

Business-Konflikte konstruktiv lösen

Praxisbeispiel

Die Vorgeschichte

Die strategische Entscheidung stand schon Monate fest: Die Anzahl der Verkaufsniederlassungen muss reduziert werden. Kosteneinsparungen von ein mehreren Millionen EUR können dadurch realisiert werden. Die Betroffenen Niederlassungen wurden hierüber lange nicht informiert. Schließlich wurde ein Projekt mit der Zielsetzung, die Einsparungspotentiale durch Optimierung der Niederlassungen zu prüfen und ein Umsetzungskonzept zu erarbeiten, gestartet. Die Projektmitarbeiter waren vom verantwortlichen Manager ausgesuchte Niederlassungsleiter und ein Manager, der eine Führungsebene niedriger eingeordnet war.

Unmissverständlich war klar, dass die geschätzten Einsparungspotentiale nachzuweisen und zu bestätigen sind und eine passende Struktur gefunden werden sollte. Der vom Projektteam erarbeitete Lösungsvorschlag lag bei den Entscheidern auf dem Tisch. Als 'nicht-vorgesehene' Strukturvariante hat ein Manager der zweiten Ebene einen Geschäftszweig mit Gebrauchtgeräten so platziert, dass dieser als einziger Wachstum-Markt auszumachen war. Das war Grund genug den Versuch zu starten das Gebrauchtgerätegeschäft nicht weiter als lästiges Anhängsel, sondern als vollwertiges, umsatzgenerierendes Marktsegment zu betrachten und strukturell entsprechend 'aufzuhängen'.

Für den 'Ideenbringer' würde diese Geschäftsstrategie einen Aufstieg auf die nächste Managementebene bedeuten und er würde - neben seinem ehemaligen Vorgesetzten - Mitglied des Managementteams sein.

Das erarbeitete Konzept war überzeugend. Allerdings reagierten die Entscheider monatelang nicht. Es wurde bezüglich des Konzeptvorschlags keine Entscheidung getroffen; stattdessen wurde das Thema dem freien Spiel der (gruppendynamischen) Kräfte überlassen.

Und es kam wie es kommen musste - dem Intrigenspiel war Tür und Tor geöffnet. Strukturvarianten, die fast schon absurden Charakter hatten, kamen auf den Tisch. Jeder der Beteiligten und Betroffenen war nicht nur einmal beim Leiter und hat sich und seine Sicht der Dinge versucht ins 'rechte Licht zu rücken'. Statt für Klarheit und die konsequente Handhabung zu sorgen, blieben weiterhin die Varianten offen und unentschieden.

Die unausgesprochenen Verhaltensregeln im System, auf deren Basis die Umorganisation tatsächlich durchgeführt und gesteuert wurde, können wie folgt beschrieben werden:

- die Vorgabe ist klar und jeder hat sich daran zu halten
- geführt wird durch klare Vorgaben und in dem nicht eingegriffen wird und die Betroffenen sich selbst überlässt
- solange die im Vorfeld erklärten Ziele herauskommen, ist (fast) jedes Mittel zur Umsetzung recht
- machtstrategisch Clevere haben gute Chancen ihre Ideen durchzubringen
- 'Verlierer' im Machtkampf werden aus dem Feld gedrängt.

Nach fünf Monaten der Unklarheit, der internen Kämpfe, wurde dann die Entscheidung mitgeteilt. Das vorgelegte Konzept soll – so die Vorgabe - ohne Änderungen bzw. Ergänzungen umgesetzt werden.

Umsetzung bedeutete in diesem Fall, dass die Entscheidung getroffen, die entsprechenden Organigramme gedruckt, die interne Mitteilung formuliert und veröffentlicht wurde.

Doch die Probleme werden in der Regel erst in der Umsetzungsphase deutlich. Nach monatelangen Machtkämpfen, sollte jetzt die Struktur, im zum Teil neu besetzten Führungskreis, entsprechend der neuen Verantwortungsverteilung, gelebt werden. Die, die sich monatelang bekämpften, sollten in Eintracht und der gemeinsamen Ziele wegen zusammenarbeiten. Geschäftsprozessoptimierungen, die den Verantwortungsbereich der Kollegen betrafen, sollten umgesetzt werden. Doch die hierfür notwendige Bereitschaft und Vertrauensbasis war nicht gegeben. Die Erreichung der proklamierten der Strukturoptimierungs-Ziele war scheinbar gefährdet.

Zu diesem Zeitpunkt beklagt sich einer der verantwortlichen Manager darüber, dass der Vorgesetzte nicht eingreift, obwohl er doch auf die Zusammenarbeit zur Erreichung seiner Ziele angewiesen ist, da die Gebrauchtgeräte im Rahmen eines 'Shop in Shop-Konzeptes' in die Niederlassungen integriert sind und von dort aus verkauft werden sollen. Vorort gäbe es viele Überschneidungen und Reibungsverluste mit dem jeweiligen Verantwortlichen, einen ehemaligen Kollegen im Projektteam.

Das Anliegen

Sein Anliegen wurde von ihm wie folgt formuliert:

Wie kann man die Führungsmannschaft dazu gewinnen und mobilisieren, die vereinbarten Ziele engagiert umzusetzen und sich nicht gegenseitig in der Zielerreichung zu behindern und zu blockieren?

Der Konflikt wurde zunächst im Rahmen eines Supervisionsprozesses, an dem andere Manager des Unternehmens teilnahmen, diskutiert. Die Strategien zum Umgang mit der Situation waren ausnahmslos taktisch klügere Handhabungsvarianten, aber keine wirklichen Lösungsstrategien. Die formulierten und tatsächlich angebotenen Handlungsvarianten waren zusammengefasst: ‚ausmerzen‘, täuschen, tarnen Allianzen bilden. Die durchgeführte Analyse zeigte deutlich, dass die vorgeschlagenen Konfliktstrategien auch tatsächlich bereits die Lösungen der Wahl waren.

Die typischen Merkmale für eine Eskalation der Konfliktsituation Polarisierung, Vereinfachung, Abwertung der Gegenseite, Einschränkung der Kommunikation, Generalisierung, Gewinn wird zum Hauptziel, Verhärtung der Standpunkte (Glasl) wurden vom Managementteam gelebt. Die Frage war offen, ob ein konstruktiver, lösungsorientierter Umgang mit der Situation noch möglich war.

Die Analyse

Um diese Frage zu untersuchen wurde die Methode des Systemstellens angewendet. Diese Methode hat sich in Organisationen als ein sehr wirksames Instrument erwiesen. Basierend auf der Hypothese, dass Strukturen Verhalten determiniert und basierend auf der Erfahrung, dass Menschen die Fähigkeit haben Verhalten in bestimmten Strukturen wahrnehmen zu können, ist es möglich in erstaunlich kurzer Zeit ein klares Bild in Bezug auf die Konfliktsituation zu erlangen und Lösungsalternativen zu prüfen.

Die Methode ermöglichte erstmals für den Betroffenen den Zugriff auf Informationen der systemdynamischen Wirkebene. Konkret stellten die Fallbringer die inneren Bilder, die sie von der Organisation haben, mit Hilfe von Stellvertretern/innen auf. Diese verdichtete und auf das Wesentliche konzentrierte Aufstellung brachte zentrale Informationen über die Dynamik, die Konflikte und die strukturellen 'Klemmen' in der Organisation ans Licht und die anschließend entwickelten 'Lösungsaufstellungen' eröffnete neue Handlungsoptionen und geben oft Anstöße zu langanhaltenden Entwicklungsprozessen. Durch Anwendung der Systemaufstellungsmethode konnte die Grunddynamik

dieser Situation deutlich gemacht, verdeckte Themen bewusst gemacht und Bewältigungsmöglichkeiten herausgearbeitet werden.

Die Analyse ergab die folgenden Systemdynamiken:

- Der Leiter hat einen eher autoritären, direktiven Führungsstil und führt ausschließlich fach- und ergebnisorientiert.
- Die Konfliktdynamik zwischen seinem Mitarbeitern, dem Managementteam bietet einen Vorteil für den Leiter - er selber ist nicht in der 'Schusslinie'. Es wird von möglichen anderen Konflikten abgelenkt.
- Einer aus dem Managementteam hat eindeutig Tendenzen 'das Feld zu räumen'.
- Der Controller im Team übernimmt zum Teil Führungsaufgaben des Leiters und ist dadurch in einer, entsprechend seiner Position, unangemessenen Machtposition.
- Zwischen dem 'Aufsteiger' im Managementteam und einem seiner Kollegen, der sein ehemaliger Vorgesetzter war, besteht ein ungeklärter Beziehungskonflikt; der Rollenwechsel vom Mitarbeiter zum Kollegen wurde nicht wirklich vollzogen.
- Die Vertrauensbasis innerhalb des Managementteams und zwischen den Managern und dem Leiter ist gestört.
- Es wird keine offene Informationspolitik betrieben.

Nach Watzlawick ist es unmöglich nicht zu kommunizieren bzw. sich nicht zu verhalten. Das heißt auch ein Nicht-Verhalten, zum Beispiel Zurückhaltung eines Vorgesetzten im Konfliktfall schafft bzw. unterstützt Beziehungsstrukturen und Verhaltensmuster im System, die sich nicht positiv auf die fachlich, sachliche Bearbeitung der Organisationsthemen auswirken. Störungen auf der Beziehungsebene werden auf der Sachebene ausagiert und führen zu Leistungseinbußen.

Auf Basis der Analyse konnten zwei denkbare Entwicklungsdynamiken in Bezug auf die geschilderte Situation verdeutlicht werden:

1. Eskalationsvariante

- Wenig Steuerung auf der Beziehungsebene, d.h. keine bewusste und direkte Steuerung des Systemverhaltens
- Anwendung der verdeckten Machtstrategie
- Keine offensive Handhabung der Konflikte
- Rollenwahrnehmung wird nicht überprüft bzw. nicht neu ausgerichtet

2. Lösungsvariante

- Leiter übernimmt aktiv Führungsaufgabe - auch in Bezug auf das Systemverhalten
- Keine über die Funktion hinausreichende Verantwortungsdelegation vom Leiter an den Controller
- Rollenwechsel vom Mitarbeiter zum Kollegen wird reflektiert, offen gehandhabt und geklärt
- Offene Austragung von Interessen, Meinungen, Einschätzungen und Zielsetzungen
- Rollen-, Aufgaben- und Verantwortungsklärun nach der Strukturveränderung

Zur Realisierung der Lösungsvariante konnten die folgenden Interventionen herausgearbeitet und umgesetzt werden:

- Coaching zum Thema Selbstmanagement für den Manager: Bewusstmachung und Neugestaltung der Verhaltensmuster in Bezug auf den Umgang mit Autoritäten
- Klärungsgespräch zwischen ehemaligen Vorgesetzten und Mitarbeiter, bzw. den neuen Kollegen auf der Managementebene
Themen:
 - Anerkennung der Leistung als Vorgesetzter und Mitarbeiter
 - Austausch und Mitteilung der beruflichen Zielsetzung
 - Hinterfragen des Vorgehens und Eingestehen des Fehlers im Umgang miteinander während Projektentscheidungsphase
- Vereinbarung über die Art und Weise der weiterführenden Zusammenarbeit
- Performance-Reflexion und Teamentwicklung im Managementkreis
- Einzelgespräche zwischen Leiter/Chef und den Managern. Wahrnehmung der Führungsaufgabe auch in Bezug auf die Verhaltens-, Beziehungsebene, das heißt offene Diskussion über die notwendige Veränderung und deren Handhabung
- Moderierte Teamsitzung im gesamten Managementteam zur Neudefinition der Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten
- Erarbeitung der Zielkultur, Normen und Regeln der Organisationseinheit.

Die Lösungsvariante macht unterschiedliche Interventionen auf der Beziehungsebene deutlich, die zur Klärung der Situation und effektiven Bearbeitung der Sachthemen beitragen. Das Vorgehen wurde Schritt für Schritt umgesetzt, die Konfliktdynamik geklärt und Unternehmensentwicklung nachhaltig umgesetzt.

Haben Sie Fragen, Anregungen. Kontaktieren Sie mich: Info@drkappeconsulting.de