

# Dossier *Konflikt*

## Erkenntnis statt Eskalation

Konflikte haben durchaus Sinn. Zumindest dann, wenn man sie als produktive Widersprüche zu betrachten versteht. Dann können sie Unterschiede herausarbeiten, aber auch die Einheit im Unternehmen herstellen helfen. Und sie werden zu: konstruktiver Energie.

**K**onflikte treten so allgegenwärtig auf, dass man meinen könnte, wir hätten uns längst daran gewöhnt. Das Gegenteil ist jedoch der Fall: Wir regen uns fürchterlich auf, wenn in der Firma nicht alles nach Wunsch läuft. Wir verzweifeln bisweilen unter diversen und unvorhersehbaren Schwierigkeiten, in die unsere Projekte geraten. Und so manche profunde Sinnkrise, in die wir schlittern, wird dezidiert durch einen bereits seit Langem schwelenden Konflikt ausgelöst, der uns die Frage nach der eigentlichen Motivation unseres Handelns permanent vor Augen führt. In genau solchen „Momenten der fundamentalen Ratlosigkeit“ verstehen wir die Welt nicht mehr, verstehen nicht, warum unser beruflicher Alltag von Konflikten durchzogen ist, kurz: wir wollen endlich wissen, warum diese unangenehmen Lebensbegleiter so unweigerlich in Erscheinung treten.

Der Gruppendynamiker Gerhard Schwarz kennt diese Fragestellung aus unzähligen Beratungsgesprächen: „Viele meinen, Konflikte sollten in Organisationen gar nicht auftreten. Treten sie dennoch auf, dann hat irgendjemand irgendetwas falsch gemacht. ‚Konflikte sind Führungsfehler‘, sagte mir einmal eine hohe Führungskraft eines Großunternehmens.“ Eine Ansicht, die der Experte für Konfliktmanagement für extrem irreführend hält, weil sie nicht der „Natur der Sache“ entspricht. Wie sehr Konflikte durchaus Sinn ergeben können, das zeigt Schwarz an einem verbreitet beobachtbaren ökonomischen Beispiel: „So funktioniert etwa der Markt in vielen Unternehmen als Widerspruch, den die Verkaufsorganisation

etwa gegen die Produktion aufrechterhält. Dürfen die einen nur produzieren, was die anderen im Markt absetzen können, oder müssen die Verkäufer im Markt alles absetzen, was produziert wird? Die Unterordnung des einen Bereichs, zum Beispiel des Verkaufs, unter den anderen, zum Beispiel die Produktion, würde zwar den Widerspruch aus der Welt schaffen, dies würde aber auf Kosten der Entwicklungsfähigkeit der Organisation gehen.“

Was Schwarz zu dem logischen Schluss verleitet: „Man könnte hier die Regel aufstellen: Je mehr Widersprüche eine Organisation verträgt, ohne ihre Funktionsfähigkeit einzubüßen, desto besser kann sie sich weiterentwickeln, zum Beispiel sich rascher an Veränderungen anpassen. So lösen etwa neue Technologien notwendige Konflikte aus, deren Austragung erst Weiterentwicklung garantiert.“

### Struktur ist das Problem

In eine ganz ähnliche Kerbe schlägt auch der Leiter des Instituts für Philosophie und Gruppendynamik an der Universität Klagenfurt, Ewald Krainz, wenn er analysiert: „Das Verhältnis von Produktion und Verkauf ist systembedingt und kann daher gar nicht anders sein als konfliktuell. Denn obwohl beide Bereiche vermeintlich nur ein Interesse haben können, das Wohl der Firma nämlich, stellt sich bei näherer Betrachtung heraus, dass beide ‚unterhalb‘ dieses Firmeninteresses konfliktierende Bereichsinteressen haben. Das Interesse des Verkaufs ist, möglichst kundenorientiert zu agieren, das heißt möglichst individuelle Problemlösungen für Kunden herbeizuführen. Das Interesse der Produktion dagegen ist, (aus Kostengrün-



Illustration: Damir Prcic

den) zu standardisieren. Individualisieren oder standardisieren: beides ist gleichzeitig nicht zu verwirklichen, also haben Produktion und Verkauf ihre Interessendivergenz ständig zu balancieren.“ Krainz kennt aus der Praxis genügend Beispiele, welche fatalen Folgen ein Missglücken dieses Interessenausgleichs haben kann: „Wenn dies nicht gelingt, entwickeln sich die typischen Ressentiments gegeneinander. Die Produktion erscheint dem Verkauf rigid, normversessen

und unflexibel. Der Verkauf erscheint der Produktion dagegen verantwortungslos, denn er macht Versprechungen, die nicht einzuhalten sind.“

Der Organisationsanalytiker Krainz legt daher allen, die in einem solchen Spannungsfeld tagtäglich agieren müssen, die Erkenntnis nahe, dass es hierbei nicht um flüchtige Widersprüche zwischen Personen oder Gruppen gehe, sondern dass sie es mit „strukturellen Konflikten“ zu tun haben: „Was hier am Beispiel des Verhält-

nisses von Produktion und Verkauf ausgeführt wurde, gilt für alle Funktionsbereiche einer Firma: Der Einkauf folgt einer eigenen Logik; Forschung und Entwicklung ebenfalls. Und an den Stellen, an denen die unterschiedlichen Funktionalitäten koordiniert werden sollen, inszenieren sich fast unvermeidlich die Konflikte, ausgetragen von Vertretern der funktionalen Subsysteme in Managementbesprechungen.“

Fortsetzung auf Seite 18