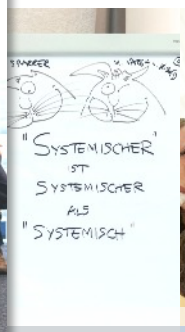
TrigonThemen 03 | 2017

Konflikte bearbeiten? Organisation entwickeln? Beides!

Spannungsfeld Mensch und Organisation:
Systemische Beratung live

Konfliktbühne Großraumbüro

Vom Personenkonflikt zur Zukunftsgestaltung



Trigon
Entwicklungsberatung

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser!

Konflikte sind oft nicht nur Verstrickungen und Spannungen zwischen Personen, sondern auch Symptome für Probleme und Entwicklungsfelder der Organisation.

Unklare Rollen, starre Strukturen, strategische Widersprüche oder drängende Veränderungsnotwendigkeiten des Unternehmens schaffen Konfliktherde zwischen den Menschen an den *Bruchstellen* des Systems. Man kann diese Brandherde löschen und versuchen, zwischen den Beteiligten Frieden zu schaffen. Wenn aber die darunterliegende Spannungslinie der Organisation bleibt, werden die Konflikte, vielleicht mit anderen Protagonisten, wieder aufbrechen.

Die Beteiligten bleiben in ihren Konflikten gefangen und bei dem nächsten Problem tritt die Konfliktdynamik häufig in noch heftigerer Form wieder auf. Jede Sachentscheidung wird zu einer Neuauflage des Spiels *Wer setzt sich durch?* Trickreich wird jede Gelegenheit genutzt, um dem alten Gegner eine (noch so kleine) Niederlage beizubringen. Der Blick auf die systemischen Zusammenhänge und Wechselwirkungen in der Organisation öffnet neue Wege, um grundlegende Lösungen zu ermöglichen.

Es braucht deshalb beides: eine Konfliktbearbeitung mit den Beteiligten und den systemischen Blick auf das gesamte System mithilfe der Organisationsentwicklung. Doch wie kann man solche komplexen Konfliktsituationen angehen?

Auf einem Symposium der Universität Witten-Herdecke, initiiert und moderiert von Trigon-Berater Rudi Ballreich, haben sich die Vertreter der wichtigsten systemischen Ansätze im deutschsprachigen Raum mit dieser Frage beschäftigt. Anhand einer durch Schauspieler präsentierten Konfliktsituation in einem Unternehmen demonstrierten sie ihre jeweiligen Arbeitsweisen am lebendigen Beispiel. Wie sie das getan haben, schildert Gerd Geyer.

Brigitta Hager und Anja Köstler zeigen in je einem Praxisfall, wie sie in Projekten Konflikt- und OE-Themen verknüpft und dabei nachhaltige Lösungen ermöglicht haben. Jede Situation ist anders und jede erfordert ihre eigene Bearbeitung.

Mit dieser Ausgabe wollen wir Sie zum Nachdenken anregen: *Wie sieht die Konfliktkultur denn in meiner eigenen Organisation aus und wie könnte ich diese weiterentwickeln?*

Viel Freude und neue Ideen beim Lesen wünschen Ihnen Tobias Lang und Gerd Geyer.

Das Spannungsfeld Mensch und Organisation: Systemische Beratung live 03

Ein Großraumbüro als Konfliktbühne..... 10

Vom Personenkonflikt zur Zukunftsgestaltung der Organisation..... 13

Glasls Glosse 15

Literaturtipp 15

Trigon-Angebote 16

Ein einzigartiges Ereignis: Auf einem Symposion demonstrieren die Gründer und Vertreter der wichtigsten Ansätze systemischer Beratung im deutschsprachigen Raum ihre Arbeitsweise anhand einer konkreten Konfliktsituation in einer Organisation!

G. Geyer

Gerd Geyer

Das Spannungsfeld Mensch und Organisation: systemische Beratung live

Arbeiten Sie denn systemisch?, ist eine häufig gestellte Frage an Beraterinnen und Berater beim ersten Kontakt. Beantwortet wird sie meist mit: *Selbstverständlich!*

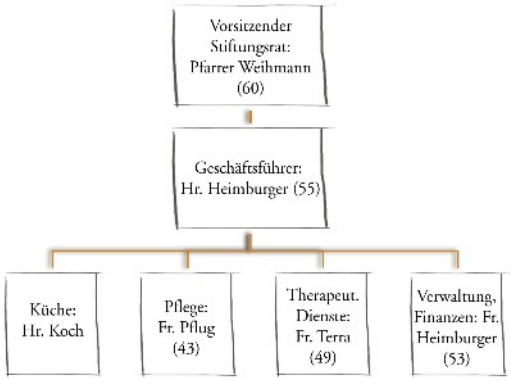
Barbara Heitger, Rudi Wimmer, Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd, Jürgen Kriz, Gerda Volmer, Eckard König, Bernd Schmid, Gunther Schmidt und Friedrich Glasl haben sich gemeinsam an der Universität Witten-Herdecke beim *2. Symposium zur Praxis systemischer Konfliktbearbeitung in Organisationen* unter Moderation von Rudi Ballreich folgenden weiterführenden Fragen gestellt: *Was meinen Sie mit systemisch?* und *Wie drückt sich das in Ihrer Arbeitsweise aus?* Ergänzt wurden diese Praxisdemonstrationen mit Vorträgen von Dirk Baecker, Luc Ciompi und Arist von Schlippe.

Ihre Ansätze, Haltungen und grundsätzlichen Vorgehensweisen haben alle Beteiligten in vielen Büchern und Artikeln beschrieben und in täglicher Praxis weiterentwickelt. Insofern ging es nicht darum, theoretische Positionen zu vergleichen, sondern in der praktischen Anwendung anschaulich zu machen, wie in der konkreten Arbeitsweise das Modell sichtbar wird. Selbstverständlich konnten die Referenten in der verfügbaren Zeit von jeweils 90 Minuten nur exemplarisch ihr Vorgehen demonstrieren, ein Gesamtdesign hätte den Rahmen gesprengt. Auf den folgenden Seiten wird skizziert, wie die Einzelnen vorgingen und was auffällig war. Zudem erfolgt eine persönliche, subjektive Würdigung aus Sicht des Autors.

Die Leitfrage: Welche Aspekte einer Beratungssituation kommen in den Fokus – je nachdem, mit welcher systemischen Brille sie betrachtet wird?

Der Ausgangskonflikt

Die Situation wurde zu Beginn des Symposiums mit Schauspielerinnen und Schauspielern dramatisch dargestellt:



- Herr Heimburg ist seit 15 Jahren erfolgreicher Geschäftsführer eines Altenheims in kirchlicher Trägerschaft. Er legt Wert auf Effizienz, Einhaltung von Budgets und Regeln sowie Anerkennung seiner Entscheidungen.
- Frau Heimburg, seine Ehefrau, leitet den Bereich Verwaltung und Finanzen. Sie unterstützt ihren Mann inhaltlich.
- Frau Pflug ist seit 1 Jahr Bereichsleiterin Pflege (PDL). Sie bemüht sich seither, bereichsübergreifende Zusammenarbeit, Supervision und zukunftsorientierte Ansätze zu etablieren. Dabei gerät sie immer wieder mit der Führungsphilosophie von Herrn Heimburg in Konflikt.
- Frau Terra leitet seit mehreren Jahren die therapeutischen Dienste. Sie hat bereits einige Ansätze von Frau Pflug übernommen und unterstützt diese.
- Herr Koch leitet den Küchenbereich. Es ist ihm bisher gelungen, eine gute Ausstattung seines Bereiches zu erhalten. Von vielen Konfliktthemen sieht er sich wenig betroffen.
- Pfarrer Weihmann ist seit 20 Jahren Vorsitzender des Stiftungsrates.

Das Altenheim stand immer gut da, Herr Heimburg hat gute Arbeit geleistet. Frau Pflug hatte bei ihrer Einstellung vor einem Jahr den Stiftungs- ▶

Barbara Heitger, Rudi Wimmer, Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd, Jürgen Kriz, Gerda Volmer, Eckard König, Bernd Schmid, Gunther Schmidt und Friedrich Glasl vergleichen ihre Konfliktansätze

rat auch damit überzeugt, dass sie zukunftsweisende Ideen einbrachte.
Die Situation eskaliert, als eine Bewohnerin verschwindet und von Frau Pflug unterkühlt im Keller aufgefunden wird. Die Angehörigen fordern Aufklärung und drohen mit der Presse. Frau Pflug macht Herrn Heimburg für die personelle Unterbesetzung verantwortlich, dieser verweist auf den korrekten Personalschlüssel und sieht Führungsschwächen bei Frau Pflug.
Frau Pflug wendet sich an den Stiftungsvorstand Pfarrer Weihmann, informiert ihn über Missstände und droht mit Kündigung. Pfarrer Weihmann sorgt sich um den Ruf des Hauses und beauftragt ein Beratungsunternehmen.

Die unterschiedlichen Ansätze
Die einzelnen Referenten haben ihre Vorgehensweise jeweils nach einer Einführung mit den Schauspielern in der Realsituation demonstriert.
Im Folgenden werden diese Arbeitsweisen mit dem Fokus beschrieben: *Wo wird die jeweilige Besonderheit des Ansatzes sichtbar?*
Ein umfassender Vergleich der Modelle würde den Umfang eines Handbuchs erfordern, um den Modellen und ihren Autoren gerecht zu werden.
Von Anbeginn an war das Setting an der Schnittstelle von Konfliktarbeit und Organisationsentwicklung angelegt. Die spannende Frage war also: *Wo werden die verschiedenen Beraterinnen und Berater jeweils ansetzen?*

Im Zentrum des Konflikts

Jürgen Kriz: Personzentrierte Systemtheorie

Vorgehen
Jürgen Kriz entscheidet sich für die exemplarische Darstellung einer Einzelarbeit mit Frau Pflug. Er fasst zusammen, was er von ihrer Sichtweise verstanden hat und klärt, ob es richtig verstanden wurde. Dann bittet er sie, sich die Konfliktsituation innerlich vor Augen zu führen und ihre Empfindungen dazu wiederzugeben. Durch empathisches Fragen, Paraphrasieren und Spiegeln vertieft er die Problemwahrnehmung emotional. Er lenkt die Aufmerksamkeit auf Veränderungen in der metaphorischen Situationsbeschreibung (dunkle Wolke). Dabei fokussiert er auch die Grenzen: *Was ist an den Rändern der Wolke?* Im weiteren Verlauf der metaphorischen Arbeit betont Jürgen Kriz immer wieder die Aspekte der Veränderung und der Handlungsmöglichkeiten von Frau Pflug: *Was können Sie zur Klarheit beitragen? Wie haben Sie das gemeistert? Was wäre ein anderer Blick?*
Bereits in der kurzen 15 Minuten-Sequenz wird eine Veränderung der Sichtweise, Emotion und wahrgenommenen Selbstwirksamkeit deutlich. Jürgen Kriz formuliert es so: *Man kann nicht darüber reden, ohne dass sich etwas verändert. Mit dieser Veränderung kann ich arbeiten. Ich gehe dabei von unten nach oben vor.*
Was ist gemeint? Jürgen Kriz unterscheidet die Prozessebenen körperlich, psychisch, interaktionell, kulturell. In der gezeigten Sequenz beginnt er mit Körperwahrnehmungen und geht weiter zu psychischen Prozessen bei einer der Parteien. Kriz führt aus, dass er analog mit der andern (Haupt-)Partei, Herrn Heimburg, arbeiten würde, um dann weiterzugehen zur interaktionellen und kulturellen Ebene.

Würdigung
Kriz beginnt also im Zentrum des Konflikts, bei einer Person und ihren körperlichen Empfindungen. Er beginnt problemorientiert und lenkt dann die Aufmerksamkeit auf Veränderungen und Lösungsaspekte. Welcher Nutzen wird dadurch geschaffen? Die Hauptpersonen werden persönlich gestärkt, sie lernen über sich und ihren Beitrag zum Gesamtsystem. Die Lösung geht von den Parteien aus.

Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd: Systemische Strukturaufstellungen

Vorgehen
Erwartungsgemäß arbeiten Insa Sparrer und ▶

Varga von Kibéd mit einer Aufstellung. Dabei positionieren die *Originale* (Vorstand, Geschäftsführer, die vier Bereichsleiter/innen) ihre aus dem Publikum ausgewählten Repräsentanten im Raum. Der Auftrag lautet: *Lassen Sie sich überraschen, wo ein passender Platz ist!* Ziel ist, das zu bearbeiten, was für jeden Einzelnen wichtig ist. In einer ersten Runde wird die Wahrnehmung aufgenommen. Die Originale verlassen die Bühne und sitzen außen, mit der Option, entweder zuzuhören, ihrem Repräsentanten etwas zu soufflieren oder auch sich selbst einzuwechseln.

Nun verändert Insa Sparrer die Positionierung hin zu einem Oval, das allen Blickkontakt ermöglicht. Veränderungen werden thematisiert. Den Repräsentanten (und indirekt den Originalen) wird die klassische Wunderfrage nach einer ausführlichen Einleitung gestellt. Dabei werden hier in rascher Folge zahlreiche, lösungsorientierte Fragen hintereinander gestellt, eine Technik, die Varga von Kibéd später als *sizilianische Familienhypnose* bezeichnet. Mit Paraphrasieren und Nachfragen (*Was wäre dann anders? Woran würden Sie es merken? Woran noch? Wie würden die anderen reagieren?*) werden immer wieder zwei Aspekte herausgearbeitet: die Veränderung und deren *drehbuchkonkrete* Beschreibung (*Könnte ein Regisseur das verfilmen?*). An das Verharren in der Wunder-Vorstellung wird dabei immer mal wieder erinnert. Da, wo noch keine Veränderung vorstellbar ist, wird die Zeitspanne weiter in die Zukunft verlegt. Gelegentlich nutzen die Originale die Möglichkeit des *Soufflierens*.

Schritt für Schritt wird die *Möglichkeit des Andersseins* erforscht. Verhärtungen weichen etwas auf und kleine Elemente der Hoffnung keimen auf.

Zum Schluss übernehmen die *Originale* wieder ihre Rolle von ihren Repräsentanten. Die Stimmung und der Umgang haben sich spürbar gewandelt, wenngleich die konkreten Schritte (*gegenseitig grüßen, mal etwas anderes kochen, mal anerkannt werden*) noch keine Bearbeitung sachlicher Differenzen beinhalten.

Würdigung

Sparrer und Varga von Kibéd halten sich mit Problemen nicht auf, sondern steigen direkt in Lösungen und deren emotionale Bewertung ein. Dabei arbeiten sie mit dem Team, was dem Prozess schnell Geschwindigkeit verleiht. Der Fokus des gewählten Ansatzes besteht eben darin, die Möglichkeit einer anderen Art gemeinsamer Kommunikation sichtbar zu machen und die verletzten Grundbedürfnisse auszusprechen sowie das gesamte System (bzw. einen wesentlichen Teil) in die Lösungssuche einzubeziehen. Damit folgen Sparrer und Varga von Kibéd ihrem Einstiegssatz: *A ist dann systemischer als B, wenn es in höherem Maß erlaubt, von Eigenschaftszuschreibungen abzusehen und sich Relationen, Strukturen und deren Veränderung sowie den Regularien und Choreografien dieser Veränderung zuzuwenden.* Bemerkenswert ist dabei die ebenso konsequente wie vielfältige Lenkung der Wahrnehmung auf positive Veränderungen und deren präzise Beschreibung.

Könnte ein Regisseur das verfilmen?

Rudi Wimmer und Barbara Heitger: Die neuere Systemtheorie in der Organisationsberatung

Vorgehen

Heitger und Wimmer betonen die Bedeutung einer guten Auftragsklärung mit Pfarrer Weihmann. Im Gespräch klären sie Situationssicht, Ziele, Sorgen und Positionierung des Auftraggebers. Den erreichten Zwischenstand machen sie dem Auftraggeber mit der Methode des Reflecting Team zugänglich. Dabei arbeiten sie persönliche Aspekte (*enttäuschtes Wollen aller drei*) ebenso heraus wie organisationale (*Das verteilt sich über drei Hierarchieebenen…*) und unterscheiden einen Autoritätskonflikt und einen Weiterentwicklungskonflikt. Weihmann wird seine Verantwortung deutlich gemacht. Wimmer scheut dabei auch keine drastifizierenden Elemente (*Das ist Erpressung…*).

Als Ergebnis dieses (natürlich stark verkürzten) Erstgesprächs wird ein Gespräch der beiden Berater gemeinsam mit Auftraggeber Weihmann und Geschäftsführer Heimburg geführt. Heitger formuliert: *Wir wollen uns gemeinsam ortskundig machen.* Im Verlauf wird Heimburg Gelegenheit gegeben, seine Konfliktsicht darzustellen, Wimmer und Heitger nehmen das empathisch auf. Heitger fragt gezielt nach Unterschieden: *Wann war es besser, wann schlechter?* Tendenziell fragt Wimmer dabei eher problemexplorierend, Heitger eher ▶

lösungsexplorierend nach. Im Verlauf sieht sich Weihmann genötigt, die Gegensicht von Frau Pflug darzustellen, nimmt insofern also eine stärkere persönliche Rolle wahr. Damit werden inhaltliche Meinungsunterschiede zwischen Weihmann und Heimburg sichtbar.

Würdigung

Wimmer/Heitger gehen top-down vor und betonen die persönlichen und organisationalen Führungsaspekte. Das trägt zur Übernahme von Rollenverantwortung bei Weihmann und Heimburg bei, stützt damit aber auch die Hierarchie. Inwieweit der systemische Effekt, dass Pfarrer Weihmann in Abwesenheit von Frau Pflug deren Sicht darstellt und verteidigt, von Heitger und Wimmer intendiert war, ist nicht bekannt, zumindest haben sie es nicht aktiv besprochen.

Interessant ist, dass eine aktive Einbeziehung von Frau Pflug in Frage gestellt (Heitger) oder sogar eher verneint (Wimmer) wird. Die beiden obersten Führungsrollen werden damit sehr betont (Wimmer: *Heimburg war dafür noch nicht bereit*) mit dem Risiko, die Konfliktpartei Pflug aus dem Blick zu verlieren und den weiteren Weg von der Beweglichkeit nur einer Partei, nämlich Heimburg, abhängig zu machen. Die im Konzept vorab betonte Eigenverantwortung der handelnden Personen in der Beteiligung am cokreativen Prozess wird damit einerseits klar sichtbar, aber (zunächst) nur bei den Top-Führungskräften.

Bernd Schmid: Klärungsprozesse mit dem Dreieck: Person, Rolle und System

Ich kann nur helfen zu lernen

Vorgehen

Bernd Schmid legt den Fokus auf das Lernen: *Die Klienten sollen befähigt werden, mit dieser Art des Lernens selbstständig weiterzuarbeiten.* Schmid erwägt, *wenn Pflug und Heimburg so verbiestert bleiben*, getrennte Einzelcoachings, die zu individueller Klärung führen und den Lernprozess des Teams unterstützen sollen.

Er führt das Gespräch mit Pfarrer Weihmann, wobei Heimburg und Pflug quasi als Zuhörer dabeisitzen, ins Gespräch aber nur wenig einbezogen werden. Ziel ist es, einerseits mit Weihmann eine Vereinbarung für einen Lernprozess zu erzielen und parallel Pflug und Heimburg zu informieren und Lernen zu ermöglichen: *Ich kann nur helfen zu lernen.*

Er arbeitet die inhaltliche Unterschiedlichkeit und den Umgang miteinander als Themen heraus. Ziel ist es herauszufinden, ob eine Zusammenarbeit möglich ist. Dazu schlägt er vor, mit allen dreien konkrete Steuerungsprobleme aus der Sicht von Pflug bzw. Heimburg zu bearbeiten. Dabei soll eruiert werden, wie die unterschiedlichen Vorstellungen und Lösungsansätze dazu aussehen, welche Rollen- und Vorgehensvorstellungen bestehen. Hier sollen unter Moderation Gemeinsamkeiten entwickelt werden. Dafür plant Schmid vier Mal einen halben Tag. Dieses Modell soll dann von den Beteiligten eigenständig auf andere Situationen ausgeweitet werden. Auch hier soll zunächst vom Moderator mit nur einer Person gesprochen werden, die anderen hören zu: *Wen brauchen Sie dazu?*, *Was haben Sie dazu schon getan?*, *Welchen Beitrag erwarten Sie?*, *Wer kann das klären?* – mit einem Fokus auf konkrete Ansichten und Verantwortung. Beispielsweise könnte daraufhin Heimburg die *schöpferische Macht* von Frau Pflug akzeptieren ohne seine *Hoheitsmacht* in Gefahr zu sehen.

Am Ende werden Pflug und Heimburg gefragt, ob sie das Vorgehen verstanden haben. Heimburg hat es noch nicht verstanden, lässt sich aber auf eine *Duldung* ein. Ziel ist es, die wechselseitigen Rollenverständnisse kennen zu lernen.

Würdigung

Ähnlich wie Kriz beginnt Schmid bei den Einzelpersonen, jedoch mit einem anderen Zugang. Konsequent verfolgt er den Ansatz, das Lernen der Personen über sich, die eigenen Erwartungen und das eigene Verhalten sowie die Erwartungen und Sichtweisen der anderen Beteiligten zu fördern. Dies wird durch strukturierende Modelle ergänzt. Insofern stehen die (sachbezogene) Interaktion im System, deren Verständnis und neue Vereinbarungen im Vordergrund. Auch er geht dabei an Einzelthemen jeweils von der Problembeschreibung hin zur Lösung, emotionale Anteile lässt er weitgehend außen vor: *Ich bitte Sie, Abstand von Emotionen zu nehmen.* Immer wieder betont Schmid dabei das Experimentelle, das Sich-Einlassen und die Eigenverantwortung. ▶

Gerda Volmer und Eckard König: Personale Systemtheorie als Grundlage der systemischen Organisationsberatung

Vorgehen

Volmer und König formulieren als Ausgangsfragen: *Was sind die Faktoren, die zu dieser Situation geführt haben?*, *Welche Ansatzpunkte für eine Intervention ergeben sich daraus?*

Im Vorfeld nennt König als mögliche Ansatzpunkte:

- Wechsel von handelnden Personen
- Veränderung der kognitiven Deutung der Personen
- Veränderung der emotionalen Deutung
- Veränderung sozialer Regeln, zum Beispiel Besprechungsregeln
- Abänderung von Regelkreisen durch deren Verdeutlichung
- Veränderung der materiellen Umwelt oder der Definition der Systemgrenzen
- Bewusstmachen der Entwicklung des Systems und der Narrationen dazu

Im Fall beginnt auch Gerda Volmer mit der Auftragsklärung und betont drei Ziele aus ihrer Sicht: Erhaltung der guten Reputation, Halten beider Führungskräfte und christlicher Umgang miteinander. Aus der Vielzahl möglicher Ansätze entscheiden sich König und Volmer, eine umfassende OE-Diagnose mit dem Gesamtsystem zu demonstrieren. Hier werden die verschiedenen Stakeholder (Vorstand, Mitarbeiter, Bewohner, Ehrenamtliche, Angehörige ...) befragt und die Antworten anschließend geclustert. Die Ergebnisse werden dem Leitungsteam zurückgespiegelt (Survey and Feedback). Positives wird gewürdigt, Kritisches nicht aufgenommen (*Sonst verhaken Sie sich wieder…*). Die Konfliktsituation wird dabei bewusst außen vor gelassen (*Es gibt hier keinen Konflikt…*) und stattdessen Potenziale und Lösungsideen in den Blick genommen. Volmer betont, dass etwaige persönliche Äußerungen auf Karten zwar mit dem Betroffenen besprochen würden, aber anschließend von diesem eigeninitiativ außerhalb des Prozesses weiterzuverfolgen seien. Interventionen zielen darauf, sich auf einige Maßnahmen zu einigen und diese gemeinsam umzusetzen. Die Wertschätzung des Positiven wird betont. Nächste (hier nicht mehr ausgeführte) Schritte wären dann die Einrichtung von Projektgruppen, Vereinbarung und Überprüfung von Meilensteinen.

Es gibt tausend Möglichkeiten!

Würdigung

Der Ansatz liegt eindeutig beim Gesamtsystem und auf der Sachebene. Eckard König legte im Rahmen seiner Präsentation eine größere Anzahl möglicher Interventionsansätze dar und Gerda Volmer betonte am Ende noch einmal: *Es gibt tausend Möglichkeiten!*

Im gezeigten Vorgehen wurde die Konfliktsituation zwischen zwei Führungskräften außen vor gelassen. Im Verlauf der organisationsbezogenen Intervention entzündeten sich die Spannungen an den einzelnen Sachthemen immer wieder aufs Neue (Pflug: *Wollen wir den Konflikt lösen mit einer Bergpredigt?* – Volmer: *Es geht gar nicht um Konfliktlösung, es geht darum, wie Sie miteinander umgehen.*) Königs/Volmers Zugang, die verschiedenen Perspektiven und Anliegen des sozialen Systems aufzunehmen, ist sicher hilfreich, um eine breitere Sichtweise zu entwickeln. In der vorliegenden Konstellation und Eskalationsstufe schien es so, als ob die Hauptbetroffenen zu sehr gefangen waren, um diese neuen Blickwinkel einnehmen zu können.

Gunther Schmidt: Grundlagen der hypnosystemischen Organisationsberatung

Vorgehen

Schmidt beginnt mit der Motivation für Veränderung: Da eine intrinsische Motivation nicht vorauszusetzen ist (*Der Andere muss sich ändern!*), spricht er mit dem Auftraggeber als *Sinnstifter*, um so Sinn und Notwendigkeit der Veränderung deutlich zu machen. Er betont: *Es reicht nicht zu wissen,* ▶

wo es brennt, wenn man nicht weiß, wohin es gehen soll.
Im zweiten Schritt lässt er Weihmann sowohl GF Heimburg wie PDL Pflug in getrennten Gesprächen Ziel und Rahmen der Konfliktbearbeitung mitteilen. Dabei achtet er darauf, Wertschätzung zu geben und zu betonen, dass es sich um verständliche Motive handelt.

Ich möchte Ihre guten Gründe und Bedürfnisse verstehen

Ich möchte Ihre guten Gründe und Bedürfnisse verstehen. Schmidt positioniert sich dabei als Garant dafür, dass die Anliegen beider Parteien besprochen und berücksichtigt werden. Unterschiede seien notwendig, man müsse aber eine Form der Kommunikation finden und zusammenarbeiten. Nach Erhebung der unterschiedlichen Anliegen fragt Schmidt auch nach positiven Erfahrungen in der Vergangenheit.
In einem dritten Schritt arbeitet Schmidt mit Heimburg, Pflug und Frau Heimburg, da aus seiner Sicht das gesamte System betroffen ist. Dabei betont er mehrfach das gemeinsame Interesse, sich für das Unternehmen einzusetzen und die Anerkennung dieses Engagements. Unermüdlich spricht er den Einsatz und die Flexibilität beider Parteien an, *auch wenn Sie das wechselseitig nicht so sagen würden.* Er baut Brücken, um beide Sichtweisen in Balance zu setzen und wechselseitig die Beiträge zu achten. Dabei spricht er häufig Frau Heimburg an und lässt Herrn Heimburg und Frau Pflug zuhören. Abschließend würdigt er, dass es beiden gelungen ist, einander zuzuhören.

Würdigung
Gunther Schmidt achtet sehr darauf, folgende Elemente immer wieder zu betonen:

- Die Fähigkeiten, miteinander zu arbeiten, wurden schon gezeigt, sind also vorhanden.
- Sichtweisen dürfen und sollen sogar unterschiedlich sein.
- Jeder leistet sehr wertvolle Beiträge.
- Jeder hat die Freiheit, das vorhandene Potenzial zu nutzen.

Nutzung metaphorischer Methoden

Dabei nimmt er die Hauptparteien längere Zeit aus dem Spiel und spricht mit Frau Heimburg, wodurch die Parteien quasi gezwungen sind, zuzuhören ohne zu antworten (*Ich habe die Hoffnung, dass Sie das hören!*). Er übernimmt hohe Redeanteile und lenkt dadurch die Aufmerksamkeit der Parteien auf für die Lösung hilfreiche Sichtweisen. Damit schafft er einen vielfältig nutzbaren Interpretationsrahmen, in dem dann die eigentliche inhaltliche Arbeit geschehen kann. Zwischendurch wirken die Parteien aber auch abgekoppelt, es ist nicht klar, inwieweit sie diese angebotenen Sichtweisen aufnehmen und verarbeiten. In den – seltenen – Beiträgen der Hauptparteien werden deren ursprüngliche Themen genannt (Pflug: *Für mich ist eine Veränderung der Führungskultur interessant!*), neue, verbindende Aspekte werden von diesen selbst (noch) nicht angesprochen bzw. bezweifelt (Pflug: *Und Sie meinen das wirklich ernst, dass wir schon gut miteinander kommunizieren?*). Schmidt lädt ein, das eigene Verhalten zu beobachten: *Ich will Sie nicht vergattern.*

Friedrich Glasl: Die Praxis des entwicklungsorientierten Systemansatzes

Vorgehen
Um als letzter der Beitragenden nicht noch ein Auftragsklärungsgespräch zu zeigen, erläutert Glasl zwar die Schritte in der Auftragsklärungs- und Konfliktorientierungsphase, springt dann aber zu einem späteren Zeitpunkt im Prozess.
Er beginnt mit allen Beteiligten den Konfliktprozess zu rekonstruieren unter Nutzung metaphorischer Methoden. Dabei werden die konfliktrelevanten Ereignisse mit den jeweils Beteiligten in einer Zeitreihe dargestellt. Damit wird die statische Sicht in eine dynamische Betrachtung aufeinander folgender Ereignisse verwandelt. Nach dieser Gesamtsicht bittet Glasl: *Beschreiben Sie, welches Gefühl bei den Ihnen wichtigen Ereignissen auftritt und markieren Sie diese Ereignisse!* Einige Schwerpunkte werden deutlich. Glasl bittet dann, die jeweilige Situation in der Metapher des Wetters zu beschreiben, zunächst für frei gewählte (somit individuell unterschiedliche) Situationen, dann fokussiert auf die meistgenannte Situation (Auseinandersetzung Heimburg-Pflug im Büro Heimburg). Für diese Situation bittet Glasl um eine Beschreibung: *Wie haben Sie das erlebt?* Dabei werden auch die jeweiligen Gefühle erfragt. Anschließend fordert Glasl abwechselnd zum Perspektivwech- ▶

sel auf: *Wie hat sie das aus ihrer Sicht erlebt? Wie hat er das erlebt?* Relativ rasch wird dabei das jeweilige Innenleben für die anderen deutlich. Der nächste Schritt, so Glasl, wäre eine Mikroanalyse dieser Situation, um die Muster zu erkennen, wie beide gegenseitig das unerwünschte Verhalten beim anderen hervorrufen. Dabei würde zunächst sichtbar, wie jeder Beiträge zum Konflikt leistet und welches alternative Verhalten möglich wäre.
Weiterer Verlauf – nach Konfliktklärung – wäre dann die Bearbeitung der Sachthemen der Weiterentwicklung der Organisation.

Würdigung

Intensiver als andere steigt Glasl in die Erhellung der Facetten der Konfliktsituation ein. Sein Ziel ist es, den Beteiligten zu ermöglichen, einerseits den eigenen Beitrag in der Konfliktdynamik zu erkennen, andererseits auch das Innenleben der anderen Partei(en) kennen zu lernen und soweit wie möglich im Perspektivwechsel zu verstehen. Dass die Parteien die Sicht des anderen verstehen und dies auch aussprechen, beinhaltet erste Schritte von Akzeptanz und Wertschätzung (nicht: Übereinstimmung) und dient als Basis für Verhaltensänderung.

Zusammenschau: Was darf man mitnehmen?

Kriz, Bernd Schmid, Sparrer/Varga von Kibéd, Gunther Schmidt und Glasl arbeiteten mit dem Veränderungspotenzial, das in den einzelnen Menschen vorhanden, aber im Konflikt zunächst nicht mehr zugänglich ist. In der Wahl des Settings der ersten Intervention unterschieden sie sich darin, mit Einzelnen zu arbeiten (Kriz, B. Schmid), dem Gesamtteam (Sparrer/Varga von Kibéd) oder Kombinationen daraus (Glasl, G. Schmidt). Im Fokus waren sie sehr unterschiedlich ausgerichtet auf Problem (Glasl, Kriz, Schmid, Schmidt) oder Lösung (Sparrer/Varga von Kibéd) und auf das Einbeziehen von Gefühlen und Bedürfnissen. Allen ging es darum, den Einzelnen und auch den sozialen Systemen (Team, Führung,…) wieder eine Zugangsmöglichkeit zu anderen Perspektiven und Möglichkeiten zu geben.

Wirksame Selbststeuerung und erweiterte Perspektiven

Erlebbar wurde, dass die Protagonisten dadurch in eine wirksame Selbststeuerung und in erweiterte Perspektiven finden können. Aus diesen auf die Personen bzw. das Team bezogenen Interventionen kann eine neue Basis für eine Kooperation hinsichtlich nötiger Organisationsveränderungen entstehen, wobei es – dies führten auch einige (explizit Kriz, Glasl, Schmid) Referenten aus – hierfür weitere organisationsbezogene Maßnahmen braucht.
Deutlich davon unterscheidbar mit Schwerpunkt auf der Organisation und ihren Erfordernissen arbeiteten Heitger / Wimmer und König / Volmer. Heitger / Wimmer setzten auf die Bedeutung und den starken Einfluss von Führung und investierten in Qualifizierung und Verantwortungsübernahme bei den Führungspersonen.
Volmer / König nahmen die Konflikte zum Anlass, in einen OE-Prozess einzutauchen.
Die Reaktionen der Rollenspielenden auf diesen Zugang zeigten an manchen Stellen, dass dieser OE-Prozess durch ungelöste Konflikte wesentlich behindert werden kann.
Unabhängig vom Modell fiel bei Varga von Kibéd und Insa Sparrer, aber auch bei Jürgen Kriz und Gunther Schmidt die große Sorgfalt in der Wortwahl auf. Jeder Satz ist eine kleine Intervention, eine bewusste Lenkung der Aufmerksamkeit.
Bei Gerda Volmer, Eckard König und Friedrich Glasl beeindruckte die umfassende diagnostische Sicht, bei Glasl darüber hinaus die sehr gezielte Verbindung der Konfliktbearbeitung mit der Organisationsentwicklung.
Bei Glasl können die Parteien ein umfassendes Verständnis ihres eigenen Verhaltens und dessen Wirkung im Konflikt mitnehmen, bei Insa Sparrer und Varga von Kibéd brauchen sie das (vielleicht) gar nicht.

Literatur

Videodokumentation der Vorträge und Demonstrationen: Concadora-Verlag Stuttgart 2017.

Alle Referenten haben ihre Modelle und Ansätze umfassend publiziert, die entsprechenden Werke sind über die üblichen Suchwege erhältlich.

B. Hager

Spannungen in einem Großraumbüro spiegeln eine individuelle und kollektive Konfliktdynamik wider. Die Lösung liegt daher in der Verknüpfung des persönlichen mit dem organisationalen Kontext.

Brigitta Hager

Ein Großraumbüro als Konfliktbühne

Lösungsfokussiertes und klassisches Konfliktmanagement als zielführende Verfahren

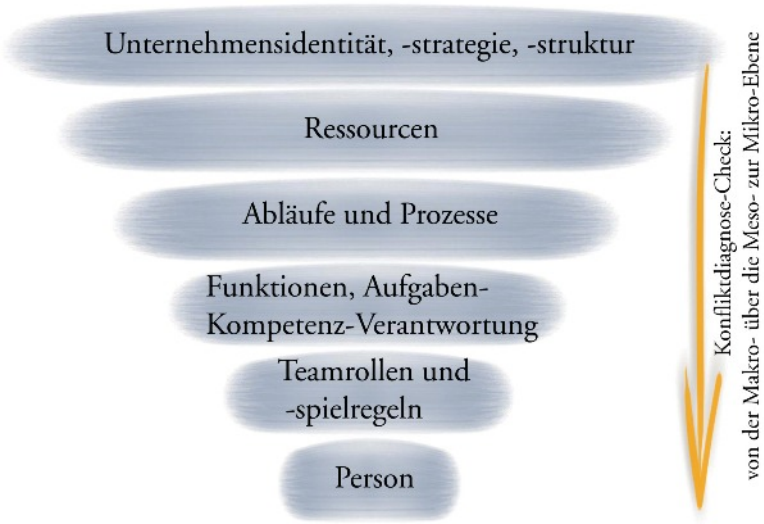
Ein Großraumbüro eines internen Dienstleisters ist zur Bühne für ein dramatisches Stück geworden: Starker Ärger über lautes Sprechen beim Telefonieren oder über intensiven Parfumgeruch; Eifersucht über den häufigen Kontakt von Kolleg/inn/en mit dem Vorgesetzten; eine als ungerecht erlebte Aufgabenverteilung; Gruppenbildung, die zur Abschottung führt; Zorn über zu wenig Platz zwischen Schränken; relevante Informationen für den Arbeitsablauf werden nicht mehr weitergegeben und zuletzt wird im kleinen Kreis ein Mobbingvorwurf geäußert. Nachdem sich die Krankenstände deutlich erhöht haben und Schlüsselpersonen beginnen, sich für alternative Arbeitsplätze im Unternehmen zu bewerben, entschließt sich der Vorgesetzte zu einem extern moderierten Konfliktbearbeitungsprozess.

Die erste Situationsschilderung des Abteilungsleiters zeigt, dass die *10 Basismechanismen der Konflikteskalation* (Glasl, 2017) bereits wirksam werden: wachsende Selbstfrustration, eigenes Handeln wird nur als Reaktion auf die Gegenpartei betrachtet, Tendenz zur Personifizierung etc.

Zu Beginn einer Konfliktarbeit gilt es, Entscheidungen über den methodischen Ansatz zu treffen. Das *Schichtenmodell zur Konfliktarbeit* (Hager, 2017) dient als Diagnose-Checkliste und reduziert im Organisationszusammenhang die Gefahr einer unangemessenen Personifizierung des Konflikts.

Eine weitere Differenzierung im Vorgehen betrifft den Einsatz des lösungsfokussierten oder klassischen Konfliktmanagements. Das klassische Konfliktmanagement erarbeitet die Lösungen mit Blick auf die Ursachen, auf persönliche Verletzungen und Emotionen und auf die Dynamik von Aktion und Reaktion. Methoden wie Perspektivenwechsel oder die Gewaltfreie Kommunikation (Rosenberg, 2002) unterstützen die Konfliktparteien bei der Lösungssuche.

Das lösungsfokussierte Konfliktmanagement richtet seinen Fokus *auf die erwünschte Zukunft: Was wollen die Parteien in Zukunft anstelle des Konfliktes?* (Scheinecker, 2012, S. 4) Je nach Eskalationsstufe des Konflikts empfiehlt sich ▶



Grafik 1: Schichtenmodell zur Konfliktarbeit

ein modifiziertes Vorgehen dieser beiden Ansätze. In vielen Fällen hat sich in meiner Praxis eine Mischform bewährt. Problemdarstellungen und Analysen öffnen *einen Raum für leidvoll erlebte Erfahrungen* und stellen oft *eine Vorbedingung für eine effiziente lösungsfokussierte Arbeit dar…*
Der Blick in die Vergangenheit ist allerdings nur so weit zu richten, *wie dies für eine zukunftsorientierte Bewältigung notwendig ist.* (Kolodej, 2016, S. 15)
Nachdem in diesem Fallbeispiel keine direkte Kommunikation der Teammitglieder zu den kritischen Themen erfolgt (Hinweis auf kalten Konflikt), bringen Einzelinterviews die erhoffte Klarheit über Konfliktthemen, persönliche Verwobenheit, Emotionen und Erwartungen. Zugleich werden die Ressourcen- und Lösungshaltung gestärkt und die Bereitschaft und Sinnhaftigkeit ausgelotet, an Organisationsthemen zu arbeiten.
In den Einzelinterviews wird eine Kombination aus der Konfliktdiagnose von Fritz Glasl (2017), lösungsorientierten Fragen nach Insa Sparrer (2014) und dem Rollenverhandeln (Harrison, 1971) eingesetzt. Folgende Leitfragen beinhaltet das Interview:

- Welchen Titel geben Sie der aktuellen Situation im Team? Was ist für Sie das Thema, das sich auf diese Weise zeigt?
- Wer sind die Konfliktparteien und wie stehen sie zueinander? Welchen Nutzen sehen diese bei einer Konfliktlösung? Welche Nachteile könnten damit verbunden sein?
- Wie haben Sie es bisher geschafft, eine gute Arbeit zu erbringen?
- Was sehen Sie als Stärken und Ressourcen Ihres Teams? Was möchten Sie beibehalten, verstärken oder verringern?
- Angenommen, die gemeinsame Arbeit an der Abteilungssituation ist erfolgreich: Was ist dann anders? Wer merkt das? Woran?
- Skalierungsfrage: Wenn 0 bedeutet, dass Sie keinerlei Hoffnung auf einen guten Zukunftsweg des Teams haben und 10, dass Sie überzeugt sind von einem positiven Weg: Wo stehen Sie jetzt? etc.

Konfliktthemen

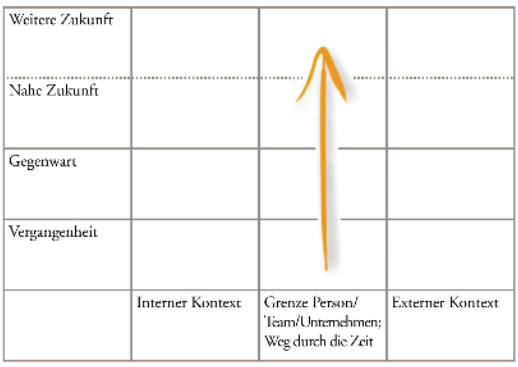
Durch die Interviews werden folgende zentrale Themen – den Ebenen des Schichtenmodells folgend – deutlich:
- Gemeinsame, neue Abteilungsidentität mit verbindlichen Werten und Verhaltensnormen fehlt.
- Nach einer Fusion existieren zwei Führungs- und Unternehmenskulturen, die teilweise für Irritation sorgen (Bsp. Teammeetings vs. Einzelgespräche mit Vorgesetztem).
- Ein baulich beengtes Großraumbüro mit wenig Gestaltungsspielraum
- Unklare Abläufe, Entscheidungs- und Informationsprozesse
- Drei Untergruppen in der Abteilung mit unterschiedlichen Aufgaben und Bedürfnissen (exaktes Arbeiten und zugleich intensive Telefonate)
- Keine Spielregeln über die gemeinsame Nutzung des Büroraumes (z. B. Gerüche durch Essen oder Parfum; Klimaanlage)
- Zwei Konfliktduos mit individuellen Konfliktthemen

Multimethodale Einzelinterviews bringen Klarheit über Konfliktthemen

Ablauf und Vorgehen

Da die beiden Konfliktparteien nur partiell als Symptomträger für das gesamte Team fungieren, steht die individuelle Arbeit mit ihnen am Beginn des Prozesses. Ein Duo hatte alte Konflikte aus einer Projektzusammenarbeit mitgenommen. Hier kann durch die Methode des Perspektivenwechsels verbunden mit einer SySt®-Aufstellungsminiatur (Ursula Vorhemus, 2015) rasch eine neue Arbeitsbasis gefunden werden.
Das zweite Konfliktpaar *muss* seit der Fusion zusammenarbeiten. Es existieren unter anderem unterschiedliche Auffassungen über Arbeitsqualität, Geschwindigkeit, optimale Abläufe oder notwendige Kommunikation. Auch das Wort *Mobbing* war im Vorfeld gefallen. In mehreren Gesprächsrunden können Emotionen und damit verbundene Bedürfnisse geäußert, akzeptiert und eine Basis für die weitere Zusammenarbeit geschaffen werden. Zugleich werden Themen des gesamten Teams sichtbar.
Ermutigt durch die erfolgreiche Konfliktbearbeitung auf der Mikro-Ebene will nun auch die Abteilung eine bessere Zukunft gestalten. In einem eintägigen Workshop werden die Interviewergebnisse rückgespiegelt sowie die wichtigsten Vereinbarungen aus der Arbeit der beiden Konfliktduos präsentiert. Dann stehen die zentralen Abteilungsthemen im Mittelpunkt. Methodisch kommt die 9/12-Felder-Aufstellung (Insa Sparrer, 2014) zum Einsatz, siehe Grafik auf der kommenden Seite.
Sie betrachtet auf der Basis von Ressourcen und Erfahrungen den Weg eines Teams (oder eines Unternehmens oder einer Person) durch die Zeit (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft) und berücksichtigt gleichzeitig die Entwicklung im äußeren Umfeld (Markt, Kunden, Abteilungen) und im Inneren des Teams (z. B. Kompetenzen, Mottos, Rollen). ▶

Lösungsprozess stellt die Arbeit mit zwei Konfliktparteien vor die Teamarbeit



Grafik 2: 9/12-Felder-Aufstellung

Diese Methode ermöglicht eine sehr positive, stärkende Arbeit und durch das gemeinsame Arbeiten am Zukunftsbild entsteht eine große Nähe und Zugkraft.

Menschliche Wärme, Klarheit und Zukunftskraft durch 9/12-Felder-Aufstellung

Die zwei durch die Fusion verbundenen Gruppen erfahren durch die Darstellung ihrer bisherigen Stärken und Erfahrungen eine wichtige Würdigung. Es wird ihnen deutlich, dass im Kontext der unterschiedlichen äußeren Rahmenbedingungen jede Gruppe erfolgreich war und spezifische Kompetenzen entwickelt hat, die in Zukunft hilfreich sein werden. Die Gruppen müssen sich nicht mehr beweisen, wer besser war oder *richtiger* gehandelt hat. Das *neue* Team kann sich selbstbewusst den Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft stellen und beginnt, die gemeinsame Identität zu festigen.

Im Workshop werden einige Vereinbarungen getroffen: Abteilungswerte als Basis des zukünftigen Handelns, regelmäßige Team-Meetings und Spielregeln zur Nutzung des Großraumbüros. Für konzentriertes Arbeiten steht ein kleiner Nebenraum zur Verfügung und die Verwendung von Kopfhörern wird nicht mehr als Ausdruck von Abschottung verstanden. Zur Optimierung von Abläufen und zur erhöhten Klarheit bei Entscheidungen erarbeiten Arbeitsgruppen Vorschläge, die beim Follow-up-Workshop akzeptiert und danach umgesetzt werden.

Konflikt-Agents dienen der Nachhaltigkeit

Bei diesem Follow-up-Workshop werden der Gesamtprozess und die individuellen sowie kollektiven Lernerfahrungen reflektiert. Der Abteilungsleiter und zwei Teammitglieder übernehmen die Aufgabe, als *Konflikt-Agents* zu fungieren und auf Spannungen aufmerksam zu machen, damit diese in Zukunft rascher gemeinsam bearbeitet werden.

Mein persönliches Fazit aus der Arbeit mit diesem Team ist, dass das gleichzeitige Betrachten und systematische Bearbeiten der individuellen Konflikte und organisationalen Themen sehr hilfreich war. Dieses *Sowohl-Als-Auch*, das durch das Bild des Schichtenmodells unterstützt wird, hat sich (wieder) bewährt. Wichtig fand ich auch den Moment der Hoffnung, der im Team durch die erfolgreiche Konfliktbearbeitung der beiden Konfliktduos entstand. Und schließlich hat der Einsatz der 9/12-Felder-Aufstellung zum Entstehen tiefer menschlicher Wärme, von Klarheit und Zukunftskraft beitragen können.

Literatur

Kolodej, Christa (2016), Strukturaufstellungen für Konflikte, Mobbing und Mediation. Vom sichtbaren Unsichtbaren. Wiesbaden.

Glasl, Friedrich (2017), Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater (11. Aufl.). Bern.

Scheinecker, Martina (2012), Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement in Organisationen. Der kürzeste Weg zur nachhaltigen Lösung. www.trigon.at/wp-content/uploads/2017/10/Loesungsfokussiertes-KMM-in-Organisationen_MSch.pdf

Rosenberg, Marshall (2002), Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn.

Harrison, R. (1971), Role negotiation: a tough minded approach to team development. In: Burke, W., Hornstein, H., The social technology of organisation development. Washington.

Sparrer, Insa (2014), Einführung in Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen. Heidelberg.

Sparrer, Insa (2014), Wunder, Lösung und System. Heidelberg.

Vorhemus, Ursula (2015), Systemische Strukturaufstellungen (SySt®). Transverbal - Grammatisch. Aachen.

Ein Mediationsauftrag, in dem ein Konflikt zunächst personifiziert wird und im Weiteren den Weg zu den Entwicklungserfordernissen eines überregionalen Dienstleistungsunternehmens weist.

A. Köstler

Anja Köstler

Vom Personenkonflikt zur Zukunftsgestaltung der Organisation

Die Lage vor Beginn der Intervention

Das Unternehmen befindet sich in der zweiten Phase eines großen technischen Change-Prozesses: Hochkomplexe Arbeitsvorgänge müssen in einen IT-Workflow gebracht werden und führen zu einer Umwälzung der Gesamtstruktur. Die Projektierung für eine wichtige Produktgruppe kommt durch Querelen über Zuständigkeiten zwischen Fachabteilung und IT-Abteilung nur äußerst zäh voran.

Als Mitarbeiter der Fachabteilung die Weiterarbeit im Projekt einstellen – gedeckt durch den Fachabteilungsleiter – droht aus Sicht des technischen Projektleiters, der IT- und Finanz-Verantwortlichen Scheitern, Verzögerung, Kostenexplosion. Als Reaktion folgt ein angefertigter Aktenvermerk, in dem – hochbedrohlich für den Leiter der Fachabteilung – seine Verantwortung für Regressforderungen notiert wird. Im Sinne der Glasl'schen Eskalationsstufen sind beide Vorgänge eine starke Eskalation in die Stufen fünf (Gesichtsverlust) und sechs (Drohung). In dieser Situation werde ich für eine Mediation zwischen Fachabteilungsleiter und Projektleiter angefragt.

Konfliktbearbeitung

1. Personenebene:

Projektleitung – Fachliche Leitung

Bereits beim Auftragsklärungsgespräch frage ich, ob dieser Konflikt vielleicht das Konzentrat eines langjährigen Organisationskonflikts beinhaltet. Die Reaktion lautet: *Ja, ja, da gab es schon jahrelang Probleme, aber alles wäre gut ohne die eine Person!* Ich lasse mich aus zwei Gründen zunächst dennoch auf ein Vorgehen *von unten*, das heißt auf der Personen-Ebene ein:

- Auf den beiden Protagonisten lastet enormer Druck und persönliche Gefährdung. Mediation bietet die Chance, aus der Eskalationsspirale auszusteigen und sich als Person aus Verstrickungen zu lösen.
- In den Erlebnissen derer, die auf dem Spielfeld des Konflikts stehen, zeigen sich immer die über die persönlichen Anteile hinausgehenden Quellen des Konflikts.

Auf Grund des hohen Eskalationsgrads beginne ich mit Einzelgesprächen, danach folgt ein gemeinsames Treffen. Wirkungen des eigenen Verhaltens für die jeweils andere Seite werden deutlich. Dieses Innehalten entlastet das Verhältnis der beiden. Schnell wird sichtbar:

- Beide Protagonisten sehen sich nicht mit der Person des jeweils andern im Konflikt, sondern als mandatiert zur Interessensvertretung ihrer jeweiligen Abteilungen – und sind so in eine Art Sündenbock- bzw. Opferrolle gekommen. Vor den beiden sind bereits andere Kollegen ausgebrannt.
- Die Vorwürfe der Fachabteilung lauten unter anderem: Desinteresse am spezifischen Bedarf des Bereichs, Umgang von oben herab, Nicht-Information, Geheimhaltung, Kommunikation *wie an eine Wand*.
- Die Vorwürfe des IT-Bereichs lauten: Überzogene und übergriffige Forderungen, Unflexibilität, Leugnung von sachlichen Notwendigkeiten.
- Beide Protagonisten erleben sich als ohnmächtig und gleichzeitig die Gegenseite als mächtig und blockierend.
- Die nötigen Kompetenzen, um die Konflikte zu lösen und die Bedrohungslage zu entspannen, liegen bei Stakeholdern innerhalb und außerhalb des Projekts.

All das führt zur Klarheit, dass andere Führungsebenen eingezogen werden müssen. ▶

"Querulanten? Ignoranten?" Persönliche Zuschreibungen verschleiern den Blick auf Organisations-zusammenhänge

"Wer den Tiger reitet, kann nicht absteigen." Chinesisches Sprichwort

Methodische Schritte der Konfliktklärung: Stakeholder-analyse, Konflikt-partitur, Mikro-analyse kritischer Episoden, Vereinbarungen über die Weiterarbeit

"Suche nicht nach Fehlern, sondern nach Lösungen."
Henry Ford

2. Führungsebene

Die Einbindung der Unternehmensleitung erbringt, dass diese sich verantwortlich in die Klärung einbringt. Dadurch erfolgen: Rahmensetzung zum Klärungsweg für alle involvierten Bereiche durch die Unternehmensleitung, Einzelinterviews mit Abteilungsspitzen, zweitägige Konfliktklärungs-Klausur (Abteilungsspitzen, Projektleiter und Fachabteilungsleitung).

In der Klausur geht es auf Grund der chronifiziert eskalierten Situation zunächst darum, den Parteien einen Weg aus der Verhärtung zugänglich zu machen. Mit einer räumlichen Aufstellung werden gemeinsam Stakeholder sowie deren Einflussnahme und Bedeutung im Projekt identifiziert und diskutiert. Bei allen Seiten weitet sich der Blick auf die gemeinsame Situation. Interessen und Beweggründe werden ganz konkret. Zum Beispiel erlebt sich die Fachabteilung als Wächter der Anwenderinteressen (Kunden/ Mitarbeiter), die IT-Abteilung als Wächter von Kostenrahmen und Arbeitsressourcen.

Zentrale weitere Intervention ist das visualisierte Erzählen der Konfliktgeschichte. Hier hat nun auch der emotionale Gehalt der Ereignisse Raum. Insbesondere den Abteilungsspitzen wird deutlich, dass sowohl Nicht-Kommunikation wie fordernde Kommunikation Ohnmachtserleben erzeugt haben. Die bedeutsamste Vereinbarung ist ein Jour Fixe der Abteilungsspitzen, um künftig gemeinsam transparent Entscheidungen zu treffen und so die eingeschliffene Misstrauenskultur abzubauen.

Die Zeit reicht nicht, um alle Themen auf Personen- und Rollenebene zu lösen. Doch bessere Kommunikation und ein Verfahren für strittige Fragen sind auf den Weg gebracht.

Von der Konfliktbearbeitung zur Organisationsentwicklung

Ein Verhalten, das für Silo-Organisationen typisch ist (Intransparenz, Abschottung, Verwaltung statt Gestaltung…), hatte den Konflikt produziert. Zu kurz greifende Personalführung und unklare strategische Ausrichtung hatten ihn zunehmend Raum greifen lassen. Eine solche Struktur und Kultur verändert sich nicht von selbst. Es braucht einen von oben gewollten und gesteuerten Prozess.

So empfehle ich in der Folgezeit Schritte zur Organisationsentwicklung:

Akut nötig ist die Absicherung des weiteren Projektverlaufs durch Projekt-Entwicklungsmaßnahmen, damit nicht in kurzer Zeit Status-Quo-Verhaltensweisen die gleichen Konflikte wie zuvor ins Projekt tragen. So finden zwei aufeinander aufbauende Maßnahmen statt:

Ein *Entwicklungsworkshop 1* mit Konzern-, Abteilungs- und Projekt-Leitungen sowie ein *Entwicklungsworkshop 2* mit allen Projektverantwortlichen. Die Arbeitsweise in beiden Maßnahmen fordert von den Beteiligten bereits *pilothaft* eine neue Praxis zukunftstauglicher Kooperation.

Aus den bisherigen Erfahrungen im Projektverlauf wurde Entwicklungsbedarf der Organisation deutlich. Für ihre Zukunftssicherung braucht es künftig:

1. Stärkung inhaltlicher und strategischer Führung durch die Unternehmensleitung
2. Vernetzung und Kooperation zur Gesamtsteuerung auf der Ebene der Abteilungsspitzen

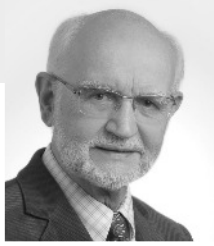
Dieser Prozess steht der Organisation noch bevor.

Fazit

Auch zunächst personifizierte Konflikte können schmerzhafte Signale für organisatorischen Veränderungsbedarf sein. Durch Konfliktklärung mit den Betroffenen kann dieser Bedarf identifiziert und sachlich auf den Tisch gebracht werden. Offenheit und Organisationsverständnis der MediatorIn ermöglichen, dass Fragen der Organisation nicht an Personen abgearbeitet, sondern im jeweils stimmigen Kontext verarbeitet werden.

Letztlich entscheidend, ob Konfliktklärung eher kosmetischen Wert hat oder als Anstoß zur Veränderung aufgenommen wird, ist der Umgang der Unternehmensleitung mit den Erkenntnissen aus dem Konflikt. Nimmt sie diese auf, kann die Organisation mit relativ bescheidenem Mitteleinsatz bereits zum Kern des Entwicklungsbedarfs kommen.

Glasls Glosse



Stillstand ist Tod, Change ist Überleben, lautet ein wichtiges Management-Credo. Aber: *Change* bringt nicht per se Innovation, die Konkurrenzfähigkeit sichert. Es kommt bei Change eben nicht nur darauf an, was verändert werden soll, sondern wie der Wandel gestaltet wird, damit er keine Alibi-Aktion ist oder sogar über kurz oder lang bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Widerstand führt. Entscheidend ist dabei, wie viel Zeit einem Erneuerungsprozess eingeräumt wird. Für Menschen und soziale Systeme ist deren eigene Zeit zu berücksichtigen, ähnlich, wie auch das Wachstumstempo einer Pflanze nicht beliebig beschleunigt werden kann, wenn sie gesund sein soll!

Als Berater habe ich mit internationalen Konzernen zu tun gehabt, in denen Führungskräfte der obersten Ebenen höchstens zwei Jahre in ihrer Funktion blieben und dann wieder auf eine neue Stelle entsandt wurden. Dabei konnte ich oft folgendes Muster beobachten: Der Neue wurde mit viel Getöse angekündigt; dieser ließ dann durch Schlagwörter aufhorchen und propagierte neue Parolen, Ziele und Projekte, er kritisierte die Vorgehensweise seiner Vorgänger als nicht zeitgemäß und zu langsam, bildete Projektteams und ließ Pläne machen. Weil sein forsches Auftreten seine Vorgesetzten sehr beeindruckte, wurde er nach kurzer Zeit zu höheren Aufgaben berufen – bevor die angekündigten Projekte richtig im Laufen waren und noch zu erkennen war, ob sie etwas bringen. Ein neuer Turbo-Manager wurde angekündigt, er propagierte neue Parolen und … und …

Was war die Folge? Vom mittleren Management abwärts waren die Menschen skeptischer geworden. Und angesichts der Turbulenz wurde heimlich die Parole ausgegeben: *Fasten your seatbelts! Folge scheinbar dem New Speak, aber sichere geschickt, was du hast! Denn auch diese Mode wird vorübergehen, sobald der neue Super-Manager zur nächsten Stelle gewechselt hat!*

Die eigentliche Wirkung dieses aktionistischen *Change Managements* ist, dass inflationär neue Phrasen gedroschen und Scheininnovationen durchgeführt werden, während in Wahrheit verdeckt Obstruktion geübt wird. Die Menschen sind es leid, ihre Fahne wieder neu nach dem Wind hängen zu müssen. Dadurch verkümmert Change Management zum Verkündigungsmanagement und die Führung untergräbt ihre eigene Glaubwürdigkeit. Denn wirkliche Unternehmensentwicklung muss respektieren, dass Lebensprozesse und psychische Prozesse nicht wie technische Prozesse beliebig beschleunigt werden können. Das Leben hat seinen eigenen Rhythmus. Wer diesen ignoriert, schädigt die Menschen und zerstört die Innovationsressourcen. *Friedrich Glasl*

Literaturtipp

Struhs-Wehr, Karin (2017), Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung. Gesundheitsorientierte Führung als Erfolgsfaktor im BGM. Wiesbaden, 218 Seiten

Die wichtigsten Untersuchungsergebnisse zum Thema Gesundheitsmanagement werden kurz, klar und verständlich dargestellt. Vor dem Hintergrund zunehmender psychischer Erkrankungen helfen Begriffsklärungen und Modellbeschreibungen, wie z. B. das Salutogenese-Modell, sich zu orientieren.

Ein ganzheitliches, betriebliches Gesundheitsmanagement fußt auf 3 Säulen: dem Arbeitsschutz, dem betrieblichen Eingliederungsmanagement und der Gesundheitsförderung. Die menschlichen Grundbedürfnisse sind die Basis für betriebliche Gesundheitsförderung und die gesundheitsorientierte Führung. Zu den Themen Stress, Konflikte, Mobbing, Umgang mit belasteten MitarbeiterInnen werden Daten und Fakten ebenso beschrieben wie Möglichkeiten für die Bewältigung von Krisen. Zu allen Themen gibt es nicht nur Praxisbeispiele, sondern auch Leitfragen und Gesprächsleitfäden mit vielen praktischen Hinweisen und Methoden für Führungskräfte. Anhand konkreter Unternehmensbeispiele wird verdeutlicht, wie das EFQM-Modell oder die Balanced Scorecard mit dem ganzheitlichen, betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) verknüpft werden können. Der Ablauf und die Meilensteine eines BGMs sind ähnlich wie in einem OE-Prozess. Hilfreich sind außerdem die Methoden zur Datenerfassung, *das Haus der Arbeitsfähigkeit* und der Exkurs zum Gesundheitsmonitoring durch Kennzahlen.

Jedes Kapitel schließt mit einer umfassenden Literaturliste ab, die auch die zitierten Studien enthält. Die zahlreichen Grafiken und Übersichten erleichtern das Lesen und helfen, sich schnell zurecht zu finden. Das Buch gibt einen sehr guten Ein- und Überblick zu dem Thema. *Elfriede Biehal-Heimburger*

Trigon Beratungsangebote

Trigon verfügt über jahrzehntelange Erfahrung auf dem Gebiet des Konfliktmanagements, der Mediation und der Konfliktforschung. Diese umfangreichen Erfahrungen stellen wir unseren KundenInnen in den folgenden Beratungsangeboten zur Verfügung.

Mediation

Spannungen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen belasten nicht nur die Nerven der Beteiligten, sondern verursachen auch hohe Kosten. In einer Mediation können die Beteiligten ein tieferes gegenseitiges Verständnis entwickeln, die Spannungen auflösen und neue Wege zur Lösung des Konfliktes finden. Folgende Konfliktsituationen kommen dabei in Betracht:

- Konflikte zwischen Einzelpersonen (Führungskräfte und/oder MitarbeiterInnen)
- Team- und Führungskonflikte
- Konflikte in und zwischen zwei oder mehreren Teams
- Komplexe Organisationskonflikte

Konflikt-Coaching

Immer wieder gibt es Situationen, in denen eine Mediation nicht passend ist, weil zum Beispiel eine Partei nicht bereit dazu ist. In diesen Situationen kann ein Konflikt-Coaching für eine der Parteien wesentlich zur persönlichen Weiterentwicklung und zur Klärung des Konfliktes beitragen.

Einführung von Konfliktmanagementsystemen

Konflikte gehören zum Alltag in jeder Organisation. Um Konflikte systematisch und frühzeitig zu erkennen und die Entwicklungschancen in Konflikten zu nutzen, ist die Einführung eines Konfliktmanagementsystems (Systemdesign) von zentraler Bedeutung. Unter Einbezug der vorhandenen Konfliktregelungen werden dabei systematisch interne Ressourcen und Fähigkeiten aufgebaut, die die Organisation in ihrer Konfliktfestigkeit im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe stärken.

Systemische Organisationsmediation

Bei Konflikten in Organisationen ist eine systemische Sichtweise auf den Konflikt von entscheidender Bedeutung. Viele Konflikte weisen auf Entwicklungspotenziale in der Organisation hin. In unseren Beratungsprozessen verbinden wir unsere Fähigkeiten im Konfliktmanagement mit unserem Wissen und unseren Erfahrungen in der Organisationsentwicklung.

Lehrgänge und Seminare zum Thema

Wir haben ein vielfältiges Weiterbildungsangebot mit Seminaren, einer Mediationsausbildung und einem Masterstudiengang zu diesem Themenfeld.

Details zu diesen und weiteren Veranstaltungen finden Sie auf unserer Website www.trigon.at sowie im Programmkatalog der Trigon Academy. Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen erhalten Sie außerdem in unserem monatlichen Newsletter.

Trigon Graz
Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T: +43 316 / 40 32 51
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon Klagenfurt
Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T: +43 463 / 51 66 76
F: +43 463 / 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Lenzburg
Bahnhofstrasse 3
5600 Lenzburg (CH)
T: +41 62 / 824 08 50
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon München
Kaulbachstraße 1a
80539 München (D)
T: +49 89 / 242 089 90
F: +49 89 / 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Salzburg
Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T: +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

Trigon Wien
Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T: +43 1 / 505 88 61
F: +43 1 / 505 55 97
trigon.wien@trigon.at

Post.at
Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

Trigon
Entwicklungsberatung

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz

Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Ingo Bieringer, Wolfgang Grilz, Susanne Skandera | **Koordination:** Tobias Lang und Gerd Geyer
Satz: Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz