

*Alles Denken ist Zurechtmachen.
(Christian Morgenstern)*

Mitarbeiterführung ist keine einfache Disziplin. Das gilt ganz besonders bei Konflikten am Arbeitsplatz. In diesen Situationen ist die zentrale Frage für jede Führungskraft: „Wie kann der Konflikt abgestellt werden; das heißt: Wie kann ich auf meine Mitarbeiter und ihr Verhalten Einfluss nehmen, damit sich etwas verändert?“

Amend hat es bereits mit eigenen Initiativen versucht, das Ziel jedoch noch nicht erreicht. Das ist bisher geschehen:

2.1 Suche nach Gründen und Ursachen

Amend wollte das Problem an der Wurzel packen, weshalb seine Aufmerksamkeit zuallererst den Gründen, Ursachen und Auslösern des Konflikts galt. Er machte sich erst einmal ein Bild über den Streit und darüber, wer Schuld hat an der Situation, was der Anlass ist und welche Gründe dahinter stecken. In erster Linie sind das Fragen wie:

1. Wo liegt das Problem?
2. Was ist die Ursache für den Konflikt, wodurch ist er entstanden?
3. Wer ist der Verursacher, wer ist schuld?

Natürlich schwebten bei Amend, wenn er sich ein Bild von der Konfliktsituation machte, auch seine persönlichen Eindrücke mit, die er von seinen drei Mitarbeitern hat. Bea Neu beispielsweise ist BWL-Absolventin und erst seit einem Jahr in der Abteilung. Sie ist im Nachwuchspool der Verkehrsgesellschaft und vertritt Amend

als Gruppenleiter. Sie hat noch keine Führungserfahrung. Für Amend ist sie eine dynamische, junge Nachwuchskraft, ehrgeizig und sehr engagiert. Sie ist verlässlich, serviceorientiert und sehr beliebt bei allen Abteilungen, weil sie neuen Wind ins Haus gebracht hat. Er vertraut ihr, weil sie ihn immer über die Geschehnisse und Projekte im Team auf dem Laufenden hält. Dafür ist er bereit, sie zu fördern.

Maja Stein ist seit Jahren in der Organisationsabteilung und hat beste Beziehungen zu allen anderen Abteilungen. Amends Bild: Sie harmoniert sehr gut mit Frau Neu, welche sie am Anfang eingearbeitet hat. Sie ist loyal, fleißig, serviceorientiert und kennt das Unternehmen aus dem Effeff. Sie ist sozusagen das „Mädchen für alles“, man kann sich immer auf sie verlassen.

Peer Fuchs ist seit 20 Jahren in der Abteilung und war schon immer ein Einzelgänger. Keiner in der Abteilung hat eine engere Beziehung zu ihm. Auch Amend ist noch nicht „mit ihm warm geworden“ und erlebt ihn als introvertierten, etwas komplizierten Kollegen, teilweise stur. Es ist schwierig, mit ihm zu diskutieren, denn er hat immer das letzte Wort und man kann gegen ihn keine Diskussion gewinnen. Wenn man als Chef etwas erreichen will, muss man es anordnen. Dann spielt Fuchs zwar für kurze Zeit beleidigt, tut aber wenigstens, was man von ihm fordert. Für Amend also ein eher unangenehmer Zeitgenosse.

Amend setzte sich mit seiner Stellvertreterin Neu zusammen und ließ sich die Situation erklären:

Wo liegt das Problem? Die Stimmung im Team „Streckenplanung“ ist schlecht, jegliche Harmonie, die es einmal gab, ist verschwunden. Konkret spielt sich der Konflikt zwischen den Kolleginnen Neu und Stein auf der einen Seite und Fuchs als Gegenpartei ab. Zudem hat die Gruppe ein schlechtes Image, denn aus Sicht von außen weiß der Eine nicht, was der Andere tut, und Informationen vor allem zu Fuchs Projekten fließen spärlich und immer nur nach Rückfrage. Folgerung: Das Problem ist mangelnde kooperative Zusammenarbeit.

Was ist die Ursache für den Konflikt, wodurch ist er entstanden? Aufgrund der Beobachtungen und Erzählungen hat sich für Amend folgendes Bild ergeben: Neu und Stein sind sauer, denn sie fühlen sich von ihrem Kollegen Fuchs nicht ernst genommen. Die beiden engagieren sich übermäßig, um die Mängel von Fuchs auszumerken, von Fuchs hingegen ist keinerlei Entgegenkommen zu erwarten. Das Klima ist vergiftet und das Trio blockiert sich durch gegenseitige Vorwürfe und Misstrauen selbst. Harmonie und Kooperation fehlen völlig.

Die Ursache liegt anscheinend bei Peer Fuchs. Dieser kommuniziert viel zu wenig mit seinen Kolleginnen und den anderen Abteilungen des Hauses. Er informiert nicht von sich aus über die Projektentwicklung, sondern man muss ihm jede

Information „aus der Nase ziehen“. Er arbeitet an den Projekten, als ob nur er ganz alleine davon betroffen wäre, und kein Mensch weiß über Stand, Einzelheiten, Termine und mögliche Probleme der unterschiedlichen Vorhaben Bescheid. Damit können die beiden Kolleginnen vor allem im Fall von Fuchs Abwesenheit keinerlei Auskünfte zu seinen Projekten geben und auch sonst seine sogenannte Unzulänglichkeit nicht ersetzen. Dadurch entstehen Mehrarbeit, Informationsdefizite und Probleme bei der Abstimmung innerhalb der Projekte. Darüber hinaus können innerhalb des Teams Spitzenbelastungen nicht ausgeglichen werden und bei Fuchs Abwesenheit ist keine adäquate Stellvertretung möglich, weil keiner weiß, was bei ihm auf dem Schreibtisch liegt. Das wirft natürlich ein schlechtes Bild auf die gesamte Mannschaft und der ganze Frust der anderen Abteilungen fällt immer wieder auf die Kolleginnen Neu und Stein zurück, weil keiner sich mit Fuchs auseinandersetzen will. Das Image ist längst ramponiert und man spricht bereits hinter vorgehaltener Hand über das Streckenplanungsteam.

Obwohl die beiden Kolleginnen – laut ihren Aussagen – Fuchs immer wieder mit dem Thema und den Reklamationen der anderen Abteilungen konfrontieren, zeige er sich jeweils uneinsichtig und schiebe das Problem auf unvorhersehbare Entwicklungen oder übertriebenes Informationsbedürfnis der anderen. Sie sollen sich nicht so anstellen – er habe schließlich alles im Griff und noch keine wichtige Projekt-Deadline verpasst. Nie sähe er ein Manko oder Fehler bei sich. Das verstärkt die Aggression der Kolleginnen.

So gesehen liegt die Ursache des Konfliktes zwischen Neu und Stein einerseits und Fuchs andererseits in ungenügendem gegenseitigem Austausch, zu wenig selbständigem Projektreporting und fehlender Abstimmung zwischen Fuchs und seinen Kolleginnen. Für Amend ein typischer Kommunikationskonflikt, weshalb er auch bereits den ersten Teamworkshop so gestaltete, dass die Kommunikation und Umgangsregeln im Mittelpunkt standen.

Wer ist Verursacher, wer ist schuld? Aufgrund dieser Beobachtungen ist sich Amend sicher, dass das Problem bei Peer Fuchs bzw. dessen Verhalten zu verorten ist. Vor allem aus Sicht der beiden Kolleginnen verhält sich Fuchs unkooperativ und macht ihnen damit das Leben schwer. Auf Kritik reagiert er jeweils unreflektiert und mit Gegenvorwürfen, sieht keine Fehler bei sich selbst, sondern beklagt sich über seine beiden Kolleginnen, die ständig an ihm „rumnörgeln“ und denen er aber auch gar nichts recht machen kann. Es mangelt also an vorhandener Einsicht und Bereitschaft, sein Verhalten zu ändern.

Wo steht Amend nun? Er schließt aus seiner Analyse, dass der Hebel bei Fuchs angesetzt werden muss, denn wenn dieser „wieder richtig funktioniert“, sollten das

Problem und der Konflikt aufgelöst sein. Fuchs muss also zu besserer Kommunikation gebracht werden und dazu, einzusehen, dass der Grund für die Unzufriedenheit in seinem Verhalten liegt und dass er etwas an seinem Verhalten verändern muss. Die Annahme: Wenn Fuchs Verhalten angemessener wird, dann sind auch Neu und Stein wieder happy.

Wie bringt Amend Fuchs nun zu dieser Verhaltensänderung? Welche Handlungsmöglichkeiten können den Konflikt bei diesem Befund entschärfen? Alle Ansätze müssten – aus dieser Perspektive betrachtet – die Zielrichtung haben, Fuchs zu einer Verhaltensveränderung zu bringen. Amend stehen unter anderem folgende alternativen Vorgehensweisen offen:

Auf Einzelgesprächsebene könnte er

- ein Mitarbeitergespräch mit Fuchs führen, um Gründe zu identifizieren und Lösungen zu vereinbaren,
- ein Kritikgespräch mit Androhung von Bestrafung, Streichen der Jahresgratifikation, etc. führen,
- Fuchs eine schlechte Jahresbeurteilung geben, mit der Hoffnung, dass er sich dann bessere.

Und auf Teamebene wäre es beispielsweise möglich

- einen weiteren Team-Workshop anzusetzen, mit dem Fokus auf die Bedürfnisse aller und gemeinsam erarbeitete Kommunikationsregeln sowie einem Versprechen, diese einzuhalten,
- einen neutralen, externen Moderator mit einer Konfliktmoderation zu beauftragen,
- Fuchs in ein anderes Team zu versetzen.

Aber: Was ist, wenn sich im kollegialen Einzelgespräch herausstellt, dass Fuchs selbst gar kein gravierendes Problem und keinerlei Verfehlungen seinerseits sieht, sondern dass aus dessen Sicht alle Projektbeteiligten immer über die nötigen Informationen verfügen und sich bei Fuchs noch nie jemand beschwert habe. Dass lediglich die beiden Kolleginnen ständig an ihm herumkritisieren würden und er sich deshalb gemobbt fühle und zurückziehe. Was, wenn sich durch die verschiedenen Maßnahmen der Konflikt nicht lösen lässt, wenn das Problem woanders liegt?

Amend fühlt sich unsicher, denn seine Informationen geben ihm lediglich ein eindimensionales Bild über eine Problematik, die sich als komplexer als gedacht herausstellen könnte.

Obwohl er den – sich auf den ersten Blick aufdrängenden – „Schuldigen“ ausgemacht hat, ist sich Amend der Gefahren von Druck und Zwangsmaßnahmen bewusst, denn es fehlt ein Motiv oder Zeichen „böser Absicht“, um Fuchs in einem Kritikgespräch mit Strafe oder schlechter Jahresbeurteilung zu drohen. Stärkerer Druck könnte zudem zu noch mehr Rückzug führen. Aber auch eine weitere Teammaßnahme würde – wenn sie so läuft wie die erste – mit großer Wahrscheinlichkeit auf der Suche nach Ursachen und Verursachern zu keiner Klärung führen, zu keinem Bild, wo man konkret an der Wurzel ansetzen kann. Letztlich befürchtet Amend, dass die Teammitglieder sich nur weiter in gegenseitige Vorwürfe hinein steigern, denn das Problem sieht jeder aus seiner Perspektive beim anderen. Genau hier stößt er an die Grenzen seiner eindimensionalen Ursachensuche.

2.2 Grenzen der analytisch-linearen Vorgehensweise

Amend hat sich auf die Suche nach der Lösung des Problems gemacht. Mit seinem kausal-linearen Denkansatz knüpft er an eine alte Tradition unter Menschen an, die sich auf die erlebte Erfahrung stützt, dass jede Situation eine Ursache hat, die kausal mit ihr zusammenhängt. Sie ist geprägt von dualistischen Denkkategorien wie „Ursache – Wirkung“, „Täter – Opfer“, „wenn ich X tue – dann geschieht Y“ bzw. „wenn Y eintritt, bedeutet das, dass X geschehen ist“. Komplexe Situationen werden durch simple plausible Beziehungen vereinfacht, indem kausale Verbindungen „erdacht“ werden, die nicht unbedingt direkt zusammen gehören müssen. Beispielsweise „Rauchen verursacht Krebs“. Eine weitere Ausprägung ist, dass sich Menschen ein Bild von anderen machen und diesen feste Eigenschaften zuschreiben: A ist kooperativ, zuverlässig, fleißig; B ist stur, egoistisch,... Diese Vorgehensweise hat sich vielleicht deshalb über lange Zeit bewährt, weil sie es scheinbar einfacher macht, die Welt zu verstehen und Struktur in die Findung von Problemlösungen zu bringen.

Im Grunde stößt man hier allerdings recht schnell an die Grenzen der linearen Vorgehensweise, denn der „Wenn-Dann“-Denkansatz führt meist nur bei relativ einfachen Zusammenhängen zu sinnvollen Antworten. Kopfschmerzen sind schließlich auch nicht einfach ein Mangel an Acetylsalicylsäure. Selbst wenn es beispielsweise in einem gewissen Ausmaß zutreffen mag, dass Rauchen Krebs verursacht, ist es als Verallgemeinerung oder Problemanalyse – also für jeden Einzelfall geltend – nicht zutreffend, denn schließlich gibt es auch Lungenkrebspatienten, die nie geraucht haben, oder Raucher, die nie erkrankten.

Auch die Schuldfrage führt in aller Regel nicht zu Klarheit, sondern eher zu Abwehrreaktionen, denn schuld sein wird landläufig mit „böse sein“ oder „schlecht sein“ verbunden, weshalb keiner der Schuldige sein will. Im Gegenteil: Bei Konflikten führt dies zu einem Schwarzer-Peter-Spiel, bei dem jeder versucht, die Schuld den anderen zuzuweisen. Schuldzuweisungen sind Abwertungen und führen allzu oft zu kontraproduktiven Schuldzuweisungskreisläufen. Weil Menschen jedoch akzeptiert und wertgeschätzt werden möchten und sich nicht abgewertet fühlen wollen, verhärten Schuldzuweisungen die Fronten nur noch mehr und die Beteiligten sind meistens hauptsächlich mit sich selbst beschäftigt und nicht mehr in der Lage, auf der Sachebene zielorientiert zusammenzuarbeiten. In Teams mit gemeinsamen Aufgaben und Abhängigkeiten ist die Suche nach Schuldigen deshalb ziemlich kontraproduktiv.

Hinter der linearen Ursachensuche steht eigentlich die Frage „Warum?“, auf die eine kausale „Weil“-Antwort gesucht wird. Dies gelingt in der Regel ganz gut zur Erklärung von Verhaltensweisen bei eindimensionalen Zusammenhängen wie bei einfach funktionierenden Mechanismen oder Geräten, bei denen unstrittig ist, dass auf eine Aktion eine ganz triviale Reaktion folgt. In der Informatik gibt es dafür den scherzhaften Spruch „gigo“ („garbage in – garbage out“), der besagt, dass ein Computersystem mit großer Wahrscheinlichkeit ein unsinniges Resultat auswirft, wenn eine falsche oder unsinnige Eingabe erfasst wird. Auch beim Thermostatventil beispielsweise wird der Durchfluss der Heizflüssigkeit abgedreht, wenn die gewünschte Umgebungstemperatur erreicht ist und umgekehrt.

Bei komplexeren Themen stößt diese Herangehensweise allerdings sehr schnell an ihre Grenzen. Zu diesen komplexen, nicht-trivialen Mechanismen gehören eben auch die menschlichen Verhaltensweisen mit ihren vielfältigen Beweggründen. Zusammenarbeit im Team und daraus entstehende Konflikte können deshalb mit der linear-kausalen Denkweise nicht mehr angemessen analysiert werden, denn in Beziehungen ist der Ursprung eines Verhaltens nicht mehr auf *den einen* Beteiligten reduzierbar, da Verhalten jeweils eine Re-Aktion auf Verhalten bedeutet.

Beispiel

Ein Chef beanstandet, dass sein neuer Assistent, der sich noch in der Probezeit befindet, zu viele Fehler macht. Daraufhin wird der Mitarbeiter nervös und ihm unterlaufen noch mehr Fehler. Je mehr Druck der Chef macht und den Assistenten kontrolliert, desto nervöser wird dieser. Würde man nun mit der linearen Sichtweise die Ursache dieses Problems formulieren, dann zöge man den Schluss, dass der Chef Druck macht, *weil* der Mitarbeiter nicht befriedigend arbeitet. Mit Abstand betrachtet muss jedoch auffallen, dass diese

Diagnose eine rein willkürliche Hypothese darstellt, denn man kann die Angelegenheit auch umgekehrt sehen: Der Assistent ist unsicher, weil er noch in der Probezeit ist, und macht umso mehr Fehler, je stärkeren Druck der Chef ausübt. Der von der vorherrschenden Ursache-Wirkungs-Erklärung ausgehende Ansatz kann durch eindimensionale Ursachenzuschreibung hier sogar zu Ungerechtigkeiten führen, zumindest aber zu einem „falschen“ Bild, auf dessen Analyse womöglich „falsche“ Entscheidungen fallen.

Der Philosoph und Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick hat das 1987 in seinem Vortrag „Wenn die Lösung das Problem ist“ im Evangelischen Hospitalhof Bildungswerk Stuttgart sinngemäß so erklärt:

Die lineare Denkweise sucht die Lösung immer in einem vorgegebenen Denkrahmen, der den Blick begrenzt. Beim *Neun-Punkte-Problem* beispielsweise besteht die Aufgabe darin, neun im Quadrat angeordnete Punkte durch vier gerade Linien zu verbinden, ohne den Stift abzusetzen (siehe Abb. 2.1). Das Charakteristische an dieser Denksportaufgabe ist, dass praktisch jeder versucht, die Lösung *innerhalb* des durch die neun Punkte gezogenen Quadrates zu finden, und damit scheitert. Die Lösung missglückt dadurch, dass man sich ganz unbewusst einer Einschränkung unterwirft, die das Problem aber gar nicht hat. Erst wenn diese Einschränkung aufgegeben wird, ist eine Lösung des Neun-Punkte-Problems möglich, indem man über das Quadrat hinaus zeichnet (siehe Abb. 2.2). Das Handicap der Lösungsfindung liegt also im Lösungsansatz selbst, nämlich in der selbst auferlegten Begrenzung, die die Lösung unmöglich macht. Die wirkliche Lösung liegt darin, dass die Sicht über den Tellerrand hinaus erweitert und das System vergrößert wird.

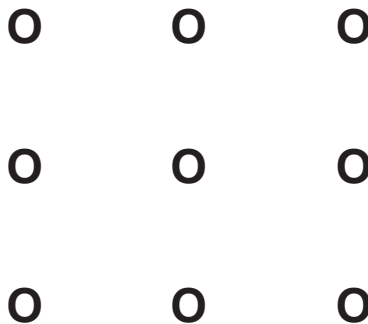


Abb. 2.1 Neun-Punkte-Problem

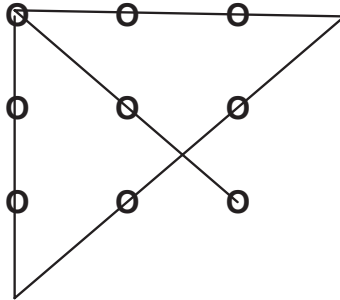


Abb. 2.2 Lösung Neun-Punkte-Problem

Bei Konflikten und generell bei menschlicher Kommunikation ist die Suche nach eindimensionalen Ursachen oder linearen Beweggründen zu oberflächlich und führt nicht zum Ziel. Lösungsdienlicher ist es hier, über den Tellerrand hinauszuschauen und in der Kommunikation zwischen den Konfliktbeteiligten einen Prozess zu sehen, aus dem irgendwann ein Kreislauf entstand. Diesen zu analysieren bedarf es allerdings weitergehender Instrumente und anderer Grundhaltungen.

Konfliktmanagement für Führungskräfte
Konflikte im Team erkennen und nachhaltig lösen

Lanz, H.

2016, IX, 43 S. 3 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-10594-5