

Innovative Führung

Kreativ umgehen mit Konflikten

Das größte Problem bei strukturellen Konflikten in Unternehmen ist, dass sie als solche nicht erkannt werden. Sie eskalieren meistens auf der persönlichen Ebene. Die Praxis zeigt, dass kreative Methoden zur Konfliktlösung sehr hilfreich sind und Impulse für innovative Veränderungsprozesse geben können. Erfolgsautor und „Konfliktlöser“ Ralf-Gerd Zülsdorf gibt Ihnen in diesem Beitrag aus der Praxis heraus wichtige Tipps, wie Sie mit Konflikten im Unternehmen umgehen sollten und wie Sie daraus noch profitieren können.



Ralf-Gerd Zülsdorf hat Wirtschaftswissenschaften studiert, ist Organisationsfachmann und Moderator. Als Unternehmensberater löst er bei mittelständischen und großen Unternehmen strukturelle Konflikte gemeinsam mit den Beteiligten. Er ist Autor des Buches „Strukturelle Konflikte in Unternehmen“ und hat Fachaufsätze zu den Themengebieten Veränderungsmanagement, Moderation und Streitkultur veröffentlicht. Seit 2008 ist er Gastdozent an verschiedenen norddeutschen Universitäten.

In einem Arbeitsteam ging es in einer moderierten Arbeitssitzung um zwischenmenschliche Konflikte zwischen zwei Parteien. Bei der Konfliktanalyse stellte sich heraus, dass ein strukturelles Konfliktpotenzial die Ursache der vordergründigen Streitereien war. Dieses Erkenntnis war für die Konfliktparteien sehr erleichternd. Sie hatten erkannt, dass sie untereinander gar keine Gegner waren. Sie konnten sich wieder vertragen. Zusätzlich hatten sie eine neu entdeckte Gemeinsamkeit, nämlich einen „gemeinsamen Feind“. Dies war der Vorgesetzte, der das strukturelle Konfliktpotenzial nicht geklärt hatte, obwohl es seine Aufgabe gewesen wäre. Nach diesem „Aha-Erlebnis“ wurden die Teilnehmer der moderierten Sitzung lockerer und offen. In gut gelaunter Stimmung kamen ihnen spontan Ideen für Lösungsansätze der strukturellen Ursachen. Mit diesem „Aha-Erlebnis“ ging das ganze Team danach zum Vorgesetzten – mit der Bitte den strukturellen Konflikt mit ihnen gemeinsam zu lösen. In der Praxis ist so ein Fall leider selten anzutreffen. In vielen Fällen wird strukturelles Konfliktpotenzial auf der zwischenmenschlichen Ebene ausgetragen, dadurch aber nicht gelöst. Dieses kleine Beispiel macht aber deutlich, dass es um das Erkennen von strukturellen Konflikten geht, die sich hinter persönlichen Animositäten verstecken können.

SYSTEME STOSSEN AUF EINANDER

Meistens handelt es sich bei Konflikten um Gegensätze, die durch Handlungen zum Ausdruck gebracht werden. Bei strukturellen Konflikten sind es konkurrierende oder sich widersprechende Systeme, die aufeinanderstoßen. Beispiele für derartige Systeme im weitesten Sinne sind:

- Im Vertriebsbereich wird Teamarbeit gepredigt und von der Führung eingefordert. Das Vergütungssystem ist aber auf Einzelprovision je Verkäufer ausgerichtet.
- Eine Matrixorganisation in Unternehmen, in der ein Mitarbeiter praktisch zwei Vorgesetzte hat, birgt per Definition strukturelles Konfliktpotenzial.
- Die sogenannten „Doppelspitzen“ in der Führung bergen auch strukturelle Konfliktpotenziale, die oft auf der persönlichen Ebene in Form von Grabenkriegen ausgefochten werden.
- Grabenkämpfe zwischen dem „Lager der Bewahrer“ und dem „Lager der Innovativen“ sind strukturelle Konflikte durch unterschiedliche Denkstile. Sie kön-

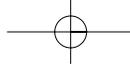
nen in Unternehmen zu „Glaubenskriegen“ führen.

Strukturelle Konflikte gibt es in allen Unternehmen. Sie sind im Vergleich zu persönlichen Konflikten komplexer und verursachen deutlich höhere Kosten. Dass ein unprofessionelles Konfliktmanagement immense Kosten verursacht und auch zur Insolvenz führen kann, wird oft nicht bedacht. Die immensen Reibungsverluste durch unproduktive strukturelle Konflikte eröffnen in Unternehmen andererseits ein erhebliches Rationalisierungspotenzial, das für Controller, Führungskräfte und die Mitglieder der Unternehmensführung auch eine große Chance bietet.

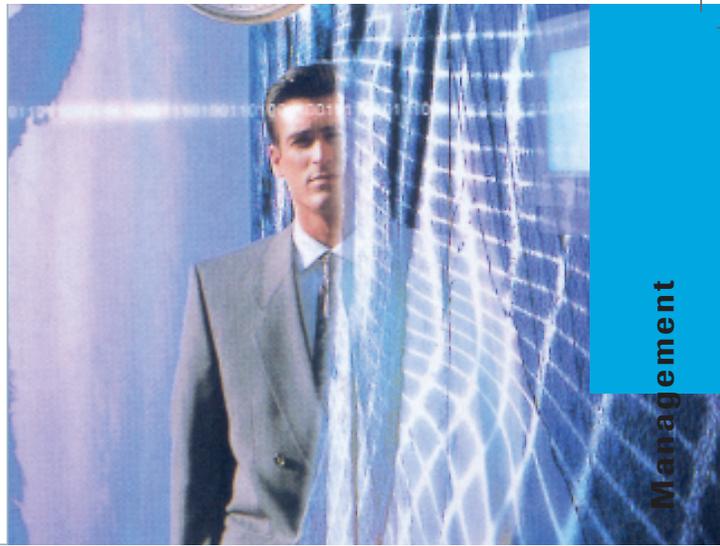
Wenn strukturelle Konflikte nicht wirksam behandelt werden, sind die Folgen in der Praxis entweder Sprachlosigkeit (Kalter Konflikt) oder heiße Konflikte in Form von Grabenkämpfen zwischen Abteilungen beziehungsweise Hahnenkämpfen in den Chef-Etagen. Blockaden, Erstarrung und Lähmung sind die ersten Folgen – Unternehmenskrisen die späteren. Die Auswirkungen der Unternehmenskrise von Opel, die besonders durch strukturelles Konfliktpotenzial zwischen USA und Deutschland verursacht wurde, konnten ab Herbst 2004 in der Öffentlichkeit verfolgt werden. Ein weiteres Beispiel ist das „Grounding der Swissair“. In beiden Fällen wurden die strukturellen Konflikte vom Management nicht wirksam behandelt und die dadurch eingetretenen Unternehmenskrisen nicht verhindert.

HANDELN WIRD IRRATIONAL

Konflikte wecken archaische Urgefühle. Gefährlich daran ist der schleichende Kontrollverlust. Ab einer bestimmten Eskalationsstufe wird das Handeln irrational, gerade wenn die Verhandlungen von starrsinnigen Menschen geführt werden. Die häufigste Ursache von eskalierten strukturellen Konflikten: Die Beteiligten nehmen die strukturellen Hintergründe ihrer täglichen Streitereien nicht wahr oder akzeptieren sie nicht. In der täglichen Praxis ist es immer die gleiche Person, die den eigenen Zielen den Weg versperrt. Irgendwann denkt einer der Manager: „Der andere hat was gegen mich!“ Wenn der andere Manager ihm dann noch unterstellt, dass er das alles absichtlich macht, ist der Einstieg in eine Angriffsspirale geschafft. Einige Menschen sind in Konflikteskalationen „un-



ES GIBT MENSCHEN, DIE IN KONFLIKTSITUATIONEN EINE GROSSE KREATIVITÄT ENTWICKELN



heimlich“ kreativ. In den Angriffsspiralen zeigen die Parteien ein hohes Maß an Ideenreichtum, um sich gegenseitig öffentlich zu diffamieren, sich Sanktionen auszudenken und den „Feind“ am Lebensnerv zu treffen. Ein frühzeitiges Umlenken der Gedanken in die konstruktive Richtung ist ein zentraler Schlüssel für den wirksamen Umgang.

Mit Konflikten sofort wirksam umzugehen – ohne aufreibende Eskalationsstufen durchlaufen zu müssen – ist die strategische Empfehlung. Die Energien sollten sofort zur Klärung eingesetzt werden. Der bewusste Einsatz von kreativen Methoden zum Entwickeln neuartiger Ideen ist in Unternehmen bei strukturellen Konflikten genauso erforderlich, wie zur Entwicklung von Innovationen. Hilfreich für eine Lösung von strukturellen Konflikten sind Methoden zum Abbau von Denkblockaden und zur Generierung von andersartigen Lösungsideen. Der Einsatz von konstruktiver Energie erfordert in Konfliktsituationen einen bewusst andersartigen Umgang: Konflikte sind kein Tabu und keine negativen Krisen. Strukturelle Konflikte sind in Unternehmen der Anfang für „Neues Denken“ und Anlass für Innovationen.

UNTERSCHIEDLICHE DENKSTILE LÄHMEN

Der Fachbereich, der in einer städtischen Innenbehörde die Gewerbeimmobilien verwaltete, wurde in eine GmbH ausgegründet. Der neue Geschäftsführer und zwei neue Abteilungsleiter dieser GmbH kamen aus der Wirtschaft. Die anderen acht Abteilungsleiter der neu gegründeten GmbH waren vorher in gleicher Funktion in der Behörde tätig. Die Strukturen und Prozesse der ehemaligen Behörde sollten unter dem Mantel der GmbH reformiert werden. Es ging um eine Neuausrichtung der GmbH-Aufgaben nach außen und um innovative Veränderungsprozesse im Unternehmen. Die drei von außen besetzten Positionen sollten diese Veränderungen initiieren und forcieren.

Hierbei mochten die ehemaligen Abteilungsleiter aus der Behörde nicht so recht mitziehen. Ihr jahrelang aufgebautes Netzwerk verfestigte sich umso stärker, je machtvoller die Neuen die Veränderungen forcierten. Nach und nach entstand ein tiefer Graben zwischen den „Denkstilen der Neuen“ (Die Innovativen) und den „Denkstilen der Alten“ (Die Bewahrer). Der

Machtkampf zwischen beiden Lagern in der Führungsmannschaft lähmte den geplanten Veränderungsprozess und wirkte sich negativ auf das operative Geschäft aus.

Ein zweitägiger Strategieworkshop mit der gesamten Führungsmannschaft sollte diesen Knoten auflösen. Der tiefe Graben sollte zu einem gemeinsamen Korridor in die Zukunft geebnet werden. Zum Einstieg in den Workshop wurden alle Teilnehmer einzeln nach ihrer persönlichen Bereitschaft zur gemeinsamen Lösung des Konflikts befragt. Jeder Teilnehmer bekundete in dieser offiziellen Einstiegsrunde seine Bereitschaft, die Neuen deutlicher – die Alten etwas zurückhaltender.

VERTRAUENSBLDENE MASSNAHMEN SETZEN

Das erste Thema war die Zusammenarbeit innerhalb der Führungsmannschaft. Es ging im ersten Schritt um vertrauensbildende Maßnahmen! Das Artikulieren von Bedürfnissen in Form von Wünschen und eine Strategie der kleinen Kreditangebote ist in diesen Situationen sehr hilfreich. Die Beteiligten können sich damit gegenseitig erste sichtbare Beweise dafür liefern, dass sie es mit einer konstruktiven Konfliktlösung wirklich ernst meinen. Nachdem alle Teilnehmer des Strategieworkshops der Tatsache, dass es in der Führungsmannschaft „zwei Lager“ im Sinne von zwei Konfliktparteien gibt, zugestimmt hatten, wurde die Intervention mit den folgenden Fragen eingeleitet:

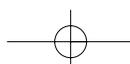
- Was wünschen Sie sich von der anderen Partei?
- Was könnte die andere Partei konkret tun, um Beweise des Vertrauens zu geben?
- Was können Sie dazu beitragen, dass es für die andere Partei möglich ist, Ihre Wünsche umzusetzen?
- Welche generellen und konkreten Kreditangebote im Sinne von Vertrauensvorschuss können Sie der anderen Partei machen?

Beide „Lager“ erarbeiteten jeweils mit einem Moderator parallel die Antworten zu diesen Fragen. Die Parteien stellten sich im Anschluss die Ergebnisse gegenseitig vor. Die zusammengefassten Ergebnisse waren:

- Das Lager der Neuen wünschte sich mehr Offenheit für die anstehenden Veränderungsprozesse. Das



Buchtipps:
Ralf-Gerd Zülsdorf,
Strukturelle Konflikte in Unternehmen. Strategien für das Erkennen, Lösen, Vorbeugen,
Gabler 2007



VERSCHIEDENHEIT ERFAHREN UND ERTRAGEN ZU KÖNNEN IST DIE BASIS FÜR EINE KONSTRUKTIVE STREITKULTUR



Lager der Alten wollte die Dinge aufrecht erhalten, die in der Vergangenheit wirklich erfolgreich waren. Beide Seiten boten an, zukünftig der jeweils anderen Gedankenwelt (= Denkstile) offener zu begegnen und diese zu akzeptieren. Abschließend wurden konkrete Vereinbarungen für die zukünftige Zusammenarbeit (Regeln für den Informationsfluss, regelmäßige Besprechungen) getroffen. Nachdem alle Teilnehmer untereinander festgestellt hatten, dass sie erfüllbare Wünsche hatten und bereit waren sich entgegen zu kommen, ging es in eine längere Kaffeepause.

ABBAU VON DENKBLOCKADEN

Das nächste Thema sollte die zukünftige Ausrichtung der GmbH sein. Um die eingefahrenen Denkstile zuvor noch weiter zu öffnen, erfolgte ein destruktives Brainstorming. Die Teilnehmer wurden aufgefordert, möglichst viele Ideen zu sammeln, wie sie die GmbH am schnellsten „gegen die Wand fahren“ und wie sie am besten ihren Hauptkunden, die Stadt, verärgern könnten. Zuerst waren alle Teilnehmer über eine derartig „absurde“ Fragestellung irritiert. Sie ließen sich aber dazu überreden und hatten nach kurzer Zeit viel Spaß an diesem destruktiven Brainstorming. Nachdem zwei Moderationswände mit den kreativen Ideen der Teilnehmer beschrieben waren, schlossen die Moderatoren die Intervention mit dem Hinweis ab, dass mit diesem „Material“ später weiter gearbeitet wird.

Bevor mit diesem „Material“ weitergearbeitet wurde, sollten die Teilnehmer von ihren inneren Bildern über die GmbH berichten. Auch diesmal waren sie am Anfang skeptisch, regten sich aber dann schnell gegenseitig an. Ein Beispiel dieser Bilder war: Ein Schiff in stürmischer See, dessen Route noch etwas schwierig zu sein scheint und das auf neuen Kurs gebracht werden muss. Am Ende waren alle positiv überrascht, welche verschiedenen Bilder in den Köpfen existierten und dass durchaus ein gemeinsamer Nenner zu erkennen war: Der Blick in eine gemeinsame Zukunft.

Danach wurde mit dem „Material“ weiter gearbeitet. Eine Idee aus dem destruktiven Brainstorming war: Unsere Mitarbeiter im An- und Verkauf entwickeln sich zum Ämter- und Bürgerschreck. Die jetzige Um-

kehrung dieser Idee lautete: Als Dienstleister für unsere Kunden sind wir serviceorientiert und leben das Prinzip der „offenen Türen“. Als konkrete Handlungsfelder wurden danach die Weiterentwicklung der Beziehungen zu den Ämtern durch regelmäßige Kontaktpflege, der Aufbau eines Bürgerbüros sowie die Entwicklung eines offenen und entgegenkommenden Arbeitsklimas in der GmbH definiert. Diese gemeinsame Arbeit war etwas mühsamer als die Interventionen vom Vormittag. Es sollten konkrete Ergebnisse erarbeitet und Verantwortlichkeiten definiert werden.

Danach hatten die Teilnehmer sich anhand der Umkehrungen einen umfangreichen Maßnahmenkatalog – mit Terminen und Verantwortlichkeiten – erarbeitet. Der ehemals tiefe Graben zwischen den Denkstilen der beiden Lager war überwunden. Die Teilnehmer hatten durch effiziente Interventionen und kreative Umwege in dem Workshop erkannt, dass sie schließlich in einem Unternehmen arbeiten. Ihnen wurde bewusst, dass sie dieses Unternehmen nur gemeinsam nach vorne bringen können. Sie haben die „banale Erkenntnis“ verinnerlicht, dass sie als einzelne in der Führungsmannschaft nur dann erfolgreich sind, wenn sie miteinander und nicht gegeneinander arbeiten.

DIALOGISCHE STREITKULTUR ENTWICKELN

Grundlage für einen professionellen Umgang mit strukturellen Konflikten in Unternehmen ist eine dialogische Streitkultur. Sie bedeutet, einander offen und fair die Meinung zu sagen ohne zu verletzen. Verschiedenheit erfahren und ertragen zu können ist die Basis für eine konstruktive Streitkultur. Sie ist ein wesentlicher Baustein zum Aufbau einer Kommunikations- und Kooperationskompetenz genauso wie zur Lösung von strukturellen Konflikten.

In Unternehmen wird oft eine Kultur des Einsatzes von Streitkeulen gelebt („Das ist ja typisch für Sie!“). Ein Modell für eine konstruktive Streitkultur ist ein Orchester mit den Elementen: Offenheit im Umgang miteinander, Feedback in Echtzeit, Kritik – als ein allgemein akzeptierter Weg zur gemeinsamen Perfektion und hohe Selbstdisziplin aller Beteiligten. Das ist die beste Basis für eine gelungene Partitur – auch in Unternehmen.