

Rainer König

## **A-B-C + D - Die typischen Konfliktfelder des Führens in professionellen Organisationen**

### *Fall 1:*

Raimund K. war froh: Endlich hatte er es geschafft, die Planungsabteilung seiner Firma zu leiten. Da von dieser Abteilung in den letzten Jahren wenig kreative Impulse ausgegangen waren und sie in der Firma insgesamt den Ruf hatte, wenig zuverlässig zu sein, nahm sich K. zweierlei vor:

1. die Abteilung wieder auf Vordermann zu bringen und
2. dies zusammen mit den Mitarbeitern zu machen, aber nur mit *den* Mitarbeitern, die den Wandel auch wollen!

Transparenz war seine Devise. Und darum stellte er seinen neuen Mitarbeitern genau diese seine Pläne in seiner ersten gemeinsamen Besprechung mit ihnen vor. Er tat das – wie er meinte – mit offenen und klaren Worten.

Aber die Sache ging wohl irgendwie schief. Denn schon sehr bald igelte sich ein Mitarbeiter nach dem anderen vor K. ein. Jeder reduzierte den Kontakt mit ihm aufs Notwendigste und alle einte das Gefühl, dass K. sie immerzu missverstehe, schlecht informiere und ungerecht behandle.

Das zog sich über sage und schreibe neun Jahre so hin, bis ein größeres Projekt die Gruppe dazu zwang, an ihrem Konflikt zu arbeiten. Denn in ihrer von Misstrauen geprägten Konfliktkultur war die vom Projekt geforderte Teamarbeit nicht möglich. Die von allen Beteiligten akzeptierte Konfliktberatung eines externen Consultants ergab nun ein eigenartiges Bild für die aktuelle Konfliktlage: Uni sono sagten alle Mitarbeiter der Abteilung, dass der Einstieg von Herrn K. der entscheidende Grund gewesen sei, dass man ihm nie Vertrauen geschenkt habe. Statt dessen rückten sie von Anfang an alles, was er sagte oder nicht sagte, tat oder nicht tat, in ein schiefes Bild.

Dass das so gut funktionierte, lag wohl an zwei Ursachen:

- Zum einen war der Kommunikationsstil von K. sicherlich nicht dazu angetan, ihn als großen und Vertrauen erweckenden Rhetoriker zu bezeichnen.
- Zum anderen aber passte das Feindbild sehr gut in die Situation der Gruppe: es lenkte nämlich ab, sich näher mit den eigenen Konflikten und Problemen zu beschäftigen.

Der Weg aus der Konfliktlage konnte wohl nur gelingen, wenn sowohl Raimund K. als auch seine Mitarbeiter an sich arbeiteten. Genau solche Maßnahmen zu vereinbaren, war Gegenstand eines Workshops, der von dem externen Berater moderiert wurde.

### *Fall 2*

Frank B. und Karl H. kennen sich seit ihrer Ausbildung in der Firma, in der es inzwischen beide zu einer ansehnlichen Karriere gebracht haben. B. ist Leiter der Personalabteilung und H. leitet das Finanzwesen. Was in ihrer Ausbildung als spielerischer Machtkampf zwischen zwei Jugendlichen begann, ist inzwischen zu einem fast schon neurotischen Konfliktverhältnis ausgeartet. Wo es nur geht, versucht jeder dem anderen Steine in den Weg zu legen und eins auszuwischen. Sich auf Kosten des anderen und seines Bereichs zu profilieren, wird von beiden als Leitsatz mit fast schon sportlichem Ehrgeiz verfolgt. Dass dabei die unternehmensdienliche Zusammenarbeit zwischen beiden Abteilungen auf der Strecke bleibt, scheint weder Frank B. noch Karl H. zu stören.

Jeder von beiden fühlt sich dabei im Recht – d.h. als Opfer, denn es ist ja immer der andere, der angreift und einen bekämpft. Und da der Konflikt schon so lange währt, ist selbst für einen außen stehenden Beobachter die Frage nach dem „ersten Steinwurf“ nicht mehr zu beantworten.

### *Fall 3*

Karin P. war zufrieden: Als Leiterin eines relativ kleinen Kindergartens waren sowohl die Eltern als auch Ihre Mitarbeiterinnen mit ihr überaus zufrieden. Wenn es Probleme gab, kamen die Eltern immer vertrauensvoll zu ihr – unabhängig davon ob es sich um türkische Mütter oder den deutschen Rechtsanwalt aus der vornehmen Weberstraße handelte.

In den Mitarbeiterinnengesprächen erhielt sie von fast allen Ihrer Erzieherinnen ein positives Feedback. Und die kritischen Punkte, die angesprochen wurden, waren konstruktiv und sachlich gehalten. Ihre Führungskompetenz wurde von keiner in Frage gestellt.

Als nun in der Kommune die Leitungsstelle einer großen Einrichtung ausgeschrieben wurde, suchte Karin P. die Herausforderung und bewarb sich. Das Vorstellungsgespräch mit der Leitung des Jugendamtes lief nun aber völlig daneben. Karin war aufgeregt wie ein Schulmädchen bei der Prüfung, tapste in fast jede Verhaltensfalle, die ihr gestellt wurde, und hatte bei den meisten fachlichen Fragen einen fulminanten Black out. Einen echten Konflikt hatte sie aber erst, als ihr ihre Abteilungsleiterin Adele S. – die auch an dem Gespräch teilgenommen hatte – in einem Nachgespräch vorhielt, sie hätte einen derart desolaten Eindruck hinterlassen, dass man ihre gesamte Führungskompetenz hinterfragen müsse. Wenn sie – Adele S. – zu sagen hätte, würde man ihr die Leitungsaufgabe entziehen! Dieses Gespräch führte dazu, dass Karin P. wochenlang in depressionsähnliche Selbstzweifel verfiel. Ihr Selbstvertrauen war stark angeschlagen.

Als Hintergrundinformation muss man wissen, dass Adele S. einst den Kindergarten leitete, in dem Karin P. ihre erste Anstellung als Erzieherin hatte. Schon damals war das Verhältnis zwischen beiden äußerst angespannt.

Nach Gesprächen mit einigen engen Freunden und Bekannten wandte sich Karin P. an die hausinterne systemische Konfliktberatung, die vor ca. einem Jahr eingerichtet worden war. Ihr Aufgabe: Bei Konflikten zu helfen, die Erzieherinnen und Leitungskräfte untereinander aber auch mit anderen Stellen und Personen hatten.

### *Fall 4*

Der Projektleiter Alfons M. beobachtet seit ein paar Tagen, dass zwei seiner Teammitglieder seltener und aggressiver miteinander sprechen als dies bislang der Fall war. Es handelt sich um die Web-Designerin Astrid N. und den Programmierer Sven B. Vor allem in den Teamsitzungen häufen sich zwischen beiden extrem abfällige Bemerkungen über die Arbeit des jeweils anderen. Und wenn der oder die eine spricht beschäftigt sich der/die andere ostentativ mit etwas anderem.

Alfons M. ist sich nicht sicher, aber irgend etwas stimmt da nicht zwischen den beiden. Er nimmt sich vor, der Sache auf den Grund zu gehen.

Die vier Beispiele zeigen die vier typischen Konfliktfelder, die für Vorgesetzte auftreten können, und die jeweils unterschiedliche Lösungswege erfordern:

- Im Beispiel Raimund K. liegt ein *Konflikt vor, den ein Vorgesetzter mit Mitgliedern seines Teams* hat. Diese betrachten ihn als „Täter“, auch wenn er selbst genau das nicht sein wollte. Der Vorgesetzte ist hier selbst aktiver Teil des Konfliktfeldes – und zwar ohne dies selbst aktiv

und bewusst verfolgen zu wollen. Die andere Variante dieses Konfliktes: Der Vorgesetzte fühlt *sich* als Opfer seiner Mitarbeiter – z.B. weil er glaubt, sie würden Informationen zurückhalten oder ihn bewusst falsch informieren. In beiden Varianten ist es unmöglich, dass der Vorgesetzte selbst den Konflikt 'managen' kann. Wir wollen diese Konflikte *A-Konflikte* nennen. Die Hilfe einer externen Stelle, die von beiden Seiten als neutral angesehen wird, ist hier zwingend nötig.

- Das Beispiel von Frank B. und Karl. H. stellt einen Konflikt *zwischen Vorgesetzten-Kollegen* vor. Unabhängig von den je individuell bedingten Gefühlen von Neid und Missgunst oder von der Tatsache, dass in manchen Firmen interne Konkurrenzverhältnisse das Geschäft der Leistung beleben sollen, speist sich dieses Konfliktfeld aus den internen Machtkämpfen, die den politischen Mikrokosmos einer jeden Organisation prägen. Diese Konflikte müssen deshalb auch auf dieser Ebene betrachtet und behandelt werden. Das kann wiederum nur eine neutrale dritte Stelle oder Person tun, da beide Seiten aktiv in dem Konfliktfeld eingebunden sind und sich selbst jeweils als Opfer und den anderen als Täter sehen. Wir nennen diese Kollegen-Konflikte *B-Konflikte*.
- Im Beispiel Karin P. haben wir es mit einem Fall zu tun, dass sich eine Vorgesetzte als „Opfer“ einer *ihr vorgesetzten Stelle oder Person* fühlt. Auch hier ist der oder die Vorgesetzte aktiver Teil des Konflikts. Er oder sie kann ihn deshalb selbst nicht mehr neutral managen. Wir wollen diese Konflikte, die Vorgesetzte mit ihnen vorgesetzten Stellen oder Personen haben, *C-Konflikte* nennen.
- Im Beispiel Alfons M. dagegen *beobachtet der Vorgesetzte einen Konflikt zwischen zweien seiner Mitarbeiter*. Hier ist er selbst *nicht* aktiver Teil des Konfliktfeldes. Wir nennen diese Konflikte *D-Konflikte*. Nur bei den D-Konflikten kann und sollte der Vorgesetzte die Rolle des (neutralen) Konfliktmanagers voll und aktiv ausfüllen. Die Qualität seines Konfliktmanagements macht sich dabei unter anderem daran fest, ob und inwiefern er im Verlauf seines Konfliktmanagements neutral bleibt und als Neutraler angesehen wird. Er selbst darf also nicht Täter- oder Opfer-Teil der Konfliktbeziehung werden. Das ist leichter gesagt als getan, da es sich bei diesen Täter-Opfer-Rolle im wesentlichen um subjektive Wahrnehmungen und Zuschreibungen handelt, die nur schwer berechenbar und vorhersehbar sind.