

Der Riss geht durch durch die Firma

– ein innerbetrieblicher Konfliktverlauf

Ziel dieses Beitrags ist die Aufzeichnung der systemischen Zusammenhänge eines innerbetrieblichen Konfliktes. Weiterhin geht es darum, theoretische Erkenntnisse aus dem Konfliktgeschehen mit praktischen Lösungsansätzen zu verbinden.

Ausgangssituation:

Der Chef eines Facility-Unternehmens fragt bei einem externen Berater / Mediator um Unterstützung bei der Bewältigung eines innerbetrieblichen Konfliktes an.

Situationsbeschreibung:

Der Chef, Herr Maier, 59 Jahre, hat dieses Unternehmen auf- und ausgebaut und steht jetzt kurz vor dem Ausstieg aus einem erfolgreichen, erfüllten Berufsleben. In etwa einem halben Jahr wird er in den ersehnten Ruhestand gehen. Sein größtes Interesse ist, seine Firma wohlgeordnet an einen noch zu bestimmenden Nachfolger zu übergeben. Derzeit befinden sich drei firmeninterne Bewerber in direkter Konkurrenz um diese Position.

Zum Konfliktgeschehen:

Herr Maier beschreibt das Konfliktgeschehen wie folgt:

Die Beziehungen der Mitarbeiterinnen im Verwaltungsbereich mit ihrer Führungskraft sind schwer gestört. Abwechselnd kommen diese sechs Mitarbeiterinnen – zum Teil gemeinsam – zu ihm und beschwerten sich über ihre Vorgesetzte. Frau Lachner sei arrogant, verlange einen hohen zeit-

lichen Einsatz, pflege einen befehlenden Ton, lasse nicht mit sich reden. Außerdem wolle sie unbedingt eine neue Controllingstrategie durchsetzen. Er merke schon lange, dass das Klima in der Verwaltung zunehmend kälter werde. Er habe deswegen auch mit der Abteilungsleiterin gesprochen – ihr fehle jedoch jegliche Selbsteinsicht.

Auf Nachfrage, was Herr Maier bisher unternommen habe, beschrieb er, wie er im Urlaub seiner Abteilungsleiterin zwei Besprechungen einberufen habe, um den Mitarbeiterinnen Gelegenheit zu geben, sich »Luft zu machen«.

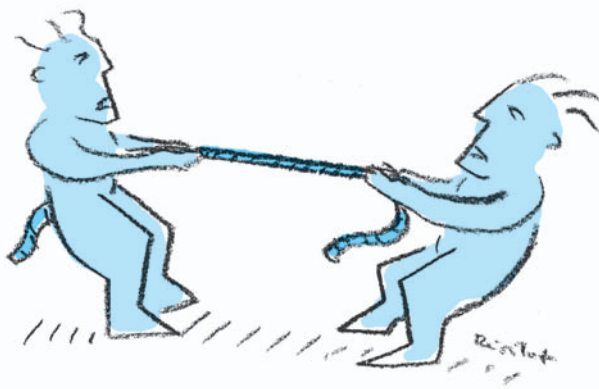
Mit Frau Lachner, 43 Jahre, habe er allerdings noch nicht gesprochen; sie ist zudem in der engeren Auswahl als seine Nachfolgerin. Sie habe große Fähigkeiten, sei eine wichtige Weggefährterin, habe sich in 28 Jahren vom einfachen Lehrling in diese Spitzenposition hochgearbeitet. Sie sei sehr leistungsorientiert, arbeite auch am Wochenende. Ihr Mann ist ebenfalls in der Firma, stellvertretender Leiter einer anderen Abteilung. Herr Maier sieht Frau Lachner als dominant, stur und zuweilen als unnahbar.

Er selbst beschreibt sein Führungsverhalten als gutmütig tolerant, den Mitarbeitern zugewandt. Konflikte erlebt er eher als störend.

Die Botschaft und der Auftrag von Herrn Maier an den Mediator sind eindeutig: »Schaffen Sie mir diesen Konflikt vom Hals und – lassen Sie mich aus dem Spiel!«



Helmut Promberger,
Berater- und
Trainergemeinschaft
»vier für fair«,
Pfaffenhofen



Konfliktanalyse

Hierbei gilt es zu untersuchen, um welchen Konflikt es sich handelt. Ich vermute einen Zielkonflikt, weil es zwischen der Abteilungsleiterin und ihren Mitarbeiterinnen offensichtlich ganz unterschiedliche Ansichten darüber gibt, wie anfallende Arbeiten zu erledigen sind und wie eine Vorgesetzte mit ihren Mitarbeiterinnen umzugehen hat. Dies mündet in einen Beziehungs-

konflikt: Objektive Sachverhalte vermischen sich mit emotionalen Bewertungen. Wann immer dies geschieht, ergibt sich eine brisante Mischung.

Jeder Konflikt sucht sich so seine Lösung...

Ein nicht geklärt oder nicht genügend beachteter Konflikt sucht sich immer einen Weg, um die Aufmerksamkeit von der Person oder der Instanz zu erhalten, die er benötigt. Weil dieser Prozess aber einer eskalierenden Dynamik unterliegt, ist dieser Weg am Ende oft mit »Leichen« gepflastert, die vermeidbar gewesen wären.

Am Ende dieses Weges angelangt, ist der eigentliche Anlass meist nicht mehr thematisierbar. Eine Lösung des Konfliktes ist in diesem Stadium nur noch mit (mehr oder weniger gewaltsamen) Machtentscheidungen möglich.

Das eigentlich jedem Konflikt immanente Lernpotential für die Beteiligten kann jetzt nicht mehr genutzt werden. So gesehen, wird eine Chance in der Krise vergeben.

Das hier beschriebene Konfliktgeschehen bewegt sich zwischen Stufe 4 und Stufe 5 auf der Grafik rechts. Aus einem ehemals »kalten« Konflikt wird zunehmend ein heißer. Die Konfliktpartner sind nicht mehr in der Lage, die anstehenden Probleme sachbezogen mit einander zu lösen.

Strategien zur Konfliktbehandlung

Wer die Wahl hat, hat die Qual. Folgende Möglichkeiten stehen dem internen (Führungskraft, Personalentwickler oder Coach) wie externen Berater zur Verfügung:

Konfliktmoderation

(Eskalationsstufen 1 bis 3):

Moderation muss darauf vertrauen können, dass die Parteien den Konflikt

im Wesentlichen selbst bewältigen können. Ihre Aufgabe ist es lediglich, den geeigneten Rahmen bereitzustellen und den Ablauf der Prozeduren zu begleiten. Dieses Interventionsmodul ist in Unternehmen meist schon vorhanden und wird in vielfältiger Weise sowohl von

- Linienführungskräften,
- Personalentwicklung und anderen internen Führungskräften sowie
- externen Moderatoren

wahrgenommen und praktiziert. Konfliktmoderation ist geeignet für Konflikte innerhalb der ersten drei Eskalationsstufen.

Prozessbegleitende Konflikt-supervision / Coaching

(Stufen 3 bis 5):

Dieses Interventionsmodul ist bekannt und wird meist von externen Vertragssupervisoren wahrgenommen. Denkbar ist, dass bei geeigneten Konflikten hierfür qualifizierte Personen aus der Personalentwicklung supervidieren bzw. coachen. Es kommt in den Konfliktstufen 3-5 zum Einsatz.

Konfliktsupervision arbeitet an bereits länger fixierten Bildern, Einstellungen und Verhaltensweisen der Parteien. Rollen, Beziehungen und Organisationsstrukturen müssen u.U. umgestaltet werden.

Mediation

(insbesondere zu den Eskalationsstufen 4 bis 7):

Mediation sollte bei Konflikten ab Stufe vier der Konfliktskala allen Mitarbeitern und Führungskräften zur Verfügung stehen. Anfrage, Information, Beratung und Organisation kann jeweils über die Personalentwicklung abgewickelt werden.

Mediation soll in der Unternehmensöffentlichkeit als erwünscht deklariert sein und von Führungskräften als

Konflikte entwickeln sich in Phasen

Eine phasenbezogene Zuordnung des Konfliktgeschehens erleichtert die Kreation von Lösungen. In der Konflikttheorie werden sieben Stufen unterschieden:



1. Stufe: Verhärtung der Standpunkte

- Meinungen werden zu Positionen
- Wahrnehmungen werden allmählich verzerrt und eingeschränkt
- Zweifel über guten Willen kommen auf
- Unvollständige Kommunikation



2. Stufe: Polarisierung der Debatte

- Unterschiede in Meinungen werden betont
- Schuldsuche in Ursache- / Wirkungszusammenhängen
- Entweder-oder-Dilemma
- Verstärkte Konkurrenz bei noch gemeinsamen Zielen und Interessen



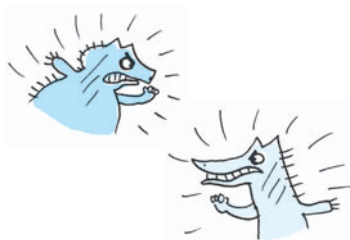
3. Stufe: Konfrontation und Einschwörung auf Kampf

- Handeln statt Reden
- Solidarisierung innerhalb der jeweiligen Gruppe
- Interne Konflikte verlieren an Bedeutung
- Verständnis für Konfliktpartner schwindet



4. Stufe: Feindbild wird modelliert

- Persönliche Begegnungen werden vermieden
- Gegensätzliche Standpunkte werden betont
- Legale, jedoch unfaire Strategien werden eingesetzt
- Konfliktpartner wird Gegner
- Provokationen
- Es werden zusehends mehr vollendete Tatsachen geschaffen
- Stereotype und Klischees dominieren
- Kommunikation erfolgt über Dritte



5. Stufe: Point of no Return

- Die gemeinsame Geschichte wird mit neuen Bedeutungen versehen
- Das Klischee vom Feind legt sich als Brille über viele Situationen: Vom anderen »kann nichts Gutes mehr kommen«
- »Ich bin der Gute, du der Böse, es wird Zeit, dass du das einsehst«
- Drohungen; in Gedanken wird bereits mobil gemacht
- Stress nimmt zu und damit die weitere Blickverengung
- Zunahme starker Gefühle; irrationales Handeln nimmt zu
- Dominanz der Beziehungsebene
- Schwund an Lösungsideen



6. Stufe: Begrenzte Vernichtungsschläge

- Schädigungsabsicht kommt in den Vordergrund
- Ohnmacht und Wut
- Zerstörungsschlag / Vernichtungsschlag
- Vernichtungsfeldzug
- Dem Gegner die Existenzgrundlage entziehen



7. Stufe: Gemeinsam in den Abgrund

- Kollisionskurs auf allen Ebenen mit vielerlei Waffen
- Abgebrochene Brücken
- »Wenn ich schon untergehe, nehme ich dich mit!«

Wahlmöglichkeit bei Konflikten der Stufen 4 bis 7 empfohlen werden.

Die Parteien sind außerstande, in direkter Begegnung den Konflikt kooperativ zu lösen. Jedoch ist – zumeist auf äußeren Anstoß (Angebot) hin – der Wille zur begleiteten, selbstgesteuerten Lösungssuche vorhanden.

Machteingriff:

Entscheidung der Unternehmensleitung / Geschäftsführung

Im Falle des Scheiterns der anderen Interventionsmodule ist eine Entscheidung durch die Unternehmensleitung zu treffen.

Die Machtinstanz kann und muss ihre Maßnahmen dann auch gegen den Willen der Parteien durchsetzen (z.B. um den Unternehmenserfolg zu sichern). Der Machteingriff muss nicht zwingend zur Ausgrenzung eines der Antagonisten führen. Die Machtinstanz muss in der Lage sein, die Folgen ihres Eingriffes längerfristig mit einzubeziehen.

Ebenso ist zusammen mit der Entscheidung zu überprüfen, ob begleitend die »niederen« Interventionsmodule angebracht erscheinen (z.B. falls eine Fortdauer der Arbeitsbeziehung erhalten bleiben soll).

Zum Verantwortungsbegriff

*»Die Natur kennt keine Leere!«
(Charles de Gaulle)*

Im Begriff »Verantwortung« ist der Subbegriff »Antwort« enthalten. Konflikthafte Geschehen betrachte ich zuallererst unter dem Aspekt: Wer in der Hierarchie kommt seiner Verantwortung nicht nach? Wer muss z.B. zu den aufgeworfenen Fragen Antwort geben (= Prinzip der eingeforderten Zuständigkeit)?

Immer dann, wenn Verantwortung von hierarchischen Rollenträgern nicht entsprechend wahrgenommen wird, ver-

suchen andere Beteiligte, diese Lücke zu schließen. In den Subgruppen entstehen Auseinandersetzungen einzig mit dem Ziel, ein entstandenes Machtvakuum zu beseitigen.

Ein großer Teil der Konflikte innerhalb einer Organisation beruht auf der Unklarheit und Unsicherheit der Rahmenbedingungen von Zuständigkeiten und Hierarchiestrukturen. Führungskräfte, mit formeller Macht ausgestattet, unterlassen es oft, frühzeitig einen beginnenden Konflikt aufzugreifen und einer Lösung zuzuführen.

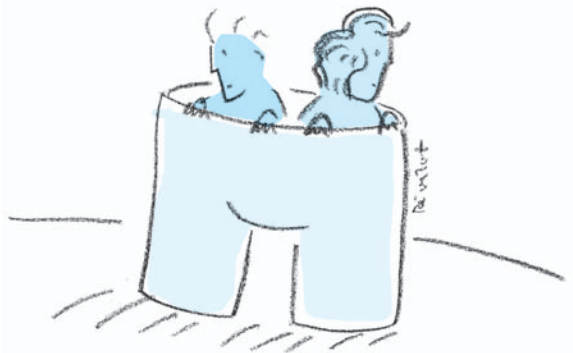
Methoden zur Konfliktlösung

Bei einer erfolgreichen Konfliktbehandlung braucht es neben den beschriebenen Diagnosetools vor allem Wissen darüber, wie Lösungen entstehen können.

»Ein alter Streit will nicht rückwärts entflochten werden. Es gelingt nicht. Es entsteht nur neuer Streit. Ein alter Streit kann auch nicht einfach ad acta gelegt werden. Es gelingt nicht, die acta werden dann zum eigentlichen Leben. Es gibt nur eine positive Lösung nach vorn, eine Auflösung ins Neue. Nur wenn man gemeinsam in eine neue Welt hineingeht, verschwindet der alte Streit. Dies ist eine der durchschlagendsten Erfahrungen. Wenn ein neues Ereignis eintritt, das alle Aufmerksamkeit auf sich zieht und alle Ordnungen neu organisiert, geben sich die alten Feinde leichten Herzens, leichtesten Sinns die Hand, und alle Zwistigkeiten sind begraben. Aber es muss ein Ereignis sein, in dem eine Welt aufgeht. Darunter tun es die Gordischen Knoten nicht. Steckt eure Schwerter ein, ihr Alexanders groß und klein, und lasst euch etwas Schöpferisches einfallen, gleichgültig was...«

(Heinrich Rombach, Welt und Gegenwelt, Basel 1983, S.76)

Zunächst mag es irritierend wirken, nicht nach kausalen Zusammenhängen zu suchen: Wer hat was getan und deshalb etwas mehr Schuld? Wieso hat jemand so gehandelt und nicht anders? Wir kennen die Folgen dieser Suche in der Vergangenheit: Ein Beteiligter beschreibt seine Wahrheit, sein Gegenüber rechtfertigt sich. Die Spirale der Missverständnisse beginnt sich erneut zu drehen.



Dies ist eine destruktive Streitfalle: Die Kontrahenten stehen sich gegenüber (im wahrsten Sinne des Wortes »Aug' in Aug'«) und versuchen, sich gegenseitig von ihrer Sicht der Dinge zu überzeugen.

Trennung von Menschen und Problemen

Sorgen Sie in Ihrer Rolle als Vermittler in Konfliktsituation dafür, dass *Menschen und Probleme* getrennt voneinander behandelt werden.

Alle am Konflikt beteiligten Personen haben ein Recht auf Unversehrtheit ihres Rufes und ihrer guten Absichten. Bewertungen, Interpretationen wie der jeweils Andere »wirklich ist«, haben zu unterbleiben. Gesichtsverluste sind kaum mehr zu »reparieren«: Die Beziehungen am Ende des Gespräches dürfen daher auf keinen Fall »schlechter« sein als zu Beginn. Ansonsten brechen Sie das Gespräch ab, vertagen Sie! Sie sind der »Hüter« eines fairen Verfahrens. Menschen haben ein zentrales Bedürfnis nach Fairness.

Interesse der Beteiligten

Stellen Sie die *Interessen* der Beteiligten in den Mittelpunkt des Gespräches – nicht deren Positionen.

Positionen sind unverrückbare Standpunkte – »hier bin ich und hier bleibe ich!« Verhandelbar ist allenfalls das dahinter stehende Interesse:

- Was sind die wirklichen Motive, die hinter dem engagierten Streiten stehen?
- Wie lautet die Geschichte hinter der Geschichte?
- Was muss unbedingt erfüllt sein, damit die weitere Zusammenarbeit konstruktiv gelingt?

Hier kommen die Rollen und Aufgabenbereiche sowohl der Beteiligten als auch deren Vorgesetzten mit ins Spiel. Sie erinnern sich: Die Natur kennt keine Leere...!

Entwicklung von Wahlmöglichkeiten

Fordern Sie die Beteiligten auf, vor einer Entscheidung verschiedene *Wahlmöglichkeiten* zu entwickeln.

Wenn alle Interessen offen gelegt (und für alle sichtbar festgehalten) sind, lassen Sie dazu Lösungsvorschläge entwickeln. Dies geschieht am besten im »Brainstorming-Verfahren«: Moderieren Sie Killerphrasen (»Dein Vorschlag funktioniert sowieso nicht!« usw.) weg! Notieren Sie alle Vorschläge, wiederum für die Beteiligten lesbar (Flipchart). Hüten Sie sich vor den »schnellen« Lösungen.

Kriterien für eine »gute« Lösung

Legen Sie mit den Gesprächsteilnehmern *Kriterien* für eine »gute« Lösung fest.

Welche Entscheidungsprinzipien sollten die Lösungswege unbedingt enthalten? Woran im Alltag werden die

Konfliktpartner erkennen können, dass dies eine gute Lösung ist? Gibt es objektive Grundlagen, an denen sich die Ergebnisse orientieren können oder messen lassen (z.B. rechtlicher Art)?

Lösungswege auswählen

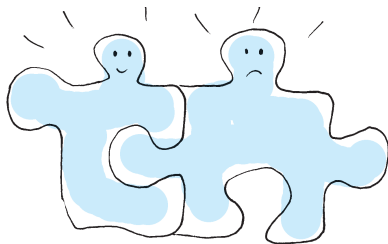
Lassen Sie die Konfliktpartner aus den Lösungsvorschlägen entsprechend der Kriterien *Lösungswege auswählen*.

Lassen Sie die Teilnehmer verbindliche Vereinbarungen für die Zukunft treffen, und legen Sie gemeinsam einen Optimierungstermin fest (je nach Thema zwischen zwei und vier Wochen).

Das Zusammenspiel von Theorie und Praxis

Einzelgespräch mit Frau Lachner:

Aus Wertschätzung der Verantwortung von Frau Lachner in diesem Unternehmen wurde zunächst ein Einzelgespräch mit Frau Lachner geführt. Ziel dabei war es, einerseits ihre Interessen herauszuarbeiten, andererseits den Grad ihrer Bereitschaft herauszufinden, an einer konsensualen Lösung mitzuarbeiten.



Frau Lachner war höchst gekränkt. Vor allem, dass Herr Maier Gespräche mit ihren Mitarbeiterinnen während ihrer Abwesenheit zugelassen hatte. Sie fühlte sich isoliert, in ihrer Rolle geschwächt und missachtet. Aus ihrer Sicht hatte Herr Maier seine Loyalität ihr gegenüber gebrochen. Sie sah sich um die Früchte ihres langjährigen Engagements in der Firma gebracht, nämlich aus dem Rennen geworfen um die direkte Nachfolge von Herrn Maier.

»Wer nicht kämpft, hat schon verloren!« Nach dieser Devise verstärkte sie den Druck auf ihre Mitarbeiterinnen. Sie fühlte sich direkt bedroht (Mobbing), die Interessen ihres Personals konnte sie nicht mehr benennen. Von ihrem Mann wusste sie, dass in der Firma offen der Ausgang des Kampfes diskutiert wurde. Ihr wichtigstes Interesse war die Wiederherstellung ihres bisher tadellosen Rufes vor ihren Mitarbeiterinnen durch Herrn Maier. An zweiter Stelle war sie an einer funktionierenden Zusammenarbeit mit ihrem Team interessiert.

Konfliktdiagnose und erste Vereinbarungen auf Leitungsebene:

Der verdeckte Konflikt zwischen Herrn Maier und Frau Lachner über die Mitarbeiterführung fand letztendlich in der Triangulierung der Mitarbeiterinnen einen Ausdruck.

Wenn zwischen Menschen oder Gruppen ein Konflikt nicht behoben werden kann, neigen sie dazu, Bündnispartner zu gewinnen. Nach einem Gespräch mit Herrn Maier gelang es ihm, Frau Lachner nachvollziehbar mitzuteilen, wo er ihren Anteil am Konfliktgeschehen sah.

Frau Lachner wiederum teilte ihrem Chef mit, an welchen Stellen sie sich von ihm illoyal behandelt fühlte. Herr Maier konnte sich bei Frau Lachner dafür entschuldigen, dass er es zuließ, die Mitarbeiterinnen hinter ihrem Rücken anzuhören und so auch den Eindruck zu erwecken, dass er auf deren Seite stehe.

Ab diesem Zeitpunkt interessierte sie sich dafür, sein Feedback über ihre Wirkung als Führungskraft anzunehmen. Sie vereinbarten dafür weiterführende Gespräche.

Gemeinsame Strategie:

Herr Maier berief eine Sitzung ein, an der die gesamte Abteilung teilnahm. Er drückte dabei aus, dass er eindeutig

hinter Frau Lachner als Führungskraft stehe, sie wertschätze und ihre Leistung für die Firma als herausragend bewerte.

Er bot an, dass die ungeklärten Themen in drei gemeinsamen Treffen mit einem externen Mediator und der Abteilung einer Lösung zugeführt werden. Dies bedeute eine Chance für alle, zum Wohle der Firma übereinstimmende Lösungen zu entwickeln. Gelänge dies nicht, werde er eine ausgewogene Entscheidung treffen.

Frau Lachner betonte in ihrer Rede, dass sie bereit sei, sich den anstehenden Themen zu stellen. Sie werde nicht von der neu eingeführten Controlling-Methode abrücken. Die Firma müsse auf die kommende Zeit entsprechend vorbereitet sein. Wie dieses Ziel zu erreichen ist, darüber sei sie verhandlungsbereit.

Die Mitarbeiterinnen waren unterschiedlich motiviert, an gemeinsamen Gesprächen teilzunehmen. Erst auf die klare Aussage des Chefs, dass er eine eventuelle Konfliktfortsetzung nicht tolerieren werde, kam es zu einer ersten Terminvereinbarung.

Abschluss:

Die anfänglichen Begegnungen waren von Misstrauen und Zurückhaltung geprägt. Die sachlichen Konflikte wurden zufrieden stellend gelöst. Herr Maier kam zum Ende jedes Treffen dazu und ließ sich über die Entwicklung und Entscheidung von den Teilnehmerinnen berichten. Mit Frau Lachner führte er zwischen den Sitzungen intensive Gespräche.

Zwischen Frau Lachner und einer Mitarbeiterin war »das Tischtuch zerschnitten«. Beide kamen übereinstimmend zu diesem Ergebnis. Herr Maier versetzte diese Mitarbeiterin innerhalb des Unternehmens. Deren Interesse, ihre berufliche Existenz zu sichern, wurde so erfüllt.

Ein Folgegespräch sechs Wochen später zeigte, dass es kleine informelle Annäherungen gab, Misstrauen und Vorsicht jedoch noch immer gebotene Begleiter waren. Die inhaltliche Zusammenarbeit lief reibungslos. Herr Maier als Auftraggeber war mit dem Erreichten zufrieden.

Mittlerweile hatte er seinen – männlichen – Nachfolger bestimmt. 🌐