

## Konfliktkompetenz in kreisförmigen Organisationen

Gerlach, Florian

*DOI:*

[10.57938/f17b494f-c47c-473e-a3da-4bfd8b258795](https://doi.org/10.57938/f17b494f-c47c-473e-a3da-4bfd8b258795)

Published: 24/01/2022

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Gerlach, F. (2022). *Konfliktkompetenz in kreisförmigen Organisationen*. WU Vienna University of Economics and Business. Theses / Institute for Nonprofit Management No. 2022/01 <https://doi.org/10.57938/f17b494f-c47c-473e-a3da-4bfd8b258795>

MASTER MANAGEMENT  
**MASTERARBEIT**

---

Konfliktkompetenz in kreisförmigen Organisationen

Florian Gerlach  
11926047

Beurteiler/in:  
Florentine Maier

Wien, 03. August 2021

Die vorliegende Version unterscheidet sich von der als Masterarbeit abgegebenen und beurteilten Version durch geringfügige Korrekturen in Bezug auf Stilistik und Rechtschreibung.

**Masterarbeit**



Deutscher Titel der Masterarbeit	Konfliktkompetenz in kreisförmigen Organisationen
Englischer Titel der Masterarbeit	Conflict competence in circular organizations
Verfasser/In	Gerlach, Florian
Familienname, Vorname(N)	Gerlach, Florian
Matrikelnummer	11926047
Studium	M.Sc. Management

Hiermit versichere ich, dass

1. ich die vorliegende Masterarbeit selbständig und ohne Verwendung unerlaubter Hilfsmittel verfasst habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. die vorliegende Arbeit bisher weder im In- noch im Ausland zur Beurteilung vorgelegt bzw. veröffentlicht worden ist.
3. diese Arbeit mit der beurteilten bzw. in elektronischer Form eingereichten Masterarbeit übereinstimmt.
4. (nur bei Gruppenarbeiten): die vorliegende Arbeit gemeinsam mit  
  
entstanden ist. Die Teilleistungen der einzelnen Personen sind kenntlich gemacht, ebenso wie jene Passagen, die gemeinsam erarbeitet wurden.

Datum: 03.08.2021

Unterschrift

**Master Thesis**



Title of Master Thesis	Conflict competence in circular organizations
Author (last name, first name)	Gerlach, Florian
Student ID number	11926047
Degree program	M.Sc. Management
Examiner (degree, first name, last name)	PD Dr., Florentine, Maier

I hereby declare that

1. I have written this Master thesis myself, independently and without the aid of unfair or unauthorized resources. Whenever content has been taken directly or indirectly from other sources, this has been indicated and the source referenced.
2. This Master Thesis has not been previously presented as an examination paper in this or any other form in Austria or abroad.
3. This Master Thesis is identical with the thesis assessed by the examiner.
4. (only applicable if the thesis was written by more than one author): this Master thesis was written together with

The individual contributions of each writer as well as the co-written passages have been indicated.

Date: 03.08.2021

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Florian Gerlach', is written above a horizontal line.

Signature

## **KURZFASSUNG**

Die Rolle von Konfliktkompetenz in kreisförmigen Organisationen wird in dieser Arbeit beleuchtet. Als eher neues, weniger bekanntes Organisationskonzept erlaubt kreisförmige Organisation eine erhöhte Mitarbeiterbeteiligung und damit eine gemeinsame Konfliktbehandlung. Inwiefern die kreisförmigen Elemente die Konfliktkompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinflussen und welcher Zusammenhang zwischen beidem besteht, wird näher analysiert und diskutiert. Konfliktkompetenz wird dabei auf individueller und organisationaler Ebene sowie in einer Strukturtheorie betrachtet. Als Sekundäranalyse baut diese Masterarbeit auf den Daten eines Forschungsprojekts auf und analysiert diese mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse. Die Ergebnisse zeigen, dass Konfliktkompetenz eine zentrale Rolle in kreisförmigen Organisationen spielt. Sie ist integraler organisationaler Bestandteil von kreisförmigen Organisationen, individuelle Voraussetzung und Ergebnis. Folglich kann eine Transformation hin zur kreisförmigen Organisationsstruktur die Steigerung von Konfliktkompetenz auf individueller wie auch organisationaler Ebene bewirken. Die Organisation wird damit agiler.

**Schlagwörter:** Kreisförmige Organisationen, Konfliktkompetenz, Konsent, Mitarbeiterbeteiligung, Agilität

## **ABSTRACT**

The role of conflict competence in circular organizations is highlighted in this paper. As a rather new, lesser known organizational concept, circular organization allows for increased employee participation and thus joint dealing with conflicts. The extent to which circular elements influence employees' conflict competence and the relationship between the two is analyzed and discussed in more detail. Conflict competence is considered on an individual and organizational level as well as in a structural theory. As a secondary analysis, this master's thesis builds on data from a research project and analyzes it using qualitative content analysis. The results show that conflict competence plays a central role in circular organizations. It is an integral organizational component of circular organizations, an individual requirement, and an outcome. Consequently, a transformation towards a circular organizational structure increases conflict competence on individual as well as organizational level. Thus, the organization becomes more agile.

**Keywords:** Circular organizations, conflict competence, consent, employee participation, agility

## **VORWORT**

Als Sekundäranalyse basiert diese Masterarbeit auf den Daten des Forschungsprojekts zum Thema „Zirkuläre Organisation“ am Institut für Nonprofit Management unter der Leitung von Frau PD Dr.in Florentine Maier. Dank geht an Frau Maier, die es mir möglich machte, diese Arbeit als Sekundäranalyse aufzusetzen, und mich bei der Ausarbeitung betreute, und Herrn Univ.Prof. Dr. Michael Meyer, der mich initial an Frau Maier weiterleitete.

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Kreisstruktur in einer Soziokratie (Strauch/Reijmer, 2018, 42).....	11
Abbildung 2: Gemeinsame Konfliktstruktur (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kreuser/ Robrecht/Erpenbeck, 2012, 108-129) .....	17
Abbildung 3: Individuelle Handlungsstruktur (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kreuser/ Robrecht/Erpenbeck, 2012, 62-65, 90-96) .....	17

## **TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Übersicht über die Stichprobe .....	21
Tabelle 2: Übersicht über die Kategorien .....	23

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

I1	Interview 1
NPO	Nonprofit-Organisation
ORG01	Organisation 1 aus dem Sample
PO	Profit-Organisation

# INHALTSVERZEICHNIS

Kurzfassung.....	4
Abstract .....	4
Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	6
Tabellenverzeichnis .....	6
Abkürzungsverzeichnis.....	6
Inhaltsverzeichnis .....	7
1 Einleitung .....	9
1.1 Problemstellung und Forschungsfrage.....	9
1.2 Vorgehensweise.....	10
2 Kontext der kreisförmigen Organisationen .....	10
3 Theoretischer Rahmen.....	12
3.1 Konfliktkompetenz .....	13
3.1.1 Individuelle Konfliktkompetenz .....	13
3.1.2 Konfliktkompetenz auf organisationaler Ebene .....	15
3.1.3 Konfliktkompetenz in der strukturtheoretischen Betrachtung .....	16
3.2 Konfliktkompetenz in kreisförmigen Organisationsformen.....	19
4 Methodik .....	20
4.1 Stichprobe und Datenerhebung.....	20
4.2 Datenanalyse .....	21
4.3 Kritische Faktoren im Forschungsprozess .....	22
5 Ergebnisse .....	22
5.1 Konfliktkompetenz als integraler organisationaler Bestandteil kreisförmiger Organisation .....	23
5.1.1 Kontrollparameter und Ordner durch die kreisförmige Organisationsstruktur....	23
5.1.2 Konfliktoffene Kultur.....	25
5.1.3 Mediative Rollen und Deeskalation .....	26
5.1.4 Konsent zur Effizienzgewinnung .....	27
5.2 Individuelle Konfliktkompetenz als Voraussetzung für kreisförmige Organisation .....	27
5.2.1 Negative Folgen durch fehlende Konfliktkompetenz bei Organisationsmitgliedern .....	27
5.2.2 Gründe für die Notwendigkeit von Konfliktkompetenz .....	28
5.3 Konfliktkompetenz als Ergebnis kreisförmiger Organisation .....	30



5.3.1	Konflikttransparenz und selbstorganisierte Lösungsfindung .....	30
5.3.2	Individuell geförderte Konfliktkompetenz .....	31
5.3.3	Bedeutungszuwachs der Sachebene .....	32
6	Diskussion .....	33
6.1	Die mediative Rolle der Moderatorin oder des Moderators .....	33
6.2	Sanktionsmechanismen – Selbstorganisiert möglich?.....	34
6.3	Zeitverlust im Kreisreden .....	34
6.4	Konfliktkompetenz lernen.....	35
6.5	Agile Kreisorganisation – Eine konfliktkompetente Organisationsform .....	36
7	Implikationen und weiterer Forschungsbedarf.....	37
8	Conclusio .....	38
9	Literaturverzeichnis.....	39

# 1 EINLEITUNG

Kreisförmige Organisationsformen sind seit der Jahrtausendwende immer beliebter. Konzepte wie die „Soziokratie“ (Strauch/Reijmer, 2018) und die „Holokratie“ (Robertson, 2016) zeigen eine Vielzahl von Möglichkeiten auf, neue Wege im Bereich des Organisationsdesigns zu gehen. „Bottom-up“-Elemente sind zentral für ihre Ausgestaltung. Sie versprechen damit mehr Agilität durch Mitarbeiterbeteiligung in einer immer komplexer werdenden Welt.

Ein Gegensatz zeigt sich damit zu klassisch hierarchisch strukturierten Unternehmen auf. Beispielsweise funktionale und divisionale Strukturen leben von einer klaren „top-down“-Ausrichtung, die Kommunikation, Entscheidungen und Weisungen von oben herab vorgeben (Meyer, 2015, 169–173). „Silo-Denken“ ist eine mögliche Folge, die Kommunikation zwischen den Abteilungen verlangsamt, konträre Zielsetzungen weiter anfacht und Konfliktlösungen erschwert.

Dabei ist die transparente und konstruktive Konfliktbehandlung in Organisationen eine entscheidende Komponente, um Kosten zu sparen, Veränderungsprozesse effektiver zu gestalten und Ideen sowie Innovation zu fördern (Zülsdorf, 2008). Destruktive Konflikteskalationen sind wenig förderlich und erschweren das Alltagsleben. Eine ausgeprägte Konfliktkompetenz bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hilft, destruktive Konflikteskalationen zu vermeiden und sie lösungsorientiert zu behandeln. Es lohnt sich also, in die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu investieren, ihre Kompetenzen zu stärken und sie in die Konfliktbehandlung zu involvieren.

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Mitarbeiterbeteiligung sowie Wertschätzung von Meinungen und Äußerungen in kreisförmigen Organisationen bieten sich an, um Konflikte besser handhaben und lösen zu können. Offene Umgangsweisen miteinander, Transparenz sowie klar strukturierte Meeting-Prozesse, in denen alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu Wort kommen, können die Konfliktbehandlung unterstützen. Die gemeinsame Konfliktlösung wird ermöglicht und gefördert (Romme/van Witteloostuijn, 1999).

Die Grundlage für die eigene Konfliktkompetenz ist, die eigene Perspektive verstehen, hinterfragen und herausbilden zu können. Das Ziel ist es, die eigene Perspektive mit denen der anderen abzuwägen, das Eskalationspotential zu erfassen, eigene und fremde Anteile zu bewerten und diese konstruktiv in Lösungen umzusetzen (Schubert-Panecka, 2018, 23–25). Wichtig ist zu verstehen, welche Faktoren der kreisförmigen Organisationstruktur das Konfliktgeschehen beeinflussen und inwiefern eine solche Organisationsform Konfliktkompetenz voraussetzt und auch ermöglicht. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich mehr oder weniger im Stande fühlen, Konflikte auszutragen und optimal für sich zu lösen. Die Austragung von Konflikten kann von einzelnen Führungskräften zu stark oder zu schwach reglementiert sein, wodurch wichtige Erkenntnisse verloren gehen können. Rollenverantwortlichkeiten sowie Abteilungsgrenzen können verhindern, dass für den Unternehmensfortschritt essenzielle Konflikte überhaupt auftreten.

Die strukturellen organisatorischen Gegebenheiten beeinflussen die Bewältigung von Konflikten (Clardy, 2018). Inwiefern Konfliktkompetenz und die strukturellen Elemente in kreisförmigen Organisationsformen zusammenhängen, wird in dieser Arbeit beleuchtet. Die Forschungsfrage, die

es zu beantworten gilt, lautet:

*Welche Rolle spielt Konfliktkompetenz in kreisförmigen Organisationsformen?*

Unterschiede zwischen der individuellen Ebene und der organisationalen Ebene gehen dazu mit in die Betrachtung ein. Die individuelle Ebene behandelt die individuelle Konfliktkompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften. Die Konfliktkompetenz auf Organisationsebene stellt die Fragen, inwiefern die Organisationsstruktur Konflikte zulässt und reglementiert sowie inwiefern eine Konfliktkultur im Unternehmen entstehen kann (Runde, 2014).

## **1.2 Vorgehensweise**

Zunächst wird der Kontext der kreisförmigen Organisationsformen erläutert, und es wird in die Thematik eingeführt. In der tiefer gehenden Theorierecherche steht die Konfliktkompetenz alleinstehend im Vordergrund und im Weiteren im Kontext von kreisförmigen Organisationsformen. Zu ersterer wird die individuelle Ebene und die organisatorische Ebene unterschieden, um sie in einer strukturtheoretischen Betrachtung miteinander zu verknüpfen. Diese theoretische Ausarbeitung bildet die Grundlage für die weitere Analyse. Das methodische Vorgehen sowie das Sampling, die Datenerhebungsmethode und die Datenanalyse werden nach der theoretischen Betrachtung erläutert. Auf Basis der Daten des Forschungsprojekts zum Thema „Zirkuläre Organisation“ am Institut für Nonprofit Management unter der Leitung von Frau PD Dr.in Florentine Maier wird die Forschungsfrage beantwortet. Als Ergebnis dieser Sekundäranalyse wird qualitativ inhaltsanalytisch nach Mayring (2015) ein Kategorienmodell erarbeitet und im Ergebnisteil dargelegt. Abschließend werden die Ergebnisse diskutiert, und es werden Implikationen für Praxis und Forschung herausgestellt.

## **2 KONTEXT DER KREISFÖRMIGEN ORGANISATIONEN**

Im Kontext von kreisförmigen Organisationen zeigt sich eine Vielzahl von Möglichkeiten, neue Wege im Bereich des Organisationsdesigns zu gehen. Dabei inbegriffen sind mehr Mitbestimmung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch bei strategischen Fragen, Rollen- anstatt Stengebilde, die flexibler auf die Aufgabenerfüllung eingehen und angepasst werden können, und Kreise, die Abteilungen ersetzen. Zentral ist meist, dass die Entscheidungsfindung nicht mehr nur einzelnen oder sehr wenigen Personen obliegt, sondern dass sie mehreren gestattet ist, um einen größeren Rückhalt in der Belegschaft zu erreichen. Zudem lassen sich so mehr Informationen, die durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Unternehmensumwelt aufgenommen wurden, mit in die Entscheidung einbeziehen, die eine Führungskraft alleine in der Masse nicht fassen könnte (Robertson, 2016, 5-8).

Der Kontext ist nicht final abgegrenzt. Zwar ist der Unterschied zur klassisch hierarchischen Struktur wie einer funktionalen oder divisionalen Struktur (Meyer, 2015, 169-173) ersichtlich, zu einer netzwerkorientierten Mischform aber schon weniger. Die abgrenzenden aufzuweisenden Kriterien einer Organisation, die für diese Arbeit gewählt wurden, sind die folgenden:

- „Organisation in Kreisen, in denen Entscheidungen gleichberechtigt getroffen werden,
- bewusste und verbindliche Regeln für Diskussion und Entscheidungsfindung,

- weitreichende Autonomie für Kreise und Einzelpersonen,
- Bottom-up-Beteiligung (z.B. doppelte Verknüpfung von Kreisen, Beteiligung der MitarbeiterInnen an strategischen Fragen)" (Maier/Schneider/Meyer, 2021)

Die zwei bekanntesten Konzepte für kreisförmige Organisation sind die Soziokratie (Strauch/Reijmer, 2018) und Holokratie (Robertson, 2016). Erstere ist seit den 1970er in dem Unternehmen Endenburg Electrotechnik von Gerard Endenburg entwickelt und vielfach weiterentwickelt worden. Zweitere ist auf Basis der Soziokratie von Brian Robertson entwickelt worden und hat in den letzten 20 Jahren an Beliebtheit gewonnen.

In der Soziokratie (Strauch/Reijmer, 2018) sind vier Basisprinzipien ausschlaggebend. Der Konsent als Entscheidungsfindungsinstrument schließt alle Sitzungsteilnehmende mit in die Diskussion und Entscheidung ein. In einer Informationsrunde stellt die oder der Vorschlagende das entsprechende Vorhaben vor und klärt Rückfragen. In der Meinungsrunde tauschen die Teilnehmenden Meinungen aus. In der Entscheidungsrunde können sie dann Einwände einbringen. Im Falle von schwerwiegenden Einwänden passen sie

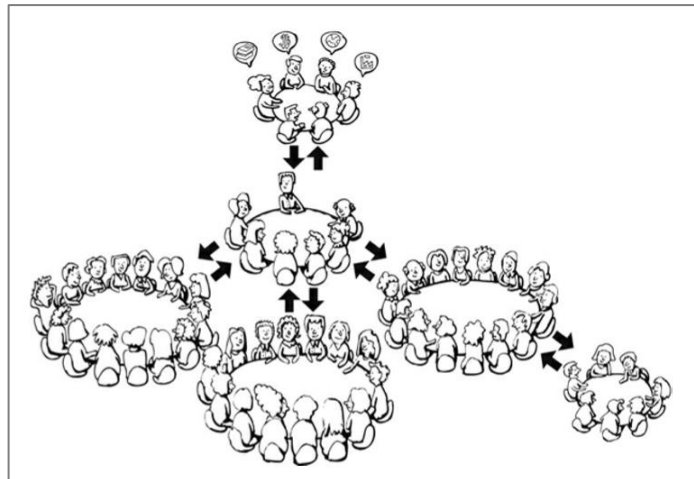


Abbildung 1: Kreisstruktur in einer Soziokratie (Strauch/Reijmer, 2018, 42)

das Vorhaben entsprechend gemeinsam an oder führen es nicht fort. Einfache Einwände kann der oder die Vorschlagende eigenständig in das Lösungsvorhaben integrieren. Beim „Konsentieren“ führt immer eine Logbuchführerin oder ein Logbuchführer das Protokoll, wodurch Transparenz über das Besprochene und die Entscheidungen in der Organisation herrscht. Eine Moderatorin oder ein Moderator leitet das Gespräch (Strauch/Reijmer, 2018, 38–41). Kreise sind das zweite Basisprinzip des Aufbaus der Organisation, wie in Abbildung 1 zu sehen ist. Jeder Kreis hat eine eigene Zielsetzung und alle Kreismitglieder leiten, führen aus und messen selbst entsprechend dem gemeinsamen Ziel. Die doppelte Verlinkung als drittes Basisprinzip verlinkt die Kreise jeweils mithilfe einer leitungsgebenden Person, die am ehesten einer Führungskraft aus klassisch hierarchischen Strukturen ähnelt und im nächsthöheren Kreis gewählt wird, und einer delegierten Person, die im betrachteten Kreis gewählt wird und ihn im nächsthöheren Kreis vertritt. Zuletzt ist die offene Wahl das Mittel, um Rollen und Funktionen im Kreis zu wählen. Zunächst definieren alle Kreismitglieder gemeinsam die Aufgaben, nötigen Kompetenzen und den Auftrag der Rolle. Dann schreiben sie jeweils eine gewünschte Person auf den eigenen Wahlzettel. Die Wahlleiterin oder der Wahlleiter sammelt die Zettel ein und fragt ähnlich der Meinungsrunde im Konsent die Kreismitglieder einzeln, warum sie diese Person vorschlagen. In einer Meinungsänderungsrunde haben sie die Möglichkeit, ihre Meinung zu ändern und neue Argumente vorzubringen. Die Wahlleiterin oder der Wahlleiter formt daraus einen Vorschlag und erfragt zuletzt im Sinne des Konsent schwerwiegende Einwände. Werden keine genannt, ist die jeweilige Person gewählt (Strauch/Reijmer, 2018, 51–53).

Holokratien (Robertson, 2016) sind ähnlich wie Soziokratien in Kreisen aufgebaut und mit jeweils zwei Rollen top-down, der „Lead-Link“, und bottom-up, der „Rep-Link“, verlinkt. Ein Unterschied ist hier, dass der „Lead Link“ des jeweils höheren Kreises den „Lead Link“ des betrachteten Kreises bestimmt. Das heißt, dass dieser nicht im betreffenden Kreis per Konsent gewählt wird. Grundsätzlich können Organisationsmitglieder mehrere Rollen gleichzeitig innehaben. In „Tactical Meetings“ wird das Alltagsgeschäft besprochen, indem Kreismitglieder nacheinander wiederkehrende Aufgaben, operative Reports und Updates vorstellen und Komplikationen diskutieren sowie lösen. In „Governance Meetings“ besprechen sie Fragen der Organisationsstruktur und behandeln Anträge zu Aufgaben-, Rollen- oder Kreisänderungen. Ähnlich wie im Konsent ist das Vorgehen des „Integrative Decision Making“ in „Present Proposal“, „Clarifying Questions“, „Reaction Round“, „Amend and Clarify“, „Objection Round“ und „Integration“ aufgeteilt und geregelt. Die Sekretärin oder der Sekretär dokumentiert alles Besprochene und macht es im Nachgang öffentlich. Eine Moderatorin oder ein Moderator leitet das Meeting (Robertson, 2016, 68–79).

Weitere Einordnungskonzepte im Kontext kreisförmiger Organisationen sind „Teal Organisationen“ (Laloux/Wilber, 2014) und „laterale Organisationen“ (Geschwill/Nieswandt, 2020). Erstere beschreiben Organisationen, die durch Selbstorganisation und klare Zweckerfüllung geprägt sind. Entscheidungsbefugnisse und Macht sind gleichmäßig auf alle Organisationsmitglieder verteilt. Kreis- und Rollenstrukturen sind nicht fest und können verändert werden. Eine Kultur des Vertrauens herrscht vor. „Laterale Organisationen“, die hinsichtlich der Einordnung größer als Kreisorganisationen gefasst sind, sind geprägt durch eine Diversität an Zielen und Prozessen. Die Kreativität des Individuums und kleinere Gruppen erlauben es ihnen, flexibel auf die Umwelt zu reagieren. Die Vielzahl an unterschiedlichen Prozessen fördern Kommunikation und auch Konflikte, denen gleichgestellte Organisationsmitglieder bei der Bearbeitung von übergreifenden Aufgaben begegnen müssen (Geschwill/Nieswandt, 2020). Daneben fallen in den Kontext kreisförmiger Organisationen viele weitere, eher unbekanntere Konzepte wie beispielsweise das „Pflägingmodell“ nach Pfläging (Pfläging, 2019) und „kollegial geführte Unternehmen“ nach Oesterreich (Oesterreich/Schröder, 2017).

Wie in den Ergebnissen in Kapitel 5 zu sehen ist, orientieren sich Organisationen an diesen Konzepten und Mischformen entstehen. Meist ist nicht klar definierbar, welches Organisationsstrukturkonzept vorliegt. Sie nutzen die Methoden und Werkzeuge aus den Konzepten und passen sie an die eigenen Gegebenheiten an. Darauf basierend sind dann weitere Modifikationen beispielsweise bezüglich Karrieremodelle, Incentivierungssysteme und Schnittstellen zu anderen, nicht kreisförmigen Organisationsteilen nötig.

### **3 THEORETISCHER RAHMEN**

Die Konfliktforschung gilt als anwendungsorientierte Wissenschaft und ist transdisziplinär einzustufen. Sie erstreckt sich von der Neurophysiologie über die Individual-, Sozialpsychologie, Soziologie und Rechtswissenschaft bis hin zur Organisations- und Wirtschaftswissenschaft (Glasl, 2017). Um möglichst viele Facetten in konflikttheoretischen Fragestellungen behandeln zu können, lohnen sich systemtheoretische Ansätze. Was bisher erforscht wurde, hat sich weitestgehend an den Bedarfen aus der Praxis, also von Mediatorinnen und Mediatoren und Beraterinnen und Beratern,

orientiert. Dementsprechend ist die Fülle an praxisorientierter Literatur zu erklären.

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über Konfliktkompetenz auf der individuellen und organisationalen Ebene sowie in einer strukturtheoretischen Betrachtung. Es geht auf bisherige Forschung zu Konfliktkompetenz in kreisförmigen Organisationen ein.

### **3.1 Konfliktkompetenz**

Konfliktkompetenz ist in der Forschung kein einheitlich definierter Begriff. Viel eher lassen sich vielfältige Beschreibungen und Definitionen von Konfliktkompetenz finden. Dabei wird auf jeweils unterschiedliche Facetten eingegangen, die in diesem Kapitel auf individueller und organisationaler Ebene sowie in einer strukturtheoretischen Betrachtung näher beleuchtet werden.

Konfliktkompetenz zu fördern und das Kompetenzzernen in der Organisation zu forcieren, birgt Vorteile und Potentiale. Konstruktive Konfliktbehandlung spart Kosten destruktiver Konflikteskalationen, steigert die Effektivität erforderlicher Veränderungsprozesse und steigert die Effizienz hinsichtlich der Aufdeckung von Optimierungspotentialen und Innovationen (Zülsdorf, 2008). Sprachlosigkeit und Wegschauen im Unternehmen wird in einem sich schnell veränderndem Markt zum Nachteil und kann mit entsprechender Konfliktkompetenz bei Organisationsmitgliedern sowie Verankerung dieser in der Organisation entgegengewirkt werden. Konflikte bergen jedoch stets die Gefahr, individuelle wie auch organisationale Performance zu unterwandern, nämlich indem das Vertrauen sinkt, Missgunst steigt und Konfliktstress ein zu großer Teil des Arbeitsalltags ist (Clardy, 2018). Deshalb ist es wichtig, die richtigen Maßnahmen und Vorkehrungen zu treffen, um die Konfliktbehandlung optimal zu gestalten. Konflikte vollständig zu verhindern, ist unrealistisch und kontraproduktiv, insbesondere weil der richtige Umgang mit ihnen vielversprechend ist. Den Nutzen von Konfliktkompetenz quantitativ zu messen, stellt sich als äußerst schwierig dar. Nichtsdestotrotz sind die genannten Wirkungen ersichtlich und in ihrer Bedeutung zu groß, als dass sie keine Beachtung fänden.

#### **3.1.1 Individuelle Konfliktkompetenz**

Die individuelle Ebene von Konfliktkompetenz spricht die Kompetenz von einzelnen Konfliktteilnehmerinnen und -teilnehmern an. Es werden Fragen diskutiert wie, was Individuen benötigen, um konfliktkompetent zu sein, wie sie sich verhalten sollten, um Konflikte bestmöglich zu lösen, und welche Einflüsse es für sie aufzunehmen, zu verarbeiten und im weiteren Verlauf mit in die Konfliktbearbeitung zu integrieren gilt. Im Unterschied zur organisationalen Ebene wird keine Gruppe oder Organisation von Individuen betrachtet, sondern das Individuum selbst steht im Fokus. So ermöglicht individuelle Konfliktkompetenz nach Runde (2014), Konflikte entsprechend besserer Ergebnisse und Beziehungen zu adressieren. Er nennt drei Komponenten von individueller Konfliktkompetenz, die Selbstwahrnehmung, emotionale Intelligenz und konstruktives Kommunikationsverhalten umfassen. Auf organisationaler Ebene sind diese Komponenten in einer konflikttransparenten und konstruktiven Kultur eingebettet und werden durch diese gefördert. Darauf wird im nächsten Kapitel noch näher eingegangen.

Um konfliktkompetent handeln zu können, ist ein Verständnis und Wissen über Konflikte und deren

Ablauf sinnvoll. Dieses hilft, Konfliktsituationen aus dem Alltag zu erklären, Ordnung zu schaffen und emotional zu beruhigen. Jedoch muss zusätzlich dieses Wissen in die Anwendung übertragen werden, um direkt in Konfliktsituationen helfen zu können. Wichtig ist also zu lernen, wie Konfliktgespräche vorzubereiten und durchzuführen sind (Baumann-Habersack, 2015, 127–129). Die eigene Perspektive verstehen, hinterfragen und herausbilden zu können, bildet den Anfang der Herangehensweise an einen Konflikt. Das Konfliktpotenzial und -entstehen, der Konfliktprozess und die unterschiedlichen Perspektiven der Anderen sowie die möglichen Konfliktfolgen sind dann während des Konflikts zu analysieren und für sich selbst zu bewerten. Das Ziel ist es, die eigene Perspektive mit denen der Anderen abzuwägen, das Eskalationspotential zu erfassen, eigene und fremde Anteile zu bewerten und diese konstruktiv in Lösungen umzusetzen (Schubert-Panecka, 2018, 23–25). In einer qualitativen Interviewstudie zu geteilter Führung wurde ermittelt, dass Konfliktkompetenz hauptsächlich durch Kompromissbereitschaft und ein offenes Konfliktverhalten geprägt ist (Werther, 2013, 77–79). Der Einbezug von unterschiedlichen Perspektiven anderer ist entscheidend, wenn sich Entscheidungsverantwortung horizontal auf viele Organisationsmitglieder wie im Falle von kreisförmigen Organisationen verteilt. In insgesamt 30 ausgewerteten Interviews nannten 50% aller Befragten Konfliktkompetenz als einen wichtigen Aspekt geteilter Führung. Nach der in dieser Arbeit behandelten strukturtheoretischen Betrachtung ist Konfliktkompetenz als die Disposition definiert, mit eigenen Konflikten auf bestimmte Art und Weise selbstorganisiert umzugehen (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012). In Kapitel 3.1.3 wird dies näher beleuchtet.

Ähnlich der Konfliktkompetenz und im Unterschied nicht eindeutig definiert ist Konfliktfähigkeit (Schulz von Thun/Zach/Zoller, 2017, 132–135), die sieben Fähigkeiten umfasst (Bielecke, 2017): Trennschärfe, Aushalten und Einstecken, Empathie und Verständnis, Wahrhaftigkeit und Wehrhaftigkeit, Systembewusstsein, ordnende Hand und Metakommunikation. Trennschärfe erlaubt es Konfliktteilnehmerinnen und -teilnehmern, Unterschiede in Bedürfnissen, Interessen, Werten und Zielen zu erfassen. Eine innere Haltung der Akzeptanz, Empathie und des Verstehens, ähnlich wie sie auch bei Drojee und Ting-Toomey (2020) aufgezeigt wird, hilft, den Konflikt auszuhalten, das Gegenüber einzubeziehen und bestmöglich mit dem Konflikt umzugehen. Trotz alledem sind dem eigenen Anliegen eine gewisse Ehrlichkeit und diesbezüglich dem Gegenüber eine Wehrhaftigkeit entgegenzubringen. Wie auch noch in der strukturtheoretischen Betrachtung zu sehen sein wird, ist es wichtig, eine geordnete Übersicht über den Konflikt zu behalten und ein Bewusstsein für die verschiedenen Einflüsse im Konfliktsystem zu entwickeln. Der ordnende Eingriff kann dann Eskalationen verhindern. Zudem sind Metakommunikation, also der Austausch über die eigene Kommunikation, und dessen Reflektion von Bedeutung, um aus dem Geschehenen zu lernen und gemeinsam zu einer zufriedenstellenden Konfliktlösung für alle zu kommen.

Um den emotionalen Aspekt in der Konfliktbearbeitung handhaben zu können, zeigt sich, dass emotionale Intelligenz und Regulationsstrategien bei Konfliktteilnehmerinnen und -teilnehmern von Vorteil sind. Es geht dabei darum, Emotionen zu erfassen, zu verstehen, zu verarbeiten und in der Konfliktsituation bestmöglich für die Lösungsfindung nutzen zu können. Regulierend können Konfliktteilnehmerinnen und -teilnehmer mithilfe von Perspektivenänderung eingreifen und den Emotionsausbruch vorher verhindern. Alternativ können sie mittels Beruhigungsmethoden die emotionale Intensität im Nachgang abschwächen. Konfliktteilnehmerinnen und -teilnehmer mit hoher emotionaler Intelligenz sind eher dazu fähig, negative Emotionen in Konflikten zu regulieren. Um

emotionale Intelligenz und Regulation zu entwickeln, können entsprechende Trainings unternommen werden (Troth/Jordan/Westerlaken, 2014).

Konflikte zwischen Gruppen sind meist derart komplex, dass eine Vielzahl an Konfliktkompetenzanforderungen auf die Organisationsmitglieder treffen. In einer Case-Study-Analyse zum „Citizenship Amendment Act (CAA)“ in Indien sind sieben Strategien identifiziert worden, die in besonders konfliktären Situationen helfen. Auch wenn derartige Situationen in dieser Größe nur sehr selten in einzelnen Organisationen auftreten, können die Strategien ebenfalls zur Konfliktlösung in Organisationen beitragen. Die erste Strategie lautet, unterschiedliche Konfliktebenen von der individuellen bis hin zur soziokulturellen Ebene und daraus resultierende Identitätshintergründe von Individuen in die Konfliktbetrachtung miteinzubeziehen. Darauf aufbauend besagt die zweite Strategie, dass Unterschiede in Werten und Moral von Konflikttelnehmerinnen und -teilnehmern meist entscheidende Faktoren in der Konfliktbehandlung sind, die es zunächst einmal im spezifischen Konfliktkontext herauszufinden und zu verstehen gilt. Die dritte Strategie betrifft das Verständnis von unterschiedlichen Konfliktparteien und deren Ziele sowie die Offenheit für deren unterschiedliche Standpunkte. Die vierte und fünfte Strategie bezieht sich auf die Kommunikation im Konflikt, die respektvoll und auf gemeinsame übergeordnete Ziele fokussiert sein soll sowie einer offenen Haltung bedarf. Das gegenseitige Zuhören ist dafür essenziell, um Unterschiede in Zielen erkennen und adressieren zu können. Hinzu kommt in der sechsten Strategie die Fähigkeit der Umdeutung, also Konfliktsituationen in andere Kontexte setzen und andere Perspektiven einnehmen zu können. Zuletzt betrifft die siebte Strategie eine inklusive sowie pluralistische Haltung der Konflikttelnehmerinnen und -teilnehmer, die Konflikteskalationen verhindert und bei der Lösungsfindung unterstützt (Dorjee/Ting-Toomey, 2020).

### **3.1.2 Konfliktkompetenz auf organisationaler Ebene**

Auf der organisationalen Ebene von Konfliktkompetenz steht weniger das Individuum im Fokus, sondern vielmehr die Gesamtheit der Organisation, in der sich die Konflikttelnehmerinnen und Konflikttelnehmer befinden. Organisationen sind soziale Gebilde, die funktionsfähige Strukturen benötigen. In diesen können neben offensichtlichen individuellen Konflikten strukturell verdeckte Konflikte auftreten. Ursachen sind beispielsweise verdeckte Interessenskoalitionen, Konformitätsdruck in Teams und gegenläufige Ziele in der Unternehmensleitung (Zülsdorf, 2008, 60–64). Sie sind meist mit informellen, wenig offensichtlichen Wirkmechanismen verbunden, die die Konflikttransparenz und Konfliktlösung erschweren und deshalb transparent gemacht werden sollten.

Organisationale Konfliktkompetenz lässt sich über eine Organisationskultur erwirken, die Offenheit und konstruktive Konfliktbehandlung bei allen Organisationsmitgliedern fördert. Vertrauen, Zusammenarbeit und gemeinsame Emotionsverarbeitung stehen im Vordergrund. Differenzen, die kontroverse Diskussion ermöglichen und die in konstruktiven Konfliktsituationen zu besseren Lösungen führen, werden als wertvoll angesehen. Entsprechend sind Führungskräfte gefordert, genau diese Werte und Normen vorzuleben und die Organisationsmitglieder im Lernprozess mitzunehmen (Runde, 2014). Genau dieses Vorleben sowie Einfordern von Meinungen und Widerspruch ist entscheidend für eine ergebnisoffene Diskussion. Konflikttelnehmerinnen und -teilnehmer können sich darauf einlassen, ohne negative Folgen fürchten zu müssen. Auf Basis der kritik- und konfliktoffenen Kultur kann die Reflexions- und Wandelfähigkeit erhöht und die



Konfliktbearbeitung verbessert werden (Berndt, 2009, 190).

Jedoch kann eine zu offene und fehlgeleitete Konfliktbearbeitung negative Folgen haben, die den Organisationsalltag erschweren. Deshalb ist es umso wichtiger, gezielt Konfliktpraktiken und Konfliktkompetenz organisational zu verankern. Clardy (2018) fasst verschiedene Methoden unter acht Zielen in einem Framework für organisationale Konfliktmanagementpraktiken zusammen. Konflikte an die Oberfläche zu bringen, lässt sich mit Mitarbeiterbeteiligungsmechanismen, wie beispielsweise Mitarbeiterumfragen und ein betriebliches Vorschlagswesen, erreichen. Immer wieder auftretende Konfliktursachen lassen sich mithilfe von disziplinären Maßnahmen oder Mediation bekämpfen. Verdeckte Konfliktursachen lassen sich mithilfe von Organisationsanpassungen, Prozessverbesserungen und Team-Building-Maßnahmen bewältigen. Eine gemeinsame Vision und gezielte Incentivierungssysteme helfen dabei, Kooperation im Unternehmen zu fördern. Die Anzahl von Konflikten lässt sich durch das Empowerment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Reduktion von Genehmigungsverfahren verringern. Wie oben schon erwähnt, gestalten Normen der Inklusion, Toleranz und Offenheit Konflikte konstruktiver und weniger intensiv. Und zuletzt sind Konfliktbesprechungen im Nachgang sinnvoll, um die Nachwirkungen von Konflikten abzuschwächen und besser handhaben zu können.

### **3.1.3 Konfliktkompetenz in der strukturtheoretischen Betrachtung**

Um die organisationale Ebene fortzuführen, den Bezug zur individuellen Ebene herzustellen und ihre gemeinsamen Wirkmechanismen zu erklären, ist eine strukturtheoretische Betrachtung nach Karl Kreuser, Thomas Robrecht und John Erpenbeck (2012) als ganzheitliches, systemisches Modell sinnvoll. Die Basis dieser Strukturtheorie bilden drei Theorien. Die Synergetik nach Hermann Haken (2006) ist die systemische Grundlage. Darauf aufbauend setzt die Kompetenztheorie nach John Erpenbeck und Volker Heyse (2007) auf, die den Kompetenzbegriff definiert und den Bezug zur Selbstorganisation herstellt. Die „Distinktionstheorie“ nach Rodrigo Jokisch (1996) unterscheidet Kommunikation, Entscheidung und Handlung und bindet diese in die Konfliktstruktur ein. Die Überlegungen sind durch die Sicht auf Strukturen von Matthias Varga von Kibéd (2000/2009) und weitere Gedanken aus der Konflikttheorie von Fritz Simon (2010) vervollständigt (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 27).

Wie in Kapitel 3.1.1 schon erwähnt, ist Konfliktkompetenz in dieser Betrachtung die Disposition, mit eigenen Konflikten auf bestimmte Art und Weise selbstorganisiert umzugehen. In einem Problemzustand gilt es, diesen zu erkennen und zu einem lösungsorientierten Konsens verbessern zu wollen. Die Kompetenz wird beobachtbar durch das Handeln der KonflikttTeilnehmerinnen und KonflikttTeilnehmer (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 21–23). Das Lernen und die Förderung dieser Kompetenz sind möglich. Mediation ist ein Beispiel, das förderlich für die Konfliktkompetenz von KonflikttTeilnehmerinnen und -teilnehmern ist. Es „besteht die Herausforderung, fundierte und operationalisierbare Konzepte für Handlung und Kommunikation zu schaffen, die helfen, kompetenter zu streiten“ (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 165).

Ein Konflikt entsteht, wenn ein Organisationsmitglied eine Begrenzung in eigenen Handlungsabsichten erlebt (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 87–90). Etwas Wünschenswertes oder Notwendiges ist dadurch nicht erreichbar, und das Organisationsmitglied gerät in eine

konfliktäre Beziehung mit dem Gegenüber. Die Konfliktstruktur wie in Abbildung 2 ist also in einem Problemzustand. Weitere mögliche Zustände sind die Symbiose, die Lösungsfalle und die Lösung.

Symbiosen entstehen, wenn ein gemeinsames Einverständnis zum Erhalt eines Konflikts besteht, dieser also bekannt und gewünscht ist. Die Lösungsfalle ist eine vermeintliche oder erhoffte Lösung für das Problem, die aber in Wirklichkeit keine passende Lösung ist. Im Zustand der Lösung erlebt das Organisationsmitglied keine Begrenzung. Der Konsens ist dafür die favorisierte Relation. Dennoch ist auch die Trennung möglich, wenn keine weitere Beziehung zwischen den Konfliktparteienden besteht, wie beispielsweise im Falle der Versetzung, der Kündigung, dem Tod oder der Scheidung (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 108–129).

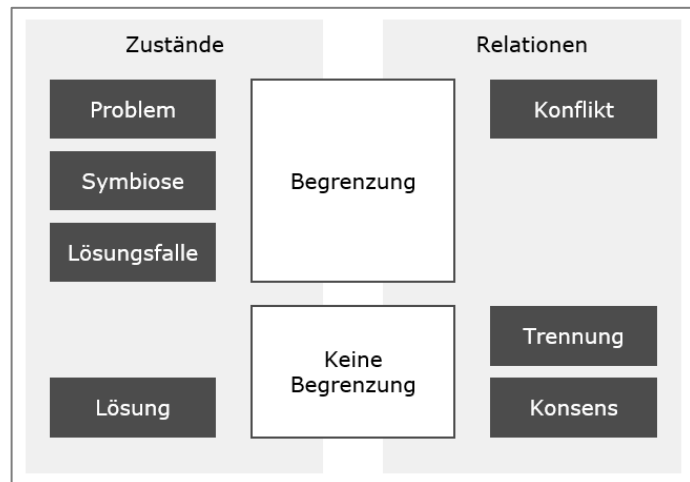


Abbildung 2: Gemeinsame Konfliktstruktur (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 108-129)

In der individuellen Handlungsstruktur, wie sie in Abbildung 3 dargestellt ist, ist ersichtlich, was in der jeweiligen Konfliktparteienden oder in dem jeweiligen Konfliktparteienden im Konflikt vorgeht. Stellt das Gegenüber eine Selektionsofferte mittels Kommunikation zur Verfügung, beginnt basierend auf eigenen Werten, Erfahrungen, Beobachtungen, Beschreibungen, Erklärungen, Bewertungen, Affekten und eigenem Wissen ein mehr oder weniger reflektierender Selektionsvorgang, die Entscheidungsfindung. Es entwickelt sich eine Handlungsabsicht, die in der eigenen Handlung und Kommunikation real wird. Damit ist der Selektionsvorgang beendet und die Selektion, die eigene Entscheidungsauswahl, real (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 90–96). Die Perspektivenbeobachtung ist im Konflikt dabei essenziell. Kommunikation kann aus verschiedenen Blickwinkeln

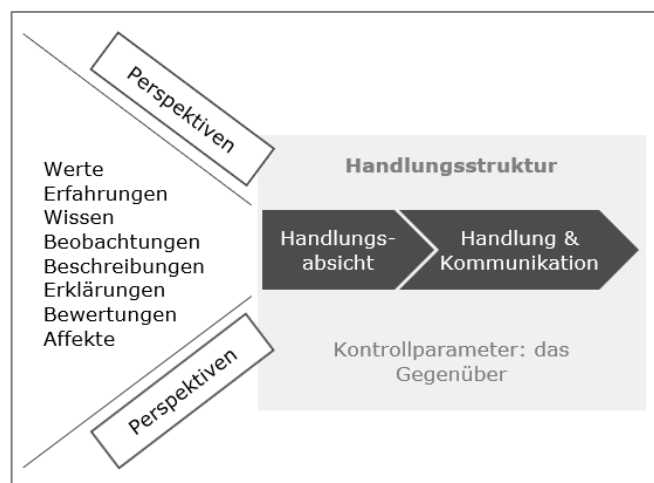


Abbildung 3: Individuelle Handlungsstruktur (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 62-65, 90-96)

verstanden werden. Durch einen Perspektivenwechsel und ein Bewusstsein für diesen ermöglichen sich neue Handlungen und Selektionen im Konflikt. Besonders in emotionalen Konflikten sind Perspektivenwechsel von entscheidender Bedeutung (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 62–65).

Kontrollparameter sind Einwirkungen der Umwelt auf das betrachtete System. Eine Struktur integriert diese, falls sie relevant für sie sind (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 28 f.). In

Abbildung 3 ist das Gegenüber der Kontrollparameter für die betrachtete Person. An diesem misst und vergleicht sich die Person und ändert entsprechend ihr Verhalten oder unterlässt es. Hier kann der Kontrollparameter zudem der Auslöser für bestimmte Handlungsmodi der betrachteten Person sein, wie Stress, Euphorie oder Resignation, wobei deren Ursache durch andere Umstände viel früher entstanden sein kann (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 130–132). Hinzu kommen Ordner, die Elemente im System beeinflussen können. Sie sind Verhaltensoptionen für das System selbst und können aus vielen einzelnen Systemelementen entstehen. Konsolidiert treten sie dann in Konflikten in Erscheinung, wie beispielsweise ein Ordner „nicht klein begeben“ in einer sehr konfliktären Situation mit vielen unterschiedlichen Standpunkten. In einer Gruppe vorherrschende Werte, die Führungskraft selbst oder die strukturierende Mediatorin bzw. der Mediator sind weitere Beispiele für mögliche Ordner im Konfliktsystem (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 31-33, 104).

Die Konfliktkultur, wie sie schon in Kapitel 3.1.2 erwähnt wurde, ist als „state of team“ oder „state of organization“ formal und sozial bestimmter Handlungsmodus im Team oder in der Organisation. Kollektiv erlebt beeinflusst die Konfliktkultur das Konfliktverhalten aller Organisationsmitglieder und kann von einem gereiztem und streitvollem Gruppenklima bis hin zu einer entspannten Teamatmosphäre verschiedenste Ausprägungen annehmen. Diese sind meist verbunden mit Konformitätsdruck und anderen organisationsspezifischen Charakteristika (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 135 f.). Weitere Kontrollparameter können zudem von außen kommen und das Konfliktverhalten stark beeinflussen. Beispiele sind Ressourcenknappheit und daraus entstehende Verteilungskonflikte oder Weisungen wie Konfliktverbote, die die Konfliktbehandlung und -lösung erschweren oder sogar unmöglich machen (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 136).

In einer Konflikteskalation lassen Frust und nicht erfüllte Erwartungen die eigene Werterfüllung in den Vordergrund rücken. Dies läuft entsprechend beim Gegenüber ab, steigert sich gegenseitig, und der Konflikt eskaliert (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 103–105). Das eigentliche Ziel ist, selbstorganisiert durch eine Relationsänderung vom Konflikt hin zum Konsens den Problemzustand in einen Lösungszustand zu prozessieren. Dafür ist Deeskalation durch Emotionalitätsreduzierung und die Anerkennung der konfliktären Beziehung zueinander wichtig. Verallgemeinerbare gemeinsame Interessen, die es kommunikativ zu teilen gilt, bilden dann die Grundlage für den Konsens (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 89–90). Im Konflikt können zudem Werte andere Werte überlagern und neue Werte alte ersetzen. Im Sinne der Werteinternalisierung werden kognitive Inhalte wie Empfindungen, Wissen und Handlungsergebnisse bewertet und im Gehirn mit der Wertung verwoben. Sie durchlaufen eine Orientierungsphase im Problemzustand, eine Unzufriedenheitsphase mit aufkeimender Veränderungsbereitschaft, die Lösungsphase mit der entsprechenden Kommunikation der neuen Werte nach außen, die Produktivphase des veränderten Handelns und die Beendigungsphase mit vollständiger Internalisierung. Damit werden neue Verhaltensoptionen und Handlungen für die Konfliktteilnehmerinnen und -teilnehmer möglich, und im positiven Fall wird die Lösungsfindung vereinfacht (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 52–59).

### **3.2 Konfliktkompetenz in kreisförmigen Organisationsformen**

Ein wichtiges Merkmal von kreisförmigen Organisationen ist, dass Entscheidungsverantwortung auf viele verteilt ist und hohe Anforderungen an viele bestehen. Wie oben schon erwähnt, ist in Konzepten mit geteilter Führung und Entscheidungsbefugnis Konfliktkompetenz eine wichtige Komponente für Organisationsmitglieder (Werther, 2013, 77–79). Kreisförmige Organisationsstrukturen können entsprechend einen Gesprächsrahmen liefern und den gemeinsamen Dialog fördern (Schubert-Panecka, 2018, 15–17). Beispiel ist der soziokratische Dialog mit dem Entscheidungsfindungsinstrument des Konsent, der es vielen in der Organisation möglich macht, teilzuhaben und schlussendlich mitzuentcheiden. In einer Case Study untersuchten Romme und Witteloostuijn (1999) das soziokratische Unternehmen Endenburg Elektrotechnik. Ein beispielhafter Konflikt durchlief die Regeln der soziokratischen Runden. Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer legte seine Ansichten und Argumente dar und zeigte in der Diskussion ihren bzw. seinen Standpunkt auf. Einwände wurden erhoben, und gemeinsam suchten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Hinblick auf die gemeinsamen Ziele konstruktiv nach Konfliktlösungen. Befürchtungen, dass einzelne das Vorhaben aushöhlen würden, wurden nicht erfüllt. Sie brachten sich viel mehr in die Lösungsfindung im weiteren Verlauf mit ein. Entscheidend dabei ist, klar aufzuzeigen, welche Verantwortung Einzelne tragen und welchen Handlungsspielraum sie haben. Dies genau abzustecken und zu dokumentieren, hilft, Klarheit zu schaffen und konfliktäre Situationen gar nicht erst entstehen zu lassen (Romme/Endenburg, 2006).

Inhaltlicher Konformitätsdruck von oben herab ist in komplexen Umfeldern meist hinderlich und wirkt dem Sinn kreisförmiger Organisationen entgegen. Hier sind offene Streit- und Konfliktkulturen wichtig, in denen Organisationsmitglieder unterschiedliche Meinungen ausdrücken und gegeneinander abwägen können. Dies müssen die Organisationsmitglieder lernen, insbesondere Unterschiede konfliktkompetent wertzuschätzen, diese offen auszudrücken und auf dieser Basis Lösungen zu suchen (Geschwill/Nieswandt, 2020, 215–217). Weiterbildungen zum Umgang miteinander und zur konstruktiven Konfliktbehandlung für die Organisationsmitglieder helfen in kreisförmigen Organisationen, das selbstorganisierte Arbeiten in Teams zu verbessern und mögliche Konflikte gemeinsam zu behandeln. Transparenz und gemeinsame Reflexionsprozesse in Gruppen unterstützen dies (Geramanis/Hutmacher, 2018, 197–202).

In der Betrachtung von Allmenden sind Konfliktlösungsmechanismen eines von acht Erfolgsdesignprinzipien (Wilson/Ostrom/Cox, 2013). Unter der Annahme, dass Kreisorganisationen Aspekte von Allmenden abbilden, ähnlich wie Lohmann (1992) es für Non-Profit-Organisationen beschreibt, lassen sich diese Erfolgsdesignprinzipien auch auf zirkuläre Organisationen übertragen. Die entsprechenden Konfliktlösungsmechanismen müssen schnell ausführbar, kostengünstig und fair ausgestaltet sein, um Konflikte in der selbstorganisierten Gruppe bestmöglich zu lösen. So trägt eine erhöhte Konfliktkompetenz bei Organisationsmitgliedern dazu bei, stabile Strukturen zu bilden und diese nachhaltig umzusetzen (Maier/Schneider/Meyer, 2021).

Die Ergebnisse der Studie von Romme und Witteloostuijn (1999) deuten zudem an, dass die soziokratische Organisationsstruktur verschiedene Formen des Lernens unterstützt. Prozesse des „Single Loop Learning“, die der Frage nachgehen, ob die Dinge richtig gemacht werden, und des „Double Loop Learning“, die der Frage nachgehen, ob die richtigen Dinge gemacht werden, sind durch

die Kreisstruktur erleichtert. Die Möglichkeiten des offenen und freien Hinterfragens sowie der Veränderbarkeit von Strukturen ermöglichen darüber hinaus das „Triple Loop Learning“. Hier geht es um die Frage, ob die Teilnehmerinnen und Teilnehmer genügend Kompetenzen haben, an der Entscheidung und Diskussion teilzuhaben sowie Einwände einzubringen, oder ob diese ihnen fehlen und sie die Teilhabe bleiben lassen (Romme/van Witteloostuijn, 1999). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird dies bezogen auf das Erlernen von Konfliktkompetenz näher betrachtet und diskutiert.

## **4 METHODIK**

Bei dieser Arbeit handelt es sich um eine Sekundäranalyse, die auf Basis von bisher gesammelten Daten eines laufenden Forschungsprojekts die Forschungsfrage untersucht. Als methodische Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfrage ist die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) genutzt worden. In diesem Kapitel wird die methodische Grundlage dieser Arbeit dargelegt. Zunächst werden die Zusammenstellung der Stichprobe und die Datenerhebung erläutert. Dann wird auf die datenanalytische Methode eingegangen.

### **4.1 Stichprobe und Datenerhebung**

Diese Masterarbeit setzt auf den bisher erarbeiteten Daten des Forschungsprojekts am Institut für Nonprofit Management unter der Leitung von Frau Dr. Florentine Maier zum Thema „Zirkuläre Organisation“ auf und wird diese für die weitere Sekundäranalyse nutzen. In dem Projekt wird untersucht, welche Voraussetzungen für die Umsetzung zirkulärer Organisationsstrukturen notwendig sind und welche Nutzen zirkuläre Organisationsstrukturen bringen können. Die Datenerhebungsmethoden umfassen leitfadengestützte qualitative Interviews mit den jeweiligen Beteiligten aus den Organisationen, die organisationsinterne Dokumentensammlung sowie Betriebsbesichtigungen und -beobachtungen (Maier/Schneider/Meyer, 2021).

Die Vielfältigkeit von Forschungspartnerinnen und -partnern ist durch eine Auswahl von Organisationen aus verschiedenen Branchen in dem Projekt gegeben. Es handelt sich um 18 Organisationen aus Deutschland und Österreich, wobei sich 11 Profit-Organisationen, fünf Nonprofit-Organisationen und zwei staatliche Institutionen darunter befinden. Auf Basis eines theoretischen Samplings wurden diese Organisationen seit März 2020 anhand der folgenden Kriterien, die im zweiten Kapitel schon erwähnt worden sind, ausgewählt:

- „Organisation in Kreisen, in denen Entscheidungen gleichberechtigt getroffen werden,
- bewusste und verbindliche Regeln für Diskussion und Entscheidungsfindung,
- weitreichende Autonomie für Kreise und Einzelpersonen,
- Bottom-up-Beteiligung (z.B. doppelte Verknüpfung von Kreisen, Beteiligung der MitarbeiterInnen an strategischen Fragen)“ (Maier/Schneider/Meyer, 2021)

Die 18 ausgewählten Organisationen sind in Tabelle 1 aufgeführt. Zu sehen ist, dass sechs eindeutig soziokratisch, eine holokratisch und die weiteren 11 nicht näher definierbar, aber kreisförmig strukturiert sind. Letztere haben sich an den unterschiedlichen Konzepten orientiert und eigene Gestaltungen innerhalb ihrer Organisation vorgenommen.

Organisation	Label für die Organisationsstruktur	Sektor	Branche	Rechtsform	Angestellte	Gesellschafter
1	Kreisförmig	PO	IT	GmbH	65	23
2	Holokratie	PO	Immobilien	GmbH	17	3
3	Soziokratie	PO	Lebensmittel	GmbH	24	1
4	Soziokratie	NPO	Bildung	Verein	15	60
5	Soziokratie	NPO	Entwicklungsarbeit	Verein	15	-
6	Kreisförmig	PO	IT	Genossenschaft	30	5
7	Kreisförmig (teilweise)	Staatlich	Transport	AG	-	1
8	Soziokratie	Staatlich	Gesundheit	GmbH	100	1
9	Kreisförmig	PO	Finanzen	Genossenschaft	11	5000
10	Kreisförmig	PO	Maschinenbau	AG	1800	3
11	Soziokratie	NPO	Öffentlichkeitsarbeit	Verein	4	40
12	Kreisförmig	PO	Industrie	GmbH	100	4
13	Soziokratie	NPO	Lebensmittel	Verein	0	50
14	Kreisförmig	PO	Beratung	GmbH	700	1
15	Kreisförmig	PO	Bau	Genossenschaft	13	4
16	Kreisförmig	PO	Beratung	Genossenschaft	10	5
17	Kreisförmig	PO	IT	Genossenschaft	5	5
18	Kreisförmig	NPO	Beratung	GmbH & Co KG	-	-

Tabelle 1: Übersicht über die Stichprobe

Es lagen transkribierte leitfadengestützte Interviews vor, die für die Datenanalyse genutzt wurden. Je Organisation wurden nach Möglichkeit zwei Personen befragt, wobei eine leitende Position und eine Rolle, die eine komplementäre oder gegensätzliche Perspektive geben kann, darunter waren. In 12 Organisationen wurden jeweils zwei Personen, in sechs jeweils nur eine interviewt.

## 4.2 Datenanalyse

Im Sinne der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) lassen sich drei Grundformen unterscheiden: Zusammenfassungen, Explikationen und Strukturierungen. Für erstere werden induktiv Kategorien aus den vorliegenden Daten gebildet, um sie im Nachhinein auf einem höheren Abstraktionsniveau reduzieren zu können. Zweitere erklären unklare Textstellen, indem sie sie in den Sinnkontext setzen. Strukturierungen als drittes bilden Kategorien aus der bestehenden Literatur und weisen diesen die empirischen Textstellen zu. So entsteht ein Kategoriensystem, auf dessen Basis die Forschungsfrage weiter untersucht und diskutiert werden kann.

Die Datenanalyse wurde in dem Softwaresystem MaxQDA durchgeführt. Dabei wurde wie folgt vorgegangen:

1. Reduktion durch Selektion: Zunächst wurden die Daten hinsichtlich des Themas „Konflikt“ sondiert und entsprechend markiert in MaxQDA gesammelt.
2. Bündelung: Erste Bündelungen der gefundenen Textstellen wurden vorgenommen, um die Basis für das Kategoriensystem zu erarbeiten.
3. Kategoriensystem: Die gefundenen Textstellen wurden deduktiv erstellten Kategorien strukturierend zugeordnet und ein Kategorienmodell mit entsprechenden Unterkategorien wurde entwickelt. Wenn nötig, wurden unklare Textstellen näher erklärt. Unterfüttert wurde das Kategorienmodell mithilfe von induktiv zusammenfassenden Kategorien, die sich aus den Daten ergeben haben.
4. Erneute Prüfung des Kategoriensystems am Ausgangsmaterial

Das Ergebnis der Analyse wird in Kapitel 5 dargelegt. Das erstellte Kategoriensystem ist in Tabelle 2

auf Seite 23 zu sehen. Drei Kategorien bilden die erste Ebene der Analyse, die auf zwei weiteren Kategorieebenen erläutert und näher beleuchtet werden.

#### **4.3 Kritische Faktoren im Forschungsprozess**

In dieser Masterarbeit bietet sich diese Methodik an, um die Wirkungen von Konflikten, ihr Entstehen und ihre Bewältigung zu verstehen und zu erforschen. Es geht hier um die Neuentwicklung von Theorien und die Erfassung von neuen Sachverhalten. Dies erfordert Offenheit und die Reduzierung von Komplexität wie hier in der qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben, um Kategorien überhaupt auswählen und dann entsprechend ihrer Wirkungszusammenhänge diskutieren zu können. Jedoch zeigt die Analyse auch die Grenzen der gewählten Methodik auf. Zum einen ist der Interviewleitfaden aufgrund der Sekundäranalyse nicht explizit auf die Forschungsfrage dieser Masterarbeit ausgerichtet worden, und es konnten nicht entsprechend tiefer gehende Fragen gestellt werden. Zum anderen ist es schwer, einen derartig komplexen Sachverhalt der Konfliktkompetenz in Interviews zu behandeln. Konflikte leben nicht nur von Inhalten, sondern auch von situativen Emotionen. Bestmöglich müsste der Analyst Live-Zuschauer sein, der nicht nur Konflikthalte, sondern auch Emotionen und Vita der jeweiligen Probanden einschauen könnte. Jedenfalls von außen wäre dies in einem größeren explorativ beobachtenden oder ethnografischen Forschungsrahmen möglich und bietet Potential für die Zukunft.

## **5 ERGEBNISSE**

Konfliktkompetenz spielt auf individueller wie auch organisationaler Ebene eine zentrale Rolle in kreisförmigen Organisationen. Sie ist zum Ersten integraler Bestandteil, zum Zweiten Voraussetzung und zum Dritten Ergebnis von kreisförmigen Organisationen. Konfliktkompetenz ist integraler organisationaler Bestandteil von kreisförmigen Organisationen, da die Kreisstruktur Kontrollparameter und Ordner liefert, die die Konfliktbehandlung verbessern, und sie eine offene und transparente Konfliktkultur bejaht. Zusätzlich unterstützen mediativ wirkende Rollen wie die Moderatorenrolle und der Konsent als Entscheidungsfindungsinstrument den Weg hin zur Konfliktlösung. Darüber hinaus ist Konfliktkompetenz individuelle Voraussetzung in kreisförmigen Organisationen. Ohne sie funktionieren kreisförmige Organisationen nur eingeschränkt, und bestehende Probleme lassen sich nur schwerer lösen. Als Ergebnis ist sie auf organisationaler Ebene in der Transparenz über Konflikte und auf individueller Ebene in der gesteigerten, konfliktkompetenten Lösungsfindung ersichtlich. Zudem sind eine erhöhte Sachlichkeit und Konstruktivität in Konflikten in Kreisorganisationen zu beobachten.

Das Ergebnis der Analyse lässt sich in Tabelle 2 mit einer Übersicht über die erarbeiteten Kategorien nachvollziehen. In den folgenden Unterkapiteln wird auf diese im Detail eingegangen, und die Ergebnisse werden entsprechend dargelegt.

Kapitel	Kategorie	Unterkategorie 1	Unterkategorie 2
5.1	Konfliktkompetenz als integraler organisationaler Bestandteil kreisförmiger Organisation		
5.1.1		Kontrollparameter und Ordner durch die kreisförmige Organisationsstruktur	Meeting-Prozesse
5.1.1			Entscheidungsfindung
5.1.1			Veränderbarkeit von Kreis- und Rollenstrukturen
5.1.2		Konfliktoffene Kultur	
5.1.3		Mediative Rollen und Deeskalation	
5.1.4		Konsent zur Effizienzgewinnung	
5.2	Individuelle Konfliktkompetenz als Voraussetzung für kreisförmige Organisation		
5.2.1		Negative Folgen durch fehlende Konfliktkompetenz bei Organisationsmitgliedern	
5.2.2		Gründe für die Notwendigkeit von Konfliktkompetenz	Probleme & Begrenzungen erfordern Konfliktkompetenz
5.2.2			Symbiosen & Lösungsfallen erfordern Konfliktkompetenz
5.3	Konfliktkompetenz als Ergebnis kreisförmiger Organisation		
5.3.1		Konflikttransparenz und selbstorganisierte Lösungsfindung	
5.3.2		Individuell geförderte Konfliktkompetenz	
5.3.3		Bedeutungszuwachs der Sachebene	

Tabelle 2: Übersicht über die Kategorien

## 5.1 Konfliktkompetenz als integraler organisationaler Bestandteil kreisförmiger Organisation

Konfliktkompetenz ist integraler organisationaler Bestandteil von kreisförmigen Organisationen, da die kreisförmige Organisationsstruktur Kontrollparameter und Ordner liefert, die den Konflikt beeinflussen, sie eine offene und transparente Konfliktkultur bejaht, Rollen mit mediativen Charakteristika aufweist und im Falle der Soziokratie den Konsent als Entscheidungsfindungsinstrument nutzt. Aufgrund dessen lässt sich gar formulieren, dass Kreisorganisationen selbst konfliktkompetent sind. Meeting-Prozesse und -Gestaltung, die Entscheidungsfindung sowie die Veränderbarkeit von Kreis- und Rollenstrukturen sind Beispiele von kreisförmigen Strukturelementen, die Kontrollparameter und Ordner für den Konflikt liefern. Durch die konfliktoffene, transparente, austauschfreudige und kommunikative Kultur wird die Konfliktbearbeitung in einen lösungstreibenden Raum eingebettet. Moderatorinnen und Moderatoren und weitere kreisförmige Rollen unterstützen die Lösungsfindung. Der Konsent gibt zudem den Entscheidungsfreiraum an die Organisationsmitglieder, selbstorganisiert den Konflikt zu lösen.

### 5.1.1 Kontrollparameter und Ordner durch die kreisförmige Organisationsstruktur

Die kreisförmige Organisationsstruktur liefert Kontrollparameter und Ordner (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 28 f.), die Konfliktverhalten beeinflussen sowie steuern und Verhaltensoptionen sowie Konfliktlösungen ermöglichen. Es ist grundsätzlich erlaubt und wird gefördert, zu hinterfragen, zu kommunizieren und auch die Organisationsstruktur selbst zu verändern (bspw. ORG16\_I1, ORG18\_I1). Um drei Elemente von kreisförmigen Organisationsstrukturen zu nennen, die Kontrollparameter und Ordner in Konflikten erwirken und



den genannten Spielraum ermöglichen, sind die Meeting-Prozesse und -Gestaltung, die Entscheidungsfindung sowie die Veränderbarkeit von Kreis- und Rollenstrukturen beispielhaft anzuführen. Die drei Elemente sorgen dafür, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich beteiligen können. So verbessern sie die Konfliktbehandlung (Clardy, 2018).

Die beobachteten Meeting-Prozesse sind stark strukturiert gestaltet. Soziokratische Runden mit „Informations-“, „Meinungs-“ und „Entscheidungsrunde“ (ORG04\_I2, ORG05\_I1&2, ORG08\_I3, ORG09\_I2, ORG13\_I1; Strauch/Reijmer, 2018, 38–41) und holokratische „Governance Meetings“ mit den Runden „Present Proposal“, „Clarifying Questions“, „Reaction Round“, „Amend and Clarify“, „Objection Round“ und „Integration“ (ORG02\_I1; Robertson, 2016, 68–79) zeigen dies auf. Es wird nacheinander gesprochen, und alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen zu Wort. Diskussion wird in den dafür vorgesehenen Abschnitten zugelassen. Die Einhaltung der Regeln wird durch die Moderatorenrolle sichergestellt. Entsprechend entsteht Handlungsdruck als Kontrollparameter: Einander zuhören und sprechen, wenn es erlaubt ist. Neue Perspektiven werden dabei gewonnen, bisherige Meinungen in fortgeführten Runden wieder geändert und Lösungen gemeinsam und strukturiert erarbeitet. Grundsätzlich gilt, jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer darf eigene Themen auf die Agenda setzen lassen, die auf Augenhöhe gemeinsam besprochen werden (bspw. ORG01\_I1, ORG02\_I1, ORG06\_I2, ORG07\_I1, ORG08\_I2, ORG10\_I2). Zusätzlich wird Besprochenes durch eine Schriftführerrolle protokolliert und transparent für die Organisation verfügbar gemacht (bspw. ORG1\_I1, ORG16\_I1, ORG18\_I1). Transparenz und Sicherheit erzeugen Ordnung des „Aus sich rauskommen“, auf die sich die Organisationsmitglieder verlassen können und durch die sie Vertrauen zueinander sowie in die Organisation aufbauen können. Das ist die Basis, Konflikte offen benennen und sich ihnen offen stellen zu können.

Augenhöhe als Kontrollparameter wird durch die Gestaltung der Entscheidungsfindung ermöglicht. Die Entscheidungsgrundlage steht zur gemeinsamen Erarbeitung und Diskussion (Romme/van Witteloostuijn, 1999). Meist wird dann gemeinsam entschieden (bspw. ORG01\_I1, ORG04\_I1, ORG08\_I2&3&4, ORG09\_I1, ORG18\_I1), oder einzelne entscheiden wie die holokratischen „Lead-Links“ (ORG02\_I1&2), die Unternehmensinhaber (bspw. ORG03\_I2), oder themenspezifisch die Vorstände (ORG06\_I2, ORG09\_I1). Das gemeinsame Entscheidungsinstrument ist vielfältig, ob Wahl (bspw. ORG01\_I2, ORG05\_I1, ORG06\_I1, ORG11\_I1), Wahl mit Veto-Recht (bspw. ORG01\_I1, ORG06\_I1), Konsens (bspw. ORG01\_I1) oder Konsent (bspw. ORG04\_I2, ORG05\_I1&2, ORG09\_I2, ORG11\_I1). Kontrollparameter entstehen durch die Integration aller Organisationsmitglieder in den Entscheidungsprozess, wodurch nicht nur KonflikttTeilnehmerinnen und -teilnehmer teilhaben, werten und handeln, sondern der gesamte Kreis oder die gesamte Organisation. Druck zur Teilnahme und gemeinsame Bearbeitung stützen den Umgang mit dem Konflikt, spülen ihn an die Oberfläche, erzwingen offene Aushandlungsprozesse mit Blick auf das gemeinsame Ziel und lassen eine Konfliktlösung erwarten (bspw. ORG04\_I1, ORG18\_I1; Clardy, 2018). Zudem zeigt das Element des Rep-Links oder auch Delegierten, die Ähnlichkeiten zum klassischen Betriebsrat aufweisen (bspw. ORG1\_I1, ORG02\_I1, ORG10\_I2, ORG09\_I2), dass Teilnahme gewünscht und gefordert ist. Sie sorgen für Unruhe, andere Perspektiven und Diskussionen: „Also die eine [als Lead Link] kommt mit dem Auftrag und die andere [als Rep-Link] kommt mit dem Widerspruch“ (ORG04\_I1). Das Element des „Bottom-Up-Links“ wird jedoch in manchen Organisationen nicht immer vollständig gelebt (bspw. ORG02\_I2, ORG05\_I1).

Kreis- und Rollenstrukturen der Organisation lassen sich durch die Organisationsmitglieder anzweifeln, diskutieren und verändern (bspw. (ORG05\_I1, ORG06\_I1, ORG08\_I3&4, ORG10\_I1, ORG11\_I2, ORG13\_I1, ORG17\_I1)). In Organisationen stellt die Organisationsstruktur selbst das System dar, in dem die Mitglieder agieren und Probleme entstehen. Mitunter ist sie der Grund, warum die Probleme entstehen sowie warum sie gelöst werden (Clardy, 2018) und welches Konfliktverhalten an den Tag gelegt wird (Romme/van Witteloostuijn, 1999, 449). Vor der Transformation zur Kreisorganisation war „in der linearen Hierarchie keine Zeitressource benannt für Organisationsentwicklung“ (ORG08\_I2)). In kreisförmigen Organisationen findet Organisationsentwicklung nun auf Mitarbeiterebene statt. Es werden Verhaltensoptionen und der Lösungsraum von Problemen und Konflikten erweitert. Ohne diese Möglichkeiten, Rollen und ihre Verantwortungsbereiche gemeinsam zu erörtern und zu verändern (bspw. ORG01\_I2, ORG13\_I1, ORG11\_I2, ORG10\_I1), Prozesse neu aufzusetzen sowie Schnittstellenprobleme zu lösen (ORG06\_I1&2, ORG08\_I4) und Kreisstrukturen nach Bedarf anzupassen (bspw. ORG02\_I1, ORG06\_I2), würde ein wichtiges Mittel zur Lösung den Organisationsmitgliedern fehlen. Begünstigt ist dies durch den entstehenden Ordner des „Verständnisses für das Ganze“ (bspw. ORG05\_I1, ORG08\_I2; Bielecke, 2017) und durch die Transparenz über Verantwortlichkeiten (bspw. ORG17\_I1), die dafür sorgen, dass jedem Organisationsmitglied die wichtigen Konfliktinformationen zur Verfügung stehen können.

Gut an diesen drei Beispielelementen zu sehen, ist, dass Macht in kreisförmigen Organisationen stärker auf Viele verteilt ist (bspw. ORG04\_I1, ORG05\_I1&2, ORG10\_I2), da alle wichtigen Organisationsmitglieder entsprechend beteiligt sind und Entscheidungen gemeinsam getragen sowie dadurch gemeinsam vorangetrieben werden. Es besteht die Freiheit, Erlebtes und Meinungen einzubringen und gemeinsam zu verarbeiten (bspw. ORG08\_I2, ORG14\_I1). Mit Konflikten kann so selbstorganisiert umgegangen werden (bspw. ORG02\_I2, ORG14\_I2).

### **5.1.2 Konfliktoffene Kultur**

In kreisförmigen Organisationen ist meist eine konfliktoffene, transparente, austauschfreudige und kommunikative Kultur beobachtbar. In der „state of organization“ wirken kollektive Konsolidierungen auf die Organisationsmitglieder ein (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 135). Diese können bei Ausprägungen von Offenheit und Vertrauen Konfliktkompetenz und konstruktive Konfliktbehandlung fördern (Berndt, 2009; Runde, 2014; Clardy, 2018).

Es hat sich auf der Kulturebene eine „Kultur des Zuhörens“ (ORG09\_I2) und der Integration, also „jeder wird gehört“, sowie des „Miteinanders“, insbesondere unterstützt durch den Konsent, etabliert (bspw. ORG02\_I2, ORG03\_I1, ORG05\_I1, ORG08\_I2&4, ORG09\_I2, ORG11\_I1). Das heißt nicht, dass keine Einzelgespräche mehr stattfinden (bspw. ORG08\_I1). In den Organisationen ist es jedoch wichtig, gemeinsam in den jeweiligen Kreisen die vorhandenen Themen und Konflikte zu bearbeiten und darauf zu achten, dass alle relevanten Personen teilhaben. Die Unterstützung untereinander und die Besprechung von Themen miteinander im Kreis anstatt nur im Kleinen oder zu zweit stehen im Vordergrund (bspw. ORG04\_I1, ORG14\_I1, ORG06\_I2). Die Art der Zusammenarbeit wird so als offen und transparent, vertrauensvoll, fast schon „familiär“ beschrieben (bspw. ORG01\_I1&2, ORG11\_I1, ORG12\_I1). Eine gelebte Feedbackkultur (bspw. ORG02\_I3, ORG04\_I1, ORG06\_I1, ORG08\_I2&4) vervollständigt die konfliktoffene Kultur in kreisförmigen Organisationen. Spannungen

werden nicht weggeredet, sondern thematisiert, um das Abhandeln von Fehlern und sowie den Umgang mit Konflikten zu ermöglichen.

Das wird ja alles viel mehr gelockert. Man soll sich wehren. Man muss ja auch wegen jedem Ding schon bei der Ausbildungsstätte Rede und Antwort [stehen]... Wenn man jetzt vielleicht von einem Auszubildenden zurechtgewiesen wird, wenn wir was nicht gut machen... Also es ändert sich ja WAHSINNIG alles. Und ich glaube es ist schon wichtig, dass wir uns ein bisschen verändern, wie man Entscheidungen trifft, wie man miteinander umgeht. Man macht jetzt auch... Bei der Arbeit haben wir ja auch viel diese Feedbackkultur. (ORG08\_I4)

Zudem scheint sich die Organisationskultur durch die gegebene Gehalts- und Karriere­transparenz (bspw. ORG01\_I1) hin zur konflikt­offenen Unternehmenskultur zu entwickeln, insbesondere wenn die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soweit reicht, dass sie ebenfalls zu Teileigentümerinnen und -eigentümern des Unternehmens werden (bspw. ORG06\_I2).

### **5.1.3 Mediative Rollen und Deeskalation**

Moderatorenrollen in Kreissitzungen und andere Rollen in der Kreisorganisation nähern sich Rollencharakteristika einer Mediatorin und eines Mediators an. Zwar werden nicht alle Voraussetzungen für Mediation erfüllt. Dennoch wirken die erfüllten Voraussetzungen der Rollen mediativ in den Meetings und im Konfliktumgang.

Die gemeinsame Problemerkennung, die Freiwilligkeit sowie der Wille zur Beilegung und zur Lösungsfindung (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 140–144) bereiten die Grundlage für die mediative Rolle. Die Rolle der Moderatorin oder des Moderators hat darüber hinaus Ordnungshoheit. Sie oder er strukturiert das Gespräch und unterbindet bspw. Zwischenrufe und unerwünschte Wortmeldungen. In den Kreissitzungen achten die Moderatorinnen und Moderatoren insbesondere darauf, dass alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich an die Regeln halten, sich nicht ins Wort fallen, abwarten, bis die- oder derjenige dran ist, und dass sie sich aufeinander beziehen (bspw. ORG11\_I1). Wichtig ist, dass Informationen in der Informationsrunde geteilt werden und Meinungen in der Meinungsrunde. Die Reife des Gesprächs ist dann Grundlage für den Übergang in die Entscheidungs­runde (bspw. ORG08\_I1, ORG09\_I1&2). Dadurch können Themen auseinanderdividiert und sukzessive bearbeitet werden, bis kein Einwand mehr vorhanden ist. Dies ist mit Zeitaufwand verbunden, der mitunter nicht von allen Beteiligten gewollt ist. Das jeweils bearbeitete Thema kann sich in die Länge ziehen, und überlange Diskussionen können entstehen. Genau hier muss die Moderatorin oder der Moderator disziplinierend eingreifen, um das zeitliche Ausarten zu vermeiden (bspw. ORG06\_I2).

Nicht nur Moderatorinnen und Moderatoren können unterstützen, zu Einigungen zu gelangen und Problemzustände zu lösen. Auch andere Coaches und Teambuilding-Rollen, die meist ehemals aus der Personalabteilung kommen (bspw. ORG14\_I1), sowie Mediatorinnen und Mediatoren, sind mögliche Unterstützer (bspw. Org10\_I2). Darüber hinaus wirkt die Integration aller in den moderierten Meetings deeskalierend (bspw. ORG11\_I2) und lösungstreibend, weil unterschiedliche Perspektiven sichtbar und einbezogen werden (bspw. ORG08\_I4, ORG10\_I2).

#### **5.1.4 Konsent zur Effizienzgewinnung**

Konsent als soziokratisches Entscheidungsfindungsinstrument (Strauch/Reijmer, 2018) ermöglicht diverse Konfliktverhalten. Jedem Organisationsmitglied bleibt es selbst überlassen, keinen Einwand und damit die Zustimmung, einen einfachen oder einen schwerwiegenden Einwand einzubringen. Einwände und deren Diskussion sind wichtig für die Konfliktbearbeitung. Dennoch verlangsamen sie den Entscheidungsfindungsprozess, und schwerwiegende Einwände werden dementsprechend wenig genutzt. Das Instrument erzeugt Sensibilität für die Wechselwirkungen zwischen Entscheidungsfindungseffizienz und Konfliktinhalten und ermöglicht gleichzeitig, verschiedene Gewichtungen der Inhalte zu erkennen, zu diskutieren und zu bestimmen.

Mittels Konsent sind Entscheidungen derart ausgereift, dass sie nicht hundertprozentige Zustimmung benötigen, aber zumindest gut genug sind, um fortzufahren (bspw. ORG04\_I1, ORG05\_I2, ORG11\_I1, ORG13\_I1). Oder anders: „Sie sind gut genug, dass der Widerstandswert niedrig genug ist, [und] dass sie haltbar sein werden“ (ORG09\_I2). Folglich ist die Hürde eines Konsenses nicht erforderlich, und der benötigte Rückhalt, wie bei Alleinentscheidungen von Führungskräften, durch die „Konsentierung“ grundsätzlich gegeben. Das Ergebnis fußt auf den Entscheidungen aller zum Konsent und wird durch alle getragen (bspw. ORG08\_I1). Schwerwiegende Einwände sind, falls ein Organisationsmitglied diesen ausspricht, von allen grundsätzlich akzeptiert und gewünscht (ORG05\_I2, ORG09\_I1). Durch diese kann sich die Diskussion drehen und neue Perspektiven ersichtlich werden. Den Einwänden kann zudem stattgegeben werden und das Vorhaben nicht umgesetzt werden. Dies kann somit zur Konfliktlösung beitragen (ORG09\_I1, ORG13\_I2).

Das „Konsentieren“ ermöglicht einen Abgleich von gemeinsamen Zielen und das Hinterfragen des Vorhabens durch Einwände. Die Diskussion fokussiert die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf die Frage, was die Gruppe gemeinsam erreichen möchte (ORG05\_I1). Jedem einzelnen bleibt es selbst überlassen, zu bewerten, inwiefern der eigene Einwand wichtig für die weitere Diskussion ist und eine Konfliktbearbeitung eingegangen wird oder lieber im Sinne des Vorankommens auf den Einwand verzichtet werden sollte. Damit steigt die Sensibilität der Organisationsmitglieder für die Wechselwirkungen zwischen Entscheidungsfindungseffizienz und Konfliktinhalten.

### **5.2 Individuelle Konfliktkompetenz als Voraussetzung für kreisförmige Organisation**

Konfliktkompetenz ist eine wichtige Voraussetzung für kreisförmige Organisationen. Ohne diese wird das Funktionieren der Organisationsform eingeschränkt. Organisationsmitglieder mit schwacher Konfliktkompetenz erschweren das Leben innerhalb der Organisation. Probleme, Begrenzungen, Symbiosen und Lösungsfallen erfordern zudem Konfliktkompetenz bei den Organisationsmitgliedern. Probleme und Begrenzungen sind Teil des Organisationsalltags, die konfliktkompetent gelöst werden müssen. Störungen aus der Umwelt erschweren die Konfliktlösung. Zudem besteht das Risiko von Symbiosen und Lösungsfallen, dem begegnet und das nach Möglichkeit verringert werden muss.

#### **5.2.1 Negative Folgen durch fehlende Konfliktkompetenz bei Organisationsmitgliedern**

Kreisförmige Organisationsstrukturen leben von Mitgliedern, die konfliktkompetent sind. Es zeigt sich, dass „die Anforderungen an Konfliktkompetenzen, Umgang mit Konflikten, Aushalten und Lösen

von Konflikten, Ansprechen von Konflikten stark nach oben gehen in solchen Peer-to-Peer Organisationen [Kreisförmige Organisationen], dass viele Menschen dafür nicht ausgerüstet sind“ (ORG18\_I1). Abgeschwächte Ausprägungen dieser Kompetenz erschweren die Abläufe innerhalb der kreisförmigen Organisation.

Organisationsmitglieder benötigen ein gewisses Maß an Kommunikations- und Diskussionsbereitschaft in kreisförmigen Organisationen. Um Konflikte bewältigen zu können, müssen sie sich einbringen, konstruktiv Kritik üben und den Konflikt eingehen (Runde, 2014). Kompromissbereitschaft ermöglicht die Konfliktlösung (Werther, 2013, 77–79) und hilft beim „Konsentieren“. Nötig sind entsprechende Kommunikationskompetenzen, Empathie und das respektvolle Feedbackgeben sowie -nehmen (bspw. ORG01\_I1&2, ORG04\_I1, ORG06\_I1&I2, ORG08\_I1&2&4, ORG10\_I2, ORG13\_I1). Fehlen diese, können Organisationsmitglieder in alte Strukturen zurückfallen und sich an der eigenen Führungskraft orientieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen dann nicht mit Konflikten umzugehen, Entscheidungen zu treffen und ihr eigenes Engagement in den Kreissitzungen einzubringen (bspw. ORG06\_I2, ORG13\_I2, ORG18\_I1). Insbesondere das gemeinsame unternehmerische Denken fällt dadurch aus, und die Mitglieder befolgen und arbeiten ab anstatt mit (bspw. ORG14\_I1). Sie binden sich nicht ein, und Abläufe verlangsamen sich. Eigene Konflikte sind nicht lösbar, und Mediatoren müssen dazu geholt werden (bspw. ORG06\_I1). In extremen Fällen sind Burnout, Mobbing (bspw. ORG14\_I1) oder der Austritt aus der Organisation (bspw. ORG06\_I2, ORG08\_I1) die mögliche Folge.

Führungskräfte benötigen die Bereitschaft, ihre früheren Führungsrollen loszulassen und auf Augenhöhe mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umzugehen. Gemeinsam auf einer Ebene zu kommunizieren und zu diskutieren, ohne die Entscheidung allein treffen zu können, ist entscheidend, um die kreisförmigen Elemente wie bspw. den Konsent zu unterstützen und alte Rollenmuster überwinden zu können (bspw. ORG06\_I2, ORG08\_I1&2, ORG18\_I1). Zudem ist zu beobachten, dass auf Teamebene eine gewisse „Bringschuld“ besteht (bspw. ORG08\_I4, ORG10\_I1, Org14\_I1). Einzelne Organisationsmitglieder müssen sich bewusst für Einwände im Konsent stark machen und sie im Team zur Erreichung ihrer Ziele innerhalb der Organisation kommunizieren sowie ihre Wünsche und Vorhaben einfordern. Es gilt, Verantwortung zu übernehmen und dafür einzustehen. Selbstorganisation setzt Verantwortung voraus, ohne die grundsätzlich alles bleibt, wie es ist, ungeachtet der Team- oder Mitarbeiterziele.

### **5.2.2 Gründe für die Notwendigkeit von Konfliktkompetenz**

Nicht nur durch das Fehlen von Konfliktkompetenz ergeben sich Probleme & Begrenzungen für die Konfliktteilnehmerinnen und -teilnehmer, sondern auch durch innere, äußere und individuelle Einflüsse. Diesen sind kreisförmige Organisationen ausgesetzt und für diese gilt es, konfliktkompetent Lösungen zu finden. Mitunter funktioniert dies nicht, und anstelle von Lösungen treten Symbiosen und Lösungsfallen auf.

Probleme und Begrenzungen (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 87–90), Störungen aus der Umwelt, Einflüsse aus anderen Kreisen und individuelle Befindlichkeiten kommen sichtbar an die Oberfläche und beeinflussen die Organisationsmitglieder im Arbeitsalltag. Es treten Konflikte in den Kreissitzungen auf, die es zu behandeln und zu lösen gilt. Die einzelne Mitarbeiterin und der einzelne

Mitarbeiter erfahren mehr Druck und Verantwortung durch die Einbindung in die Entscheidung und benötigen somit vermehrt die Disposition, selbst mit Konflikten umgehen zu können. Diese Konflikte reichen von Planungs- und Finanzierungskonflikten sowie damit zusammenhängenden Arbeitsteilungsfragen, über individuelle Belastungskonflikte bis hin zu Neustrukturierungskonflikten von Rollen, Kreisen und, wie oben schon erwähnt, Schnittstellen und Prozessen (bspw. ORG01\_I2, ORG04\_I1, ORG05\_I2, ORG06\_I1, ORG08\_I1&4, ORG16\_I1, ORG17\_I1). Hinzu kommen örtliche Begrenzungen und regionale Unterschiede in manchen Organisationen, für die die Kreisorganisation Lösungen finden muss (ORG11\_I2). Alte Strukturen klingen zudem nach der Transformation durch und müssen überwunden werden. Es gilt, neue Lösungen angepasst an die Kreisorganisation zu finden. Hier sind beispielhaft die Fragen, wer als Entscheidungsträger Kündigungen aussprechen darf (bspw. ORG08\_I4), und, wie Prämien- und Incentivierungssysteme aussehen sollen, beispielsweise im Vertrieb (bspw. ORG10\_I1), anzuführen. Zuletzt treten Probleme und Begrenzungen durch Miss- und Unverständnisse bezüglich der konzeptionellen Grundlage von Kreisorganisationen auf. Nicht jedes Organisationsmitglied hat auf Anhieb alle Regeln verstanden und weiß, wie es wann und wo agieren muss. Mitunter fehlen klare Rollenstrukturen und -verantwortlichkeiten, oder neue Lösungsvorschläge nach einem Veto bleiben aus, was das Vorankommen behindert. Schulungen sind dann nötig, die meist durch externe Partner sichergestellt werden (bspw. ORG02\_I1, ORG06\_I2, ORG08\_I1, ORG11\_I1, ORG16\_I1; Geramanis/Hutmacher, 2018).

Symbiosen und Lösungsfallen treten in kreisförmigen Organisationen auf, wenn Konflikte nicht optimal gelöst wurden und diese Tatsache selbst gewollt oder unbekannt ist (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 108–129). Auch wenn die transparente Verarbeitung von Konflikten gefordert und gelebt wird, werden Entscheidungen getroffen, die keine Lösung des Konflikts darstellen. Möglich werden Symbiosen und Lösungsfallen durch schlechte Dokumentation und Logbuchführung, die vorherig getroffene Entscheidungen nicht mehr deutlich machen (bspw. ORG08\_I1), und Fehlentscheidungen, die der gesamte Kreis trifft, ohne dass sie ausreichend hinterfragt werden (bspw. ORG14\_I2). Ehemalige Führungskräfte, die ihre Rolle entsprechend ihrer früheren umfangreicher ausüben, was alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Basis der vergangenen Hierarchie zulassen, sind weitere mögliche Ursprünge (bspw. ORG02\_I2, ORG10\_I1). Mitunter ist der Grund, dass Vertrauen und die gute Beziehung untereinander im Vordergrund stehen, anstatt den Konflikt zu suchen und die Lösung zu treiben (bspw. ORG02\_I2). Weitere Gründe stellen zudem Kapazitäts- oder zeitliche Engpässe dar (bspw. ORG01\_I2, ORG03\_I2). Zusätzliche Symbiosen und Lösungsfallen betreffen die Tatsache, dass Regeln entworfen werden, die dem Sinn der Kreisorganisation widersprechen. Ein Beispiel ist, dass nur Vorschläge mit einem gewissen Reifegrad in den holokratischen Governance Meetings eingebracht werden dürfen, obwohl diese gerade dafür da sind, Spannung jeglichen Reifegrads zu behandeln (ORG18\_I1). Die schwierigsten Lösungsfallen und Symbiosen sind jedoch zu beobachten, wenn Organisationseinbettungen von kreisförmigen Organisationsteilen in klassisch strukturierte Organisationen stattfinden, deren Schnittstellenkonflikte starker Konfliktkompetenz bedürfen. Verständigungen aufgrund von strukturellen Unverständnissen und ständige Übersetzungskosten sind nötig. Karrierepläne aus der Mutterorganisation, die Ellbogenmentalität fördern, wirken beispielsweise kreisförmigem Kollaborationsbedarf entgegen (bspw. ORG08\_I2, ORG18\_I1).

### **5.3 Konfliktkompetenz als Ergebnis kreisförmiger Organisation**

Konfliktkompetenz ist das Ergebnis von kreisförmiger Organisation auf individueller wie auch organisationaler Ebene, da Konflikte vermehrt durch Kommunikation und Transparenz auftreten und selbstorganisiert gelöst werden müssen. Des Weiteren werden alle Organisationsmitglieder aufgefordert, sich zu engagieren und an der Lösungsfindung zu beteiligen, und es steht die Sachlichkeit in Konflikten durch unterstützte Emotionsverarbeitung im Vordergrund. Konflikte werden offen ausgetragen und können als diese festgemacht werden. Das liefert die Grundlage für die gemeinsame Lösungsfindung. Diese gelingt in der Gruppe, und jede und jeder Einzelne lernt individuell durch die eigene Beteiligung, kompetent mit Konflikten umzugehen. Zudem ermöglichen kognitive Vorgaben und die gemeinsame Emotionsverarbeitung, dass die Sachebene des Konfliktes an Bedeutung gewinnt.

#### **5.3.1 Konflikttransparenz und selbstorganisierte Lösungsfindung**

Verschiedenste Elemente von kreisförmigen Organisationen ermöglichen gesteigerte Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern, seien es die Meeting-Prozesse, Verantwortungsverteilung oder gemeinsame Entscheidungsfindung. Damit einher gehen vermehrt Konflikte und deren Umgang, die offen ausgetragen werden und klar für die Mitglieder festzumachen sind. Konflikttransparenz auf der organisationalen Ebene ermöglicht es, die Konflikte zu behandeln und Lösungsfindung zu treiben (Zülsdorf, 2008).

Die Organisationsmitglieder werden dazu aufgefordert, sich einzubringen und ihre Gedanken darzulegen. Dabei kommen unterschiedliche Sichtweisen wie auch Meinungen an die Oberfläche. Transparenz entsteht über Konflikte, die individuelle oder gemeinsame Probleme betreffen (bspw. ORG04\_I1), und widersprüchliche Perspektiven und Zielsetzungen der Mitglieder beinhalten (bspw. ORG07\_I1, ORG11\_I1&2, ORG14\_I1&2). In Meetings sprechen Teilnehmerinnen und Teilnehmer Einwände und Gegenmeinungen offen aus, auch wenn sie als Einzelne nicht im Sinne der Meinung Vieler agieren, und erreichen somit die gemeinsame Lösungsfindung (bspw. ORG01\_I1, ORG08\_I4, ORG13\_I2, ORG16\_I1). Diese Einwände sind zumeist ersichtlich, da alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer einzeln und nacheinander zur Teilnahme aufgefordert sind, und ermöglichen somit frühzeitig, die Gesamtheit der diskutierten Problematik zu erfassen (bspw. ORG09\_I1&2). Probleme stehen im Fokus, die lange Zeit ungelöst waren oder nicht angesprochen wurden (bspw. ORG08\_I2). Neue Ideen und Lösungswege, auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen und die durch deren Ansprache ersichtlich werden, entstehen (bspw. ORG01\_I1, ORG08\_I4). Zudem bereiten das „Überdenken des eigenen Verhaltensrepertoires“ (ORG08\_I2) und die Meinungsänderung durch Reflektieren sowie Relativierung in der Gruppe den Weg hin zur gemeinsamen Lösung (bspw. ORG06\_I2, ORG08\_I1&4; Schubert-Panecka, 2018, 23–25). Lösungen fußen damit auf einer Grundlage, die alle Organisationsmitglieder befürworten und als für das Problem sinnvolle Lösungsgrundlage bewertet haben. Somit wird sie durch alle Erarbeiterinnen und Erarbeiter getragen und unterstützt (bspw. ORG01\_I1, ORG04\_I1, ORG07\_I1, ORG08\_I4, ORG09\_I1&2, ORG11\_I2, ORG14\_I2). Die inhaltliche Tiefe und Qualität der dahinterstehenden Entscheidungen sind dementsprechend ausgereift und erlauben es den Organisationsmitgliedern, die nächsten Themen inhaltlich anzugehen.

Zudem besteht in transparenten abgestuften Sanktionsmechanismen die Möglichkeit der zweiten Chance und Wiedergutmachung in verhärteten Konflikten. In einer der untersuchten Organisationen wurde ein System von gelben und roten Karten eingeführt (ORG01\_I1). Kann ein Problem mit der Verursacherin oder dem Verursacher nicht gelöst werden, hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die Möglichkeit, dies der Geschäftsführung mitzuteilen. Diese prüft im Gespräch mit der Verursacherin oder dem Verursacher, inwiefern wirklich ein Problem vorliegt. Mitunter führt die Geschäftsführung mehrere Gespräche mit weiteren involvierten Kolleginnen und Kollegen durch, um die Ausgangssituation bestmöglich zu verstehen. Trifft der Fall eines Problems zu, wird dieses als solches definiert. Gemeinsam werden die Kriterien festgelegt, die erfüllt werden müssen, damit die gelbe Karte wieder zurückgenommen wird. Daraufhin erhält die Verursacherin oder der Verursacher die gelbe Karte. Erfüllt diese oder dieser die Kriterien im vereinbarten Zeitraum nicht, erhält die Verursacherin oder der Verursacher eine rote Karte und damit die Kündigung. Zudem kann die Verursacherin oder der Verursacher selbst entscheiden, ob dieses Verfahren öffentlich und für alle einsehbar gemacht wird oder nur unter den Augen der Geschäftsführung und der Problemmelderin oder des Problemmelders bleibt. Folglich ist für alle Beteiligten ersichtlich, worum es sich hier handelt, nämlich um eine derart konfliktäre Situation mit dem Risiko, eine Kollegin oder einen Kollegen zu verlieren. Transparenz ist gegeben und die Erwartungshaltung des Unternehmens an die Problemverursacherin oder den Problemverursacher ist für sie oder ihn klar.

### **5.3.2 Individuell geförderte Konfliktkompetenz**

Die Konfliktkompetenz aller Organisationsmitglieder verbessert sich in kreisförmigen Organisationsstrukturen, indem sie zur Kommunikation und Meinungsbildung aufgefordert sind. Es wird gemeinsam entschieden. Somit sind alle Kreismitglieder, nicht nur einzelne, in Konfliktaustragungen einbezogen, können daraus im Laufe der Zeit lernen (Romme/van Witteloostuijn, 1999) und ihre eigene Konfliktkompetenz verbessern (bspw. ORG01\_I1, ORG05\_I1, ORG08\_I4, ORG11\_I1&2).

Weil das Im-Kreis-Reden nicht den belohnt, der sich am besten durchsetzt, am besten argumentieren kann und gewohnt ist, in Gruppen gut aufzutreten, sondern sicherstellt, dass jeder und jede zu Wort kommt. (ORG11\_I2)

Ein derartiger Entwicklungsprozess zeigt sich bei Führungskräften, die im Vergleich zur vorherigen Organisationsstruktur weniger aktiv in Meetings agieren, wie auch bei Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern, die intensiver und öfter als vorher sichtbar werden (bspw. ORG08\_I1). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter agieren eigenständiger, sogar so weit, dass Unerfahrene Führungsverantwortungen oder -rollen übernehmen, denen viele dies vorher nicht zugetraut haben (bspw. ORG2\_I1, ORG06\_I2). Insbesondere zurückhaltende Organisationsmitglieder erhalten Möglichkeiten und Vorschläge, am Organisationsleben und an der Konfliktaustragung teilzuhaben. Dies unterstützt die Konfliktbehandlung und die Lösungsfindung (Dorjee/Ting-Toomey, 2020). Sie müssen kommunizieren und moderieren, sie engagieren sich und „blühen auf“ (bspw. ORG03\_I1, ORG08\_I1&2&4, ORG11\_I2). In einem Beispiel wurden neue Produkte auf Sacharbeiterebene entwickelt und neue Patente entstanden daraus. Es wird intensiver kooperiert, das Selbstwertgefühl steigt und zuvor nicht erwartete Leistungen und Lösungen können gemeinsam entwickelt werden (ORG07\_I1).



### 5.3.3 Bedeutungszuwachs der Sachebene

Emotionen und Befindlichkeiten werden vermehrt gemeinsam thematisiert, verarbeitet und in die Lösungsfindung eingebunden. Damit sinkt die Emotionalität im Konflikt und steigen die Kognition zur Kontrolle über die eigene Situation und Beurteilungsfähigkeit der einzelnen Organisationsmitglieder. Gleichzeitig unterstützt die Organisationsstruktur in der Kognition zur Kontrolle und damit in der Emotionsverarbeitung. Das Phänomen des Doppelbindens (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 131 f.) beschreibt den umgekehrten Fall, also dass emotionale Konflikte die Kognition zur Kontrolle verringern und geringe Kontrollkognition den Konflikt emotionaler macht. Das Phänomen tritt in Kreisorganisationen folglich weniger auf, und die Sachebene in Konflikten erfährt einen Bedeutungszuwachs. Die Behandlung des Konfliktes ist erfolgsversprechender (Troth/Jordan/Westerlaken, 2014).

Emotionen werden in den Meetings und Runden thematisiert. Es wird zugehört und es herrscht eine Offenheit für Emotionen und deren Berücksichtigung (bspw. ORG02\_I2, ORG05\_I1, ORG08\_I4, ORG16\_I1). Innere Hürden (bspw. ORG09\_I1) wie auch Spannungen (bspw. ORG02\_I2; Robertson, 2016, 5–8) werden bewusst nach außen getragen. Es wird ihnen nicht ausgewichen oder unter den Tisch gekehrt, sondern sie werden bearbeitet, konstruktiv behandelt und in die Lösungsfindung eingebunden. Hinzu kommen Elemente der Kreisstruktur, die die Kognition zur Kontrolle und die Emotionsverarbeitung unterstützen. Bisher schon mehrfach erwähnte Meeting-Prozesse, die Beteiligung und Ansprache von allen Organisationsmitgliedern sowie die Verantwortungsverteilung bereiten den Raum für die kontrollierte und strukturierte Bearbeitung von Emotionen.

Man muss sich darauf umstellen, dass man wirklich stichhaltige Argumente bringt. Weil es kriegt die Runde ja irgendwann mal mit, wenn jemand nur einfach keinen Bock hat oder .... dann wird er wahrscheinlich nicht mehr lange Teil dieses Kreises sein. Das wird dann die Konsequenz sein. Aber wenn es gute Argumente sind, dann ist das ja nützlich und hilfreich für eine bessere Entscheidung. (ORG09\_I2)

„Wunschkonzerte“, in denen Organisationsmitglieder eigene Wünsche und Vorschläge in Meetings mehrfach ausdrücken, sind möglich, werden jedoch hinterfragt und hinsichtlich des Problemnutzens sondiert (ORG08\_I2). Das „Wasserlinien“-Konzept ist ein weiteres Beispiel für sachliche Einordnungen von Themen: Alles oberhalb der Wasserlinie, die gemeinsam definiert wird, darf von Organisationsmitgliedern in Meetings hinterfragt werden und unterhalb dieser gilt zunächst die Vorgabe des Vier-Augen-Gesprächs (ORG10\_I1). Zudem wird die wirtschaftliche Lage und so auch kritische finanzielle Zustände transparent an alle Organisationsmitglieder kommuniziert. Organisationsmitglieder können sich so besser darauf einstellen, sie für sich verarbeiten und sich gemeinsam für das weitere Vorgehen, entscheiden, um aus der Krise wieder herauszukommen (ORG01\_I2).

Das Ergebnis ist, dass das Phänomen des Doppelbindens weniger auftritt. Emotionen werden sachlich bearbeitet und können konstruktiv in die Konfliktbearbeitung eingebracht werden. „Ratsch und Gatsch [das Tratschen]“ findet weniger statt und die strukturierte Annäherung an Probleme ist angestrebt (bspw. ORG08\_I2). Zudem ist der Unterschied und die Distanz zwischen der eingenommenen Rolle und der eigenen Person den Organisationsmitgliedern bewusster. Kritik wird sachlicher aufgenommen (ORG02\_I2). Die beschriebene Sachlichkeit erhöht den Erfolg für die Konfliktbearbeitung und steigert ihre Effizienz (bspw. ORG02\_I2, ORG05\_I1).

## **6 DISKUSSION**

In diesem Kapitel werden Gedanken aus dem Ergebnisteil aufgegriffen und diskutiert. Es geht darum, verschiedene Sichtweisen aufzeigen sowie die Grundlage der erarbeiteten Theorie zu hinterfragen und zu festigen.

Als integraler Bestandteil ist die Rolle der Moderatorin oder des Moderators ausschlaggebend für die Konfliktbehandlung. Ihre mediative Wirkung soll erneut betrachtet werden. Sanktionsmechanismen können zudem die Behandlung von Konflikten unterstützen. Das Beispiel der gelben und roten Karten aus Kapitel 5.3.1 soll hier zeigen, welche Aspekte der Führung mit betrachtet werden müssen. Als negativer Faktor des „Konsentieren“ zeigt sich ein erheblicher Zeitaufwand auf, der beleuchtet werden soll. Ermöglichtes Lernen in der Kreisorganisation kann demgegenüber ein positiver Faktor des „Konsentieren“ und eine Möglichkeit sein, Konfliktkompetenz als Ergebnis zu haben und damit die Voraussetzung von Konfliktkompetenz in der Kreisorganisation zu erfüllen. Abschließend soll diskutiert werden, inwiefern durch die zentrale Rolle von Konfliktkompetenz in Kreisorganisationen diese selbst als konfliktkompetent bezeichnet werden können.

### **6.1 Die mediative Rolle der Moderatorin oder des Moderators**

Im Konsent ist eine entscheidende Komponente die Moderatorenrolle. Diese leitet das Gespräch, achtet auf die Einhaltung der Meeting-Regeln, strukturiert das Gespräch und führt es in die jeweiligen Runden (Strauch/Reijmer, 2018, 38–41). Sie oder er hat somit Ordnerhoheit und kann eingreifen, wenn beispielsweise Zwischenrufe oder unerwünschte Wortmeldungen das Gespräch unterbrechen.

Diskutabel ist, inwiefern die Rolle des Moderators mediativ in Konflikten wirkt. Dazu bilden die Bedingungen von Mediation eine Diskussionsgrundlage (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 140–144). Im Konsent ist gefördert, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Problem erkennen und die Lösung des Problems sowie die Beilegung des Konflikts anstreben. Der gemeinsame Austausch von Informationen und Meinungen in den Runden ermöglicht Transparenz über die verschiedenen Perspektiven und bringt nach Möglichkeit alle entscheidenden Inhalte an die Oberfläche. Wenn dies nicht geschieht, wird auch die Moderatorin oder der Moderator weniger mediativ wirken können. Bestmöglich fällt dies ihr oder ihm auf, und sie oder er kann es entsprechend adressieren. Falls keine Lösung in Sicht ist, besteht die Möglichkeit, dass sie oder er die Entscheidung trifft, den Konflikthalt in den nächsthöheren Kreis zu tragen und dort gemeinsam zu lösen (Strauch/Reijmer, 2018, 65 f.) oder eine Mediatorin oder einen Mediator hinzuzuziehen (bspw. Org10\_I2). Weiter lässt sich festhalten, dass die Allparteilichkeit und Neutralität der Moderatorin oder des Moderators mit großer Wahrscheinlichkeit nicht immer gegeben sind, da die Rolle aus den eigenen Reihen gewählt und bestimmt wird. Zwar lässt sich die Gesprächsteilnahme in der Rolle unterbinden. Nichtsdestotrotz greift die Moderatorin oder der Moderator in das Geschehen mit eigenen Hintergründen sowie eigenem bestem Gewissen und Wissen ein. Diese Bedingung lässt sich nur annähernd vollständig durch eine weitere erfüllen, nämlich die der beauftragten Dienstleistung. Mediatorinnen und Mediatoren können ihren vollen Wirkungsgrad entfalten, wenn die Konflikttelnehmerinnen und Konflikttelnehmer sie als Externe für die Dienstleistung der Mediation beauftragen (Kreuser/Robrecht/Erpenbeck, 2012, 140 f.). Dabei gilt es zu klären, welchen Nutzen die Mediation haben soll und an welchen Gütekriterien die Lösung oder Beilegung des Konflikts erkennbar ist.

Weiter muss ihre Verschwiegenheitspflicht vertraglich festgehalten werden, um die Sicherheit der Konflikttelnehmerinnen und -teilnehmer zu gewährleisten. In Gänze erfüllt also die Moderatorenrolle keineswegs die Bedingungen von Mediation. Dennoch, wenn die erst genannten Bedingungen erfüllt sind, wirkt die Rolle mediativ im Konfliktgespräch und kann Konflikte lenken sowie zur Lösungsfindung verhelfen.

## **6.2 Sanktionsmechanismen – Selbstorganisiert möglich?**

Führungskräfte haben in kreisförmigen Organisationen je nach Ausgestaltung die Möglichkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Problemen und Vergehen zu sanktionieren oder zumindest diese zu signalisieren und auch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter zu kündigen. Das System von gelben und roten Karten aus einer der untersuchten Organisationen, wie es in Kapitel 5.3.1 beschrieben ist, ist ein Beispiel, das eine zweite Chance zur Wiedergutmachung und gemeinsame Transparenz über die Konfliktsituation ermöglicht (ORG01\_I1). Es handelt sich mitunter um eine derart konfliktäre Situation, dass das Risiko besteht, eine Kollegin oder einen Kollegen zu verlieren. Darüber offen sprechen zu können, hilft, Erwartungshaltungen zu klären. Dann gemeinsam Kriterien festzuhalten, wie die Konfliktsituation gelöst werden kann, unterstützt den Prozess der Wiedergutmachung und gibt der Kollegin oder dem Kollegen die Chance, sich vollständig für die Rücknahme der Karte einsetzen zu können.

Interessant ist, dass dieser Sanktionsmechanismus von der Geschäftsführung durchgeführt und entschieden wird. Es war die Entscheidung aus der Organisation, dies so zu tun, da sonst bei derart zwischenmenschlichen Problemen zu viel Unruhe entsteht. Vertrauen und Sicherheit zu verspüren, um sich öffnen und Konflikte behandeln zu können (Berndt, 2009, 190), ist eine wichtige Komponente von kreisförmigen Organisationen. Wenn den Führungskräften wie in diesem Fall vertraut wird, die richtigen Wege zu gehen und die richtigen Entscheidungen zu treffen, überlassen Organisationsmitglieder die Entscheidungsverantwortung den Führungskräften. Wie im zweiten Kapitel angeführt, wählen die Organisationsmitglieder in kreisförmigen Organisationen meist ihre Führungskräfte für einen bestimmten Zeitraum, außer im Falle der Holokratie. Damit haben Führungskräfte eine Machtgrundlage, die auf den Stimmen und dem Vertrauen aller beruht. Dementsprechend müssen sie sich bei allen beweisen, insbesondere auch um wiedergewählt zu werden. Letzteres ist schwierig, wenn im Rahmen der Konfliktbehandlung Wiederwahlbestreben und Konfliktlösungsrichtung konträr verlaufen. Die Konfliktlösung sollte im Fokus stehen, jedoch können Karrierebestreben dieser zuwiderlaufen und auch in kreisförmigen Organisationen je nach Ausgestaltung von Sanktionsmechanismen sich negativ auf die Konfliktlösung auswirken.

## **6.3 Zeitverlust im Kreisreden**

Durch die Einbindung aller Kreismitglieder in Diskussionen und in die Entscheidungsfindung ergibt sich ein zeitlicher Aufwand. Im Konsent haben alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, ihre Meinung zum Ausdruck zu bringen, sich auf andere Meinungen zu beziehen und die Diskussion oder den Konflikt inhaltlich zu bereichern oder nur zu verlängern (bspw. ORG02\_I1, ORG11\_I2). Teilhabe vieler kann zu nicht endenden Diskussionen und Wiederholungen führen, die hinsichtlich Effizienz nicht gewollt sind (Simsa/Steyrer, 2013, 363). Zudem kann es passieren, dass nicht kompetente Teilnehmerinnen oder Teilnehmer in die Entscheidung miteinbezogen werden, die

Verzögerungen durch Nachfragen und Mitbestimmungswille verursachen (bspw. ORG09\_I1).

Es soll an dieser Stelle angebracht werden, dass das „Konsentieren“ Zeit braucht, bis alle Organisationmitglieder, insbesondere in den Rollen der Moderatorin oder des Moderators, eingeübt sind (bspw. ORG09\_I2). Wenn dies geschafft ist, ermöglicht das Kreisreden eher die in den Ergebnissen genannten Vorteile. Entscheidungen werden angesprochen und getroffen, die vorher nicht angesprochen wurden. Dadurch, dass alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Entscheidung beeinflussen können, stehen sie hinter dieser. Nötiger Zeitaufwand für die Entscheidungskommunikation an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für deren Mittragen der Entscheidung erübrigt sich. Zudem können Themen schon jetzt behandelt werden, die im weiteren zeitlichen Verlauf aufgetreten wären, aber die eine einzelne Führungskraft nicht adressiert hätte, mitunter weil sie ihr alleine nicht aufgefallen wären. All diese zeitlichen Überlegungen müssen mit in die Diskussion und Bewertung der Frage des Zeitverlustes einfließen, auch wenn deren finale Bewertung hinsichtlich des quantitativen Ausprägungsgrades schwierig ist.

Hinzu kommt, sollten derartige Zeitverluste aufkommen und auffallen, besteht in kreisförmigen Organisationen die Möglichkeit, diese anzusprechen, als Problem zu erkennen und zu lösen. Rollen und Kreiszusammensetzungen lassen sich ändern, um den Kompetenzfit zu erhöhen. Änderungen im Meetingablauf können vorgeschlagen und ausprobiert werden. Gleichzeitig ist die Frage zu beantworten, inwiefern zeitliche Verluste in Kauf genommen werden, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln und auszubilden.

In der Datenanalyse ist aufgefallen, dass die Veränderung der Strukturen für Verwirrung und Durcheinander sorgt (ORG16\_I1). Zum einen lässt sich dies mit dem Argument der Dokumentation entkräften. Eine gut geführte Dokumentation von Meetings, Entscheidungen und Strukturen ermöglicht Transparenz über Strukturveränderungen. Zum anderen ist es Gewöhnungssache (bspw. ORG04\_I1) und von Vorteil, eine gewisse Verwirrung durch Veränderung zu erlauben. In Organisationen mit sich ständig verändernden Organisationsstrukturen können sich Organisationsmitglieder an das vermehrte Auftreten von Veränderungen gewöhnen, insbesondere wenn sie selbst über diese Veränderungen mitentscheiden können. Dies macht die Organisationsmitglieder selbst flexibler und veränderungsbereiter, um beispielsweise auf äußere Einflüsse schnell reagieren zu können. Zudem sollte die Frage gestellt werden, ob die Veränderungen lieber vermieden werden und damit verbundene Diskussionen oder Konflikte, deren Lösungen für Besserungen sorgen können, unterbunden werden sollten. Die Wertschätzung des Einzelnen und ihrer oder seiner Meinung, die Veränderungen und Konfliktlösungen anstoßen kann, ist wichtig und lässt sich insbesondere in kreisförmigen Organisationsstrukturen ermöglichen.

#### **6.4 Konfliktkompetenz lernen**

„Single und Double Loop Learning“ sind strukturell durch die kreisförmige Organisationsstruktur gefördert, und sie bietet zusätzlich Raum für „Tripple Loop Learning“ (Romme/van Witteloostuijn, 1999). Das gemeinsame Behandeln und Diskutieren von Problemen, Fragen, Ideen und Inhalten bildet die Basis für das Lernen von Konfliktkompetenz in der Kreisorganisation. Organisationsmitglieder können gemeinsam das Vorgehen erörtern und im Sinne des „Single Loop Learning“ hinterfragen, inwiefern das Vorgehen effizient ausgeführt werden kann und nützlich für die

Lösung des Konfliktes ist, sowie im Sinne des „Double Loop Learning“ klären, ob die gemeinsame Zielsetzung damit erfüllt wird oder geändert werden muss. Unerfahrene können von den Meinungen und Aussagen von Erfahrenen durch die Teilhabe und Einbindung in das Meeting lernen. Dabei können sie sich nicht nur inhaltlich weiterentwickeln, sondern verstehen auch, wie andere im Meeting agieren, offen Konflikte benennen und diese behandeln. Wenn Organisationsmitglieder wenig Konfliktkompetenz mitbringen, erleben sie im Konsent Forderungen, sich anzupassen und zu beteiligen. Gleichzeitig erleben sie Chancen, sich darin zu entwickeln. Durch die Veränderbarkeit von Kreisen und Rollen ist es möglich, gemeinsam Fragen des „Triple Loop Learnings“ zu diskutieren. Rollenanforderungen hinsichtlich Kompetenzen und Fähigkeiten, ihr Nutzen und der Fit zwischen gewählter Person und Rolle sind gemeinsam zu diskutieren und zu beantworten. Dieser Fit ist wichtig, um Person und Rolle bestmöglich zu verknüpfen und herauszufinden, inwiefern Rollenänderungen oder eine andere Person für die Rolle nötig sind. Zudem können die Organisationsmitglieder Kreisstrukturen hinterfragen und deren sinnvollen Aufbau in Bezug auf die aktuelle strategische Ausrichtung diskutieren.

Der Mensch und seine Lern- sowie Weiterentwicklungsbereitschaft können ein limitierender Faktor für die Ausprägung von Konfliktkompetenz in Kreisorganisationen sein. Jeder Mensch ist, mehr oder weniger, konfliktkompetent und muss mit Konflikten umgehen. In einer Gesellschaft wie auch in einer Organisation, immer dort, wo Menschen zusammenkommen, ist dies unvermeidbar. Es hängt davon ab, wie offen und lernbereit die Organisationsmitglieder auf die Elemente der Kreisorganisation reagieren. Zudem sind die Ausgestaltung von unterstützenden Elementen für Transparenz und Sicherheit wichtig, wie beispielsweise die der Dokumentationssysteme und deren Instandhaltung durch die Organisationsmitglieder. Austritte aus der Organisation sind mitunter auch aufgrund fehlender Konfliktkompetenz und Lernbereitschaft möglich und nicht immer vermeidbar (bspw. ORG06\_I2, ORG08\_I1).

## **6.5 Agile Kreisorganisation – Eine konfliktkompetente Organisationsform**

In der Ausgestaltung und im alltäglichen Leben von kreisförmigen Organisationsformen spielt Konfliktkompetenz eine zentrale Rolle. Kreisförmige Organisation ist ein Konzept, das hilft, kompetenter zu streiten, wie es Kreuzer, Robrecht und Erpenbeck (2012, 165) beschreiben und eine Organisationsform, in der Organisationsmitglieder kompetenter Konflikte behandeln können. Durch kreisförmige Organisation ist es vermehrt möglich, dass Konflikte sichtbar werden, Organisationsmitglieder Konflikte als „Konflikt“ erkennen und benennen sowie Konflikte gemeinsam selbstorganisiert lösen.

Natürlich steht im Raum, inwiefern einer Organisation eine derart menschliche Fertigkeit wie eine Kompetenz zugeordnet werden kann. Wir nehmen jedoch an, dass eine Organisation in ihrer Gesamtheit, bestehend aus vielen einzelnen Individuen, selbst ein System ist, das zwar nicht eigenständig denkt, handelt und lebt, aber bestimmte Handlungen unternimmt oder nicht unternimmt und dies festmachbar ist. So ließe sich das Konzept der Konfliktkompetenz theoretisch auf die Organisation übertragen. Die genannten kreisförmigen Elemente wirken zusammen und ermöglichen die kompetente Konfliktbehandlung. Kontrollparameter und Ordner wie auch die mediativen Rollen und der Konsent als Entscheidungsfindungsinstrument erlauben es

Organisationsmitgliedern, in einer konfliktoffenen Kultur zu agieren und gegen schädliche Einflüsse von außen gewappnet zu sein. Sie können aufgenommen, verarbeitet und in die Lösungsfindung mit einbezogen werden. Folglich zeigt sich die Organisation geschützter gegenüber starken inneren und äußeren Schwankungen, wie beispielsweise des Marktes, und internalisiert diese eher, als dass sie sie leugnet, nur erträgt oder gar überhaupt nicht bemerkt und daran zu Grunde geht. Sie verändert sich mit und ist damit agiler.

## **7 IMPLIKATIONEN UND WEITERER FORSCHUNGSBEDARF**

Komplexität in Prozessen und Systemen nimmt aufgrund der Globalisierung und der vernetzenden Digitalisierung stetig zu. Es wird schwieriger, diese allein zu erfassen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubinden, ihre Meinungen wertzuschätzen, ihre Konflikte zu lösen und ihre Ideen umzusetzen, hilft, genau diese Komplexität aus verschiedenen Perspektiven abzubilden und zu verstehen. Konfliktkompetenz zu fördern und diese durch kreisförmige Strukturen organisational zu verankern, ist eine Möglichkeit, dies zu ermöglichen, wie in dieser Arbeit zu sehen ist.

Offenheit für die Meinungen anderer und Vertrauen aufzubauen, sind wichtige Komponenten. Kreisorganisationen ermöglichen genau dies, da sie die Menschen und ihr Handeln ins Zentrum rücken und grundsätzlich Sicherheit sowie Transparenz für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anstreben, damit sie sich öffnen können. Bewusst muss in einer Transformation hin zu einer kreisförmigen Organisation sein, dass diese Zeit braucht, bis alle Prinzipien von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verinnerlicht wurden. Schätzungen aus den Interviews gaben zwei bis fünf Jahre an (ORG04\_I1, ORG10\_I2, ORG18\_I1). Insbesondere das Entscheidungsfindungsinstrument des Konsents muss eingespielt werden und braucht Zeit, bis es seinen vollen Effizienzgrad erreicht hat.

Genau hier beim Konsent in der Forschung anzusetzen, könnte einen weiteren Beitrag zur Forschung liefern. Entscheidungen und, wie sie getroffen werden, sind von großer Bedeutung für Konflikte und deren Behandlung. Wie viel effizienter der Konsent im Vergleich zu anderen Entscheidungsinstrumenten ist, könnte genauer untersucht werden. Im Vergleich zur Alleinentscheiderin oder zum Alleinentscheider zeigen sich zwar Zeitverluste auf kurzer Sicht, doch auf langer Sicht könnten Effizienzpotentiale, wie sie in Kapitel 6.3 diskutiert wurden, gehoben werden. Dies nach Möglichkeit quantitativ zu erforschen und zu bestätigen, könnte eine spannende zukünftige Frage sein.

Weiter ließe sich, wie schon in Kapitel 4.3. erwähnt, die gestellte Forschungsfrage in dieser Arbeit in anderen Forschungsrahmen untersuchen. Interviews stellen eine Möglichkeit dar, Konflikte und deren Auswirkungen zu verstehen. Um insbesondere ihre emotionale Komponente im Prozess noch besser verstehen zu können, benötigt es andere Methoden, die nach Möglichkeit vor Ort und situativ eingesetzt werden können und die gleichzeitig Emotionen messen können. Inwiefern dies möglich ist, obliegt der oder dem zukünftig Forschenden.

Diese Arbeit beruht zudem auf einer diversen Stichprobe. Dies ist sinnvoll, um derart explorative Fragestellungen wie in dieser Arbeit zu beantworten. Nun kann es im Weiteren sinnvoll sein, die Ergebnisse branchenspezifisch genauer zu analysieren oder weitere Faktoren wie

Organisationsgrößen diesbezüglich zu hinterfragen. Darüber hinaus die Ergebnisse quantitativ zu bestätigen, wird notwendig sein, um ihre Verallgemeinerbarkeit zu überprüfen.

## **8 CONCLUSIO**

Auf individueller wie auch organisationaler Ebene spielt Konfliktkompetenz eine zentrale Rolle in kreisförmigen Organisationen. Die Kreisstruktur liefert Kontrollparameter und Ordner, die die Konfliktbehandlung verbessern, und ermöglicht eine offene und transparente Konfliktkultur. Mediativ wirkende Rollen wie die Moderatorenrolle und der Konsent als Entscheidungsfindungsinstrument unterstützen den Weg hin zur Konfliktlösung. Konfliktkompetenz ist damit integraler organisationaler Bestandteil von kreisförmigen Organisationen. Darüber hinaus ist Konfliktkompetenz individuelle Voraussetzung und Ergebnis in kreisförmigen Organisationen. Ohne sie funktionieren kreisförmige Organisationen nur eingeschränkt. Bestehende Probleme lassen sich weniger lösen. Als Ergebnis ist sie ersichtlich in der Transparenz über Konflikte auf organisationaler Ebene und auf individueller Ebene in der gesteigerten, konfliktkompetenten Lösungsfindung. Zudem ist eine erhöhte Sachlichkeit und Konstruktivität in Konflikten in Kreisorganisationen zu beobachten. Folglich lassen sich in Kreisorganisationen durch die organisational verankerte und als Ergebnis erhöhte Konfliktkompetenz Einsparungen, verbesserte Ermöglichung von Veränderung sowie die Förderung von Innovationen erwirken (Zülsdorf, 2008). Durch die erhöhte Mitarbeiterbeteiligung wird die gemeinsame Konfliktbehandlung möglich. Das stärkt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst wie auch die Organisation und macht sie damit nach innen und außen weniger angreifbar für die Zukunft. Die Organisation wird agiler.

## 9 LITERATURVERZEICHNIS

- Baumann-Habersack, Frank (2015). *Mit neuer Autorität in Führung: Warum wir heute präserter, beharrlicher und vernetzter führen müssen* (2015. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Berndt, Arne (2009). *Zwischenmenschliche Konflikte als Anstoss für Wandel in Organisationen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bielecke, Alexandra (2017). Konfliktfähigkeit oder „Kann man ‚richtig streiten‘ lernen?“. *Zeitschrift für Konfliktmanagement* 20(5), 177–182.
- Clardy, Alan (2018). Managing Organizational Conflict: Towards a Comprehensive Framework of Outcomes, Practices, and Competencies. *Perf. Improv.* 57(10), 10–25.
- Dorjee, Tenzin/Ting-Toomey, Stella (2020). Understanding Intergroup Conflict Complexity: An Application of the Socioecological Framework and the Integrative Identity Negotiation Theory. *Negotiation and conflict management research* 13(3), 244–262.
- Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (2018, Hrsg.). *Identität in der modernen Arbeitswelt: Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Geschwill, Roland/Nieswandt, Martina (2020). *Lateral Management: A New Approach to Strategic Transformation in the Digital Era*. Cham: Springer International Publishing AG.
- Glasl, Friedrich (2017). Entwicklung der Konflikttheorie in den letzten Dezennien. *Zeitschrift für Konfliktmanagement* 20(5), 174–177.
- Kreuser, Karl/Robrecht, Thomas/Erpenbeck, John (2012). *Konfliktkompetenz: Eine strukturtheoretische Betrachtung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Laloux, Frederic/Wilber, Ken (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness* (1. ed. Aufl.). Brussels: Nelson Parker.
- Lohmann, Roger A. (1992). The Commons: A Multidisciplinary Approach to Nonprofit Organization, Voluntary Action, and Philanthropy. *Nonprofit and voluntary sector quarterly* 21(3), 309–324.
- Maier, Florentine/Schneider, Hanna/Meyer, Michael (2021). Designing circular organizational structures: An Ostromian perspective. *37th EGOS Colloquium, Amsterdam, Niederlande, 08.7.-10.07.*
- Mayring, Philipp (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Aufl.). Weinheim, Basel, Grünwald: Beltz.
- Meyer, Michael (2015). Organisation: Strukturen und klassische Formen. In: Mayrhofer, Wolfgang/Furtmüller, Gerhard J./Kasper, Helmut (Hrsg.), *Personalmanagement - Führung - Organisation* (5. Aufl., 149–205). Wien: Linde.
- Oestereich, Bernd/Schröder, Claudia (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisationen von morgen* (1. Aufl.). München: Vahlen.
- Pfläging, Niels (2019). *Organisation für Komplexität: Wie Arbeit wieder lebendig wird - und Höchstleistung entsteht* (5. Aufl.). München: Redline Verlag.
- Robertson, Brian (2016). *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt* (1. Aufl.). München: Franz Vahlen.



- Romme, A. Georges L./Endenburg, Gerard (2006). Construction Principles and Design Rules in the Case of Circular Design. *Organization science (Providence, R.I.)* 17(2), 287–297.
- Romme, Georges L. A./van Witteloostuijn, Arjen (1999). Circular organizing and triple loop learning. *Journal of organizational change management* 12(5), 439–454.
- Runde, Craig E. (2014). Conflict Competence in the Workplace. *Employment relations today* 40(4), 25–31.
- Schubert-Panecka, Katarzyna (2018). *Business Medi(t)ation 1: Gesunde Selbstführung und Konfliktkompetenz*. Wiesbaden: Springer.
- Schulz von Thun, Friedemann/Zach, Kathrin/Zoller, Karen (2017). *Miteinander reden von A bis Z: Lexikon der Kommunikationspsychologie* (3. Aufl.). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- Simsa, Ruth/Steyrer, Johannes (2013). Führung in NPOs. In: Simsa, Ruth/ Meyer, Michael/Badelt, Christoph (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (5. Aufl., 359–377). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Strauch, Barbara/Reijmer, Annewiek (2018). *Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Troth, Ashlea C./Jordan, Peter J./Westerlaken, Kristie M. (2014). Conflict, emotional intelligence and emotional regulation at work In Ayoko, Oluremi/ Ashkanasy, Neal/Jehn, Karen (Hrsg.), *Handbook of Conflict Management Research* (254–269). Edward Elgar Publishing.
- Werther, Simon (2013). *Geteilte Führung: Ein Paradigmenwechsel in der Führungsforschung*. Wiesbaden: Springer.
- Wilson, David Sloan/Ostrom, Elinor/Cox, Michael E. (2013). Generalizing the core design principles for the efficacy of groups. *Journal of economic behavior & organization* 90, S21-S32.
- Zülsdorf, Ralf-Gerd (2008). *Strukturelle Konflikte in Unternehmen: Strategien für das Erkennen, Lösen, Vorbeugen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.