

Demokratische Konfliktlösungen

Konflikte in Organisationen sind normal und oft schnell gelöst – manchmal zu schnell. Häufig besteht die Tendenz, Konflikte durch Kompromisse oder Mehrheitsentscheidungen zu lösen. Dabei verpassen die Beteiligten aber manchmal die Chance, eine Win-Win-Lösung für alle zu finden.

Stellen Sie sich vor, zwei Arbeitsgruppen beanspruchen für sich den neuen Besprechungsraum. Obwohl bisher die Arbeitsgruppen gut zusammengearbeitet haben, beginnt der Konflikt, die Arbeit der Teams zu stören. Als Führungskraft müssen Sie vermittelnd eingreifen. Vielleicht setzen Sie zuerst auf einen Mehrheitsentschluss. Sie bitten die Gruppen um Kompromissvorschläge oder lassen zwei SprecherInnen der Gruppen verhandeln. Alle diese Konfliktlöseprozesse erscheinen uns demokratisch, fokussieren aber stark auf eine Lösung und drehen sich um das Verhandeln von Positionen. Moderne Konfliktlöseprogramme raten mittlerweile eher zu bedürfnisorientierten statt lösungsorientierten Problemlöseprozessen. Das Trainingsmanual „Betsavda“ zeigt anhand des Beispiels des „Kürbisstreits“ (siehe Kasten) einen demokratischen Problemlöseprozess auf, der die Bedürfnisse aller Konfliktparteien respektiert. In diesem Prozess erfolgt die Konfliktlösung in vier Schritten:

1. Welche Bedürfnisse haben die Beteiligten?

Finden Sie zuerst heraus, warum die Teams den Besprechungsraum nutzen möchten. Vielleicht braucht das eine Team die technische Ausstattung, das andere die Nähe zum Sekretariat. Ist es möglich, die Ausstattung in einem anderen Raum aufzubauen und so die Bedürfnisse beider Gruppen zufriedenzustellen? Häufig sind Bedürfnisse von Konfliktparteien miteinander vereinbar. Bewerten Sie an dieser Stelle nicht, ob die Bedürfnisse Ihnen wichtig oder legitim erscheinen, sondern prüfen Sie nur, ob Sie sich überhaupt widersprechen.

2. Können die Ressourcen erweitert werden?

Wenn die Bedürfnisse nicht vereinbar sind, dann raten die Autoren zu einer kreativen Veränderung der Situation. Hier lohnt es sich, stillschweigende Annahmen zu überprüfen (siehe Kasten). Wenn z.B. beide Arbeitsgruppen ein Interesse an der technischen Ausstattung haben, könnte man prüfen, ob es einen zweiten Raum mit ähnlicher Ausstattung gibt. Wenn nicht: Könnte durch zusätzliche Mittel ein zweiter Raum technisch ausgestattet werden? Brauchen die Teams die Besprechungsräume zur gleichen Zeit? Wichtig ist, dass in diesem Schritt noch keine Partei in ihrem Bedürfnis eingeschränkt wird.

3. Wie minimiert man Einschränkungen?

Erst der dritte Schritt der Konfliktlösung sollte der Kompromiss sein. Bei einem Kompromiss schränken sich alle Beteiligten gleichermaßen ein. Ein klassischer Kompromiss wäre die abwechselnde Nutzung des Raumes oder das Teilen der technischen Ausstattung: keine der Par-

teien bekommt das, was sie ursprünglich wollte, aber immerhin einen Teil davon.

4. Mehrheitsbeschluss

Wenn auch der Kompromiss scheitert, bleibt eine Mehrheitsentscheidung als Konfliktlösung. Eine solche Entscheidung bedeutet, dass die Mehrheit ihre Interessen durchsetzen kann, dafür aber eine Minderheit komplett auf ihre Bedürfnisse verzichten muss.

Alternativen

Im Organisationsalltag können Sie sich nicht immer Zeit für einen solchen Prozess nehmen. Alternativen zur kreativen Konfliktlösung sind z.B., dass eine akzeptierte Führungskraft die Entscheidung trifft, dass ein drittes Team den Raum nutzt oder, dass die Gruppe, die auf den Raum verzichtet, für ihren Verlust kompensiert wird. Bei Entscheidungen mit langfristigen Auswirkungen lohnt sich aber ein respektvoller Blick darauf, was die Parteien brauchen und eine neugierige Haltung gegenüber kreativen Lösungsmöglichkeiten. Denn Konfliktlösungen müssen von *allen* Beteiligten getragen werden und von den Beobachtenden als gerecht empfunden werden, um langfristig eine konstruktive Zusammenarbeit zu ermöglichen und einen respektvollen Umgang mit Unterschiedlichkeiten in der Organisation zu fördern.

Drei Menschen streiten sich um einen Kürbis.

Überprüfen Sie folgende Annahmen:

- 1) Alle wollen Kürbissuppe kochen.
Gegenannahme: Eine Person will die Kerne, die zweite die Schale, die dritte das Fleisch.
- 2) Es gibt nur einen Kürbis.
Gegenannahme: Es lassen sich unkompliziert noch zwei weitere Kürbisse beschaffen.
- 3) Es gibt nur Mittel für einen Kürbis.
Gegenannahme: Es können Mittel beschaffen werden, um weitere Kürbisse zu kaufen.
- 4) Alle brauchen den Kürbis zur gleichen Zeit.
Gegenannahme: Der Kürbis kann nacheinander genutzt werden.

Maroshek-Klarman, U. (1997). Weg der demokratischen Entscheidungsfindung II. In U. Maroshek-Klarman (Ed.), *Miteinander - Erfahrungen mit Betsavda* (pp.122-133). Gütersloh: Bertelsmann.

Rothman, J. (1995). From confrontation to cooperation: Preparing for problem-solving and negotiation. In Maroshek-Klarman U., *Education for Peace among Equals* (45-57), Jerusalem.



Dr. Christina Matschke

Schreibt auf [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen Teamzusammenarbeit, Neulinge, Identitätsmanagement und Motivation.