

Konflikte in Organisationen

Komplexität begreifen

Konflikte in Organisationen sind nichts Ungewöhnliches. Beeinträchtigen diese aber die Leistung und Kultur massgeblich, dann muss dieser Schwelbrand geortet und langfristig gelöscht werden.

von Bärbel Kürzl (*)

Die Geschäftsführerin eines KMU schilderte ihr Problem folgendermassen: «Wir haben einen gravierenden Konflikt in einer unserer Abteilungen. Trotz verschiedener Interventionen sind wir mit unserem Latein am Ende.» Die vertiefte Auftragsklärung mit der Geschäftsführerin und dem zuständigen Abteilungsleiter zeigte schnell, dass sich die Probleme nicht auf einen Teamkonflikt reduzieren liessen, sondern Ausdruck grundlegender Hindernisse in der Organisation waren.

Der Teamfokus

Wird die Klärung von Konflikten auf die lange Bank geschoben oder gar ignoriert, haben diese die Tendenz, sich rasant zu ver selbstständigen. Am Beispiel zeigte sich dies folgendermassen: Das Team, in welchem der Konflikt eskalierte, war im vergangenen Jahr deutlich gewachsen. Der Abteilungsleiter investierte in eine Teamentwicklung, um den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, sich besser kennenzulernen und zusammen zu wachsen. Zunächst lief es, abgesehen von ein paar Anlaufschwierigkeiten, rund. Doch dann nahmen Missverständnisse und Differenzen rapide zu, insbesondere in Bezug auf die Aufgabenteilung. Man ging sich wo immer möglich aus dem Weg. Hilfe wurde nur «Ausgewählten» angeboten oder konnte «leider» nicht gewährt werden. Gleichzeitig nah-

men krankheitsbedingte Ausfälle zu. Bemühungen seitens des Abteilungsleiters waren nur kurzfristig wirksam und das Klima verhärtete sich zusehends. «Die können einfach nicht miteinander. Damit wieder Ruhe ins Team kommt, trage ich mich mit dem Gedanken an Versetzungen, schliesslich muss die Arbeit gemacht sein», so sein Resümee. Aus der ersten Analyse heraus präsentierte sich ein sogenannt kalter Konflikt, geprägt von tiefer gegenseitiger Enttäuschung, des sich Unverstanden-Fühlens und der Entwicklung von unpersönlichen Prozeduren, um sich aus dem Weg gehen zu können.

Der Organisationsfokus

Organisationen durchlaufen gemäss dem Modell von F. Glasl und B. Lievegoed verschiedene Entwicklungsphasen, von denen jede bestimmte Merkmale aufzeigt. Typischerweise wird der Übergang von einer Phase zur nächsten von Konflikten und Krisenerscheinungen begleitet.

Die Organisation im Beispiel war vor rund fünf Jahren gegründet worden, ausgesprochen erfolgreich und hatte ihre Anzahl Mitarbeitenden in dieser Zeit vervielfacht. Das Klima zeichnete sich durch grosses Engagement bei hoher Motivation und Hilfsbereitschaft aller Beteiligten aus. Vieles lief über



Bärbel Kürzl

informelle Wege und die Austragung von Konflikten wurde als störend und zeitraubend empfunden. Daneben fand sich eine Organisationsstruktur, die organisch um die bestehenden Mitarbeitenden gewachsen war,

insgesamt jedoch den heutigen Anforderungen nicht mehr entsprach. Daraus resultierten unklare Zuständigkeiten, die immer öfter zu bereichsübergreifenden Diskussionen führten. Die geschilderten Kennzeichen wiesen auf eine Organisation hin, die sich am Übertritt von der Pionier- zur Differenzierungsphase befand. Der Ruf nach klaren Strukturen und Logik in den Abläufen wurde laut. Zudem waren Führungskräfte gefordert, sicht- und spürbarer zu werden.

Die Intervention

Der weitere Prozess wurde auf drei verschiedenen Ebenen begleitet, wobei dem Teamkonflikt höchste Priorität eingeräumt wurde. Zunächst wurden mit allen Teammitgliedern Einzelgespräche zur Erhebung der Konfliktthemen geführt und die anonymisierten Ergebnisse in einem Workshop zurückgemeldet und bearbeitet. Der Fokus lag bewusst auf der Zusammenarbeit, die erkannten Defizite auf Organisationsebene wurden über den Abteilungsleiter an die Geschäftsleitung zurückgespiegelt. Innerhalb des Teams konnte mittels der sog. U-Prozedur (nach F. Glasl), in der die aktuellen Verhaltensmuster und Grundüberzeugungen analysiert und die zukünftig gewünschten Verhaltensweisen definiert wurden, ein wesentlicher Schritt vorwärts gemacht werden. Darüber hinaus arbeiteten alle im geschützten Einzelsetting am eigenen Konfliktverhalten. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit wurden Follow-up Workshops durchgeführt.

Parallel dazu startete ein Organisationsentwicklungsprozess mit der Geschäftsleitung. In einem ersten Schritt wurden die zukünftigen Herausforderungen definiert und die bestehende Organisationsstruktur überprüft

und angepasst. Die Klärung der Zuständigkeiten trug ebenfalls zur Deeskalation bei. Der Fokus der weiteren Begleitung richtete sich auf die Führungskräfte. Ein gemeinsames Führungsverständnis wurde erarbeitet, in der Organisation verankert und bestehende Tools zur Mitarbeiterführung aktualisiert. Besonderes Augenmerk erhielt nach den gemachten Erfahrungen der Umgang mit Konflikten.

Die Stolpersteine

Faktor Organisationskultur: Führungskräfte prägen ihre Organisations- und Konfliktkultur. Die Bereitschaft, sich Auseinandersetzungen zu stellen, ist ein wichtiger Faktor bei der Konfliktlösung. Fehlt diese, so wird der Eskalation von Konflikten Tür und Tor geöffnet.

Faktor Zeit: In unserer schnelllebigen Zeit sollte alles möglichst zügig bereinigt und zum Laufen gebracht werden. Diese Haltung funktioniert bei der Bearbeitung von Konflikten nur bedingt. Gerade kalte Konflikte gehen mit einem Verlust des Selbstvertrauens einher, welches schrittweise wieder aufgebaut werden muss – und genau das braucht Zeit. Stellen sich Erfolge nicht umgehend ein, dann besteht die Tendenz, eingeleitete Prozesse abubrechen oder willkürlich zu anderen Interventionen zu greifen.

Fazit

Organisationsdefizite manifestieren sich vielfach in Form von Konflikten. Nur mit einem fundierten Verständnis für Organisationsentwicklung als auch für Mediation können passende Interventionen greifen und kann den komplexen, ineinandergreifenden Mechanismen Rechnung getragen werden. Die beschriebene Organisation hat sich ihren Defiziten gestellt und daran gearbeitet; dies ist eine Investition, die sich langfristig lohnt.

(*) Bärbel Kürzl ist Senior Beraterin bei der askplus AG, Meilen. Ihre Schwerpunkte: Organisationsberatung, Führungskräfte-Entwicklung und Mediation. (b.kuerzl@askplus.ch).