

Düsseldorf, im Januar 2014

Bardo Hassemer

Rezension: Konflikt und Verantwortung, Bernd Schmid, 2011

1. Zum Kontext

Im Jahr 2011 verfasste Bernd Schmid die Schrift „Konflikt und Verantwortung“ zu Themen, von denen jedermann ohne objektive Klärung eines gemeinsamen Verständnisses ihrer Inhalte regelmäßig spricht. Allein aus dieser Perspektive wird die Wichtigkeit dieses Artikels spürbar. Es liegt auf der Hand, dass es selbst bei offensichtlich profanen Themen zu unterschiedlichem Verständnissen bis hin zu Konflikten kommen kann.

2. Einleitung

Die systemische Betrachtung der Themen „Konflikte“ und „Verantwortung“ in diesem Artikel stellt in einer sehr strukturierten Art und Weise deren Interdependenzen dar. Darüber hinaus wird auf komplementäre Themengebiete wie „Aufgabenbezug“, unterschiedliche „Wirklichkeiten“ und „Konflikte in Organisationen“ usw. eingegangen. Mit der Zuordnung systemischer Modelle wie z. B. das „Kulturmodell der Kommunikation“ und die „vier Dimensionen der Verantwortung“ erlangt der Artikel einen sehr tiefgründigen und intensiven roten Faden.

3. Inhalt

Einleitend beschreibt Bernd Schmid neben dem Begriff „Konflikt“ eine Vielzahl von möglichen Konfliktursachen sowie deren Entstehung, sowohl als offener und massiv spürbarer oder aber als noch nicht wahrgenommener Konflikt. Außerdem geht Bernd Schmid einführend auf Ursachen von Konflikten, auf Möglichkeiten ihrer Vermeidung und auf die Verantwortung der unterschiedlichen Rolleninhaber ein.

Eine entscheidende Komponente zur präventiven Reduktion von Konflikten in Systemen stellt die Herstellung einer möglichst vollständigen Gemeinschaftswirklichkeit aller Rolleninhaber dar. Anfänglicher Mehraufwand zur Klärung der Gemeinschaftswirklichkeit wird, so Bernd Schmid, durch die Vermeidung späteren Mehraufwands durch ausgebrochene oder noch verborgene Konflikte überkompensiert.

Trotz allen Bemühens der Herstellung einer gemeinsamen Wirklichkeit bleiben immer Unwägbarkeiten, die zu Konflikten in Systemen führen können. Zur Beherrschung dieser komplexen Situation in Systemen benötigt man die Fähigkeit und Bereitschaft, mit unwägbareren Situationen umzugehen. Unter solchen bewussten und unbewussten Regeln des Zusammenspiels versteht man den Begriff „Gemeinschaftskultur“.

Jedes soziale System hat eigene (interpretierte) Wirklichkeitsverständnisse und daraus resultierende Erwartungen. Konflikte werden erlebt, sobald solche Erwartungen enttäuscht werden. Die Überprüfung der Richtigkeit der eigenen Wirklichkeitskonstruktion erscheint in solchen Situationen notwendig.

Bernd Schmid beschreibt es als Herausforderung, reale Gemeinschaftswirklichkeiten in sozialen Systemen herzustellen und aufrecht zu erhalten. Es bedarf einer gemeinsamen Kulturleistung, deren Aufrechterhaltung ausschließlich durch eine intensive und aufmerksame Kommunikationsarbeit geleistet werden kann. Die Heterogenität der Beteiligten an Systemen macht die Komplexität der zu leistenden Kommunikation deutlich größer. Das Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation zeigt, dass ein konfliktfreies Umgehen miteinander bei mangelnder Gemeinschaftswirklichkeit sehr schwer möglich ist. Das Bewusstsein der Notwendigkeit zur stetigen Herstellung gemeinsamer Wirklichkeiten in Systemen ist Bedingung für deren nachhaltige Handlungsfähigkeit. Bernd Schmid beschreibt ein vierstufiges Konzept zur Herstellung von Gemeinschaftswirklichkeiten, das zur Herstellung eines gemeinsamen Bezugsrahmens innerhalb des Systems dient. Mit den vier Stufen wird die Komplexität der Situation deutlich reduziert und es steigt der notwendige Grad der herzustellenden Wirklichkeit und führt somit Systeme strukturiert zu gemeinsamem komplementärem Handeln.

Konflikte in Organisationen entstehen häufig durch deren Komplexität im Zusammenspiel von Aufgaben, Funktionen, Mittel und Führung. Zur Erfüllung jeder Aufgabe sind entsprechende Ressourcen nötig. Mit der Unzulänglichkeit einer oder mehrerer Ressourcen entstehen Konflikte. Häufig werden diese Konflikte nicht unmittelbar transparent und werden häufig nur unterbewusst registriert. Erkennbar ist dies durch die Verwendung des Konjunktivs bei der Formulierung. Dadurch kommt es zu Zielverschleppungen, was zu neuen Konflikten und damit zu Dilemmata führt. Der primäre Weg zur Vermeidung von Dilemmata ist die Entwicklung der Fähigkeit, Konflikte gezielt ausbrechen zu lassen. Die Übernahme von Verantwortung ist dabei das Mittel der Wahl. Als konzeptionellen Rahmen zur Verantwortungsklä rung stellt Bernd Schmid ein Verantwortungssystem zur Verfügung, dessen vier Dimensionen sowohl personen -als auch funktionsbezogen sind, die vor allem aber als komplementäres, aufeinander bezogenes Gesamtsystem zu verstehen sind. So kann zwischen Verantwortung für bestimmte Funktionen und Verantwortung bezogen auf das Zusammenwirken in Prozessen unterschieden werden.

Verantwortung in organisatorischen Systemen bedingt gemeinsame Wirklichkeitsverständnisse und Verantwortungsvorstellungen für ein komplementäres Handeln. Quelle dafür ist die Kommunikation und damit ein kontinuierlicher Verantwortungsdialog, der zum Teil unmerklich zu einer Abstimmungskultur führt, die ein System dazu befähigt, sich in komplexen Situationen und Aufgaben zu bewegen. Dennoch ist es unerlässlich, kontinuierlich an der Übereinstimmungs- und Verantwortungskultur zu arbeiten, um deren Verlust vorzubeugen.

Der Verlust oder die Nichtübernahme von Verantwortung führt zu dysfunktionalen symbiotischen Beziehungen. Hintergründe symbiotischen Verhaltens können bspw. Unklarheit für Verantwortung z. B. durch Veränderungen, Konfliktscheue und Opportunismus von Protagonisten, naives Engagement oder taktische Verantwortungsverschiebungen sein. Unfair dabei ist, dass entstehende Mehraufwände meist nicht durch die Verursacher, sondern Dritte geleistet werden müssen. Durch die

Komplexität symbiotischen Verhaltens und fehlende Macht Dritter ist ein „Zurückverschieben“ der Verantwortung häufig nicht möglich.

Mit einer positiven Konfrontation ist es möglich, unterschiedliche Wirklichkeitsvorstellungen gegenüberzustellen, um Informationen auszutauschen und gegenseitige Horizonte zu erweitern, ohne dabei den anderen mit der eigenen Wirklichkeitsvorstellung zu überfahren. Voraussetzung für diesen Prozess der Konfrontation ist eine gute Kulturbegegnung.

4. Perspektiven und Modelle

Die Verknüpfung der Perspektiven Konflikte, Kommunikation, Aufgaben, Gemeinschaftswirklichkeiten und Verantwortung bieten eine übergreifende Möglichkeit zur Darstellung des komplexen Sachverhalts einschließlich deren Ursachen und Anlässen. Nur durch die Kombination der genannten Perspektiven lassen sich anwendbare und nachhaltige Lösungen erarbeiten und gestalten.

Die angewendeten Modelle „Aufgaben- und Kulturorientierung in der Begegnung von Systemen“, „Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation“ sowie das „Verantwortungssystem“ stellen die Perspektiven dieser Schrift modellhaft dar. Anhand der Modelle werden die komplexen Inhalte sehr anschaulich und didaktisch hilfreich erklärt.

5. Fazit

Diese Schrift beschreibt sehr eindrucksvoll die Interdependenz der oben genannten systemischen Perspektiven als ganzheitlichen Ansatz. Sie stellt die Wichtigkeit des Themas Verantwortung für die Kulturbildung in Systemen und damit für die Vermeidung bzw. Reduzierung von Konflikten in Organisationen dar. Es wird pointiert, wie wichtig es ist, die Aufgaben mit Akteuren zu besetzen, die tatsächlich in der Lage sind, die entsprechende Verantwortung auch zu übernehmen und damit für eine aktive Kulturentwicklung in den Systemen und Organisationen zu sorgen.