

# Wie Organisationsmediation mit Macht in Konflikten umgehen kann

Friedrich Glasl

**Zusammenfassung:** Der Autor differenziert verschiedene Einflussformen von Macht im engeren Sinn und beschreibt analytisch-diagnostische Modelle, die konkrete Ansatzpunkte für Interventionen der Konfliktlösung und zur Veränderung von Machtaspekten aus Sicht eines externen Beraters bzw. Mediators bieten. Es geht um meso-soziale Systeme, d. h. Organisationen in der Wirtschaft, um NGOs, Behörden, Kirchen, Krankenhäuser, Schulen, Vereine usw. An der Eskalationsdynamik wird verdeutlicht, wie sich die Einflussformen im Verlauf eines Konfliktes verändern und dadurch unterschiedliche Ansätze der Intervention erfordern.

**Schlüsselwörter:** Einflussformen · Drittpartei · Eskalation · Interventionsstrategien · Organisationskultur

## How mediation in organizations is dealing with power

**Abstract:** The author distinguishes different forms of influence from power and is describing analytical models to be used for diagnosis and for conflict resolution interventions in meso-social systems like corporate organizations, NGOs, public administration, hospitals, schools, associations etc. The given models are useful for external consultants or mediators who are aiming at changing power aspects. During a process of escalation various forms of influence and power are applied which require specific approaches for interventions.

**Keywords:** Influence · Third Party · Escalation · Intervention-Strategies · Corporate Culture

---

**Online publiziert:** 10.03.2012

© VS Verlag für Sozialwissenschaften 2012

Prof. Dr. Dr.h.c. F. Glasl (✉)

Heuberg Mettigweg 6, 5023 Salzburg, Österreich

E-Mail: [friedrich.glasl@graz.trigon.at](mailto:friedrich.glasl@graz.trigon.at)

## 1 Für einen differenzierten Machtbegriff

Es ist ein Gemeinplatz, dass in Konflikten innerhalb einer Organisation Macht eine große Rolle spielt. Problematisch ist dabei jedoch ein sehr breites Verständnis von Macht, als ob es im Sozialen um nichts anderes als um Macht ginge. Ein zu weiter und undifferenzierter Begriff der Macht ist aber weder für die Theorie noch für die Praxis von Nutzen. Hannah Arendt hat deshalb schon 1970 (2006, S. 44 ff.) unterschieden zwischen *Macht* (als Qualität einer Beziehung), *Stärke* (als Eigenschaft einer Person), *Kraft* (als allgemeiner Begriff wie in der Physik), *Autorität* (Eigenschaft, die einem von anderen zuerkannt wird) und *Gewalt* (als Instrument). Diese Unterscheidungen sind für die Konfliktbearbeitung wichtig.

## 2 Einige Ergänzungen zu Ortmanns Definition des Machtphänomens

Die Ausführungen des Grundsatzartikels von Günther Ortmann ergänze ich deshalb noch mit einigen Aspekten der Macht. Für Interventionsansätze ist es wichtig, die *Kultur- und Strukturfaktoren* der Macht von den *Prozessfaktoren* zu unterscheiden. Die Kultur-/Strukturfaktoren stellen den Rahmen dar, innerhalb dessen Beziehungen konkret gestaltet werden können, und die Prozessfaktoren umfassen die kognitiven, emotionalen und intentionalen Verfassungen der handelnden Personen, die sich in deren Verhalten äußern. Die Kultur-/Strukturfaktoren vergleiche ich mit den Spielregeln und Spielkarten, die zu Beginn des Spiels ausgeteilt werden; und die Prozessfaktoren entsprechen der Geschicklichkeit, mit der jemand die Karten einsetzen kann.

In Anlehnung an French und Raven (1959, S. 150 ff.) verstehe ich unter Macht eine *bestimmte Einflussbeziehung* zwischen individuell oder kollektiv Handelnden („Aktoren“). Weil Einfluss immer eine Wirkung zum Ziel hat, ist für Einflussbeziehungen *Reziprozität* (oder *Komplementarität*) charakteristisch:

<i>Aktiv:</i>		<i>Rezeptiv:</i>
Sprechen	und	zuhören
Geben	und	nehmen
Verfügen	und	sich fügen

Dem Einfluss des einen Aktors steht also die Beeinflussbarkeit des anderen Aktors gegenüber. *Und weil Macht eine reziproke Beziehung ist, kann sie grundsätzlich vom „Machthaber“ sowie vom „Machtunterworfenen“ in gewissem Maße verändert werden.* Das beweisen eindeutig die Strategien, die Gandhi, Luther King und andere im Sinne der Gewaltlosigkeit praktiziert haben, um die Macht zu provozieren und zu paralisieren, bis durch brutale Gewaltakte die fehlende Legitimierung der Machtausübenden erkannt wird. Wie weit dies allerdings konkret gehen kann, ist – wie Gene Sharp (2011, S. 64) betont – von einer ganzheitlichen „grand strategy“ abhängig, in der die Kultur-/Strukturfaktoren und Prozessfaktoren gleichermaßen berücksichtigt werden. – In den Abschn. 5 und 6 wird gezeigt, wie sich daraus wirksame Interventionen für Machtveränderungen in Organisationen ableiten lassen.

Mit dem Niederländer Mulder (1977, S. 13) differenziere ich *Einfluss* weiter in *Macht- und Non-Macht-Beeinflussung* und unterscheide mit Wilfer (1980, S. 20) „Zwang – Persuasiv – Non-Persuasiv“.

Einfluss kann als Macht oder Non-Macht ausgeübt werden:

*Non-Macht*: Einfluss kann *non-persuasiv* sein durch Identifikation, Liebe, Verehrung, oder argumentativ durch dialogische Auseinandersetzung („Herrschaftsfreier Dialog“ nach Jürgen Habermas 1995); oder *persuasiv* durch Überredungskünste

*Macht*: Einfluss ist „coercive“, d. h. direktiv, zwingend, unentrinnbar, mit Sanktionen versehen und kann von Zwangsausübung bis zur Gewaltanwendung gehen. Macht ist eine bestimmte Einflussform, aber nicht jede Einflussform ist Macht

Vor diesem Hintergrund werden in Abschn. 4 Verschiebungen der verschiedenen *Einfluss*-formen im Zuge der Konflikteskalation beschrieben, bis es zuletzt nur noch um *Gewalt*-handeln geht. Diese begrifflichen Unterscheidungen sind deshalb wichtig, weil in Organisationen bei der Diskussion von Machtfragen generell eine Tendenz besteht, verschiedene Formen der Einflussnahme vorschnell als Machtkämpfe zu bezeichnen und die Beziehungen als Polarisierung zwischen Mächtigen und Ohnmächtigen zu verstehen. Dies hat Konsequenzen für praktische Interventionen des Konfliktmanagements, wie in Abschn. 6 dargestellt wird.

Macht definiere ich nun wie folgt (Glasl 2008, 2009):

1. *Macht ist die Möglichkeit*
2. *eines Aktors (des „Macht-Ausübenden“) in einer gegebenen sozialen Beziehung,*
3. *Einflussmittel so einzusetzen,*
4. *dass seine Zumutung*
5. *das Handeln eines anderen Aktors (des „Macht-Unterworfenen“) derart bestimmt,*
6. *dass der Macht-unterworfenen Aktor eine geringere Möglichkeit sieht, sich der Zumutung zu entziehen.*

Folgende Erläuterungen mögen die abstrakte Formulierung weiter verdeutlichen:

Ad (1): „**Macht ist die Möglichkeit...**“ bedeutet, dass es nicht nur um die aktuelle Machtausübung geht, sondern im Sinne Webers (1947, S. 28) um eine *Chance, um Potenz oder um Wahrscheinlichkeit*, also nicht bloß um eine hypothetische Möglichkeit.

Ad (2): „**...Aktor in einer gegebenen, sozialen Beziehung...**“ sein bedeutet, dass Macht nur in einem kulturell-strukturellen Kontext ausgeübt werden kann. Dieser Kontext (die *Organisationsstruktur*, die *Spielregeln* einer Organisation, die *Satzung* und sonstigen Normen einer Organisation, usw.) bestimmt dazu die Chancen weitgehend. Durch diese Struktur der Beziehungen werden Rollenerwartungen geprägt. Dies ist ein wichtiges Element der *Kultur-/Strukturfaktoren* der Macht.

Ad (3): „**...Einflussmittel so einsetzen...**“ besagt zweierlei: a) dass die Verfügung über bestimmte Ressourcen (Geld, materielle Güter, Wissen usw.) gegeben sein muss, aber allein nicht ausreicht (dies sage ich im Gegensatz zur Machtbasis-Theorie

von French und Raven 1959), die bei vielen das Denken über Macht geprägt hat); hier handelt es sich wieder um Kultur-/Strukturfaktoren der Macht. Dazu kommen b) die Prozessfaktoren: „Einflussmittel so einsetzen“ besagt, dass diese Ressourcen noch *mobilisiert, d. h. wirksam eingesetzt werden müssen*. Salancik und Pfeffer (1978); Crozier und Friedberg (1979); Sandner (1993); Greene (1999); Hoffmann (2003); Bauer-Jelinek (2007); Edmüller und Wilhelm (2008); Nölke (2008) u. v. a. beschreiben viele Taktiken, die dafür angewandt werden.

- Ad (4): **„...die Zumutung des Macht-Ausübenden...“** kann eine formell höfliche Aufforderung, eine spezielle oder generelle Anweisung oder ein harscher Befehl u.dgl. sein. Die *Zumutung* setzt beim Macht-Ausübenden eine Absicht voraus, in der Weise, dass das Handeln des Macht-Unterworfenen in die Richtung geht, die der Macht-Ausübende wünscht. Hier handelt es sich wieder um Prozessfaktoren.
- Ad (5): **„...das Handeln eines anderen Aktors (des Macht-Unterworfenen) derart bestimmt...“** besagt: das vom Macht-Ausübenden bestimmte Handeln besteht aus verbalem und non-verbalem Verhalten, aus Tun oder Unterlassung, aus Entscheidungen oder Ausführungsaktionen. Durch das „Bestimmt-Sein“ wird dem Handeln des Macht-unterworfenen Aktors eine Richtung bzw. ein konkreter Inhalt gegeben. Das Mobilisieren der Einflussmittel braucht nicht nur durch Zwangsmittel zu geschehen; vielmehr gehören auch psychischer Druck, Drohgebärde und wirkliche Drohung dazu – all das sind wieder Prozessfaktoren. Zwang und Gewalt sind als *Instrumente* letztlich die „ultima ratio“ der Macht – und können paradoxerweise bei übermäßiger Anwendung zum Verlust der Legitimitätsbasis der Macht führen und somit die Macht selbst zerstören! Wie Clegg (1979); Spatenegger (1987); Holztrattner (2007) ausführen, enttarnt sich Macht ohne ethische Legitimierung als pure Gewalt.
- Ad (6): **„...der Macht-unterworfene Aktor sieht eine geringere Möglichkeit...“** bedeutet, dass auch der Macht-Unterworfene irgendwelche *Machtressourcen* besitzen wird (Kultur-/Strukturfaktoren), wie dies Geiger (1964) als „Interkursivität“ beschreibt. Der Macht-Unterworfene kann durch Angst, Einschüchterung oder Unterstellungen usw. *subjektiv* seine eigenen *Widerstandschancen* als zu gering einschätzen. Weil Machtbeziehungen immer Ungleichheits-Situationen sind, neigt der Macht-Unterworfene zumeist dazu, seine eigenen Chancen subjektiv zu unterschätzen. Auch das betrifft wieder Prozessfaktoren der Macht.
- Ad (7): **„...sich der Zumutung nicht entziehen...“** können heißt, dass der Macht-Unterworfene subjektiv den Eindruck hat, dass es „sich nicht lohne“, in dieser Situation der Zumutung nicht Folge zu leisten. Ob diese Einschätzung auch objektiv begründbar ist, ist hier nicht entscheidend. Es handelt sich hier wieder um Prozessfaktoren.

Weil Macht ein relationales Phänomen ist (vgl. Burkolter-Trachsel 1981) und nicht das persönliche Attribut eines isolierten Aktors, sind die *Kultur-/Strukturfaktoren* und die *Prozessfaktoren* gleich wichtig. Es sind die *sachlichen* Gegebenheiten (explizite Regeln, Struktur, Ablauforganisation, materielle Mittel, etc.) gleichermaßen konstitutiv wie die

*subjektiven* Gegebenheiten (Wahrnehmungen, Begriffe, Kalkül der Durchsetzungs- sowie der Widerstandschancen, Gehorsamshaltung, etc.). Beide Gruppen von Faktoren können – wie auch Cartwright (1959) darlegt – als Ansatzpunkte für ganzheitliches Konfliktmanagement genutzt werden.

### 3 Die Organisationskultur kann heiße oder kalte Konflikte fördern

Im Prozess der Konflikteskalation, deren wichtigste Merkmale anschließend in Abschn. 4 beschrieben werden, wirken die Kultur-/Struktur- und Prozessfaktoren der Macht in sogen. *kalten* und *heißen Konflikten* unterschiedlich zusammen. Und es zeigt sich der praktische Nutzen von Galtungs (1988) Unterscheidung von persönlicher Gewalt und kultureller bzw. struktureller Gewalt für die Konfliktbearbeitung.

In *kalten Konflikten* sind die handelnden Parteien bemüht, ihr kämpferisches Agieren hinter Kultur- und Strukturelementen zu verstecken. Durch den Vorwand, aus sachlichen Notwendigkeiten heraus zu handeln, wecken sie den Eindruck, dass es ihnen nicht um persönliche Interessen gehe, sondern dass es ein Gesetz oder der Beschluss einer höheren Instanz verbiete, den Absichten des Gegners zu entsprechen: „Persönlich habe ich nichts gegen Sie, aber...“ Hier wird also *kulturelle und strukturelle Gewalt* im Sinne Galtungs bemüht. Hingegen zeigen die Streitparteien in *heißen Konflikten* ihr persönliches Engagement, ihre Wut und ihren Triumph, wenn ein Schlag den Gegner schwer getroffen hat. Ja mehr noch, sie übertreiben und dramatisieren oft die Emotionalität in der Erwartung, dass dies ihrem Handeln mehr Gewicht verleihen möge. Hier wird *persönliche Gewalt* ungeschminkt gezeigt.

Zu welcher Form – heiß oder kalt – die Konfliktaustragung in einem sozialen System tendiert, hängt in erster Linie von den gegebenen Organisationskulturen ab. Diese bestehen sowohl aus expliziten, offiziell proklamierten Normen, Werten und Paradigmen als auch aus impliziten, inoffiziellen Denk- und Handlungsmaximen, den „heimlichen Spielregeln“, deren Befolgung durch Sanktionen positiver Art (Lob, Anerkennung, Aufstieg, etc.) oder negativer Art (Tadel, Nachteile, Behinderung, Degradierung, etc.) erzwungen wird. Diese kollektiven Gebote und Verbote begünstigen eine bestimmte Art des Umgangs mit Menschen. Wenn beispielsweise in den offiziellen „Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit“ empfohlen wird, bei Problemen nicht nach Schuldigen sondern nach Fehlern zu suchen, so lauten die „heimlichen Spielregeln“ oft ganz anders: Hinter vorgehaltener Hand wird Freunden geraten, gemachte Fehler zu vertuschen oder anderen Menschen dafür die Schuld in die Schuhe zu schieben. In Abschn. 7 wird dies weiter konkretisiert und mit Interventionsmöglichkeiten verknüpft.

Bei Konflikten in Organisationen wird die Austragungsform eines Konflikts maßgeblich bestimmt durch:

- die *generelle Kultur einer Branche*,
- die *spezielle Kultur einer Organisation*,
- den *subjektiv erlebten Machtabstand* zwischen den Konfliktparteien,
- einen *Wandel der Machtverhältnisse* im Umfeld der Konfliktparteien.

Somit treten durch die Wirkung der Organisationskultur die ursprünglich gegebenen persönlichen Vorlieben und Werthaltungen der Menschen oder deren Temperamente in den Hintergrund – es sei denn, dass sie im Topmanagement die Kultur gestalten können. Die Kultur der Organisation prägt im Zuge der Sozialisierung – im Lauf der Karriere durch Disziplinierungsmaßnahmen, Trainings, positive und negative Sanktionen etc. – die Erwartungen und die Strategie-Kalküle der Menschen; auch ihr Erleben der Legitimität der gegebenen Strukturen und der Rechtmäßigkeit bestimmter Anordnungen oder Aufträge, die Kraft dieser Strukturen erteilt werden. All das wirkt sich auf die Prozessseite der Macht aus, d. h. wie die Beteiligten im Rahmen der organisationalen Gegebenheiten ihr Machtspiel spielen. Dann kommt es häufig zu paradoxen Situationen: Obschon das eigene Verhalten in hohem Maße von den Kultur-/Strukturfaktoren gesteuert wird, unterstellen die Konfliktparteien in der Regel, dass das als irritierend empfundene Verhalten des Gegners nur auf dessen persönlichen Absichten und Eigenschaften beruhe; doch ihr eigenes Verhalten erklären oder rechtfertigen sie – vor allem in kalten Konflikten – durch organisationale Zwänge.

Für das Entstehen der heißen oder kalten Form der Konfliktaustragung wirken neben der Organisationskultur noch weitere Faktoren: der Organisationstypus (Glasl 2011, S. 142 ff.), die Kultur einer Branche oder Sparte, die Größe und die Entwicklungsphase einer Organisation. Wie ich mit Bernard Lievegoed (Glasl und Lievegoed 2011) dargestellt habe, wandeln sich Kulturen und Strukturen von Organisationen in den verschiedenen Entwicklungsphasen, und damit verändert sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch der Rahmen für die Prozessseite der Macht. In der ersten Phase, der *Pionierphase*, werden die Kultur und Struktur der Organisation stark von den Eigenschaften der Pionierpersönlichkeiten geprägt; das begünstigt eine heiße, emotionale Konfliktaustragung. In der darauf folgenden *Differenzierungsphase* werden Rationalität und „Sachzwänge“ betont, was eher kalte Konflikte begünstigt und zumeist durch das Wachstum der Organisation noch verstärkt wird. In der dritten Phase, der *Integrationsphase*, wird kontingent auf die unterschiedlichen Anforderungen der Organisationseinheiten wie auch der in ihr tätigen Menschen eingegangen, und so entwickeln sich in den Teilsystemen unterschiedliche Kulturen, die entweder mehr heiße oder kalte Konflikte begünstigen können. In der *Assoziationsphase* wird es wichtig, dass die Menschen an den Schnittstellen der assoziierten und kooperierenden Organisationen lernen, in den direkten Begegnungen der unterschiedlichen Kulturen intermediäre Kulturen und Strukturen zu entwickeln. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden grundsätzlich als bewusste Gestalter der Kulturen und Strukturen verstanden.

Weil letztendlich Kulturen und Strukturen von Organisation immer menschengemacht sind, sind sie auch veränderbar, wie ich in Abschn. 7 zeigen werde.

#### **4 Wie sich Machtaspekte im Eskalationsprozess verändern**

Zum Verständnis der Eskalation von Konflikten, wie ich sie an anderem Ort detailliert beschrieben habe (Glasl 2011, S. 233 ff.), verdienen die *Prozessfaktoren der Macht* besondere Beachtung. Auf jeder Eskalationsstufe werden unterschiedliche Einfluss- und Machtressourcen mobilisiert bzw. bei der Gegenseite blockiert oder zerstört. Zu Beginn

der Beschreibung jeder Eskalationsstufe bringe ich in *Kurzfassung* die charakteristischen Haltungen und Verhaltensweisen und beschreibe für die Stufen 1–6 die Unterschiede für *heiße* und für *kalte Konflikte* (ausführlich in Glasl 2010; Glasl 2011, S. 76 ff.), und ich zeige die Einflussformen auf, die für jede Stufe typisch sind.

**Eskalationsstufe 1 „Verhärtung“:** *Gelegentlich treten Verständigungsschwierigkeiten auf; es prallen Meinungen aufeinander; die Beteiligten erleben „dicke Luft“; Mimik, Gestik und Körperhaltung lassen Anspannungen erkennen.*

*Einflussformen:* Die anfänglich dialogische Auseinandersetzung bedient sich zeitweilig persuasiver Mittel, ist aber nach wie vor vom Bemühen um kooperative, non-persuasive Problemlösung getragen. Im Sinne von Hannah Arendt werden Kraft und Autorität demonstriert, um den eigenen Argumenten mehr Gewicht zu verleihen.

*Im kalten Konflikt:* Es wird keine Verwundbarkeit auf der Gefühlsebene gezeigt, deshalb wird immer wieder an Rationalität und Sachlichkeit appelliert.

*Im heißen Konflikt:* Durch Zur-Schau-Stellung der Emotionen soll Mitgefühl geweckt werden, um die Gegenseite zum Einlenken zu bewegen.

**Eskalationsstufe 2 „Debatte, Polemik“:** *Bei den häufiger auftretenden Meinungsverschiedenheiten versucht jeder, den Anderen mit polemischen Finten unter Druck zu setzen; dies fördert Polarisierungen im Denken, Fühlen und Wollen der Beteiligten; rechthaberisches Verhalten herrscht vor; Überlegenheit wird demonstriert. Die Streitenden achten mehr auf den „Unterton“ als auf den „Oberton“, den offiziellen Inhalt des Gesagten.*

*Einflussformen:* Die Auseinandersetzung ist überwiegend persuasiv mit gezieltem Einsatz von verbaler Gewalt (Taktiken und Tricks geschickter Debattenredner). Die Interaktion wird vom Dominanzstreben auf der Sachebene und von rhetorischer Geschicklichkeit etc. bestimmt. Durch gelegentliches Überrumpeln und Bluffen soll das Strategie-Kalkül der Gegenpartei beeinflusst werden; die Machtressourcen Wissen und Erfahrung werden aktiviert und das eigene Wissen und Können als überlegen dargestellt. Es beginnen indirekte und direkte Demütigungen, indem auf Wissenslücken, Denkfehler, Fehlschlüsse, Schwächen hingewiesen wird.

*Im kalten Konflikt* kommt ein äußerlich rationaler Kampf um Definitionsmacht auf, um Themen, Zeit, Spielregeln und Methoden der Auseinandersetzung bestimmen zu können; strittige Themen werden mehr und mehr vermieden oder umgangen, die Liste der nicht besprechbaren Themen wächst.

*Im heißen Konflikt* prägt eine direkte und emotionale Konkurrenz um Definitionsmacht (wer bestimmt Themen, Zeit, Ort, Ressourcen, Regeln...) das Klima.

**Eskalationsstufe 3 „Taten statt Worte“:** *Der Druck auf die Gegenseite wird erhöht, um sich durchzusetzen. Gespräche werden ergebnislos abgebrochen, weil die Beteiligten nicht mehr glauben, dass sie einander mit Argumenten überzeugen können. Deshalb trachtet jede Seite danach, den Anderen durch einseitige Aktionen vor vollendete Tatsachen zu stellen. Es tritt eine schnelle Verschärfung des Konflikts auf, weil den Worten des Gegners nicht mehr Glauben geschenkt wird und aus dem Verhalten und der Körpersprache Schlüsse auf die vermuteten negativen Absichten gezogen werden. Bei Konflikten*

*zwischen Gruppen erleben die Gruppenmitglieder durch Schulterschluss eine Stärkung ihrer Positionen.*

*Einflussformen:* Zwingende Formen herrschen vor. Die Konfliktparteien sind bemüht, Kraft, Stärke, Selbstsicherheit und Entschlossenheit zu zeigen. Es kommt zu *Drohgebärden*, indem der Gegner auf mögliche nachteilige Konsequenzen hingewiesen wird, die sich von selbst ergeben, wenn nicht auf die Ideen der fordernden Seite eingegangen wird. Gegenseitiges Einschüchtern durch übertriebenes Demonstrieren von Kraft und Stärke soll bewirken, dass die einseitig unternommene Aktion nicht auf Abwehraktionen stößt. Das Mobilisieren der Ressource *Positionsmacht* (Aufgaben, Befugnisse, Status etc.) ist Teil des Strategie-Kalküls.

*Im kalten Konflikt:* Die Konfliktparteien betonen den Zwangscharakter von Präzedenzen formaler Entscheidungen bzw. Normen, wenn sie damit den Gegner blockieren können; finanzielle und materielle Ressourcen werden eingesetzt, um das eigene Verhalten zu rechtfertigen und den Gegner zu behindern.

*Im heißen Konflikt:* Zur Rechtfertigung einseitig durchgeführter Aktionen wird auf bestehenden Handlungsdruck hingewiesen: „Ich konnte nicht anders, ich musste eine drohende Gefahr abwenden, sonst wäre passiert, dass...“

**Eskalationsstufe 4 „Sorge um Image und Koalition“:** *Jede Seite fühlt sich im Recht und entwickelt ein positives Selbstbild. Durch Abwertung der Sach-, Fach- und Führungskompetenz des Gegners wird ein stereotypes Feindbild konstruiert. Aktionen des Stichelns und Reizens verschärfen die negative Stimmung. Die Konfliktparteien werben um Anhänger, um den Druck auf die Gegenpartei zu erhöhen. Jeder Seite geht es darum, zu gewinnen und der Gegenseite einen Verlust zuzufügen.*

*Einflussformen:* Zwingende Formen herrschen vor. Die Sorge um ein positives Selbstbild beeinflusst das Strategie-Kalkül. Mit Image-Kampagnen, dem Streuen von Gerüchten etc. werden Verbündete geworben, um durch quantitative Übermacht die Durchsetzungschancen zu steigern. Gegenseitig wird Kraft provoziert, und kräftiges Auftreten wird mit ebenso kräftigem Auftreten als „Spiegelverhalten“ beantwortet. Öffentliches Diskreditieren der Fach-, Sach- und Führungskompetenz des Gegners untergräbt dessen Ressourcen-Basis.

*Im kalten Konflikt* werden hinterrücks Verbündete gesucht und mobilisiert, um den Gegner zum Nachgeben zu zwingen.

*Im heißen Konflikt* erfolgt der Aufbau von Allianzen durchwegs sichtbar, die Kraft des Bündnisses wird vorgeführt, um Eindruck zu machen und die Schlagkraft zu erhöhen.

**Eskalationsstufe 5 „Gesichtsangriff und Gesichtsverlust“:** *Der Gegner wird nur noch als Feind wahrgenommen und soll durch Zuschreibung unmoralischen, krankhaften oder kriminellen Verhaltens öffentlich beschämt werden, damit er sein Gesicht verliert. Er wird übel beschimpft, als unehrenhaft entlarvt und ausgestoßen. Dies führt zu völligem Vertrauensbruch. Verachtung in der Öffentlichkeit erzeugt Rachephantasien bei den Gekränkten und Ausgestoßenen, die auf Rehabilitierung fixiert sind.*

*Einflussformen:* Manipulativ zwingende Formen diskreditieren durch Rufschädigung die Persönlichkeit des Feindes und zerstören seine Vertrauenswürdigkeit; dem Feind werden öffentlich unmoralische, kriminelle bzw. krankhafte Absichten zugeschrieben.



Dadurch sollen sich Verbündete des Feindes von ihm abwenden und an der Ausstoßung mitwirken. Dem Feind wird die Legitimität seines Zugangs zu seinen Ressourcen abgesprochen und somit abgeschnitten. Offene verbale Gewaltaktionen durch Verhöhnung, Verspottung, Bloßstellung, Beschämung und Verachtung sollen dem Feind jegliche moralische Legitimierung entziehen.

*Im kalten Konflikt* werden Aktionen des Gesichtsangriffs hinterrücks vorbereitet („Schwarzbuch“) und umgesetzt, während die eigene Machtausübung verdeckt gehalten bzw. als legitim dargestellt wird: „Wir treten nur als öffentlicher Ankläger (oder Richter) auf!“

*Im heißen Konflikt* werden Angriffe, die eigene Machtausübung wie auch Gewalthandeln offen gezeigt – jedoch als „im Interesse der Ordnung“ begründet. Damit soll die eigene Koalition die Aktionen des Ausstoßens als legitim mittragen und aktiv unterstützen.

**Eskalationsstufe 6 „Drohstrategien und Erpressung“:** *Jede Seite will die andere mit Drohungen und Gegendrohungen niederzwingen: Es werden ultimative Forderungen vorgebracht und eine Sanktion (ein schädigende Handlung) in Aussicht gestellt, wenn die Forderungen nicht erfüllt werden. Dabei wird auf ethische Aspekte keine Rücksicht genommen. Konflikte werden durch Drohung und Gegendrohung stark beschleunigt.*

*Einflussformen:* Dominanzstreben demonstriert eigene „Stärke“, um der Gegenseite zu suggerieren, dass sie sich der Forderung fügen müsse und keine Alternativen habe. Bewusst werden Forderungen ausgesprochen und Sanktionen angekündigt, um den Feind einzuschüchtern und willfährig zu machen. Die Wahrnehmung und das Strategie-Kalkül des Feindes werden manipulativ suggestiv beeinflusst, um ihn glauben zu machen, dass die Sanktionen tatsächlich umgesetzt werden. Im Kampf um Definitionsmacht soll jetzt dem Feind diktiert werden, was er zu tun habe, wie viel Zeit ihm dafür gewährt wird und was die Folgen der Nichterfüllung der Forderung sind. Die nicht erfüllte Forderung zieht offene Gewaltanwendung mit sich. Durch weiteres Mobilisieren der eigenen Anhängerschaft und durch Bemühen um Zerstörung der Koalition des Feindes wird die Kraft zur Umsetzung der Drohung verstärkt.

Ab Stufe 6 gibt es keine nennenswerten Unterschiede mehr zwischen heißer und kalter Konfliktaustragung.

**Eskalationsstufe 7 „Begrenzte Vernichtungsschläge“:** *Der Feind wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen, sondern wie ein schmutziges, hässliches und schädliches Ungeziefer behandelt, das vertilgt werden muss. Bisher abgelehnte Untugenden (Lüge, Täuschung, Überrumpelungstaktiken, Desinformation und andere „Kriegslisten“) werden zu „Kriegstugenden“ erklärt, die durch die Situation geboten sind: „Der Zweck heiligt die Mittel!“ Die Forderungen der Drohungen treten in den Hintergrund, denn schädigende Aktionen werden jetzt ohne weiteres durchgeführt. Dennoch achten die Konfliktparteien darauf, die zerstörerische Wirkung ihrer Aktionen zu begrenzen. Wenn ein begrenzter Vernichtungsschlag von der Gegenpartei mit einem etwas kräftigeren Vergeltungsschlag beantwortet wird, nimmt mit jedem Schlag und Gegenschlag der Schaden zu, so dass sich die Grenzen verschieben.*

*Einflussformen:* Das Geschehen wird von direktem und unverblühtem Gewalthandeln beherrscht, ohne Bemühen um Legitimierung. Ziel ist das Übergewicht in den Machtver-

hältnissen. Die Verbündeten des Feindes sollen möglichst noch aus dem Spiel herausgehalten werden. Das Ausmaß der Zerstörung wird durch Überlegungen der „pragmatischen Angemessenheit“ bestimmt, weil es noch immer um begrenzte Aktionen geht. Humane Bedenken spielen jetzt, da Machtausübung zu reinem Gewalthandeln ohne ethische Legitimierung geworden ist, keine Rolle mehr. Exzessive Gegenschläge werden als unverhältnismäßig angeprangert und dienen als Rechtfertigung für weitere Steigerungen des Gewalthandelns. Dadurch verschieben sich die selbst auferlegten Begrenzungen und der Schritt zur totalen Vernichtung liegt nahe.

**Eskalationsstufe 8 „Zersplitterung, totale Vernichtung“:** *Der Feind und seine Anhänger sollen mit Vernichtungsaktionen irreparabel zerstört werden. Körperverletzungen, schwere Erkrankung als Folge des Stresses, hoher Geldverlust und andere existenzgefährdende Schäden bewirken weitere Radikalisierung.*

*Einflussformen:* Direktes Gewalthandeln richtet sich gegen den Feind und seine Koalitionspartner.

**Eskalationsstufe 9 „Gemeinsam in den Abgrund“:** *Ab hier nimmt (wenigstens) eine Partei die eigene Vernichtung in Kauf, wenn damit der Feind definitiv vernichtet werden kann. Diese Partei verbrennt selber die Brücken, die ihr einen Rückzug oder die Flucht ermöglicht hätten!*

*Einflussformen:* Direktes Gewalthandeln ohne Rücksichtnahme auf die Folgen für die eigene Existenz; die Strategie der „verbrannten Erde“ führt zu einem „Vorwärts-um-jeden-Preis“!

Diese knappe Beschreibung zeigt, wie es im Laufe der Eskalation zu Veränderungen in den praktizierten Einflussformen kommt, von dialogischen (Stufe 1) zu persuasiven (Stufe 2) und zwingenden Formen (Stufe 3), die extremen Formen verbaler Gewalt (Stufen 4 und 5) kulminieren letztlich in physischem Gewalthandeln (ab Stufe 6). Dabei werden Schritt für Schritt andere Machtbasen mobilisiert: Anfangs sind es Appelle an Vernunft, Sachlichkeit und objektivierbare Interessen; Stärke und Autorität werden ins Treffen geführt (Stufe 1). Im weiteren Verlauf (Stufe 2 und folgende) nimmt die suggestive Beeinflussung der Wahrnehmung und des Denkens der Opponenten zu, um diese ihre Unterlegenheit empfinden zu lassen. Das geschieht u. a. durch Berufung auf fremde Autoritäten und das Zur-Schau-Stellen der eigenen Überlegenheit. Alles Geschehen wird durch den Einsatz von Taktiken und Tricks aus dem Repertoire der verbalen Gewalt im Sinne Rosenbergs (2001) beherrscht. An diesen Veränderungen zeigt sich deutlich, dass eine moralische Legitimierung des Konflikthandelns mit der 5. Eskalationsstufe einen Wendepunkt erreicht, um mit Stufe 6 gänzlich aufgegeben und ab Stufe 7 sogar ins Gegenteil verkehrt zu werden. Nun ist unverblümete Gewalt bestimmend, die im Eifer des Gefechts (Stufe 8) auch vor Selbstvernichtung nicht mehr zurückschreckt (Stufe 9).

Im nächsten Abschnitt werde ich einige Ansätze für Interventionen darstellen, die sich auf die Einfluss- und Machtaspekte der Eskalation richten.

### 5 Interventionsansätze bei Machtaspekten der Eskalationsdynamik

Interventionen der Mediation oder des Konfliktmanagements sind auf die besondere Dynamik der einzelnen Eskalationsstufen abzustimmen. Das Wesentliche meines kontingenztheoretischen Modells (ausführlich in Glasl 2011, S.393 ff.; Ballreich und Glasl 2011, S.223 ff.) ist, dass es kein Standard-Vorgehen gibt, weil Konfliktmanagement und Mediation auf die Situation abgestimmt sein müssen. Schematisch ist das in Abb. 1 dargestellt.

Im Rahmen des thematischen Schwerpunkts dieses Artikels stelle ich jetzt einige Interventionen dar, die auf Einfluss- und Machtaspekte der einzelnen Eskalationsstufen fokussieren. Und auch da gibt es keine starren Regeln, sondern aufgrund situativer Besonderheiten sind Überlappungen zu beachten.

Für die Eskalationsstufen 1–3 empfehlen sich *Scrivener Mediation/Supervisory Mediation/Konflikt-Moderation*, um damit in der Interaktion von den persuasiven Einflussformen weg zu kommen und zu non-persuasiven und dialogischen Formen zu finden. Dafür wird bei den Beteiligten Bewusstsein geweckt für die Prozessfaktoren der Macht, d.h. für Taktiken der verbalen Gewalt, für das gegenseitige Dominanzstreben und die Besonderheiten der non-verbalen Sprache. Wenn dies einigermaßen erfolgreich ist, können gemeinsam auch die Kultur-/Strukturfaktoren analysiert und bearbeitet werden. Bei kalten Konflikten ist allerdings wegen des Schutzbedürfnisses der Konfliktparteien (siehe konkret dazu Glasl 2010) bereits ein Vorgehen zu erwägen, das für die nächsten Eskalationsstufen angemessen ist.

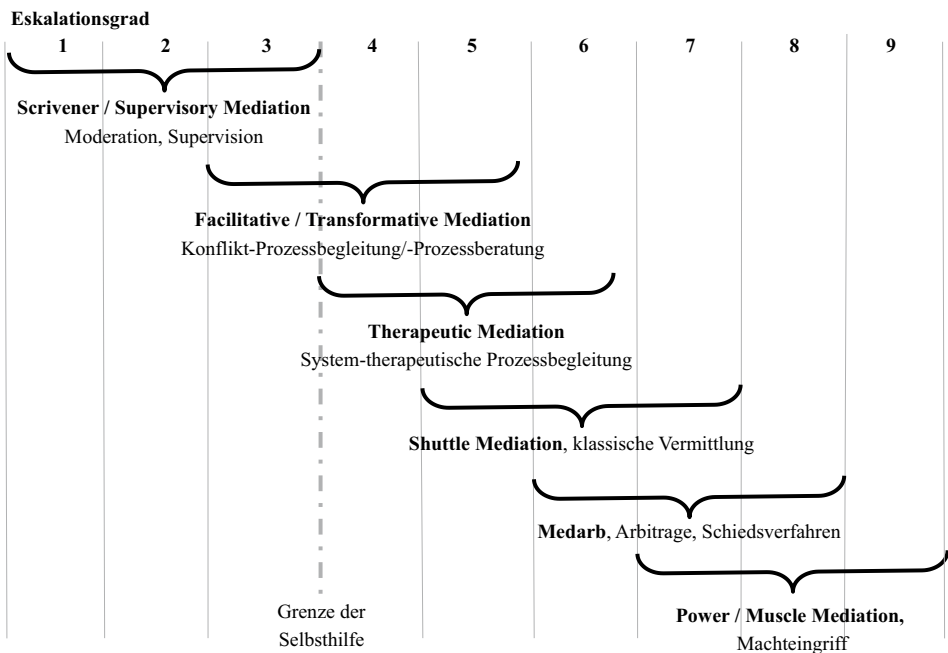


Abb. 1: Drittparteiansätze nach Glasl (1980, 2011); Folberg und Taylor (1984); Williams und Williams (1994)

Wenn die Eskalationsstufen 3–5 erreicht sind, können mit Methoden der *Konflikt-Prozessbegleitung/Prozessberatung/facilitative-transformative Mediation* die eingeschliffenen Interaktionsmuster durchschaut und wieder abgebaut werden. Hier kommen u. a. die in Abschn. 5 beschriebenen Methoden zum Einsatz. Durch die Analyse komplementärer Transaktionen und das Bewusstmachen impliziter Handlungsmaximen können die Konfliktparteien abkommen von persuasiven und direktiven bzw. zwingenden Verhaltensmustern, durch die Interdependenz zur einseitigen Abhängigkeit gemacht worden ist. Wenn Klärungen und neue Verhaltensvereinbarungen fortgeschritten sind, können die problematischen Kultur-/Strukturfaktoren der Organisation mit bearbeitet werden. – Auch hier ist zu beachten, dass bei kalten Konflikten auf Stufe 4 bereits ein System-therapeutisches Vorgehen ratsam ist.

Bei Konflikten der Eskalationsstufen 4–6 sind Interventionen der *System-therapeutischen Mediation/Prozessbegleitung* gefordert, die tiefer greifen. Es geht dabei nicht um Individualtherapie der einen oder anderen Konfliktpartei, sondern um das Erkennen und Verändern fixierter „pathologischer Interaktionsmuster“. Das ist z. B. in Konflikten geboten, die als „Mobbing“ bezeichnet worden sind, und bei denen eine klare Täter-Opfer-Beziehung behauptet wird.

Die Arbeit an den organisationalen Konfliktpotenzialen wird sich einerseits den Aspekten der Struktur und der Ablauforganisation und andererseits der Organisationskultur zuwenden müssen. Dafür wird u. a. die Spannung zwischen den offiziell proklamierten Normen und den inoffiziell praktizierten „heimlichen Spielregeln“ thematisiert und durch gemeinsam getragene neue Spielregeln aufgelöst. Mit Interventionen, wie sie exemplarisch tiefer greifende in Abschn. 7 skizziert sind, soll für künftiges Verhalten eine neue Legitimationsbasis geschaffen werden.

Für Interventionen auf den Eskalationsstufen 5–7 hat sich die klassische *Vermittlung* bzw. *Pendelmediation* bewährt, die schon in der Antike zwischen Städten, Ländern und Völkern praktiziert worden ist. Für diesen Ansatz ist die Dynamik der Dreiecksverhandlungen bestimmend, weil die verfeindeten Konfliktparteien mit den VermittlerInnen als Drittparteien verhandeln, damit diese ihre Forderungen, Angebote und Reaktionen hinüber und herüber transportieren, bis akzeptable Lösungen erreicht sind. Bei eskalierten Arbeitskonflikten zwischen dem Management und der Interessensvertretung von Arbeitnehmern kommt es öfters zu derartigen Verhandlungen. In diesem Verhandlungsspiel gebrauchen auch VermittlerInnen selbst Machtmittel, wenn sie bei Schwierigkeiten moralischen Druck ausüben oder drohen, die Verhandlungen ergebnislos abzubrechen. Durch klassische Vermittlung werden in der Regel Kultur-/Strukturfaktoren nicht verändert, sondern höchstens in ihren Spitzen etwas abgeschwächt.

Bei Konflikten auf den Eskalationsstufen 6–8 wird die Lösung des Streits fakultativen oder obligatorischen *Schiedsinstanzen zur Arbitrage* überantwortet oder von *Gerichten* übernommen. In dieser Phase ist nicht mehr zu erwarten, dass die Konfliktparteien eigene konstruktive Ressourcen aktivieren können, wie das immerhin noch bei Verhandlungen mit VermittlerInnen vorausgesetzt war. Die Schieds- oder Entscheidungsinstanz verfügt über Macht in all ihren Facetten, weil sie die Umsetzung der Entscheidung auch erzwingen kann. Dabei kann durch einen Schiedsspruch oder Gerichtsurteil auch in die Machtbasis und in Strukturen eingegriffen werden, die Teil des Konflikts gewesen sind.

Auf den Eskalationsstufen 7–9 regieren letztlich nur noch Macht und Gewalt, sofern die Konfliktparteien oder eine Drittpartei darüber verfügen. Damit können die Machtverhältnisse einer Partei auch gegen deren Willen grundlegend verändert werden.

Die Übersicht der Abb. 1 zeigt, wie mit zunehmender Eskalation nicht nur die Konfliktparteien zu mehr Gewalt greifen, sondern dass auch die Drittparteien mehr Machtmittel und zuletzt selbst Formen der Gewalt einsetzen.

## 6 Bewusstsein für die komplementären Beziehungen

Geiger (1964) hat mit dem Hinweis auf die „interkursiven Machtbeziehungen“ gezeigt, dass Macht nicht einseitig ist, sondern dass beide beteiligte Seiten geben und empfangen. Diese Erkenntnis nutze ich bei Interventionen zur Veränderung der Machtverhältnisse als einen von vielen Zugängen, die einander ergänzen müssen. Wenn sich Partei A in der Beziehung zu N weniger mächtig fühlt, lade ich sie ein, eine Bilanz der interkursiven Beziehungen zu erstellen und mit mir zu besprechen. Dasselbe mache ich auch mit Partei N, die als mächtiger erlebt wird. Abb. 2 und 3 zeigen eine verkürzte Version des dabei verwendeten Arbeitsblattes „Analyse der Macht-Bilanz“.

Indem sich A und N nüchtern die Frage stellen, wie aus ihrer Sicht das Geben und Nehmen für beide Seiten aussieht und von ihnen bewertet wird, ändert sich ihre Selbstwahrnehmung. Wenn A sich selbst bisher als machtlos und N als übermächtig erlebt hat, relativiert sich dies mithilfe der „Bilanz“. Auch Partei N erarbeitet diese Bilanz und macht sich die Reziprozität der Beziehung bewusst. Danach begleite ich den Austausch zwischen A und N und achte darauf, dass im Gespräch das bestehende Machtungleichgewicht etwas neutralisiert wird, indem beide Parteien gleich viel Raum bekommen, ihre Sicht darzustellen. Die nüchterne und differenzierte Betrachtung der Austauschbeziehungen kann den Mechanismus der verzerrenden Selbstwahrnehmung auflösen, weil diese als selbstkonstruiert erkannt wird.

Bei vielen Interventionen geht es um das Reflektieren der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Dazu dienen folgende Fragestellungen:

- Wie sieht die Bilanz des Gebens und Nehmens genau aus?
- Über welche Machtbasis verfügt A, über welche Machtbasis verfügt N?
- Wie gut kann A seine Machtbasis mobilisieren? Wie gut kann N das?
- Wie ist der Zugang zur Machtbasis von A und N in legaler Hinsicht?
- Wie wird der Zugang zur Machtbasis von A und N legitimiert?
- Suggestiert sich Partei A, kleiner zu sein als sie aufgrund der Macht-Bilanz tatsächlich ist?
- Suggestiert sich Partei N, mächtiger zu sein, als sie aufgrund der Macht-Bilanz ist?
- Wie beeinflusste Partei A bisher die Art und Weise, wie sie von N gesehen wird?
- Wie kann Partei A künftig die Wahrnehmung von N beeinflussen?
- Gibt es „heimliche Spielregeln“, nach denen sich Partei A gegenüber N verhält? Wie lauten die „Vertragsformeln“ dieses „ungeschriebenen Rollenvertrags“ (Glasl 2011, S. 121 ff.)?

**Analyse der Macht-Bilanz**

Es geht um die Beziehung zwischen mir (A) und Person N: .....

Person N erhält von mir (A) folgende Leistungen / Vorteile a, b, c etc.

1. Leistungen / Vorteile, die N von A erhält  Beschreibung jeder einzelnen Leistung a – x	2. Wie sehr ist N auf die Leistung angewiesen?  1=kaum 10=sehr	3. Verursacht für N der Ersatz dieser Leistung Kosten?  1=geringe 10=hohe	4. Gesamtgewicht von 2+3	5. Relative Bedeutung dieser Leistung für N:  10=höchste Bedeutung 1=geringste Bedeutung  ... warum und wodurch ist das für N so?
a)				
b)				
c)				
etc.				

© Trigon Entwicklungsberatung

**Abb. 2:** Bewertung der Leistungen, die N von A erhält

**Analyse der Macht-Bilanz**

Es geht um die Beziehung zwischen mir (A) und Person N: .....

Person A erhält von N folgende Leistungen / Vorteile a, b, c etc.

1. Leistungen / Vorteile, die A von N erhält  Beschreibung jeder einzelnen Leistung a – x	2. Wie sehr ist A auf die Leistung angewiesen?  1=kaum 10=sehr	3. Verursacht für A der Ersatz dieser Leistung Kosten?  1=geringe 10=hohe	4. Gesamtgewicht von 2+3	5. Relative Bedeutung dieser Leistung für A:  10=höchste Bedeutung 1=geringste Bedeutung  ... warum und wodurch ist das für A so?
a)				
b)				
c)				
etc.				

© Trigon Entwicklungsberatung

**Abb. 3:** Einschätzung der Bewertung der Leistungen, die A von N erhält

- Nach welchen neuen „Vertragsformeln“ will sich Partei A künftig verhalten, um die Wahrnehmung der Interdependenz zu korrigieren?

Die Selbstdiagnose der „ungeschriebenen Rollenverträge“ mit den daran beteiligten Partnern dient der Veränderung dysfunktional gewordener Einfluss- und Machtformen. Nachdem die Partner die faktischen Leistungs- und Austauschbeziehungen aufgelistet haben, versuchen sie, die unausgesprochenen Grundannahmen ihrer gegenseitigen Transaktionen herauszuschälen und zu formulieren. Beispielsweise kann die ungeschriebene Vertragsformel lauten, dass sich in der Chef-Mitarbeiterin-Beziehung der Chef immer noch als Lehrer und die Mitarbeiterin als Schülerin versteht, obschon die anfänglichen Erfahrungsunterschiede seit einiger Zeit nicht mehr gegeben sind. Und der Chef sichert seine Lehrerrolle ab, indem er die „treu ergebene Schülerin“ bei bestimmten Arbeiten bevorzugt. Auch wenn die „Schülerin“ diese Beziehung schon längst als bevormundend erlebt und lieber verändern möchte, wagt sie es nicht, aus diesem Rollenvertrag auszubrechen, weil sie fürchtet, dadurch bestimmte Annehmlichkeiten zu verlieren. Hätte sie mit ihrem Chef einmal darüber gesprochen, welche Ambitionen und Entwicklungsziele sie hat, dann hätte sich vielleicht gezeigt, dass ihre Angst vor negativen Sanktionen unbegründet ist.

Auch die von Harrison (1971) entwickelte Methode des „Rollenverhandelns“ beruht auf dem Prinzip des Bewusstmachens der gegenseitigen Erwartungen und der daraus abgeleiteten Verhaltensweisen. Diese Methode wurde von mir später weiterentwickelt und bei Konflikten zwischen Gruppen oder zwischen VertreterInnen verschiedener hierarchischer Ebenen eingesetzt, wie der von Rudi Ballreich und mir produzierte Lehrfilm demonstriert (Ballreich und Glasl 2010, DVD 4, Szene 11).

Eine derartige oder ähnliche Konfliktbearbeitung bewirkt Veränderungen der subjektiv konstruierten Machtkonstellation (siehe Besemer 2002, 2009). Unbewusste oder bisher wenig beachtete Aspekte werden ins Bewusstsein gehoben und können verändert werden, weil sie das Denken und Tun nicht mehr unbewusst steuern. Wenn sich die Mediation zuerst auf das Bewusstsein und Verhalten der Konfliktparteien konzentriert, werden Voraussetzungen geschaffen, dass die Betroffenen später aus eigener Kraft die Kultur- und Strukturfaktoren der Organisation verändern. Indem auf diese Weise Organisationsmediation in Organisationsentwicklung übergeht, ändert sich – um mit Claessens (1970) zu sprechen – die „Macht im System“ in weiterer Folge (mehr oder weniger) zur „Macht über das System“.

## 7 Kulturinterventionen

Wenn ich die starke Wirkung der Organisationskultur auf das zwischenmenschliche Verhalten betont habe, bedeutet dies keineswegs, dass Menschen der Kultur fatalistisch ausgeliefert seien. Denn wenn sie die bestehende Kultur gemeinsam reflektieren und vor dem Hintergrund ihrer ethischen Prinzipien hinterfragen, können sie ihre Organisationskultur und in der Folge auch die Struktur verändern. Es gibt viele Methoden der Organisationsentwicklung zum Bewusstmachen und Verändern der Organisationskultur und -struktur, auf die ich an dieser Stelle nur verweisen kann (siehe die Konzepte, Methoden und Bei-

spiele in Glasl et al. 2008). In der Praxis hat sich vielfach die von Dirk Lemson und mir entwickelten „U-Prozedur“ (Glasl und Houssaye 1975) bewährt. Das Grundprinzip dieses Instruments ist,

1. Genaues Beobachten des Verhaltens, wie es im alltäglichen Routinehandeln praktiziert wird,
2. Rationale Analyse der Funktionen und metaphorisches Bild der Beziehungsmuster,
3. Erfassen der faktischen Denk- und Handlungsmuster und schonungsloses Formulieren der ihnen zugrunde liegenden impliziten Normen (Gebote, Verbote), Leitideen und „Mottos“,
4. Hinterfragen der Sinnhaftigkeit und Erwünschtheit der Normen und Leitideen als Mottos,
5. Formulieren der Leitsätze (Mottos), die für die Zukunft handlungsleitend sein sollen,
6. Konkretisieren der Maßnahmen zur Umsetzung der neuen Leitsätze in den künftigen Funktionen und Rollen
7. und in den künftigen Abläufen.

Beim Erfassen der impliziten, „heimlichen Spielregeln“ werden in *heißen Konflikten* in etwa folgende Mottos als Appelle oder Imperative formuliert:

- Lass Dir nichts gefallen! Geh in die Offensive und gibt kräftig Contra!
- Auf einen groben Klotz gehört ein grober Keil!
- Mach aus deinem Herzen keine Mördergrube!
- Frisch gestritten ist halb gewonnen.
- Wenn du Fehler gemacht hast, schiebe sie lautstark Anderen in die Schuhe!

In *kalten Konfliktsituationen* werden in der Regel folgende oder ähnliche Mottos formuliert:

- Schluck den Ärger hinunter, denn der Klügere gibt nach.
- Wer angreift setzt sich von vornherein ins Unrecht!
- Emotionen passen nicht in unsere kultivierte Gemeinschaft.
- Streit ist immer nur zerstörerisch.
- Nichts wird so heiß gegessen wie es gekocht wird – warte die gute Gelegenheit ab!
- Wenn du Fehler gemacht hast, vertusche sie!

Wenn die Menschen im Zuge einer Organisationsmediation solche Mottos erarbeiten, entsteht große Betroffenheit, und das stärkt den Willen, diesen Maximen neue Leitsätze gegenüber zu stellen, zu denen sie sich guten Gewissens bekennen können (siehe Ballreich und Glasl 2011, S. 314 ff., und die Demonstration im Lehrfilm Ballreich und Glasl 2010, DVD 5, Szene 13).

Die nachhaltige Wirkung der Arbeit mit der „U-Prozedur“ beruht auf der Verknüpfung der konkreten Abläufe und Funktionsinhalte mit generellen Leitsätzen. Dadurch wird die Arbeit an der Organisationskultur nicht zu einer abstrakten und schwer greifbaren Sache, und die neu beschlossenen Leitsätze sind Teil eines umfassenderen Kulturwandels. Neben rational-analytischen Instrumenten sei hier noch auf metaphorische Methoden zur Bearbeitung von Organisationskulturen hingewiesen, weil mit ihnen die Kraft symbolischer Manifestationen der Kultur gut genutzt werden kann (siehe Glasl 2005). Erika



Bergner demonstriert am Beispiel eines kalten Konflikts in einem Altenheim, wie vor allem durch Farbübungen eine Kultur der Sprachlosigkeit überwunden werden konnte und damit der Weg für eine konstruktive Konfliktlösung frei wurde (Bergner und Glasl 2012).

Aus meiner praktischen Erfahrung als Berater und Mediator wie auch aus empirischen Forschungen (Weik und Sutcliff 2001; Baer et al. 2005) hat sich ein Bild ergeben, welche Organisationskulturen für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten förderlich sind. Sie zeichnen sich durch folgendes aus:

- Diversität wird geschätzt (kulturelle Vielfalt, Altersunterschiede, Gender, verschiedene Denkstile, multidisziplinäre Teams etc.),
- Hochachtung für fachliches Wissen und Können,
- Experimentierfreude und Risikobereitschaft werden gefördert,
- Lernen wird auf individueller Ebene, in Teams, in der ganzen Organisation gefördert,
- hohe Kritikfähigkeit (Feedbacks geben und nehmen können),
- eingeschliffene Denkgewohnheiten und Selbstverständlichkeiten werden regelmäßig hinterfragt,
- grob vereinfachende Interpretationen werden nicht zugelassen,
- vorausschauend werden mögliche Probleme und Chancen erfasst (Frühwarnsysteme, Szenarios, etc.),
- Selbstverpflichtung für hohe Qualität in allen Belangen,
- bei Fehlern werden Ursachen, nicht Schuldige gesucht (systematische Fehleranalyse, Analyse von „Beinahe-Flops“, etc.),
- Zivilcourage wird stimuliert und belohnt.

Aus den Erfahrungen mit heißen (eigentlich: überhitzten) und kalten (unterkühlten) Konflikten können Leitsätze für eine Konfliktkultur entwickelt werden, die ein lebensförderliches Klima ermöglichen, so dass Differenzen auf kreative und konstruktive Weise ausgetragen werden. Dazu braucht es Mut zur Konfrontation – die respektvoll und nicht aus Dominanzstreben geführt wird. Und es braucht gegenseitige Rücksichtnahme – die sich jedoch nicht als feiges Schonverhalten zeigt. Eine derartige Organisationskultur fördert dialogische, non-persuasive Formen der Auseinandersetzung, so dass auf non-persuasive und zwingende Einflussformen verzichtet werden kann (siehe Glöckler 1997).

## 8 Fazit

Vermutlich wird es keine sozialen Systeme geben, die ohne Macht auskommen. Organisationen sind immer organisierte Ungleichheit, weil es durch die Arbeitsteilung Unterschiede in den Aufgaben, Zuständigkeiten und in den Verantwortungsbereichen der Menschen gibt, die eine gegenseitige Abgrenzung der Einflussmöglichkeiten bedingen. Auch demokratische Ordnungen bedürfen der Macht – allerdings muss diese im Sinne des Rechtsstaates kontrollierbar und in ethischer Hinsicht legitim sein.

Aufgrund meiner Erfahrung als Berater und Mediator glaube ich jedoch, dass es für alle Beteiligten besser ist, wenn bei den praktizierten Einflussformen der Anteil der persuasiven und zwingenden Modalitäten abnimmt zugunsten dialogischer und non-per-

suasiver Formen. Das ermöglicht eine bessere Nutzung der menschlichen Fähigkeiten und steigert somit die Lebens- und Arbeitsqualität der mitarbeitenden Menschen. Und es erhöht die Leistungsfähigkeit von Organisationen, wodurch diese ihrer gesellschaftlichen Nutzenfunktion besser gerecht werden. Dafür lohnt es sich, den beschwerlichen Weg der Organisationsmediation mit der Arbeit an den Kultur-/Strukturfaktoren und Prozessfaktoren der Macht auf sich zu nehmen.

## Literatur

- Arendt, H. (2006). *Macht und Gewalt* (17. Aufl.). München: Piper.
- Baer, M., van Dyck, C., Frese, M., & Sonntag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228–1240.
- Ballreich, R., & Glasl, F. (2010). *Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen*. Ein Lehrfilm zur Team- und Organisationsmediation. Stuttgart: Concadora.
- Ballreich, R., & Glasl, F. (2011). *Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen*. Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD. Stuttgart: Concadora.
- Bauer-Jelinek, Ch. (2007). *Die geheimen Spielregeln der Macht und die Illusionen der Gutmenschen*. Salzburg: Ecowin
- Bergner, E., & Glasl, F. (2012). Verdeckte und verleugnete Konflikte – Mediation am Beispiel eines unterkühlten Konflikts im Altenheim. In H. Pühl (Hrsg.), *Mediation in Feldern der Patientenversorgung*. Berlin: Verlag Ulrich Leutner.
- Besemer, Ch. (2002). *Konflikte verstehen und lösen lernen* (2. Aufl.). Baden: Stiftung gewaltfreies Leben.
- Besemer, Ch. (2009). *Mediation. Die Kunst der Vermittlung in Konflikten* (2. Aufl.). Baden: Stiftung gewaltfreies Leben.
- Burkolter-Trachsel, V. (1981). *Zur Theorie sozialer Macht*. Bern: Haupt.
- Cartwright, D. (1959). A field theoretical conception of social power. In D. Cartwright (Hrsg.), *Studies in social power* (S. 183–220). Ann Arbor: University Michigan Press.
- Claessens, D. (1970). *Rolle und Macht*. München: Juventa.
- Clegg, S. R. (1979). *The theory of power and organization*. London: Sage.
- Crozier, M., & Friedberg E. (1979). *Macht und Organisation*. Königstein im Taunus: Athenäum.
- Edmüller, A., & Wilhelm, T. (2008). *Manipulationstechniken erkennen und abwehren*. Planegg: Haufe.
- Folberg, J., & Taylor, A. (1984). *Mediation. A comprehensive guide to resolving conflicts without litigation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- French, J. R. P., & Raven B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Hrsg.), *Studies in social power* (S. 150–167). Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Galtung, J. (1988). *Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung*. Reinbek bei Hamburg: rowohlt.
- Geiger, T. (1964). *Vorstudien zu einer Soziologie des Rechtes* (S. 342). Neuwied a. Rh.: Duncker & Humblot.
- Glasl, F. (1980). *Konfliktmanagement* (1. Aufl.). Bern: Freies Geistesleben & Haupt.
- Glasl, F. (2005). Erzählen im Kontext imaginativer, inspirativer und intuitiver Methoden der Konfliktbehandlung. In R. Steinweg & G. Koch (Hrsg.), *Erzählen was ich nicht weiß*. Berlin: Shibri-Verlag.
- Glasl, F. (2007). *Konflikt, Krise, Katharsis und die Verwandlung des Doppelgängers*. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Glasl, F. (2008). Wie geht Mediation mit Macht um? Teil 1. *perspektive mediation*, 4, 172–181.
- Glasl, F. (2009). Wie geht Mediation mit Macht um? Teil 2. *perspektive mediation*, 2, 10–17.

- Glasl, F. (2010). *Konfliktfähigkeit statt Streitlust und Konfliktscheu*. Dornach: Verlag am Goetheanum.
- Glasl, F. (2011). *Konfliktmanagement* (10. Aufl.). Bern: Freies Geistesleben & Haupt.
- Glasl, F., & Houssaye, L. de la (1975). *Organisationsentwicklung in der Praxis*. Bern: Haupt.
- Glasl, F., & Lievegoed, B. (2011). *Dynamische Unternehmensentwicklung*. Bern: Haupt.
- Glasl, F., Kalcher, T., & Piber, H. (Hrsg.). (2008). *Professionelle Prozessberatung* (2. Aufl.). Bern: Freies Geistesleben & Haupt.
- Glöckler, M. (1997). *Macht in den zwischenmenschlichen Beziehungen. Grundlagen einer Erziehung zur Konfliktbewältigung*. Stuttgart: Mayer.
- Greene, R. (1999). *Power. Die 48 Gesetze der Macht*. München: Hanser.
- Habermas, J. (1995). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Berlin: Suhrkamp.
- Harrison, R. (1971). Role negotiation: a tough minded approach to team development. In W. Burke & H. Hornstein (Hrsg.), *The social technology of organization development*. Washington: University Associates.
- Hoffmann, W. (2003). *Macht im Management. Ein Tabu wird protokolliert*. Zürich: VdF ETH Zürich.
- Holztrattner, M. (2007). *Macht ohne Moral. Wirtschaft und Politik am Beginn des 3. Jahrtausends*. Münster: LIT Verlag.
- Mulder, M. (1977). Theorie over macht. In: A.W. Van de Bunt, K. Halbertsma, & M. Mulder (Hrsg.), *Macht in en rond organisaties*. Alphen a.d. Rijn: Samsom.
- Nöllke, M. (2008). *Machtspiele*. Freiburg: Haufe.
- Rosenberg, M. (2001). *Gewaltfreie Kommunikation*. Paderborn: Jufermann.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1978). Who gets power and how they hold on to it. A strategic contingency model of power. In M. Weisbord (Hrsg.), *Organisational diagnosis*. Reading etc.: Addison-Wesley.
- Sandner, K. (1993). *Prozesse der Macht*. Heidelberg: Physica Verlag.
- Sharp, G. (2011). *Von der Diktatur zur Demokratie. Ein Leitfaden für die Befreiung* (3. Aufl.). München: C.H. Beck.
- Spatzenegger, H. (Hrsg.). (1987). *Macht und Moral. Zur politischen Kultur unserer Gesellschaft*. Salzburg: Anton Pustet.
- Weber, M. (1947). *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weik, K., & Sutcliff, K. (2001). *Managing the unexpected*. San Francisco: Klostermann.
- Wilfer, R. (1980). Aktionsforschung als Lernprozess. In J. Rettenmeier & R. F. Wilfer (Hrsg.), *Möglichkeiten und Grenzen der Realisierung konfliktlösenden Handelns durch Aktionsforschung*. Spardorf: Bratt.
- Williams, S., & Williams, S. (1994). *Being in the middle by being at the edge*. London: Quaker Peace & Service.

**Prof. Dr. Dr.h.c. Friedrich Glasl**, geb. 1941 in Wien; Politikwissenschaft, Psychologie und Philosophie; Promotion in internationalen Beziehungen; Habilitation für Konfliktforschung und Organisationslehre Uni Wuppertal; seit 1967 Organisationsentwicklungsberater und Mediator; Mitgründer der „Trigon Entwicklungsberatung“ in Graz; Gastprofessor an der staatlichen Universität in Tiflis (GE); Autor von Standardwerken über Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement und Mediation.