

SCHWERPUNKT KONFLIKTE

KONFLIKTE IM VERÄNDERUNGSPROZESS

von Prof. Dr. Arnd Schaff

„Ein Change-Management-Prozess ohne Konflikte existiert nicht. Es geht darum, die Konflikte frühzeitig zu erkennen, zu verstehen und in produktive Energie für den Wandel umzusetzen.“

Entstehung von Konflikten im Veränderungsprozess

Am schönsten wäre es, wenn alle Veränderungsprozesse reibungslos und effizient ablaufen würden. In der Realität ist es aber oft genau umgekehrt: Je dringlicher eine Veränderung erscheint, umso mehr Widerstand regt sich gegen die aus Sicht des Managements so notwendigen Schritte. Konflikte sind dabei in offener Form eine der möglichen Ausdrucksformen dieses Widerstands, zum Beispiel als Streit, Vorwürfe oder Drohungen (Lauer 2014).

Neben der offenen Form gibt es auch die eher versteckten und indirekten Ausdrucksmöglichkeiten, zum Beispiel durch Schweigen und Rückzug, Zynismus und innere Kündigung. Auch wenn der Konflikt in diesen Fällen manchmal nicht leicht zu identifizieren ist, so beruht die Reaktion doch letztlich auf einem vorhandenen inneren Konflikt. Eine Übersicht über die möglichen Ausdrucksmöglichkeiten offener und verdeckter Konflikte gibt Bild 1.

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass alle in Bild 1 aufgeführten Ausdrucksformen

von Konflikten letztlich nur Ausläufer einer tiefer liegenden innerpsychischen Problemsituation sind. Der Change Manager ist deshalb aufgefordert, sein Verständnis des Begriffes „Konflikt“ zu erweitern: Neben dem üblichen Verständnis als Form der äußeren Auseinandersetzung zwischen zwei Parteien steht die ursächliche Bedeutung als inneres Spannungsfeld zwischen zwei subjektiv schwer oder gar nicht zu vereinbarenden Aspekten in der Psyche des Betroffenen. Häufig steht dabei auf der einen Seite die Erkenntnis, dass wesentliche Veränderungen notwendig sind, begleitet von hohem inneren und äußeren Druck. Auf der anderen Seite gibt es eine Reihe von typischen Gegenspielen, die Bild 2 illustriert:

- Angst vor Veränderung, denn jede Veränderung bedroht zunächst einmal die subjektiv empfundene Sicherheit
- Zweifel an den eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten, die Veränderung positiv meistern zu können
- Unwissenheit und Überforderung durch zu hohe Komplexität
- Zweifel am Sinn der Veränderung
- Ablehnung gegenüber den erwarteten Folgen der Veränderung, die vielleicht für das



Arnd Schaff

Management attraktiv sind, aber nicht aus der subjektiven Sicht der Betroffenen

Die dadurch entstehenden inneren Konflikte münden letztlich in die oben erwähnten offenen und verdeckten äußeren Konflikte (Doppler, Lauterburg 2014).

Das Wissen um die Mechanik und Entstehung von Konflikten ist entscheidend, um die wirklichen Konfliktursachen zielgerichtet zu identifizieren. In der Praxis fehlt dieses Wissen häufig, und „Lösungen“ greifen nur an der Oberfläche, ohne eine echte Chance zur Problembeseitigung an der Quelle zu liefern.

Bereits in der Planungsphase eines Veränderungsprozesses ist die Aufgabe des Managements, künftige Konflikte und Widerstandsformen vorherzusagen. Das wichtigste Mittel dazu ist der Perspektiven- und Rollenwechsel mit der Kernfrage: Wie beurteilen die Mitarbeitenden die anstehenden Veränderungsprozesse aus ihrer subjektiven Perspektive? Der Startpunkt dieser Betrachtung muss auf der in Bild 2 dargestellten inneren Ebene erfolgen, denn dort liegen die wahren Ursachen der an der Oberfläche wahrnehmbaren Konflikte.

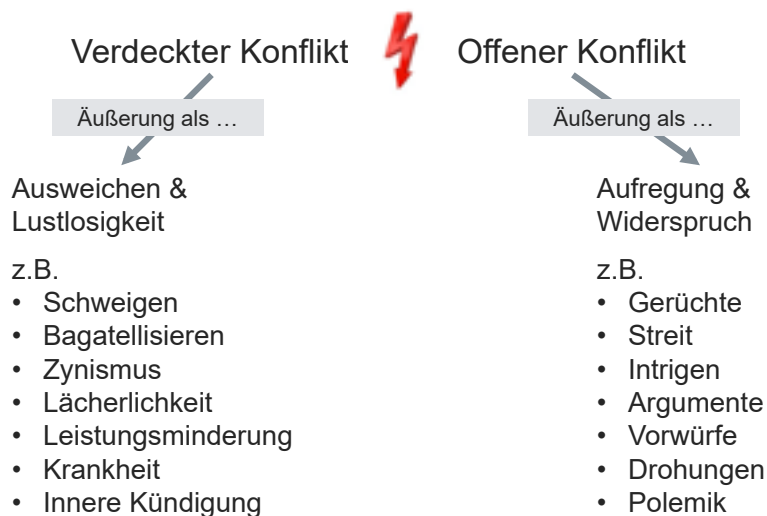
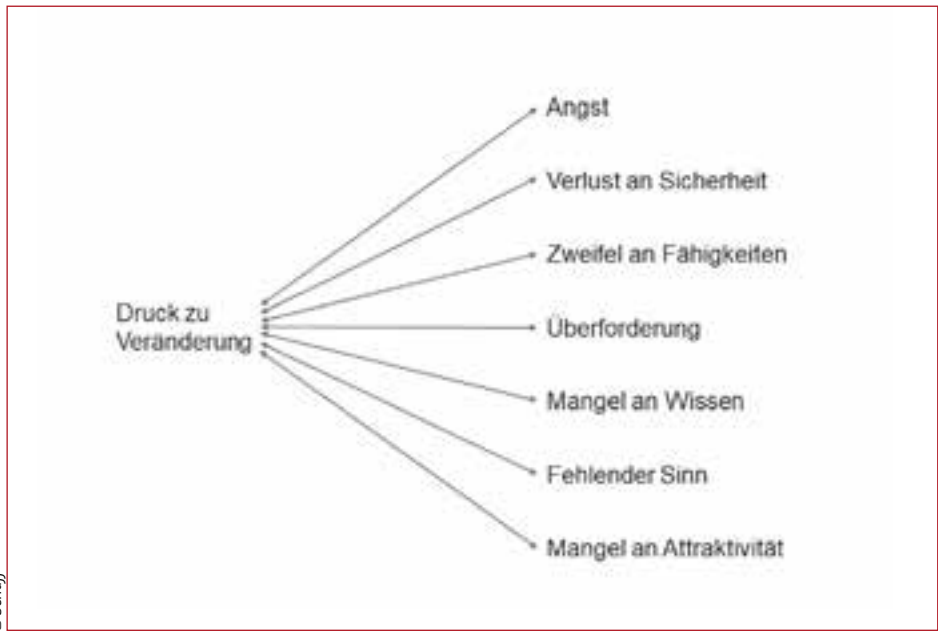


Bild 1: Ausdrucksformen verdeckter und offener Konflikte



© Schaff

Bild 2: Typische Quellen innerer Konflikte

Eine frühzeitige Vorhersage eröffnet die Chance, vor einer größeren Eskalation einzugreifen und die gebundene Energie in sinnvollere Bahnen zu lenken. Eines kann aber nicht gelingen: die Vermeidung von Konflikten. Sie treten im Wandel unvermeidlich auf, solange Menschen von ihm betroffen sind.

Aufklärung der Konflikte

Wenn Konflikte nicht verhindert werden können, kommt der Bearbeitung besondere Bedeutung zu. Leider wird in der Praxis sehr oft, entweder aktiv oder auch unbewusst, eine Vermeidungsstrategie gewählt. Der Umgang mit Widerständen ist selten attraktiv und wird deshalb gerne umgangen.

Es gibt drei wichtige Indikatoren, die auf eine solche Strategie hinweisen:

Vermeidung von Emotionen: Gefühlsäußerungen werden immer weniger als notwendiger Teil des Veränderungsprozesses gesehen. Es fallen Sätze wie „jetzt wollen wir doch mal vernünftig sein“, „es macht doch keinen Sinn/ist nicht hilfreich, emotional zu werden“. Auch wenn solche oder ähnliche Aussagen nicht explizit ausgesprochen werden, sondern nur als Instruktionen an das eigene Ich dienen, liegt eine Vermeidung vor, die auf darunter liegende Konflikte hindeutet.

Negation von Konflikten: Offene oder unterschwellige Konflikte werden ausgeblendet oder unter der Wahrnehmungsschwelle gehalten. Es kommt zu öffentlichen Beteue-

rungen, „wie gut das Projekt läuft“ und „wie gut sich das Team versteht“. Ebenso wie bei der Vermeidung kann diese Strategie aber auch auf der Individualebene funktionieren: „eigentlich geht es mir/uns allen doch (noch) sehr gut“.

Ausschließen und Brandmarkung der „Störer“:

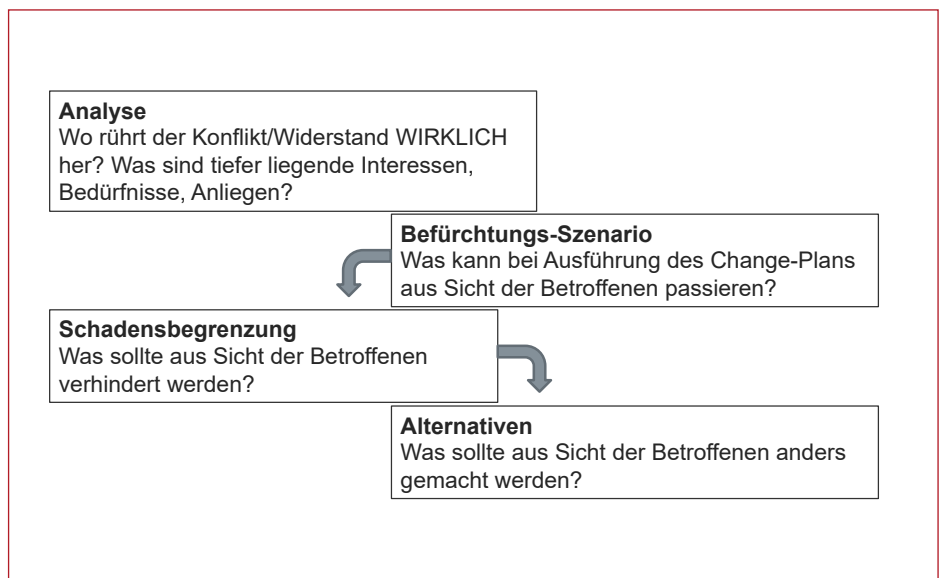
Auch wenn die Neuorientierung im Team durch eine veränderte Zusammensetzung ein notwendiger und manchmal unvermeidbarer letzter Schritt ist, kommt er in vielen Fällen zu früh. Wenn ein Mitglied des Teams beharrlich auf Aspekte hinweist, die ihm oder ihr widerstreben, kann das ein sehr wertvoller Hinweis auf ein unentdecktes oder falsch

eingeschätztes Problem sein. Die einfache „Lösung“ des Problems durch die Beseitigung des Störenfriedes vergibt die Chancen, die darin liegen.

Vermeidung drückt vor allem eines aus: die Unfähigkeit oder den Unwillen, mit den vermeintlichen Hindernissen in produktiver Weise umzugehen. Das ist aus den oft, auch schon ohne Konflikte, sehr hohen Anforderungen eines Veränderungsprozesses verständlich – aber nicht ideal. Bild 3 gibt deshalb eine Handhabe für den analytischen und kommunikativen Umgang mit Konflikten.

Zunächst einmal ist die Analyse des Konfliktes und der darin verborgenen Widerstände wichtig. Was liegt dem Widerstand wirklich zugrunde und ist hinter den Argumenten, die gebraucht werden? Oft ist es schwer, die tiefer liegenden Bedürfnisse hinter den gewählten Argumenten zu identifizieren. Es ist aber nur so möglich, zum Kern des Problems zu gelangen. Auf der argumentativen Ebene stehen häufig Positionen scheinbar unversöhnlich gegenüber, aber auf der Ebene der darunterliegenden Bedürfnisse und Befürchtungen können sich Alternativen eröffnen, die vorher unsichtbar waren.

Um diese tiefer liegende Ebene zu erreichen, ist es oft hilfreich, die Konfliktparteien zu befragen, was aus ihrer subjektiven Sicht bei Ausführung des Change-Plans schlimmstenfalls passieren kann. Damit sind sowohl die Auswirkungen auf der Organisationsebene wie auch die persönlichen Veränderungen gemeint. Im Gespräch wird



© Schaff

Bild 3: Wichtige Aspekte für den Umgang mit Konflikten

Doppler, K., Lauterburg, C. (2014): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag: Frankfurt

Lauer, T. (2014): Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Springer Gabler: Wiesbaden

es möglicherweise nicht gelingen, zu den tieferen persönlichen Befürchtungen zu gelangen. Hier kann aber schon ein Perspektivenwechsel oft zu größerer Einsicht in die Motivation des Gegenübers verhelfen.

Aus dem Katastrophen-Szenario ergibt sich in natürlicher Weise die Frage, was verhindert werden sollte, aus Sicht der Betroffenen. Damit ist nicht das Eintreten der Katastrophe an sich gemeint, sondern die Schritte dorthin. Auch diese Frage kann helfen, die tieferen Beweggründe und Motive zu identifizieren.

Die (offen gestellte) Frage nach den möglichen alternativen Vorgehensweisen ist vor allem auch ein Signal an die Konfliktpar-

Umgang mit Zielkonflikten und emotionalen Konflikten

Eine wichtige Unterscheidung im Umgang mit Konflikten ist die Differenzierung zwischen Zielkonflikten und emotionalen Konflikten. Auch wenn in realen Konflikten beide Formen fast immer gemischt vorkommen, ist es für die Lösungsfindung wichtig, die Aspekte getrennt zu betrachten und zu behandeln (Bild 4).

Ein großer Teil der Zielkonflikte beruht schlicht auf Missverständnissen. Oft werden die Ziele unterschiedlicher Parteien nicht explizit geklärt und ausgesprochen. So kann es leicht zu Konflikten kommen, die auf Annahmen und Vorurteilen bezüglich der vermeintlichen Ziele der „anderen Seite“ beruhen. Das Offenlegen der jeweiligen Ziele und die damit entstehende Möglichkeit der Aufklärung des scheinbaren Konflikts ist eine einfache Lösungsmöglichkeit. Dieser Weg wird aber oft nicht gewählt, weil der Scheinkonflikt wie selbstverständlich für einen echten Zielkonflikt gehalten wird. Hier ist ein gesundes Maß an Zweifel und Hinterfragen hilfreich.

darin, solche echten Zielkonflikte von vornherein gar nicht entstehen zu lassen.

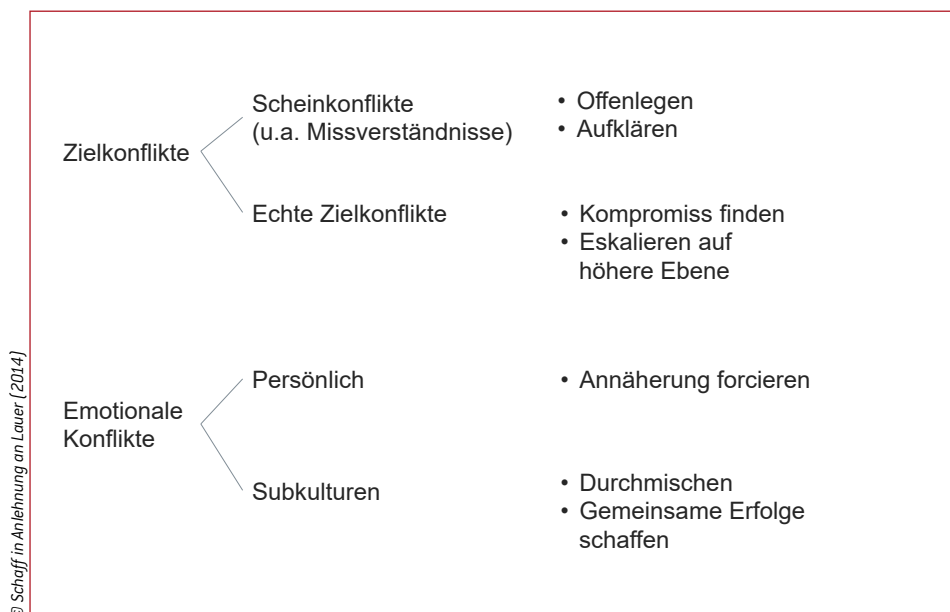
Emotionale Konflikte unterscheiden sich von Zielkonflikten deutlich. Es gibt meistens kein objektiv fassbares Problem, aber entweder besteht zwischen den Konfliktparteien eine persönliche emotionale Disharmonie, oder es gibt zwei oder mehr Subkulturen, die nicht harmonieren. Im ersten Fall ist eine behutsame Annäherung wichtig, um eine gemeinsame Basis zu finden. Im zweiten Fall helfen oft eine Durchmischung der Subkulturen und das Erleben gemeinsamer Erfolge.

Häufig werden emotionale Konflikte als Zielkonflikte maskiert, weil das Offenlegen von Emotionen schon im Kern kulturell unmöglich oder schambehaftet ist. Aus diesem Grund ist es im ersten Schritt entscheidend festzustellen, ob ein vorgeblicher Zielkonflikt wirklich ein solcher ist oder im Kern auf einer emotionalen Disharmonie beruht.

Fazit

Der Umgang mit Konflikten ist eine der herausforderndsten Aufgaben im Veränderungsmanagement. Widerstand und Konflikte sind nicht vermeidbar, sondern im Kern jeder echten Veränderung angelegt. Aus diesem Grund muss das verantwortliche Management schon frühzeitig mögliche Konflikte voraussagen, deren Bewältigung im Vorhinein planen und im Prozess situativ schnell auf sie reagieren. Im Kern enthalten Konflikte eine große Menge gebundener Energie. Wenn die Übersetzung in positive Bahnen gelingt, kann diese Energie den Change sogar zusätzlich beschleunigen, anstatt ihn scheitern zu lassen. —

Kontakt: arnd.schaff@fom.de



© Schaff in Anlehnung an Lauer (2014)

Bild 4: Zielkonflikte, emotionale Konflikte und der Umgang mit ihnen

tei. Hier wird Partizipation ermöglicht und Wertschätzung vermittelt. Allerdings muss diese Frage ernst gemeint sein und nicht nur zum Schein gestellt werden. Wenn dieser Eindruck entsteht, zum Beispiel weil alle Vorschläge ohne wirklich gute Begründung einfach abgeschmettert werden, ist eine weitere Verhärtung der Fronten unvermeidlich.

Bei echten Zielkonflikten ist die Lösung auf gleicher Ebene nur möglich, wenn der Handlungsspielraum für das Eingehen von Kompromissen groß genug ist. Wenn das nicht der Fall ist, ist eine schnelle Eskalation auf die Entscheidungsebene wichtig, um Frustration durch Stillstand und Reibereien zu vermeiden. Besondere Verantwortung liegt bei dem Management von Change-Prozessen

Autor:

Prof. Dr. Arnd Schaff ist Wissenschaftler und Hochschullehrer am ifgs (Institut für Gesundheit und Soziales) an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Des Weiteren ist er u.a. Stell. Sprecher der Arbeitsgruppe BGF der Deutschen Gesellschaft für Sozialmedizin und Prävention (DGSM), Unternehmensberater und unterhält eine Praxis für Psychotherapie.