

# Dissens designen

Streit als Motor des Wandels

**Keine Kooperation ohne Konflikt**

Zum konstruktiven Umgang mit Andersheiten

**Reaktanz als Ressource**

Das Phänomen Blindwiderstand

**Oszillierendes Flimmern**

Reinhard Sprenger zur Magie des Konfliktes

**Der gemeinsame Nenner**

Problem-Visualisierung mit Dissens-Diagrammen

**Ungeschriebene Regeln**

Kulturveränderung bei Bayer



2  
—  
21

# Dissens-Desaster

## Zehn Gründe für unproduktive Interessensgegensätze in Organisationen

Heiko Roehl

*Mit zunehmender Komplexität von Organisation und Umfeld werden Dissense innerhalb der Organisation immer wahrscheinlicher. Der produktive Umgang mit Interessenskonflikten wird zum integralen Aspekt nachhaltiger Organisationsentwicklung. Dabei kann es hilfreich sein, auf das zu schauen, was bei der produktiven Klärung von Dissens schieflaufen kann: die Top Ten Dissens-Desaster.*

Mit steigender Komplexität innerhalb und außerhalb von Organisationen nimmt die Wahrscheinlichkeit für intraorganisationalen Dissens zu. In Zeiten von VUCA wird die Welt komplexer, widersprüchlicher und differenzierter. Damit produziert sie innerhalb der Organisationen laufend gegensätzliche Interessen. Aktuell etwa ist die Frage nach Optionen für Home-Office-Lösungen relevant und es scheint, als verbietet sie schnelle, einfache Antworten: Wie viel Home Office brauchen wir in Zeiten von Covid-19? Sollte das auch nach der Krise so weitergehen? Was verändert das?

Komplexitätsangemessene Konversationen haben die Eigenschaft, eine große Anzahl von Interessen und Meinungen unter multiplen Stakeholder prozessieren zu können (Bojer et al., 2013). Die Qualität eines Dialogprozesses hängt dabei von einer Reihe von Faktoren ab (Isaacs, 1999; Senge, 2008) – wesentlich für gelingende Dialogprozesse ist aber ihre Fähigkeit,

die jeweiligen Positionen der Beteiligten für eine gewisse Zeit außer Kraft zu setzen. David Bohm bezeichnete diese Eigenschaft erfolgreicher Dialogprozesse als «temporary suspension of judgement» (Bohm, 2013). Man bewegt sich für einen Moment lang außerhalb der eigenen Position und beginnt, den Dissens und die damit verbundenen Themen mit anderen Augen bzw. den Augen der Anderen zu sehen. Mit den Arbeiten Otto Scharmers wird dieser Mechanismus zur Voraussetzung dafür, dass die Beteiligten den Dissens aus einer dritten-, vor dem Klärungsprozess nicht sichtbaren Perspektive sehen können (Seeing from the Whole) (Scharmer, 2020; Shapiro, 2020; Fisher et al., 2017).

Konflikten innewohnende Spannungen sind ein wichtiger Motor für Innovationen. Mit Interessensgegensätzen produktiv umzugehen, gehört deshalb zu den vornehmlichen Tugenden eines Change-Professionals. Klärungsprozesse haben vie-

Abbildung 1  
Schlüsselemente unproduktiver Klärungsarbeit

1. Fehlende Rahmensetzung			
Kontext	2. Kultur der Spannungslosigkeit	3. Isolation der Zusammenhänge	4. Unsichere Orte
Haltung	5. Win-Lose-Mindset	6. Rollendiffusion	7. Mangelnder Möglichkeitssinn
Kommunikation	8. Zeitlogik	9. Generalisierungen	10. Selbstblindheit

le Gesichter. Manchmal reicht schon ein gutes, bilaterales Gespräch beim Kaffee. Ein anderes Mal muss es ein professionell moderierter Mediationsprozess unter vielen Beteiligten sein.

Im Folgenden zeigen wir zehn Aspekte, die in der Praxis häufig schief gehen, wenn Dissense produktiv geklärt werden sollen (siehe Abbildung 1).

### 1. Klärung ohne Rahmen

*«Was soll das hier überhaupt?»*

Der wichtigste Schritt in eine Klärung ist es, den Dissens unter den Beteiligten überhaupt als klärungswürdig einzuordnen. Besonders wenn nur eine Seite ein Interesse daran hat, den Interessensgegensatz zu besprechen, wird dieser Schritt gern übersprungen, doch: Jeder Klärungsprozess braucht einen Rahmen, in dem die Bedingungen der Klärung unter den Beteiligten definiert sind, mindestens aber: Zeit, Raum, Ziele, und Abbruchkriterien. Auch sollte vereinbart sein, wie der Klärungsprozess gesteuert wird, wann man innehält, resümiert und schaut, ob man weitergekommen ist. Gute Klärungsprozesse haben einen gemeinsam vereinbarten Rahmen und eine gute Struktur, die den Rahmen unterstützt.

Oft ist die Vereinbarung eines Rahmens bereits der erste Schritt in die Klärung. Hier zeigt sich, ob der Dissens überhaupt Aussicht auf Klärung hat. Oder doch am Ende für die überwiegende Anzahl der Beteiligten produktiver ist, wenn er ungelöst bleibt.

### 2. Kultur der Spannungslosigkeit

*«Ich finde es irgendwie unheimlich schade, dass wir uns hier streiten.»*

Harmonie ist eine schöne Sache. Obschon es branchenbezogen ziemlich variiert, ist Konfliktfreiheit im Miteinander in den meisten Organisationen ein hohes Ziel. Es gehört einfach nicht mehr in das emotionale Portfolio moderner Managementrollen, allzu abrasiv unterwegs zu sein. Weil Streit negativ konnotiert ist, wird Dissens vermieden. Interessensgegensätze werden verwischt («Nehmen sie das bitte nicht zu wörtlich»), falsch generalisiert («Sie wollen das doch auch») oder bagatellisiert («Das ist doch alles kein Thema»). Das rächt sich mittelfristig, wenn sich nämlich zeigt, dass sich die Interessensgegensätze weder weiter parken lassen, noch von selbst lösen.

Gegensatzspannung ist ein wichtiger Motor für Innovation. Dazu müssen Interessensgegensätze allerdings ausgesprochen und produktiv gemacht werden. Wenn es immer harmonisch zugehen muss und die kulturellen, heimlichen Spielregeln diktieren, dass Konflikte weichgespült werden, dann gehen wichtige Impulse verloren. Oft werden Dissense auch nicht angesprochen, weil man um die Beschädigung oder den Abbruch der Beziehung fürchtet. Dabei

stärkt ein produktives Ansprechen des Gegensatzes das soziale Geflecht letztlich.

### 3. Isolierte Perspektive

*«Das hat doch jetzt überhaupt nichts mit dem Thema zu tun!»*

Jeder Dissens hat eine Geschichte. Und jede Geschichte zu einem Dissens hat ihre eigene Legitimität. Sie wird den Beteiligten immer als plausible Abbildung ihrer eigenen Wirklichkeitskonstruktion erscheinen. Dissense als Interessensgegensätze basieren immer auf unterschiedlichen Konstruktionen von Wirklichkeit in aller Subjektivität. Vernachlässigt man diesen Aspekt im Klärungsprozess, so beraubt man den Dissens seines Kontextes. Oft sehen die Beteiligten den Dissens selbst lediglich als Symptom eines älteren, tiefer liegenden Spannungsfeldes. Wird der Dissens lediglich im Hier und Jetzt behandelt, ohne seine Geschichte zu integrieren, dann werden Symptom und Krankheit verwechselt.

Der wichtigste Kontext ist die emotionale Einbettung des Themas. Oft müssen die mit den Interessen verbundenen Emotionen bei der Klärung explizit gemacht und durchlebt werden. Deshalb gehören Ärger und Wut ebenso wie die Suche nach tiefer liegenden Ursachen zu den wichtigsten Bestandteilen eines guten Klärungsprozesses.

### 4. Unsichere Orte

*«Das ist hier nicht die Zeit und nicht der Ort.»*

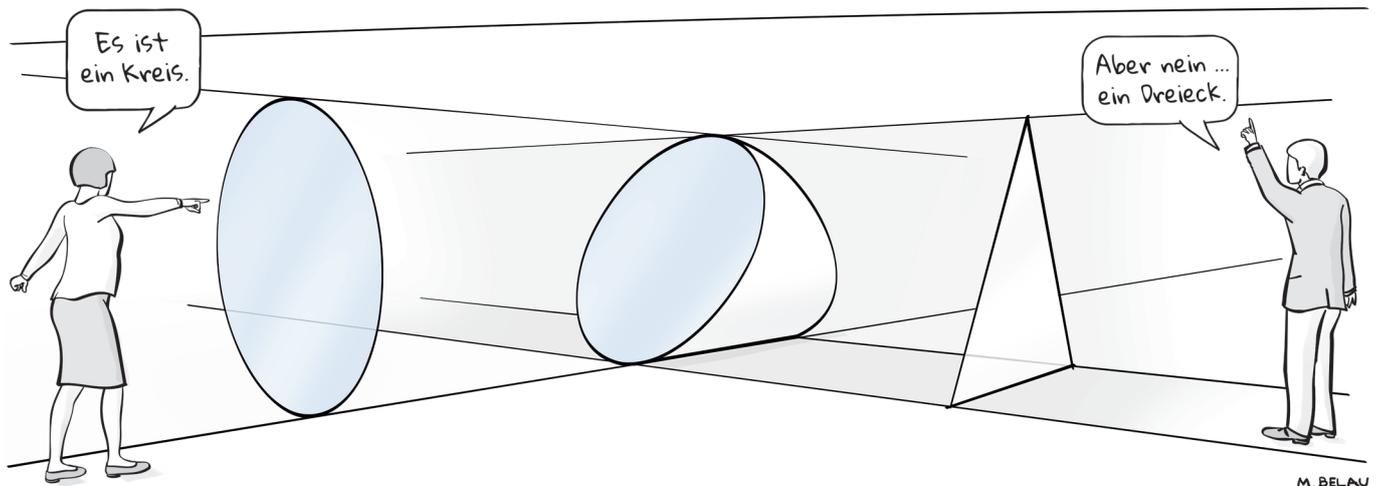
Es macht einen großen Unterschied, an welchen Orten Dissense in Klärungsprozesse gebracht werden. Sind die Positionen erst einmal im größeren Kreis von Gleichgesinnten verfestigt, dann werden Klärungsprozesse innerhalb der Organisation zu mikropolitischen Kraftakten. Wenn Streit öffentlich wird, droht Gesichtsverlust. Ist dazu noch die darüber liegende Hierarchie beteiligt, dann fördert dies die Entstehung eines kompetitiven Win-Lose-Mindsets und damit das Beharren auf den eigenen Standpunkt.

Auch wenn sich Unternehmensöffentlichkeit nicht immer vermeiden lässt, ist die Schaffung eines sicheren Ortes unumgänglich, an dem mit möglichst geringem sozialem Risiko gesprochen werden kann. Denn auch wenn sich die Beteiligten selbst darauf einlassen, ihre Interessen offen zu legen und ihre Positionen zu hinterfragen: Sie werden die Ergebnisse der Klärung ihren Interessensgruppen gegenüber legitimieren müssen.

### 5. Win-Lose-Mindset

*«Wer zuletzt lacht...»*

Eingangsvoraussetzung für produktiven Dissens ist die Annahme, dass der eigene Standpunkt kontingent, d. h. auch anders möglich ist. Wenn hingegen im Vorhinein klar ist, dass dies nicht der Fall ist, dann kann es auch keine nachhaltige Klärung geben. Der Rahmen des Klärungsprozesses



(s. o.) sollte bereits eine erste Ahnung liefern, ob es sich bei dem Dissens um ein Thema handelt, bei dem es mehrere Gewinner geben könnte, oder ob die Beteiligten beide ein Win-Lose-Mindset haben.

Für den Fall, dass zwar verlautbart wird, dass es eine für alle Seiten befriedigende Lösung gesucht wird, das aber ex ante als unmöglich angesehen wird (sich also verdeckte Zielstellungen einschleichen), wird sich der Klärungsprozess wahrscheinlich eher als mikropolitisches Spektakel entwickeln. Wenn die grundlegende Anerkennung fehlt, dass es neben den Eigenen möglicherweise noch weitere legitime Interessen gibt, dann sollte die Investition in die Klärung überdacht werden.

## 6. Rollendiffusion

«Nun werden Sie hier aber nicht persönlich!»

Dissens in Organisationen findet immer innerhalb eines Rollenkontextes statt. Selbst wenn die Beteiligten als Privatpersonen ihre Interessen möglicherweise leicht relativiert und ihre Positionen längst preisgegeben hätten, so definieren ihre Rollen sie recht weitgehend im Konflikt. Wenn also die Bereiche Produktion und Marketing im konfliktären Verhältnis gegeneinanderstehen, so werden die entsprechenden Bereichsvorstände den Dissens idealerweise aus der Perspektive ihrer Rollen beurteilen. Das ist ebenso unumgänglich wie zwingend notwendig, denn: Wenn im Dissens die Rollen verlassen werden, wird es ungemütlich.

Wird im Dissens auf Themen durchgegriffen, die jenseits der professionellen Rollen der Beteiligten liegen, werden etwa private Rollenteile angesprochen («typisch Schwabe!»), dann droht Reaktanz, die als Motivation zur Wiederherstellung der durch den Durchgriff eingeengten Freiheitsspielräume verstanden werden kann. Das äußert sich dann aufgrund des drohenden Reputationsschadens meist

in gesichtswahrenden Vergeltungsschlag («Das müssen Sie als Ostfrieße gerade sagen!»).

## 7. Mangelnder Möglichkeitssinn

«Sie haben Ihre Meinung, ich meine!»

Interessensgegensätze verengen die Perspektive der Beteiligten. Je länger ein Dissens ungeklärt bleibt, desto mehr Kraft müssen die Beteiligten aufwenden, um ihre Positionen zu verteidigen. In jedem Interessensgegensatz liegt die Chance, eine außerhalb der Eingangsinteressen liegende, dritte Lösung höherer Ordnung zu finden. Oft hat das mit den oben angesprochenen tieferen Ursachen von Interessensgegensätzen zu tun. Werden die systemischen Grundlagen von Dissensen kollektiviert und in Dialog gebracht, dann wartet eine innovative Lösung bereits an der nächsten Ecke.

Offenheit für innovative Lösungen, die zunächst außerhalb der Horizonte der Beteiligten liegen, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Klärungsprozesse. Wenn sich diesbezüglich eine ausreichende Neugier mobilisieren lässt, umso besser.

## 8. Zeitlogik der Kommunikation

«Sehen Sie! Da haben wir es wieder!»

Dissense wurzeln in der Vergangenheit. Sie sind nur von dort aus verstehbar und nur mit Rückgriff auf sie lösbar. Das verleitet viele Beteiligte zu einer Kommunikation, die sich vorwiegend mit Vergangenen auseinandersetzt. Wenn dies personenorientiert mit grundlegend negativer Konnotation geschieht, dann ist das Rezept für eine der unproduktivsten Kommunikationsformen perfekt: Die Kommunikation in Vorwürfen. Vorwürfe kultivieren Vergangenes auf ganz besondere Art. Sie sorgen dafür, dass sich die Gegenseite ebenfalls in der – negativen – Vergangenheit aufhält, weil sie sich gegen die Anschuldigung verteidigen muss. Ein sich selbst bedingender, destruktiver Kreislauf.

Wenn die Beteiligten in ihrem Dissens hingegen wirklich etwas bewegen wollen, dann ist ihr Handeln auf die Zukunft gerichtet. Es wird deutlich, wie ein positives Zielbild jenseits der Interessensgegensätze aussieht, was die damit verbundenen Erwartungen der Beteiligten sind und man den Dissens in Zukunft besser angehen möchte.

## 9. Generalisierungen

«Können Sie vielleicht dieses eine Mal vernünftig sein?»

Unproduktiver Streit lebt von falschen Generalisierungen. Die andere Seite der Interessen in der Kommunikation stereotyp und undifferenziert darzustellen, rechtfertigt das eigene Handeln. Falsche Generalisierung sind immer ein Zeichen für länger währende Dissense. Man hatte Zeit, sich aus der begrenzten Perspektive Gedanken zu machen. Verabsolutierende Formeln wie «immer» und «nie» in der Kommunikation sind gute Beispiele für Generalisierungen. Auch die Generalisierung vom spezifischen Verhalten auf die ganze Person ist ein Klassiker der Dissens-Desaster.

In produktiven Klärungsprozessen spielt das Spezifische, empirisch Belegbare eine wichtige Rolle.

## 10. Selbstblindheit

«Bin ich eigentlich nur von Idioten umgeben?»

Dissense werden geklärt, wenn ein guter Teil der Aufmerksamkeit im Prozess dem eigenen Verhalten im Interessensgegensatz gilt. Nur mit einem ausreichenden personalen Reflexionsvermögen kann es gelingen, die eigene Position kontingent zu setzen, um andere Kontexte anzuerkennen. Deshalb ist es wesentlich, im Klärungsprozess darauf zu achten, dass die Interessen in ihrem Begründungszusammenhang von denjenigen erklärt und kontextualisiert werden, die sie vertreten. Und nicht von denen, die gegen sie opponieren. Für die Kommunikation in Klärungsprozessen bedeutet, ergibt sich so die Regel, dass «Ich»-Botschaften gegenüber «Du»-Botschaften zu favorisieren sind. Schließlich hat sich das Kehren vor fremden Türen noch nie so richtig bewährt.

Anhaltender, schwer lösbarer Dissens in Organisationen ist nie allein das Problem einzelner Personen. Dissense finden in Kontexten statt, die immer rollen-, macht-, oder auch kulturbezogen sind. Sollen sie produktiv gemacht werden, ist es deshalb ganz wesentlich, zunächst einen konstruktiven Rahmen für einen Klärungsprozess zu setzen. In einem zweiten Schritt sollte dann gemeinsam der Kontext von Dissens und Lösungsprozess aufgeklärt werden. Wichtig ist dabei, eine rollentreue, partnerschaftliche und offene Haltung einzunehmen. Der Erfolg der Klärung schließlich wird aber vor allem davon abhängen, ob der Prozess tatsächlich selbstreflexive und positive Kommunikation ermöglicht, die den Beteiligten einen tieferen Einblick in den eigentlichen Sinn des Dissenses ermöglicht.



## Prof. Dr. Heiko Roehl

ZOE-Redakteur, Geschäftsführender Gesellschafter Kessel & Kessel GmbH

**Kontakt:**  
hr@heikoroehl.de

## Literatur

- **Bohm, D. (2013).** On Dialogue. Routledge.
- **Bojer, M., Roehl, H., Knuth, M. & Magner, C. (2008).** Mapping Dialogue. Essential Tools for Social Change. Chagrin Falls; Taos Publishing.
- **Edmonson, A. & Kauschke, M. (2020).** Die angstfreie Organisation. Vahlen.
- **Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2017).** Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in. Penguin Random House Business.
- **Isaacs, B. (1999).** Dialogue: the Art of Thinking Together. Currency Publishing.
- **Rosenberg, M. B. (2016).** Theorie und Praxis der gewaltfreien Kommunikation. Junfermann.
- **Scharmer, O. (2020).** Theorie U – Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik. Carl Auer.
- **Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2003).** Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt.
- **Senge, P. (2008).** Das Fieldbook zur «Fünften Disziplin». Schaeffer-Pöschel.
- **Shapiro, D. (2017).** Negotiating the Nonnegotiable. Penguin Random House.