

Kapitel I

Zum Konflikt-Verständnis

Zuerst möchte ich der Frage nachgehen, ob Konflikte, die ja erst mal als unliebsam erlebt werden, auch einen Sinn haben können. Im Folgenden werden wir uns Konfliktdefinitionen nähern, um unser Verständnis von Konflikten zu schärfen.

Machen Konflikte "Sinn" und was bewirken sie?

Konflikte werden in der Regel als lästig, ja als überflüssig betrachtet. Manchmal führt schon (wohlmeinende) Kritik zu Konflikten bzw. wird konflikthaft verarbeitet. Manche Mitmenschen betonen ihr Harmoniebedürfnis und zeigen damit wie schwer es ihnen fällt, Konflikte als zum Leben dazugehörig zu akzeptieren. Nun sind allerdings Veränderung und Bewegung, ganz allgemein können wir auch von Evolution sprechen, ohne Konflikte nicht vorstellbar.

Sigmund Freud hat wohl als erster in seiner Konflikttheorie deutlich gemacht, dass seelische Konflikte auch eine Chance zum Verstehen bieten. Er schreibt "das Symptom sei hilfreich" (1917, S. 264) und meint damit, dass (seelische) Konflikte verstehbar und damit potenziell heilbar sind. Verhärtete Standpunkte oder Positionen, wie sie sich in eskalierten Konflikten manifestieren, können wir in diesem Sinne ebenfalls wie ein Symptom verstehen. Ich denke dabei an das Bild des Eisberges, das in der Mediation zur Veranschaulichung immer herangezogen wird. Es symbolisiert, dass ein Konflikt erst dann im Konsens gelöst werden kann, wenn wir in die tiefere, verborgene Schicht vordringen, dorthin wo wir die Interessen und Bedürfnisse freilegen müssen. Hier gleicht

der Weg der Mediation dem der Psychoanalyse. Bei letzterer finden wir den Weg zum Verständnis der Konfliktodynamik, die sich im Symptom verbirgt, durch die Wege zum Unbewussten. In der Mediation finden wir einen Zugang, indem wir die tiefere Schicht über die Klärung der Interessen und Bedürfnisse freilegen.

In fast allen organisationalen Konflikten verbirgt sich im Konflikt eine alte Kränkung oder Verletzung. Auf der kollegialen Ebene beobachte ich häufig, dass sich ein Kollege benachteiligt fühlt, weil ein jüngerer Kollege bei der Besetzung einer Leitungsstelle bevorzugt wurde.

Gerhard Schwarz, Philosoph und Unternehmensberater, vermeidet in seinem Standardwerk "Konfliktmanagement" eine Konfliktdefinition und spricht statt von Konflikt lieber "vom Sinn eines Phänomens" (S. 15ff.) Dazu zählt für ihn in erster Linie "vorhandene Unterschiede zu verdeutlichen". Diese finden wir in allen Organisationen aufgrund ihrer Hierarchisierung und Arbeitsteilung vor und damit innerhalb von Arbeitsteams und zwischen Führung und Team. Damit das Ganze trotz der damit zwangsläufig entstehenden Konkurrenz zwischen den MitarbeiterInnen und dem Prinzip der Über- und Unterordnung überhaupt funktionieren kann, kommt Schwarz zu dem Ergebnis:

□ "Konflikte stellen die Einheitlichkeit einer Gruppe her"

Und zwar durch Überwindung von Unterschieden. Unterschiede entstehen immer dann, wenn Außenseiter, die z.B. exponiert ihre Meinung äußern, nicht integriert werden können. Bekannt in diesem Zusammenhang ist das Sündenbockphänomen.

An anderer Stelle habe ich die Sündenbockposition folgendermaßen beschrieben: "Der Sündenbock verkörpert für alle anderen eigene unbewusste Anteile, die als bedrohlich für das eigene Ich erlebt werden. Wo einfaches Verleugnen nicht ausreicht und andere Sicherungsmanöver nicht erfolgreich das psychische Wohlbefinden aufrechterhalten können, kann sich das Projizieren von ich-fremden Trieben und Merkmalen auf andere Personen als letzter Rettungsanker erweisen. Gegen das abgelehnte Gruppenmitglied wenden sich Projektio-

nen der übrigen Gruppe, die sich zu einer gemeinsamen unbewussten Abwehrstrategie zusammengefunden hat. Prädestiniert für diese Rolle des Sündenbocks sind Personen, die von der Gruppennorm abweichen, stark ihrer Individualität Ausdruck geben oder Schwierigkeiten im Umgang mit Aggressionen haben, dabei zugleich unbewusst die angstbesetzten Teile der jeweiligen Gruppe anrühren und aufwühlen, unge- wollt ins Wespennest stechen und die Latenz aktualisieren. So werden Sündenböcke ebenso wie abtrünnige Verräter streng bestraft, weil sie das von der Gruppe entwickelte Abwehrsystem in Frage stellen.⁵

Irgendwann gibt der Außenseiter seine Rolle auf, zieht sich zurück und fügt sich der Norm des Teams, wenn seine Beiträge nicht als hilf- reich anerkannt werden. Dann brodeln es u.U. im Untergrund weiter. Der Konflikt wird zu einem "kalten Konflikt" wie Glas sagen würde.

Aber auch übermäßiger Erfolg eines Teammitgliedes gefährdet die Norm und kann zu Konflikten wie Neid und Eifersucht führen. "Mach uns nicht die Preise kaputt" war der erste Satz, den ich lernte als ich einige Zeit als Kraftfahrer jobbte. Gemeint war damit, den LKW nicht vor den Kollegen auf dem Hof abzustellen. (Das kam mir entgegen, so konnte ich zwischendurch nach Hause fahren und in Ruhe ein kleines Nickerchen machen.) Zusammenfassend kommt Schwarz zu dem Er- gebnis, dass "der Sinn eines Konfliktes sowohl in seiner Funktion des Trennens als auch seiner gegenteiligen Funktion des Vereinens liegt." (S. 22) Und er zieht daraus das Resümee: "Der Versuch, dieses Spannungs- verhältnis aufzuheben, würde Stillstand, das ist geistiger Tod, bedeuten" (S. 27).

Schwarz bezeichnet das oben Beschriebene als den Grundwieder- spruch, aus dem sich andere Gruppenkonflikte (nun spricht er doch wieder von Konflikten!) ableiten lassen, z.B.:

► "Der Sinn von Konflikten liegt in der Komplexität"

Erst durch Auseinandersetzungen treten Interessen, Vorlieben und Be- dürfnisse ans Tageslicht. Durch die Form konflikthafter Kommunika- tion kann die Eigenart des Handelns, die Vielfältigkeit von Lebens- äußerungen und Individualität sichtbar werden. Durch diese Aus- handlungsprozesse ist eine Gruppe besser in der Lage, mehrere An-

sichten gleichzeitig zu berücksichtigen, als dies einer Einzelperson möglich wäre. Dies genau ist die besondere Qualität einer Gruppe bzw. eines Arbeitsteams.

► "Konflikte garantieren Veränderung"

Durch Rückgriff auf geschichtliche und entwicklungsgeschichtliche Veränderungsprozesse begründet Schwarz seine These vom Bedeu- tungssinn der Weiterentwicklung von Gruppen und Organisationen. Das Motto: "Das Alte hat ausgedient, das unsichere Experiment des Neuen muss gewagt werden" begründet seine Annahme, dass Ab- lösungskonflikte auch identitätsbildend sind. (S. 27)

► Der "Sinn der Konflikte in Unternehmen"

Organisationen sind immer in Veränderung. Je mehr Widerspruch eine Organisation in diesem Wandelprozess verträgt, je besser kann sie sich weiterentwickeln, so die These von Schwarz (S. 29f). Deshalb bricht er ein Tabu und plädiert dafür *destruktive Kritik* als konstruktive zu kon- notieren, weil sie den Grundstein zur Erreichung einer konstruktiven Kritik bilden. Am Anfang ist immer destruktive Kritik. Sie stellt in Fra- ge, zwingt zur Abwägung und Präzisierung des Veränderungsvorhabens. "Die Ideologie, die nur >konstruktive Kritik< erlaubt, ist sehr oft eine Konfliktvermeidungsstrategie" wie Schwarz konstatiert.

Peter Heintzel und Gerhard Falk plädieren ebenfalls für ein positives Konfliktverständnis, wenn sie schreiben: "Die meisten Konflikte in Organisationen können nicht wirklich (auf-)gelöst werden, sie müssen vielmehr und ganz im Gegenteil als Teil der Organisationsdynamik (an-)erkannt, auf Dauer gestellt und >gepflegt< werden. Sie treten wie- derholt und >notwendig< zu Tage, und dies nicht nur von innen her- aus verursacht, sondern auch aufgrund der ständigen Veränderungen der Unternehmens-Umwelten. Konflikte nicht als >lästig< und unnö- tigt zu ignorieren oder entfernen zu wollen, sondern sie als integrie- renden Bestandteil der Unternehmensentwicklung anzuerkennen und ihnen einen >Ort des Aushandelns< zuzuweisen," ist immer wieder eine Herausforderung. (S. 62)

► „Konflikte erhalten das Bestehende“

Hier verweist Schwarz noch mal auf den Sündenbock, den Weitvorausdenker, der das System in seiner jetzigen Form verunsichert. Der Sinn des Konfliktes ist in diesem Falle, einen Ausgleich zwischen Erhalt und Veränderung zu finden, der Spannung zwischen Veränderungswille und dem Erhalt des Bestehenden.

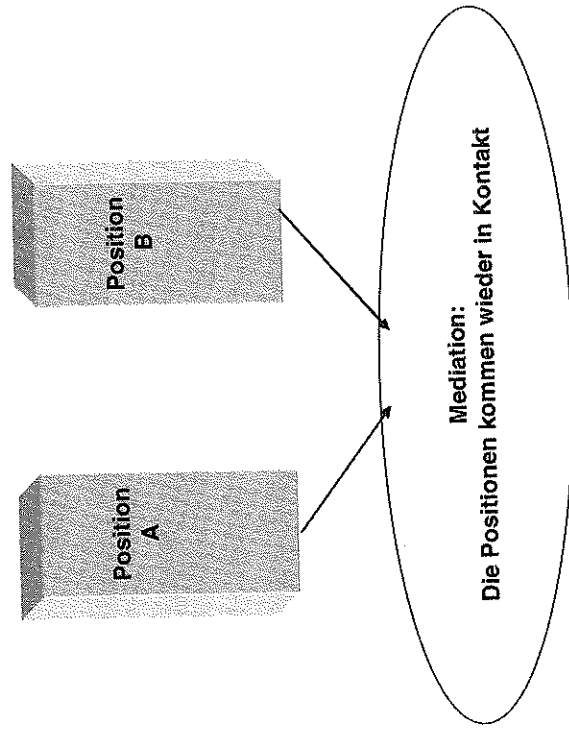
Was ist ein Konflikt? – Konfliktdefinitionen

Ganz allgemein können wir mit Karl Berkel Konflikte folgendermaßen definieren: „In der Psychologie, aber auch in den Sozialwissenschaften allgemein, spricht man von einem *Konflikt dann, wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind*“. (S. 10)

Die Konfliktdefinition, die ich gern heranziehe, fällt da etwas einfacher aus: Konflikte entstehen immer dann, wenn unterschiedliche Wünsche, Bedürfnisse oder Interessen nicht verhandelt werden können, weil die Kommunikation zwischen den Beteiligten gestört ist. Zwischen ihnen hat sich, aus welchen Gründen auch immer, ein kommunikationsloser Raum – zumindest bezogen auf einen konfliktauslösenden Aspekt - aufgetan. Währenddessen verhandeln wir im Alltag täglich mindestens 3 Konflikte, indem wir sie verbal oder nonverbal kommunizieren: Zwei Personen wollen gleichzeitig durch eine schmale Tür gehen: Ein kurzer Blick genügt und einer gibt dem anderen den Vortritt. Vortritt wäre auch eine Eskalation, wenn beide für sich den Vortritt reklamieren. Gelingt es nicht sich zu einigen, kann es im schlimmsten Falle zu einer körperlichen Auseinandersetzung kommen.

Mediation hat das Ziel, das Kommunikationsloch zu stopfen, und zwar im Kontext von Arbeitsbeziehungen, um die Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen. Nichtkommunikation finden wir auch in den Fällen, wenn Konflikte aus scheinbar belanglosem Anlass explodieren. Wie der Zündfunke im Auto, der das Benzingasgemisch zur Explosion bringt, damit die entstandene Energie sich auf den Antrieb überträgt und das Auto zum Fahren bringt. Die spontane Konfliktentladung

Verhärteter Konflikt:
Keine Kommunikation zwischen A und B



Ziel:

Schnelle Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit

Abb. 1: Verhärteter Konflikt (aus Pühl 2005)

kommt eher einem aktiven Vulkan gleich, der mit seiner giftigen Asche das Land verdunkelt und für Verwüstungen sorgt. Gleichermaßen verwüetet und orientierungslos fühlen sich auch die Konfliktparteien nicht selten, wenn sie sich entschließen Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Etwas anders gestaltet sich die Gemengelage in der Wirtschaftsmediation, wenn es um die Klärung monetärer Belange geht. Hier spielen Kränkungen zwar auch eine Rolle, bleiben aber eher im Verborgenen, im Fokus steht der Erhalt der Geschäftsbeziehung.

Damit Konflikte von Nichtkonflikten unterscheidbar werden, kommt Friedrich Glasl zu folgender – etwas abstrakt wirkender – *Definition eines sozialen Konflikts*:

Ein Sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.)
- wobei wenigstens ein Akteur
- Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen
 - und / oder Fühlen
 - und / oder Wollen
- mit dem anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt,
- dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge.

Friedrich Glasl bindet dies an die Voraussetzung eines "aufeinander bezogenen Kommunizierens", wobei "es genügt, dass bloß einer der Aktoren die Unvereinbarkeit als solche erlebt und subjektiv dementsprechend handelt", aber die Unvereinbarkeit der Realisierung der eigenen Vorstellungen etc. der anderen Partei zuschreibt, so dass erst von einem sozialen Konflikt gesprochen werden kann. (S. 14f)

Konflikte aus der Perspektive von Widersprüchen zu sehen unternehmen 2 Mediatoren, die als Professoren an der Universität Klagenfurt tätig sind. Da ist zum einen der bereits zitierte Gerhard Schwarz und zum anderen Peter Heintel. Ersterer kommt in seinem Klassiker "Konfliktmanagement" (S. 186ff) auf vier wichtige Widersprüche, die er für alle Menschen in allen Kulturen und zu allen Zeiten für bedeutsam hält, und zwar:

- den Gegensatz zwischen *Toten und Lebendigen* (z. B.: Wie mit Sterblichkeit umgehen?),
- den Gegensatz zwischen *Individuen und Gruppen* (z. B.: Wie mit Individualität in der Gruppe umgehen?),

- den Gegensatz zwischen *Alten und Jungen* (z. B.: Wie mit dem Wissen der Älteren umgehen?) und
- den Gegensatz zwischen *Männern und Frauen* (z. B.: Wie mit Geschlechterdifferenz umgehen?)⁶

Peter Heintel (2005) sieht in diesen Widerspruchsfeldern den Ursprung notwendiger Konflikte.

Der *erste Widerspruch* ist an die Existenz des Menschen selbst gebunden. Hier misst er Konflikten einen anthropologisch bedeutsamen Wert bei und spricht deshalb vom „*Menschen als >Widerspruchswesen<*“. Mensch und Natur, Mann und Frau, Jung und Alt, Leben und Tod usw. sind solche Widerspruchspaare, auf die jede menschliche Kultur ihre jeweiligen Antworten immer wieder neu finden muss. Letzte Antworten gibt es nicht, da Gesellschaft ein evolutionärer Veränderungsprozess ist. Es ist wie bei einem Mobile, ändert sich ein Teil, ändern sich zwangsläufig auch die anderen Teile. Überaltert eine Gesellschaft, verändert sich das Verhältnis der Jungen zu den Alten und Themen wie Tod, Pflege und Einsamkeit gewinnen an Bedeutung. Bricht das Finanzsystem in Teilen zusammen, stellen sich Fragen nach Sicherheit, Zukunftsperspektiven, Arbeit und gesellschaftlicher Zugehörigkeit und Antworten müssen gefunden werden. So ohne weiteres davon zu sprechen, dass Konflikte sinnvoll sind, kann zynisch sein. Sie können es erst in einem fortwährenden Reflexionsprozess werden, denn die ‚richtige Lösung‘ kennt niemand vorab.

„Die *zweite Art* von notwendigen Konflikten hat ihren Ursprung in *Unterschieden sozialer Konstellationen und Gebilde*. Insbesondere an den systemischen Schnittstellen finden sich zahlreiche Widersprüche“.

In aufsteigender Komplexitätslinie finden wir auf der untersten Stufe die Identitätskonflikte des Einzelnen, dann auf der Paarebene Dreieckskonflikte mit ihren typischen Erscheinungen wie Eifersucht und Rivalität, die sich auf der Gruppenebene steigern und zugleich die Einschränkung direkter face-to-face-Kommunikation hinnehmen müssen.

Zur dritten Gruppe zählt Heintel alle *systembedingten Widersprüche* und Konflikte. Denn jedes Sozialgebilde muss für seinen Selbsterhalt relativ stabile Grenzen aufbauen, in denen sich eine eigene Kultur des Arbeitens herausbilden kann. Ohne Grenzen diffundieren Systeme und werden handlungsunfähig. Der Widerspruch spielt sich genau an diesen Grenzen ab, da Systeme mit anderen verbunden sind, sich öffnen und austauschen müssen. Diese >Systemwidersprüche< wie Heintel sie nennt, finden wir auch innerhalb unserer Organisationen wieder. Bekannt sind im Krankenhaus die Auseinandersetzungen zwischen Pflegern und Ärzten und ihren Führungsrepräsentanten.

Solche *Abteilungsgeismen* sind typisch für unsere arbeitsteilige Gesellschaft, wenn sich z.B. die Produktionsabteilung gegenüber der Marketingabteilung durch Nichtinformation abschottet. Was auf den ersten Blick so negativ konnotiert ist, erweist sich bei genauerer Betrachtung als Versuch einer Identitäts- und Sinnfindung auf dem gegebenen Niveau. Motiviertes Arbeiten ist ohne Identifikation mit dem Werk und den Kollegen nicht möglich. Jede Systemöffnung stellt die lebenserhaltende Identifikation radikal in Frage, mobilisiert Angst und führt verständlicher Weise zum Widerstand. Fortwährende Flexibilität und Anpassung transzendiert Identität und fördert eine instrumentelle, letztlich krankmachende Einstellung zur Arbeit und zur eigenen Leistung.

Friedrich Glasl würde in diesem Kontext vermutlich die von ihm als ‚heiß‘ bezeichneten Konflikte⁷ anstiedeln. Sie sind als solche erkennbar und damit potenziell veränderbar. Er nennt sie *Friktion*, *Reibungskonflikt* oder *Issue-Konflikt*, für die bezeichnend ist, dass Sachdiskussionen zwar hart geführt werden, aber festgelegte Positionsverhältnisse nicht in Frage gestellt werden. Bei diesen Streitfragen, z.B. in der Auseinandersetzung zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung um eine Fetertagsregelung, geht es um die Verbesserung der eigenen Position. Ein *heißer Konflikt* ist auch der *Positionskampf*: Hier geht es um die Veränderung eines Positionsverhältnisses, was nicht zu bedeuten braucht, dass die Veränderung des Gesamtrahmens angestrebt wird. „In Fällen der vertikalen Abhängigkeit kann man nach mehr Delegation und

partizipativer Führung streben, ohne zugleich auch die Position anderer Kollegen verändern zu wollen.“ (S. 65ff)

Den heißen Konflikten, also den offensichtlichen, stellt Glasl die *kalten Konflikte* gegenüber. In ihrer Dynamik sind sie unter Umständen viel brisanter, da schwerer fassbar. Aus Teamberatungen kennen wir das Phänomen, dass die Atmosphäre als vergiftet beschrieben wird ohne dass konkrete Konfliktbeteiligte oder Strukturkonflikte benannt werden können. Irgendetwas schlummert unterm Teppich, nimmt aber keine rechte Gestalt dann. Hier kann es in der Beratung hilfreich sein, konfrontativ zu arbeiten, um die Dynamik so weit zu provozieren, dass sie sich zu einem fassbaren Konflikt entwickeln kann.

Rollenkonflikte ergeben sich aus der Arbeitsteilung und entstehen urwüchsig in jeder Organisation. Stefan Kühl weist daraufhin, dass diese Rollenkonflikte in der Organisation als „normale und legitime“ Auseinandersetzungen verstanden, interpretiert und angesehen werden. (S. 41) „Konflikte werden dabei als Ergebnis konkurrierender Organisationsrollen, als Ausdruck widersprüchlicher Programmierung oder als zwangsläufig zu Konflikten führenden Formen der Arbeitsteilung verstanden. Mit der Zurechnung auf Personen wird ein Organisationsproblem personalisiert und damit der Bezug auf die Organisation abgeschwächt.“ (S. 45)

In die selbe Kerbe schlägt auch Peter Heintel (2005, S. 26f), wenn er darauf hinweist, dass Systeme dazu tendieren, Störpotential einseitig zu problematisieren. Am besten gelingt dies durch Schulduweisungen, Abqualifikation oder Entwertung.

Dagegen werden Personenkonflikte als personale Konflikte, unabhängig von der Rolle in der Organisation, gesehen, die relativ zeitkonstant und über die aktuelle Rolle hinaus wirksam und bindend sind. Aus Sicht der *Rollenberatung*⁸ stellt sich allerdings die Frage nach dem Wechselspiel zwischen biographischer und beruflicher Rolle: Lässt sich beides überhaupt so glasklar abgrenzen?

Gerhard Schwarz konstatiert, dass die meisten „*Organisationskonflikte heute auf Konflikte zwischen Subgruppen beziehungsweise zwischen Peripherie und Zentrum zurückzuführen*“ sind. (S. 157)

Mögliche Themen sind:

- o *Veränderungskonflikte*: z. B. Konflikte, die durch das rigide Festhalten tradierter Normensysteme aufgelöst werden
- o *Strukturkonflikte*: z. B. Konflikte, die durch eine nicht-funktionale Kommunikationsarchitektur in der Organisation aufgelöst werden (z.B. Projekt- vs. Linienmanagement)
- o *Verfassungs- und Legitimationskonflikte*: z. B. Delegierte gegenüber dem einfachen Mitglied der Organisation

Dreieckskonflikte

Ich werde mich im Abschnitt "Dreieckskontrakt" noch eingehend mit der >Drei< und ihrer Vertraktheit beschäftigen. Mögliche Themen von Dreieckskonflikten können sein:

- o *Koalitionskonflikt*: z. B. zwei gegen einen
- o *Eifersuchtskonflikt*: z. B. eine neue, dritte Person bricht in eine bestehende (Team-)Beziehung ein
- o *Rivalitätskonflikt*: Zwei Mitarbeiter rivalisieren um die Gunst ihrer Führungskraft
- o *Delegationskonflikt*: Kommunikation zwischen Partnern wird über einen Dritten gespielt oder das Spiel "Wenn sich zwei streiten, freut sich der Dritte"

Gruppenkonflikte

Arbeitsgruppen haben die Tendenz, in kleinere Untergruppen zu zerfallen oder fühlen sich durch zu enge Beziehungen zwischen Einzelnen bedroht. Mögliche Themen sind dann:

- o *Untergruppenkonflikte*: Teams fühlen sich durch Paare und Dreiecke bedroht.
- o *Territorialkonflikte*: z. B. Kampf um Kompetenzen, Einfluss-sphären und Ressourcen
- o *Rangkonflikte*: z. B. wer hat die Alphaposition, wer die Omegaposition (Sündenbock) in der Gruppe inne?

- o *Normierungs- und Bestrafungskonflikte*: z. B. bei Verletzung gegen die in einer Gruppe bestehenden offiziellen oder informellen Regeln
- o *Zugehörigkeitskonflikte*: Loyalität zum Team oder wie werden Neue ins bestehende Team integriert?
- o *Führungskonflikte*: Wer führt eigentlich in der Gruppe? Oder der Gegensatz Spezialisten gegenüber Vorgesetzten
- o *Doppelmitgliedschaft*: z. B. Konflikte, die vor allem in sogenannten Sandwichpositionen anzutreffen sind
- o *Reifungs- und Ablösungskonflikte*: Jüngere MitarbeiterInnen kämpfen im Unternehmen um die eigene Identität
- o *Substitutionskonflikte*: Konfliktthemen werden nicht offen artikuliert, weil Angst auslösend, deshalb werden lieber "neutrale" Themen behandelt.
- o *Verteidigungskonflikte*: Gerade in Schwierigkeiten oder bei offensichtlichem Fehlverhalten von Führungskräften wird von den Gruppenmitgliedern bedingungslose Loyalität eingefordert.

Dies sind die Ebenen, auf denen nach meinem Verständnis die Organisationsmediation angesiedelt ist und wirksam werden kann.

Als *vierte Gruppe* von Widerspruchsfeldern nennt Heintzel (2005) diejenigen *historischer Ungleichzeitigkeit*⁹. Wir finden diese Ungleichzeitigkeit innerhalb und zwischen Gesellschaften - innerhalb z.B. zwischen Verwahrem und Technologiefreaks, außerhalb bei Gesellschaften zwischen Industrie- und Agrarstaaten.

In diesem Sinne verstehe ich Peter Heintzel, wenn er davon spricht, dass Konflikte "nichtbalancierte Widersprüche" sind. Auch, wenn er den Konfliktbogen weit spannt, stellt sich für ihn die Frage: Wie können wir die Konfliktursachen einer Lösung näher bringen? Obwohl all diese Konflikte außerhalb der Individuen liegen, sollte die Konfliktlösung seiner Meinung nach immer beim Einzelnen ansetzen, wie noch auszuführen ist.

Die letztgenannten Konflikte würde er vermutlich als *Systemveränderungskonflikte* bezeichnen: "Im Konflikt wird eine Änderung des Gesamtrahmens zur Diskussion gestellt bzw. eine Änderung soll abgelehrt werden." (S. 66) Auf diese treffen wir regelmäßig bei geplanten Organisationsentwicklungsprozessen. Aber Organisationen verändern sich auch organisch, haben eine eigene Entwicklungsgeschichte, die sich in folgende Phasen idealtypisch einteilen lässt:¹⁰

Verschiebungskonflikte

So weit ich sehe, zeichnen sich die meisten Anfragen nach organisationsbezogener Beratung durch eine gewisse Diffusität aus. Mehr oder weniger dichter Nebel erlaubt nur vorsichtiges Rantasten an die versteckten Themen. Nun ist es mit den versteckten Themen nicht wie mit den Ostereiern, wenn die Eltern wissen, wo die Eier zum Suchen deponiert sind, sondern Organisationskonflikte tauchen häufig an Orten auf, an denen sie gar nicht entstanden sind.

Dazu bietet sich in Analogie die *Geschichte vom kleinen Hans* an, die Sigmund Freud (1926) erzählt. Sie handelt von einem befreundeten Vater, der ihm Probleme seines Sohnes, eben des kleinen Hans, offenbarte. Dieser zeigte zunehmend Ängste vor Pferden, was seinen Vater außerordentlich beunruhigte, denn sie wohnten in einem Vorort Wiens, wo vor 100 Jahren Pferde zum alltäglichen Bild der bäuerlichen Gesellschaft gehörten. Ich kürze die wahre Geschichte hier ab. Freud und der Vater kamen zur Erkenntnis, dass die Angst des kleinen Hans nicht den Pferden galt, sondern dem Vater selbst. Freud verhalf dies zur Erkenntnis des Oedipuskomplexes. Der Sohn war nämlich 5 Jahre alt und begehrte – für dieses Alter typisch – seine Mutter und fürchtete die Strafe (Kastration) durch den Vater. Nun war es für den kleinen Hans leichter, den Pferden auszuweichen als dem im Hause lebenden Vater.

Diese Verschiebungsmetapher hat Franz Wellendorf auf Organisationen übertragen. Hier bieten sich die institutionellen Strukturen geradezu an, dass die Probleme von einem Subsystem auf ein anderes verschoben werden. Das hat zur Folge, dass die Störungen in dem

Subsystem, in dem sie auftauchen und mit dem der Berater arbeitet, gar nicht entstanden sein müssen. Versucht man als Berater die Konflikte in einem Team ausschließlich als Konflikte zwischen den Mitarbeitern oder zwischen Mitarbeitern und Klienten zu bearbeiten, kann es passieren, dass man auf einem institutionellen Nebengleis fährt. Stoff in dieser Richtung wird es reichlich geben, so dass alle Beteiligten gar nicht merken, dass sie sich neben der Hauptspur bewegen. Es kann aber zur Folge haben, dass institutionelle Strukturkonflikte auf der Beziehungsebene abgehandelt werden. Dies kann zu einem quasi-therapeutischen Klima mit entsprechenden Schuld- und Inkompetenzgefühlen der Mitarbeiter führen. Sie müssen die Suppe auslöffeln, die sie sich gar nicht eingebrockt haben.

In meiner Beratungspraxis stoße ich beispielsweise immer wieder auf das Phänomen, dass es in Teams entweder zwei mehr oder weniger rivalisierende bzw. zerstrittene Untergruppen gibt oder dass zwischen einzelnen Mitarbeitern unversöhnliche Streitigkeiten die Szene beherrschen. Häufig finden wir diese rivalisierende Spaltung auch zwischen verschiedenen Teams einer Institution. Diese Streitigkeiten sind für den Außenstehenden meist nicht verständlich. Ich halte sie in der Regel für ein typisches Verschiebungsphänomen, und zwar für einen verschobenen institutionellen Konflikt. (s. Abb. 2) Meine Hypothese und beraterische Suchbewegung dazu geht immer in Richtung der Führung der Einrichtung bzw. der für das Team fachlich Verantwortlichen. Fast immer lässt sich in solchen Fällen feststellen, dass sich auf der Führungsebene ein verdeckter Konflikt manifestiert hat, der nicht bearbeitet wird. Unbewusst ist er auf die Teamebene verschoben worden. Nichtsdestotrotz sollte es darum gehen, dass das Team und seine Mitglieder ihre begrenzten Gestaltungsmöglichkeiten aktiv nutzen, um nicht im Tal des Jammerns zu verharren.

Es gibt noch andere Phänomene, die oft Ausdruck verschobener Konflikte sind: z.B. das Mobbing. Wenn wir auf das Beispiel Freuds zurückkommen, hat er das Problem des Kindes mit dem Vater bearbeitet. Übertragen auf unsere Beispiele hieße das: nicht nur mit dem Team zu arbeiten, sondern auch mit der Leitung.

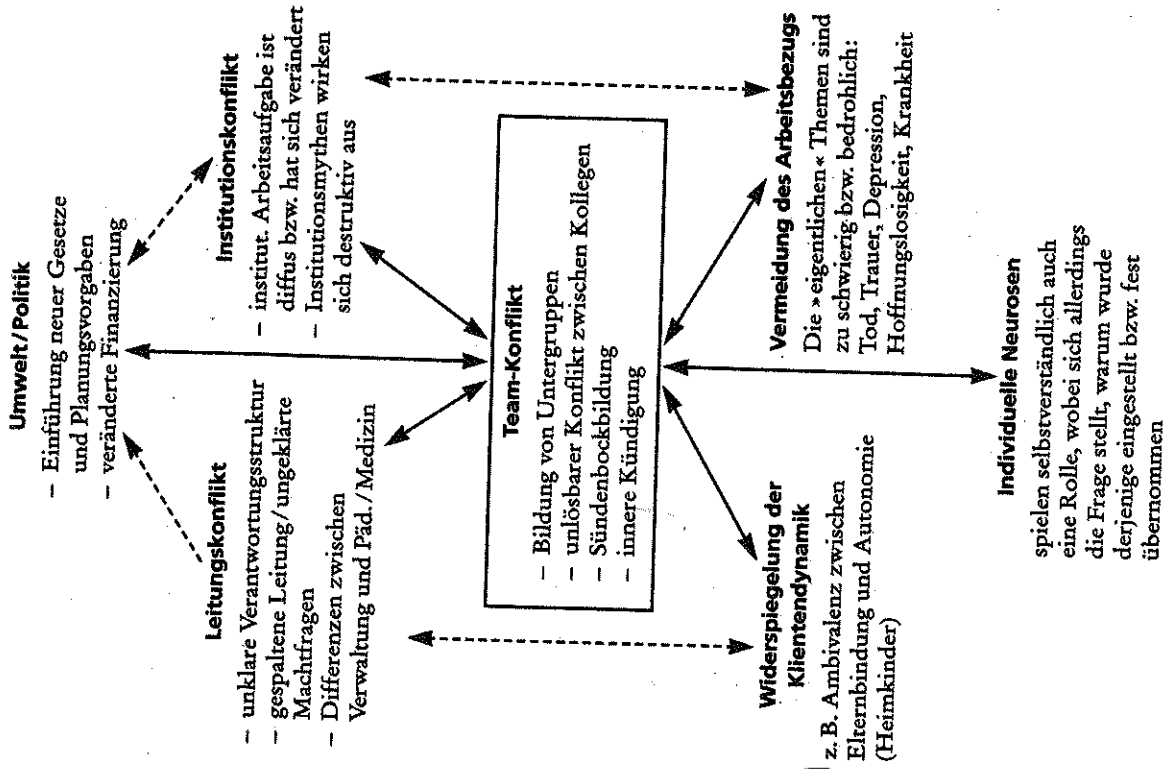


Abb. 2: Organisationelle Verschiebungskonflikte

Organisationskonflikte in der Entwicklung:

1. **„Pionierphase:** Das Unternehmen als verschwommene Aktionsgemeinschaft bzw. als große Familie“
 Kennzeichnend sind face-to-face-Kontakte, die Pioniere haben eine Idee und arbeiten intensiv an der Umsetzung, Entscheidungen werden sozusagen am Küchentisch getroffen, formale Strukturen sind nicht bis wenig ausgeprägt, jeder weiß alles und ist für Vieles zuständig.
2. **„Differenzierungsphase:** Das Unternehmen als rationales Konstrukt bzw. als Apparat“
 Das Unternehmen wächst und formale Strukturen sind unausweichlich, Arbeitsteilungen sind zur Erledigung zunehmend komplexer Anforderungen erforderlich. Rollen und Positionen schälen sich heraus und manifestieren sich mit der Folge, dass um Rangplätze gerangelt wird. Die anfängliche Solidarität geht verloren, weil offene und versteckte Machtkämpfe entbrennen, u.U. verlassen deshalb wichtige Gründer das Unternehmen.
3. **„Integrationsphase:** Das Unternehmen als offener, dynamischer ganheitlicher Organismus“
 Die Hierarchisierung ist fortgeschritten und Führungskräfte sind etabliert. „Das Bindende im Unternehmen wird nicht mehr in Koordinationsmechanismen gesucht, sondern in der gemeinsamen Ausrichtung der Führungskräfte auf Sinn und Zweck des Unternehmens.“ Von den Mitarbeitern wird Teamarbeit gefordert und gefördert. Zu Krisen kann es führen, „wenn sich die Führung zu sehr in Strategie-Konstrukten verliert und sich als Unternehmen zu sehr auf die eigene Welt konzentriert.“
4. **„Assoziationsphase:** Das Unternehmen als Glied im >Biotop<“
 Hier sind die Führungskräfte gefordert, ihr Unternehmen in die System-Umwelten einzubinden und die Beziehungen zu den Externen (Zulieferern, Kunden etc.) durch Vertrauen zu stabilisieren. M.E. ist gerade diese Phase eine never-ending-story, wie wir durch die zahlreichen Organisationsprojekte, Restrukturierungen, Fusionen usw. wissen. (Glasl u.a. 2005)

Konflikt diagnose

Nachdem wir nun eine ganze Reihe von möglichen Konflikttypen – die Liste ließe sich vermutlich sogar noch verlängern – aufgelistet haben, stellt sich die Frage: Wer hat den Konflikt definiert und wie kann im konkreten Falle sinnvoll vorgefahren werden?

Supervision und Mediation unterscheiden sich hinsichtlich Beratungsradius und -tiefe erheblich. Organisations-Supervision zielt auf die Rollen- und Aufgabenklärung und die Veränderung von Subsystemen (Team), während sich die spezielle Produktivität von Mediation in der Vermittlung von Konflikten erweist, was die Veränderung von Strukturen grundsätzlich ausschließt. Entsprechend unterscheidet sich die Phase der Konflikt diagnose.

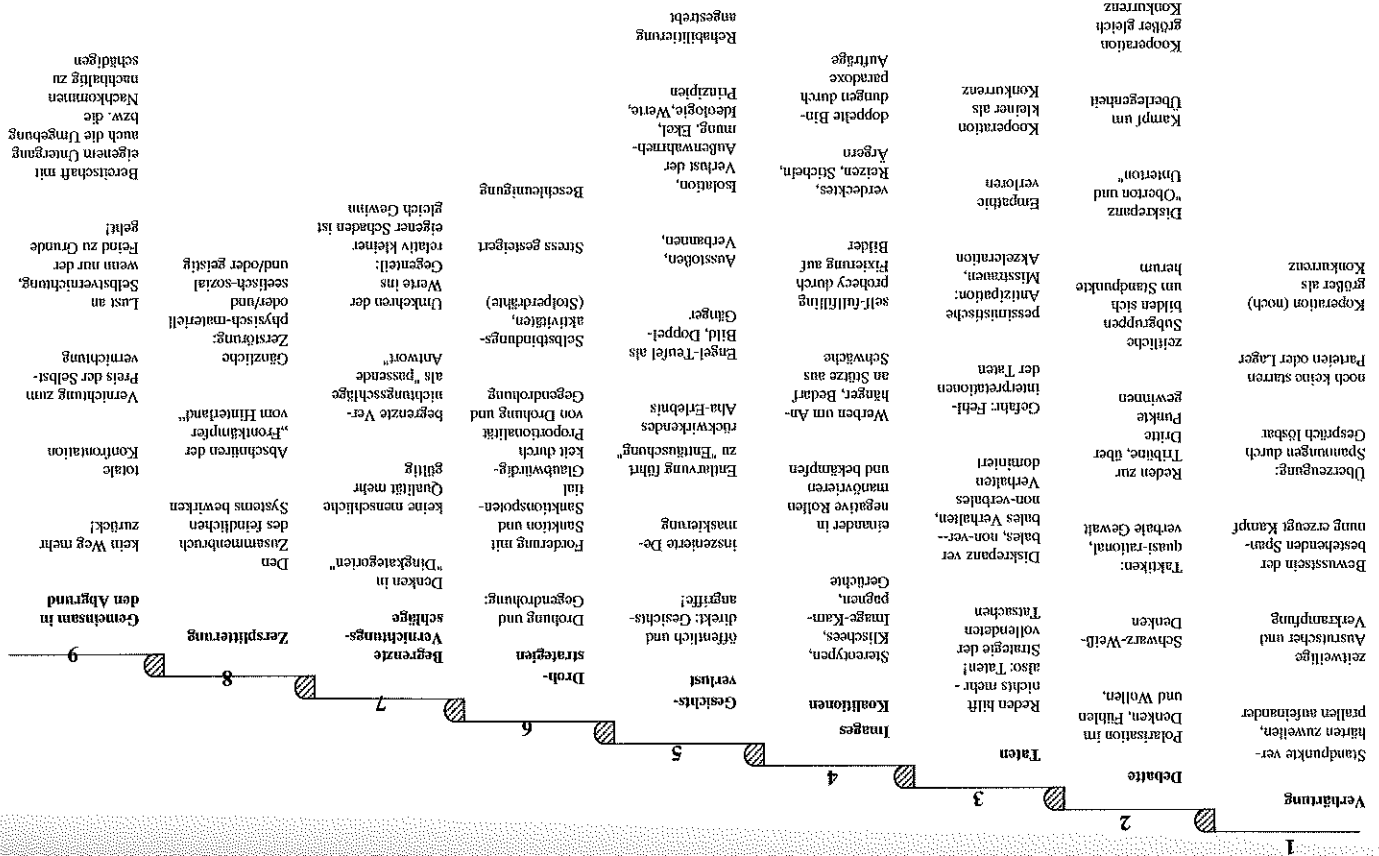
In der Mediationsliteratur hat sich das Eskalationsstufenmodell von Friedrich Glasl durchgesetzt (s. Abb. 3).

Dabei geht er davon aus, dass auf den ersten drei Stufen Moderation oder Supervision die Verfahren der Wahl sind, weil die Konfliktparteien noch in der Lage sind unter Anwesenheit eines neutralen Dritten zu verhandeln. Erst auf den Stufen 4 bis 6 hält er Mediation für das geeignete Verfahren und ab Stufe 7 "Machteingriff" durch die Führung.

Ich kann dieser Schematisierung nicht so ohne weiteres folgen. Zum einen lässt diese Einteilung die genialen Möglichkeiten außer acht, verschiedene Verfahren zu kombinieren und zum anderen geht mir – zumindest für unser Thema Organisationskonflikte – der Fokus >Arbeitsfähigkeit< verloren. Das ist für mich die entscheidende Maßlatte, an der ich mich für oder gegen Mediation entscheide. Und hierin sehe ich auch die herausragende Qualität der Mediation: die relativ schnelle Wiederherstellung von Kommunikations- und Verhandlungsfähigkeit bei Konflikten zur Wiedererlangung der Arbeitsfähigkeit.

Der Zugang zur Mediation kann sehr unterschiedlich sein, wie ich es in Kap. II beschreibe. Handelt es sich nicht um eine Intervention innerhalb eines anderen Beratungsverfahrens (z.B. der Teamsupervision), sondern um eine direkte Anfrage nach Konfliktvermittlung,

Abb. 3: Konfliktstufen nach Glasl (1997)



stehen wir auch hier vor einer ähnlichen Frage wie in der Supervision. Auch hier geht es bei komplexen Anfragen zuerst um die *Auftragsklärung* (s. auch Kap. V). Leichter ist es, wenn wir es wirklich mit einem auf zwei Beteiligte begrenzten Konflikt zu tun haben.

Beginnt der Berater einen Konflikt auf mögliche Ursachen und Strategien der Bearbeitung zu untersuchen, sind bereits erste Weichen gestellt. So haben die möglichen Konfliktprotagonisten oder ihre fachlich Vorgesetzten anerkannt, dass es einen Konflikt gibt, der nach einer Klärung drängt. Ebenso scheint es, dass die Mediation als bevorzugtes Verfahren ins Auge gefasst wird.

Erste Hinweise auf mögliche Konfliktintergründe und -ursachen geben bereits die oben aufgeführten Konfliktarten. Des weiteren finden Sie im Abschnitt "Gemeinsamkeiten" (Kap. V) die Ausführungen zur >Auftragsklärung< als der zentralen Schnittstelle zwischen Berater und Auftraggebern, wo die Weichen für das weitere Vorgehen gestellt werden. Ebenso entscheidet sich hier die Frage, welchen Raum und welche Zeit der Berater aushandeln kann, um diagnostisch tätig zu werden, bzw. welche Ressourcen der Auftraggeber bereit ist, zur Verfügung zu stellen.

In dieser Phase findet auch die Entscheidung statt, welches Beratungsverfahren primär als das angemessene gesehen wird, um das Thema zu bearbeiten, das sich heraus kristallisiert hat. Wenn die Würfel nicht für ein mediatives Vorgehen fallen, sondern beispielsweise für eine Teamentwicklung oder Organisationsberatung, kommt Mediation erst dann zum Zuge, wenn sich im Prozess zeigen sollte, dass ein Konflikt so eskaliert ist, dass hier die gestörte Kommunikation erst wieder in Fluss kommen muss, um dann im ursprünglichen Verfahren fortzuführen. In diesem Falle kommt der Mediation die Rolle einer Krisenintervention zu.

Es gibt sowohl Gemeinsamkeiten als auch Spezifika der Konfliktanalyse und der Sondierung in der Organisations supervision. Die Kunst in beiden Fällen ist:

- o Wie zäume ich das Pferd auf?
- o Wer sind meine Informanten?
- o Wer sind meine Klienten?
- o Und gibt es auch mir untergeschobene Klienten ("Kuckucks Klienten")?

Zuerst geht es in beiden Fällen darum ein "Röntgenbild der Sozialstruktur"¹¹ zu erstellen, d.h. wer nimmt welche Rolle ein und wie sehen die ebenso bedeutsamen informellen Rollen aus.

Am Anfang steht die Auftragsklärung:

- o Was ist das Ziel der Beratung – Was soll sich verändern?
- o Wer muss mitwirken?
- o Welches Beratungsverfahren (bzw. welche Kombination) bietet sich an?
- o Wer ist der geeignete Berater?

In manchen Fällen nimmt diese Vorphase mehr Zeit in Anspruch als die "eigentliche" Mediation. Ich arbeite mich in solch komplexen Strukturen nach dem Zwiebelmuster vor und versuche, Schicht für Schicht freizulegen (weitere Beispiele in Kap. VIII).

Dazu ein Praxisbeispiel¹²

Anfrage hatte die Vorsitzende der Mitarbeitervertretung eines kirchlichen Trägers. Sie wandte sich an mich als Supervisor und schilderte folgenden Konflikt: In der Einrichtung gab es einen Leiterwechsel. Die Kollegen hatten mehrheitlich die bisherige stellvertretende Leiterin als Nachfolgerin vorgeschlagen. Die oberste Kirchenleitung übergab dieses Votum der Kollegenschaft und setzte einen Leiter von außerhalb ein.

Dies war ein neues Vorgehen, denn bisher war es üblich, auf die Vorschläge der Kollegen einzugehen. Dies fand in diesem Fall in keiner Weise statt. Weder wurde mit den Kollegen über die Gründe des Vorgehens gesprochen, schon gar nicht wurde ihr Vorschlag berücksichtigt. Die Stimmung im Kollegium sei seitdem äußerst angespannt, die bisherige Stellvertreterin habe ihren Posten daraufhin auch niedergelegt. Der neue Leiter wird geschnitten, eine Arbeitsbasis sei deshalb nicht herzustellen. Die besondere Situation der Einrichtung (wegen der Anonymisierung muss ich hier kürzen) sah so aus, dass es lediglich 2-wöchentliche Treffen aller Kollegen mit der Leitung gab, ansonsten meide man so gut es eben gehe die Leitungsebene. Dies hätte auch für den Zusammenhalt der Kollegen Folgen: Man traf sich kaum noch, ein Austausch über die recht isolierte Arbeit der Einzelnen war nicht mehr möglich, neue Kollegen konnten gar nicht mehr integriert werden. Die Situation sei mehr als desolat. Aufgrund der Intervention der Mitarbeitervertretung sei es aber gelungen, bei der Kirchenleitung Gelder für eine Supervision zu akquirieren. Doch die zur Verfügung stehenden Beratungsressourcen seien sehr knapp, zum einen durch die begrenzten finanziellen Mittel und zum anderen, weil sich die Kollegen nur alle 2 Wochen für 2 Stunden treffen. Mehr sei auch nicht möglich, um die ca. 30 Kollegen an einen Tisch zu bekommen.

So weit die Ausgangssituation. Ich schlug der Anfragerin statt einer Supervision eine Mediation vor. Supervision als eine Art Krisenintervention auf diesem schmalen Grad der Möglichkeiten schien mir zu riskant. Schließlich sollte die Arbeitsfähigkeit verbessert werden, d.h. ein Klärungsprozess sollte die Chance haben, einen kleinen aber wichtigen Schritt in Richtung Perspektive zu eröffnen. Dies sah ich bei einer Supervision nicht. Meine spontane Befürchtung war, dass in diesem komplizierten Arbeitskonstrukt nur ein sehr klares Vorgehen zu einem Ergebnis führen kann. Supervision als Methode hätte vielleicht dazu geführt, sich kollektiv vor Augen zu führen, dass man an der Situation sowieso nichts ändern kann und der Ärger auf die Oberen auf diesem Wege neue Nahrung bekommt.

Nach der Sommerpause rief mich der neue Leiter an und fragte, ob ich mir die Beratung des Kollegiums vorstellen könne. Die Gelder seien von der Kirchenleitung genehmigt worden und ich habe durch die Mitarbeitervertretung ja schon gehört, worum es ginge. Als erster Schritt sei ein Gespräch geplant, um das weitere Vorgehen zu besprechen, und zwar mit drei Vertretern des Kollegiums, der Mitarbeitervertretung, ihm und seiner Stellvertreterin.

Aufgrund der Komplexität und der großen Zahl an Beteiligten (30 KollegInnen) sowie der einbezogenen Instanzen, entschied ich die Beratung zusammen mit einer Kollegin durchzuführen. In der ersten Zusammenkunft wurde die Enttäuschung der Mitarbeiter über das Vorgehen der obersten Kirchenleitung bei der Besetzung der Leitungsstelle sehr deutlich. Man fühlte sich nicht ernstgenommen, solle die Klienten demokratisch erziehen, selbst aber würde man wie unermündliche Kinder behandelt. Gegen den Leiter habe man eigentlich nichts, aber...!

Die ehemalige Stellvertreterin, nun wieder im Status einer normalen Mitarbeiterin, war extrem gekränkt und warf dem Leiter vor, er hätte von dem Konflikt ja im Bewerbungsverfahren gehört und hätte deshalb auf seine Stelle verzichten können. Der Leiter versuchte seit seiner Einstellung zu allen Kontakt aufzunehmen und dort wo es nötig war, sei die Zusammenarbeit auch gut gewesen. Die Mitarbeitervertretung (MAV) fühlte sich in ihren Rechten durch die oberste Kirchenleitung verletzt, Vorschläge machen zu können. Es hätte so etwas noch nie gegeben.

Sehr deutlich wurde, dass wir es hier im Grunde mit mehreren Konfliktparteien zu tun hatten, wobei als solche gesehen wurden:

- die ehemalige stellvertretende Leiterin
- der neue Leiter
- das gesamte Kollegium – einschließlich der Mitarbeitervertretung
- die nächsthöhere Kirchenleitung
- und das oberste Kirchenorgan, in dem die Personalentscheidung gefallen ist (in dem die nächsthöhere Kirchenleitung auch vertreten ist).

In diesem Fall hatten wir zumindest 3 Auftraggeber:

- das Kollegium, vertreten durch die MAV
- den neuen Leiter, der sich jetzt direkt gemeldet hat
- die nächst höhere Kirchenleitung, die die Gelder zur Verfügung gestellt hat.

Eine Konfliktpartei, an der sich der Ärger der Kollegen besonders festmachte, war das oberste Kirchenorgan, das die Personalentscheidungen traf. Es wurde in dem Vorgespräch aber sehr deutlich, dass diese Repräsentanten auf keinen Fall zur Verfügung stehen würden. Da waren sich alle Beteiligten einig. Man könne zumindest versuchen, die nächsthöhere Ebene mit einzubeziehen. Mit dieser Instanz war bereits über das Beratungshonorar verhandelt worden und es wurde signalisiert, dass man an der Arbeitsfähigkeit der Institution sehr interessiert und bereit sei, das Seinige dazu beizutragen. Von daher war damit zu rechnen, dass diese Ebene an einer Konfliktbeilegung mitwirken würde.

Für uns Berater war es wichtig, in diesem ersten Gespräch mehr über die Strukturen zu erfahren, in denen solche Prozesse ablaufen, wer die Beteiligten sind, wie die Hierarchieebenen interagieren und wer wo welchen Einfluss geltend machen kann.

Von weiterer Relevanz für das Vorgespräch ist eine Einschätzung darüber, welchen Auftrag wir Berater erhalten. Wir wollten deutlich machen, was unter den gegebenen Bedingungen möglich bzw. nicht möglich ist. Klar war, dass eine Konfliktpartei, nämlich das oberste und verantwortliche Entscheidungsorgan nicht zu einer Mitwirkung zu bewegen sei. Darüber bestand bei den Versammelten Einigkeit.

Somit konnte im Vorgespräch Konsens darüber hergestellt werden, wie der Rahmen aussieht: was möglich ist und was nicht geht. Als nächsten pragmatischen Schritt schlugen wir vor, dass die Anwesenden anonym an uns ihre Wünsche und Erwartungen schicken, so dass wir daraus einen Vorschlag für das weitere Vorgehen basteln können. In der Kürze des Vorgesprächs hatten wir noch keine Idee und wollten uns so schnell nicht festlegen. Indem jede/r seine Wünsche aufschreibt konnte es gelingen, die Versammelten in ihren Anliegen ernst zu neh-

men. Alle waren sich einig, dass die 30 KollegInnen zum geeigneten Zeitpunkt am Prozess beteiligt werden sollen.

Als Fokus kristallisierte sich der Wunsch heraus, in der Stelle wieder konstruktiv zusammen arbeiten zu können. Dazu sollten Wege gesucht werden.

In diesem Vorgespräch schälten sich für uns zwei Punkte als besonders konfliktreich heraus, die unserer Meinung nach zuerst geklärt werden sollten: die Kränkung der ehemaligen Stellvertreterin und Favoritin für das Leitertum und Transparenz in den Entscheidungsprozessen durch die Kirchenleitung.

In unserer Nachbesprechung kamen wir Berater zu dem Entschluss, diese beiden Themen zuerst zur Klärung vorzuschlagen und fühlen uns durch die schriftlichen Voten der Teilnehmer aus der ersten Runde darin bestätigt. Die vorgesezte Kirchenleitung war einer unser Auftraggeber, ebenso wie die Leitung und die MAV, von daher bot sich dieser Schritt auch im Sinne einer top-down-Strategie an. Deshalb schlugen wir der Vorbereitungsgruppe zwei Schritte vor und machten folgenden ersten Schritt zur Bedingung unserer weiteren Beratung:

Ein klärendes Gespräch in kleiner Runde mit der ehemaligen Stellvertreterin, dem jetzigen Leiter und den direkt vorgesezten Kirchenvertretern. Ziel sollte es sein, Transparenz in den Entscheidungsvorgang zu bekommen und der nicht nominierten Stellvertreterin ein Forum für ihre Kränkung zu bieten.

Darauf sollten zwei Sitzungen mit dem Gesamtkollegium folgen mit der Frage: "Was fördert ein positives Verhältnis zwischen Vorgeseztem und Mitarbeitern? Wie soll die Kooperation in Zukunft aussehen?"

Methodisches Vorgehen: Nachdem die Vorbereitungsgruppe den Vorgehensvorschlag zurückgekoppelt hatte und die Zustimmung dafür bekam, konnte wie von uns vorgeschlagen vorgegangen werden: "Transparenz in die Entscheidung der Leiterauswahl".

Dieses erste Konfliktgespräch fand zusammen mit dem neuen Leiter, der abgelehnten Favoritin und den Verantwortlichen der nächst-

höheren Ebene statt. Die Atmosphäre war zwar gespannt aber zugewandt. Als Ergebnisse dieser Vorbesprechung konnten wir Folgendes festhalten:

- Die oberste Kirchenleitung war nicht erreichbar und schied somit als Konfliktpartei aus.
- Die nächst höhere Leitung hatte das Besetzungsverfahren nochmals ausführlich dargestellt und der ehemaligen Stellvertreterin und Favoritin der Leitungsstelle versichert, dass man ihre Bewerbung ausdrücklich befürwortet hatte, sich aber nicht durchsetzen konnte. Diese Mitteilung führte bei ihr zu einer sichtlichen Beruhigung.
- Auf einer der nächsten Sitzungen der obersten Leitung sollte über den Punkt Stellenbesetzungsverfahren eine eindeutige Klarheit erzielt werden, um Transparenz herzustellen und den Gremien ihre Möglichkeiten der Mitwirkung klarer aufzuzeigen.

„Was fördert ein positives Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter? Wie soll die Kooperation in Zukunft aussehen?“

Zu diesem vorgeschlagenen zweiten Schritt fanden zwei Sitzungen mit der jetzigen Leitung, der MAV und allen MitarbeiterInnen statt. Die abgelehnte Favoritin war nicht gekommen, ließ aber durch eine Kollegin ausrichten, dass man über alles sprechen könne. Den Sitzungsverlauf verkürzte ich hier auf zwei wichtige Ergebnisse: Erstmals wurde in diesem Kreise über zwei Tabus gesprochen. So fragte ein Mitarbeiter, ob denn der unter den Kollegen vereinbarte Boykott dem jetzigen Leiter gegenüber noch gelte. Der Leiter erfuhr jetzt erstmals davon und war sichtlich überrascht. Das zweite Tabuthema sprach eine Kollegin an: Sie traue sich gar nicht mehr Kontakt zum Leiter in der Geschäftsstelle aufzunehmen, da sie dann das Gefühl habe, die abgelehnte Favoritin zu verraten. Und genauso umgekehrt: Wenn sie mit ihr spreche, habe sie das Gefühl den Leiter zu hintergehen. Nachdem diese beiden Tabuthemen angesprochen werden konnten, änderte sich das Klima merklich. Wir Mediatoren spürten die Erleichterung in der

Kollegenschaft, dass „die Katze endlich aus dem Sack“ gelassen worden war.

In der nächsten Sitzung konnte auf dieser neuen Basis des Miteinanders auch eine Vereinbarung getroffen werden, wie man in Zukunft mehr Transparenz herstellen könne, damit Entscheidungen im Hause nachvollziehbar seien.

In einem Jahr sollte das Bilanzgespräch stattfinden, um die getroffene Vereinbarung zu überprüfen. Dieses Gespräch fand wiederum im großen Kreis statt. Die Kooperation zwischen Leiter und KollegInnen wurde von allen als konstruktiv eingeschätzt, auch atmosphärisch hatte sich das Klima fühlbar verbessert. Es bestand der Wunsch, in die Entscheidungsprozesse noch mehr Transparenz zu bringen. Dazu brachte die MAV einen Vorschlag ein, der von allen begrüßt wurde.