

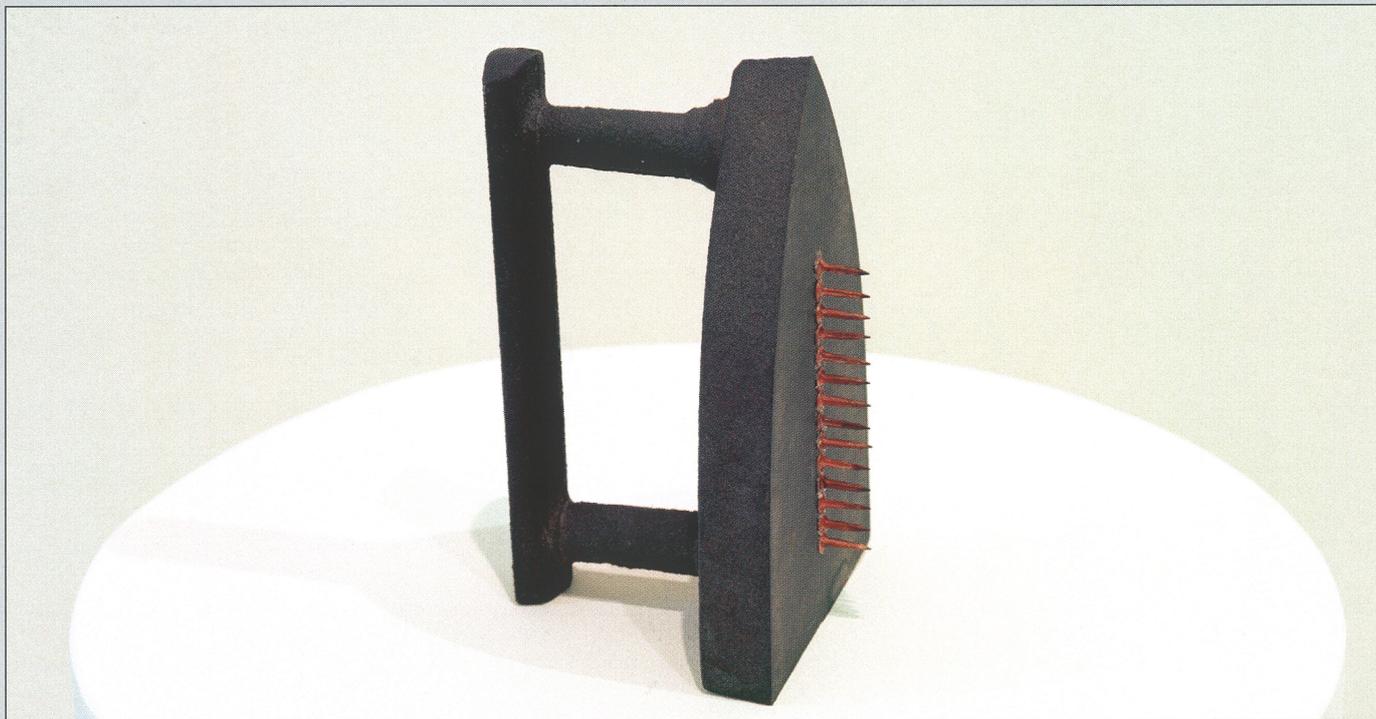
# **konflikt** *Dynamik*

Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen

5. Jahrgang

1/2016

Herausgegeben von  
Markus Troja  
Alexander Redlich  
Renate Dendorfer-Ditges



konfliktdynamik.de

## Paradoxien, Dilemmata, Unlösbarkeiten

### IM FOKUS:

Von der Kunst des Unmöglichen – Paradoxien in Organisationen und anderswo

Manager im (Wunder)Land der Paradoxien

Kontrolle durch Beziehung – Paradoxienbearbeitung in der Polizei

### IN MEDIAS RES JURIS:

Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr ...

Rechtlicher Rahmen des Einsatzes von Hospitation in Mediationsverfahren

### THEORIE UND PRAXIS:

Arbeit an Unterschieden statt am Konflikt  
Konflikteskalation, Konfliktlöseverhalten und Arbeitsfähigkeit

### AUS DEN ORGANISATIONEN:

Die Clearingstelle zum Erneuerbaren-Energien-Gesetz

### INTERVIEW:

Gunther Schmidt über hypnosystemische Ansätze beim Umgang mit Konflikten

# Arbeit an Unterschieden statt am Konflikt

## Zusammenfassung

Je komplexer Führung in Organisationen wird, desto wichtiger wird auch eine für viele Führungskräfte anfangs ungewöhnliche Haltung im Umgang mit Unterschieden. Nur so gelingt es ihnen, Konflikte frühzeitig zu entschärfen und gar nicht erst eskalieren zu lassen, oder aber bereits eskalierte Konflikte wieder zu deeskalieren. Der Beitrag beschreibt einen konkreten, in der Praxis bewährten Prozess – veranschaulicht durch mehrere Praxisbeispiele – wie es mit Hilfe von BeraterInnen in Organisationen gelingen kann, dass relevante Unterschiede in einem eigenen dafür geschaffenen »Raum für Kommunikation und Emotionen« beachtet, akzeptiert, ergründet und bearbeitet werden können. Sich dem Anderen zuzuwenden, forschend nachzufragen und aktiv zuzuhören, um relevanten Unterschieden auf die Spur zu kommen und diese dann gemeinsam auf ihre Funktionalität hin zu untersuchen, ist keine Zauberei, die nur BeraterInnen vorbehalten ist. Das können auch ManagerInnen machen, falls sie den Willen dazu haben!

## Schlüsselbegriffe

Konfliktmanagement, Konflikt, systemisch, Konfliktbearbeitung, Unterschied, Konfliktberatung

Die Begriffe »Volatilität«, »Unsicherheit«, »Komplexität« und »Ambiguität« (Mehrdeutigkeit) verweisen auf all jene erschwerenden Entwicklungen in der Unternehmensumwelt, mit denen Unternehmenssteuerung heute zu kämpfen hat. Je internationaler Unternehmen agieren, je schnelllebiger Produktzyklen und je individueller die Angebote an die Kunden werden, desto größer werden auch interne Komplexität und Vielfalt in den Unternehmen:

- ▶ eine immer größere Variantenvielfalt auf Produktebene
- ▶ komplexere Strukturen auf Organisationsebene
- ▶ immer mehr relevante Unterschiede auf sozialer Ebene: z.B. unterschiedliche Herkunftsländer der Mitarbeiter, mehrere, sehr unterschiedlich sozialisierte Generationen im Unternehmen, verschiedene Unternehmenskulturen aufgrund von Übernahmen und Fusionen, heterogen nach Persönlichkeitstypen und Kompetenzprofilen zusammengesetzte Teams oder auch unterschiedliche Arbeitsverhältnisse, Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle

All diese Unterschiede erhöhen die Gefahr von Missverständnissen und Wertekonflikten und machen Kooperation anfälliger für Reibereien und Konflikte. Zwar kann die Beschäftigung mit Unterschieden Kreativität freisetzen, bereichernd wirken und die Neugierde anstacheln. Diese Erkennt-

nis alleine ist aber keineswegs ausreichend für einen produktiven Umgang mit Unterschieden. Denn die vertiefte Auseinandersetzung mit diesen Unterschieden ist mitunter auch mühsam, anstrengend und angstausslösend.

Meine Praxiserfahrung als Coach und Beraterin führt mir immer wieder neu vor Augen, welch enormes Maß an Energie und Effizienz in Organisationen verloren geht, weil Manager Probleme haben, Unterschiede gut zu managen. Die Folge sind massiv eskalierte Konflikte, die im schlimmsten Fall die gesamte Organisation lähmen. Nachdem ich mich bereits an anderer Stelle (Exner, 2012) ausführlich damit auseinandergesetzt habe, welche Charakteristika Unternehmen in volatilen Zeiten aufweisen müssen, um gut lebensfähig zu bleiben, möchte ich in diesem Beitrag das Kernthema Konflikte und Unterschiede im organisationalen Kontext näher beleuchten. Mein Ziel ist, keinen wissenschaftlichen Artikel zu verfassen, sondern Praktikern – Managern wie Beratern – einen konkreten, sehr bewährten und wirkungsvollen Ansatz vorzustellen, diesen mit Praxisbeispielen zu verdeutlichen und wo hilfreich, kurz auf zentrale theoretische Grundlagen einzugehen.

## Die Unterschiede nehmen zu ...

Am Beginn eines konstruktiven Umgangs mit Unterschieden steht die

bewusste Entscheidung, Energie zu investieren und Zeit aufzuwenden, um sich diesem vorerst noch Unbekannten, Fremden, Unterschiedlichen aktiv zuzuwenden, es zu erforschen und sich so Schritt für Schritt damit vertraut zu machen. Sich mit anderen Lebenswelten, Lebenszielen, Grundhaltungen, inneren Bildern und Bedürfnissen etc. auseinanderzusetzen, braucht Zeit und Raum – genau das, woran es im Management stets mangelt. Umso mehr bedarf es bei Managern einer inneren Motivation, sich diese Zeit und diesen Raum bewusst zu nehmen. Genau diese Motivation fehlt aber häufig, nicht zuletzt deswegen, weil stabile soziale Beziehungen in Unternehmen immer seltener und kurzlebiger und damit für Manager tendenziell unwichtiger werden.

### ... die Motivation, sich mit anderen intensiv auseinanderzusetzen, nimmt aber eher ab

Wenn Manager nur zwei bis drei Jahre in einer Position verweilen, aufgrund ständiger Veränderungsprozesse mit immer wieder neu zusammengesetzten Teams zu tun haben und dann auch noch Ziele bekommen, die oft nur auf »mehr Profit mit weniger Köpfen« fokussieren, nimmt eine der grundlegenden Aufgaben, sich intensiv und aktiv mit den anderen Menschen (und Funktionsbereichen) auseinanderzusetzen, deutlich ab. Leicht nachvollziehbar ist: Wer davon ausgeht, dass er auch noch in fünf bis zehn Jahren in diesem Team, dieser Abteilung, mit diesen MitarbeiterInnen, KollegInnen, Kunden, Lieferanten, Banken etc. arbeiten wird, der

geht völlig anders mit wahrgenommenen Unterschieden und viel »proaktiver« mit drohenden Konflikten um als jemand, der sicher ist, dass er nach zwei Jahren bereits wieder weg ist. Zeitintensive und emotionale Investitionen in stabile soziale Beziehungen verlieren für Jobhopper massiv an Wert. Gleichzeitig wird die Anforderung in Organisationen, sich konstruktiv mit Unterschieden auseinanderzusetzen, immer dringender. Die Folge ist, dass Konflikte oft erst dann die nötige organisationale Aufmerksamkeit bekommen und gegebenenfalls auf Unterstützung von außen zurückgegriffen wird, wenn bereits hohe Eskalationsstufen erreicht und viel Porzellan zerschlagen wurden.

#### Definitionen: Unterschied, Differenz, Konflikt

**Unterschied:** Fritz B. Simon zitiert den englischen Mathematiker Georg Spencer-Brown, der in seinem 1969 erschienenen Buch *Law of Forms* zeigt, »dass sich alle kognitiven Operationen auf ein einfaches Prinzip zurückführen lassen: das Unterscheiden. Illustrieren lässt sich dies durch das Zeichnen eines Kreises auf einem Blatt Papier. Durch solch eine Unterscheidung wird ein Zustand, Raum oder Inhalt auf der Innenseite der so gezogenen Grenze vom Zustand, Raum oder Inhalt auf der Außenseite getrennt. (...) Doch zur Beobachtung gehört noch eine zweite Operation: das Bezeichnen. Den beiden Seiten der Unterscheidung kann ein Name gegeben werden oder sie können durch irgendwelche andere Zeichen »markiert« werden. (...) *Unterschiede* sind also nicht irgendwelche, den Dingen innewohnende Eigenschaften, sondern sie sind eine Konstruktion eines Beobachters, der eine Grenze zieht und damit eine Unterscheidung trifft.« (Simon, 2011, S. 53 f.)

**Differenz** ist laut Wikipedia im Sinne der Systemtheorie »ein epistemologischer (erkenntnistheoretischer) Grundbegriff der soziologischen Systemtheorie von Niklas Luhmann. Er bezeichnet, dass etwas von etwas anderem unterschieden oder getrennt werden kann. Der Begriff »Differenz« ist sehr abstrakt gefasst. Ihm liegt die Überzeugung zugrunde, dass die beispielsweise mit der Sprache bezeichneten Dinge nicht aus sich heraus eine Wesenhaftigkeit haben, die ihre Unterscheidbarkeit sicherstellt. Sondern jede Unterscheidung muss in die Welt eingeführt werden. Es gibt keine feste Welt, die unabhängig von einem Beobachter ist, wie sie ist – sondern was es »gibt« ist das, was Beobachter beobachten; das heißt, auf welche Weise Beobachter differenzieren.« ([https://de.wikipedia.org/wiki/Differenz\\_%28Systemtheorie%29](https://de.wikipedia.org/wiki/Differenz_%28Systemtheorie%29))

Von einem **Konflikt** spricht man üblicherweise, »wenn Interessen, Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Personen, gesellschaftlichen Gruppen, Organisationen oder Staaten miteinander unvereinbar sind oder unvereinbar erscheinen.« (<https://de.wikipedia.org/wiki/Konflikt>)

Die Definition, die ich meiner Arbeit zugrunde lege, lautet: Ein Konflikt ist ein Muster in einem Unternehmen, das in Form einer rigiden Schleife, d.h. in Form einer sich wiederholenden dysfunktionalen Kommunikationsfolge abläuft. Ein Konflikt ist somit eine spezifische Umgangsform mit Unterschieden, die für die Organisation als abträglich erlebt wird und emotional belastend und unangenehm für die Personen, die das ausdrücken.

## Auf die Haltung kommt es an

Nach wie vor dominiert bei vielen Managern im Umgang mit Organisationen jene mechanistische Haltung, die sie in ihrer wirtschaftlichen Grundausbildung vermittelt bekommen haben: Die Organisation wird als eine Art Maschine mit hierarchischem Aufbau verstanden, als Rädchen, die am besten »reibungslos« ineinandergreifen, und einfachen Ursache-Wirkung-Zusammenhängen, die vom Management mittels Entscheidungen von oben gesteuert wird. Damit gehen klare Unterscheidungen von richtig-falsch, gut-schlecht, effizient-ineffizient usw. einher. Auch wenn nach außen oft »modernere« Führungskonzepte kommuniziert und vertreten werden (z. B. »die Organisation als soziales System«), zeigt sich die Dominanz dieser starken alten Bilder für das konkrete Führungs- und Steuerungsverhalten spätestens dann, wenn Manager unter Druck geraten. Erst recht dominieren diese alten Bilder in



Der »Königsweg« zu wirkungsvollen Interventionen heißt Reflexion.

konflikthaften Situationen: Am deutlichsten wird das, wenn strukturelle Konflikte personalisiert werden (Wer ist schuld?), anstatt sie in ihren Wechselwirkungen auf der organisationalen Ebene zu betrachten. Zudem neigen viele Manager dazu, Konflikte so lange wie möglich zu negieren und wegzuschieben. Wenn dies nicht mehr geht, werden Lösungen über Machtkämpfe gesucht (mit der Idee: Wenn wir »den Schuldigen« hinauswerfen, ist wieder Ruhe.). Erst wenn diese Art von Lösungsversuch nicht möglich ist oder der Konflikt trotzdem weiter schwelt, bereits weithin sichtbar ist und die

eigene Position zunehmend in Gefahr scheint, kommt bei vielen Managern Bewegung ins Spiel.

Eine deutlich andere Haltung ist die systemisch konstruktivistische Welt- und Organisationssicht. In dieser Denkweise versteht man Organisation als soziales System bzw. als einen lebendigen Organismus (s. dazu: Exner, A./Exner, H./Hochreiter, 2009), der wie alle lebendigen Systeme bestimmte Eigenschaften aufweist, allen voran die prinzipielle Undurchschaubarkeit. Soll heißen: Lebendige Systeme reagieren prinzipiell unvorhersehbar. Man kann als Manager nicht direktiv steuern, sondern höchstens Impulse setzen (intervenieren), beobachten, welche Wirkung erzielt wird, und das eigene Verhalten immer wieder entsprechend anpassen. Statt linearem Ursache-Wirkungs-Denken dominiert hier der Blick auf persönliche Relationen und Kommunikationsmuster des Konfliktes und somit die Frage: Wie hängen die Dinge zusammen? Statt über richtig und falsch zu streiten, versucht man zu ergründen: Wer hat hier welche Sichtweise? Was denkt der eine, was denkt der andere? Was sind die relevanten Unterschiede, die dem Konflikt zugrunde liegen? Was hält den Konflikt am Laufen? Diese Grundhaltung ist somit vorrangig fragend explorativ. Der »Königsweg« zu wirkungsvollen Interventionen heißt Reflexion. Nicht gerade das Lieblingswort der meisten Manager. Doch so wie Organisationen angesichts der gestiegenen Komplexität trotzdem gut daran tun, Reflexionskompetenz aufzubauen (Exner, 2012), bedarf es im Management dieser anderen, für viele anfangs ungewöhnlichen Haltung im Umgang mit Unterschieden, um Konflikte frühzeitig zu entschärfen und gar nicht erst eskalieren zu lassen, oder aber bereits eskalierte Konflikte wieder zu deeskalieren.

## Begriffe kreieren Wirklichkeit

Meine zugrunde liegende Philosophie bei der Arbeit an und mit Unterschieden könnte man in aller Kürze folgendermaßen charakterisieren:

- ▶ Es geht darum, dass die Beteiligten »den von ihnen gemachten Unterschieden auf die Spur kommen« statt »an ihren Konflikten arbeiten«. Worte kreieren Wirklichkeit, d. h. unterschiedliche Begriffe lassen bei den Beteiligten ganz unterschiedliche Bilder entstehen. Der Begriff »Unterschiede« ist bei den meisten Menschen relativ neutral besetzt und löst wenn dann eher Neugier aus (Von welchen Unterschieden ist hier die Rede?). Der Begriff »Konflikt« hingegen weckt sofort Erinnerungen an Erlebnisse, die mit intensiven, negativen Emotionen verbunden sind und die die vielleicht eben erst mit viel Mühe in Ansätzen aufgebaute Bereitschaft zur Kooperation sofort wieder zunichte machen. Die Aufforderung zur »Konfliktbearbeitung« bewirkt somit meist eine Problemtrance, genau die gilt es aber zu verhindern. Ähnliches gilt für den Begriff »Differenz« – für viele gleichbedeutend mit »dem, was uns trennt«.
- ▶ Hinter jedem Konflikt stehen Unterschiede, die nicht akzeptiert, beachtet, vertieft, ergründet werden. Gelingt es, diese Unterschiede herauszuarbeiten, offenzulegen und ihre Funktionalität zu beleuchten, so dass sie von allen Beteiligten als Unterschiede wahrgenommen werden, die ihre Berechtigung haben und in bestimmten Situationen vielleicht sogar von Nutzen sind, dann beginnt langsam wieder gegenseitiges Verständnis zu wachsen: »Jetzt sehe und verstehe ich, wo der andere unterschiedlich ist

und warum er/sie wirklich so tickt, wie er/sie tickt. Jetzt wird für mich auch erstmals nachvollziehbar, warum er/sie so und so agiert bzw. reagiert.« Erst wenn sich dieses Verständnis entwickelt, entsteht auch die Bereitschaft und Motivation, eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden.

- ▶ Die hinter jedem Konflikt liegenden Unterschiede müssen herausgearbeitet, benannt und bewusst gemacht werden. Um diesen Unterschieden auf die Spur zu kommen, bedarf es neben der Bereitschaft und Fähigkeit zur Reflexion noch einer weiteren Fähigkeit: Zuhören zu können! Damit meine ich eine Art von Zuhören, die ich lieber als Hinhören bezeichnen möchte: Sie umfasst nicht nur reines Begreifen und Wiederholen des Sachinhalts, sondern kann auch mittransportierte Emotionen wie Sorge, Angst, Wut, Kränkung oder Verletzung erfassen und überprüft das Gehörte durch Wiederholen und Rückspiegeln immer wieder aktiv. Wirkliches Zuhören heißt, sich dem anderen zuzuwenden und sich aktiv forschend mit seiner Lebenswelt auseinanderzusetzen und vertraut zu machen. Gerade bei bereits hoch eskalierten Konflikten, bei denen massive Emotionen im Raum sind, bedarf es daher eines Settings, das dieses Zuhören ermöglicht und wenn nötig schützt und verteidigt, z. B. durch ein bewusstes Verlangsamten des Prozesses und ein Auseinanderhalten der einzelnen Prozessschritte: Einer spricht, der andere hört nur zu. Entgegnungen sind erst zulässig, wenn die Rollen wechseln.
- ▶ Damit dieses Hinhören überhaupt Platz greifen kann, sollte es gelingen, »einen Raum für Kommuni-

kation und Emotionen zu öffnen«. Anders gesagt: Dass es Menschen gelingt, in hoch eskalierten Situationen aus den Emotionen hinaus und in eine Beobachterrolle hinein wechseln zu können, hat entscheidend damit zu tun, als Beraterin mein Gegenüber in seiner Gesamtheit annehmen zu können. Und zwar ohne dabei in ein therapeutisches Setting zu rutschen, aber durchaus mit dem Gedanken im Hinterkopf, nicht bei der Person zu verweilen, sondern später auch wieder den Organisationskontext in den Blick zu nehmen. Der entscheidende Punkt ist meiner Erfahrung nach: Diesen Raum zu öffnen gelingt nur, wenn man sich als Berater in diesem Moment von Denkfiguren wie »Symptomträger«, »der Mensch als Umwelt der Organisation«, »Emotionen als relevante Umwelt« etc. lösen und sich tatsächlich auf das Gegenüber in seiner Gesamtheit einlassen kann, was durchaus keine Selbstverständlichkeit ist.

### Beispielhafte Fragen zum Herausarbeiten von Unterschieden:

#### Strukturfragen:

- ▶ Einmal angenommen, die beteiligten Personen würden nur als Symptomträger fungieren, was könnte dann der dahinterstehende organisationale Konflikt sein?
- ▶ Wem dient dieser Konflikt eigentlich (gesamtem Unternehmen, Teilen des Unternehmens, Projekten, Personen, Umwelten etc.)? Wer hat welchen Nutzen davon?
- ▶ Welche unterschiedlichen Erwartungen der Umwelten machen diese Unterschiede erst auf?

- ▶ In welcher Situation könnten die angesprochenen Unterschiede für das Unternehmen nützlich sein? Wann sind sie eher schädlich?
- ▶ Wo, glauben Sie, unterscheiden sich die Konfliktparteien am stärksten in ihren Sichtweisen und Zugängen?
- ▶ Welche Unterschiede, denken Sie, könnten mit Ihren unterschiedlichen Rollen im Unternehmen zu tun haben?

#### Fragen an die Person:

- ▶ Wie würden Sie die Situation beschreiben?
- ▶ Wie geht es Ihnen, wenn Sie das so schildern? Was vermuten Sie, wie es dem Kollegen dabei geht?
- ▶ Aufgrund welcher persönlichen Erfahrungen sind Sie zu dieser Einschätzung gelangt?
- ▶ Welche Gefühle löst das bei Ihnen aus? Und welches Verhalten legen Sie dann an den Tag?
- ▶ Wo sehen Sie Gemeinsamkeiten, auch wenn die Unterschiede derzeit weit zu überwiegen scheinen?
- ▶ Gibt es etwas, auch wenn Sie vielleicht lange suchen müssen, das Sie an ihrem Gegenüber besonders schätzen?

### Praxisbeispiel 1: Dicke Luft im Managementteam

Die Ausgangssituation: Ein mittelständisches Produktionsunternehmen befindet sich in einer finanziell angespannten Situation. Seine großen Industriekunden üben massiven Preisdruck aus, was die Margen des Zulieferers laufend nach unten drückt. Der Geschäftsführer (CEO), der das

Unternehmen groß gemacht hat, agiert als Pionier und Visionär – er hat ständig neue Ideen, die er realisieren will. Sein Finanzchef (CFO) verhält sich seiner Funktion, aber auch seinem Wesen entsprechend eher ruhig, vorsichtig, risikoavers – er ist primär darauf bedacht, das Unternehmen finanziell abzusichern. Die Banken bewilligen keine zusätzlichen Kreditlinien mehr, der Eigentümer verfolgt jedoch hartnäckig die Idee, ein neues Produkt zu entwickeln und zu produzieren, welches eine bessere Marge erzielen soll. Zu diesem Zweck will er eine neue Firma gründen in der Hoffnung, dafür dann doch noch eine weitere Finanzierung aufzustellen. Der Finanzchef ist strikt dagegen, da er die Befürchtung hat, dass dieser Schritt das finanzielle Fass endgültig zum Überlaufen bringen würde. Beide arbeiten schon lange zusammen, schätzen sich grundsätzlich gegenseitig, doch seit einiger Zeit hat sich das Klima massiv verschlechtert. Die Aggressionen steigen, der Konflikt spitzt sich zu. Der Streit wird immer persönlicher und untergriffiger, die gegenseitigen Abwertungen nehmen zu: Der Finanzchef ist nach Ansicht des Geschäftsführers »feige«, »ein Schlappschwanz«, ein »Bremser«, weil er die Gründung einer neuen Firma als untragbares Risiko betrachtet und sich mit allen Mitteln dagegenstemmt. Der Geschäftsführer hingegen erscheint dem Finanzer als »Hasardeur, der die Firma in den Abgrund reißt« und als jemand, der »jetzt völlig durchgeknallt und größenwahnsinnig geworden ist«. Schließlich werden wir als Berater hinzugezogen (Das »wir« verweist darauf, dass ich in solchen massiv eskalierten Situationen grundsätzlich zu zweit arbeite, d. h. »als Tandem«. Unter anderem deswegen, weil bei diesem Setting die Möglichkeit besteht, dass jeder Berater jeweils eine

Seite der Medaille aufgreift und repräsentiert, das Beraterteam dann aber auch schnell in den Rollen hin- und her wechseln kann – »einerseits, andererseits«, »dafür spricht, dagegen spricht« – was eine wichtige Basis dafür schafft, festgefahrene Sichtweisen zu verflüssigen und neue Perspektiven einzuführen. Darin sehe ich wichtige Elemente für eine erfolgreiche Arbeit, die für einen einzelnen Berater kaum zu leisten sind.)

Wichtige Unterschiede, die hier im Lauf der Bearbeitung sichtbar werden, sind:

- ▶ Verändern versus Bewahren
- ▶ Risikobereitschaft versus finanzielle Sicherheit
- ▶ ökonomische Sicht versus Markterfordernisse
- ▶ Unternehmer versus Fremdmanager

Der Konflikt kann schließlich aufgelöst werden, nachdem CFO und CEO gemeinsam ein Bild der zugrunde liegenden Unterschiede entwickelt haben:

- ▶ Marktsicht: Wir brauchen unbedingt diesen Kunden (Referenz, Auftragsgröße und -dauer) trotz sehr bzw. zu knapper Kalkulation
- ▶ ökonomische Sicht, Finanzsicht: Wir können dieses finanzielle Risiko nicht eingehen (Konkursgefahr)
- ▶ Bei der Arbeit an den relevanten, (von den Beteiligten gemachten) Unterschieden entdecken die beiden eine wichtige Gemeinsamkeit: Beide haben große Sorge um das Unternehmen, mit dem sie in hohem Maß identifiziert sind. Der Begriff »Sorge« erweist sich in der Folge als eine Art Zauberwort, weil er sie in emotionalisierten Momenten immer wieder daran erinnert, was sie miteinander verbindet. Zu-

dem entdecken sie, dass sie ein durchaus ähnliches Bild, eine ähnliche Vision von der Zukunft des Unternehmens teilen, wenn auch mit unterschiedlichen Bildern von der Geschwindigkeit, mit der sie diese Vision gern realisieren würden. Vor diesem Hintergrund entwickeln CEO und CFO gemeinsam und friedlich einen Katalog mit den existierenden Risikofaktoren und mit klaren Leitplanken, wie weit das Unternehmen gehen kann. Mit diesem Katalog gehen sie schließlich in Gespräche mit dem wichtigen Großkunden. Zu ihrer Überraschung und großen Freude erklärt sich der Kunde nach einer intensiven Diskussion ihrer gut aufbereiteten und schlüssigen Argumentation dazu bereit, die Vorfinanzierung für das neue vielversprechende Produkt (die sich als der zentrale Engpass herausgestellt hatte) zu übernehmen.

Das Ergebnis mag sich für Außenstehende möglicherweise trivial anhören, doch wenn man erst einmal emotional involviert ist, kommen solche »Lösungen aus einem anderen Blick« meist erst gar nicht ins Blickfeld, und wenn doch, werden sie von der »Gegenseite« sofort vom Tisch gewischt. Fokussiert man hingegen auf die dem Konflikt zugrunde liegenden Unterschiede, nimmt das an sich schon Emotionen heraus. Findet man dann auch noch Gemeinsames, wird dadurch wieder ein wenig gegenseitiger Respekt aufgebaut und die gegenseitige Wertschätzung gestärkt. Nützt man dann noch die entdeckten Unterschiede (wie in diesem Fall »die Kraft zu verändern« und »die Weisheit, Wichtiges zu bewahren«) als wertvolle Ressource, um neue Lösungsideen zu entwickeln und zu durchdenken, dann

schaute die Welt mitunter schon nach kurzer Zeit ganz anders aus.

## Praxisbeispiel 2: Eine Abteilung, zwei Chefarzte

In einer deutschen Privatklinik gibt es eine chirurgische Abteilung, die von einem Chefarzt aufgebaut wurde, der sich als ein sehr guter und erfolgreicher Operateur und als ein begnadeter Netzwerker und Akquisiteur erwies. Aufgrund seiner vielen guten Kontakte mit zuweisenden Ärzten ist die Abteilung immer gut belegt. Schon bald zeigt sich aber: Organisation und Mitarbeiterführung gehören nicht zu seinen Stärken. Daher entscheidet die Klinikleitung schließlich, einen zweiten, viel jüngeren Chefarzt einzustellen, der sich vorrangig um die Organisation der Abteilung kümmern soll. Was dieser auch sogleich in Angriff nimmt. Wie nicht anders zu erwarten, geraten die beiden Chefs nach einer Anfangsphase, in der der neue Chefarzt noch völlig von der Aufgabe absorbiert ist, die Organisation der Abteilung auf neue Beine zu stellen, bald heftig aneinander. Es dauert nicht lange und der tägliche Umgang der beiden miteinander ist dominiert von massiven Schreiduellen und Auseinandersetzungen, in die sie auch das restliche Personal der Abteilung und anderer Bereiche hineinziehen. Zu diesem Zeitpunkt werden mein Mann, mit dem ich immer wieder als Beraterteam zusammenarbeite, und ich von der Klinikleitung als externe Unterstützung angefragt und schließlich beigezogen.

In den ersten Arbeitssitzungen, in denen es primär darum geht, die jeweiligen Sichtweisen herauszuarbeiten, ist die Spannung noch derart groß, dass es immer wieder laut wird und mitunter eine der beiden Seiten den

Raum verlassen muss, um sich wieder zu beruhigen. Während sich am Beginn beide Seiten als Alleskönner betrachten (»Das kann ich auch und mindestens genauso gut«), werden mit der Zeit durch die gezielten Fragen nach den wahrgenommenen Unterschieden und die Arbeit mit den Emotionen (vom »Nicht hören« über das »Zuhören« zum »Hinhören«) die Unterschiede sichtbar, die nach vielen vergeblichen Anläufen schlussendlich auch von der anderen Seite akzeptiert und gewürdigt werden können. Ebenfalls bewusst wird beiden Parteien die reale, von der Klinikleitung klar ausgesprochene Möglichkeit, dass beide ihren Job verlieren werden, wenn sie außerstande sind, die Basis für eine funktionierende Zusammenarbeit zu schaffen.

Wichtige Unterschiede sind in diesem Fall:

- ▶ Akquisition versus Organisation
- ▶ Gesundheit versus Ökonomie
- ▶ jung versus alt
- ▶ verschiedene Operationsmethoden

Wenn Leitungsorgane in einen Machtkampf verstrickt sind, erscheint es ihnen oft schon als nicht akzeptables Nachgeben, unterschiedlich ausgeprägte Fähigkeiten überhaupt zu sehen, geschweige denn anzuerkennen. Gerade in diesem Fall, in dem die Zusammenarbeit genau auf dieser Ergänzung unterschiedlicher Fähigkeiten basiert, ist das Herausarbeiten, Sehen und Akzeptieren unterschiedlicher Fähigkeiten aber ein zentraler Knackpunkt. Ganz generell basiert die Funktion von Leitungsteams ja auf der Beobachtung, dass Organisationen immer komplexer werden und es daher auch an der Spitze mehrerer Personen bedarf, da keiner mehr alle notwendigen Fähigkeiten im erforderlichen Maß in sich vereinen kann. So wie es im Operationssaal notwendig

ist, dass verschiedenste Professionen zusammenspielen und sich selbst in der gleichen Profession Chirurg und Anästhesist gegenseitig respektieren und nicht wechselseitig hineinpfeuschen, gilt ähnliches auch bei der Leitung der Organisationseinheit.

Gerade bei hoch emotionalisierten Auseinandersetzungen in Leitungsgremien werden die Kompetenzen des

Die Kompetenzen des anderen werden abgewertet und die eigene Unverzichtbarkeit herausgestrichen.



jeweils anderen gerne abgewertet und die eigene Unverzichtbarkeit aufgrund besonderer Fähigkeiten herausgestrichen, nicht zuletzt, um den anderen zu provozieren. Daher verwundert es wenig, dass es in solchen Fällen ein durchaus längerer Prozess sein kann, Emotionen herauszunehmen und erste Anzeichen aufkeimender Akzeptanz und Wertschätzung für die Fähigkeiten des anderen zu entdecken. Ein hilfreicher Schritt neben der bereits im ersten Fallbeispiel erwähnten Verlangsamung des Prozesses und dem Trennen der Prozessschritte ist die Abstrahierung und Funktionalisierung von Unterschieden. Damit meine ich das Deutlichmachen, dass Organisationen Leitungsteams genau deswegen ausgebildet und etabliert haben, um relevante Unterschiede adäquat bearbeiten zu können. (Damit geht die implizite Botschaft an die Beteiligten einher, dass das Sehen und Wertschätzen von Unterschieden kein Zeichen von Schwäche ist, sondern – ganz im Gegenteil – ein Ausdruck von Professionalität, ein Ausdruck eines zeitgemäßen Führungs- und Organisationsverständnisses.)

Im Fall der beiden Chefärzte kann damit zuerst auf einer eher abstrakten Ebene Einigkeit über wichtige Aufgaben des Leitungsteams hergestellt werden: einerseits Aufgaben nach außen wie die Kontakte zu den zuweisenden Ärzten, um eine gute Auslastung und damit die erforderlichen Umsätze sicherzustellen, andererseits Aufgaben nach innen wie die Gewährleistung funktionierender Prozesse, z. B. OP- und Nachbehandlungspläne, Ausbildung der Jungärzte, Weiterentwicklung der Operationsmethoden oder Mitarbeiterführung. Es geht um unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte für den Außen- und für den Innenminister. Vom Zugeständnis gewisser unterschiedlicher »Vorlieben« ist es dann kein so großer Schritt mehr zum Eingeständnis unterschiedlich ausgeprägter Fähigkeiten, die man beim anderen durchaus anerkennen und schätzen kann, ohne selbst an Renommee zu verlieren. Zumal die Fähigkeiten des einen den anderen auch ein Stück weit entlasten und dazu beitragen, den Erfolg der Abteilung sicherzustellen, den beide gleichermaßen anstreben.

Ergebnis der Beratung, die sich über mehrere Monate erstreckt, ist: Die beiden Chefärzte sind noch immer keine Freunde, haben es aber geschafft, miteinander ein Auskommen zu finden und professionell zusammenzuarbeiten, ohne ständig aneinanderzugeraten und die Organisation in Geiselhaf zu nehmen. Bestimmte persönliche Eigenarten existieren nach wie vor, diese werden allerdings vom anderen im Gegensatz zu früher toleriert. Die Organisation funktioniert gut, die unterschiedlichen Aufgabebereiche werden gegenseitig respektiert, die Schreiduelle gehören der Vergangenheit an. Die Einsicht, dass es Unterschiede gibt und diese der Organisation zugutekommen, weil sich

beide ergänzen, hat sich durchgesetzt und ein gewisses Maß an gegenseitigem Respekt ermöglicht. Etwas, das noch vor nicht allzu langer Zeit für die Beteiligten unvorstellbar gewesen wäre.

## Wie man Konflikte zu Unterschieden machen kann

Gerade bei der gemeinsamen Arbeit von (systemischen) Beratern und Klienten bei bereits hoch eskalierten Konflikten wird deutlich, worauf es zu Beginn vor allem ankommt: Es geht um eine bewusste Verlangsamung und wertschätzende Zuwendung.

### Die Prozessschritte

Nach dem Einholen der grundlegenden Bereitschaft beider Seiten, »an den vorhandenen Unterschieden zu arbeiten«, geht es im ersten Schritt darum, die wichtigsten Unterschiede überhaupt einmal sichtbar zu machen.

1. Dabei wird jeweils eine der beiden Konfliktparteien von einem der beiden hinzugezogenen Berater interviewt, während die andere Partei ausschließlich zuhört und sich – so schwer es auch fällt – jeden Kommentar oder Einwand verkneift, sondern diesen allenfalls mit-schreibt, um ihn später aufzugreifen und darauf einzugehen, wenn sie selbst mit dem Interview an der Reihe ist. Die erste praktische Hürde ist ja: Wer mich nervt bzw. wen ich innerlich ablehne, dem höre ich auch gar nicht zu. Bei diesen Interviews geht es wesentlich um die Fragen: Wie stellt sich die Situation für die jeweilige Person dar? Welche vermuteten Unterschiede standen am Beginn der Auseinandersetzung? Wie erklären sie sich diese Unterschiede? Was

glauben sie, welche Unterschiede die andere Seite nennen würde und wie sie diese Unterschiede erklärt? Wie »tickt« die Person selbst, was glaubt sie, wie tickt der andere? Welche hilfreiche oder auch nicht so hilfreiche Funktion haben diese Unterschiede für das Unternehmen? Wie beschreibt sie den Verlauf des Konflikts? Welche Gefühle bei der Person (Angst, Sorgen, Befürchtungen, Wut etc.) und Verhaltensweisen lösen bestimmte Aktionen und Verhaltensweisen des Gegenübers aus? Es geht im ersten Schritt also darum, die jeweiligen Sichtweisen und Empfindungen der Beteiligten zu explorieren und durch dieses Setting – einer redet, der andere hört nur zu – den nötigen Raum zu schaffen, damit Verstehen überhaupt erst möglich wird.

2. Nach dem ersten Interview folgt ein »Open staff«, eine Sequenz, in der die beiden Berater ihre Wahrnehmungen austauschen, während die beiden Konfliktparteien nur zuhören, ähnlich dem »Reflecting team« im psychotherapeutischen Kontext. Dabei tauschen die Berater ihre Beobachtungen auf der organisationalen und personenbezogenen Ebene aus. Was haben Sie gehört? Wie hat das auf Sie gewirkt? Wenn Sie sich in die Schuhe des einen stellen, wie würde es Ihnen dabei gehen? Wenn Sie sich in die Schuhe des anderen stellen, wie würde es Ihnen dann dabei gehen? Was könnte man Ihrer Ansicht nach als positiv und funktional an diesem und jenem Blickwinkel und Verhalten ansehen, was möglicherweise als negativ und dysfunktional? Hier werden also subjektive Sichtweisen ausgetauscht, keine Wahrheiten. Damit werden im besten Fall ungewohnte Blickwinkel und »neue

Unterschiede« eingeführt, die den »Zuhörern« helfen, festgefahrene Überzeugungen und Blickwinkel »zu verflüssigen«. Sie beginnen, das Anliegen des anderen wirklich zu hören, ernstzunehmen und sich damit auseinanderzusetzen, wodurch sie sich einander »zuwenden«. Bei diesem Open staff meint dann beispielsweise der eine Berater, »Ich versteh das, der eine will weiterwachsen und der andere bremst.« Worauf der andere Berater vielleicht entgegnet, »Naja ich verstehe aber auch den Finanzer, denn zwischen den Zeilen steht da eine Menge Sorge und aus der Sorge und der Angst um die Firma entsteht auch ein ganz schöner Zorn, was ich sehr gut finde, denn sonst würde man die Sorge nicht spüren.« Es gilt also, Worte und Ausdrücke zu finden, die das Gehörte wiedergeben, etwas entschärfen, aber zugleich die verschiedenen Ansichten und Gefühle respektieren und in ihrer Funktion verstehen.

3. Nach dem ersten Open staff folgt das Interview des zweiten Beraters mit der anderen Konfliktpartei, die nun – geführt von den Fragen des zweiten Beraters – ihre Sicht der Dinge schildern und Anmerkungen zum vorher Gehörten machen kann.
4. Auf dieses Interview folgt der zweite Open staff, in dem sich für die Berater wieder die Möglichkeit ergibt, bestimmte Aspekte zu verstärken oder abzuschwächen, zu verfremden, neue Bilder und Metaphern einzubringen und dadurch bestimmte Aspekte »anzutriggern«.
5. Der fünfte Schritt ist das Plenum, in dem nun gemeinsam mit den Konfliktparteien darüber geredet wird, was die unterschiedlichen Sicht- und Handlungsweisen bzw. bisherigen Einsichten und Erkennt-

nisse für die Beteiligten, für die Organisation und für die künftige Zusammenarbeit bedeuten.

Wenn Manager sich darauf einlassen, sich mit Unterschieden auseinanderzusetzen, die im ersten Impuls als nervig und lästig erscheinen, dominiert zu Beginn stets die Überzeugung, das würde sehr viel Zeit beanspruchen. In Wahrheit erspart dieses Vorgehen eine Menge Zeit, weil Manager damit äußerst wirkungsvoll auf Ressourcen zugreifen und Situationen viel besser einschätzen können. Es ist eine Investition in schnellere Entscheidungen in einer volatilen Welt. Nichts lähmt Organisationen wirkungsvoller als zerstrittene Managementteams oder massiv eskalierte Konflikte, bei denen sich die Beteiligten gegenseitig aus dem Unternehmen zu schießen versuchen und alle anderen möglichst in Deckung gehen. Klar ist: Produktiv und innovativ schaut anders aus! Klar ist auch: Sich dem anderen zuzuwenden, forschend nachzufragen und aktiv zuzuhören, um relevanten Unterschieden auf die Spur zu kommen und diese dann gemeinsam auf ihre Funktionalität hin zu untersuchen, ist keine Zauberei, die nur BeraterInnen vorbehalten ist. Das können sie auch als Manager machen, falls Sie den Willen dazu haben!

#### Drawing Distinctions instead of Managing Conflicts

**Abstract** The more leadership in organizations has to manage complexity, the more important it becomes for managers to find a new attitude in »drawing distinctions instead of managing conflicts« as a new and promising way of alleviating problems in an early stage or deescalating conflicts. The article describes an approved method of how to help managers finding this new atti-

tude, necessary to address conflicts in a new and promising way.

**Keywords** Conflict management, conflict, drawing distinctions

#### Literatur

- Exner, H. (2012). Verlangsam, um effizienter zu sein – Reflexionsteams als wichtiges Instrument für die Unternehmensleitung. *Hernsteiner* 03/12, 14–15.
- Exner A./Exner H. (1998). Der Umgang mit dem Unfassbaren. Unser Zugang und unser Verständnis von Komplexität. *Zeitschrift für systemische Therapie*, 17 (1), 4–12.
- Exner A./Exner H./Hochreiter G. (2009). Selbststeuerung von Unternehmen – Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte. Frankfurt: Campus.
- Luhmann, N. (1998). Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.
- Maturana, H./Varela, F. (1987). Der Baum der Erkenntnis. München: Goldmann.
- Simon, F. B. (2011). Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl Auer Systeme. ■

#### Die Autorin



#### Hella Exner

Peter-Altenberggasse 32  
A-1190 Wien  
h.exner@exnerberatung.at

Mag. Hella Exner ist Gesellschafterin der Exner Beratung GmbH, mit den Schwerpunkten prozessorientierte Unternehmensberatung, systemisches Coaching und Begleitung bei der Einführung von Reflexionsteams.