche Mediationseinrichtung kann als weitere Vermittlungs“instanz“ implementiert werden.

Alle drei Grundformen haben in jeder Organisation ihre Daseinsberechtigung. Die **Tabuisierung** einzelner Bereiche führt unweigerlich zu einer verzerrten Sicht und unkontrollierten Verfahrensweisen.

Innerhalb einer Organisation enthält i.d. Regel jede der drei Grundformen wie ein **Hologramm** jeweils auch die beiden anderen Formen, und zwar so, dass sich die Gesamtproportionen darin spiegeln: So werden bei Bildung und bei Umsetzung von Regeln jeweils soviel Macht oder Vermittlung in Anspruch genommen, wie das den Gesamtproportionen entspricht. Und desgleichen treten bei der Absicherung von Vermittlungs-Vorgängen Macht und Regeln in ihren Proportionen auf.

Anspruch: Jederzeit Auskunft darüber geben zu können, welche der drei Grundformen man im aktuellen Konflikt gerade nutzt.

Konfliktmanagement im weiteren Sinne bedeutet, die verfügbaren Instanzen und die herkömmliche Reihenfolge ihrer Ansprache in bestimmten Konflikten zu überprüfen und neu zu gestalten, dabei auch gegebenenfalls neue Instanzen einzufügen. Im einzelnen Fall bedeutet Konfliktmanagement die kluge Wahl für die begründete Aufeinanderfolge in der Nutzung verschiedener Instanzen. Konfliktmanagement ist Leitungsaufgabe.

Literatur: William L. Ury/ Jeanne M. Brett/ Stephen B. Goldberg, Konfliktmanagement. Frankfurt am Main (Campus Verlag) 1991.

Charakteristik

Die drei Grundformen beschreiben jeweils einen Weg. Diese unterschiedlichen Wege können von ein und derselben Person bei wechselnden Anlässen gewählt werden. Zur Unterstützung dieser Wege gibt es jeweils Instanzen.

Machtausübung

„Jetzt ist Schluss!“ „Ich sage jetzt, was Sie zu tun haben!“ „Ich habe sorgfältig überlegt und bin zu einer guten Entscheidung gekommen.“

Das setzt voraus: Die Mittel zur Durchsetzung des Machtanspruches müssen verfügbar sein, bzw. die Konfliktparteien müssen die Machtposition anerkennen.

Vorzüge/Nachteile: Diese Grundform ist auch bei hoch eskalierten Konflikten möglich. Aber: Genugtuung und Frustration der Konfliktparteien richten sich gegen die 3. Person. Die durch den Machteingriff erzwungenen Maßnahmen haben oft keine Entsprechung mit den Bedürfnissen der Konfliktparteien. Das sorgt für eine geringe Nachhaltigkeit der Regelung und damit für hohe Folgekosten (durch immer neues Aufflammen des Konfliktes - es sei denn, die Durchsetzungs-Mittel werden weiterhin präsent gehalten, was auch wiederum für hohe Kosten sorgt.).

Obacht: In bestimmten Soziokulturen sind Macht und Machtausübung tabuisiert, so dass sie praktisch unkontrolliert eingesetzt werden (denn letztlich unterbindet das Tabu in der Regel ja lediglich die Reflektion und den Diskurs über Macht, nicht ihren Einsatz). Oft geht damit auch eine Tabuisierung von Leitung einher.

Rekurs auf Regeln

„Da gibt es eine Regel /ein Gesetz, das für Ihren Streit einschlägig ist bitte halten Sie sich jetzt daran.“

Das setzt voraus: Die Allgemeinverbindlichkeit der Regel muss von beiden Konfliktparteien anerkannt sein, sonst werden Machtmittel zu ihrer Durchsetzung benötigt.

Vorzüge/Nachteile: Unter Umständen reicht der Hinweis auf die Regel aus - dann nämlich, wenn ihre Allgemeinverbindlichkeit anerkannt ist. Dann sind die Kosten bei dieser Grundform der Konfliktregulierung gering, andernfalls hoch, nämlich so hoch wie der Preis für die Bereithaltung oder den Einsatz der Machtmittel.

Obacht: Wie sind die Regeln entstanden (Übereinkunft oder Setzung)?

Vermittlung zwischen unterschiedlichen Bedürfnissen

„Das sollten Sie miteinander aushandeln“.

Das setzt voraus: Bereitschaft der Konfliktparteien, eine Lösung zu suchen; und: genügend Zeit zum Aushandeln der Lösung.

Vorzüge/Nachteile: Die Lösung/Regelung kommt von den Beteiligten und schließt ihre Bedürfnisse mit ein. Das fördert die Nachhaltigkeit der Lösung und somit für geringe Kosten. Unter Umständen ist es ein langwieriger Prozess; sein Ergebnis ist nicht vorhersagbar.

Obacht: Der Rahmen für den Aushandlungsprozess muss klar sein: Welche Entscheidungen behält die Führungskraft sich weiterhin vor? Welche Regeln sollen weiterhin Geltung behalten? Welchen Spielraum gibt es für den Aushandlungsprozess?

Das **Gespräch mit dem potenziellen de-jure-Auftraggeber einer Mediation** ist ein Gespräch über Konfliktmanagement. Insofern schließt es mit ein, dass die Mediatorin mit dem Auftraggeber gemeinsam durchgeht, in welcher Weise ein Machtentscheid und der Rückgriff auf Regeln bereits versucht wurden, oder weshalb sie nicht versucht werden sollen – und schließlich auch, wie der Rahmen und der Freiraum für die Mediation beschaffen sind.

Literatur: W. Kerntke, Mediation als Organisationsentwicklung. Bern (Haupt Verlag) 2004