

Konfliktkultur – ein Schlüssel für erfolgreiches Projektmanagement

Es gibt enorm viel wertvolles Wissen über das Managen von Projekten und es wird jede Menge investiert, um das Gelingen der Vorhaben sicher zu stellen. Doch mit dem Startschuss zur Umsetzung stören ganz plötzlich unerklärliche Probleme den perfekten Plan und gefährden den Projekterfolg. Warum?

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- Warum das Miteinander im Leistungshandeln oft wirklich so schwierig ist
- Welche Konflikttreiber wirksam sein können und wie man sie sichtbar machen kann
- Wieso und in welchem Maße es sich lohnt, den Umgang mit Konflikten zu kultivieren

HARTMUT KRIESE

Es ist mir wichtig, diesem Beitrag voran zu stellen, dass sein Gegenstand nicht darauf hinzielt, mit validem Wissen zu jonglieren oder allem Wissen noch Neues hinzuzufügen. Wir alle wissen schon so viel - Wertvolles, Wichtiges und Wissenswertes.

Ich habe mich gefragt - und möchte hier nun Sie fragen - ob es denn um Wissen geht, erst recht in Hinsicht auf eine neue Führungskraft? Ja? Oder Nein? Alle Kunst geht gewiss zu großen Teilen auf Können zurück. Und das gründet wesentlich im Wissen. Insofern ein klares Ja. Doch ohne das „gewisse Etwas“ steigt Können nun mal nicht zur Kunst auf. Es müssen sich Inspiration, Intuition und auch Initiative hinzu gesellen, und helfen, alles Wissen für Momente zu übersteigen. Dann kann es Kunst werden. Deshalb das Nein zum Wissen allein.

Vor diesem Hintergrund will das Nachstehende keine akademische Abhandlung sein, sondern eine Herausforderung zu einem neuen Denken, einem Denken, das sich selbst übersteigen will, weil ihm wirklich Neues vorschwebt. In diesem Sinne möchte dieser Beitrag ganz bewusst provozieren, vor allem Pragmatiker mit klassisch-funktionaler Praxisorientierung. Ihnen möchte er Ansporn sein zu entdecken, was alles sich anfangen lässt, was sich bewegen, auf die Beine stellen und an „PS auf den Boden bringen“ lässt, wenn man es wagt, alle Theorie immer wieder auf's Neue zu verbinden mit gutem Gespür, mit dem ganz gesunden Menschenverstand, und sich dann entschließt, dieses „größere Ganze“ auch konsequent anzuwenden - mitten im Gebiet unternehmerischen Handelns und tagtäglichem Projektmanagement.

Der hier abgesteckte Kurs vom Können zur Kunst der Führung, der so viele vielschichtig lohnende Erträge verspricht, führt allerdings mitten durch ein Gebiet mit tückischen Stellen, die den meisten zu gefährvoll erscheinen und denen man deshalb seit den Zeiten des Odysseus noch immer nicht zu nahe kommen mag.

Ich lade Sie jetzt ein zu einer „Hinseh-Fahrt“ [10] zwischen Staunen und Stutzen, hinüber vom Wissen (knowledge) zu diesem anders gültigen „Gewusst wie“ (know how), jener praktischen Vernunft wirtschaftlichen Handelns, das durch eine nachvollziehbare Verbindung zwischen validen Ergebnissen (Umsätze, Kundenbindung, EBIT) und leistungsförderlichen Erfahrungen (Motivation, Elan, Gesundheit) echt überzeugt – auch, weil sich damit das wohl wichtigste Agens für ein erfolgreiches Miteinander im Kontext von Leistung glaubwürdig zurück gewinnen lässt: Das Vertrauen! [11]

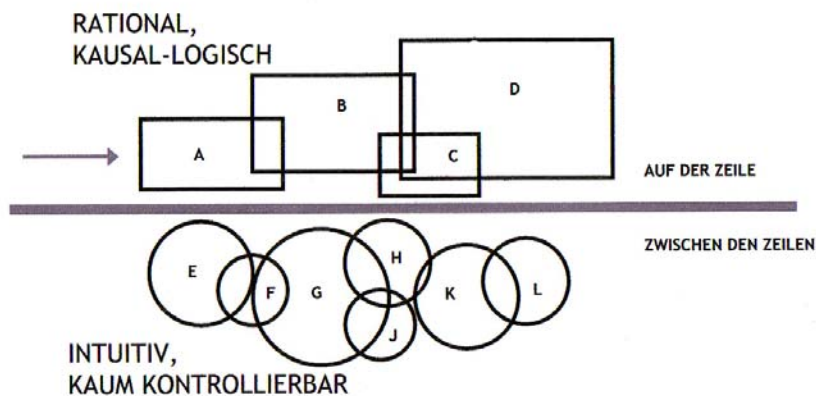
I. UMGANG MIT KONFLIKTEN

Unwissenheit schützt vor Konflikten nicht

Die weitaus meisten Schwierigkeiten beim Managen von Projekten wurzeln nämlich nicht etwa in mangelndem Sachverstand der

Manager und Mitarbeiter oder der Managementberater und anderer involvierter Teilnehmer. Sie haben mehr zu tun mit Strukturen, denen es an Klarheit und vor allem an Statik fehlt. An Halt. Und sie haben viel zu tun mit einer unzureichenden Würdigung rein menschlicher Aspekte im Miteinander der Leistungserstellung [7]. Beides, Statik und Stress, hängt sehr eng miteinander zusammen, wie ich zeigen möchte, und führt zu Konflikten. Konflikte beginnen für gewöhnlich in den Köpfen der Beteiligten [4] und bahnen sich von dort den Weg ins Miteinander des Projektgeschehens. Bleibt die Klärung aus – weil die Konflikte nicht als solche erkannt oder nicht angesprochen werden können, weil es an belastbaren und tragfähigen Strukturen fehlt, dann stauen sich die Energien und suchen sich Ventile. Fehlen diese, so dauert es nicht lange, bis es richtig kracht, und dann zumeist dort, wo es kein vernünftiger Mensch erwarten würde. Eines Beweises für diese These bedarf es kaum, einfach weil ein jeder das kennt aus privaten und beruflichen Bezügen. Der eine mehr, der andere weniger.

Konflikte selbst sind gar nicht das Problem. Sie gehören zum Leben dazu wie das Atmen. Schwierig wird es immer erst, wenn die Klärung ausbleibt, ausbleiben muss, aus Leichtfertigkeit, Unkenntnis oder fehlendem Vermögen, mit diesen zumeist wirklich nicht angenehmen Dingen angemessen umzugehen. Ja, man hat erstens einfach nirgends lernen können, dass sich in Konflikten niemals nur problematische Ursachen sondern sehr wohl auch ganz bestimmte Absichten ausmachen lassen, Chancen! Und man hat zweitens niemals erleben können, wie leicht und schnell sich die allermeisten Konflikte lösen lassen, wenn über ihre Inhalte und Intentionen ganz einfach nur mal gesprochen wird. Doch dazu bedarf es einiger Voraussetzungen und eines guten Zugangs zu sich selbst, eine Art stetige Aufmerksamkeit über das eigene Denken und Fühlen. Es mangelt an Empathie, an Einfühlungsvermögen [10]. Und es wird zu lernen sein, „die Welt mit den Augen anderer zu sehen.“ [7]. Noch aber ist es nicht soweit. Ganz aktuell fehlt es genau an diesem Vermögen.



Graphik 01: Einseitig rational, „auf der Zeile

Wohl auch aus diesem Grunde ist das Tun und Lassen im Business so einseitig von Funktionalität und Logik geprägt. Das war bislang auch gar nicht weiter schlimm, denn Unterlassungen hatten nur selten Konsequenzen – oder die wurden anderen Ursachen zugeschrieben. Die stark veränderte Wetterlage in der Welt der Wirtschaft fordert nun aber mit viel Vehemenz zu einem ganz anderen Umgang im Miteinander zur Leistungserstellung heraus. Die Treiber sind:

- a) eine hochtechnisierte Kommunikation (Tempo),
- a) ein erheblich verschärfter Wettbewerb (Druck),
- b) die zunehmende Globalisierung (Diversifizierung) und
- c) der Wandel der Kulturen (Selbstverständnis).

Die Kombination dieser Treiber verspricht nun nicht nur Vielfalt, sondern sie erzwingt diese sogar. Das ist das Neue. Wer sich diesen Herausforderungen jetzt nicht stellen mag, der wird nicht viel ernten können auf der Chancenseite, auch weil er alle Kraft benötigt für das Meistern der damit einhergehenden Gefahren. Und das belastet die Erfolgsfaktoren, die sich im gleichen Zuge spürbar verändert haben. Alles muss seither sehr viel schneller gehen, es muss sehr viel mehr

dabei herausspringen, wobei aber erheblich viel weniger dafür aufgewendet oder eingesetzt werden darf.

Neue Kunst der Führung

Eine rasant wachsende Komplexität bei gleichzeitig enger werdenden Spielräumen verlangt den reibungslosen Ablauf der Prozesse und fordert eine hohe Effizienz in Teams. Beides lässt sich mit Druck allein nicht ins Fließen bringen. Im Gegenteil. Und das erklärt denn auch den Ruf nach einer neuen Führungskunst und verstärkt ihn zugleich. Kennzeichen dieser Kunst sollte allem voran die Einsicht sein, dass erfolgreiches Führen zwar auch künftig zu großen Teilen auf Sachverstand fußt, aber eben doch auch zu ganz erheblichen Teilen auf Intuition, einer Kunst, Gültiges ahnend zu erfassen, ein gutes Gespür zu haben – auch für die Belange und Interessen anderer [7]. Das ist nun wirklich nicht neu. Man „weiß“ es längst. Neu ist das vorsichtige Dämmern, dass mit Wissen allein nicht mehr viel zu holen ist. Alles Wissen, das im Gebiet des tagtäglichen Handelns nicht greift, wird für das neue Führen nur wenig Nährwert haben. Viel Glanz ohne Klang. Speisekarten im Hungergebiet. Luftblasen.

Die neue Führungskunst weiß Bescheid über die erfolgswährten Konzepte und anerkennt sie durch die angemessene Anwendung im Führungshandeln. Dann aber übersteigt sie diese, indem verstärkt erweitertes Wissen Berücksichtigung findet. Damit sind keineswegs nur jene „Weichen Wirklichkeiten“ [1] gemeint, deren Einfluss auf bunte Bildchen und aufpolierte Versprechen in Richtung Mitarbeiter und Markt begrenzt bleibt. Im Gegenteil. Hier geht um gewisse „Geflügelte Gültigkeiten“. Von denen hat, wie wir sehen werden, jeder ganz sicher schon gehört. Die allerdings erschließen sich in vollem Ausmaß nur all denen, die zur Erweiterung ihres eigenen Horizontes bereit sind. Denn ohne auch nur eine Spur mehr an Bewusstsein ist die doch recht eigene Empirie dieser Gültigkeiten erst gar nicht mitvollziehbar.

„Geflügelte Gültigkeiten“

„Geflügelten Gültigkeiten“ sind: „Vorstellungen“, „Interessen“, „Ansprüche“, „Erwartungen“, „Einstellungen“, „Überzeugungen“ und schließlich all die vielen „Glaubenssätze“, mit denen der Mensch im Leben so unterwegs ist. Auch im Wirtschaftsleben.

Diese Gültigkeiten sind im Spiel, wenn der Leistungsalltag Rätsel aufgibt oder – wie inzwischen häufiger zu hören ist - gar ratlos werden lässt. Sie bilden den Bodensatz, wenn viel zu viele Meetings schleppend schwer verlaufen und ohne Ergebnisse enden, wenn Entscheidungen auf sich warten lassen, viel zu lange oder ganz ausbleiben, wenn Ziele und Strategien nur in den Köpfen der Geschäftsleitung konkret sind, wenn aufwendig erarbeitete, gute Konzepte in der Tonne landen, wenn es Spannungen gibt zwischen einzelnen Mitarbeitern oder gleich zwischen ganzen Bereichen und wenn der Flurfunk im wahrsten Sinne beängstigend ist wegen seiner sagenhaften Inhalte und der enormen Intensität.

Diese Gültigkeiten sind auch beteiligt bei allen mehr funktionalen Schwierigkeiten, zum Beispiel bei Informationsdefiziten aus dem Führungskreis, bei schwieriger Kommunikation im ganzen Hause und mit dem Markt, bei überhoher Fehlerquote in der Produktion, bei problematischer Liquidität, weil Kunden verspätet zahlen oder gar nicht, wenn Partner falsch oder verspätet liefern, wenn der Vertrieb unrealistische Lieferzusagen macht und sich permanent in Preisdiskussionen verwickelt, wenn die Marketingkampagne versandet, weil der Vertrieb sie boykottiert – nur weil er sich nicht hinreichend beachtet fühlt.

Hier einen Zusammenhang herstellen zu wollen mit rein menschlichen Aspekten im Miteinander erscheint den meisten doch noch sehr abwegig und deshalb wird es auch so schnell als „esoterischer Unfug“ abgetan. Und das nicht einmal ganz zu unrecht. In jedem Falle ist man es einfach nicht gewohnt, sich die herausfordernden Schwierigkeiten im Unternehmen auch einmal aus dieser Perspektive anzuschauen. Aber genau um dieses Schauen geht es. Noch präziser: es geht um die Bereitschaft, sich aus diesem Blickwinkel ein Bild vom Ganzen zu

machen - natürlich nur ergänzend zu allem anderen Aufwand und vielleicht auch nur als kleinen Ausflug. Allein diese Bereitschaft wird oft schon hoch belohnt, denn es lassen sich erstaunliche Einsichten gewinnen als Grundlage für höchst ertragswirksame Erfahrungen und Neuerungen. Doch dazu später mehr.

II. ERLÄUTERUNGEN ZU KONFLIKTEN

Was sind Konflikte und was treibt sie an?

Das Wort „Konflikt“ stammt aus dem Lateinischen (confligere, conflictum) und heißt übersetzt: „zusammentreffen, kämpfen“. Ein Konflikt ist [12] also eine „meist gewaltsame Auseinandersetzung zwischen zwei oder mehreren Konfliktparteien und entspringt einander widerstreitender Tendenzen oder Absichten, deren gleichzeitige Verwirklichung den Konfliktparteien nicht möglich scheint.“

Zu unterscheiden sind Konflikte, die sich innerhalb und zwischen Personen zutragen (intra-/ inter-personell) oder die sich innerhalb und zwischen ganzen Organismen bzw. Systemeinheiten abspielen, zum Beispiel in Unternehmen oder zwischen Abteilungen [4].

Ausnahmslos allen Schwierigkeiten im Rahmen unternehmerischer Leistungserstellung liegt immer wenigstens ein Konflikt zugrunde. Meistens sind es mehrere. Und Konflikte beginnen, wie bereits erwähnt, für gewöhnlich im Kopf einer einzelnen Person [4] oder im Kern eines lebendigen Organismus. Dabei können folgende Konflikttreiber – einzeln oder als Gemenge - ursächlich sein:

- a) mangelnde Klarheit (Ziele, Beweggründe, Wege, Weisen)
- b) fehlende Klärungen (Protokolle, Verträge, Erklärungen)
- c) fehlende Kompetenz (Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen)
- d) mangelnde Bereitschaft (Handeln, Verzicht, Kompromiss)
- e) hinderliche Umstände (Atmosphäre, Zeitnot, drohende Gefahr)
- f) schwierige Gefühle (Angst, Neid, Wut, Trauer, Beschämung)
- g) problematische Verständigung (Sprache, Kultur, Animositäten)

- h) unreflektierte Inhalte (Vorstellungen, Vermutung, Befürchtung)
- i) vermeintliche Ansprüche (Interessen, Erwartungen)

Wenn etwas nicht klar ist oder, obwohl es schon klar ist, unausgesprochen bleibt, dann heißt das nicht automatisch, dass es deshalb nicht doch im Raum ist und dort auch Wirkung entfaltet. Spürbar. In der Arbeit mit Gruppen kann man erleben, dass Gedanken, Phantasien oder auch Wünsche, die von einem Teilnehmer nicht ausgesprochen werden, von anderen erstaunlich gut wahrgenommen und nicht selten dann auch sinngemäß zur Sprache kommen [6]. Den umgekehrten Fall belegt eine Redewendung: „Jeder hat es gedacht, nur einer muss es natürlich wieder aussprechen.“

So dürfte nun allmählich klarer werden, warum der Einzelne nur so unvollständig und so wenig bereitwillig Auskunft erteilt, wenn er gebeten wird, seine Gedanken zu äußern, seine Vorstellungen doch mal genauer zu beschreiben oder den Hintergrund seiner Überzeugungen zu beleuchten. Noch verständlicher wird das in kleinen und auch in größeren Gemeinschaften, weil hier nämlich unmittelbar Sanktionen drohen [4]. Dabei ist es ganz egal, ob dies tatsächlich so ist oder ob es nur befürchtet wird, ob Bestrafungen ganz offen und direkt oder eher versteckt erfolgen.

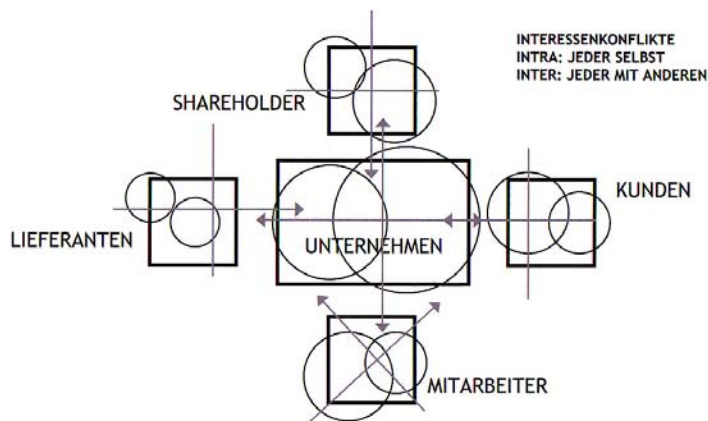
Und noch eines wird in der Arbeit mit Gruppen deutlich. Es sind gerade nicht die exakt formulierbaren Sachinhalte, die maßgeblich sind für das Wohl oder Wehe von einzelnen Projekten oder von Unternehmen als Ganzes. In jedem Projekt wird jede Menge Richtiges geredet. Es drängt sich dem aufmerksamen Beobachter allerdings die Frage auf, warum denn nicht gleich auch danach gehandelt wird. Entscheidend sind die Wirkweise und alle Formen der Auswirkungen solcher unausgesprochenen Rohstoffe und Halbfertigprodukte. Die sind es, die das Miteinander in ein kostenintensives Gegeneinander verkehren. Fehlende Klarheit in der Sache verschiebt sich nämlich sehr schnell ins Persönliche. Jetzt fühlt man sich nämlich ungerecht behandelt oder gar nicht erst gehört. Und das löst Emotionen aus, über die man nicht spricht, sondern sich anders zu helfen weiß [4].

Wir haben jetzt die Voraussetzungen, allmählich konkreter zu werden und uns an den Beispielen „Interessen, Vorstellungen und Erwartungen“ ein wenig genauer anzusehen, wie so etwas vor sich geht. Weiter unten beschäftigen wir uns dann mit möglichen Folgen.

Interessen

Jedes Unternehmen und auch jedes Projekt hat eine magische Anziehungskraft für verschiedenste Interessen aus unterschiedlichsten Richtungen. Mitarbeiter sind generell interessiert an der Sicherung ihres Arbeitsplatzes. Die Geschäftsführung ist an guten Ergebnissen aus der Unternehmensleistung interessiert, nicht zuletzt, weil sich daran ja auch ein Teil ihrer Bezüge und Boni bemisst. Lieferanten wollen ihre Produkte und Services verkaufen, den Gesellschaftern geht es um Rendite und Wertentwicklung, die Banken wollen Zinsen für ausgeliehenes Geld und eine möglichst störungsfreie Rückzahlung, der Vertrieb möchte es mithochwertigen Produkten und kleinen Preisen leicht haben, die Gemeinde interessiert sich für die Gewerbesteuern und andere Großzügigkeiten und so weiter und so fort.

Wer sich auch nur kurz mal vor Augen führt, wie viele mehr oder weniger berechnigte Interessen da zusammen kommen und also auch gewürdigt werden wollen, dem sollte sehr schnell klar sein, wie viele Verwicklungen sich daraus ergeben können und mit welchen Folgen. Und auch hier wiegen die unklaren oder unausgesprochenen Ansprüche weit mehr, als alles zusammen, was verhandelt, vereinbart und verabschiedet wurde. Kleinste Versäumnisse können zu riesengroßen Verwerfungen führen. Und wenn Mücken erstmal zu Elefanten mutiert sind, wird es in vielerlei Hinsicht sehr eng – ganz konkret und auch im übertragenden Sinne (lat.: angus = Angst) [6].



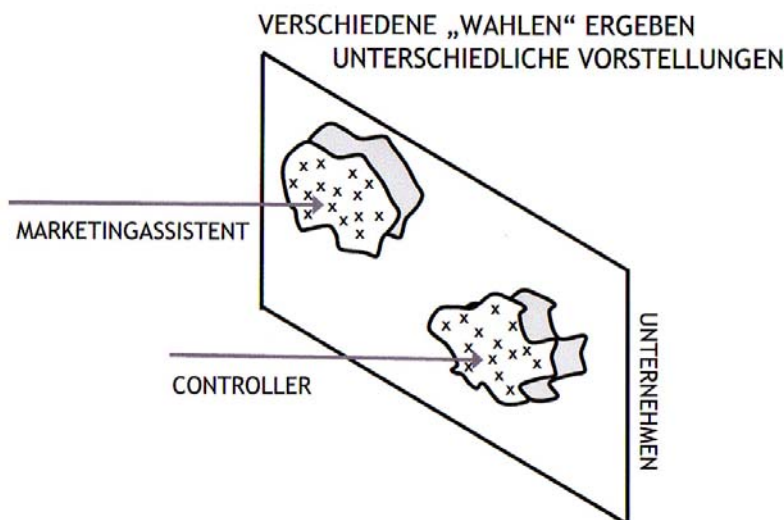
Graphik 02: Viele verschiedene und unklare Interessen

Vorstellungen

Nicht viel anders geht es zu bei den sogenannten Vorstellungen. Man muss nur einfach mal genauer in das Wort hineinhören und schon zeigt sich die Bedeutung klarer. Vorstellungen sind nicht bloß gedankliche Gebilde, die einem mehr oder weniger zufällig im Kopf herum geistern. Bei Vorstellungen handelt es sich um mehr oder weniger bewusste „Wahlen“ jener Merkmale aus einer größeren Gesamtheit, die der Wähler für wesentlich, für relevant hält. Und er muss wählen, weil ein Handeln ohne die Verringerung der Komplexität gerade bei großen Gesamtheiten nicht möglich wäre. Und so fällt die Auswahl relevanter Merkmale bei einem Marketingassistenten ganz sicher anders aus, als die eines Controllers, wenn die gemeinsame Gesamtheit das Unternehmen ist, in dem beide tätig sind.

Solche Wahlen beruhen zudem auf sehr unterschiedlichen Werten, die den Wähler prägen aufgrund seiner Erziehung, seiner Bildung, seiner Verantwortung, seiner politischen und philosophischen Orientierung. Das ist alles gut so und vollkommen in Ordnung. Mehr noch: wir wollen einen genauen Controller. Und einen kreativen Marketingchef wollen wir auch. Beide sind uns einiges wert, wobei dieser Wert auch wieder auf Wertungen basiert. Noch immer alles kein Problem.

Die Probleme beginnen erst damit, dass solche Vorstellungen plötzlich für das Ganze selbst gehalten werden, vom Controller und auch vom Marketingleiter. Und die streiten nun darüber, wer von beiden die richtige Sicht auf die Dinge hat, wessen Leistungen bedeutsamer sind mit Blick auf die Ergebnisse oder anderes mehr [6]. Der Kreativität, daraus Konflikte zu entwickeln, scheinen hier kaum Grenzen gesetzt. Dieser Streit steigert sich ständig. Und wenn er erst die persönliche Ebene erreicht hat, kann das durchaus destruktive Formen [4] annehmen – die natürlich auch auf die Mitarbeiter beider Bereiche übergreifen, und, weil alle fest geschlossen hinter mit ihren Chefs stehen, zu aufwendigen Grabenkriegen. All das kann sich nur dort dermaßen verselbständigen, wo es keine klare Vorstellung über die Ausrichtung der Unternehmensentwicklung gibt, an der man sich gemeinsam orientieren könnte und so nur zu fragen wäre: Nützt das unserem Unternehmen jetzt eigentlich oder schadet es mehr?



Graphik 03: Das Phänomen „Vorstellung“

Erwartungen

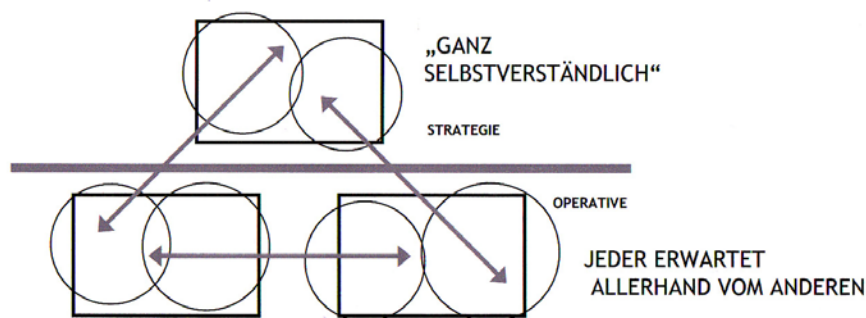
Während bei Interessen wenigstens die Richtung des Anliegens noch klar ist, egal ob ausgesprochen oder nicht, verhält es sich bei den Erwartungen noch mal ganz anders. Jedem ist klar, dass eine Beteiligungsgesellschaft an einer höchstmöglichen Verzinsung ihrer Einlagen interessiert ist und ein Verkäufer zu allererst an seine Provisionen denkt. Hier muss nur gesprochen werden, um die Einzelheiten der Interessen zu vertiefen, zu konkretisieren und sodann zu vereinbaren.

Bei Erwartungen hingegen besteht scheinbar erst gar kein Gesprächsbedarf, eben weil ja auf allen Ebenen und in allen Bereichen erwartet wird, dass jedem Anderen das Erwartete doch von vorne herein (a priori) vollkommen klar sein müsse. Das klingt ähnlich kompliziert wie dieser Satz. Und tatsächlich verhält es sich mit den Erwartungen auch so. Wieso kann jemand einfach davon ausgehen, dass ein anderer sehr wohl weiß, was genau zu tun oder zu lassen wäre, damit etwas gut laufen oder endlich alles besser werden kann? Wie kann es sein, dass man erwartet, dass jemand anderes etwas ganz genau so macht, wie man es selbst tun würde? Aber Achtung! Macht man es denn auch selbst so? Und genau so, wie man es von anderen erwartet? Meistens nicht! Und weiß man selbst, was all die anderen erwarten? Oder kommt man erst gar nicht auf diese Idee? Es kann einem regelrecht schwindelig werden, wenn man sich nur einen Moment etwas gründlicher beschäftigt mit diesem Phänomen.

Wir täuschen uns, wenn wir erwarten, dass andere genau so sind, wie wir es uns wünschen. Die Welt sieht aus jedem Augenpaar vollkommen anders aus. Wir täuschen uns auch, wenn wir glauben, von anderen erwarten zu können, dass sie etwas genauso machen, wie wir es für selbstverständlich erachten. Es bekäme uns und dem gemeinsamen Schaffen gut, wenn wir vielmehr davon ausgehen könnten, dass nichts, aber auch gar nichts, je von selbst verständlich ist. Für nichts und niemanden. Allein diese Einsicht lässt die Zusammenarbeit um Etliches leichter werden, nicht nur am Arbeitsplatz.

Club der Besserwisser.

Besonders wirkungsvoll sind Erwartungen, die kleine Gruppen oder ganze Abteilungen gemeinschaftlich hegen und pflegen. Manager, die ihren Kollegen im Leitungskreis gegenüber sonst eher skeptisch oder gar misstrauisch sind, zeigen einen erstaunlich hohen Zusammenhalt, wenn es darum geht, etwas Benötigtes von der Geschäftsleitung zu fordern, etwa eine Strategie, eine bestimmte Maßnahme oder diverse Entscheidungen und anderes mehr. Dieser „Club der Besserwisser“ ahnt nun aber nicht mal im Traum, dass es genau dieser gemeinschaftliche Druck ist, der es verhindert, dass der Verantwortliche eben diesen Erwartungen entsprechend auch handelt [7]. Er kann es nicht. Und er wird es auch nicht wollen – eben weil er ja sonst nicht der Chef wäre. Bringt man es nun fertig, die Manager oder Mitarbeiter dafür zu gewinnen, mit allen Erwartungen an ihre Vorgesetzten auch nur versuchsweise mal eine Pause einzulegen, dann kann man mit staunend großen Augen erleben, wie sich das Geforderte nach und nach und wie von Geisterhand verwirklicht. Es gibt die langersehnten! Entscheidungen, sogar mit nachvollziehbaren Erläuterungen und viele andere Positionen lassen sich ebenfalls leichter verhandeln. Aber ist das denn wirklich so überraschend? Und die viel beschworene Geisterhand besteht am Ende nur aus all den mehr oder weniger geistreichen Gedanken, die im „Club“ so lange herumgeisterten. So einfach ist Manches. Wirklich. Wenn man es wagt, mal hinzuschauen.



Graphik 04: Erwartungen

III. KONSEQUENZEN AUS KONFLIKTEN

Nur noch das, was wirklich sein muss

Aus allen Streitigkeiten, die dem Hinterland dieser und anderer „geflügelter Gültigkeiten“ entstammen, aus all diesen kleinen und größeren Verwicklungen in den Räumen „zwischen den Zeilen“ fällt das Betriebsklima allmählich von Normal auf Irritation und dann über Frustration und Resignation weiter bis hin zur Aggression [4]. Und das nur, weil die Dinge zuerst nicht gesehen und dann nicht besprochen und geklärt werden können. Für das Unternehmen ist dieses Absinken deshalb so schlimm, weil es einher geht mit einem deutlichen Anstieg der Minderleistungen, einfach weil die Mitarbeiter immer weniger bereit sind, die geschuldeten Leistungen aus den Arbeitsverträgen auch zu erbringen. Man verliert sich in kraftraubenden Auseinandersetzungen über kleinste Kleinigkeiten oder schraubt sein Pensum wie auch die bisherige Aufmerksamkeit für Qualitätskriterien auf das Allernötigste zurück. „Dienst nach Vorschrift“ heißt das dann oder, wenn es noch schlimmer kommt „innere Kündigung“.

Beides sind sehr gut beschriebene Phänomene, wobei die Bemühungen, die durch Minderleistungen entstehenden Kosten mal konkret zu berechnen, erstaunlich zurückhaltend sind. Verständlich. Denn solche „Trotzkosten“ nehmen tatsächlich erschreckende Ausmaße an, wie wir später noch sehen werden. Aber das Allerschlimmste daran ist, dass sie in Euro und Cent zu bezahlen sind. Das lässt sich in der GuV-Rechnung nachlesen oder am Krankenstand ersehen, wie der Artikel „Nebenwirkungen schlechten Managements“ im Harvard Business Manager aufzeigt [13].

Alles Zurückhalten im Leistungshandeln nimmt immer den gleichen Verlauf. Es beginnt mit einem Mangel an Möglichkeiten, die vielen kleinen und größeren Konflikte in Gesprächen wirklich zu klären. Ein kurzes Reden zwischen Tür und Angel reicht da nicht aus und ein Zerreden verstärkt die Schwierigkeiten nur noch. Zeit, Zuhören und Zulassen [9] sind gefragt, genauso selbstverständlich wie das Zähneputzen. Das kostet, gewiss: Zeit, Kraft und auch Geld. Aber das

macht allenfalls den Bruchteil jener Aufwendungen aus, der erforderlich wird, wenn das Klima im Keller ist. Und diesen Abstieg kann man beobachten, an sich selbst und auch an anderen. Erst verliert sich der Enthusiasmus, mit dem alles so schön begann, dann fällt die Freude weg und mit ihr die Kreativität, dann sind es die Informationen, die zurückbehalten oder vorenthalten werden, dann verschließt sich die Bereitschaft zur Offenheit und die Kritik bleibt aus, auch weil es ja doch nichts bringt außer Nachteilen, damit einher geht die verminderte Leistung, weil man eben kein Bock mehr hat und sich durchaus andere Dinge ganz gut erledigen lassen während der Arbeitszeit, schließlich verliert sich der Respekt gegenüber anderen, besonders gegenüber unliebsamen Kollegen oder unerreichbaren Vorgesetzten und es sinkt die Hemmschwelle rapide ab, sich selbst für ungerechte Behandlung zu entschädigen. Den Phantasien sind hier keine Grenzen gesetzt und man kann nur Staunen, wie arglos manch Verantwortlicher ist mit Blick auf Wirtschaftskriminalität (Compliance).

Gesunde Organismen funktionieren anders

Das einzige Ziel einer jeden Zelle in allen lebendigen Organismen ist die Selbsterhaltung [1]. Zellen wollen leben - nicht etwa nur, um es selbst gut zu haben, sondern damit sie die ihr bestimmte Funktion für das Ganze ausüben und ihr Funktionieren gewährleisten können. Und das Ganze, der Organismus mitsamt seiner Umwelt, kann nur dann damit erfolgreich sein, wenn jedes einzelne seiner Teile gesund ist und sich art- bzw. sachgerecht verhält. Das alles folgt sehr simplen Prinzipien [1] - von denen sich lernen lässt, weil sie sich schnell beschreiben und gut verstehen lassen.

1) Die Zugehörigkeit: Es muss eindeutig sein, ob ich Teil bin von einem System oder einer Zelle, also dazu gehöre. Das ist bei sogenannten Freien bereits eine berechtigte Frage, selbst wenn es sich um „feste Freie“ handelt, die Tag für Tag im Unternehmen anzutreffen sind. Und die Leiharbeitskräfte, die auf Zeit dabei sind. Gehören sie dazu oder nicht? Es kann teuer werden, diese Fragen unbeantwortet zu lassen, so teuer, dass die ganze schöne Ersparnis

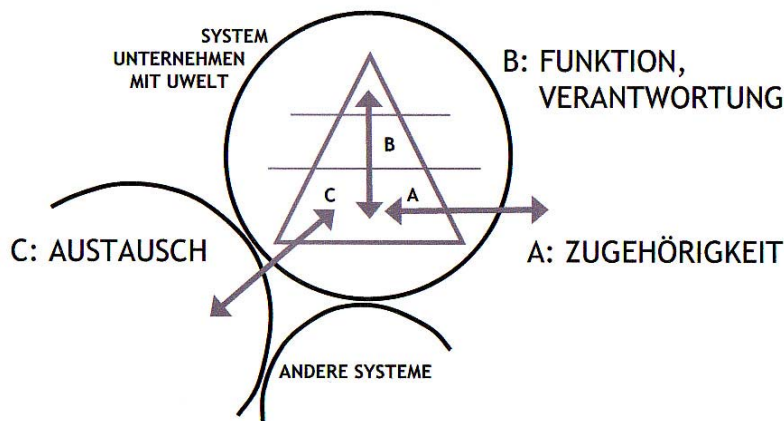
aus der Idee des Leihens aufgezehrt wird. Und manchmal kommt noch einiges oben drauf.

2) Die Funktion: Es muss klar sein, welche Funktion ein Teil bzw. ein Teilnehmer oder Teilhaber für den Organismus wahrnimmt und auch auf welcher Ebene, oben oder nicht oben, Strategie oder Operative, entwickeln oder umsetzen, das Sagen haben oder eben nicht. Auch hier sind fast überall viele Dinge ungeklärt. Außerdem geht es oft hin und her. Mal wird man eingeladen vom Vorgesetzten, „auf Augenhöhe“ mitzudenken, doch schon im nächsten Meeting ist alles Mitdenken nicht mehr gefragt oder es wird unwirsch zurück gewiesen.

3) Der Ausgleich von Nehmen und Geben: Organismen bestehen aus einem Milieu, das, um ihre Aufgaben wahrzunehmen, einen intakten Austausch mit anderen Organismen benötigt. In den meisten Fällen verhält es sich sogar so, dass das, was die eine Zelle an verbrauchter Energie ausscheidet, weg gibt, einer anderen Zelle als Kraftstoff dient.

Wenn auch nur eines dieser Prinzipien gestört ist, dann setzen Organismen ganz automatisch alles in Bewegung, diesen Störungen entgegen zu wirken. Diese Anstrengungen sind sehr aufwendig. Sie verbrauchen viel Energie, die an anderer Stelle dann nicht zur Verfügung steht. Und diese anstrengende Agieren hält genau solange an, bis erreicht ist, was benötigt wird. Mehr dann aber auch nicht! Was die eine Zelle sich zuviel nimmt, fehlt woanders und setzt dort die gleichen Mechanismen in Gang. Deshalb ist der Ausgleich von Nehmen und Geben so wichtig, lebenswichtig. Überlebenswichtig [5].

Man kann erleben, wie wohltuend sich das Leben in Systemen von eben auf jetzt verändert, wenn sie sich entscheiden, diese Prinzipien auch nur ein wenig mehr zu beherzigen. In nicht wenigen Beispielen hat allein diese Bereitschaft Veränderungen ermöglicht. Die Belohnungen für eine Entscheidung zugunsten eines lebendigen Miteinanders im Leistungshandeln sind mehr als vielversprechend - in qualitativer (Arbeit als Qualität) als auch sehr wohl in quantitativer Hinsicht (Werte als Folge von Qualität).



Graphik 05: Bedingungen für gesunde Systeme

Es fehlt an Halt und an Zusammenhalt

Wir müssen uns jetzt noch einen anderen Punkt ansehen. Es geht um Strukturen in Unternehmen und deren Statik. Und um die ist es oft nicht sonderlich gut bestellt. Jedes Unternehmen ist mehr oder weniger „gut strukturiert“ [5]. Damit ist für gewöhnlich gemeint, dass es verschiedene Unternehmensbereiche gibt und unterschiedliche Ebenen, innerhalb derer die Unternehmensleistung erzeugt wird. Das Organigramm bildet die Strukturen ab. In vielen Fällen erschöpft sich damit aber auch schon alles Strukturelle.

Strukturen – so lässt es sich googeln - bestehen aus den Teilen, die organisiert werden, und den Abläufen, wie diese Teile miteinander funktionieren [12]. Das erinnert uns an die Ausführungen über Organismen, die Struktur von Systemen oder Zellen. Wir benötigen Teile, die exakt beschrieben sind mit Grenzen, also wo sie beginnen und wo sie enden, wir brauchen Abläufe, die genau definiert sind und an denen sich alle Geschehnisse ausrichten können – wer, was, wann, wo, wie oft und zu welchen Konditionen. Damit ist aber erst ein grober Rahmen für das Funktionieren vorgegeben. Der muss nun durch zusätzliche Instrumente (Planung, Führung, Kontrolle) weiter detailliert und dann durch die Aktivitäten der eingesetzten

Handlungsträger mit Leben gefüllt werden. In Organismen wie Unternehmen stellt erst das Handeln der Mitarbeiter alles Funktionieren sicher.

Das alles ist sehr nützliches Wissen. Theorie. Aber die Landkarte ist nun mal nicht das Land! Und in der Praxis sieht das dann doch oft ganz anders aus. Durch unterschiedliche Interessen, Vorstellungen und Erwartungen verwischen diese Strukturen ziemlich schnell. Ein jeder sieht alles solange ganz anders als jeder andere, bis seine Ansichten durch klare Beschreibungen von Grenzen, durch eindeutige Regelungen für Abläufe und durch definierte Regeln für das Verhalten zu einer Sicht auf das Ganze bewegt wird.

Das Einrichten von Strukturen und das Ausrichten einzelner Ansichten auf eine gemeinsame Einsicht in den Sinn und Zweck des übergeordneten Ganzen ist Unternehmensführung in Reinform.

Was sich auf dem Papier noch ganz gut festlegen lässt, entgleist in im Gebiet der Realität tagtäglicher Zusammenarbeit aufgrund einer Dynamik, die dem menschlichen Miteinander in Gruppen seit jeher eigen ist. Danach vollziehen sich Vorgänge und Abläufe in einer Gruppe von Menschen nach ganz bestimmten Mustern [11]. Im selben Moment, indem ein Bereich sich als Teilsystem formiert, kommt es zu einer unmittelbaren Auseinandersetzung über die Fragen wie: Wer führt? Wem folgt man wirklich? Wo stehen die anderen? Wie stehen sie zu wem? Wer ist Außenseiter? Dieses „Spiel“ ist sehr komplex und teilweise wirklich skurril. Wenn sich dann auch noch „geflügelte Gültigkeiten“ dazu gesellen, eben weil sich dieses vielschichtige Geschehen nicht einfach nur auf eine sachorientierte Teamführung verkürzen lässt, kommt es zu Konflikten. Und aus denen erwachsen handfeste Probleme. Das Ausmaß der Konfliktdynamik hängt wiederum sehr davon ab, wie klar die Grenzen und Regeln sind, wie bekannt sie sind und wie der, der das Sagen (tatsächlich!) hat, auch sagt, was zu sagen ist, und dann auch macht, was zu tun ist – zur Not eine angekündigte Bestrafung eben auch zu vollziehen, wenn Grenzen verletzt oder Abläufe nicht eingehalten werden. Uns wird das

Ziehen und Einhalten von Grenzen gleich noch sehr beschäftigen.
Denn das ist ein „in der Tat“ ganz entscheidender Punkt.

Wo nicht wirklich zu befürchten ist, dass Sanktionen auch zur Anwendung kommen, ganz unmittelbar, ohne Wenn und Aber, ganz selbstverständlich, dann sind der Verwässerung von Strukturen Tür und Tor geöffnet. Und das zieht sehr schnell große Kreise, wie man in der Praxis immer wieder sehen kann. Kleiner Finger, ganze Hand.

Gehen wir aber erst noch mal einen Schritt zurück und schauen uns das Phänomen der Strukturen etwas genauer an. Strukturen sind Grenzen, Abgrenzungen zu benachbarten Teilen oder Einheiten. Das einfachste Beispiel ist die Zeitgrenze. Ein Meeting ist für 12.00 Uhr anberaumt. Und also beginnt es auch genau um 12.00 Uhr und nicht fünf Minuten vorher oder zwanzig Minuten später - das Mittel meiner Messungen von Verspätung bei Meetings (bis ich erläutere, was alles sich daran erkennen lässt).

So genau und für alle transparent, wie es bei der Zeit möglich ist, kann es bei den meisten anderen Grenzen natürlich nicht zugehen. Doch es müsste auch nicht so wachsw weich und undurchsichtig sein, wie es in vielen Projekten offenkundig ist – als sprudelnde Quelle vieler Befindlichkeiten, die in Konflikte münden und von dort aus den Boden bilden für manches Sachproblem. Warum? Weil es sehr häufig nur Vorstellungen von Grenzen gibt. Und die sehen, wie wir jetzt wissen, aus Sicht eines jeden anderen durchaus sehr verschieden aus. Wie wir noch sehen werden, lässt sich das gut sichtbar machen und staunt dann nicht schlecht, zu welchen Grenzzonen sich die einst als ganz gerade Linien gedachten Grenzen ausgewachsen haben.

Und dass Interessen und Erwartungen in weiten Räumen schwieriger in Einklang zu bringen sind, als entlang klar definierter Linien, liest sich nun schon beinahe wie eine Binsenweisheit. Es wird also alles darauf an kommen, die vielen verschiedenen Vorstellungen zielführend zu synchronisieren - entweder entlang der maßgeblichen Vorstellung des

Hauptverantwortlichen oder aber in Orientierung an eine gemeinsam erarbeitete und für alle verbindliche Unternehmensvorstellung [2].

Grenzen ziehen und einhalten

Wenden wir uns noch einem Phänomen zu, das wirklich ganze Aufmerksamkeit erfordert. Es gibt Unternehmen, in denen die Grenzen eindeutig definiert, nachvollziehbar abgebildet, beschrieben und sogar verständlich vermittelt sind. Das ist gar nicht so selten. Doch es lässt sich schnell erkennen und aufzeigen, dass diese Grenzen nicht eingehalten werden, in keiner Richtung. Weder von oben nach unten, noch von unten nach oben, weder von Rechts nach links, noch von Innen nach außen, einschließlich aller umgekehrten Möglichkeiten. Und hier fallen nicht so sehr die Grenzverletzungen ins Gewicht, die offenkundig sind und von allen gut gesehen werden könnten, sondern besonders die, die man gar nicht erst als Grenzverletzung erkennt. Ein Geschäftsführer zum Beispiel, dem es wichtig ist, dass sein Führungsteam geschlossen zusammen steht - hinter ihm! - verhindert dies mit einiger Sicherheit selbst, indem er mit einigen Managern mehr spricht, als mit anderen, oder Einzelgespräche führt, noch dazu allein oder hinter verschlossenen Türen. Warum das? Na ganz einfach. Das ruft Befindlichkeiten auf den Plan. Immer. Und sofort. Sie können die Uhr gar nicht so schnell stellen. Und dabei ist es vollkommen egal, ob diese Befindlichkeiten nur phantasiert werden oder ob es dafür konkrete Anhalte gibt. Hat nicht jeder das schon mal erlebt?

Noch problematischer wird es, wenn der Chef mit Mitarbeitern aus den Bereichs- oder Projektteams direkt über operative Angelegenheiten spricht. In solchen Fällen können die Phantasien der leitenden Manager derart apokalyptische Formen annehmen, wie es sich der vernünftige Mensch nicht mal vorstellen kann – vom Betreffenden selbst ganz zu schweigen. Wenn man solche Dinge nicht wahrhaben will oder nicht wahrnehmen kann, so heißt das auch diesmal nicht, dass sie nicht doch präsent sind und ihre Wirkung entfalten.

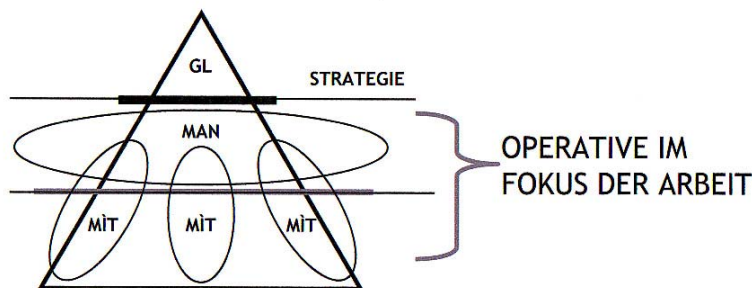
In jedem Unternehmensalltag gibt es Tag für Tag tausendfach kleine Dinge, die glaubwürdig gut gemeint sind, und die bei gründlicherem

Überlegen doch eher ungünstig sind. Oder sie werden einfach nicht gut gemacht, was so nicht beabsichtigt war, aber doch getroffen hat, betroffen gemacht hat, verletzt oder sogar entwertet. Das geht so schnell, besonders dort, wo es an Aufmerksamkeit fehlt oder wo die Fähigkeit mitzufühlen nicht gegeben oder gar als schädlich verpönt ist [10]. Gefühle gehören doch nicht in die Wirtschaft. Von wegen!

Strategie (Köpfe) ohne Operative (Körper)

Ein weiterer Aspekt der Grenzziehung und Einhaltung in Business-Strukturen soll jetzt zur Diskussion herausfordern. Er ist unter der Überschrift „Club der Besserwisser“ vorhin bereits angeklungen und hat sich in der konkreten Arbeit in vielen verschiedenen Projekten zunehmend klar als bedeutungsvoll erwiesen. Jedenfalls sprechen die Ergebnisse für diese Annahme.

Es geht um die Grenzziehung zwischen der strategischen und der operativen Ebene. Die Beschäftigung mit Konflikten in diesem Grenzbereich legt es nahe, beide Ebenen nicht nur theoretisch, sondern in der Tat strikt zu trennen, denn die Interessen, Vorstellungen, Erwartungen und das Selbstverständnis des Handelns sind so sehr verschieden, dass es gerade mit Blick auf alles Operative so gut gar nichts Gemeinsames gibt.



Graphik 06: Grenzen ziehen und einhalten

Jeder Versuch, eine Teamidee über diese Grenze hinweg zu verwirklichen, muss scheitern, weil die Systemdynamik für den „Kopf“ – den „Primus inter pares“ - andere Aufgaben, andere Ausstattungen, aber auch andere Anforderungen vorsieht, als für den „Körper“. Das darf man beklagen, und man tut es ja auch, vor allem, wenn (und solange) man dem Körper zugehört. Aber zu ändern sind diese Gesetze der Gruppendynamik nicht [10].

Deshalb: die Strategen sollen ihre Sachen machen, ganz so, wie sie es für gut und richtig halten, auch wenn man selbst Manches vielleicht anders machen würde.

Doch wer von denen, die auf eben dieser strategischen Ebene gar nicht verantwortlich sind, will eigentlich wirklich wissen, was denn da besser und richtiger wäre. Es vermeinen viele, das zu können und verhalten sich auch danach - mit Folgen, die uns nun schon eine ganze Weile begleiten. Nein: Die Operative sollte lernen, sich von allen Erwartungen, die sie – zu recht oder nicht – an die oberste Ebene des Unternehmens hat, ganz und gar zu lösen.

Diese Abgrenzung sollte sogar soweit gehen, dass es nicht einmal einen Anspruch auf strategische Vorgaben von oben, auf dringlich benötigte Entscheidungen oder auf ein bestimmtes, „ganz selbstverständlich zu erwartendes“ Verhalten der Strategen gibt. Die ganze Operative muss die Bereitschaft entwickeln, sich selbst – vom Leiter eines Bereichs bis zum Leiharbeiter, gemeinsam und gemeinschaftlich - in die Pflicht zu nehmen für alle Umsetzungen und Realisierungen, für alle Bereichsplanungen und deren plangemäße Durchführungen. Und wenn es tatsächlich an einer strategischen Vorgabe fehlt oder Entscheidungen ausstehen, dann sollte das im operativen Bereichsteam oder im Kreis der Führungskräfte eben einfach mal „erfunden“ werden [3] – selbstverständlich in Orientierung an Grundsätzen der Gewissenhaftigkeit für das Ganze. Taten statt Tadel und Trotze. Genau das ist operatives Management. Es gehört Mut dazu [9]. Gewiss. Doch Mut ist ein wesentlicher Schlüssel für erfolgreiches Führen – ganz gleich auf welcher Ebene.

Genau daran aber hapert es in vielen Fällen. Nicht weil die operativen Manager nicht in der Lage wären, das so Geforderte gemeinsam mit ihren Teams in die Tat zu setzen. Ganz und gar nicht. Sie können das und sie wissen es selbst auch – sogar besonders gut in Hinsicht auf das, was sie von ganz oben erwarten oder verlangen. Nein, sie machen es sich nur einfach bequem. Doch auch die Strategen haben daran ihren Anteil, unwissend, eben weil sie üblicher Weise der „Mechanik der Macher“ folgen und die Dinge dann doch lieber „gleich selbst“ in die Hand nehmen, statt andere einfach mal „Machen lassen“ - bestärkt durch Zutrauen und ermutigt durch Vertrauen.

Exkurs: An die Entscheider direkt

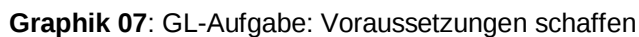
Dieser Ausflug richtet sich an Sie als Hauptverantwortliche, als maßgebliche Entscheider und Strategen von Unternehmen.

Nach meinen Erkenntnissen, vorrangig aus den ergänzenden Betrachtungen durch die Brille eines weiteren Verstehens, sowie vielen Rückmeldungen zufolge, die in Gesprächen oder schriftlichen Stellungnahmen von Beteiligten der Arbeit an der Konfliktkultur formuliert wurden, gibt es wenigstens drei entscheidende Voraussetzungen, um eine optimale Unternehmensleistung wirklich abrufen und eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung nachhaltig gewährleisten zu können.

Die erste Voraussetzung besteht darin, für eine tragfähige und belastbare Statik der unternehmerischen Strukturen zu sorgen. Ich halte die eben propagierte Trennlinie zwischen Strategie und Operative diesbezüglich für wesentlich. Diese Trennlinie muss von Ihnen gezogen und von Ihnen selbst strikt eingehalten werden. Vielleicht ist das sogar das Wichtigste.

Die zweite Voraussetzung besteht in meinen Augen darin zu ermöglichen, den Umgang mit Konflikten, die sich im operativen Miteinander auch in Ihren Unternehmen „wie von selbst“ ergeben, zu kultivieren. Alles Arbeiten in Richtung Konfliktkultur beschränkt sich dabei auf die Zusammenarbeit im Führungskreis, auf deren

Die dritte entscheidende Voraussetzung besteht darin, dass Sie als maßgeblich Verantwortliche persönlich ansprechbar bleiben und offen sind für all die Informationen und auch für alle Interpretationen, die sich bei einem kultivierten Umgang mit Konflikten ergeben können oder die sich mit einfachen Instrumenten und geschickten Interventionen gewinnen lassen, besonders bei den Konflikten, die sich nicht mit einem einzigen Handstreich ausräumen lassen.



Dann kann sich mit der Arbeit zur Konfliktkultur ganz schnell ziemlich viel verändern. Als erstes wird die ganze Operative lernen, alles Fordern gegen Sie als Chef sowie das ganze „Warten auf all das Fehlende (und auch auf Fehler) von oben“ einfach mal aufzugeben und sich schlicht und ergreifend damit beschäftigen, was von ihnen, den Operativen, geschuldet wird: Die Umsetzung, und zwar mit bestmöglichen Ergebnissen.

Ihre Manager und Mitarbeiter können lernen, wie das Leben in Systemen funktioniert und was alles so vor sich geht inmitten aller Sacharbeit in allen Projekten. Und sie können erleben, wie leicht sich viele der kleinen und großen Schwierigkeiten im Unternehmensalltag lösen lassen, wenn man sie sieht und noch dazu gleich anspricht. Das mag dann für einen Moment unangenehm sein, „rappelig“. Aber dann löst es sich auf, in Wohlgefallen, es ist einfach weg und wiegt nicht nach oder wächst sich gar aus zu Monstern.

Von Ihnen als Chef ist lediglich gefordert, die angesprochenen Voraussetzungen zu schaffen und sich dabei ggf. helfen zu lassen. Kein noch so guter Kapitän würde sein Schiff selbst aus einem fremden Hafen ins freie Wasser steuern. Eigens dazu kommt ein Lotse an Board, einer, der die Untiefen in diesem Gebiet genauestens kennt. Und der überlässt Ihnen Ihr Schiff mitsamt Leuten und Ladung sofort, wenn die Gefahrenzone durchfahren ist. Einfach davon auszugehen, dass es schon keine flachen Stellen geben und dass immer genügend Wasser unter dem Kiel sein wird, zeugt gerade nicht von Verantwortung, erst recht nicht in Hinsicht auf eine Neuen Kunst der Führung.

Selbstverständlich sind für alles Arbeiten an und mit Konflikten Ihre Vorgaben, ihre Vorstellungen und ihre Zielstellungen maßgeblich. Das kann ja gar nicht anders sein. Die bilden das Fundament für alles Weitere. Sie können auf Wunsch sogar teilnehmen an Maßnahmen zur Klärung der Standortbestimmung, wenngleich es günstiger wäre, wenn sie sich darauf beschränken könnten, immer wieder ermunternde Worte an das ganze Team zu richten und sich dann auf Ihre Strategiebene zurück zu ziehen. Denn Ihre Teilnahme wirkt als starke Beobachtung und führt dazu, dass ihre Manager versuchen werden, ein Bild zu zeichnen, das noch geschöner ist, als sie es ohnehin schon tun. Und ein solches Bild ist wenig hilfreich. Es zementiert die Konflikte.

In jedem Falle werden Sie über alle Ereignisse, Ergebnisse und Entwicklungen zeitnah informiert, mit Fokus auf ausgelotete

Flachstellen oder Hindernisse oberhalb und unterhalb der Wasserfläche. Das ist ein zentraler Bestandteil der Arbeit an der Konfliktkultur. Der ganze Transfer dient u.a. auch dazu, dass Sie sich eben nicht hineinziehen lassen in die Konflikte, sondern alles, was auf so vielfältig subtile Weise an sie herangetragen wird, umgehend klar, freundlich aber sehr bestimmt in den Führungskreis zurück zu verweisen. Das wirkt Wunder. Sie können sich das anhören in dem hochinteressanten Hörbuch: „Alinghi“ Sieben Manöver zum Teamerfolg“ aus der Reihe Harvard Business Manager Audio [14].

Auf alten Lasten ist nicht gut Bauen

Strukturen brauchen also Stabilität. Ohne eine belastbare Statik können Strukturen keinen Halt bieten, keine Stabilität gewährleisten, die sich gerade dann als tragfähig erweist, wenn es „Not-wendig“ wird. Denn schwierig wird es immer wieder mal, sachlich und emotional. Halt bieten Strukturen nur dann, wenn sie eingehalten und beachtet werden können, eben weil sie klar sind und verlässlich, weil man erleben konnte, dass man sich auf sie verlassen kann, auf die Grenzen und auch auf die, die diese Grenzen setzen und hüten [9].

Unter solchen Voraussetzungen kann man es wagen - anders als sonst üblich - doch noch mal nachzufragen, weil man etwas nicht genau genug verstanden hat, und man kann sagen, was man meint sagen zu müssen und auch vorbringen, was man für wichtig hält – selbst wenn es sich am Ende als unwichtig oder gar als etwas dämlich herausstellen sollte. Es stört dann nicht, niemanden. Im Gegenteil: man kann gemeinsam darüber lachen.

Wir haben hier nur Platz für einige wenige Beispiele von Merkmalen einer intakten Konfliktkultur. Es lassen sich so viele weitere finden, wie es Konflikte gibt, denn Konfliktkultur ist ebenso komplex wie die Konflikte selbst. Den Umgang mit Konflikten im Kontext von Leistung zu kultivieren, ist ein Weg, ein individueller zudem. Da kann man mit Konfektionsprogrammen oder einer gelegentlichen Teilnahme an Seminaren – so wertvoll und interessant sie auch sein mögen - nicht viel werden. Es braucht unbedingt eine Maßanfertigung, schon allein

deshalb, weil sich die Einzigartigkeit eines jeden Systems ergibt aus der Menge sowie aus der Summe aller Möglichkeiten und Unmöglichkeiten dieser Menge, die aus den ihr zugehörigen Mitgliedern besteht. Und es braucht zwingend eine externe Begleitung, einen Lotsen für den Entwicklungsweg ins freie Fahrwasser der Konfliktkultur, eben weil jedes System in seiner Selbstwahrnehmung durch den allen bekannten Tunnelblick begrenzt ist [1]. Wir haben davon vorhin im Zusammenhang mit den „Geflügelten Gültigkeiten“ gehört. Man sieht nur das, was man für sich gewählt hat, wozu man „Ja“ sagt. Alle „Nicht-Wahlen“, alles „ich nicht, wir nicht, bei uns nicht“ kann man nicht sehen, wirklich nicht – jedenfalls nicht bei sich selbst. Wir können unsere abgewählten Merkmale aber an anderen beobachten, weil wir ihnen diese „hinaus gewünschten“ Dinge durch Projektion [10] ans Revers geheftet haben, bzw. „ans Rad gehängt“. Derartige Verwechslungen und alle Verwicklungen, die sich aus zum Teil höchst skurrilen und subtilen Vorgängen ergeben, spielen bei nahezu allen Konflikten eine zentrale Rolle. Das zu erkennen, den Inhalt sichtbar zu machen, sortieren und lösen zu helfen, ist ohne eine kundige und externe Unterstützung schwer möglich.



Graphik 08: „So sieht´s dann aus“ - Die Last mit dem Ballast

Wo es aber möglich wird, diese Konfliktraspekte mit in den Blick zu nehmen, sie einzubeziehen und zu beachten, dort und dann wird Vieles anders. Es lässt sich Etliches schneller besser machen und leichter viel mehr erreichen [2]. Es geht unbeschwerter zu und alles ist spürbar weniger belastet. Ja und dann kann es wieder laufen, das (Fahr)-Rad, weil sich der ganze Kram, der sich an Ballast und alten Lasten in all den Tüten angesammelt hatte, endlich mal auspacken, anpacken und wegpacken lässt – in die Tonne damit und „gut iss“.

III. KONFLIKTE ALS ERTRAGSKILLER

Betriebsklima und Minderleistung

Bevor wir uns damit beschäftigen werden, wie denn eine Konfliktkultur einzurichten und einzuhalten wäre, wollen wir uns erst noch um die unangenehmsten Konsequenzen ungelöster Konflikte kümmern: Die Kosten. Denn – und das ist der Anspruch aller Arbeit zur Konfliktkultur - sie soll sich lohnen. Sie will sich messen lassen an verminderten Aufwendungen, an Ertragszuwachsen und an verbesserter Rendite. Ertragszuwachs? Ja! Gelöste Konflikte beflügeln die Kreativität [6]. Aber schauen wir einfach mal!

Das Betriebsklima ist, wie jeder weiß, ein wichtiger Ertragstreiber oder ein gewichtiger Ertragskiller, zum Beispiel in Form von „Trotzkosten“. Das sind eine Art „Ausgleichsgebühren“, die ein Unternehmen an Mehraufwand aufbringen muss, weil es den Mitarbeitern mit abnehmendem Betriebsklima zunehmend an Bereitschaft mangelt, ganz normal zuzupacken. Allein um diese Schäden zu verringern oder besser noch, ihnen vorzubeugen, lohnt es sich, den Umgang mit Konflikten zu kultivieren.

Alles Kultivieren beginnt mit Sensibilisierungen für neue Sichtweisen oder erweiterte Handlungsoptionen. Und darum geht es der Konfliktkultur. Weil es hilfreich ist, zu ermitteln, wovon die Rede ist und auszurechnen, um wie viel es dabei geht, wurde eigens ein Rating für Konfliktkultur entwickelt. Dabei werden bestimmte Merkmale durch das

Festlegen von Skalen und durch Messen definierter Größen zu einem Gesamtbild verdichtet, aus dem sich Bewertungen herleiten lassen und auf die man belastbare Vorhersagen über Risiken und Chancenpotenziale stützen kann – eben um entsprechend entscheiden und sodann handeln zu können. Ein Merkmal des Konfliktkultur-Ratings ist das Betriebsklima.

Man kann beim Betriebsklima einfach mal acht Kriterien unterscheiden und diesen beschreibende Begriffe sowie einen Prozentsatz zuordnen. Der Prozentsatz zeigt den Anteil der Leistungsmenge von Mitarbeitern, der im Verhältnis zum jeweiligen Betriebsklima wahrscheinlich maximal abrufbar ist:

- Ideal = Das Unerreichbare = 100%
- Real = Das Mögliche = 95%
- Normal = das Übliche = 85%
- Irritiert = Verschiedenste Verunsicherungen = 70%
- Frustriert = Dienst nach Vorschrift = 60%
- Resigniert = innere Kündigung = 55%
- Deprimiert = Verharren in Lähmung und Stillstand = 50%
- Aggressiv = Sinnen nach Vergeltung „im Kleinen“ = 45% und
- Destruktiv = Vergeltung im „größeren Stil“, Compliance = 40%.

Dann misst man die Leistung der Mitarbeiter einfach nach Zeit und legt dabei die üblichen Annahmen zugrunde: 1 Stunde = 60 Minuten, 1 Tag = 8 Stunden, 1 Monat = 22 Tage, 1 Arbeitsjahr = 200 Arbeitstage, Urlaub = durchschnittlich 28 Tage und Krankheit = durchschnittlich 10 Arbeitstage (dieser Wert hat sich aus Angst vor Kündigungen enorm reduziert, auf 3,5 Tage! Für das Betriebsklima aber wirkt das wie Gift).

Es lässt sich aus alledem ein Idealwert in Höhe von 1.600 Stunden pro Arbeitsjahr errechnen. Das sind ganz nebenbei etwa 100.000 Minuten pro Mitarbeiter. Bereinigt man diesen Wert um die gut 15 Prozent übliche Minderung zum Normalwert, dann beträgt die normale Leistungsmenge – großzügig gerundet - etwa 1.400 Stunden; das entspricht gut 85.000 Minuten je Mitarbeiter und Arbeitsjahr.

Der Wert, den ein Unternehmen für eine Minute Leistungszeit pro Mitarbeiter aufwenden muss, lässt sich damit nun relativ einfach ermitteln. Man nimmt die Nettobezüge zzgl. Sozialleistungen und Arbeitgeberanteil, addiert alle Sonderleistungen wie etwa ein dreizehntes Gehalt, den Firmenwagen, Boni u.a.m. und rechnet einen angemessenen Anteil an Gemeinkosten für Büromiete, Ausstattung des Arbeitsplatzes hinzu. Diesen Gesamtaufwand teilt man durch die Leistungsmenge in Minuten und erhält den realen „Preis pro Minute Leistungszeit“. Und der ist für Viele eine echte Überraschung – ganz ähnlich wie jene Kosten, die bei einer Autofahrt über den Preis für eine Tankfüllung hinaus zu Buche schlagen – vollkommen unabhängig davon, ob man das nun so sehen möchte oder nicht.

ZEIT (t): STUNDENLEISTUNG / KLIMA								
	Prozent	AZ Tag / min	AZ / Tag / Std	AZ / Mon / Tage	AZ Mon / Std	AZ Jahr / Tag	AZ Jahr / Std	Rundung
Ausgangsleistung Ideal = 100 v.H. (t)	100	480	8	22	176	200	1.600	1600
Ausgangsleistung Real	95	456	8	21	167	190	1.520	1500
Minderleistung Real		24	0	1	9	10	80	100
Ausgangsleistung Normal	85	408	7	19	150	170	1.360	1300
Minderleistung Normal		72	1	3	26	30	240	200
SCHADENGRENZE								bereingt
Klima-Rating: Irritiert	70	336	6	15	123	140	1.120	1100
Minderleistung Irritiert		72	1	3	26	30	240	300
Klima-Rating: Frustriert	60	288	5	13	106	120	960	1000
Minderleistung Frustriert		120	2	6	44	50	400	400
Klima-Rating: Resigniert	55	264	4	12	97	110	880	900
Minderleistung Resigniert		144	2	7	53	60	480	500
Klima-Rating: Deprimiert	50	240	4	11	88	100	800	800
Minderleistung Deprimiert		168	3	8	62	70	560	600
Klima-Rating: Aggressiv	45	216	4	10	79	90	720	700
Minderleistung Aggressiv		192	3	9	70	80	640	700
MINUTENPREISKALKULATION								
	AnzMonGeh	Geh+SozNK	Anteil GemKost	GesAufw/Mon	GesAufw/Jhr	Minuten/Jhr	Aufw/Min/MA/€	
Kleinbetrieb	13	2.000,00	700	2.700,00	35.100	78.000	0,45	
Mittelständisches Unternehmen	13	3.000,00	1.500	4.500,00	58.500	78.000	0,75	
Konzern	13	5.500,00	3.200	8.700,00	113.100	78.000	1,45	
MINDERLEISTUNG								
	Anz. MA	P/Min/€	Irritiert	Frustriert	Resigniert	Deprimiert	Aggressiv	
Kleinbetrieb	10	0,45	81.000	108.000	135.000	162.000	189.000	
Mittelständisches Unternehmen	50	0,75	675.000	900.000	1.125.000	1.350.000	1.575.000	
Konzern	100	1,45	2.610.000	3.480.000	4.350.000	5.220.000	6.090.000	

Tabelle 01: Kalkulation Mehrkosten wegen Minderleistungen

Da die durchschnittlichen Einkommen wie auch die Sonderleistungen und die Gemeinkosten in kleinen, mittelgroßen und großen Unternehmen sehr verschieden sind, weichen die Minutenpreise für Leistungszeiten erheblich voneinander ab. Der durchschnittliche Minutenpreis beträgt in einem Kleinunternehmen etwa 0,45 €, in einem mittelgroßen Unternehmen schon ca. 0,75 € und in einem global tätigen Konzern etwa 1,45 € (siehe Tabelle „Aufwand für Minderleistungen“)

Unter diesen Annahmen und aus der Verbindung so kleinteiliger Einzelwerte ergeben sich Größen, die es in sich haben. So muss ein Kleinunternehmen mit 10 Mitarbeitern bei einem Klima-Rating „Frustriert“ mit einer Minderleistung in Höhe von etwa € 100.000 pro Jahr rechnen. Einen Mittelständler mit 50 Mitarbeitern macht das bei gleichem Klima-Rating schon gut € 900.000,- und einen Konzern fehlen pro 100 Mitarbeiter bei einem Klimawert von „Resigniert“ sage und schreibe fast 5 Millionen Euro im Jahr – noch vor allen entstehenden Schäden wegen nachlassender Qualität, wegen Fehlerkosten und Mängelrabatten oder wegen Aufwendungen für Nachbesserungen und erhöhten Materialeinsatz. Die Liste weiterer Bezahlungsarten kann sehr lang werden. Und wenn der Unternehmer diese geschäftsschädigenden Minderleistungen nicht riskieren will, dann benötigt er halt weitere Mitarbeiter, die den Ausfall kompensieren – natürlich gegen Mehraufwand und ganz sicher auf dem aktuellem Klima-Level, dafür sorgt die Gruppendynamik in Betrieben von ganz allein [4]. Weitere Größen lassen sich aus der abgebildeten Graphik ersehen.

KLIMA-RATING / %

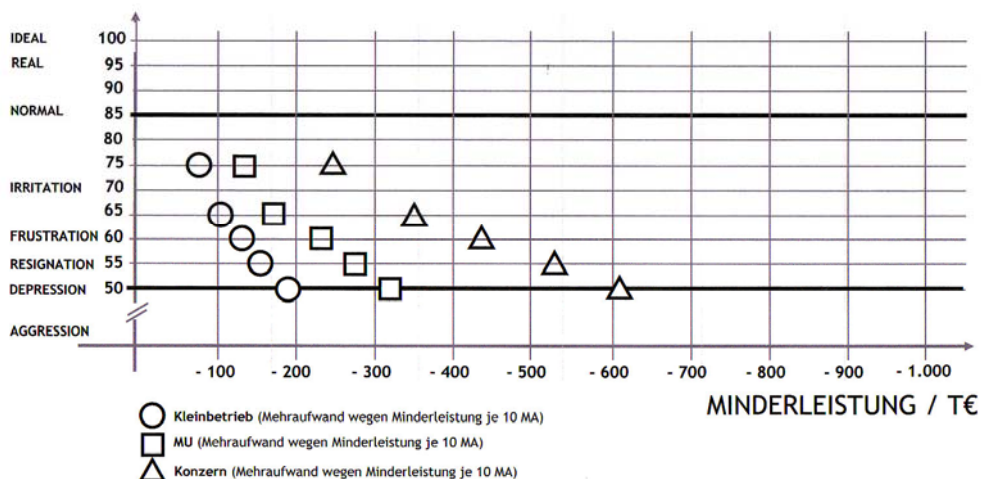


Tabelle 02: Übersicht Höhe Mehraufwand wegen Minderleistungen

Dabei geht es nicht um die dritte Stelle hinter dem Komma, was bei den eher weichen Merkmalen ja auch absurd wäre. Vielmehr geht es um eine Abbildung von Realitäten, für die es Klärungsbedarf gibt bzw. die Antwort geben auf die Frage, ob etwas zu tun bzw. zu unterlassen ist - und zwar in einer Weise, die ganz klar über den Charakter einer bloßen Bedarfstendenz hinaus geht. Dieses Konfliktkultur-Rating nimmt für sich in Anspruch, eine ergänzende Entscheidungshilfe zu sein, allen, die diese Zusammenhänge nicht als „aus der Luft gegriffen“ oder als Schwarzmalerei missverstehen müssen und allen, für die ganz konkret viel auf dem Spiel steht, etwa bei Entscheidungen über Investitionen und Beteiligungen. Konflikte kosten halt – auch schon mal das Ganze.

Eine so nun sogar nach „facts & figures“ fassbare Konfliktkultur will sensibilisieren für eine erweiterte, für eine neue Verantwortlichkeit in allen Bereichen und Ebenen der Operative. Und es will helfen, alles Leistungshandeln im Unternehmen noch mal ganz anders effizienter und effektiver zu gestalten, alle Beteiligten zu mehr Elan anzuspornen und dem Ganzen spürbar mehr Effekt zu verleihen - durch ein klimatisch spürbar verbessertes Miteinander, eben weil man mit dieser Form von Konfliktkultur einen Schlüssel in der Tasche hat, der nicht wirklich neu ist, mit dem sich erfolgreiches Projektmanagement jetzt aber noch mal ganz anders erschließen lässt.

Hartmut Kriese, gründete nach kaufmännischer Ausbildung und parallel zum Studium der Psychologie 1985 ein eigenes Unternehmen im Bereich IT/Systeme und entwickelte es zu einem erfolgreichen mittelständischen Betrieb – mit erfolgreichem Exit. Geschäftsleitungs- und Führungsverantwortung in Marketing und Vertrieb größerer Unternehmen, sowie Beratungsverantwortung in Unternehmensberatungen und Werbeagenturen bilden das Fundament aller Erfahrungen, auf dem das Beratungsverständnis von Hartmut Kriese fußt. Stets orientiert am theoretischen Mainstream ist die Beratungsarbeit erkennbar klar an praktischen Belangen der tagtäglichen Erstellung der Unternehmensleistung orientiert und konsequent den Ergebnissen der Umsetzung verpflichtet. Hartmut Kriese entwickelte seit 1995 als selbständiger EXECUTIVE CONSULTANT & COACH (www.hartmutkriese.com) eine eigene Methode, um die eigentlichen Treiber hinter den funktionalen Schwierigkeiten sichtbar und verstehbar werden zu lassen sowie eine eigene Herangehensweise, mit sich das Miteinander der Leistungserstellung im Spannungsfeld kaufmännischer und sozialer Verantwortung schnell und nachhaltig kultivieren lässt.

Literatur – Erfahrungsraum und inhaltliche Orientierung

- [1] Backhausen/Thommen: Coaching, Gabler 2003
- [2] Gleissner, Werner: Future Value, Gabler 2004
- [3] Nagel/Wimmer: Systemische Strategientwicklung, Stuttgart 2002
- [4] Mentzos: Interpersonale und institutionelle Abwehr, Frankfurt ²1990
- [5] Horn/Brick: Organisationsaufstellung und systemisches Coaching, Offenbach 2003
- [6] Le Mar, Bernd: Kommunikative Kompetenz, Springer 1997
- [7] Scott / D.Little: Die heimlichen Regeln, Campus 1995
- [8] D.Little: Management von Innovation und Wachstum, Gabler 1997
- [9] Kirchner: Benedikt für Manager, Wiesbaden 1994
- [10] Lenz (Hrsg), Mertens, Lang: Die Seele im Unternehmen, Springer 1991
- [11] Kernberg: Ideologie, Konflikt und Führung, Stuttgart 2000“
- [12] WIKIPEDIA zu Konflikten und Strukturen
- [13] HARVARD BUSINESS MANAGER, Juli 2008
- [14] HBM AUDIO: „Alinghi“ Sieben Manöver zum Teamerfolg, 2007

Zusammenfassung

Wo immer Menschen etwas miteinander zuwege bringen, sind Konflikte nicht zu vermeiden. Somit stellt sich einzig die Frage, ob und wie man mit Konflikten umgeht – vor allem in allen denkbaren Bezügen von Leistung. Ob Unternehmen den Umgang mit Konflikten pflegen, lässt sich messen, z.B. an der Klarheit der Ziele, am Grad der Übereinstimmung bei der Einschätzungen über unbestimmte Zustände durch Mitarbeiter und an der ungeschönten Zuordnung dieser Zustände mit konkreten Zahlen. Weil Konflikte viel Zeit, Kraft und Geld kosten, ist jede einzelne Klärung ertragswirksam. Für erfolgreiche Klärungen bedarf es verschiedener Voraussetzungen, allen voran belastbare Strukturen und ein unbelastetes Betriebsklima. Das Betriebsklima ist eine Funktion klarer Strukturen. Strukturen schaffen bedeutet, Grenzen zu definieren, zu ziehen und einzuhalten. **Wo es keine klaren Grenzen gibt, fehlt es an Halt und also an adäquatem Verhalten.** Betriebsklima und Strukturen sind deshalb wesentlich eine Aufgabe der Unternehmensführung, besonders in Hinsicht auf eine Neue Kunst der Führung. Wer sich Konflikten selbst stellt, wer es zulässt oder andere gar darin bestärkt, Konflikte zu

sehen, zu erkennen und neu verstehen zulernen kann, der eignet sich als Vorbild, auch weil ihm selbst und dem von ihm geführten Unternehmen Chancen erwachsen, aus denen wirklich noch Honig zu ziehen ist. Konflikte erscheinen nur bei Unwissenheit komplex und sie sind nur für Unmutige kompliziert. Niemand muss erst selbst zum Experten heranreifen. Er kann sich helfen lassen, sowohl bei allen Grenzfragen und –ziehungen und indem er ermöglicht und fördert, den Umgang mit Konflikten zu kultivieren. Allein die Bereitschaft, Konfliktkultur als einen Schlüssel für erfolgreiches Projektmanagement oder eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu erkennen, schafft Voraussetzungen, die tatsächlich taugen, Vorsprünge zu generieren - Vorsprünge die sich eben nicht so einfach aufholen lassen und die dann als Vorbild dienen, eines, das sich nicht kopieren lässt und dem doch so gern nachgeeifert wird.