



Gerhard Schwarz

Konflikt- management

Konflikte erkennen,
analysieren, lösen

7., erweiterte Auflage



Gerhard Schwarz

Konfliktmanagement

Gerhard Schwarz

Konfliktmanagement

Konflikte erkennen, analysieren, lösen

7., erweiterte Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage 1990
2. Auflage 1995
:
6. Auflage 2003
7. Auflage 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH,
Wiesbaden 2005

Softcover reprint of the hardcover 7th edition 2005

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science + Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: FROMM MediaDesign GmbH, Selters/Ts.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-322-94815-1 ISBN 978-3-322-94814-4 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-322-94814-4

Inhalt

Vorwort zur 7. Auflage	9
Vorwort zur 2. Auflage	10
Vorwort zur 1. Auflage	12
1. Kapitel: Was ist ein Konflikt?	15
Der Sinn der Konflikte	15
Konflikte bearbeiten Unterschiede	16
Konflikte stellen die Einheitlichkeit der Gruppe her	20
Konflikt als Widerspruch	22
Der Sinn von Konflikten liegt in der Komplexität	23
Konflikte garantieren Gemeinsamkeit	24
Konflikte garantieren Veränderung	25
Der Sinn der Konflikte in Mythos und Religion	28
Sinn der Konflikte in Unternehmen	29
Konflikte erhalten das Bestehende	31
Pannen und Konflikte	33
Wie kann man Pannen von echten Konflikten unterscheiden?	35
2. Kapitel: Konfliktanalyse	39
Methoden der Konfliktanalyse	44
Den Konflikt anerkennen	45
Wer hat welche Rolle?	50
Rational – emotional – sozial	52
Die „doppelte Wahrheit“	65
Gruppenentscheidung oder Einzelentscheidung	71
Gesagt – gemeint – angekommen	75
Was wird verschwiegen?	77
Erforschung der Konfliktgeschichte	79
Seelenkonto	83
Konfliktlandschaft	86
Konfliktgewinn	88

Konfliktanalyse und Gruppendynamik	89
Zusammenfassung der Analysemethoden	93
Diagnose von Konflikten	95
3. Kapitel: Konfliktarten	97
Persönliche Konflikte	99
Die vier Grundkonflikte und ihre Prägungen	102
1. Grundkonflikt: Die verstandbetonte Prägung	105
2. Grundkonflikt: Die gefühlsbetonte Prägung	112
3. Grundkonflikt: Die ordentliche Persönlichkeit	118
4. Grundkonflikt: Der Wagemutige	126
Paarkonflikte	131
Identitätskonflikte	132
Distanzkonflikte (Nähe – Ferne)	134
Entwicklungskonflikte	135
Clankonflikte: Schwiegermutterkonflikte	136
Transaktionskonflikte: Kommunikationskonflikte	137
Rollenkonflikte	140
Symmetrie versus Komplementarität	142
Konkurrenz: Wer ist besser?	143
Dreieckskonflikte	144
Koalitionskonflikte: Paar versus Dreieck	147
Eifersuchtskonflikte	150
Rivalität: Zwei kämpfen um die Gunst eines Dritten	153
Delegationskonflikte	155
Versachlichungskonflikte	157
Gruppenkonflikte	160
Untergruppenkonflikte	162
Territorialkonflikte	164
Rangkonflikte	166
Normierungs- und Bestrafungskonflikte	170
Inoffizielle Normen	171
Zugehörigkeitskonflikte: Membership, Außenseiter und Neue, Mobbing	174
Führungskonflikte: Leadership	181
Reifungs- und Ablösungskonflikte	184
Substitutionskonflikte	186
Loyalitäts- oder Verteidigungskonflikte	189

Organisationskonflikte	191
Abteilungsegoismus: Gruppe versus Organisation	193
Herrschaftskonflikte: Zentrale gegen Außenstellen	194
Doppelmitgliedschaftskonflikte	199
Veränderungskonflikte	203
Auflösung und Neuformierung von Gruppen	205
Rollenänderungen	206
Soziotechnische Änderungen am Beispiel EDV	207
Norm- und Standardänderungen	212
Normkonflikte	212
Normkonflikte zwischen Subgruppen	213
Normendichte	213
Normendauer	214
Strukturkonflikte	215
Verfassungs-, Repräsentations- und Legitimationskonflikte	218
Institutionskonflikte	222
Tote und Lebende	223
Individuum und Gruppe	226
Alte und Junge	229
Männer und Frauen	230
Systemkonflikte	231
Interkulturelle Konflikte	232
Qualität – Quantität	244
Abstimmungen	244
Virtuelle Konflikte	250
Konflikte um Virtualität	256
Maschinenstürmer	258
Virtuelle Realität als Droge	258
Neue Eliten, neues Analphabetentum	259
Zu wenig Regeln für die neuen Systeme	261
Datenkriminalität	261
Konflikte um virtuelle Realität	262
Realitätsverlust	262
Auch das perfekteste Bild muss als Bild durchschaubar sein	262
Die Bilder sind interaktiv veränderbar	263
Der politische Missbrauch von Cyberspace	264
Identitätsdiffusion	264

Kommunikationskonflikte	264
VRML (virtual reality markup language)	265
Selektionskonflikte	266
Virtuelle Gemeinschaften	267
Virtuelle Arbeitswelt	270
Identitätskonflikte im Metaraum	272
Nationalstaaten versus Cyberstaat	274
4. Kapitel: Konfliktlösungen	277
Flucht	279
Vernichtung	282
Unterwerfung oder (moderner:) Unterordnung	285
Delegation	287
Kompromiss	298
Konsens	299
5. Kapitel: Konfliktinterventionen	315
Analysephase	316
Lösungsphase	322
Neue Formen	324
Kosten und Nutzen	324
6. Kapitel: Produktwidersprüche und Organisationskonflikte	335
Beispiel Versicherung	337
Die Suche nach der Seele eines Produkts	357
Beispiel Telefon	361
Beispiel Auto	363
Mehrdimensionale Ursachenforschung	365
Beispiel Krankheit	366
Positive und negative Faktoren eines Produkts	376
Aporien des Geldes	380
Aporien der Bank	384
Aporien der Börse	389
Zusammenfassung	393
Literaturverzeichnis	395
Der Autor	401
Stichwortverzeichnis	403

Vorwort zur 7. Auflage

In den letzten Jahren hat nicht nur die Bereitschaft, sich Konflikten zu stellen, zugenommen, sondern auch, immer komplexere Lösungen zu suchen.

Für den ersten Teil, die Konfliktanalyse, habe ich eine Reihe von – hoffentlich – hilfreichen Differenzierungen eingearbeitet. Auch bei den Prägungen sollten die Ergänzungen helfen, sowohl eigene als auch fremde Präferenzen besser zu erkennen.

Eine Art, mit Konflikten umzugehen, ist in den letzten Jahren salonfähig geworden: der Humor. Ich bin dabei, ein Buch über „Führen mit Humor“ zu schreiben, das nächstes Jahr im Gabler Verlag erscheinen soll. Besonders im Konfliktmanagement haben Sie schon gewonnen, wenn es Ihnen gelingt, beide Seiten zum Lachen zu bringen.

Bei den Konfliktarten unterscheide ich jetzt zwischen „Außenseiterkonflikt“ und „Integration eines neuen Gruppenmitglieds“. Beide Konflikte haben sich in der letzten Zeit meiner Wahrnehmung nach deutlich erhöht.

Ein ausführliches Stichwortverzeichnis wurde angelegt.

Wien, im August 2005

GERHARD SCHWARZ

Vorwort zur 2. Auflage

Wieder einmal muss ich das Manuskript hergeben mit dem Gefühl, es nicht wirklich fertiggestellt zu haben. Zu viele neue Gedanken, Kritiken und Anregungen hat es auf die erste Auflage gegeben, als dass ich alles hätte berücksichtigen können. Was ist das für ein Konflikt? Ich denke darüber nicht nach, da er mich selbst betrifft. Meine Freunde sagen, ich sei nur gut beim Lösen fremder Konflikte, nicht bei den eigenen.

Somit freue ich mich auf die Arbeit an der dritten Auflage, die ich hiermit sofort beginne. Es wird dies die Fortsetzung der Institutionskonflikte und die der Systemkonflikte betreffen. Nachdem ich die Literatur studiert habe, sind trotzdem keine neuen Konfliktarten mehr dazugekommen. Ich kann alle beschriebenen Konflikte von der Einteilung her, die ich vorgeschlagen habe, verstehen.

Zu einem eigenen Buch möchte ich die Produktkonflikte verarbeiten. Vielleicht sogar zu mehreren Büchern. Ich habe in meinem Buch über „Die ‚Heilige Ordnung‘ der Männer“ 1985 meine gesammelten Hypothesen über Konflikte als letztes Kapitel mit aufgenommen. Damals wusste ich noch nicht, dass daraus einmal (nämlich schon fünf Jahre später) ein eigenes Buch werden würde. Deshalb vermute ich jetzt, dass ich einige Teile dieser 2. Auflage des Konfliktmanagements später zu einem eigenen Buch verarbeiten werde.

In dieser Neuauflage habe ich durchgehend Erweiterungen vorgenommen. Wesentlich ausführlicher als in der 1. Auflage gehe ich auf Institutions- und Systemkonflikte ein. Neu ist das Kapitel 5 über Konfliktinterventionen. Es basiert auf einem Artikel von mir, der in dem Buch „Kommunikations- und Verhaltenstrainings“ (herausgegeben von Bärbel Voss, Hogrefe-Verlag, Göttingen, 1995)

erschienen ist. In Kapitel 6, Produktwidersprüche und Organisationskonflikte, ist mein Beitrag über Produkte, ihre Seele und ihre Widersprüche aus dem 2. Jahrbuch „Managerie“ (Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 1993) leicht gekürzt eingeflossen.

Wie immer bei meinen Publikationen bin ich dem Wiener Team der Gruppendynamik für Diskussionen und Anregungen zu Dank verpflichtet. Dies ist insbesondere, zusätzlich zu den schon im Vorwort zur 1. Auflage genannten Personen, noch Bernhard Pesendorfer.

Wien, im März 1995

GERHARD SCHWARZ

Vorwort zur 1. Auflage

Dieses Buch ist das Ergebnis von 25 Jahren Konfliktmanagement in Schulen und Krankenhäusern, für Behörden und Kirchen, für Wirtschaftsunternehmen und Vereine. Ob es sich um eine Montagegruppe handelte oder die Station eines Krankenhauses, um den Vorstand einer Versicherungsgesellschaft oder einen Pfarrbeirat, immer wieder traten ähnliche Verhaltensmuster und Lösungsvorschläge auf. Nach den ersten Erfolgen und Misserfolgen begann ich Protokolle zu verfassen und Konfliktarten und -lösungen einfach zu sammeln. Anfang der 70er Jahre schälte sich aus den gesammelten Konflikten und Lösungen langsam ein System heraus. Ich lernte, welche Lösungen für welche Konflikte häufiger zu einem zufriedenstellenderen Ergebnis führten als andere.

Wenn es für eine bestimmte Konfliktsituation aber jeweils bessere oder schlechtere Lösungen gab, dann war es notwendig, dass die Beteiligten einen Lernprozess durchmachten, indem sie etwa die Nachteile ihres eingefahrenen Konfliktverhaltens einsahen und andere Lösungen, die für sie besser waren, in Betracht zogen. Konfliktmanagement hat unter anderem den Sinn, dass Menschen ihre individuellen Präferenzen des Konfliktlösungsverhaltens erkennen und verändern lernen.

Später erkannte ich, dass dieser Lernprozess nach einer allgemein beschreibbaren Gesetzmäßigkeit abläuft. So stand etwa fast immer Flucht vor der Aggressionsentwicklung, Kompromissfindung vor der mühevollen Konsensfindung. Als ich dann bei der Analyse historischer Entwicklungen des menschlichen Konfliktverhaltens quasi dieselben Entwicklungsschritte entdeckte, durch die auch Individuen in ihrem Lernprozess gehen müssen, um ihr Konfliktverhalten zu verbessern, meinte ich, ein brauchbares System für die Einteilung von Lösungen gefunden zu haben.

Ob die Wissenschaft vom menschlichen Konfliktverhalten schon so weit ist, dass man ein universelles Ordnungsprinzip auch für Konfliktarten einführen kann, scheint fraglich. Für die praktische Arbeit brauchte ich selber jedenfalls eines, um die vielen Konflikte ordnen und daraus allgemeine Schlussfolgerungen ziehen zu können. Ordnungsprinzipien sind ja schon deshalb notwendig, allerdings auch kontrovers, weil sie an die jeweils bevorzugten Denkgewohnheiten einer Kultur anschließen. Natürlich gilt das auch umgekehrt, jede „Logik“ definiert ein bestimmtes Ordnungsprinzip. Es wird daher notwendig sein, ein wenig die Voraussetzungen unserer Kultur und ihre bevorzugten Denkformen zu reflektieren. So wird sich herausstellen, dass ohne die Relativierung der „Logik“ Konflikte nur zum Teil verständlich sein können.

In der Praxis des Konfliktmanagements kommt es allerdings nicht allein auf den Besitz oder Nichtbesitz eines solchen Ordnungsprinzips an, sondern auf die Erfahrung und das Fingerspitzengefühl. Ich selber mache mir meist erst nach einer Intervention eine Theorie dazu, warum sie erfolgreich oder nicht erfolgreich war. In der jeweiligen Konfliktsituation agiere ich analysierend und auch nach „Gefühl“. Auch oder gerade das „Gefühl“ ist für diesen Zweck eine brauchbare Erkenntnisform.

Speziell bei der Analyse von Konflikten stellt sich nämlich heraus, dass es keine universelle Logik gibt, von der her alles verständlich, subsumierbar und einordenbar ist. Es wissen alle Philosophen, dass es kein System gibt, das alles erklärt. Jedes System und auch jede Logik erklärt immer nur Teilaspekte und lässt anderes unerklärt und damit unverstanden. Unverstandenes oder gar Unverstehbares ängstigt aber. Deshalb haben die Menschen zu allen Zeiten das Unerklärbare trotzdem zu erklären versucht. Sie nahmen die ihnen bekannten Denkmodelle und erklärten damit das Unbekannte, zum Beispiel den Anfang der Welt (eine klassische unerklärbare Voraussetzung allen Denkens).

Wir sind damit bereits bei einer der wichtigsten Voraussetzungen von Konflikten: Die Konfliktpartner gehen nämlich meist von verschiedenen Interessen aus und daher auch von verschiedenen Logiken, in die diese Interessen kondensiert werden. Die verschiedenen Denkgewohnheiten sind meist unreflektiert. Ihre Aufklärung schafft die Basis des Verständnisses. Im Allgemeinen ist das die Voraussetzung dafür, dass auf beiden Seiten ein Lernprozess einsetzen kann.

Für Hinweise und Korrekturen danke ich Uwe Arnold, Ernst Baumgartner, Eva Maria Boltuch, Kurt Buchinger, Herbert Durstberger, Irenäus Eibl-Eibesfeldt, Norbert Fett, Roland Fischer, Georg Fodor, Peter Heintel, Dieter Klein, Ewald Krainz, Traugott Lindner, Thomas Macho, Herbert Pietschmann, Helga Stattler, Paula Stegmüller, Werner Tallafuss, Jürgen Trosien.

Wien, im Oktober 1989

GERHARD SCHWARZ

1

Was ist ein Konflikt?

B

ei Konfliktinterventionen, Vorträgen und Seminaren werde ich immer wieder nach einer Definition für den Begriff Konflikt gefragt. Natürlich gibt es so etwas – aber Definitionen, die im logischen System – und nur so sind sie möglich – einen Begriff unter ein Allgemeines unterordnen, reichen nicht aus, um die vielen Facetten des Konfliktes zu erfassen. Ich spreche daher – so wie auch die philosophische Tradition – lieber vom Sinn eines Phänomens.

Ähnlich ist es übrigens mit der Frage nach der Ursache eines Konfliktes. Ich glaube, dass man den klassischen Kausalitätsbegriff „Ursache – Wirkung“ hier nicht erfolgreich anwenden kann. Als „Ursache“ für einen Konflikt kann alles und jedes auftreten. Viele wundern sich oft über die angeblichen „Kleinigkeiten“, aus denen ein Konflikt entstand.

Der Sinn der Konflikte

Die Frage nach der Definition und der Ursache von Konflikten sollte daher ersetzt werden durch die Frage nach dem Sinn der Konflikte. Dabei wird rasch deutlich, wieso es Konflikte gibt und wozu sie gut sind. Allerdings kommt man sofort in Kontroverse zu unserer Logik, wenn man den Sinn von Konflikten überlegt.

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. Ich werde im

Folgenden zeigen, dass diese Einstellung immer zu einem Realitätsverlust führt. Oft klammert man dabei nicht nur eine Seite eines Widerspruchs aus, der sich durch einen Konflikt manifestiert, sondern sogar beide Seiten: Es gibt Vorgesetzte, die wollen mit Konflikten möglichst nicht konfrontiert werden. „Er hat abgehoben“, heißt es dann bei seinen Mitarbeitern. Es gibt Mitarbeiter, die finden alles toll und richtig, was der Chef sagt („Ich bin kein Ja-Sager: wenn mein Chef nein sagt, sage ich auch nein.“) Beide sind Konfliktvermeider. Aber warum auch nicht? Was haben Konflikte für einen Sinn?

Um den Sinn von Konflikten zu verstehen, müssen wir den uns so vertrauten Bereich der europäischen Logik verlassen und Widersprüche anerkennen: Untersucht man den Sinn der Konflikte, dann stellt sich heraus, dass wir jeweils einander widersprechende Dimensionen als sinnvoll, den Sinn von Konflikten erklärend, anerkennen müssen. Dies soll im Folgenden gezeigt werden.

Konflikte bearbeiten Unterschiede

Der Sinn von Konflikten besteht darin, vorhandene Unterschiede zu verdeutlichen und fruchtbar zu machen. Konflikte können schon im Tierreich mit dem Sinn verbunden werden, einen Selektionsprozess einzuleiten und durchzuführen. Ein Konflikt bringt Unterschiede hervor und wirft damit viele Fragen auf: Wie unterscheide ich mich von anderen? Wer ist wofür zuständig? Wer ist stärker? Wer ist besser?

Solange die Natur den Kreaturen bestimmte Rollen zuteilt (zum Beispiel aufgrund der verschiedenen Aufgaben der Geschlechter bei der Fortpflanzung, der Aufzucht der Jungen, der Nahrungsbeschaffung, der Versorgung der Alten), gibt es in diesem Sinne keinen reflektierten Umgang mit Unterschieden. Mit der „Menschwerdung“ der ersten „Menschtierre“ wird aus der naturhaft instinktiven Rollenteilung die erste Form der Arbeitsteilung überhaupt: nämlich die zwischen Männern und Frauen. Im Verlauf der

Weiterentwicklung wird diese Arbeitsteilung zunehmend von Normen geregelt.

Diese erste Differenzierung des „Menschentiers“ in ein weibliches und in ein männliches eröffnet die Sicht auf weitere Unterschiede: Wer garantiert das Überleben des Einzelnen, der Gruppe, des Stammes am besten? Oder: Wer von zwei einander bekämpfenden Individuen, Gruppen oder Stämmen siegt, wer wird vernichtet? In der etwas weiterentwickelten zivilisatorischen Form heißt dies dann: Welche von zwei Streitparteien behält Recht?

Das heißt, der Unterlegene verliert nicht mehr sein „Leben“, sondern nur sein „Recht-Haben“. Das führt zu einer neuen Form von Arbeitsteilung: Der Unterlegene wird dem Überlegenen untergeordnet. Damit entsteht eine Rangordnung, die durch den Ausgang des Kampfes festgelegt wird – es sei denn, er wird wieder aufgenommen. Man weiß, wer sich im Falle eines Konflikts unterzuordnen hat und wer nicht. Sehr oft wird Unterordnung gleichgesetzt mit „Unrecht haben“ – der Übergeordnete hat immer „Recht“.

Durch diese Unterscheidung von Über- und Untergeordneten kommt es in der Folge viel seltener zu Konflikten. Die Etablierung einer Rangordnung in Bezug auf den Grad der Unterordnung beziehungsweise Überordnung hat sich besonders in der Kulturentwicklung nach der neolithischen Revolution, durch die Sesshaftwerdung der Menschen, als Arbeitsteilung bewährt.

Arbeitsteilung ist insbesondere dann sinnvoll, wenn durch die Spezialisierung insgesamt die Arbeitsleistung qualitativ und quantitativ verbessert werden kann. Dazu muss natürlich derjenige, der eine bestimmte Tätigkeit durchführt, sie besser beherrschen als alle anderen. Wichtig ist daher herauszufinden, wer etwas besser kann. Man lässt zwei um die Wette laufen, um zu sehen, wer schneller läuft.

Dieses Um-die-Wette-Laufen (lat.: concurrere) hat dem Prinzip den Namen gegeben: Konkurrenz. Sie ist ein notwendiges Instrument der Selektion. Man setzt nicht den Blinden auf Ausguck oder den Schwerhörigen auf Horchposten, sondern man versucht he-

rauszufinden, wer jeweils der Beste ist. Allerdings ist der „Beste“ der Sieger nur in solchen Konflikten, die Konkurrenz zum Inhalt haben. Sie haben also den Sinn, die in einer Gruppe oder einer Organisation vorhandenen Unterschiede zu erfassen und für die Zuweisung von Tätigkeiten nutzbar zu machen. Dieser Sinn von Konflikten wird sehr oft unterschätzt und kann nur vermieden werden, wenn man Arbeitsteilung überhaupt vermeiden will. Konkurrenz gehört notwendig zu jeder Art arbeitsteiliger Sozialstrukturen.

In vielen hierarchisch aufgebauten Organisationen kommt es dem Vorgesetzten mehr darauf an, Einheit in der Gruppe herzustellen als Unterschiede zuzulassen. Unterschiedliche Leistungen der Mitarbeiter werden nicht offen gelegt, sie könnten Anlass zu Unruhe geben. Transparenz in Bezug auf unterschiedliche Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erlangen geht auf Kosten der Einheitlichkeit der Gruppe. Der Lohn dafür ist jedoch die Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter zu Persönlichkeiten, die ihre Grenzen kennen und diese zu erweitern trachten. Genauso schwierig ist das Anerkennen unterschiedlicher Meinungen. So werden zum Beispiel Andersdenkende von ihren Vorgesetzten oft nicht ermutigt, sondern bekämpft, was zur Folge hat, dass verschiedene Meinungen und Aspekte gar nicht zum Durchbruch kommen und daher gar nicht in die Entscheidungen des Managements eingehen können, weil sie schon ausgeschieden werden, bevor man sich „höheren Orts“ damit beschäftigen kann. Heute erkennt man allerdings immer mehr, dass die Vielfalt der Meinungen fruchtbar ist, dass Toleranz des Widerspruchs eine wichtige „Manager-Tugend“ ist.

Trotzdem fühlen sich viele Vorgesetzte durch die ständig auftauchenden Konflikte gestört, was mit dem Prinzip der Arbeitsteilung zusammenhängt. Verschärft wird dieses Prinzip der Arbeitsteilung durch die Konkurrenz etwa um Marktanteile, um Kundenzahlen, um Verkaufsziffern, was sich in den gängigen Provisions-, Prämien- oder Akkordsystemen ausdrückt. Dies kann die Leistung der Einzelnen anheben, aber es kann auch passieren, dass durch die Übertreibung der Konkurrenz die Einheit verloren geht, Verkäufer sich etwa gegenseitig Kunden wegnehmen oder Neid und Eifer-

sucht das Klima derart vergiften, dass die Gruppe insgesamt nicht mehr kooperationsfähig erscheint.

So habe ich bei vielen Konfliktinterventionen festgestellt, dass Konkurrenz schwer gestaffelt werden kann. Zunächst wird immer der „Nachbar“ als Konkurrent empfunden. So wird etwa bei einem Unternehmen, das Autos verkauft, zunächst der Händler der gleichen Marke im Nachbarort als Konkurrent empfunden und nicht der Händler einer anderen Marke, auch nicht wenn er nebenan sitzt. Erst wenn es gelingt, diese Konkurrenz auf die nächste Ebene zu heben, also die andere Automarke (um in unserem Beispiel zu bleiben) zum „Außenfeind“ zu machen, werden die Händler wieder besser kooperieren. Verlagerung eines Konkurrenten „nach außen“ verbessert die Kooperation „nach innen“. Der Verlust eines Außenkonkurrenten hingegen lässt die Konkurrenz im Inneren wieder aufblühen. Dieses System gestaffelter Intimitäten verleitet viele Manager und Funktionsträger dazu, Ruhe und Konkurrenzlosigkeit innerhalb der Gruppe als Zeichen für ihre Konkurrenzfähigkeit nach außen anzusehen.

Viele Organisationen reglementieren und sanktionieren abweichende Meinungen derartig stark, dass sich niemand mehr traut, seine anders geartete Meinung dem jeweiligen Vorgesetzten oder der Gruppe öffentlich oder auch nur in kleiner Gruppe zur Kenntnis zu bringen. Die Ruhe, die man hier vorfindet, ist aber dann eher eine Friedhofsruhe als Harmonie.

Ich habe mehr als einmal Vorstände von Firmen beraten, bei denen Sitzungen nach einem stereotypen Muster abgelaufen sind: Der Vorstandsvorsitzende eröffnete die Vorstandssitzung, indem er zu den einzelnen Punkten jeweils seine Meinung sagte, natürlich mit der anschließenden Frage „Gibt es dazu eine Gegenmeinung?“ Ganz selten gab es dazu eine solche: wenn doch, dann vom „chronischen Widerspruchsgeist“. Es wurde dann zwar darüber diskutiert, aber meist konnten sich die Kollegen dem, der diese Gegenmeinung hatte, nicht anschließen. Sie ließen ihn „im Regen stehen“, was in Zukunft dazu führte, dass Unerwünschtes noch seltener geäußert wurde.

Ich habe einmal eine Geschäftsleitung erlebt, in der sich dieses System so weit eingespielt hat, dass mein Vorschlag an den Generaldirektor, seine Meinung erst zum Schluss zu äußern, nicht den geringsten Erfolg brachte, denn die Direktoren forderten ihren Chef dann auf, doch seine Meinung zu sagen, damit sie eine Orientierungshilfe hätten. Das muss nicht immer so weit gehen wie in einem konkreten Fall, in dem der Generaldirektor, der sich auf meinen Rat hin seiner Meinung zunächst enthielt, um die Meinung der anderen zu hören, diese dennoch nicht zu hören bekam. In einer Sitzungspause erkundigten sich die Direktoren bei der Sekretärin, was der „Alte“ wohl dazu meinte. Sie wusste es natürlich, teilte dies mit, und schon beschloss die Gruppe wieder, das zu tun, was der Generaldirektor für richtig hielt.

Demgegenüber ist festzuhalten, dass eine sinnvolle Entscheidung erst dann möglich ist, wenn alle unterschiedlichen Aspekte und Dimensionen eines Problems auch tatsächlich ausgesprochen sind, sozusagen auf dem Tisch liegen. Fehlen wichtige Aspekte, dann hat eine Entscheidung nicht genug Realitätsbezogenheit. Sie kann dann im Zuge der Durchführung von den Andersdenkenden hintertrieben werden.

Man könnte auch sagen, das Wesentliche im Umgang mit Widersprüchen liegt darin, sie rechtzeitig zur Sprache zu bringen und austragen zu lassen. Werden sie in den ersten Entscheidungsinstanzen vermieden, weil Unterschiede nicht zugelassen werden, dann treten sie für das Unternehmen im Kontakt mit den Kunden wieder zu Tage. Konflikte, die auf Unterschiede aufbauen, garantieren damit auch so etwas wie den Realitätsbezug von Personen, Gruppen und Organisationen. Ein Sinn von Konflikten kann somit im Zulassen und Bearbeiten von Unterschieden gesehen werden.

Konflikte stellen die Einheitlichkeit der Gruppe her

Es gilt aber auch das Gegenteil: der Sinn von Konflikten ist das Herstellen einer Gruppeneinheit. Wie bereits ausgeführt, versteht man die unterschiedsverstärkende Funktion von Konflikten nicht,

wenn man nicht auch die gegenteilige Funktion dazu betrachtet. Konflikte sind auch dazu da, die Unterschiede zu überwinden und die Einheit einer Gruppe herzustellen. Das geschieht im Allgemeinen dadurch, dass Gruppenmitglieder, die eine von der Gruppe abweichende Meinung äußern, unter sehr starken Druck geraten, unter Umständen sogar negativ sanktioniert werden. Außenseiter lösen Konflikte aus und können mit Hilfe der Konfliktbearbeitung wieder in die Gruppe integriert werden.

Sogar die so negativ besetzten Haltungen wie Neid und Eifersucht kann man unter diesem Aspekt positiv interpretieren. Die damit verbundenen Konflikte sorgen nämlich dafür, dass die auftretenden Unterschiede im Verhalten der Gruppe besprochen beziehungsweise bearbeitet werden. Auch wer überdurchschnittlich gut ist, gefährdet den Erfolg einer Gruppe, weil er die Einheit der Gruppe in Frage stellt. Neid, Eifersucht oder Mitleid gegenüber Über- oder Unterdurchschnittlichkeit bremsen den Guten und spornen den Schwachen zu steigender Leistung an: „Jetzt muss ich auch einmal zeigen, dass ich das kann.“ In diesem Sinn wird die Einheit der Gruppe durch Konflikte wiederhergestellt.

Dieser Konflikt hat wohl folgenden Hintergrund: Jeder, der von der Gruppennorm abweicht, gefährdet damit auch den Gruppenstandard, der ja die Sicherheit der Gruppe darstellt, und so leiten abweichende Haltungen den unangenehmen Zustand der Verunsicherung ein.

Eine Verunsicherungsphase, die im Extremfall sogar die Handlungsfähigkeit der Gruppe zerstören kann, muss nun durch Sicherheit wieder abgelöst werden. Diese Sicherheit wird durch die einheitsstiftende Funktion der Konflikte wiedererlangt. Es muss ausgetritten werden, wer Recht hat und was daher zu tun ist. Es muss Klarheit darüber herrschen, wer zur Gruppe gehört und wer ist so anders, dass er zu viel Unsicherheit bringt, sich nicht integrieren lässt, womöglich ausgeschlossen werden muss. Der Sinn dieser Konflikte ist, Gleichheit herzustellen. Das Mittel dazu ist Bestrafung des Andersartigen, Einordnung aller Beteiligten.

Konflikt als Widerspruch

Betrachtet man nun die beiden bisher beschriebenen Sinnaspekte, so sieht man, was mit dem Widerspruchsprinzip gemeint ist. Konflikte haben sowohl einen selektiven Sinn, indem sie Unterschiede deutlich machen, als auch den Sinn, Einheit und Einigkeit herzustellen. Es ist nicht möglich festzustellen, was nun das „Wichtigere“ oder das „Wahre“ sei; man kann nicht sagen, für welche der beiden Seiten, die einander offensichtlich widersprechen, man sich nun entscheiden müsse.

Wenn man Konflikte verstehen will, muss man alte Denkgewohnheiten umstoßen und lernen, dass der Sinn eines Konfliktes sowohl in seiner Funktion des Trennens als auch seiner gegenteiligen Funktion, dem Vereinigen liegt. Man könnte hier mit Laotse formulieren: Nur wenn beide Sinnaspekte des Konfliktes ernst genommen werden, ist es überhaupt möglich, Konflikte zu verstehen. Sie nur auf Unterschiede und Konkurrenz hin als positiv zu bewerten, ist genauso falsch wie nur auf ihre einheitsstiftende Wirkung abzielen. Man kann das leicht an einem Gedankenexperiment verdeutlichen:

Eine Gruppe, ein Vorgesetzter oder eine Abteilung eines Unternehmens wäre schlecht beraten, wenn grundsätzlich nur die Unterschiede betont werden, man also nie Wert darauf legt, dass es auch zu einer Einheit, zu einer gemeinsamen Aktion kommt. Eine solche Gruppe hat zwar sicher eine große Differenzierung in ihren Anschauungen, aber gleichzeitig wird sie keine gemeinsame Aktion starten können. Das Umgekehrte gilt aber auch: Wenn alle abweichenden Meinungen immer sofort normiert und eingeordnet werden, wenn jeder Abweichende bestraft wird, dann wird es eine verordnete Scheinharmonie geben. Es gibt dann zwar eine Einheit der Gruppe, aber sie wird nicht mehr leisten als unter gleichen Umständen eine einzelne Person leisten könnte.

Sinnvoll scheint es eher, dass beide Prinzipien gut ausbalanciert werden. Oft ist es notwendig, zu verschiedenen Zeiten Schwerpunkte in dieser gegensätzlichen Bedeutung von Konflikten zu set-

zen. So gibt es unter bestimmten Umständen Zeiten, in denen man diskutiert und die verschiedenen Meinungen sammelt, dann trifft man eine Entscheidung, und hinterher, wie das etwa in unserer Demokratie der Fall ist, müssen auch diejenigen, die vorher eine abweichende Meinung vertreten haben, sich der nun getroffenen Entscheidung der Mehrheit beugen. Nach einer Entscheidung diese wiederum in Frage zu stellen, ist oft nicht mehr sinnvoll. Das erste Prinzip der Selektion und das zweite Prinzip der Einheit als Sinn von Konflikten widersprechen einander, sind aber *nur gemeinsam* für das Verständnis von Konflikten gültig. Ähnlich ist es mit den folgenden vier Aspekten des Sinnes von Konflikten. Man könnte sie auch als Differenzierung dieser beiden ersten polaren Gegensätze betrachten, von denen jeder seine Berechtigung hat, wie eben gezeigt wurde.

Der Sinn von Konflikten liegt in der Komplexität

Ein weiterer Sinn von Konflikten liegt in der Entwicklung der sozialen Komplexität. „Streiten muss man mit dir, damit man etwas erfährt“ – diesen Ausspruch hört man gelegentlich anlässlich einer konfliktträchtigen Auseinandersetzung. Wenn man das in unserem Zusammenhang interpretiert, dann heißt das, dass durch einen Streit die Vielfalt und Verschiedenheit von Ansichten und Sachverhalten herauskommt. Durch Konflikte finden vielfältige und verschiedenartige Elemente Berücksichtigung. Das sind Elemente, die ohne Konfliktaustragung vielleicht nie ans Tageslicht gekommen wären. So liegt der Sinn der Konflikte auch darin, Bedürfnisse und Gegebenheiten zu differenzieren und dadurch Individualität herauszuarbeiten.

Jeder, der sich in seinen Bedürfnissen zu sehr eingeschränkt und unterdrückt fühlt, rebelliert irgendwann gegen das ihn unterdrückende (Leistungs-)System oder die ihn unterdrückende Autorität. Dann stellt er seine Bedürfnisse klar und sagt, was er eigentlich möchte. Dadurch ergibt sich eine größere Breite und Vielfalt der einzelnen Aspekte und Dimensionen als ohne den Konflikt.

Komplexität herzustellen vermag eine Gruppe besser als ein Einzelner. Man spricht hinsichtlich der Komplexität auch vom großen Vorteil von Gruppenleistungen gegenüber Einzelleistungen. In der Gruppe müssen (und können) wesentlich mehr verschiedene oder sogar gegensätzliche Aspekte zu einer einheitlichen Sicht gebracht werden, als dies ein Einzelner kann, selbst wenn er noch so differenziert denkt.

Man könnte sogar das Prinzip der europäischen Wissenschaft als Koordination von Einzelleistungen, die aufeinander aufbauen, betrachten. Die mittelalterliche „dissertatio“, die Verteidigung von Thesen, setzt einen „Streit der Gelehrten“ voraus. Erst die aus einem Konflikt, durch Verteidigung und Reinigung hervorgegangene Wahrheit, ist wissenschaftlich anerkannt. Die Geschichte der wissenschaftlichen Erkenntnisse kann auch als Geschichte von Kontroversen, von Zweifeln, kurz: von Konflikten verstanden werden.

In der Philosophie ist seit Augustinus die Entwicklung eines Gedankens über Gegensätze zum methodischen Erkenntnisprinzip geworden. Demgegenüber ist auch das Gegenteil durch Konflikte erreichbar, nämlich:

Konflikte garantieren Gemeinsamkeit

Im Allgemeinen erreicht man nur durch Konflikte Gemeinsamkeit. „Allen Menschen recht getan ist eine Kunst, die niemand kann“ deutet diese Schwierigkeit an. Die Maxime „Das Ganze hat Vorrang vor den Teilen“ gibt ebenfalls eine Richtlinie für Konflikte, die durch zu große Komplexität entstehen. Die Sonderinteressen müssen sich irgendwann dem Allgemeininteresse unterordnen. Die Vielfalt stört. Die klaren Linien und das Wesentliche müssen hervortreten. Das allgemeine Ziel der Gemeinschaft rangiert hier vor den individuellen Bedürfnissen und Wünschen.

Bedürfnis und Leistung, Individualität und allgemeines Ziel, Komplexität und Simplizität widersprechen einander wiederum, beide

sind aber jeweils durch Konflikte gewährleistet. Man könnte sogar sagen: *nur* durch Konflikte gewährleistet. Letztlich muss jeder seine Bedürfnisse auch mit einer gewissen Härte und Aggressivität gegen das Allgemeine durchsetzen, so wie auch das Allgemeine sich mit einer gewissen Härte und Aggressivität gegen zu große Individualität durchsetzen muss. Wenn man immer nur Vielfalt und Verschiedenheit der Meinungen berücksichtigen würde, käme man nie zu einer Übersicht und einer Überschaubarkeit. Wenn man immer nur auf die komplexen Bedürfnisse der Einzelnen Rücksicht nimmt, kommt man nicht zu einer Gemeinsamkeit. Lässt man umgekehrt aber die Bedürfnisse der Einzelnen außer Acht, verliert man das Vertrauen der Mitglieder einer Gruppe und wird auch keine Gemeinsamkeit zustande bringen. Hier könnte man sogar die paradoxe Formulierung riskieren: Nur durch die Komplexität kann die gemeinsame Einheit erreicht werden, nur durch die gemeinsame Einheit kann auf die Komplexität eingegangen werden. Nur durch die Berücksichtigung der Bedürfnisse kommt man zu einer Leistung, nur durch die gemeinsame Leistung können die Bedürfnisse befriedigt werden. Es sind also die einzelnen Dimensionen in ihrer Widersprüchlichkeit aufeinander angewiesen, wie ich später noch an den Konfliktsituationen, in denen beide Seiten Recht haben, analysieren werde.

Ähnlich verhält es sich mit den letzten beiden Sinndimensionen der Konflikte: „Verändern“ und „Erhalten“.

Konflikte garantieren Veränderung

Der Sinn der Konflikte liegt auch im Anlass zu Veränderungsprozessen. Nur wenige Veränderungen in der menschlichen Geschichte sind nicht auf Konflikte oder das Resultat von konfliktträchtigen Auseinandersetzungen zurückzuführen. Weiterentwicklung von Gruppen und Organisationen, vor allem aber das Finden von Identität geht immer mit Konflikten einher. Weiterentwicklung und Veränderung steht in der Spannung von Gut und Böse – und wird in allen Kulturen und Mythen in irgendeiner Form abgewandelt.

Man kann dies von verschiedenen Seiten her betrachten. Einen interessanten Aspekt liefert die Verhaltensforschung, die nachweist, dass es zunächst das Normensystem ist, das das Überleben der Menschen sichert, indem es die Anpassungsfähigkeit an die Umwelt fordert. Mit Hilfe der Verhaltensregeln vollzieht der aus dem Instinktkreislauf von Reiz und Reaktion befreite Mensch seine Anpassung an die Umwelt. Das Einhalten und Überliefern von Verhaltensweisen, die sich in Verhaltensnormen kondensieren, ist eines der ganz wichtigen und mit vielen verschiedenen Absicherungen festgelegten Prinzipien menschlichen Überlebens.

Interessant ist nun die Frage: Was passiert, wenn die Umwelt, an die wir ja durch die Normen angepasst sind, sich ändert?

Eine nun notwendige Änderung der Verhaltensweisen aufgrund einer Umweltänderung kann sich nie so abspielen, dass alle Mitglieder einer Gemeinschaft sich gleichzeitig eine neue Verhaltensweise zulegen: Es werden einzelne, meistens die am stärksten Betroffenen eine veränderte Verhaltensweise ausprobieren und dadurch mit dem alten Normensystem in Konflikt geraten.

Wenn es sich wirklich um eine notwendige Verhaltensänderung handelt, dann werden sich immer mehr Mitglieder der Gesellschaft finden, die gegen das Traditionelle Sturm laufen, bis sich irgendwann einmal die neue Verhaltensweise, sehr oft auch mit revolutionären Umwälzungen, in der Gesellschaft durchsetzt. Wie rasch dieser Lernprozess gelingt, davon hängt oft das Überleben der Sozietäten ab.

Ein Beispiel dafür ist die Situation der minoischen Kreter, die durch das Abholzen der sehr langsam wachsenden Zedernholzwälder ihre eigene Existenzgrundlage zerstörten. Zedernholz hat nämlich eine tolle Qualität, die von den Minoern „entdeckt“ wurde: Es lässt sich als Holz leicht bearbeiten, legt man es anschließend in Salzwasser, härtet es aus und bekommt nahezu die Festigkeit von Eisen und Stahl. Mit dieser Entdeckung hatten die Minoer noch in der Steinzeit – also 1000 Jahre vor Erfindung des Eisens – die Metallzeit vorweggenommen und dies entsprechend auch ökonomisch

misch genutzt. Ihre Schiffe dominierten das östliche Mittelmeer. (Sie brauchten etwa ihre Städte und Paläste nicht wie die Bewohner des Festlandes durch Mauern schützen etc.). Leider waren die gewachsenen Vorräte an Zedernholz auf der Insel Kreta begrenzt und wurden im Laufe der Jahrhunderte immer weiter abgeholzt. Es gab damals die Ideologie, dass die Häuser der Lebenden aus Holz, die Häuser der Toten aus Stein gebaut werden müssten. Die Vorschläge einiger Weitsichtiger, doch auch die Häuser der Lebenden aus Stein zu bauen, bevor die Wälder, die für den Schiffbau existenznotwendig waren, vernichtet wären, wurden von den damaligen Normen-Hütern, den Priestern, nicht aufgegriffen. Nachdem sie die Wälder schließlich abgeholzt hatten, blieb nichts anderes übrig, als doch auch die Häuser der Lebenden aus Stein zu bauen. Gleichzeitig verloren die Minoer auch ihre Dominanz im Mittelmeer, die sie ja durch Schiffbau, Holz- und Harzexport seinerzeit errungen hatten, und kamen so unter die Oberherrschaft der Mykenen. Der Konflikt, der durch die veränderten Umstände neue Normen mit den alten konfrontieren sollte, wurde nicht ausgetragen. Dadurch konnte kein Anpassungsprozess erfolgen, der Lernprozess setzte zu spät ein.

Vielleicht wird in späteren Generationen unserer Zeit ebenfalls Normstarrheit vorgeworfen werden – etwa in Bezug auf moderne Möglichkeiten der Empfängnisverhütung, die von der katholischen Kirche verboten werden.

Das Motto der auf Veränderung ausgerichteten Konflikte lautet hingegen: Das Alte hat ausgedient, das unsichere Experiment des Neuen muss gewagt werden. Schon bei den Primaten gibt es eine so genannte aggressive Trotzphase der Jungen, die der Ablösung von den Alten vorhergeht. Diese Trotzphase, wobei dieses Wort auch beim Menschen angewandt wird, ist eine phänomenologische Beschreibung aus der Sicht der Erwachsenen. Für die Kinder und Jugendlichen müsste man diese Zeit „Identitätsfindungsphase“ nennen. Solange ein Kind ausschließlich die Meinung der Mutter oder des Vaters reproduziert, kann es nicht sicher sein, eine eigene Meinung zu haben. Erst über das „Nein“ zur Autorität wird

die Sicherheit vermittelt, auch „Ja“ sagen zu können. Ablösungskonflikte geben daher erstmals im Leben eines Menschen oder einer Gruppe so etwas wie ein Gefühl der eigenen Identität. Gleichzeitig wird aber der bisherigen Autorität ihre diesbezügliche Identität genommen und es wird dadurch ein Prozess eingeleitet, der neue Identität und neue Normsetzung ermöglicht.

Der Sinn der Konflikte in Mythos und Religion

Dieses Grundprinzip der Identitätsgewinnung über Konflikte kann man aus vielen Mythen der Völker ebenfalls herauslesen. So ist in der jüdisch-christlichen Tradition etwa die Menschwerdung des Menschen nach seiner Erschaffung zunächst noch nicht gewährleistet; erst nach dem Essen vom Baum der Erkenntnis, indem der Mensch gegen ein Verbot Gottes verstößt, wird ihm von diesem die wahre Menschlichkeit zugesprochen („Siehe, der Mensch ist worden wie unsereiner.“ Genesis, 3,22).

Auch Prometheus, der von den Göttern das Licht raubt und es den Menschen bringt (Lucifer = Lichtbringer), tritt in einen Konflikt mit den Göttern ein: das Licht erhalten die Menschen gegen die Entscheidung der Götter. Das Böse im Sinne des Sündenfalls und nicht der „Sünde“ als Vergehen gegen das Prinzip der Liebe, wie es dann das Christentum definiert, ist hier als Prinzip der Zerstörung des Alten angesehen worden, um Neues zu ermöglichen.

Es ist sehr wichtig, dass dieses Prinzip des Bösen sogar als unversöhnbar mit dem Prinzip des Guten angesehen wird, denn diese Unversöhnlichkeit hat den Sinn, den Widerspruch aufrecht zu erhalten und sich dadurch flexibel entwickeln zu können. In den philosophischen Systemen der Neuzeit ist dieser dann etwa bei Hegel unter dem Namen Dialektik so ausgeführt worden, dass es immer zur Setzung einer Gegenthese kommt, die dafür sorgt, dass sich das Ganze weiterentwickelt. In der Psychologie kennt man die Auffassung, dass sich Seelisches nur in polaren Spannungsverhält-

nissen entwickeln kann. Der Versuch, dieses Spannungsverhältnis aufzuheben, würde Stillstand, das ist geistiger Tod, bedeuten.

Sinn der Konflikte in Unternehmen

Dieses philosophische Prinzip gilt aber nicht nur in den Mythen und Religionen, sondern meines Erachtens auch für jede Art von Organisation. So fungiert etwa der Markt in vielen Unternehmen als Widerspruch, den die Verkaufsorganisation etwa gegen die Produktion aufrecht erhält. Dürfen die einen nur das produzieren, was die anderen im Markt absetzen können, oder müssen die Verkäufer alles im Markt 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. Man könnte hier dieselbe Regel, wie sie in den Religionen gilt, aufstellen: Je mehr Widersprüche („Böses“) eine Organisation trägt, ohne ihre Funktionsfähigkeit einzubüßen, desto besser kann sie sich weiterentwickeln, zum Beispiel sich rascher an Umweltänderungen anpassen. So lösen etwa neue Technologien notwendige Konflikte aus, deren Austragung erst Weiterentwicklung garantiert.

Wir kennen dieses Prinzip auch aus der Gruppendynamik. Wie ich auch aus eigenen Forschungen weiß, sind Gruppen, in denen es zur Autorität jeweils eine Gegenposition gibt, insgesamt erfolgreicher als Gruppen, die sozusagen „unbesehen“ ihrem Führer folgen. Allein die Tatsache, dass es jemanden gibt, der bei den Vorschlägen (Anordnungen) der Autorität zunächst widerspricht (er muss dabei ja gar nicht Recht haben), zwingt die Gruppenmitglieder zu Überlegungen, wer nun wohl wirklich Recht habe: die Autorität oder der „Geist, der stets verneint“. Diese Überlegungen (und nicht der Widerspruch allein) verbessern die Leistung einer solchen Gruppe gegenüber einer, in der Opposition unbekannt ist. Bei Sozialinterventionen erkundige ich mich daher nicht nur nach

dem Chef („Wer ist hier die Autorität?“), sondern auch immer nach der Person in der Oppositionsrolle. Eine durch Opposition „gestärkte“ Autorität trifft bessere Entscheidungen (nicht leichtere) als eine Autorität ohne Opposition.

In Zeiten großer Veränderungen, wie wir sie gerade erleben, wird man daher den Kritikern und Oppositionellen eine größere Beachtung schenken müssen, als dies vielleicht in ruhigeren Zeiten notwendig ist. Man könnte die bisherigen Überlegungen auch unter der Frage zusammenfassen: Welchen Sinn hat Kritik?

In vielen Organisationen wird dabei zwischen konstruktiver und destruktiver Kritik unterschieden. Konstruktive Kritik ist eine, die sich schon Alternativen überlegt hat, und destruktive Kritik ist das Infragestellen einer Norm oder einer Struktur, ohne eine „bessere“ Alternative anbieten zu können.

Diese Unterscheidung hat meines Erachtens nur Sinn in einer zeitlichen Aufeinanderfolge. Zuerst kommt die destruktive Kritik, die etwas in Frage stellt, dann erst kann man daraus neue Alternativen entwickeln. Nicht immer müssen die Alternativen dem Kritiker einfallen. Destruktive Kritik hat drei notwendige Funktionen:

1. Identitätsfindung für Personen und Gruppen, sogar von Nationen, die sich über die Negation des bisherigen Ordnungssystems vermittelt. Diese Negation muss von den bisherigen Ordnungsträgern – von denen man sich ja abgrenzen will und muss – als „destruktiv“ empfunden werden, sonst hat sie keinen Sinn. Dies ist der „soziale Sinn“ der Kritik.
2. Der „Sachsinn“ der Kritik besteht in der oben entwickelten Institution des Teufels, des Geistes, der stets verneint. Die Setzung einer Antithese zwingt die Gruppe (die Geschäftsleitung, den Vorstand, das Konzil etc.), noch einmal, alles Für und Wider zu überlegen, und verbessert so die Gruppenleistung. Daraus ergibt sich