

Dr. Wilfried Kerntke
kerntke@inmedio.de
wke@wilfried-kerntke.de

Unternehmen im Konflikt

(für ZS OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Ausgabe 4/2021,
bitte nur nach der Print-Version zitieren)

Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch. Friedrich Hölderlin, Patmos

Es geht in diesem Artikel um zwei eng verbundene Themen, die dennoch sorgsam zu unterscheiden sind:

Es geht a) um eine Darstellung der spezifischen Dynamik von Konflikten in Organisationen und b) um die Beschreibung von Vorgehensweisen, die auf Grund dieser Spezifik nahe liegen und die sich seither in meiner Beratungspraxis bewährt haben.

Im Praxisbeispiel der EcoFlow GmbH, einem mittelständischen Unternehmen im Liehnburger Land, verbinden und durchdringen sich diese beiden Themen. Das Geschehen und die Beratung haben sich 1:1 so abgespielt wie hier geschildert – allerdings in einer anderen Branche, einem Unternehmen mit anderem Namen, und in einem anderen Land...

Unternehmen entwickeln sich. Sie werden größer, schöner, wechseln ihre Produkte oder Leistungen, blühen auf, oder verblühen als Investitionsruine. Planvolles Vorgehen, Vorhersagbarkeit bei schneller Wandlungsfähigkeit, das wird von außen und von den Shareholdern gefordert – und dies erwarten auch die Führungskräfte im Unternehmen und tragen bei. Konflikte sind ein Schlüssel dazu.

a.)

Unternehmen und andere Organisationen zeigen, neben einer gewissen Planbarkeit und Lenkbarkeit, ihren **Eigensinn**. Sie entwickeln sich eigensinnig entlang der ihnen eigenen Entwicklungs-Dynamik. Das lässt sich vergleichen (ist aber nicht gleich) mit der Entwicklungsdynamik von Menschen. Auf Kindheit folgt Jugend, eingeleitet und akzentuiert durch die Krise der Pubertät. Auf Jugend folgt erstes Erwachsenenalter, und so fort. Dieser Prozess ist unaufhaltsam, und dabei oft störend oder gar gefährlich. Er wird von Krisen angetrieben, er verursacht Reibung mit der Umgebung, und produziert vor allem immer wieder innere Widersprüche, die kaum aushaltbar sind. Nicht genau so, aber doch vergleichbar, verhält es sich bei Unternehmen und anderen Organisationen.

Als ich dem Leiter eines angesehenen Technologieunternehmens etwas über Entwicklungsdynamik sagte, entgegnete er: *Darüber brauchen wir garnicht zu sprechen! Schauen Sie, auf diesen Worksheets habe ich bereits die gesamte Entwicklung des Unternehmens für die nächsten drei Jahre detailliert festgehalten. Weil die Konzernleitung es gefordert hat.* So kamen wir intensiv ins Gespräch.

Der Gründer eines anderen Unternehmens, Eberhard Erstling von der EcoFlow GmbH, rief mich an: Er erzählte mir von seinem Unternehmen, und er schloss seine ziemlich lange Geschichte mit den Worten: *Eigentlich machen wir alles so wie wir es immer gemacht haben – und doch ist es kein Vergnügen mehr. Die Zusammenarbeit klappt nicht mehr wie früher, und von Arbeitsfreude ist kaum noch etwas zu spüren. Können Sie mit uns gemeinsam schauen, was da passiert?*

Was er mir zuvor erzählte, gebe ich hier ausführlich wieder, denn es wird uns im weiteren Verlauf dieses Artikels immer wieder beschäftigen.

Mein Unternehmen, sagte er, die **EcoFlow GmbH**, habe ich 1995 gegründet und bin bis heute geschäftsführender Gesellschafter. Wir bieten Beratungs- und Ingenieurleistungen für die ökologische Erhaltung oder Renaturierung

von Fluss-Auen an. 60 Biologen, Zoologen, Klima-Experten, Wasserbau-Ingenieure, Planer, Zeichner, ja, sogar eine Wissenschaftsjournalistin, arbeiten hier. Unsere Kunden sind, in öffentlicher Hand, Wasser- und Schifffahrtsämter, Naturschutzbehörden, Naturschutzverbände, Landratsämter, Ministerien. Kunden in der Privatwirtschaft sind Industrieunternehmen mit hohem Flächenbedarf sowie große Agrarunternehmen, außerdem natürlich Entwickler von Bauprojekten. Die Leistungen von **EcoFlow** umfassen die Erstellung von Gutachten, Planung von Bau- und Landschaftsgestaltungs-Maßnahmen, Koordination und Bauleitung. Dafür arbeitet **EcoFlow** mit zahlreichen anderen Firmen zusammen – vom Luftbild-Fotografen über Tiefbau-Unternehmen, Taucher, bis hin zu Baumschulen und vielen mehr. Im europäischen Ausland sind etliche unserer Experten in der Politikberatung tätig, vor allem in den Anrainerstaaten des Schwarzen Meers. Zumindest drei der Wissenschaftler arbeiten in internationalen Gremien mit, zum Beispiel in der IMEBO, dem International Marine Ecology Board Odessa.

Ich bin Landschaftsplaner, und in Verbindung mit Ökologie ist das meine Leidenschaft. Seit 1995, als ich das Unternehmen gegründet habe, glänzen wir durch eine ganz starke Werte-Orientierung. Ökologie und Nachhaltigkeit, eng verzahnt mit den Anforderungen von Siedlungsbau und Industrie-Arbeitsplätzen. Ab und zu gibt es unangenehme Debatten darüber, ob EcoFlow eigentlich noch ökologisch auf der richtigen Linie liege. Aber das ist fehl am Platz, denn die Auftragslage zeigt, wie sehr unsere Leistungen gebraucht werden.

Seinen Aufstieg verdankt unser Unternehmen der Tatsache, dass nach einem Jahrhundert rücksichtsloser Regulierung und Kanalisierung von Flüssen und Bächen die Häufigkeit großer Überschwemmungen zunahm, und neben der ökologischen Bedeutung von Fluss-Auen für die Biodiversität auch ihre Wichtigkeit für die Aufnahme und den Ausgleich großer Niederschlagsmengen unübersehbar wurde. **EcoFlow** arbeitet aktiv und sensibel dafür, das Land für die unausweichlichen Folgen des Klimawandels fit zu machen. Zur Sensibilität gehört auch die Fürsorge für die Mitarbeitenden. Ihre Arbeit verlangt viel Engagement und eine gute Portion Idealismus, und sie ist nicht sonderlich gut bezahlt (in der Industrie sind die Gehälter deutlich höher), aber wer dabei ist, ist dabei, niemand wird fallengelassen wegen Krankheit und Minderleistung, alle behalten ihr Auskommen. Natürlich geht das nicht ganz ohne Konflikte ab, denn neben manchem Turbo-Hochleistungs-Ingenieur sitzt dann ein etwas verträumter Biologe, der sich hier sein Gnadensbrot verdient. Nun gut, ich als Gründer will das einfach so.

Allerdings habe ich seit ein paar Jahren vor, das Unternehmen umfassend neu zu strukturieren. Bislang war es sehr wildwüchsig; jede Führungskraft nahm sich die Aufgabengebiete nach eigener Neigung, und das letzte Wort dazu hatte und habe ich als Chef. Nun möchte ich eine Matrix einführen – einerseits auftragsbezogenen Projekte mit einer klaren Projektstruktur und Projektleitung, und andererseits Fachbereichsleiter, denen jeweils alle Biologen, oder alle Ingenieure, oder alle Limnologen unterstellt sind. Dafür müssen nur noch ein paar Fragen gelöst werden (und deshalb die Verzögerung in der Umsetzung): Längst nicht alle Aufträge sind groß genug, um ein eigenes Projekt zu rechtfertigen. Und nicht alle Fachdisziplinen sind stark genug vertreten, dass eine eigene Fachbereichsleitung dafür installiert werden könnte. Außerdem haben wir intern gerade so viele kleine Querelen, das ist m.E. keine gute Situation für eine Umstrukturierung. Da wünschen wir uns jetzt Beratung.

Woran sieht Herr Erstling am deutlichsten, dass sein Unternehmen nicht mehr ist wie früher? Seine Antwort überrascht mich: Von den mittlerweile legendären Instituts-Festen wird nur noch in der Vergangenheit gesprochen. Irgendwie scheint heute niemand mehr richtig motiviert, aufwändige Dekorationen für feuchtfröhlich-geistreiche Motto-Parties zu basteln und die exakt passende Musik dafür auszusuchen. Außerdem ist ja auch die Frage, wer wirklich so eng dazugehört, dass man auch Freizeit mit ihm oder ihr verbringen möchte? Und sonst? In der Geschäftsleitung ist es manchmal unerfreulich, da haben wir zwei Streithähne, die wirklich jeden Versuch zur konstruktiven Sitzungsarbeit unmöglich machen.

Es gibt kluge **Modelle zur Beschreibung der Entwicklungsdynamik von Organisationen**. Wie jedes Modell, sind sie stets unterkomplex; sonst wären sie untauglich, uns die Wirklichkeit von Organisationen deutlich zu machen. Ich gehe gerne mit dem Modell von Bernard Lievegoed und Friedrich Glasl (Dynamische Unternehmensentwicklung, Bern/Stuttgart 5/2016) um, mit der nützlichen Erweiterung durch Larry E. Greiner zur Differenzierungsphase (Evolution and Revolution as Organizations grow. In: Mainiero, L./ Tromley, C.L Developing Managerial Skills in Organizational Behaviour, 2. Aufl. 1994). Es geht mir nicht um die „Wahrheit“ des Modells, sondern darum, dass es meinen Kunden und mir erleichtert, in ein gemeinsames Nachdenken über den Zustand und die Möglichkeiten ihres Unternehmens zu kommen. Hier hilft die Einfachheit des Modells und sein konsequenter Verzicht darauf, das Fortschreiten der Entwicklung als einen Fortschritt zu etikettieren, als eine Disqualifizierung des Vorhergegangenen. Es ist der Glücksfall einer Beschreibung ohne Wertung (markant anders als beispielsweise der Fortschrittsglaube in der populären Integralen Theorie

von Ken Wilber: Ganzheitlich handeln – eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität. Freiamt 2001.) In der Abfolge von Pionierphase, Differenzierungsphase, Integrationsphase und schließlich Assoziationsphase, mit dem Agens der Krisen, die sich jeweils aus den spezifischen Stärken einer Phase zusammenbrauen, in dieser Abfolge erkennt jede/r das eigene Unternehmen wieder – wie man es nur selbst es erkennen kann, mit einem Blick, in dem oft Liebe zur Sache und Leid an ihrem Misslingen sich mischen.

Gemeinsam schauen, was da passiert, dafür haben wir ein Workshop-Format, in das nun die gesamte Leitung der EcoFlow (der Entscheider plus seine *direct reports*) eingebunden wird. Im Mittelpunkt des Workshops steht die Entwicklungsdynamik von Organisationen schlechthin – die wird in einem Referat ganz ausgewogen dargestellt: Alle Entwicklungsphasen sind gleich gut. Daran schließt ein Gespräch mit den Führungskräften an: Wo steht die EcoFlow in ihrer Entwicklung? Welche Symptome sehen sie dafür?

Was in Gang kommt, ist ein gemeinsames Nachdenken über Entwicklung. Nicht der Berater bringt die Wahrheit mit, sondern die Beteiligten setzen sich mit der Lage auseinander.

Im nächsten Schritt bitten wir die Teilnehmer, alle Konflikte, große wie kleine, aufzuführen, die sie derzeit bei EcoFlow wahrnehmen. Welche zusätzlichen Hinweise geben diese Konflikte auf den Entwicklungsstand? Sodann geht es an's Eingemachte: Welche Konflikte gibt es innerhalb der Geschäftsleitung? Diese Konflikte werden wir im nächsten Schritt behandeln. Der Workshoptag endet mit Terminvereinbarungen für die Mediationen innerhalb der Geschäftsleitung.

Damit ist der Wunsch erfüllt: Wir haben uns gemeinsam mit dem Kunden *angeschaut, was da passiert*.

Konflikte bestimmen stark das Entwicklungsgeschehen. Sie sind zugleich Symptom und Treiber von Veränderung: In ihnen drückt sich aus, dass es im Unternehmen bereits nicht mehr so ist wie es einmal war, und zugleich, dass eine Entscheidung für Veränderung gefordert ist. Das Fordernde fällt bei großen Konflikten massiv auf. Da wird das Drama der Beteiligten weithin sichtbar, ihre Kraft und dann auch ihre Schwächen werden aufgedeckt. Zugleich kommen die Gefahren in den Blick, die der Konflikt für indirekt Betroffenen hat, aber auch ihre Chancen kann man ahnen.

Es lohnt aber auch, die vielen kleinen Konflikte wahrzunehmen, welche die Arbeit in jeder Organisation wie ein Hintergrundrauschen begleiten. Bei diesen kleinen Konflikten fällt es leichter, nicht aufs Heroische zu fokussieren, sondern auf die Gegenstände und auf die geforderten Veränderungen. Die Gesamtheit der Konflikte in einer Organisation, mit einer gewissen Distanz betrachtet, zeigen eine **gemeinsame Fließrichtung**. Jeder Konflikt drängt zur Veränderung, zu kleiner oder größerer Veränderung. Die Anlässe der Konflikte können sehr unterschiedlich sein, und sie greifen immer neue Themen auf. Aber die Veränderung drängt, im Großen und Ganzen, in eine gemeinsame Richtung. Wohl gibt es hier und da gegenläufige Wirbel, und gelegentlich auch einen reglosen, von allem abgeschnittenen Altarm. Aber im Ganzen: Ein Fließen, eine Bewegung. Die Fließrichtung verläuft entlang der Entwicklungsdynamik der Organisation. Wenn Konflikte Symptom und Antreiber von Entwicklung sind, dann versteht es sich fast von selbst, dass sie der Entwicklungsdynamik von Organisationen folgen. Nur bannen sie oft unseren Blick in der Weise, dass wir diese einfache Qualität nicht erkennen können. Wir, will heißen: Die Konfliktbeteiligten nicht, und nicht die vom Konflikt Betroffenen, doch oft auch die im Konflikt helfenden Professionen nicht.

Dass einige der heute noch gängigen Parameter von Forschungen über Konflikte in Unternehmen nicht zukunftsweisend sind, legt Dean Tjosvold dar (Conflicts in the Study of Conflict in Organizations, In: Carsten De Dreu / Michele Gelfand, The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. New York 2008)

Bei EcoFlow gibt es derzeit viele kleine Konflikte. Jeder einzelne ist auf seine Art ärgerlich. Dass es Gemeinsamkeiten gibt, ist erst im Workshop aufgefallen. Hier die Liste:

- Zwei neue Mitarbeiter in der Ingenieur-Abteilung: Sind nach einem Praktikum übernommen worden, weil sie richtig gut waren. Doch schon nach einem Jahr gibt es schlechte Stimmung: Beide sagen, sie

werden ständig herumgeschickt und kommen kaum an die Arbeit, für die sie eingestellt wurden. Hanno Herz, der Abteilungsleiter, sagt, *die haben offenbar gar keine Lust zum Arbeiten*.

- Ältere Mitarbeiter, schon viele Jahre dabei, beklagen, dass es schon seit ein paar Jahren kein Vergnügen mehr macht, zur Arbeit zu kommen.
- Eberhard Erstling sagt: *Wir haben nichts geändert, wir sind uns treu geblieben, dafür habe ich gesorgt!* Und derzeit erlebt er auch dies konflikthaft, erlebt es als starke Reibung mit wichtigen Mitarbeitern.
- Die Pressesprecherin beschwert sich, dass sie die für ihre Arbeit notwendigen Informationen nur sehr widerwillig bekommt. So kann sie nicht gut arbeiten.
- Die Mitarbeiterinnen des Sekretariats beschwerten sich über die Ingenieur*innen, dass diese sie nach Belieben aus jeder Arbeit herausreißen um sie „herumzuschicken“.
- Fast überall sagen die jüngeren oder neueren Mitarbeiter*innen, dass für die jeweils eigene Arbeit viel davon abhängt, ob man gute Beziehungen zu Eberhard hat.
- Eberhard, auf all das angesprochen, betont, dass seine Tür für jeden offensteht, nicht nur für die Hochleistungs-Sportler. Und zugleich, dass er es nicht durchgehen lässt, wenn die Mitarbeiter eine wichtige Arbeit nicht fertigstellen, nur weil sie dringend ins Wochenende aufbrechen wollen.

Den Mitgliedern der Geschäftsleitung wurde, vorbereitet durch die Beschäftigung mit der Entwicklungsdynamik, im Lauf eines eingehenden Gesprächs über die ihnen fremden und nicht sonderlich wichtigen „kleinen“ Konflikte, klar was dem geübten Berater sofort auffällt: Die gemeinsame Fließrichtung: heraus aus der langen, anheimelnden und energiereichen Pionierphase, geht es jetzt über die Klippe einer Krise hinein in die Differenzierungsphase. Was in diesem Bild recht abstrakt wirkt, ist für die Beteiligten überaus gesättigt mit Erfahrung. Haben sie es ein Mal gemeinsam durchgearbeitet, dann hat jedes Detail für sie künftig Aussagekraft.

Wenn dies aber einmal verstanden ist, dann wird auch klar: Die **Konflikte sind Eigentum des Unternehmens**. Sie sind sozusagen das Ur-Eigenste des Unternehmens. Man kann, neben der Bedeutung der Konflikte für die Entwicklung, auch noch zusätzliche Gründe anführen: Konflikte im Arbeitsleben werden in der Regel während der Arbeitszeit ausgefochten, über arbeitsbezogene Themen, und zu Lasten des Unternehmens (Wilfried Kerntke, Alexander Insam, Uwe Seidel, Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen, hersg. Von der KPMG. Frankfurt am Main 2009). Dennoch gibt es auch einen Drall hin zu einer Privatisierung der Konflikte: hier wirken oft Hand in Hand das Schamgefühl der Beteiligten, eine allzu große Bereitschaft der helfenden Berufe dem entgegenzukommen, und schließlich ein verqueres Verständnis des partizipativen Imperativs: Dass nämlich die Konfliktbeteiligten die besten Expert*innen ihres Erlebens seien und deshalb auch die besten Konstrukteur*innen für gute Lösungen. Dieser Imperativ wird von vielen Pionier*innen der Mediation vertreten, beispielsweise von Christoph Besemer (1993, S. 37). Mit einer Verschiebung um wenige Grad wird dieser Imperativ jedoch stimmig: Es sind nämlich diejenigen, deren Interessen von einem Konflikt tangiert werden, die besten Expert*innen dieser Interessen und die besten Ingenieur*innen guter Lösungen. Die Interessen von Beteiligten/Betroffenen in der Organisation sind stets auch Interessen der Organisation. Erst wo die Betroffenen in den Strudel des Eskalationsgeschehens geraten, kann ihr Blick auf die Interessen sich verformen und verfälschen.

Hanno Herz, Diplom-Biologe, 57 Jahre, Leiter der Abt. Ingenieurleistungen bei EcoFlow, mit 30 Angehörigen die stärkste Abteilung

Ich war von Anfang an dabei. Wir waren zu acht – die meisten hatte Eberhard Erstling mitgebracht, als er sich selbständig gemacht hat. „Wir nehmen die Dinge jetzt selbst in die Hand!“, davon waren und sind wir durchdrungen. Das merkt ja auch jeder, der hier reinkommt. Meine eigene Tätigkeit hat sich gewandelt, sie ist mit mir gewachsen. Jedenfalls, ich hab dann noch ein Ingenieur-Studium an der FH angehängt, das war eine harte Zeit, jeden Morgen ab 7 im Büro, und jeden Abend bis 12 fürs Studium gebüffelt. Aber es hat sich gelohnt, obwohl ich heute nicht mehr verdiene als die meisten meiner Mitarbeiter. Dafür hab‘ ich unsere Abteilung für Ingenieurleistungen stark aufgebaut; sie umfasst heute praktisch das halbe Unternehmen, und hier kommt das Geld rein. Wir haben von allen hier die höchste Produktivität. Ich hab eine Menge Stress dabei, denn überall braucht man mich. Aber so ist es eben – ich weiß hier nun mal am besten Bescheid. Die Neuen, zum Teil frisch von der Hochschule, sind manchmal etwas nervig – ständig muss ich ihnen alles erklären; die wollen alles wissen, suchen überall nach Regeln, wo wir einfach gewachsene Strukturen haben, und leider mündet das nicht in ein entsprechend großes Arbeitsvolumen. Aber: ich bin für sie da.

Was mich aber seit ein paar Monaten so richtig unangenehm berührt und mir die Freude an der Arbeit nimmt: Der Kollege Filtzal. Der arbeitet nicht halb so viel wie ich; er kommt am Morgen spät, und dafür geht er früh wieder. Fritz Filtzal ist für das Controlling zuständig. Er ist Ingenieur fast wie ich, nur hat er dann noch eine kleine Ausbildung in Projektmanagement gemacht. Und genau damit nervt er jetzt rum. Als könne ich meine Projekte nicht selber managen, das tue ich schließlich erfolgreich seit 25 Jahren. Ständig will er Zahlen über meine Arbeit. Da kann ich nur sagen: Vom Wiegen wird die Sau nicht fett!

Neulich wurde es mir eindeutig zu viel: Da hat Fritz praktisch an mir vorbei an alle Mitarbeiter, also auch an meine Mitarbeiter, ein Tabellenwerk verschickt, mit der Aufforderung, das müsse bis zum Quartals-Ende von jedem ausgefüllt werden, prioritär. Es handelte sich um die Feststellung und Erfassung von Forecasts aller Einnahme- und Ausgabe-Erwartungen im Rahmen jedes einzelnen Projekts. Die Tabellen auszufüllen und zuvor die dafür benötigten Zahlen zu errechnen, das würde jeden meiner Mitarbeiter mindestens eine Woche lang ausschließlich dafür binden. So ein Schwachsinn! Die Leute sollen arbeiten, und nicht Arbeit messen und zählen, für die sie genau dadurch dann keine Zeit mehr haben. Fritz hatte in einer Geschäftsleitungs-Sitzung mal erwähnt, dass er so ein Instrument in Arbeit hat, und Eberhard fand das eine interessante Idee. Aber dass der das jetzt durchzieht, an mir vorbei, das geht überhaupt nicht! So darf man mit meinen Leuten nicht umspringen, die sind eh schon an der Grenze des Leistbaren angelangt. Dass Fritz jetzt Anderen die Arbeit schwer macht und ihnen noch mehr aufhalsen will, das geht eindeutig zu weit! Wenn man es genau anschaut, dann hat Fritz ja doch praktisch eine dieser Orchideen-Abteilungen, wo kein Umsatz gemacht wird.

Fritz Filtzal, Dipl. Ingenieur, 53 Jahre.

Ich war von Anfang an dabei. Erst mit einem vorrangig finanziellen Engagement – ich hatte einiges Geld auf der hohen Kante, das hab ich in die neue Firma reingegeben. Das liegt mir – die Dinge beobachten, durchdenken, sortieren, Grundlagen schaffen. Ich hab dann auch noch eine berufsbegleitende Ausbildung in Projektmanagement gemacht. Das hat thematisch genau für mich gepasst, und zugleich hat es mich überrascht, weil es ziemlich weit in die Tiefe ging. Ich kriege Veränderungen mit, die Andere in ihrer Alltagshektik gar nicht erst anschauen.

Besonders Hanno. Ich hab ihm das jetzt schon ein paarmal gesagt, aber er kapiert es nicht. Hab ihm gesagt, dass er ein Hektiker ist, der sich völlig im Operativen verschleißt. Eine richtige Führungskraft ist der ja garnicht; das ist nicht akzeptabel, denn schließlich hat er ja mit den Ingenieuren die größte Abteilung. Ich versuche, ohne viel Aufstand, im Hintergrund eine segensreiche Arbeit zu machen und die Dinge voran zu bringen. Zum Beispiel, indem ich Instrumente entwickle, die uns eine zielgerichtete Personalplanung erlauben, und, wichtiger noch, eine Planung unserer Liquidität. Hanno stellt sich dem immer wieder in den Weg, auf eine sehr unangenehme Art. Er sagt zum Beispiel in einer Geschäftsleitungs-Sitzung: „Du siehst doch, Fritz, dass wir auch so schon genug Arbeit haben. Dafür brauchen wir keine Spielereien mit Tabellen. Wir haben so viele Aufträge, die verdienen unsere volle Aufmerksamkeit, auch wenn Du das in deinem Büro nicht mitkriegst!“

Die Einführung des von mir entwickelten Tools zum Liquiditäts-Forecast hat er richtiggehend torpediert. Seither möchte ich mit ihm eigentlich nichts mehr zu tun haben. – Auf unsere Arbeit in der Geschäftsleitung hat das natürlich ungünstige Auswirkungen. Die anderen Drei in der GL seufzen ja schon ungeduldig, wenn Hanno oder ich was sagen. Meine Mitarbeiter wundern sich ja, dass die Dinge nicht vorankommen, die ich mit ihnen erarbeitet habe. Dabei weiß ich auf einigen Gesprächen ganz sicher, dass es in Hannos Abteilung einige gibt, denen es wohlher wäre wenn sie klare Berechnungsgrundlagen hätten. Wenn die sich über die vielen Überstunden bei Hanno beschweren, dann gibt er ihnen immer nur dieses „wir sind aber absolut erfolgreich“-Geschwurbel.

Vielleicht liegt Manches auch an Eberhard. Er hat zwar viel an Hanno auszusetzen, aber es ist klar, bei Hanno wird das Geld verdient, und das muss dem Unternehmer ja gefallen. Ich hab feine Antennen, und da bekomme ich manchmal den Eindruck, dass Eberhard nicht richtig zu mir steht.

Wie die Protagonisten auf die Konfliktbühne geraten, das folgt klaren Gesetzmäßigkeiten: **Der für Organisationen spezifischen Dynamik von Konflikten.** Was sie dann erleben, das ist in Arbeiten zur Eskalationsdynamik beschrieben. Das Thema Konfliktodynamik wird häufig verkürzt auf die Eskalationsdynamik der beteiligten Individuen und Gruppen von Individuen. Da ist viel Wichtiges erarbeitet und auch von breiten Kreisen rezipiert worden. (Vor allem die Darstellung von Friedrich Glasl, in seinem Handbuch Konfliktmanagement, Teil II, Die Dynamik der Eskalation. Stuttgart /Bern, 5. Aufl. 1997). Das Spezifische der Konfliktodynamik von Organisationen hingegen spielt zusätzlich auf einer weiteren Ebene. Hier verweise ich auf Wilfried Kerntke, Wie Ziegen und Fische fliegen lernen. Die Entwicklungskraft von Konflikten in Unternehmen, Tl. 2, Die Konfliktodynamik von Organisationen. Frankfurt/Main 2018).

Jede Organisation, jedes Unternehmen, ist angelegt und eingerichtet im Hinblick auf die Sichtbarkeit der Beteiligten. Das Unternehmen schafft für seine Angehörigen eine abgestufte, differenzierte Bühnensituation; das ist nicht nur eine Metapher. Nur wer in einem fensterlosen Archivkeller Karteikarten sortiert, ist für andere nicht sichtbar, hat keine noch so kleine Bühne. Alle Anderen sind klug auf angemessene Sichtbarkeit platziert; je weiter oben in der Hierarchie, desto deutlicher exponiert. Konflikte auf Leitungsebene machen mehr Aufsehen als Konflikte unter den Mitarbeitenden. Bühne ist hier keine Metapher, sondern sie ist Unternehmensrealität.

Die **Protagonisten** eines Konflikts im Unternehmen werden, jenseits von Konfliktdefinitionen, sichtbar: Sie zeigen sich mehr oder minder lautstark, „lehnen sich aus dem Fenster“, fordern die Umsetzung ihrer Vorstellungen ein, sei es durch den Versuch eines Machtwortes, sei es durch das Einfordern von Regeln, oder durch die Aufforderung zum Verhandeln. Die Protagonist*innen eines Konflikts werden als solche unschwer erkannt, und je stärker sie durch die Hierarchie exponiert sind, desto mehr Zuschauer haben sie.

Die Zuschauer möchte ich **Zaungäste** nennen: Sie sind nämlich nicht durch ein formales Zugangsverfahren gegangen (haben kein Ticket gekauft), sondern sie schauen einfach zu, und sie sehen so viel wie ihre Position zulässt. Oft tauschen sie sich untereinander aus über das was zu sehen ist, sie kommentieren das Geschehen. Wer Konflikte in der Politik verfolgt, versteht wie mächtig die Kommentare der Zaungäste sich auswirken können: Sie entscheiden oft den Ausgang des Geschehens.

Wenn die Zaungäste lange zuschauen, dann fällt einigen von ihnen auf, dass durch den Konflikt ihre Interessen berührt sind: Dass ihre künftigen Gestaltungsmöglichkeiten in der Organisation sich durch den Konflikt verändern werden oder gar schwinden. Nennen wir diese bisherigen Zaungäste **Stakeholder**, denn sie haben, für sie selbst erkennbar, einen Einsatz (engl. *stake*) im Spiel. Dieser Einsatz ist ihnen wichtig; hier ist ihr Interesse am Konflikt. Die Interessen der Stakeholder sind Interessen der Organisation, entlang den unterschiedlichen Perspektiven welche die Organisation bietet: Interessen des Vertriebs, Interessen der Entwicklungsabteilung, Interessen der Arbeitnehmervertretung, Interessen der Buchhaltung, was auch immer. Interessen eben. Man kann so weit gehen zu sagen: Ein Unternehmen besteht aus Stakeholder-Interessen. (Josef Wieland, Gouvernanceökonomik: Die Firma als Nexus von Stakeholdern. In: Wieland (Hrsg), Die Stakeholder-Gesellschaft und ihre Gouvernance. Marburg 2008)

Meine Kolleg*innen und ich machen die Erfahrung, dass Stakeholder, wenn ihre Interessen nicht erkennbar berücksichtigt werden, stets eine der folgenden zwei Reaktionen zeigen: Entweder ziehen sie sich weitgehend aus ihrem Engagement zurück („innere Emigration“), oder sie nehmen ihre Interessen selbst in die Hand, sie springen sozusagen auf die Bühne, sie versuchen es mit einem Machtwort, oder mit dem Einfordern von Regeln, oder sie fordern Verhandlungen, kurz: Sie mutieren zu Protagonisten. Stellt man sich dies in einer grafischen Darstellung vor, mit den Protagonisten im Zentrum, umgeben von einem weiten Kreis von Zaungästen, und dazwischen konzentrisch der kleinere Kreis von Stakeholdern, dann müssen wir in diesem Bild feststellen: Die entscheidende Kraft in der Konfliktdynamik von Organisationen ist die Zentripetalkraft, ist das Streben von außen zur Mitte: Zaungäste mutieren zu Stakeholdern, und aus Stakeholdern werden weitere Protagonisten.

Die oft sehr kraftvolle Konfliktdynamik der Organisation hat Implikationen für die Zukunftsmöglichkeiten. Dies ergibt sich aus der besonderen Stellung der Stakeholder: Sie erkennen, im Hinblick auf den Konflikt, wichtige **Interessen der Organisation** und können diese artikulieren. Freilich ist die Artikulation oft nicht willkommen, solange die Privatheit von Konflikten der vorherrschende *Mindset* ist. Doch da die Stakeholder noch nicht vom Strudel der Eskalationsdynamik erfasst sind, erfahren wir von ihnen das vielfältige *layout* der Interessen der Organisation, die im Konflikt wichtig sind. Stakeholder benennen, welche Interessen wichtig sind, und wer geeignet wäre, sie zu schützen. Ich schlage vor, dieses Layout der Interessen und ihrer Begründungen als **organisationale Vernunft** zu

bezeichnen. Entgegen landläufigen Vorstellungen schwindet im Konflikt die organisationale Vernunft nicht auf ganzer Linie, sondern sie nimmt bei den Stakeholdern zu und wird dort abrufbar. Dieser Vorgang ist zeitkritisch. Die Vernunft wächst – doch wenn die Stakeholder nicht einbezogen werden, dann schwindet sie auch wieder. Stakeholder, die keinen anderen Weg mehr sehen, als ihr Schicksal selbst in die Hand zu nehmen und sich dafür ins Kampfgetümmel des Konfliktes einzumischen, sind von da an im Strudel der Eskalationsdynamik. Ihre Aussagen werden aus dieser Dynamik heraus vorhersagbar; sie haben dann weniger mit der Organisation als mit der Konstellation der Beteiligten und mit dem Grad der Eskalation zu tun. Es sind eben dann keine Stakeholder-Aussagen mehr, sondern es sind nun die Stimmen von Protagonisten. Auch diese sind wichtig, prinzipiell aber sind sie Notrufe; die müssen nicht vernünftig sein und sind es oft nicht.

Das Verstummen der Stakeholder, nicht weil sie zu Protagonisten werden, sondern weil sie es satt haben, nicht gehört zu werden, und sich deshalb nicht mehr äußern mögen, dieses Verstummen ist in seinen Folgen ebenfalls drastisch. Es ist ein fundamentaler Ressourcenverlust.

In einem Unternehmen mit einer Doppelspitze aus zwei Geschäftsführern hatten diese beiden einander sieben Jahre lang konkurrenziert und zunehmend bekriegt. Da der Aufsichtsrat verfügt hatte, dass sie sich entweder vertragen oder beide gehen müssen, folgten sie dem Buchstaben der Anordnung und fanden sich zu einer Mediation bereit.

Das ist für mich noch keine ungewöhnliche Situation. Als Korrektiv gab es die vielen Mitarbeiter*innen, und vor allem die Führungskräfte direkt unter den Geschäftsführern. Diese Führungskräfte aber waren nicht bereit, sich zu äußern. Sie hatten das Interesse daran verloren, sich für ihre Interessen einzusetzen, sondern warteten achselzuckend den weiteren Gang der Dinge ab. An dieser Stelle haben wir den Auftrag zur Konfliktbehandlung an den Aufsichtsrat zurückgegeben: Weil es in der Organisation keine Ressourcen mehr für eine konstruktive Wendung gab. Das ist ein denkbarer Fall, der aber in dieser Drastik nicht häufig eintritt.

Häufig begegnet uns, dass es zunächst im Unternehmen kein Verständnis für den Wert der Stakeholder-Aussagen gibt. Für das Verständnis muss zunächst noch argumentiert werden, will geworben werden. Dafür müssen Beratungskunden meist erst noch sensibilisiert werden. Die Stimmen der Stakeholder werden oft so wenig gehört, oder sie werden rasch abgetan mit der Begründung, sie seien doch nur eine Äußerung des Konflikts und deshalb unwert. Das führe ich darauf zurück, dass die Tendenz, Konflikte in der Organisation als etwas Privates anzusehen, nicht allein bei ihren Protagonisten vorherrscht, sondern auch bei deren Vorgesetzten, und leider oft auch bei den Angehörigen der helfenden Professionen. Stimmen der Stakeholder sind nun einmal Stimmen im Konfliktgeschehen; ohne den Konflikt entstünden sie nicht. Und was im Konflikt entsteht, wird oft vorschnell abgewertet.

Auseinandersetzung mit der Konfliktodynamik von Unternehmen und anderen Organisationen ist eine Auseinandersetzung mit der Art und Weise, wie die organisationale Vernunft genau dann, wenn sie am dringendsten benötigt wird, aufblüht – und fruchtlos verschwindet, wenn sie nicht genutzt wird. Zur Dynamik von Konflikten in Organisationen gehört auch der kritische Blick auf die geradezu unwiderstehliche Kraft, die eine Veränderung bei Zuschauern des Konflikts bewirkt, sowie sie sich gewahr werden, dass Interessen gefährdet werden, die sie in der Organisation vertreten. Stefan Zweig, ein Meister psychologisch grundierten Erzählens, hat dem unwiderstehlichen Wandel eines Zaungastes zum Stakeholder ein Denkmal gesetzt, in seiner Novelle „Die phantastische Nacht“. Der am Rennsport weitgehend uninteressierte Besucher eines Pferderennens findet am Boden einen ausgefüllten und bereits bezahlten Wettschein, für eines der bevorstehenden Rennen. Wir Leser*innen werden Zeuge, wie jetzt dieser Mann beginnt, die Gesetzmäßigkeiten des Rennsports zu durchdringen, und wie er, dessen Aufmerksamkeit zunächst nur den schönen Frauen auf den Tribünen gegolten hatte, nun zu einem Experten der unterschiedlichen Qualitäten von Rennpferden sich wandelt und sich energisch engagiert.

Allzu sehr wird die Beschäftigung mit dem Thema Konfliktodynamik dominiert vom Blick auf die Individuen und auf die Prägung ihres Verhaltens durch die konflikthafte Interaktion. Friedrich Glasl hat mit der Erforschung und Darstellung der Eskalationsdynamik etwas Wichtiges geleistet, das seither das Verständnis für und die Verständigung über Konflikte erleichtert. Der Blick auf die Spezifik von Konfliktodynamik in Organisationen baut darauf auf und geht weit darüber hinaus. Es bedarf dafür ganz offenbar der Impulse aus anderen Disziplinen. Stakeholder Theory, dieses eigene Genre der Organisationstheorie, hält faszinierende Einsichten bereit. Zwar liegt der Fokus selten auf den Konflikten, aber aus den drei Sphären der Stakeholder-Theory – deskriptiv, normativ, und instrumental – lässt sich dennoch viel ableiten, speziell zu den unterschiedlichen Formen des Einbezugs von Stakeholdern. (Andrew Friedman /Samantha Miles, Stakeholder. Theory and Practice. Oxford 2006. S. 159 ff)

Ganz überraschend ist es nicht, dass die Konfliktforschung hier Impulse von außen bekommt. Jedes Fach, von einem gewissen Reifegrad an, bezieht neue Anregungen aus anderen Fächern.

Mit Blick auf die Eskalationsdynamik darf man feststellen: Konflikt macht dumm. Tunnelblick, Verkürzung der Zukunftsperspektive, selektives Bild der Vergangenheit, Reduktion der Bilder von Anderen auf deren hässliche Seiten – all das rechtfertigt eine solche knappe Feststellung. Mit Blick darauf, dass wir im Konflikt von seinen Stakeholdern ein differenziertes Layout der Interessen der Organisation bekommen, wie also gerade im Konflikt die Vernunft der Organisation erstarrt, kann man sagen: Ja, Konflikt macht dumm, aber Konflikt macht auch vorübergehend klug. Ob die Vernunft gesehen und abgerufen wird, und dann auch wirksam werden kann, hängt ab vom *mindset*, von der Vor-Einstellung der Leitenden und ihrer Berater*innen.

Die Behandlung von Konflikten ist nicht zu reduzieren auf den Versuch einer Heilung der Beteiligten. Konfliktbehandlung ist ureigenste Aufgabe des Managements, eng verbunden mit der ständigen Aufgabe einer Weiterentwicklung.

b.)

Konfliktbehandlung kann in Unternehmen und anderen Organisationen nur sinnvoll betrieben werden, wenn sie auf die Gesetzmäßigkeiten der Konfliktodynamik eingerichtet wird.

Die Kenntnis der spezifischen Konfliktodynamik in Organisationen legt bestimmte Vorgehensweisen bei der Behandlung von Konflikten in der Organisation nahe, öffnet neue Verfahrensmöglichkeiten für das Fach Organisationsmediation. **Vier Grundsätze** sind gilt es zu respektieren: Niemand darf durch die Konfliktbehandlung geschwächt werden. Die Zusammenarbeitsfähigkeit aller Beteiligten soll gestärkt werden. Die Interessen der Organisation sind leitend für alle Lösungen. Die Lösungen sollten kostengünstig von denen erarbeitet werden, die dafür qualifiziert sind.

Daraus ergeben sich **zwei Bearbeitungs-Schienen**, die in vielfältiger Weise miteinander verknüpft werden können: Zum einen wird das persönliche Drama der Protagonisten respektvoll und vertraulich behandelt, ohne sie in ihrer Würde oder in ihrer hierarchischen Stellung zu beschädigen. Zum anderen werden durch Einbezug der Stakeholder Lösungen für die vom Konflikt tangierten Belange der Organisation erarbeitet, die den Interessen und der Entwicklungsdynamik der Organisation Rechnung tragen.

Die erste Schiene ähnelt dem landläufigen Bild von Mediation: In einem geschützten Rahmen arbeitet man denjenigen, die im Konflikt am stärksten exponiert waren. Was ihnen in ihrer Interaktion widerfahren ist, was sie einander angetan haben, wird behandelt. Durch Perspektivwechsel gelangen sie zu einer Ebene, auf der sie sich künftig anders und weniger energieaufwändig zueinander verhalten können. Hier ist vor allem das Handwerk der Gesprächsführung gefragt. Ohne Druck für Lösungen erarbeiten sich die Mediator*innen möglichst rasch so viel Vertrauen der Protagonisten, dass diese in den Stand kommen, die Suche nach Lösungen für die organisationalen Belange zu delegieren – an Stakeholder des Konflikts. Sind die Protagonisten Führungskräfte, dann ist genau dieses ihre normale

Tätigkeit: Delegation von Aufgaben an diejenigen, die kostengünstig und qualifiziert daran arbeiten können. Die Entscheidung darüber, was letztlich umgesetzt werden soll, wird wiederum von den Protagonisten getroffen.

Hanno Herz und Fritz Filtzal schlossen die Verabredung zur Mediation kurz vor Ende des eintägigen Entwicklungsworkshops, dem die gesamte, fünfköpfige Geschäftsleitung beiwohnte. Sie folgten damit der Erkenntnis, die sie im Workshop gewonnen hatten: Unser Konflikt hat mehr mit der Entwicklungsdynamik von EcoFlow zu tun als mit unseren persönlichen Defiziten, und sie folgten dem leisen sozialen Druck der dabei für sie entstand. Sie mussten etwas tun. Noch im Workshop erfragten die Mediator*innen von den anderen drei Mitgliedern der Geschäftsleitung, was sie Herrn Herz und Herrn Filtzal in die Mediation mitgeben möchten. Das klang so: „Gut dass Ihr das endlich bearbeitet – Eure ständigen Streitereien haben unsere Sitzungen in den letzten Monaten sehr beeinträchtigt“. „Wenn Ihr den Knoten löst, dann kann das für EcoFlow gute Wirkungen haben!“ „Bitte macht Euch klar, dass dieser Konflikt nicht Eure Privatangelegenheit ist.“ „Ihr schafft das!“ In drei jeweils halbtägigen Mediationssitzungen konnten sie sich gründlich aussprechen. Es entstand ein gewisses Verständnis füreinander: Herr Filtzal war es neu und eine Überraschung, dass Hanno Herz oft nachts schlaflos lag, angefüllt mit Sorge und Verzweiflung über seine zu hohe Arbeitslast, und nahe am burnout. Herr Herz erfuhr erst jetzt, dass Fritz Filtzal, durch eine chronische Krankheit gehandicapt, gar nicht anders konnte als seine Arbeitstage eng einzugrenzen. Das war keine breite Brücke zwischen beiden, und sie hätte längst noch nicht gereicht, in einen umfassenden fachlich konstruktiven Prozess einzusteigen. Ganz zum Schluss würden beide auch noch ein moderiertes Gespräch mit Eberhard Erstling führen, über das Thema, wie sehr er sie durch die Dosierung seiner Anerkennung abhängig machte.

Die zweite Schiene hat *prima vista* viel Ähnlichkeit mit dem Normalbetrieb des Unternehmens, und das ist gut. Zum Normalbetrieb gehört Delegation. Nicht jeder Entwurfsprozess ist Chefsache – auch wenn zum guten Schluss die Entscheidung von der Chefin getroffen wird. Arbeiten sollten von denen durchgeführt werden, die dafür qualifiziert sind (die also auch die vom Gegenstand betroffenen Interessen des Unternehmens einschätzen können), und die zugleich zu angemessen niedrigen Kosten arbeiten. So werden auch in komplizierten Zusammenhängen Handlungsoptionen erarbeitet, oft mehrere, und können dann von den Entscheider*innen gut abgewogen werden. Die Protagonisten des Konflikts haben in den meisten von mir behandelten Fällen bereits monatelang bewiesen, dass sie selbst dazu nicht mehr in der Lage sind. Das kann ich als Berater freundlich anschauen – sie müssen es ja nicht selbst machen. Ich darf sie dabei unterstützen, dass sie sich auch im Konflikt als „Chefs mit Voll-Ausstattung“ zeigen können.

Die Herren Herz und Filtzal beschlossen bereits am Ende der ersten Sitzung, dass dem von Hr. Filtzal entwickelten Tool für Liquiditäts-Forecasts eine zweite Chance geben wollten. Sie würden in ihrer Mediation nicht darüber entscheiden, ob das Tool eingeführt wird, sondern Hr. Herz beauftragt drei seiner Mitarbeiter*innen, dass sie im Lauf der nächsten 2 Wochen einen Testlauf mit dem Tool unternehmen. Das Einpflegen der Daten würde beim ersten Versuch wahrscheinlich aufwändig sein; ein Mitarbeiter von Herrn Filtzal wird sie dabei unterstützen. Am Ende des übernächsten Quartals wird geprüft, wie genau die Vorhersagen des Forecast eintreten. Diskrepanzen würden zwischen den am Testlauf Beteiligten geklärt. Im Anschluss daran wird die Geschäftsleitung über die Einführung des Forecast Tools entscheiden.

Die Mediator*innen wurden bereits zeitnah zur kommenden Sitzung der Geschäftsleitung eingeladen. Sie werden ihre Wahrnehmung vortragen, welche Fließrichtung die Konflikte haben, und werden in der Geschäftsleitung mögliche Konsequenzen daraus besprechen.

Den weitesten Weg wird bei all dem Eberhard Erstling, der Firmengründer und Chef, zu gehen haben. Er hatte sein Idealbild eines guten Unternehmens in jahrzehntelanger Arbeit verwirklicht wie einen Lebensraum. Und nun wehte der Wind der Veränderung?

Der hier dargestellte Weg der Konfliktbehandlung bringt die Selbstverständlichkeit zurück ins Unternehmen: Wenig Dramatik, dafür Bestätigung in den Führungsrollen; betriebsöffentlicher Umgang mit den Konfliktthemen, auf der Arbeitsebene. Kenntnisnahme der Konflikte als wichtige Indikatoren

für den Zustand und für die Entwicklungsrichtung der Organisation. Partizipation als Grundprinzip der Konfliktbehandlung, jedoch ohne ein Brennglas auf die Protagonisten, sondern: Einbezug, an geeigneter Stelle, all derer, die etwas Gutes beizutragen haben. Die Vernunft an die Macht!

Letztlich geht es darum, dass Konflikte und ihre Behandlung ganz weitgehend Bestandteil von Managementprozessen werden. Damit dies gelingen kann, benötigen Unternehmen und andere Organisationen ein Vorstandsressort „Entwicklung und Konflikt“, in welchem Beobachtungen und Handlungsrichtungen gebündelt werden.

Zitierte Literatur:

Christoph Besemer, Mediation. Vermittlung in Konflikten. Freiburg i. Brsg., 1993)

Bernard Lievegoed und Friedrich Glasl (Dynamische Unternehmensentwicklung, Bern/Stuttgart 5/2016)

Larry E. Greiner (Evolution and Revolution as Organizations grow. In: Mainiero, L./ Tromley, C.L. Developing Managerial Skills in Organizational Behaviour, 2. Aufl. 1994)

Ken Wilber: Ganzheitlich handeln – eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität. Freiamt 2001.)

Dean Tjosvold (Conflicts in the Study of Conflict in Organizations, In: Carsten De Dreu / Michele Gelfand, The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. New York 2008)

Wilfried Kerntke, Alexander Insam, Uwe Seidel, Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen, hersg. Von der KPMG. Frankfurt am Main 2009)

Wilfried Kerntke, Wie Ziegen und Fische fliegen lernen. Die Entwicklungskraft von Konflikten in Unternehmen, Tl. 2, Die Konfliktdynamik von Organisationen. Frankfurt/Main 2018

Friedrich Glasl, Handbuch Konfliktmanagement, Teil II, Die Dynamik der Eskalation. Stuttgart /Bern, 5. Aufl. 1997)

(Josef Wieland, Gouvernanceökonomik: Die Firma als Nexus von Stakeholdern. In: Wieland (Hrsg), Die Stakeholder-Gesellschaft und ihre Gouvernance. Marburg 2008)

Stefan Zweig, Die phantastische Nacht

Andrew Friedman /Samantha Miles, Stakeholder. Theory and Practice. Oxford 2006. S. 159 ff)