



BREITENBAUMER
COACHING & TRAINING

Konflikte in organisatorischen Veränderungsprozessen

Welche Konflikte tauchen bei Changeprojekten auf und wie wird damit
– am Beispiel dreier großer österreichischer Unternehmen -
umgegangen?

Masterthesis

Harald Breitenbaumer

„Mediation & Konfliktregelung“

2007

Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den theoretischen Hintergründen des Themen-bereichs „Konflikte in organisatorischen Veränderungsprozessen“ sowie dessen Relevanz in der Praxis.

Die alltägliche Bedeutsamkeit wurde anhand von teilstrukturierten Interviews an zehn Führungskräften in einschlägigen Positionen erhoben. Dabei sollte untersucht werden (1) ob Veränderungsprozesse generell mit Konflikten einhergehen (2) welche Konflikte auftauchen, (3) wie damit praktisch umgegangen wird (Interventionsmaßnahmen), (4) wie weit externe Mediatoren hinzugezogen werden sowie (5) welche Rolle Konflikte und sozio-emotionale Faktoren für die Führungskräfte spielen.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass in allen besprochenen Change-Prozessen Konflikte aus verschiedenen Ursachen auftraten. Die entsprechenden Interventionsschritte wurden primär unternehmensintern gestaltet und zielten vorrangig auf die „harten“ Faktoren – wie die Information über die Neuerungsziele – ab. So genannten „weichen“ Faktoren – wie der Konfliktlösung durch Gespräche – kommen im Gesamtbild nur eine untergeordnete Rolle zu, sie stehen hinter Prozess- oder strukturellen Aspekten zurück. Explizite Unterstützung durch MediatorInnen gab es in keinem der untersuchten Changeprojekte.

Abstract

The thesis deals with the theoretical background of the subject area „conflicts in organisational change processes“ and its relevance in practice.

The practical significance was found out on the basis of partly structured interviews with ten executives in respective positions. The goal was to examine (1) if change processes generally involve conflicts, (2) which conflicts emerge, (3) how they are handled in practice (measures of intervention), (4) to what extent mediators are consulted and (5) which role conflicts and socio-emotional factors play for the executives.

The results of the study show that in all discussed change processes conflicts emerged for different reasons. The corresponding steps of intervention were primarily organised in-house and aimed mainly at the ‘hard’ factors such as information about the reformation targets. The so-called ‘soft’ factors such as conflict resolution through discussion were only granted a subordinate role within the overall picture. They take second place to procedural and structural aspects. Explicit support from mediators was not sought in any of the examined change projects.

Inhalt

ABSTRACT	2
ABSTRACT – ENGLISCH	3
1. EINFÜHRUNG IN DAS THEMA	6
1.1. Einleitung	6
1.2. Change-Management	7
1.2.1. Change-Management versus Konfliktmanagement	8
1.2.2. Definitionen von Konfliktmanagement	9
1.2.3. Definitionen von Change-Management	9
1.3. Veränderungsprozesse	10
1.3.1. Struktur, Aufgabe und Kultur	10
1.3.2. Phasen des Veränderungsprozesses	13
1.3.3. Das Eisberg Problem	14
1.3.4. Phasen in Veränderungsprozessen aus sozio-emotionaler Sicht	15
1.4. Konflikte in Organisationen	18
1.4.1. Quellen von Konflikten in Organisationen	19
1.4.2. Konfliktsymptome	19
1.4.3. Konfliktklassifikation	20
1.4.4. Konfliktzuspitzung – Konflikteskalation	23
1.4.5. Konfliktintervention	26
1.4.6. Das Phasenmodell der Konfliktregelung	29
1.4.7. Konflikte in Change-Prozessen	32
1.4.8. Häufigste Quellen von Konflikten in Change Management Projekten	33
1.5. Die Rolle von Führungskräften	35
1.5.1. Die Führungskraft im Wandel	35
1.5.2. Tätigkeiten der Führung in unterschiedlichen Veränderungsphasen	36
1.5.3. Die Führungskraft als Konfliktmanager	39

2. HYPOTHESEN	41
3. DIE UNTERSUCHUNG	42
3.1. Methodische Aspekte	42
3.1.1. Das verwendete Instrument - Leitfaden-Interview	42
3.1.1.1 Merkmale dieser Methode für die Untersuchung	42
3.1.2. Ablauf und Rahmen der Untersuchung	43
3.2. Ergebnisse der Untersuchung	44
3.2.1. Daten der Teilnehmer	44
3.2.1.1. Geschlechtsverteilung	44
3.2.1.2. Altersverteilung	44
3.2.1.3. Unternehmenszugehörigkeit	44
3.2.1.4. Funktion und Position im Unternehmen	45
3.2.1.5. Unternehmensgröße	45
3.2.2. Ergebnisse der ersten Frage:	45
3.2.3. Ergebnisse der zweiten Frage:	46
3.2.4. Ergebnisse der dritten Frage:	49
3.2.4.1. Was wurde unternehmensintern getan?	49
3.2.4.2. Gab es Maßnahmen und Schritte durch „Dritte“?	51
3.2.5. Ergebnisse der vierten Frage:	52
3.2.6. Ergebnisse der fünften Frage:	54
4. DISKUSSION UND AUSBLICK	55
5. LITERATURVERZEICHNIS	58

In dieser Unterlage werden aus Gründen der Lesbarkeit vorrangig die männlichen Formen verwendet. Selbstverständlich sind damit jeweils immer auch die Mediatorinnen, Beraterinnen, Trainerinnen und weibliche Führungskräfte gemeint.

*"Die vernünftigen Menschen passen sich der Welt an;
die unvernünftigen versuchen, sie zu verändern.
Deshalb hängt aller Fortschritt von den Unvernünftigen ab."
G. B. Shaw (Dramatiker, 1856 –1950)*

1. Einführung in das Thema

1.1. Einleitung

Alles was lebt, entwickelt, bewegt, verändert sich. Wir sind in einem uns normalerweise gar nicht so bewussten Maße vom Lebensprinzip der Veränderung betroffen. Hin und her gerissen zwischen dem Wunsch nach Konstanz, Sicherheit, Stabilität, Ruhe und dem Drang zu leben, kommen wir gar nicht darum herum, uns zu entwickeln, uns veränderten Rahmenbedingungen anzupassen (Steiger & Lippmann, 2003).

Veränderung zieht sich wie ein roter Faden durch das Leben eines jeden Menschen, er muss sich weiterentwickeln, selbst wenn es sein einziges Ziel ist, seinen Status Quo zu erhalten. Auch Organisationen unterliegen einem stetigen Wandel, schon alleine, da sich die Umweltbedingungen, in die jedes Unternehmen zwangsläufig eingebettet ist, oft gravierend und innerhalb immer kürzerer Zeiträume verändern. Um mit den neuen Bedingungen und damit auch ungewohnten Aufgaben Schritt halten zu können, wird sowohl den Individuen, die in einem Unternehmen tätig sind, als auch dem Unternehmen selbst bzw. der Organisation als Einheit, ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit abverlangt.

Während außer Frage steht, dass sich Mensch und Organisation im Laufe ihres Lebens verändern müssen, ist vielmehr interessant wo Veränderungen wie wirken. Auch im Sinne eines erwünschten Ergebnisses für ein Unternehmen stellt sich die Frage nach förderlichen, aber vor allem nach den Risikofaktoren, um diese zu vermindern bzw. zumindest sinnvoll bearbeiten zu können.

Veränderungen führen im Allgemeinen zu Ängsten, Widerständen und Differenzen. Dabei handelt es sich um ganz alltägliche Phänomene, Begleiterscheinungen eines Entwicklungsprozesses, die auch, sofern sie ausreichend beachtet werden, zu durchaus positiven Resultaten wie einer rechtzeitigen Kurskorrektur, führen können.

Jedoch legen Differenzen einen Grundstein für Konflikte, sie beeinflussen Bereiche der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens oder Wollens, wenngleich es sich nicht bei jeder Differenz schon um einen Konflikt handelt (Glasl, 1994). Obwohl Konflikte zum beruflichen Alltag gehören, sind sie besonders nervenaufreibend, kosten Zeit, Energie und Geld, am liebsten möchte man sie einfach vermeiden. Sie nehmen aber auch eine bedeutende positive Funktion ein, da sie eine Möglichkeit zum Lernen und zur Weiterentwicklung schaffen. Voraussetzung dafür ist jedoch ein professionelles Konfliktmanagement, das als Bestandteil guter organisatorischer Entwicklung zu sehen ist. Relevant ist ebenso, dass Konfliktsituationen, Entwicklungsmuster sowie verstärkende Faktoren von Konflikten frühzeitig erkannt werden, weit bevor ein Konflikt auf eine Eskalation zustrebt. Prinzipiell können Konflikte einen Veränderungsprozess auf der einen Seite behindern, sofern aber professionell und weit blickend damit umgegangen wird, wichtige Hinweise auf Lücken oder Unzulänglichkeiten im Veränderungsplan geben.

Eine besonders zentrale Rolle im Veränderungsprozess nehmen Führungskräfte ein. Sie sind es, die über die Inhalte und Ziele der Weiterentwicklung entscheiden. Darüber hinaus liegt es an ihnen, diese zentralen Inhalte an die betroffenen Mitarbeiter weiterzugeben, ferner die Ziele und dafür nötigen Schritte zu implementieren. Letztlich sollten Führungskräfte über die Funktion des Change-Managers hinaus, gegebenenfalls auch Konfliktmanagement betreiben, sowohl in Bezug auf ihre eigenen Konflikte als auch auf die der ihnen unterstellten Mitarbeiter bzw. der gesamten Organisation.

1.2. Change-Management

Es steht außer Frage, dass Veränderungen und Veränderungsprozesse durch die sich immer schneller wandelnden Rahmenbedingungen nicht aus der Realität von Organisationen und Unternehmen wegzudenken sind. Dem rapiden Wandel der Umwelten stehen komplexe organisatorische Systeme gegenüber.

„Veränderungen betreffen eine Vielfalt interdependenter, wenig durchschaubarer und eigendynamischer Variablen.“ (Steiger & Lippmann, 2003, S. 287)

Die Veränderungsprozesse selbst stellen hohe Herausforderungen an alle involvierten Akteure dar. Nicht zuletzt aufgrund dessen rückt eine besondere Managementfunktion ins Zentrum der Diskussion: Die Gestaltung von Veränderungsprozessen das „Change Management“.

„Organisationsstrukturen sind gebundene Energie“. (Doppler, Fuhrmann et al, 2002, S. 22) Organisatorische Veränderung will diese Energie durch eine neue Architektur der Organisation freisetzen um sie im Unternehmen verfügbar zu machen. (Doppler et al, 2002). Die schlichte Veränderung von Strukturen sagt jedoch noch nichts darüber aus, wie sich diese Energie entfaltet – ob produktiv oder destruktiv.

Damit muss ein wesentliches Thema von Change-Management eine große Weitsichtigkeit sein. Schon im Vorhinein sollte den entsprechenden Schlüsselpersonen klar sein, was bestimmte Veränderungen im Unternehmen bewirken können, welche erwünschten oder unerwünschten Wirkungen und Resultate sich ergeben können. Darüber hinaus sollte erfasst werden, wer auf welche Weise betroffen sein könnte bzw. welche Systembereiche und – Prozesse im Auge behalten werden müssen. Nur dieses ganzheitliche, umfassende Vorausdenken ermöglicht, dass das methodische Vorgehen und damit der Erfolg des Vorhabens optimiert werden.

1.2.1. Change-Management versus Konfliktmanagement

Das Reagieren auf Krisen kann zwar auch als Umgang mit Veränderungen bezeichnet werden, hat jedoch wenig mit dem strategisch geplanten Prozess einer organisatorischen Veränderung zu tun. Unter dem Begriff Konfliktmanagement werden daher in erster Linie Methoden und Werkzeuge beschrieben, die im Umgang mit Konflikten und Krisen zu einer Deeskalation beitragen und somit vorrangig reaktive Verhaltensweisen und Konzepte als Antwort auf eben diese Krisen und Probleme sind.

Im Change-Management sollten die zu erwartenden Konflikte daher als fester Bestandteil eines Changeprozesses von vornherein mitberücksichtigt werden.

1.2.2. Definitionen von Konfliktmanagement

„Unter Konfliktmanagement sollen all jene Ansätze und Konzeptionen verstanden werden, die von den Konfliktparteien selbst oder dritten Parteien bewusst und planmäßig eingesetzt werden, um die Störung des Handlungsvollzugs, den Konflikt im engeren Sinne, zu vermindern, aufzuheben oder zu überwinden.“ (Berkel, K. (Spalte. 1090)

„Wir definieren Konflikt als eine Eigenschaft eines Systems, in dem es miteinander unvereinbare Zielvorstellungen gibt, so dass das Erreichen des einen Zieles das Erreichen des anderen ausschließen würde.“ (Galtung, 1972, S. 235)

1.2.3. Definitionen von Change-Management

„Veränderungsmanagement beschreibt einen wiederkehrenden Prozess der kontinuierlichen Exploration, Analyse, Evaluation und des Managements vieler kleiner und manchmal großer, vorhersehbarer und unvorhersehbarer Probleme und Misserfolgsrisiken sowie der Erfolgsfaktoren und –chancen bei organisationalen Veränderungen.“ (Greif et al, 2004, S. 54)

„Allgemeines Ziel des Veränderungsmanagements ist ein hoher Grad der Zielerreichung, positive Evaluation der gesetzten Maßnahmen bzw. deren Ergebnisse durch die maßgeblichen Schlüsselpersonen inner- und außerhalb der Organisation.“ (Greif et al, 2004)

„Komplexität ist eine feste Rahmenbedingung des Veränderungsmanagements und kann nur durch Verfügbarkeit einer Vielfalt von Handlungsoptionen bewältigt werden.“ (Steiger & Lippmann, 2003, S 287)

1.3. Veränderungsprozesse

Dem gegenwärtigen Organisationsverständnis folgend, kann festgestellt werden, dass jede Veränderung, gleichgültig wodurch sie ausgelöst wurde oder wie sie verläuft, immer alle Aspekte einer Organisation erfasst. Wie auch Abbildung 1 verdeutlicht, verändert sich der gesamte „Dreiklang“ von Struktur, Aufgabe und Kultur. (Steiger & Lippmann, 2003, S. 266)

1.3.1. Struktur, Aufgabe und Kultur – ein Modell nach Hug und Steiger

Struktur meint nach Hug und Steiger (Steiger & Lippmann, 2003) die Aufgabenteilung, die Regelungen der Kompetenzen, Verantwortungen, Abläufe. Kurz gesagt das, was für die Aufgabenerfüllung organisiert werden muss. Organisationspsychologisch betrachtet ist relevant, dass Strukturen, gleich ob sie informell oder formell vorgegeben werden, sichtbare und spürbare Rahmenbedingungen vorgeben. Sie regeln Einfluss, Macht, aber auch Einbindung und Entwicklungsmöglichkeiten. Damit sind Strukturen wesentliche Orientierungshilfe, die Halt und Sicherheit geben, sie helfen, Ängste zu reduzieren.

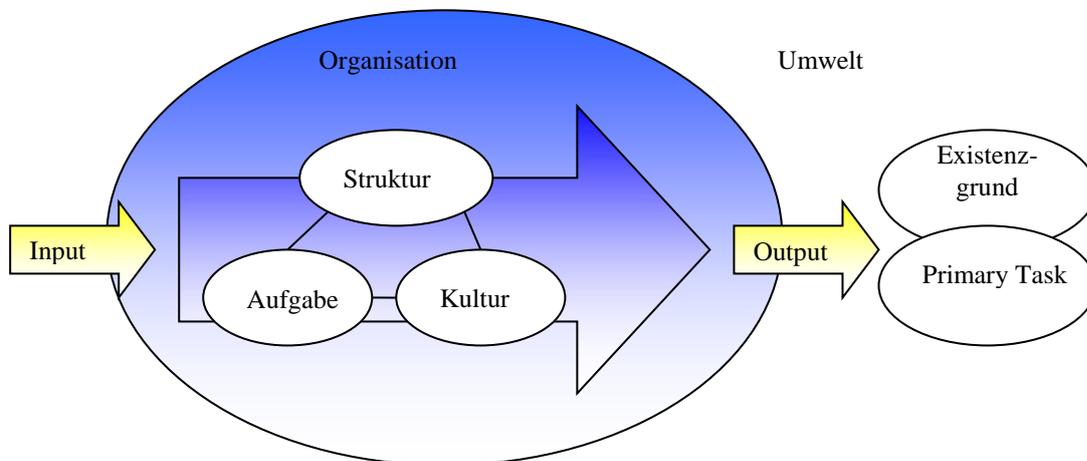


Abbildung 1. Aspekte der Organisation (Steiger & Lippmann, 2003, S. 266)

Zu dem Aspekt „Aufgabe“ zählen sowohl das Aufgabenverständnis als auch die Interpretation der Primary Tasks sowie Ziele und Strategien. Aufgaben und Ziele geben konkrete Richtungen vor und ermöglichen so dem Einzelnen Orientierung. Sie vermitteln Sinn, sorgen aber auch für Verbindlichkeit. Darüber hinaus erschließen sie dem Einzelnen

Entwicklungsmöglichkeiten, Handlungsspielräume und Autonomie. Die gemeinsamen Ziele und die Aufgaben, die Mitarbeiter für deren Erreichung erfüllen, schaffen eine Basis für Zusammenhalt und Gemeinsinn.

Nicht zuletzt wirken Veränderungen auch auf die Kultur des Unternehmens, die über Werte, Normen, Denk- und Verhaltensmuster die Art und Weise, wie in der Organisation etwas getan wird, maßgeblich bestimmt. Die Unternehmenskultur regelt somit bewusst oder unbewusst sowohl die Interpretation von Aufgaben als auch die strukturelle Ausgestaltung der Organisation. Ebenso beeinflusst sie die Qualität der Handlungen und Verhaltensweisen im Unternehmen, sie schafft somit die Grundlage für die Beschaffenheit der Kommunikation, die Zusammenarbeit, das Klima, das Vertrauen, das Zusammengehörigkeitsgefühl oder das Bewusstsein der Identität der Organisation als Ganzes. Letztlich ermöglicht die Kultur der Organisation, Sinnhaftigkeit und Zweckorientierung auch in informellen und inexpliziten Strukturen zu finden.

Eine Veränderung des „Dreiklangs“ von Struktur, Aufgabe und Kultur bringt vielerlei Risiken mit sich:

- Verunsicherung, Ungewissheit
- Orientierungslosigkeit
- Verlust von Perspektiven
- Ängste
- Frustration und Aggressivität
- Sinnkrisen
- Verminderung von Motivation und Engagement
- verringerte Identifikation
- Verlust des Zusammenhalts und der Kooperationsbereitschaft
- „Vereinzelnung“, Verfolgung von Einzelinteressen
- Widerstände
- Gefährdung der Konfliktfähigkeit
- Vermehrte Aufwendung von Energie für Auseinandersetzungen auf mikropolitischer Ebene anstatt für die eigentlichen Aufgaben

Hug und Steigers Modell verdeutlicht nicht nur die Komplexität und Reichweite von Veränderungsprozessen, sondern macht auch erneut darauf aufmerksam, dass ein professionelles Change-Management fähig sein muss, einen Prozess ganzheitlich wahrzunehmen. Gelingt dieser grundlegende Schritt nicht, wird nicht nur die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit mittel- und langfristig gefährdet, sondern im darüber hinaus die Existenz der Organisation.

Kurz- bzw. auch mittelfristige Widerstände und Konflikte scheinen hingegen auch bei einer umsichtigen Planung beinahe unumgänglich. Letztlich darf bei der ganzheitlichen Betrachtung nicht vergessen werden, dass Veränderungen auch die Mitarbeiter als Individuen betreffen. Besonders dann, wenn in Systemen rasche und für die einzelnen Mitarbeitenden kaum mehr nachvollziehbare, nicht kontrollierbare Veränderungen vor sich gehen, spielt Ängste eine nicht zu unterschätzende Rolle

Angst bildet häufig die Grundlage für Widerstände sowie Konflikte. Diese zählen zu Abwehrmechanismen, die sich gegen initiierte Impulse zur Veränderung bzw. Entwicklung richten und nicht zuletzt vielfach unbewusst sind. So zeigen sich unbewusste Widerstände zum Beispiel durch das häufige Sprechen über Veränderung, ohne dass es zu einer Umsetzung kommt. Allzu oft gilt „lieber das bekannte Schlechte als das unbekanntes Neue“. (Lohmer, 2004, S. 321)

In jeder Organisation treffen Individuen auf eine systemimmanente Kultur des Umgangs mit Angst, die ihrerseits wieder mit den gesellschaftlichen Werten in Bezug auf den Umgang mit Angst verknüpft ist. Manchmal sind diese Werte wenig geeignet, Ängste realitätsgerecht und damit günstig zu verarbeiten. Beispielsweise gilt noch heute die Ansicht: „Es gibt keine Probleme, nur Lösungen!“. Die umgehende Bearbeitung von Ängsten sowie daraus resultierenden Widerständen und Konflikten erscheint jedoch als sinnvoll, sie gibt nicht nur den Mitarbeitern die Chance auf Unterstützung und eine rasche Wiedereinfindung in die veränderten Arbeitsbedingungen, sie verhindert auch spätere Eskalationen. Vor allem aber können aus solchen Bearbeitungsprozessen wichtige Hinweise für nötige Korrekturen des zukünftigen Kurses hervorgehen.

Das Misserfolgsrisiko bei Veränderungsprozessen ist dennoch hoch. Diverse Studien zeigen (vgl. Hirn & Student, 2001), dass in mehr als 60 Prozent der Fälle bei Veränderungen die Ziele nicht erreicht werden (Greif et al., 2004, S. 20). Erfolg und Misserfolg von Veränderungsprozessen werden nach Greif wie folgt definiert: „Die Bewertung organisationaler Veränderungsprozesse als ein Erfolg oder Misserfolg ist eine soziale Konstruktion von Personen oder Gruppen. Sie beruht auf Vergleichen der resultierenden Veränderungen mit den erwarteten Zielen und beobachteten Ergebnissen (1) anhand objektivierbarer Daten (Messwerte oder Beobachtungsdaten) und (2) auf einer sozialen Validierung der subjektiven Meinungen und Einschätzungen durch akzeptierte Schlüsselpersonen und -gruppen (Greif et al., 2004, S. 38)“

1.3.2. Phasen des Veränderungsprozesses (nach Lewin, 1951)

Während Hug und Steigers Modell (2003) einen sehr guten Überblick über die Wirkungsfelder von Veränderungsprozessen schafft, fasst Lewins Modell (1951) die drei zentralen Phasen, die bei einem Change durchlaufen werden müssen zusammen:

Unfreezing

Das Modell geht davon aus, dass zunächst eine Einsicht in die Unumgänglichkeit einer Veränderung in das Bewusstsein der betroffenen Akteure tritt und aktuelles Verhalten sowie Strukturen in Frage gestellt werden. Bestehendes muss zunächst „auftauen“.

Moving

Die Phase des Movings entspricht der eigentlichen Veränderungsphase, in der nach neuen Möglichkeiten gesucht wird um diese letztendlich auch in Verhaltensweisen umzusetzen.

Freezing

Das Freezing entspricht dem Implementieren der neuen Verhaltenmöglichkeiten und dem einstweiligen Abschluss des Veränderungsprozesses. Verändertes muss wieder eingefroren werden, um so stabil und dauerhaft im organisatorischen System ein-gegliedert zu werden.

1.3.3. Das Eisberg Problem

Veränderungsprozesse beinhalten nicht nur sachliche oder prozedurale Aspekte, sie stehen auch, wie Lewins Modell bereits anschnidet, in einer engen Verbindung zu persönlichen bzw. psychologischen Gesichtspunkten. Veränderungen betreffen einerseits den Mitarbeiter als Person, sie werden andererseits genauso wesentlich durch die verschiedenen Mitarbeiterpersönlichkeiten mit beeinflusst. Neben der rationalen Ebene, den „harten Faktoren“ existiert eine Fülle von sozio- emotionalen beziehungsweise „weichen“ Faktoren (siehe auch Abbildung 2).

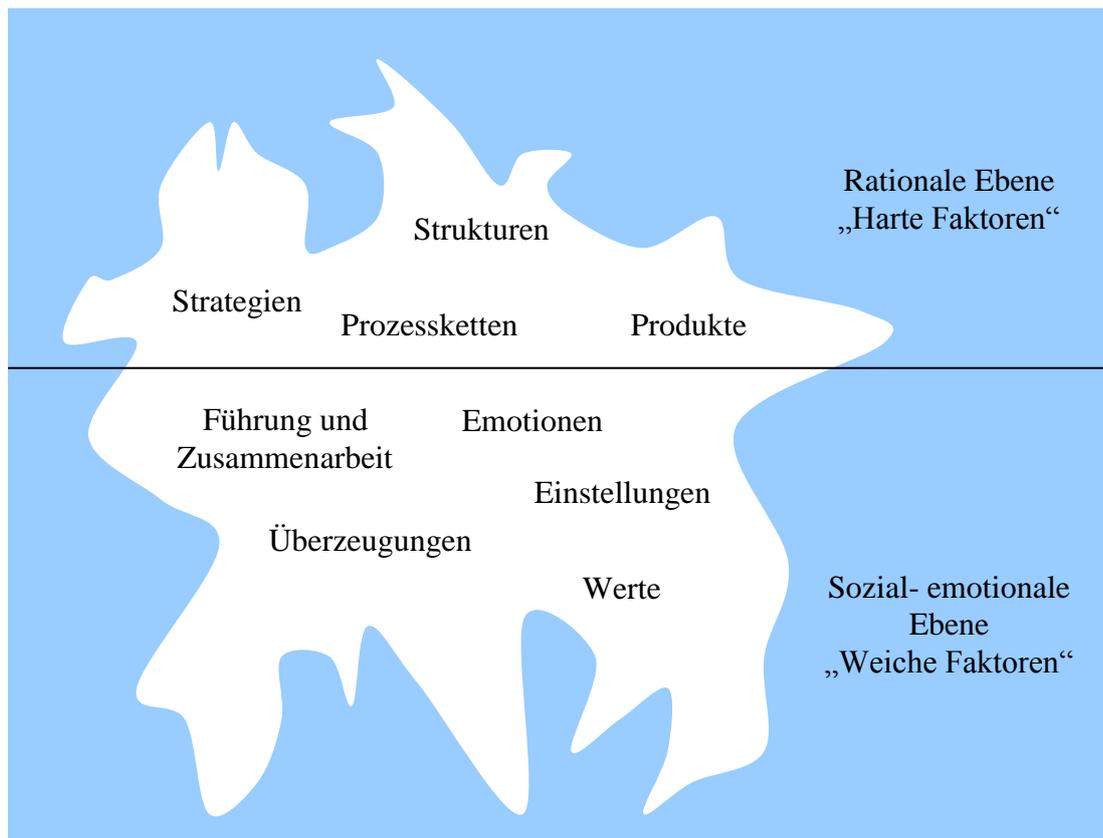


Abbildung 2. Das Eisberg-Problem (nach Ruch & Zimbardo, 1975)

Die Ebene der „rationalen Faktoren“ bildet gewissermaßen die „Spitze des Eisbergs“. Sie ist von außen recht einfach erkennbar und daher im Unternehmensalltag demgemäß leichter bearbeitbar. Dennoch verbirgt sich unter der Oberfläche ein viel größerer, jedoch schwerer zugänglicher Teil des Eisbergs. Häufig müssen sich Probleme der „unteren“ Ebene erst in der Ebene der harten Faktoren zeigen, damit sie erkennbar werden bzw. ihnen die nötige Aufmerksamkeit zukommen kann.

Dessen ungeachtet wird in Arbeitsorganisationen zumeist versachlicht, es herrscht eine technische oder betriebswirtschaftliche Sach-Logik. Die Psycho-Logik und Sozio-Logik, also persönliche Gefühle, Subjektiv-Menschliches und Zwischenmenschliches wird eher behindernd erlebt, als etwas, das die Dinge unnötig verkompliziert beziehungsweise schlichtweg stört und daher ausgeblendet werden muss. Nicht zuletzt unterschätzen auch veränderungserfahrende Manager häufig schon von Anfang an den sozialen Gestaltungsbedarf und –aufwand von Veränderungsprozessen (nach Doppler et al., 2002).

1.3.4. Phasen in Veränderungsprozessen aus sozio-emotionaler Sicht

Für ein umsichtiges Veränderungsmanagement ist es demnach wichtig, ein noch stärkeres Bewusstsein für die verschiedenen emotionalen Reaktionen zu entwickeln, die typischerweise in einem Change-Prozess zu Tage treten (siehe auch Abbildung 3).

Die getroffenen Maßnahmen lösen nicht nur positive Reaktionen aus. Als subjektive Empfindungen resultieren häufig Angst und Stress unter den Betroffenen.. Handelt es sich um große Veränderungen mit besonders unklaren Auswirkungen und starken Unsicherheiten, so erstarren die Betroffenen umso stärker. Manche Führungskräfte betrachten diese emotionalen Reaktionen als nicht zur Sache gehörend, ja sogar als lästig. Dabei wird vergessen, dass Emotionen ein wichtiger und notwendiger Bestandteil jedes Wandels sind. (Müller-Stewens/Lechner, 2003).

Instrumente und Techniken reichen nicht aus um Veränderungen erfolgreich zu gestalten; es gilt viel mehr innerpsychische und gruppensdynamische Prozesse und ihre wechselseitige

Beeinflussung zu beachten. Im Mittelpunkt steht immer der Mensch in seinen Veränderungsphasen. (Doppler et al, 2002).

Veränderungsphasen folgen in der Regel einer bestimmten Form, in der die selbst wahrgenommene Kompetenz unterschiedlich bewertet wird. Das Verstehen dieser sieben Phasen ermöglicht eine gezielte Unterstützung des Veränderungsprozesses und prägt entscheidend deren Umsetzung. (Kostka/Mönch 2002 S. 12)

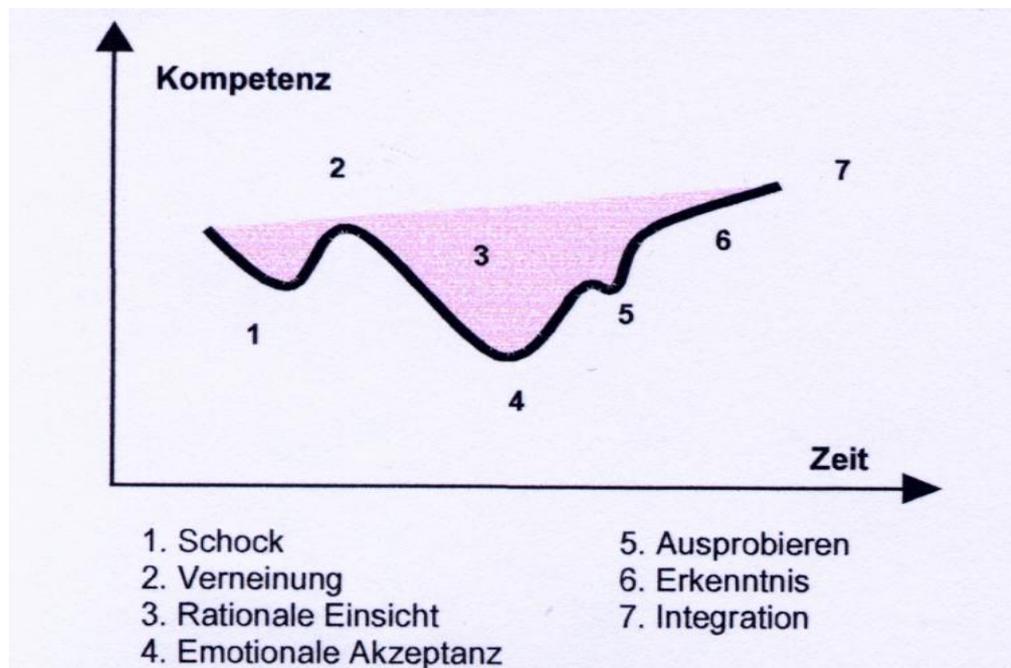


Abbildung 3. Phasen in Veränderungsprozessen (aus Krystek 1987)

1. Schock

Eine Konfrontation mit unerwarteten Rahmenbedingungen findet statt. Vor dem „Kopf gestossen sein“ ist ein typisches Merkmal dafür. Die wahrgenommene eigene Kompetenz sinkt, da sich die bisherigen Handlungen für das Neue nicht eignen.

2. Verneinung/Ablehnung

Eigene Werte und Vorstellungen werden aktiviert, die verdeutlichen sollen, dass eine Veränderung überflüssig ist. Widerstand ist die Folge „das kann doch nicht wahr sein, wir haben es bisher immer so gemacht“ ist dabei eine typische Aussage. Die Einschätzung der eigenen Kompetenz steigt wieder.

3. Rationale Einsicht

Die Notwendigkeit zur Veränderung wird erkannt, wodurch die eigene Kompetenz absinkt. Welche Lösung wende ich zukünftig an?“ Es werden auf schnelle Erfolge zielende Lösungen gesucht, wobei der Wille zur Veränderung (noch) nicht vorhanden ist.

4. Emotionale Akzeptanz

Dies Phase wird auch als Krise bezeichnet. Die neue Realität wird emotional akzeptiert. Da bereits „alles versucht wurde“, dies aber zu keiner Veränderung geführt hat, sinkt die Einschätzung der eigenen Kompetenz auf den Tiefpunkt.

5. Ausprobieren/Lernen

Die emotionale Akzeptanz zur Veränderung setzt die Bereitschaft für einen Lernprozess in Gang. Alte Verhaltensmuster führen nicht zum Erfolg, Neues wird ausprobiert. Die Kompetenz steigt nach und nach durch kontinuierliches Probieren und Üben.

6. Erkenntnis

Beim Üben werden Informationen gesammelt, Erfolgserlebnisse treten ein. Dies führt zur Erweiterung des Bewusstseins. Die wahrgenommene Kompetenz steigt über das Niveau vor der Veränderung.

7. Integration

Die neuen Denk- und Verhaltensweisen werden integriert, so dass sie als selbstverständlich erachtet und somit auch unterbewusst vollzogen werden.

Jeder Betroffene durchläuft diese sieben Phasen unterschiedlich, das heißt, die Verweildauer in den einzelnen Phasen ist bei jedem Menschen anders.

Erst wenn der „Punkt der Erkenntnis“ bei den Mitarbeitern erreicht und die Haltung der inneren Weigerung gegenüber der Neuerung aufgegeben werden kann, verändern sich Einstellung und Verhalten zum Positiven. Bei einem „idealtypischen“ Verlauf steigt die Leistung der Mitarbeiter folglich wieder an..

Wird Motivation und Akzeptanz nicht erreicht, ist der Implementierungserfolg des Veränderungsprojektes erheblich gefährdet, da sich im ungünstigsten Fall das „not invented here“ Syndrom (Katz & Allen, 1982) manifestiert und die Mitarbeiter mit Projekt-Abschluss und dem Wegfall des Führungsdrucks auch die Ziele und durchgeführten Maßnahmen des Veränderungsvorhabens boykottieren.

Obwohl vergleichbare Modelle den wichtigen Einfluss von sozio-emotionalen Verhaltensweisen auf einen Veränderungsprozess verdeutlichen, sind Aussagen von Führungskräften wie „diese Emotionen sind doch unsachlich und nicht hilfreich“ ein häufig verwendeter Satz. Emotionale Botschaften werden qualitativ weit unterhalb von Sachaussagen angesiedelt, ihnen eilt nicht zuletzt der Ruf nach, nichts zur Klärung beizutragen, sondern die Kommunikation eher zu erschweren. Ist die Kompetenz nicht vorhanden, das anzusprechen, was unterhalb der Sachebene schwelt, fehlt die Möglichkeit, Gruppenprozesse, Konflikte und Widerstände ohne größere Reibungsverluste zu managen (Doppler, 2002, S. 229).

Das Verständnis für die Reaktion von Betroffenen auf Veränderungen ist Voraussetzung dafür, dass Veränderungsprozesse wirkungsvoll und entschlossen, aber auch mit der nötigen Sensibilität gegenüber den betroffenen Mitarbeitern initiiert und durchgeführt werden können.

*"Konflikt ist Freiheit,
weil durch ihn allein die Vielfalt und Unvereinbarkeit
menschlicher Interessen und Wünsche in einer Welt
notorischer Ungewissheit angemessen Ausdruck finden kann."
R. Dahrendorf (Soziologe 1929)*

1.4. Konflikte in Organisationen

Konflikte sind ebenso wie Veränderungen notwendige Bestandteile unseres Lebens, und somit auch Bestandteile der organisatorischen Wirklichkeit, schließlich bedingt soziales Zusammenleben Konflikte. Gleichzeitig bedrohen Konflikte das soziale Zusammenleben und sind für uns angstbesetzt. Gerade in Unternehmen besteht die Tendenz Konflikte zu vermeiden oder sie schlicht als gar nicht „vorhanden“ abzutun, in vielen Organisationen besteht der Wunsch Konflikte einfach nicht wahr zu nehmen.

Verschiedenste Definitionen von „Konflikt“ erschienen in Rahmen einer Vielzahl von Arbeiten und Literatur zu dem Thema. Die Eingrenzung des Begriffs erfolgt dabei zum Teil sehr allgemein, wie in der Erklärung von D. Berlew (1977): „Ein Konflikt ist gegeben, wenn man untereinander Uneinigkeiten hat.“ Andere Autoren wie B. Rüttinger (1980) grenzen detaillierter ab: „Soziale Konflikte sind Spannungssituationen, in denen zwei oder mehrere Parteien, die voneinander unabhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.“ (aus Steiger & Lippmann, 2003).

Wenngleich verschiedenste Definitionen mit unterschiedlichen Auflösungsgraden existieren, und die Eingrenzung nicht immer leicht fällt, sind zumindest die Auswirkungen von Konflikten augenscheinlich: Konflikte resultieren nicht nur häufig aus Ängsten, sie bringen auch Spannungen mit sich und können, sofern sie nicht erkannt bzw. konstruktiv behandelt werden, bis zu Eskalationen schweren Grades führen und damit viele Nerven, Zeit und Geld kosten und damit die notwendige Weiterentwicklung des Unternehmens blockieren.

Einerseits bringen eingeleitete Change-Prozesse viele Unklarheiten mit sich und können so ein Konfliktpotential in sich bergen. Andererseits können Konflikte auf Defizite einer Organisation hinweisen und so Veränderungsprozesse auslösen oder unterstützen.

1.4.1. Quellen von Konflikten in Organisationen

Sowohl in der einzelnen Person (z.B.: Persönlichkeitsmerkmale, Denkstile, Arbeits-weisen) als auch in der Organisation (z.B.: Strukturen, Vorschriften) können Quellen von Konflikten liegen. Damit umzugehen bedeutet, sowohl die involvierten Individuen als auch die Organisation zu verstehen, aber darüber hinaus auch die Wechselwirkungen zwischen beiden. Abbildung 4 illustriert diese potentiellen Konfliktquellen (Steiger & Lippmann, 2003, S. 321).

1.4.2. Konfliktsymptome

Um Konflikte erkennen zu können, ist es wichtig, alle Wahrnehmungsorgane, alle verfügbaren Sinne zu gebrauchen (Glasl, 1994, S.93). Zumeist äußert sich ein Konflikt nicht über das

„was gesagt wird“ sondern über die Art und Weise „wie es gesagt wird“ bzw. Aspekte, die plötzlich nicht mehr kommuniziert werden.

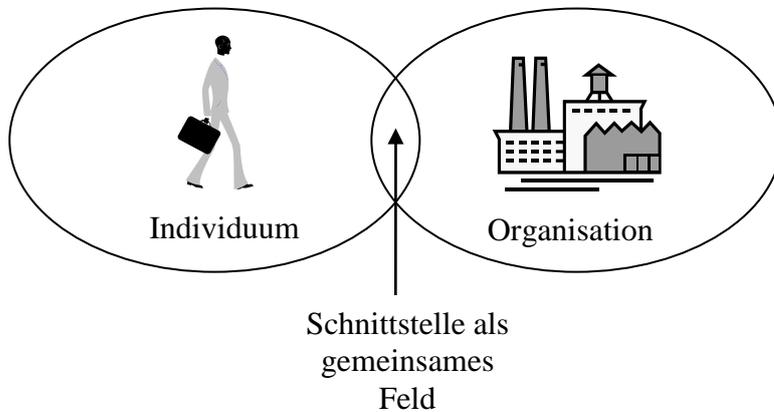


Abbildung 4. Schnittstellen komplexer Situationen (Steiger & Lippmann, S. 321)

Einen besonderen Stellenwert beim Erkennen von Konflikten nimmt daneben die Beobachtung der nonverbalen Kommunikation ein. Folgende Punkte beschreiben einige gängige Symptome, an denen Konflikte erkennbar sind (Steiger & Lippmann, S. 329):

- Die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Beteiligten verschlechtern sich.
- Die zwischenmenschliche Kommunikation wird förmlicher.
- Sticheleien, Feindseeligkeiten, nehmen zu, Eifersucht zwischen beteiligten Personen bzw. Gruppen erhöht sich.
- Man streitet sich öfter über Kleinigkeiten auf Nebenschauplätzen.
- Beim Problemlösen sucht man nach dem Schuldigen statt nach Lösungen.
- Kleine Entscheidungen werden nach oben bzw. an Dritte delegiert.
- Die Parteien berufen sich verstärkt auf Regeln und Anweisungen.

Weitere typische Symptome nach Doppler & Lauterburg (2002) sind in Abbildung 5 ersichtlich.

1.4.3. Konfliktklassifikation

Das Modell, das Spisak (Steiger & Lippmann, S. 322 ff) vorschlägt, befasst sich vorwiegend mit einer Klassifikation nach den Gründen von Konflikten.

Konflikt aufgrund unterschiedlicher Ziele der Parteien

Die Zielsetzungen von einzelnen Personen bzw. Personengruppen können einander widersprechen. So könnte zum Beispiel die Leitung eines Unternehmens sich zum Ziel setzen, gewisse Vorgänge durch Dokumentation in einem einheitlichen System transparenter zu machen. Die betroffenen Mitarbeiter hingegen haben das Ziel, mit ihrer Arbeitszeit möglichst effizient umzugehen und sehen die neue ungewohnte Dokumentation als lästigen Zeiträuber an.

Konflikte aufgrund von unterschiedlichen Normen und Werten

Ethische Überzeugungen, Glaubensfragen, Überzeugungen über die Art und Weise wie z.B. Macht ausgeübt werden soll, sind ein tragender Bestandteil der menschlichen Identität und haben einen überdauernden Charakter. Dementsprechend sind sie auch schwierig zu handhaben. Derartige Konflikte bedürfen jedoch einer näheren Betrachtung, da sich häufig hinter vermeintlichen Wertkonflikten andere Arten von Konflikten verbergen.

Konflikte aufgrund von unterschiedlichen Informationen

Ein unterschiedlicher Informationsstand bzw. die unterschiedliche Verarbeitung und Interpretation von Informationen ist eine gängige Ursache von Konflikten. Dieser Befund unterstreicht die Tatsache, dass richtige bzw. adäquate Information nicht nur Führungsaufgabe ist, sondern auch der Konfliktprävention dient.

Konflikte aufgrund von zwischenmenschlichen Beziehungen

Für manche Konflikte gibt es keine rationalen Gründe, die das Auftreten rechtfertigen, sie ergeben sich durch zwischenmenschliche Problemen wie Antipathien, Rachegefühle oder Rivalitäts- und Machtkämpfe, Übertragungen,...

Versucht man einen Konflikt nach seinem Ursprung nachzuvollziehen, ist stets Vorsicht geboten. Oft äußern sich Konflikte bestimmter Art, wie zum Beispiel Konflikte aufgrund von Beziehungen, in sachlichen Auseinandersetzungen. Damit ist eine konstruktive Konfliktbehandlung nur dann möglich, wenn die wahren Ursachen erkannt werden (Steiger & Lippmann, 2003, S. 324).

Dazu kommt, dass ähnlich wie bei epidemischen Krankheiten, auch Konflikte in verschiedenen Phasen bzw. Stufen ablaufen, die durch verschiedene Symptome gekennzeichnet sind.

	Verbal	Nonverbal
Angriff	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Abwertungen Gerüchte Streit Drohungen Polemik	Aufregung Unruhe Abwertende Gestik und Mimik Aktive Verhinderung einer Umsetzung Intrigen Cliquenbildung
Flucht	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln Ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Innere Kündigung Fernbleiben Krankheit

Abbildung 5. Typische Widerstandssymptome in Veränderungsprozessen (nach Doppler & Lauterburg, 2002)

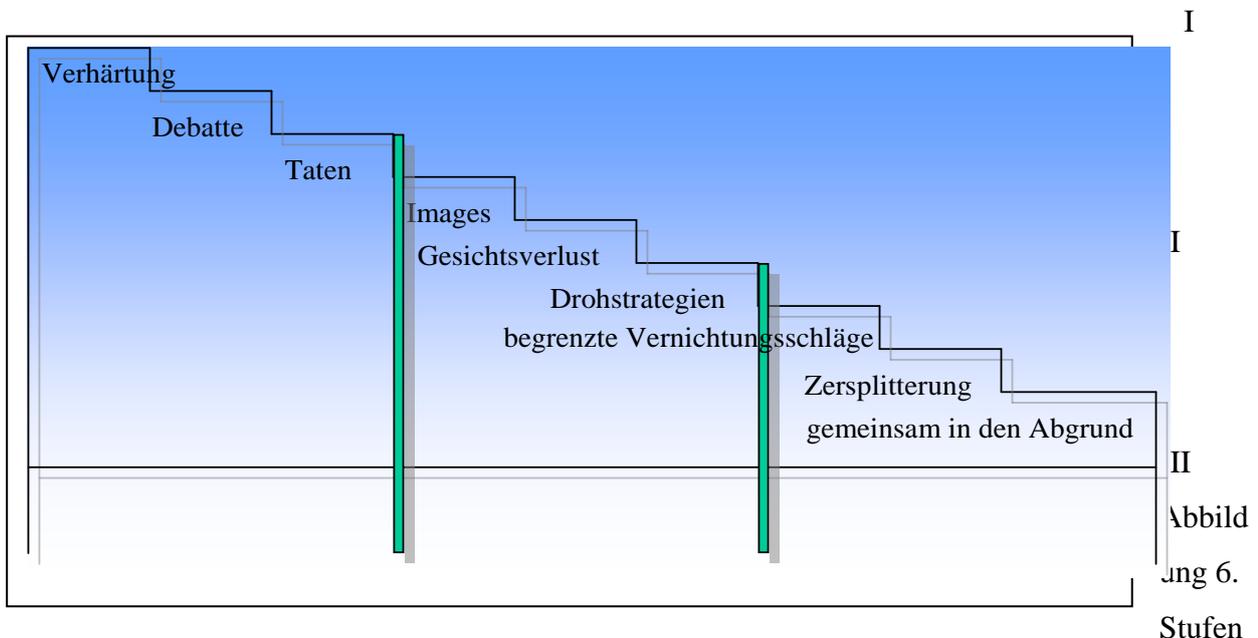
1.4.4. Konfliktzuspitzung – Konflikteskalation

Besonders hervor zu heben ist in diesem Zusammenhang das Konflikteskalationsmodell von Glasl (1994), das neun Konfliktstufen unterscheidet und in einer Abwärtsbewegung (Abbildung 6) dargestellt. Das Stufenmodell stellt eines der bekanntesten Modelle in der Konfliktliteratur darstellt.

Einer der für die Untersuchung wesentlichen Fragen lautet daher für mich, inwieweit in den untersuchten Veränderungsprozessen die von Glasl (1994) genannten Eskalationsstufen in diesen Ausprägungen vorkommen, bzw. eine Rolle spielen und inwieweit die auf den jeweiligen Stufen genannten speziellen Interventionsmethoden eingesetzt werden.

Stufe 1: Verhärtung

Die Stufe der Verhärtung unterscheidet sich nur geringfügig von Formen des normalen alltäglichen Umgangs. Spannungen, Reibungen, unterschiedliche Standpunkte sind auch in gut funktionierenden Teams keine Seltenheit. Prallen Meinungen immer wieder aufeinander, kann es zu einem anderen Verhältnis zwischen Parteien kommen, das soweit führt, dass sich die Fronten verhärten. Die Kontrahenten sind sich der Spannung bewusst, doch daraus resultiert eine weitere Verkrampfung.



modell der Konflikteskalation (nach Glasl, 1994)

Stufe 2: Polarisierung und Debatte

Können Verhärtungen nicht konstruktiv gelöst werden, ändert sich das Klima wesentlich. Auseinandersetzungen werden immer mehr zum Kampf um Überlegenheit. Die Diskrepanz zwischen dem, das im offiziellen Oberton und dem Unterton gehört wird, steigt immer mehr an. Betrifft ein Konflikt Gruppen von Personen, so erfahren die einzelnen Parteien ein größer werdendes Gefühl der Zusammengehörigkeit und gleichzeitig der Angrenzung von der anderen Partei.

Stufe 3: Taten statt Worte

Verlieren die Parteien das Interesse am Aufrechterhalten der Beziehungen und sprechen sie dem Gegenüber das Recht auf Erwiderung und Rechtfertigung ab, so gelangen die Gruppen schließlich zur Überzeugung, dass Gespräche nicht mehr hilfreich sind. Die Auseinandersetzung wird auf Taten und nonverbale Kommunikation verlagert. Die mangelnde Kommunikation wird wiederum zu einem Nährboden für Missverständnisse und Fehlbewertungen. Das Interesse an den Gedanken und Absichten der „anderen“ schwindet zugunsten der Erreichung der eigenen Ziele bzw. dem Bremsen der gegnerischen Ziele.

Stufe 4: Sorge um Image und Koalition

Die feindseligen Haltungen der Parteien werden nun immer klarer erkennbar, es geht um Sieg oder Niederlage. Während die Kontrahenten „offiziell“ um die Wahrung des Images besorgt sind, etabliert sich gleichzeitig ein Schwarz-Weiß Denken und die Kreation von Feindbildern. Auch Außenstehende werden in den Konflikt hineingezogen, Anhänger gesucht.

Stufe 5: Gesichtsverlust

Die Polarisierung zwischen den Parteien schreitet weiter fort. Angriffe werden immer direkter und persönlicher, sodass ein massiver Vertrauensbruch entsteht. Gleichzeitig stellt sich die Erwartung ein, dass die gegnerische Seite im Falle eines Aneinander Herantretens den ersten Schritt tun muss. Ideologien, Werte und Prinzipien beginnen den Kampf zu dominieren.

Stufe 6: Drohstrategien

Wenngleich noch minimale Kommunikationsbemühungen vorhanden sind, nehmen Gewaltdenken und –handeln der Kontrahenten erheblich zu. Immer mehr drohen die Parteien einander, oft aber nur, um den Gegner von Gewalttaten abzuhalten. Um die eigene

Glaubwürdigkeit zu bewahren, müssen die Drohungen schließlich eingehalten werden und der Konflikt schaukelt sich noch stärker auf.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

Die Kommunikation wird noch weiter eingeschränkt, die Drohungen der vorhergehenden Phase hat das Sicherheitsgefühl der beiden Parteien weitgehend zerstört. Der Gegner wird zunehmend als Objekt angesehen, das geschädigt und zerstört werden kann. Mittlerweile steht der Konflikt an einem Punkt, an dem die einzelnen Parteien kaum mehr gewinnen können.

Stufe 8: Zersplitterung

Der Konflikt ist an einem Punkt, an dem nicht mehr der Gewinn der eigenen Partei Priorität hat, sondern dem Gegner ein stärkerer Schaden zugefügt werden soll. Auch wenn in der eigenen Partei oft Spannungen und Aggressionen entstehen, richtet sich die zerstörerische Energie doch primär auf den „Feind“.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Der Weg zurück ist in den Augen der Gegner versperrt, auch das eigene Überleben unwichtig. Die Existenz der eigenen Partei wird gerne aufgegeben, wenn die andere Partei auch mit in den Abgrund gerissen wird.

Wenn die jeweilige Eskalationsstufe erkannt wurde, lassen sich laut Glasl daraus entsprechende Interventionsmaßnahmen ableiten. Aufgrund der hierarchischen Strukturen in einem Unternehmen ist aber anzunehmen, dass ab der Stufe 5 bereits Machteingriffe wie Kündigungen oder Versetzungen durch die jeweiligen Führungskräfte gesetzt werden um einen weiteren Konflikt zu unterbinden und damit wenigstens scheinbar zu beenden.

1.4.5. Konfliktintervention

Sofern die Rahmenbedingungen es erlauben, übernehmen Konfliktparteien in vielen Fällen selbst Verantwortung für die Lösung eines Konfliktes (nach Steiger & Lippmann, 2003, S. 350 f), in manchen Fällen gelingt tatsächlich eine konstruktive Lösung. Vielfach ist aber notwendig, eine Dritte, objektive, Partei mit einzubeziehen.

Eine Dritte Partei kann von außen herangezogen werden, aber auch organisations- interner Herkunft sein. Wichtig ist jedenfalls, dass die dritte Partei einen neutralen Standpunkt einnimmt, sich also weder für bestimmte Ziele, Ergebnisse noch Seiten einsetzt, was erschwert, Personen „aus dem Haus“ als Vermittler einzusetzen. Betrachtet man das Modell von Glasl (1994), wird augenscheinlich, dass - je nach Eskalationsgrad - eine Dritt-Partei Intervention auch unumgänglich sein kann (siehe auch Abbildung 7). Das von Glasl beschriebene Modell zeigt verschiedene Interventionsmethoden entlang der Eskalationsstufen:

Eskalationsstufen	Interventions- methoden			
1. Verhärtung	Moderation			
2. Polarisierung, Debatte				
3. Taten statt Worte				
4. Koalition		Prozessbegleitung	Sozio- therapeutische Prozessbegleitung	
5. Gesichtsverlust				
6. Drohstrategien	Schiedsverfahren			Vermittlung, Mediation
7. Begrenzte Vernichtungsschläge		Machteingriff		
8. Zersplitterung				
9. Gemeinsam in den Abgrund				

Abbildung 7. Interventionen entlang den Eskalationsstufen (nach Glasl, 1997)

Die Stufen 1-3 werden vorrangig durch Moderation begleitet. Ein Moderator soll primär dabei unterstützen, dass Konflikte von den Parteien selbst gelöst werden können. Er fördert das direkte Gespräch und die Herausarbeitung der unterschiedlichen Standpunkte und Interessen. Das Vorgehen muss durch den Moderator für alle transparent, verständlich und nachvollziehbar gehalten werden. Auch die Rollen der Beteiligten müssen klar definiert und gleich verstanden werden, um einen Erfolg wahrscheinlich zu machen. Die Kriterien Objektivität und Abgrenzung der Rolle des Moderators erschweren den Einsatz von Führungskräften als Moderator, da sie häufig in die Konflikte involviert sind bzw. gefährdet sind, selbst involviert zu werden, wenn ihre Rolle nicht von allen gleich verstanden wird.

In den Stufen 3-5 sind direkte Verhandlungen unter den Beteiligten kaum mehr möglich, und das gegenseitige Vertrauen wurde bereits stark in Mitleidenschaft gezogen. Die Dritte Partei muss daher eine Rolle der Prozessbegleitung bzw. eine „Pendeldiplomatie“ einnehmen. Das bedeutet, dass die einzelnen Seiten durch Kontakte mit dem „Dritten“ in gleichem Ausmaß gestärkt und unterstützt werden sollen. Bis zu einer Konfrontation der beiden Parteien müssen beide Seiten sorgfältig vorbereitet sein, ein später erfolgreiches Treffen klar strukturiert ablaufen.

Die Relevanz einer Prozessbegleitung ist nach Glasl auch in der 6. Stufe gegeben, jedoch in Form einer sozio-therapeutischen Betreuung, die auch schon von Stufe 4 an sinnvoll erscheint.

Teilweise ab den Stufen 5 oder 6, spätestens ab den Stufen 7-9 gibt es keine Bereitschaft zu einer kooperativen Konfliktbewältigung mehr. Eine Beratung reicht als Intervention nicht mehr länger aus.

Die Option der Vermittlung kann in den Stufen 5-7 herangezogen werden. Die unterschiedlichen Standpunkte der Parteien werden dabei mit Hilfe eines von beiden Seiten anerkannten Mediators herausgearbeitet, nach ihrer Regelbarkeit gewichtet, und schließlich ausgehandelt. Ziel ist dabei eine Schadensbegrenzung durch Kompromisse. Die Ergebnisse können dabei bis zur Trennung „in gegenseitigem Einvernehmen“ reichen.

Besonders schwerwiegende Fälle wie die Phasen 6-8 verlangen eine Intervention durch einen „Schiedsrichter“. Diese Person muss über sozial anerkannte und rechtlich legitimierte Macht zur Durchsetzung der Entscheidungen verfügen. Eine Lösung des feindschaftlichen Verhältnisses kann durch diese Interventionsform im Allgemeinen nicht erreicht werden.

In den Stufen 7-9 ist die Erhärtung der Fronten derartig groß, dass in einer Intervention nur eine Abwendung der totalen Vernichtung und entsprechenden Handlungen das realistische Ziel sein kann. In diesem Fall kann nur eine befugte Autorität einen Machteingriff – gegen den Willen der Streitparteien – durchsetzen.

Der Machteingriff durch Vorgesetzte wird aus meiner Sicht häufig bereits früher – ab der Stufe 4 - eingesetzt. Durch diese Suche nach „schnellen Lösungen durch harte Schnitte“ entsteht eine Win-Lose Situation, die aber so nicht unmittelbar von den Führungskräften erlebt wird und deswegen in Unternehmen eine mehr als übliche Form der Deeskalation bzw. Konfliktlösung darstellt.

Zusammengefasst kann man, nach dem Modell von Glasl (1994), drei Phasen der Konflikteskalation annehmen. Die ersten drei Stufen, auch Win-Win Phase genannt, erlauben kooperative Lösungen, die beide Seiten zufrieden stellen können. Die Stufen 4-6, auch Win-Lose Phase, erlauben nur einer Partei zu „gewinnen“, und zwar soviel, wie die gegnerische Partei „verliert“. Neben Überzeugung und Überredung können machtorientierte Methoden, z.B. durch Führungskräfte, im Sinne einer schnellen Konfliktlösung eingesetzt werden. Problematisch daran ist, dass die Lösungen nur begrenzte Akzeptanz finden und so die Beziehung zwischen den Parteien strapaziert wird, was auch in Hinblick auf die weitere Zusammenarbeit heikel sein kann.

Die Lose-Lose Phasen bringen allen Beteiligten einen – mehr oder weniger großen – Verlust ein. Nicht selten wird die Beziehungsqualität stark beeinträchtigt.

1.4.6. Das Phasenmodell der Konfliktregelung

Nach Doppler (2005) gibt es mehrere Grundvoraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit eine Konfliktregulierung überhaupt stattfinden kann. Doppler schlägt zunächst vor, dass eine direkte Kommunikation, die in frühen Phasen des Konfliktgeschehens abgebrochen wurde, wiederhergestellt werden muss. Die gegnerischen Seiten müssen wieder die Fähigkeit erlangen, an einem Tisch miteinander zu sprechen.

Vor allem zu Beginn der Wiederaufnahme der Kommunikation kann es notwendig sein, dass eine neutrale dritte Seite die Interaktion und den Dialog überwacht und kontrolliert um sicherzustellen, dass die durch den Konflikt wirksame selektive Wahrnehmung der Parteien nicht zu erneuten Streitigkeiten führt. Es muss sichergestellt werden, dass das im Dialog Gesagte bei den Empfängern auch so ankommt, wie der Sender es gemeint hat.

Zentral ist auch die Offenlegung von Emotionen. Subjektive Empfindungen, Kränkungen, Enttäuschungen müssen auf beiden Seiten offen ausgesprochen werden um den Druck der aufgestauten Emotionen zu senken und so über die ursprünglichen Interessen, die dem Konflikt zugrunde liegen, sprechen zu können.

Über die Offenlegung der Emotionen hinaus, müssen die Parteien auch das Vergangene bewältigen. Dabei soll verständlich gemacht werden, welche Umstände, Situationen oder Ereignisse negative Emotionen ausgelöst haben um sowohl den eigenen Anteil als auch den der kontrahierenden Partei am Streitgeschehen zu verstehen. Damit kommt es auch zu einer neuen Perspektive in der „Schuldfrage“.

Zuletzt sollte in der Bewältigung von Konflikten auch im Auge behalten werden, dass die Lösung so weit als möglich nicht nur für beide Seiten tragbar, sondern im besten Fall auch für beide Seiten lohnend sein sollte.

Phase 1: Vorbereitung

In der ersten Phase kommt eine Dritte Partei zum Einsatz, dies kann ein Moderator, ein Mediator, ein Vermittler ein Konfliktmanager sein. Wichtig ist zunächst vielmehr, dass er Zugang zu beiden Parteien hat, da er vielfach keine andere Verbindung mehr zwischen den Kontrahenten besteht. In der Vorbereitungsphase sollte zum einen erreicht werden, dass die die Hintergründe des Konflikts nachvollziehbar werden. Der „Dritte“ pendelt zwischen den Parteien und stellt so eine indirekte Kommunikation her. Weiters muss die Voraussetzung für direkte Gespräche geschaffen werden. Dazu muss auf der einen Seite Motivation aufgebaut werden und auf der anderen Seite Spielregeln und Verhaltensschritte für die direkte Begegnung mit dem anderen eingebracht werden.

Phase 2: Eröffnung

Wenngleich das Klima noch gespannt ist und der gegenseitige Vertrauen nicht wieder hergestellt, kommt es in dieser Phase zu ersten direkten Begegnungen. Wichtig ist dabei die klare Struktur, die dem weiteren Vorgehen zugrunde liegen muss. Diese Struktur gibt allen Parteien, inklusive Moderator bzw. Mediator, Sicherheit.

Die Dinge, die in der Vorbereitung mit beiden Parteien besprochen wurden, müssen noch einmal in Gegenwart beider bestätigt werden. Dazu zählen die Ausgangslage, die Ziele, die Schritte des Vorgehens, der Zeitplan und die Rollen der Parteien und des Moderators/Mediators.

Phase 3: Konfrontation

Die Parteien sind nun angehalten, offen ihre Sicht der Dinge, Erfahrungen, Erlebnisse und Gefühle nacheinander darzulegen. Jeder Bericht sollte vollständig angehört werden, Diskussionen finden vorerst nicht statt. Die einzige Unterbrechung, die erwünscht ist, sind Fragen, wenn etwas nicht verstanden wurde.

Phase 4: Auswertung

Nach der Darstellung der Erfahrungen und Gefühle der einzelnen Parteien, muss das Material gemeinsam geordnet und ausgewertet werden. Sorgfältig müssen auch neue Erkenntnisse, offene Fragen und neue Punkte mit eingearbeitet werden. Manchmal ist es auch nötig, weit in die Vergangenheit zurückzublicken.

In dieser Phase kann Vertrauen langsam wieder aufgebaut werden und gleichzeitig Aggression, Misstrauen und Vorurteile abgebaut werden. Die Schuldfrage sollte immer mehr aus dem Zentrum der Diskussion verschwinden.

Phase 5: Verhandlung

Nun muss herausgefiltert werden, was die eigentlichen „echten“ Anliegen, sachlich wie auch emotional, der Konfliktparteien sind. Auf dieser Basis kann begonnen werden, Kompromisse auszuhandeln. Diese sollten aber weder vorschnell noch billig sein, sondern von beiden Seiten akzeptiert und für alle tragbar. Nicht nur sachliche Themen sollten behandelt werden, sondern auch z.B. Spielregeln für die zukünftige alltägliche Kommunikation. Vorteilhaft ist auch die Vereinbarung von Terminen für Zwischenbilanzen und Standortbestimmungen.

Phase 6: Realisierung

Durch die Aussprache von Konflikten und die daraus resultierende Erleichterung stellt sich eine gewisse Euphorie ein, doch gerade die Umsetzung verlangt den Parteien noch viel Energie ab. Vereinbarte Spielregeln müssen eingehalten werden, neue kritische Situationen müssen überwunden werden, Beziehungen müssen sich normalisieren.

Nach dem von Doppler (2005) ausgeführten Modell steht zu Beginn die Wiederaufnahme der direkten Kommunikation. Bei Konflikten in organisatorischen Veränderungsprozessen ist der mit mehr Macht ausgestattete Konfliktpartner – also die Führungskraft – hier besonders gefordert den ersten Schritt für die in vielen Fällen gestörte Kommunikation zu setzen. Das verlangt neben dem Wissen um den Preis für die Auswirkungen von nicht gelösten Konflikten auch einen „kühler Kopf“ und damit entsprechende Reflexionsfähigkeit der Führungskraft. Den der Einsatz von Dritten – wie Mediatoren - wird in vielen Fällen genau dieser Vorgesetzte injizieren müssen.

1.4.7. Konflikte in Change-Prozessen

Ausgehend von den Charakteristiken von Veränderungsprozessen, erscheint jede Art von Konflikt nach dem Modell von Spisak auslösbar bzw. verstärkbar.

Grundsätzlich entstehen viele Widerstände und Konflikte durch die Unkenntnis von Situationen, einem Mangel an Informationen. Sind sich Mitarbeiter nicht im Klaren über den Grund bzw. das Ziel der Veränderung, ist ein Aufgeben der gewohnten zugunsten von neuen, zu Beginn unsicheren und oft mühseligeren Arbeitsbedingungen kaum nachvollziehbar, schwer akzeptabel.

Ein weiteres zentrales Motiv ist das Verteidigen von zentralen Interessen wie materieller Vorteile, Prestige und/oder Macht, die im Zuge eines Change-Prozesses leicht als gefährdet wahrgenommen werden können. Diese zentralen – individuellen – Interessen und Ziele ergeben sich nicht zuletzt aus dem Verlust der Identifikationsmöglichkeit mit „dem Ganzen“, den gemeinsamen Zielen innerhalb der Organisation. Es sollte ferner nicht außer Acht stehen, dass viele Ansprüche gerechtfertigt sind und gesichert werden müssen.

Auch unterschiedliche Ziele „innerhalb des Ganzen“ sind möglich. Während zum Beispiel eine Gruppe von Mitarbeitern versucht, durch ein neues Telefonverbindungssystem „überflüssige“ Arbeitsschritte von sich abzuwenden und damit das Ziel eines effektiveren Zeitmanagements verfolgt, lehnt eine andere Gruppe das ab, weil sie das Ziel der persönlichen Betreuung der Anrufer verfolgen will.

Ferner sollten Normen und Werte nicht außer Acht stehen, nicht zuletzt bestimmen sie die Ansicht wie z.B. Macht ausgeübt werden soll, mit. Trifft die Überzeugung des Vorherrschens eines hohen regionalen Mitbestimmungsrechts auf eine verstärkte zentrale Steuerung von Maßnahmen, sind Widerstände und Konflikte eine beinahe logische Konsequenz.

Zwischenmenschliche Beziehungen sind auch in Veränderungsprozessen eine nicht wegzudenkende Konfliktursache. Antipathien und Rivalitäten, zum Beispiel zwischen neuen und alteingesessenen Mitarbeitern oder Innen- und Außendienstmitarbeitern können durch eine

Neuverteilung von Kompetenzen in einem Veränderungsprozess leicht entfachen oder zusätzlichen Zündstoff bekommen.

All diese Konflikte können im gesamten Spektrum der Eskalationsstufen auftreten.

1.4.8. Häufigste Quellen von Konflikten in Change Management Projekten

Widerstand, Opposition und Konflikte sind in Change Management-Projekten nichts Ungewöhnliches. Organisatorische Veränderungsprozesse gelten nicht zuletzt als eine besonders konflikträchtige Form der Arbeitsorganisation (Frese, 2000), weil aufgrund von Zeitdruck die Projektleistung Konflikte oftmals ignoriert oder eine falsche Strategie im Umgang mit ihnen wählt:

Mangelnde Information der Mitarbeiter über das Ziel der Veränderung:

Das Fehlen von Informationen in qualitativer und quantitativer Form kann sich fatal auf den Projekterfolg auswirken, wenn Projektziele zu spät kommuniziert werden. Die Mitarbeiter haben nicht genügend Zeit, sich über die zukünftigen Veränderungen zu informieren und sich innerlich damit auseinanderzusetzen. Im schlimmsten Fall befinden sich die Mitarbeiter gegen Ende des Projektes noch immer in einem Stadium des Schocks oder der Leugnung und reagieren auf die Neuerungen mit verdeckten Machtkämpfen und Widerstand.

Konflikte werden störend und kontraproduktiv angesehen:

Sind mehrere Personen an Entscheidungen beteiligt und dabei bestehen gegensätzliche Ziele oder Interessen, so entstehen Konflikte. In vielen Unternehmen werden solche Auseinandersetzungen nicht offen und konstruktiv geführt. Zu den für die Projektarbeit typischen Konfliktauslösern zählen beispielsweise (Staehe, 1999, S. 370):

- ungenügende Informationspolitik, unklare oder gegensätzliche Ziele,
- unterschiedliche Wertvorstellungen und Normen.
- unklare Aufgabenabgrenzung,
- unklare Kompetenzabgrenzung zwischen Linie und Projekt,
- Stress, Überlastung und Termindruck aufgrund von Anforderungen der Projektarbeit,

- problematische, zwischenmenschliche Beziehungen wie Antipathien, Rachegefühle sowie
- Rivalitäts- und Machtkämpfe.

In der Konsequenz brodelt unter der Oberfläche verdeckte Aggression und Ablehnung mit dem Resultat, dass sich Betroffene in Koalitionen gegen den Wandel organisieren (Schirmer, 2000). Kommt es im Verlauf des Projektes dann zu Fehlern oder Nachlässigkeiten, werden diese als Argumentationsbasis von der Gegenseite genutzt, um eine kritische Masse gegen die Veränderung zu bilden und Akzeptanz bei den Projektbeteiligten zu verhindern.

Gerade die Diskussion mit „Gegnern der Veränderung“ ermöglicht es Informationen über Ängste und Widerstände der Projektbeteiligten und Mitarbeiter zu erhalten. Diese Personen sind in der Regel engagierte Mitarbeiter, deren Energie und Motivation man durch Überzeugungsarbeit für die Veränderung nutzen kann. Damit werden Konflikte eine Art Warnsignal, vergleichbar dem Schmerz im menschlichen Organismus. Leistungsfähige Teams zeichnen sich auch nicht durch die Abwesenheit von Konflikten aus, sondern durch deren produktive Nutzung (Senge, 1990).

Externe Beratung wird als überflüssig angesehen:

Der Erfolg eines Change Management-Projektes hängt nicht nur von der Auswahl richtiger Methoden, Techniken, Ziele und Personen ab, sondern auch von der Erfahrung und dem Know-how, Veränderungsprozesse zu planen und zu steuern. Da sich Durchführung von Veränderungsprojekten und Leitung dieser Prozesse zum Teil erheblich vom Tagesgeschäft einer Führungskraft unterscheiden, ist in vielen Unternehmen das benötigte fachliche und methodische Know-how zum erfolgreichen Veränderungsmanagement nicht immer ausreichend vorhanden (ILOI, 1997).

Trifft dann die falsche Einschätzung eigener Stärken und Defizite mit einer negativen Haltung gegenüber externem Wissen zusammen, kann ein Projekt leicht aus dem Ruder laufen, da aufgrund mangelnder Erfahrung im Umgang mit Problemen diese nicht frühzeitig erkannt und gelöst werden.

Das Wissen um Konflikte und Stolpersteine im Umgang mit Veränderungen ist besonders in der Start- und Planungsphase besonders wichtig. Hier kann der Einsatz von Mediatoren und externen Beratern wichtige Dienste leisten. Da das Prinzip des „blinden Fleckes“ gerade in Konflikten zur Anwendung kommt, können externe Berater die Katalysatorfunktion in Konfliktsituationen übernehmen – mit dem zusätzlichen Vorteil, dass unliebsame Wahrheiten ausgesprochen werden können, ohne dass jemand aus dem eigenen Kreis des Unternehmens sie in den Mund genommen hat.

*It is not the strongest species that survive,
not the most intelligent, but the ones most responsive to change.
Charles Darwin (Naturforscher, 1809 –1882)*

1.5. Die Rolle von Führungskräften

1.5.1. Die Führungskraft im Wandel

Längst genügt es für Führungskräfte nicht mehr, schlicht ein guter Fachmann zu sein, administrative Vorgänge sauber abzuwickeln und Amtsautorität als Vorgesetzter zu haben, um sich durchsetzen zu können. Der Wandel der wirtschaftlichen Umweltbedingungen verlangte von Führungskräften bereits, sich von Fachspezialisten zu Managern zu entwickeln, wenngleich viele verabsäumt haben, diesen Übergang als Berufwechsel zu erkennen und nachzuvollziehen. Für heutige „klassische“ Manager wird eine weitere berufliche Neuorientierung notwendig sein: Die immer fortschreitenden Veränderungsprozesse bedeuten die zusätzliche Funktion als „Change-Agents“ (Doppler, 2005).

Neben dem eingangs erläuterten ganzheitlichen Weitblick, dem Verständnis für Zusammenhänge und Auswirkungen von Veränderungsprozessen gehört dazu auch die Fähigkeit, notwendige Entwicklungen zu erkennen, konsequent zu fördern und für alle Beteiligten sozial verträglich zu gestalten. Entscheidend für Managementfunktionen ist die strategische Kompetenz, die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge und dynamische Vorgänge zu verstehen und handlungsrelevante Konsequenzen daraus abzuleiten (Doppler, 2005, S. 72).

Viele Restrukturierungen scheitern oft schon im Ansatz, nicht etwa, weil die Entscheidungen grundsätzlich falsch gewesen wären, sondern einzig und allein, weil „Technokraten“ am Werk waren, die glaubten, mit ein sorgfältig abgewogenen, sachlich fundierten Entscheidung auf Unternehmensebene ihren Job getan zu haben. Veränderung kann aber nicht verordnet und vom Schreibtisch aus verwaltet werden. Die Führungskraft ist Teil des Geschehens und muss sich selbst der Veränderung stellen, oder sie findet nicht statt. (Doppler, 2005, S. 75) Gerade in Hinblick auf Veränderungen ist dazu eine solide soziale Kompetenz unabdingbar.

Über die Fähigkeit mit Menschen umzugehen hinaus ist damit gemeint (Doppler, 2005), dass Manager Informationsprozesse, Entscheidungsvorgänge und Arbeitsschritte Personen und Gruppen in einer Art und Weise vermitteln, die auf deren Bedürfnisse abgestimmt ist und damit auch verständlich ist (Prozess-Kompetenz). Weiters müssen Führungskräfte auch über die so genannte Chaos-Kompetenz verfügen. Sie müssen die Fähigkeit haben, in akuten Konflikt- und Krisensituationen, wie sie durch schnelle Veränderungen allzu oft zu Stande kommen, einen „kühlen Kopf“ zu bewahren und handlungsfähig bleiben, belastbar sein. Darüber hinaus verlangen derartige Situationen den Akteuren auch ab, gut zuhören zu können und auch auf andere Menschen einzugehen.

Viele Konflikte innerhalb von Abteilungen oder in der Beziehung zu einzelnen Mitarbeitern beruhen nicht zuletzt darauf, dass Vorgesetzte ihre Führungsaufgaben nur unzureichend wahrnehmen (Haeske, 2001). So ist die Führungskraft beispielsweise verantwortlich für die Versorgung der Mitarbeiter mit Informationen und muss auch den funktionierenden Informationsfluss zwischen den Mitarbeitern sicherstellen. (Haeske, 2003) Sinkt der Informationsfluss, so steigt das Risiko für Konflikte stark an.

1.5.2. Tätigkeiten der Führung in unterschiedlichen Veränderungsphasen

Das Modell von Burke (2002) beinhaltet grundsätzlich, dass Veränderungen als nichtlineare Prozesse einzuordnen sind, da sie in ihrem Ablauf sehr dynamisch, unterschiedlich und nicht vorhersehbar sind (Greif, 2004, S. 143). Wenngleich Burke gegen eine allgemeingültige Phasengliederung ablehnt, erscheint es sinnvoll, eine zeitliche Gliederung, wie in Abbildung 8 ersichtlich, vorzunehmen.

Veränderungsmanagement wird von Autoren wie Burke (2002) oder auch Dörner (1979) nicht als „Aufgabenbearbeitung“ sondern Bearbeiten und Lösen von „Problemen“ betrachtet (Greif et al, 2004, S. 145).

Bei Change Prozessen in Organisationen treten selbst unter bestmöglichen Bedingungen, wie zum Beispiel eine hohe Akzeptanz der Veränderungen von allen Mitgliedern, immer viele kleine, nicht selten auch große Probleme auf (Greif et al, 2004, S. 26). Eines der typischen Problemfelder bzw. eine „klassische“ Begleiterscheinung eines Veränderungsprozesses sind Konflikte. Greif et al (2004) gehen davon aus, dass Probleme und Misserfolgsrisiken unvermeidbar sind. Um günstige Voraussetzungen für deren Lösungen zu schaffen, müssen Probleme und Risiken so früh als möglich erkannt werden.

Um Probleme in Veränderungsprozessen aktiv managen zu können, ist es Erfolg versprechender, die bestehenden und wahrscheinlich zukünftigen Probleme sehr offen und methodisch in vertraulichen Gesprächen mit den Beteiligten zu analysieren, angemessene Lösungen zu entwickeln und anschließend schnell umzusetzen (Greif et al, 2004, S. 25).

Jede der von Burke (2002) genannten Phasen kann mit potentiellen für Veränderungen positiven Tätigkeitsfeldern von Führungskräften in Verbindung gebracht werden:

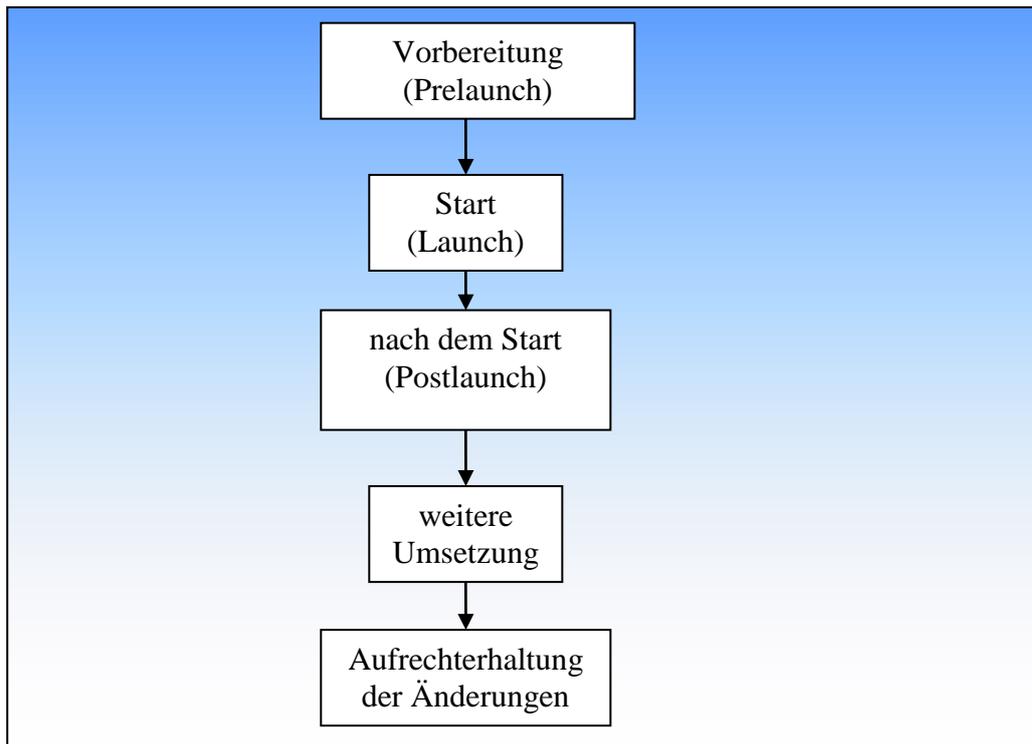


Abbildung 8. Unterschiedliche Veränderungsphasen (nach Burke, 2002)

Vorbereitung (Prelaunch)

- Selbst-Überprüfung der Führung (z.B.: Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen, Klärung der Motive für die Veränderungen)
- Überprüfung der Umgebung (z.B.: Zweck der Veränderungen, Ist-Zustand, zukünftige Trends)
- Klärung der Notwendigkeit für Veränderungen (z.B.: wahrgenommener Änderungsdruck und Überzeugung der Führungsebene und Mitarbeiter/innen)
- Klarheit der Vision und Richtungsweisung (z.B.: Vorgabe oder gemeinsame Entwicklung)

Start (Launch)

- Kommunikation der Notwendigkeit der Veränderungen
- Erste Aktivitäten (z.B.: Seminare, Workshops)
- Umgang mit Widerständen (z.B.: Einbeziehung der Mitarbeiter, Zielklärung)

Nach dem Start (Postlaunch)

- Einsatz multipler Maßnahmen

Weitere Umsetzung

- Hineingehen in heiße Situationen statt sie zu umgehen
- Glaubwürdigkeit und konsistentes Verhalten erhalten
- Beharrlichkeit, Beibehalten des Kurses
- Ständige Wiederholung der Botschaften

Aufrechterhaltung der Änderungen

- Entgegenwirken gegen immobile Gleichgewichtszustände
- Managen von nicht vorhergesehenen Folgen (unerwartete Widerstände)
- Nachfolger zur Weiterführung der Veränderungen auswählen
- Starten von neuen Initiativen

1.5.3. Die Führungskraft als Konfliktmanager

Neben den oben genannten Aufgabenfeldern müssen Führungskräfte im Zuge eines Veränderungsprozesses und damit generell im Arbeitsalltag, die Rolle des Konfliktmanagers einnehmen.

Der professionelle Umgang mit Konflikten ist Führungsaufgabe, auch wenn ein Teil davon an externe Dritte weitergegeben werden kann. Konfliktwahrnehmung, -prävention, -diagnose und -behandlung sollen in alltäglichen Situationen von Führungskräften bewältigt werden, was neben den zahlreichen weiteren Aufgaben als augenscheinlich schwierig erscheint.

Wie die vorangegangenen Erläuterungen zum Thema Konflikte zeigte und auch Abbildung 9 darstellt, handelt es sich bei Konflikten um ein sehr komplexes Feld, nicht minder umfassend als der Veränderungsprozess selbst.

Dazu kommt, dass vielen Führungskräften das entsprechende Wissen über Erkennungs- und Interventionsmöglichkeiten schlichtweg fehlt bzw. dass sie aufgrund von eigenen Interessen zu

sehr in das Konfliktgeschehen verwickelt sind, um im Sinne einer professionellen Funktion als moderierende Person einzugreifen. Es fehlt an Wissen, Verständnis, unumgänglicher Neutralität, aber auch an Zeit, die die zielführende Bearbeitung von Konflikten definitiv in Anspruch nimmt. All diese Argumente führen zu der Annahme, dass Führungskräfte im Unternehmensalltag nur selten im Sinne eines Mediators Interventionsschritte setzen.

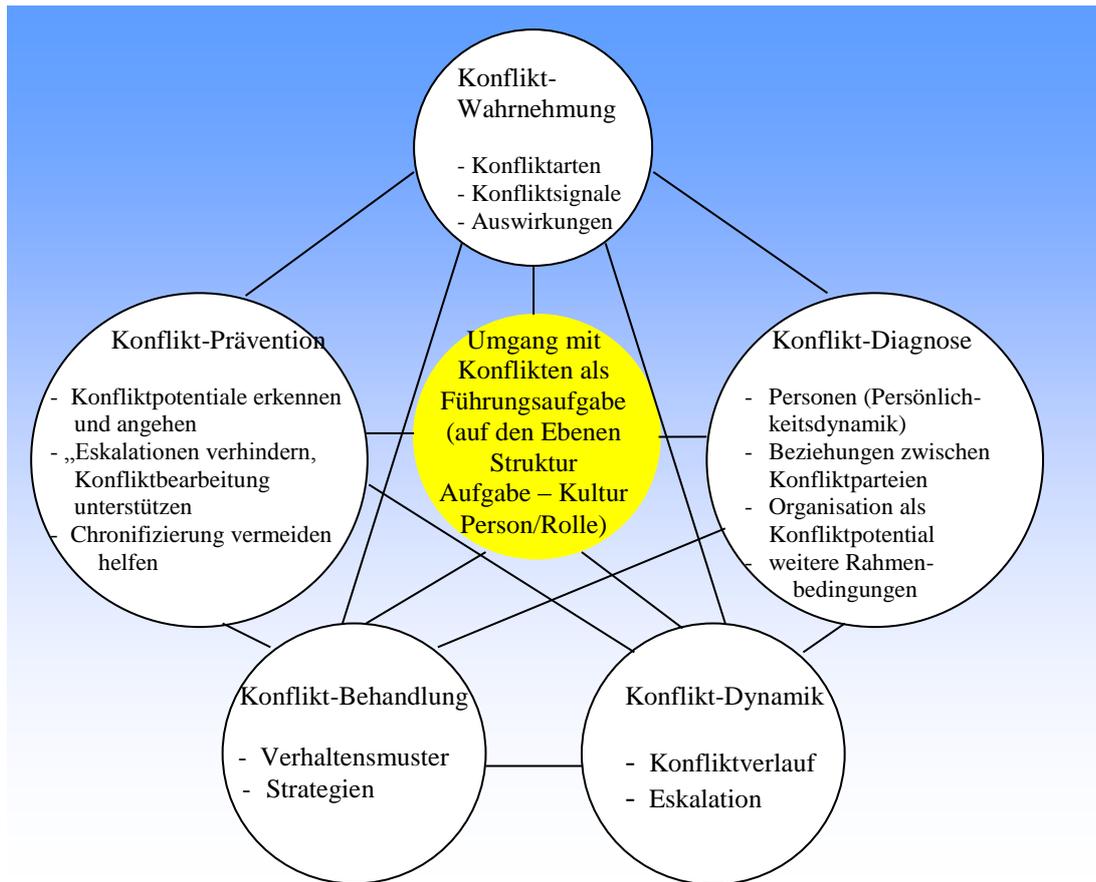


Abbildung 9. Umgang mit Konflikten als Führungsaufgabe (nach Steiger & Lippmann, 2003, S. 342)

2. Hypothesen

Sowohl Impulse aus der Literatur als auch die tägliche Erfahrung leiten zu der grundsätzlichen Annahme hin, dass Veränderungsprozesse Konflikte beinhalten. Durch die folgende Untersuchung soll festgestellt werden, welche Arten von Konflikten in der unternehmerischen Realität wahrgenommen werden.

Darüber hinaus soll untersucht werden, wie mit derartigen Konflikten umgegangen wird beziehungsweise welche Interventionsschritte tatsächlich gesetzt werden.

Besonders die Inhalte von 1.5. sowie die Ergebnisse der ILOI Studie (1997) weisen bereits darauf hin, dass Konfliktmanagement zumeist als Führungsaufgabe gesehen wird und damit Maßnahmen durch Dritte – insbesondere Mediatoren - einen geringen oder keinen Stellenwert haben. Demnach geht die Untersuchung weiters der Annahme nach, dass Konflikte vorrangig von Führungskräften selbst behandelt werden beziehungsweise keine fachliche Unterstützung beispielsweise durch MediatorInnen nachgefragt wird.

Der vielfache Tatbestand, dass es Führungskräften an einschlägigem Wissen und Verständnis betreffs Konflikten, unumgänglicher Rollenneutralität, aber auch an Zeit für Bearbeitungsvorgänge fehlt, legt die Hypothese nahe, dass nur ein sehr geringer Teil der eingesetzten Interventionsmaßnahmen auf mediatorische Kompetenzen aufbaut bzw. diese fehlenden Ressourcen auch nicht durch externe Fachkräfte einbezogen werden. Diese Idee wird auch durch die Annahme gestützt, dass vor allem sozio- emotionale Faktoren in der Unternehmensrealität erfahrungsgemäß ein sekundärer Stellenwert zugesprochen wird beziehungsweise entsprechende Faktoren nur verdeckt auftreten.

Weiters soll überprüft werden, wie stark das Thema Konflikte in Assoziationen, Rückblicke und generelle Erfahrungen zu Change-Prozessen mit einfließt. Die Annahme dabei ist, dass primär struktur- und prozessbezogene Ideen zu Tage treten werden, hinter denen Konfliktthemen oder sozio- emotionale Themen zurückbleiben.

*Ein gutes Gespräch ist ein Kompromiss zwischen Reden und Zuhören.
Ernst Jünger (Philosoph, 1895 – 1998)*

3. Die Untersuchung

3.1. Methodische Aspekte

3.1.1. Das verwendete Instrument - Leitfaden-Interview

Die nachfolgenden Untersuchungsergebnisse wurden mittels eines teilstrukturierten Leitfaden-Interviews erhoben. Den Kern des Interviews bildeten fünf zentrale Fragestellungen (siehe Abbildung 10), die situationsabhängig zur Komplettierung des Gesamtbildes ergänzt beziehungsweise vertieft wurden.

3.1.1.1 Merkmale dieser Methode für die Untersuchung

Die Fragereihenfolge wurde im Leitfaden vorab nur lose festgelegt. Die Gesprächsführung im Interview ist im Unterschied zu einem Fragebogen wesentlich flexibler und an den Erfordernissen der konkreten Gesprächssituation orientiert. Die Fragen wurden in ihrer Formulierung und Ausführlichkeit den Bedürfnissen der interviewten Personen angepasst (soweit diese in der Situation zu erkennen sind). Die Fragen wurden offen formuliert und es gab keine Antwortvorgaben um das Antwortpotential der InformantInnen auszuschöpfen. Die Aussagen wurden in 5 Frageblöcken gesammelt strukturiert und zum Teil nach Aussagehäufigkeit gewichtet. Bei den Abbildungen 12 bis 14 wurden alle sinngemäß gleichen Antworten zu repräsentativen Kernaussagen zusammengefasst.

Zusätzlich zu den Kernfragen wurden folgende soziodemographischen Daten der interviewten Personen erhoben:

- Geschlechterverteilung
- Altersverteilung
- Unternehmenszugehörigkeit ¹
- Funktion und Position im Unternehmen
- Führungsspanne (direkt und indirekt geführte Mitarbeiter)
- Unternehmensgröße (in Hinblick auf die Anzahl der Mitarbeiter)

¹ In Hinblick auf die gewährleistete Anonymität scheinen in dieser Arbeit nur verallgemeinerte Auskünfte über die Unternehmenszugehörigkeit der Personen auf.

3.1.2. Ablauf und Rahmen der Untersuchung

Die Interviews fanden im November und Dezember 2006 statt. Trotz der geringen Zeitressourcen der Interviewpartner war genügend Zeit für die Gespräche. Die Dauer der Befragungen variierte zwischen ca. 70 und 120 Minuten. Die Befragten wurden im Vorfeld persönlich angesprochen, wobei eine sehr große Bereitschaft zur Teilnahme gezeigt wurde. Die Testpersonen wurden bereits im Vorhinein über den Zweck der Befragung informiert.

1. Welche Assoziationen verbinden Sie mit „organisatorischen Veränderungsprozessen?“
2. Welche Konflikte haben Sie bei organisatorischen Veränderungsprozessen erlebt oder wahrgenommen?
 - 2.1. Können Sie ein konkretes Beispiel nennen?
 - 2.2. Welche Konflikte haben Sie in welchen konkreten Situationen erlebt?
3. Welche Interventionen oder Schritte wurden im jeweiligen Konflikt gesetzt?
 - 3.1. Was wurde unternehmensintern getan?
 - 3.2. Gab es Maßnahmen und Schritte durch „Dritte“?
 - 3.3. Was hat sich dadurch verändert?
4. Was wäre aus Ihrer Sicht wichtig gewesen,
 - 4.1. ...das getan worden wäre?
 - 4.2. ...das nicht getan worden wäre?
5. Im Nachhinein betrachtet: Was sind Ihre Erkenntnisse aufgrund der Erfahrungen mit Changeprojekten?“

Abbildung 10. Zentrale Fragestellungen des Interviews

Interviewt wurden zehn Personen in jeweils vergleichbaren Führungspositionen die in ihren Unternehmen organisatorische Veränderungsprozesse injiziert bzw. geleitet haben.

Die Interviews fanden in den Büros der Teilnehmer oder in ruhigen Bereichen eines Kaffeehauses (zwei Interviews) statt. Allen Befragten wurde Anonymität gegenüber ihrer eigenen Person sowie ihrem Unternehmen gewährleistet, insbesondere in Hinblick darauf, dass die Interviews per Tonband aufgezeichnet wurden. Weiters durften die Teilnehmer auf Wunsch unmittelbar vor der Befragung einen Blick auf die Kernfragen werfen.

3.2. Ergebnisse der Untersuchung

3.2.1. Daten der Teilnehmer

3.2.1.1. Geschlechtsverteilung

Drei der zehn Befragten waren weiblich.

3.2.1.2. Altersverteilung

Das Alter der Befragten lag zwischen 36 und 51 Jahren, wobei das Durchschnittsalter bei 42,2 Jahren lag. 6 Personen waren zwischen 33 und 40 Jahren alt. 4 Personen waren zwischen 47 und 51 Jahren alt.

3.2.1.3. Unternehmenszugehörigkeit

Die Interviewpartner stammen aus drei unterschiedlichen österreichischen Unternehmen mit einer ausgeprägten Vertriebsstruktur. Die Interviewpartner wurden – um eine möglichst homogene Gruppe zu gewährleisten - zur Gänze aus dem Vertriebsbereich der jeweiligen Unternehmen ausgewählt. Drei Personen sind Mitarbeiter eines Versicherungs-Unternehmens, drei weitere sind für ein österreichisches Medienunternehmen tätig, die verbleibenden vier nehmen verschiedene Positionen bei einem führenden Finanzdienstleister ein.

3.2.1.4. Funktion und Position im Unternehmen

- Leiter der Entwicklungs- und Weiterbildungsabteilung bei einem Finanzdienstleistungsunternehmen
- Leiter Vertrieb bei einem Finanzdienstleistungsunternehmen
- Leiter Abt. Ausbildung bei einem Finanzdienstleistungsunternehmen
- Personalrecruiterin bei einem Finanzdienstleistungsunternehmen
- Geschäftsführerin eines Medienunternehmens
- Leiter und Prokurist eines Medienunternehmens
- Projektleiter und Abt. Leiter Projektentwicklung eines Medienunternehmens
- Leiter zentraler Stammvertrieb einer Versicherung
- Landesdirektor einer Versicherung
- Geschäftsführerin und Vorstandsmitglied einer Versicherung

3.2.1.5. Unternehmensgröße

Die Unternehmen der Interviewpartner beschäftigen jeweils zwischen ca. 1000 und ca. 2500 Mitarbeiter.

3.2.2. Ergebnisse der ersten Frage:

Welche Assoziationen verbinden Sie mit „organisatorischen Veränderungsprozessen?“

Die befragten Personen assoziierten ein sehr breit gefächertes Ideenfeld mit Veränderungsprozessen. Insgesamt wurden 22 unterschiedliche Themenbereiche angeführt, wobei viele Gedanken nur von Einzelpersonen (siehe Abbildung 11) genannt wurden. Sechs Assoziationen wurden von mehr als einer Person genannt (siehe Abbildung 12).

Die Vielfalt der genannten Ideen, die schon bei der Betrachtung der Assoziationen von Einzelnen augenscheinlich wird, erscheint angesichts des breiten Spektrums an sachlichen und emotionalen Themen, die ein Veränderungsprozess betrifft, wenig überraschend.

Es zeichnet sich darüber hinaus klar ab, dass Veränderungsprozesse nicht nur eine Notwendigkeit (siehe Abbildung 12) sind, sondern auch gegebenenfalls zu positiven

Erfahrungen führen können. Gleichzeitig wird die Verursachung von Ängsten und schockartigen Zuständen bei Mitarbeitern genannt. Konflikte, Probleme, Spannungen oder Widerstände werden nur von einzelnen angeführt.

Meine Hypothese, das im Rückblick vor allem die prozessbezogenen Ideen hervortreten werden, hat sich – wie in Abbildung 11 und 12 aufgezeigt – so nicht bestätigt. Wobei es erstaunlich ist, dass das Wort Konflikt explizit nur in einem Fall ausgesprochen wurde.

„Organisatorische Veränderungsprozesse“...

- ...erfolgen systematisch.
- ...sind geplant.
- ...verlaufen häufig nicht so, wie man es sich anfangs vorstellt.
- ...sind zeitintensiv.
- ...erfolgen immer schneller.
- ...sind vielfältig.
- ...führen zu personellen Veränderungen.
- ...erhöhen die Qualität.
- ...bringen wenig neue Themen, sondern greifen alte in einigem zeitlichen Abstand immer wieder neu auf.
- ...basieren auf Druck von außen.
- ...rufen Spannungen und Konflikte hervor.
- ...sind problematisch.
- ...lösen Widerstände und Konflikte aus.
- ...werden oft missverstanden.
- ...gehen einher mit fehlender Information über das Warum.
- ...Kommunikation und Information ist dabei wichtig

Abbildung 11. Assoziationen von Einzelpersonen zu „organisatorischen Veränderungen“.

3.2.3. Ergebnisse der zweiten Frage:

Welche Konflikte haben Sie bei organisatorischen Veränderungsprozessen erlebt oder wahrgenommen?

Die Auswertung der gegebenen Antworten zeigte, dass sich in Veränderungsprozessen vor allem folgende Konfliktfronten bilden: Auf der eine Seite kam es zu Konflikten zwischen Vorgesetzten und den unterstellten Mitarbeitern sowie zwischen Vorgesetzten und deren unterstellte Mitarbeiter, die selbst eine Rolle als Vorgesetzter einnehmen und auf der anderen Seite zwischen Mitarbeitern untereinander. Das es sich bei der Schilderung der genannten Konflikte meist um die Beschreibung heißer Konflikte handelt liegt in der Natur der Sache - organisatorische Veränderungsprozesse lösen meist abrupt spürbare Veränderungen bei den Betroffenen aus.

Sämtliche Konfliktgründe nach dem Modell von Spisak (Steiger & Lippmann, 2003, S. 322 ff) lagen dabei vor wobei eine Reihenfolge aufgrund der Aussagen im wie folgt deutlich wurde:

1. Konflikte aufgrund unterschiedlicher Ziele der Parteien
2. Konflikte aufgrund unterschiedlicher Normen und Werte
3. Konflikte aufgrund unterschiedlicher Informationen
4. Konflikte aufgrund zwischenmenschlicher Beziehungen

Eine weitere Kategorisierung der einzelnen Aussagen innerhalb der 4 Konfliktbereiche war aufgrund der Ergebnisse und der Form des Interviews nicht möglich:

Konflikte aufgrund unterschiedlicher Ziele

Unterschiedliche Zielsetzungen wurden als häufigste Gründe für Konflikte genannt. Diese unterschiedlicher Zielsetzungen zeigten sich vor allem in Hinblick auf das letztendliche Veränderungsziel. Ein zentrales Thema ist dabei, dass Personen/-gruppen versuchen, das Wohlbekannte zu bewahren und damit ein völlig anderes Ziel verfolgen als diejenigen, die Maßnahmen in Richtung Neuorientierung umsetzen. Diese Auseinandersetzungen gehen laut den Berichten häufig in Normen- und Wertekonflikte über.

Konflikte aufgrund unterschiedlicher Normen und Werte

Auch auf der Ebene von Normen und Werten traten Konflikte auf. Veränderungs-(un)willigkeit als Norm und Wertvorstellung zeigte sich zunächst durch gegensätzliche Attribute im Konfliktfall. Während eine veränderungswillige Gruppierung von Mitarbeitern ihre „Gegner“ als zaghaft, veränderungsunwillig und kurzsichtig hinsichtlich des Handlungsbedarfs bezeichnete, schrieben andere Mitarbeiter jenen zu, in ihrer Veränderungsmotivation wenig praxisorientiert zu denken.

Ein Interviewpartner fasste die Problematik in folgenden Worten zusammen: *„Der grundlegende Konflikt einer Veränderung ist immer die Spannung zwischen dem Bewahren und dem Aspekt die Veränderung auszuhalten.“*

Weiters waren viele Konflikte dadurch gegründet, dass von „außen“ Macht auf die Mitarbeiter ausgeübt wurde, Veränderungen aufgediktet wurden und damit die Vorstellung der Form der Machtausübung „überstrapaziert“ wurde.

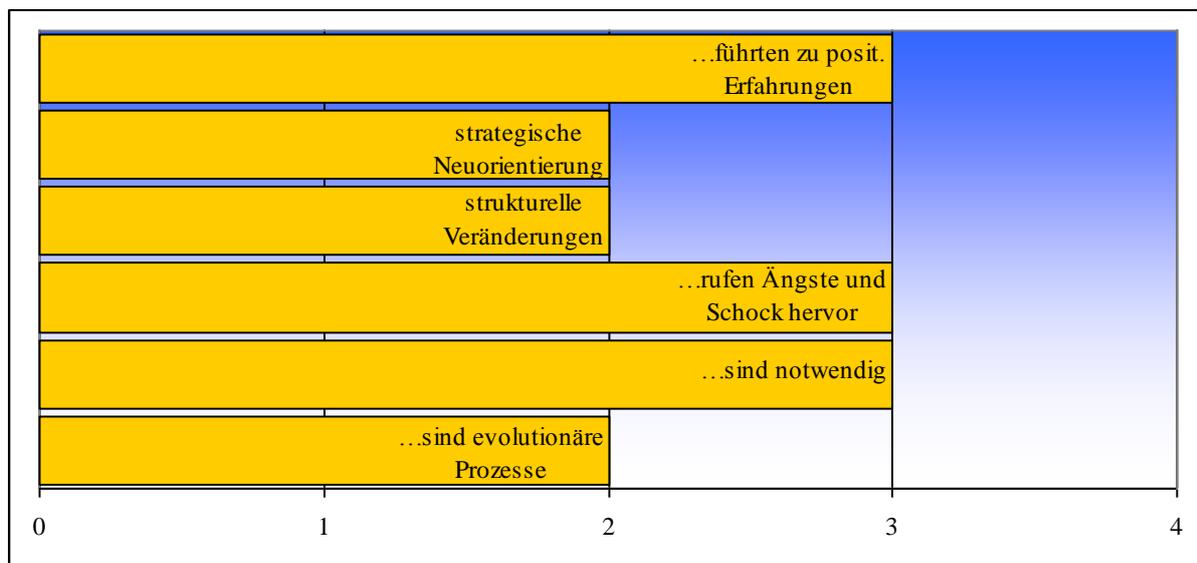


Abbildung 12. Mehrfach (max. drei mal) genannte Assoziationen zu „organisatorischen Veränderungsprozessen“.

Konflikte aufgrund unterschiedlicher Informationen

Die Existenz von Konflikten aufgrund von unterschiedlichen Informationen spiegelt sich schon in den oben erläuterten Assoziationen zu organisatorischen Veränderungsprozessen wieder. Viele der von den Interviewpartnern genannten Beispiele für Konflikte gingen mit einer erhöhten Gerüchtebildung einher, sowie mit der plötzlichen Implementierung von Veränderungen ohne vorherige Kommunikation an und Information der Mitarbeiter. Gerade dieser Punkt erscheint interessant, da die interviewten Führungskräfte dem Stellenwert der Kommunikation und Information (siehe Abbildung 13) in ihren Interventionen einen sehr hohen Stellenwert einräumen.

Konflikte aufgrund zwischenmenschlicher Beziehungen

Von Konflikten in diesem Bereich wurde vor allem dann berichtet, wenn sich Positionen im Zuge des Veränderungsprozesses wandeln. Ein Beispiel dafür ist die Degradierung einer Führungsperson, von der fortan massive Konfliktpulse ausgingen, die sich primär an den Projektleiter wendeten.

Die Beschreibungen zeigten auch sehr klar, dass die von Doppler & Lauterburg (2002) (Abbildung 5) beschriebenen Merkmale weitgehend in den Konflikten auftraten: Die Interviewpartner berichten von Widersprüchen, Gegenargumentationen, Abwertungen, Vorwürfen, Gerüchtebildungen, Streitigkeiten, Polemik, Drohungen etc. Nicht berichtet wurden hingegen die abwertende Mimik und Gestik, Blödeln, ins Lächerliche ziehen sowie Fernbleiben und Krankheit.

3.2.4. Ergebnisse der dritten Frage:

Welche Interventionen oder Schritte wurden im jeweiligen Konflikt gesetzt?

3.2.4.1. Was wurde unternehmensintern getan?

Den maßgeblichsten Teil der unternehmensinternen Interventionsschritte bilden laut Angaben der Befragten Kommunikation und Information. Unter diesen Überbegriff fällt vor allem die Besprechung von inhaltlichen Themen, die das Veränderungsziel und die zugehörigen

Maßnahmen betreffen. Darunter werden darüber hinaus auch Rücksprachen subsumiert, die zur Klärung von Konfliktthemen dienen sollen.

Eine weitere zentrale Maßnahme zur Vermeidung beziehungsweise Ausräumung von Konflikten ist die Forcierung der Einbindung von bisher inaktiven Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen - beispielsweise auch bis hin zum Betriebsrat.

Als unternehmensinterne Maßnahmen werden auch die Abgrenzung von Strukturen und Kompetenzen, Workshops und Trainings sowie die gemeinsame Lösungssuche genannt, wobei anzumerken ist, dass letzterer Punkt sich weniger auf die Suche nach einer Konfliktlösung an und für sich, sondern vielmehr auf die Lösung von strukturellen oder prozessualen Fragestellungen bezieht.

In Konfliktfällen wird nach Angaben der Befragten eine Führungsentscheidung erwartet und als wichtige Interventionsmaßnahme eingesetzt.

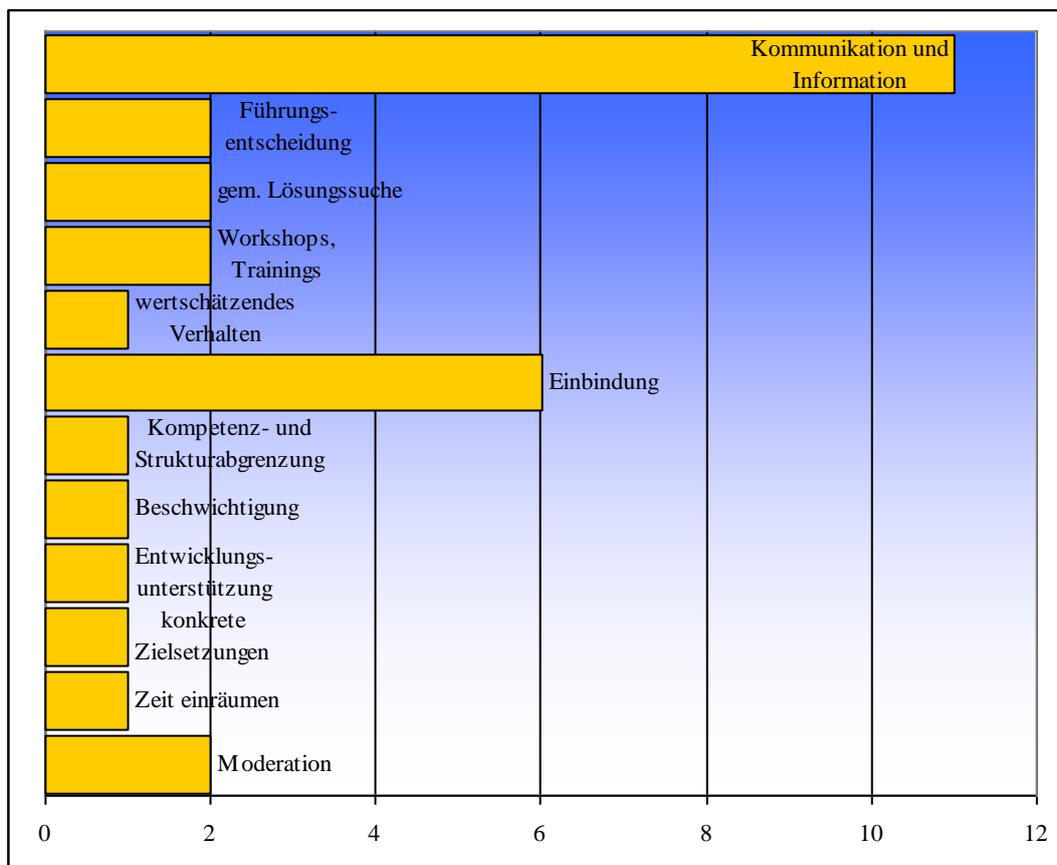


Abbildung 13. Unternehmensinterne Interventionschritte (max. 11 mal genannt)

Nur in Einzelfällen wurde das Einräumen von Zeit, das Erarbeiten von konkreten Zielsetzungen, Entwicklungsunterstützung (Hilfe beim Lösen von „Entwicklungsknoten“), Beschwichtigung von Seiten der Führungskräfte sowie wertschätzendes Verhalten als Interventionsmaßnahme genannt.

Besonders interessant erscheint mir dabei, dass der Moderation – eine in Unternehmen durchaus bekannten Kommunikationsmethode - nur wenig Bedeutung in der Konfliktbearbeitung beigemessen wird. Die Klärung von Differenzen durch interne Moderatoren wurde als Interventionsmaßnahme nur in zwei Fällen genannt bzw. als Interventionsmöglichkeit eingesetzt.

Generell ist in Hinblick auf die Beantwortung der dritten Frage anzumerken, dass nur wenige Maßnahmen genannt werden die die Behandlung eines Konfliktes an und für sich betreffen. Die meisten Interventionsformen beziehen sich primär auf die Veränderung von Rahmenbedingungen oder Zielthemen. Dem Konflikt als ein eigenständiges Thema wird nur eine untergeordnete Bedeutung eingeräumt.

Das stützt meine Hypothese, dass mediatorisches Wissen nur in geringem Maße bei den Führungskräften vorhanden ist, dass aber trotz dieses Mangels an Konfliktmanagementwissens, die Konfliktlösung in erster Linie als Führungsaufgabe angesehen wird.

3.2.4.2. Gab es Maßnahmen und Schritte durch „Dritte“?

Laut Angaben der Befragten werden zwar teilweise „Dritte“ in einen Veränderungsprozess miteinbezogen, jedoch handelt es sich bei diesen Personen um generelle Prozessbegleiter bzw. Berater. Diese Personen spielen in Bezug auf Konflikte für Unternehmen insofern eine Rolle, als sie aufgrund ihres breiteren Erfahrungsschatzes mehr Perspektiven mit einbringen können. Dezierte Mediatoren oder Konfliktmanager wurden hingegen in den untersuchten Veränderungsprozessen nicht miteinbezogen. Hauptsächlich sehen die Führungskräfte den Umgang mit Konflikten vorrangig als ihre eigene Aufgabe: *„Generell arbeiten wir sehr wohl mit externen Beratern zusammen – jedoch nicht explizit für die Konfliktbearbeitung oder Konfliktlösung. Das ist ja auch Teil meiner eigenen Führungsaufgabe.“*

Die Unterstützung durch Dritte – insbesondere Mediatoren - hatte in den von mir untersuchten Unternehmen keinen Stellenwert. In nur einem Interview wurde Mediation als eine theoretische Möglichkeit der Konfliktlösung genannt. Das mag vielleicht auch an meiner Auswahl der Unternehmen liegen – Führungskräfte in vertriebsorientierte Unternehmen gelten gemeinhin als eher „hemdsärmelige Umsetzer und Macher“ und haben weniger den Ruf als sehr einfühlsame Kommunikatoren.

3.2.5. Ergebnisse der vierten Frage:

Was wäre aus Ihrer Sicht wichtig gewesen, ...das getan worden wäre?/ ...das nicht getan worden wäre?

Auch rückblickend sehen die Interviewpartner wenig Anlass Konflikte in Veränderungsprozessen ausdrücklich zu behandeln. Ebenfalls in den Kernaussagen zur vierten Frage spiegelt sich das Bild wieder, das schon die Auswertung der dritten Frage abgezeichnet hat (siehe auch Abbildung 14).

Es wird von Seiten der Befragten ein noch höherer Kommunikations- und Informationsbedarf in Hinblick auf die Ziele (von der Zielfindung bis zu den Umsetzungsmaßnahmen) gesehen. Wobei der Schwerpunkt auf Information der Mitarbeiter gelegt wird. Außerdem sollte das Einbeziehen von relevanten Personen so früh wie möglich beginnen. Dazu kommt eine klarere Strukturierung des zeitlichen Rahmens oder der Rollenklarheit, aber auch die Erhöhung der Konsequenz in der Zielverfolgung. Diese Konsequenz sollte sich auch dahingehend manifestieren, dass Mitarbeiter, die der Erreichung der neuen Ziele im Wege stehen, schneller entlassen werden oder sich im Kreis drehende Diskussionen früher durch eine straffere Führung unterbunden beziehungsweise beendet werden.

Auch der Zeitaspekt taucht im Rückblick erneut auf. Erfahrungen zeigten, dass die überstürzte Einführung von Veränderungsprozessen zum einen häufig zu einer Verlangsamung in der Umsetzung und zum anderen zu einem Qualitätsverlust führen. Das wertschätzende Verhalten, in diesem Kontext gegenüber den früheren Leistungen von Mitarbeitern, wird auch retrospektiv als relevant angesehen.

In der Auswertung der vierten Frage bestätigt sich die Annahme, dass sozio-emotionale Faktoren einen geringeren Stellenwert haben bzw. eher verdeckt auftreten.

Der Wunsch nach einer stärkeren Nutzung von Erfahrungen und einer vermehrten Reflexion der Vorgänge im Veränderungsprozess ist ein Hinweis darauf. In Bezug auf die Mitarbeiter stellten Interviewpartner rückblickend fest, dass eine intensivere Betreuung, auch auf menschlicher Ebene durchaus sinnvoll wäre.

„Die Rollenklarheit muss mehr beachtet werden.“

„Es darf nichts Unmögliches verlangt werden, aber man muss schon einen konsequenten Weg gehen.“

„Man muss sich auch von Mitarbeitern trennen können, die sich der Veränderung massiv in den Weg stellen.“

„Es müsste ein zeitlicher Rahmen vorgegeben werden und die Erreichbarkeit des Ziels klarer dargestellt werden.“

„Das bisher Geleistete muss stärker wertgeschätzt werden.“

„Mehr Kommunikation im Vorfeld zum Nehmen von Bedenken!“

„Die Vorgänge müssen stärker reflektiert werden.“

„Erfahrungen sollten stärker genutzt werden.“

„Über Ziele und Maßnahmen muss stärker kommuniziert und informiert werden.“

„Wesentliche Personen (auch das Top Management) müssen früher und stärker mit einbezogen werden.“

„Bei sich im Kreis drehenden Diskussionen muss die Führung straffer sein.“

„Unsicherheiten müssen schon im Vorfeld stärker reduziert werden.“

„Die Mitarbeiter sollen intensiver betreut werden, auch auf menschlicher Ebene.“

„Schnelligkeit darf nicht vor Qualität gestellt werden.“

Abbildung 14. Kernaussagen zur vierten Frage

3.2.6. Ergebnisse der fünften Frage:

Im Nachhinein betrachtet: Was sind Ihre Erkenntnisse aufgrund der Erfahrungen mit Changeprojekten?“

Generell ergibt sich durch die Betrachtung der Antworten ein ähnliches Bild, wie in 3.2.5. erläutert. Die Erfahrung zeigte den meisten Befragten, dass ein offensiveres, noch detaillierter und konkreter geplantes Veränderungsmanagement zentral ist. Weiters wird die konkretere Vertretung von Zielsetzungen betont, auch in Hinblick darauf, dass das Schützen von leistungsschwächeren Mitarbeitern nicht unbedingt mitgetragen werden kann, blockierende Kräfte sollen viel mehr gegebenenfalls eliminiert werden.

Neben den „harten Faktoren“ werden im Nachhinein betrachtet aber auch Erfahrungen berichtet, die stärker auf „weiche Faktoren“ abzielen. So wird retrospektiv die Relevanz von Vertrauen (in die Kompetenzen), Wertschätzung oder einem positiven Unternehmensklima betont. Erneut wird auch informative und kommunikative Aspekte genannt, der sich aber vorrangig auf die Vermittlung von überzeugenden Fakten bezieht. Daneben wird rückblickend ausgesagt, dass das Einräumen von Zeit, vor allem in Hinblick auf das Überwinden von Ängsten, durchwegs sinnvoll war/wäre.

Mehrfach wird genannt, dass jede Veränderung mit Widerständen und Konflikten einhergeht, aber auch, dass jeder Change eine neue Chance darstellt. Im Nachhinein wird da Hinzuziehen von externen Begleitern aufgrund ihres breiteren Erfahrungsschatzes, als notwendig empfunden.

In Hinblick auf Konflikte kam es zu folgender sehr plakativen Aussage, die jedoch wohl eher die Ausnahme als die Norm der Ansichten der Befragten widerspiegelt:

„Es entstehen immer Konflikte, egal was passiert, die Frage ist nur wie man damit umgeht. Man kann sich in Konflikten wälzen, in ihnen aufgehen oder versuchen, sie zu lösen. Wenn man sich nicht wälzt sondern löst, kommt man auch wieder weiter und kann die Energie, die man für das Wälzen aufwenden würde in eine Lösung investieren und braucht vielleicht weniger davon dafür. Manchmal muss man Energie aufwenden um Konflikte klein zu halten, sie nicht auf andere überschwappen zu lassen, aber man muss sie brodeln zu lassen, weil man sonst gar nicht weiterkommt.“

*„Wenn Du vorwärts kommen willst,
darfst Du nicht den Fluss schieben,
sondern musst das Kanu steuern.“
(aus einem Lehrbuch für Wildwasserfahrer)*

4. Diskussion und Ausblick

Die Ergebnisse der Untersuchung unterstreichen insgesamt, dass es organisatorische Veränderungsprozesse ohne Widerstände und Konflikte nicht gibt. Darüber hinaus spiegeln sie die Komplexität und die Angsteinflößende Wirkung derartiger Verläufe wider. Nichtsdestotrotz assoziieren die Führungskräfte, die einen Change- Prozess miterlebt haben, durchwegs positive Erfahrungen damit und betonen die Notwendigkeit, ihren „evolutionären“ Wert. Führungskräfte, die die unmittelbaren Auswirkungen einer Veränderungsmaßnahme am „eigenen Leib“ verspürt haben, sprechen die Schattenseiten des Changeprojektes deutlich häufiger an.

Konkrete Konflikte in Veränderungsprozessen tauchten aufgrund aller Kategorien Spisaks Modell (Steiger & Lippmann, 2003, S.322 ff.) beinahe gleichermaßen auf, wobei den Konflikten aufgrund von unterschiedlichen Informationen ein besonderer Stellenwert zuzuschreiben ist.

Dennoch wird augenscheinlich, dass der Austragung dieser Themen kein expliziter Platz eingeräumt wird. Widerstände und Konflikte erscheinen den meisten als „unerwünschte Nebenwirkung“, die es so weit als möglich zu vermeiden oder zu bekämpfen gilt. Beispiel: Beenden von Diskussionen durch eine „straffere“ Führung

Nicht die Lösung von Konflikten ist von vordergründigem Interesse sondern dessen Beseitigung, im Sinne der zeitlichen Ökonomie, auch mit Mitteln wie dem „Machtwort durch Führungskräfte“ oder personeller Konsequenzen (Kündigungen) durch Führungsverantwortliche. Es zeigt sich deutlich, dass die Annahme, dass Unternehmen versuchen, „harte Faktoren“ so weit als möglich im Griff zu behalten, um so „weiche“ zu umgehen stimmt. Arbeitsorganisationen legen den Fokus in erster Linie auf die „harten

Faktoren“, da diese greibar, leichter zu quantifizieren und einfacher zu handhaben sind als „weiche Faktoren“, die diffuser, schlechter einschätzbar und schwieriger zu steuern sind.

Darauf aufbauend, gehen viele von der Annahme aus, dass sich durch die erfolgreiche Handhabung der harten Faktoren, quasi automatisch die Bewältigung der weichen Faktoren ergibt. Ein meines Erachtens grober Denkfehler, denn in Kombination können die beiden Faktoren vor allem bei Mitarbeitern der Linie zu Akzeptanz- und Motivationsproblemen beziehungsweise Widerstand führen, die den Implementierungserfolg eines ganzen Change Management-Projektes gefährden.

Dieser Gedankengang scheint jedoch bisher wenig Eingang in die arbeits-organisatorische Realität gefunden zu haben. Auch bei der retrospektiven Betrachtung von Veränderungsprozessen werden wenig Ideen aufgegriffen, die mit einer vermehrten Fokussierung auf „weiche Faktoren“ in Konflikten in Zusammenhang stehen.

Ein weiterer Aspekt ist, dass das Lösen von Konflikten per se als eine der Kernaufgaben von Führungskräften in den Unternehmen anzusehen ist. Offensichtlich wurde auch, dass die von den Führungskräften angewandten Konfliktlösungsstrategien, wie erwartet nur zu einem kleinen Teil denen eines Mediators entsprechen.

Die Einbeziehung von professionellen MediatorInnen und BeraterInnen, schon vor dem Start eines Veränderungsprozesses weg, erleichtert die Bearbeitung von Konflikten in den einzelnen Phasen des Projektes maßgeblich und hilft den verantwortlichen Führungskräften den Erfolg zu sichern. Trotzdem wurde in keinem der erhobenen Praxisfälle ein externer Mediator mit einbezogen. Der Einsatz von internen Moderatoren wird – wenngleich nicht als Konfliktmoderatoren – in Ausnahmefällen als geeignetes Mittel der Wahl erkannt.

In diesem Zusammenhang erscheint mir relevant, dass Mediatoren die Veränderungsprozesse in Unternehmen begleiten wollen, eine viel stärkere Anschlussfähigkeit in den Unternehmen brauchen. Neben ihrer unbestreitbaren Kernkompetenz als professionelle Konfliktlöser gehören dazu auch Marketing- und Akquisefähigkeiten.

Erfolgreiche Berater (und damit auch MediatorInnen) sollten bestimmte Ähnlichkeiten mit den zu Beratenden haben, also den Managern, um von diesen überhaupt erst wahr- bzw. erstgenommen zu werden. (Sarges, 2001).

Das ein Mediator dabei auch als Berater der Führungskräfte in Erscheinung treten kann um zuerst die Führungskraft bei einem geplanten Changeprojekt zu beraten, ist dabei kein Widerspruch bzw. Ausschließungsgrund. Es sind letztendlich die Initiatoren eines Changeprojektes – also die handelnden Führungskräfte - die über den Einsatz von Mediatoren entscheiden. Unter diesem Aspekt ist es für MediatorInnen – mit dem Arbeitsschwerpunkt Konfliktbearbeitung in Organisationen – wichtig, als Problemlöser für Veränderungsprozesse sichtbar zu werden.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse die Bedeutung des Zusammenhangs zwischen der Beteiligungsgestaltung, den Veränderungsbarrieren und dem Erfolg von Veränderungsprozessen. Augenscheinlich ist ebenso, dass sich die Wichtigkeit einer klaren Strategie in den Köpfen der Ausführenden manifestiert hat. Konflikte hingegen werden tendenziell als *Änderungsbarriere* wahrgenommen und sollen damit *aus dem Weg geräumt* werden. Der Aspekt, dass sich aus dem Lösen von Konflikten auch neue Energien entwickeln können, findet in den Aussagen kaum Beachtung.

Fast alle Gesprächsteilnehmer empfanden das Interview als gute Hilfe zur eigenen Reflexion der durchgeführten Changeprojekte - vor allem mit dem Focus auf deren Problemfelder. Darüber hinaus handelt es sich auch um ein Arbeitsgebiet von professionellen Konfliktberatern, diese Veränderungsprozesse nach Abschluss auf zukünftige Lernfelder hin zu reflektieren und somit den Erfolg der Unternehmen langfristig zu erhöhen.

5. Literaturverzeichnis

Berkel, Karl, Interpersonelle Konflikte. E.Gaugler (Hrsg.), (1992). Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart Schäffer-Poeschel

Doppler, Klaus, Fuhrmann, Hellmuth, Lebbe-Waschke, Birgitt & Voigt Bert, (Hg.), (2002). Unternehmenswandel gegen Widerstände. Frankfurt/New York: Campus

Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph, (Hg.), (2005). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main: Campus

Doerner, Dietrich, (1979). Problemlösen als Informationsverarbeitung. Stuttgart: Kohlhammer

Frese, Erich, (1993). Grundlagen der Organisation. Konzept-Prinzipien-Strukturen. Wiesbaden: Gabler

Frese, Erich, (2000) Organisationsmanagement. Neuorientierung der Organisationsarbeit, Stuttgart, Schäffer-Poeschel

Fritz, Robert,, (1999). Den Weg des geringsten Widerstands managen, Stuttgart. Klett-Cotta

Glasl, Friedrich, (1994). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Haupt

Galtung, Johan, (1972). Theorien zum Frieden. In: Senghaas, Dieter, (Hg.): Kritische Friedensforschung. Frankfurt: Suhrkamp

Greif, Siegfried, Runde, Bernd & Seeberg, Ilka, (Hg.), (2004). Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Göttingen: Hogrefe

Haeske, Udo, (2001). Team- und Konfliktmanagement. Teams erfolgreich leiten – Konflikte konstruktiv lösen. Berlin: Haupt

Haeske, Udo, (2003). Konflikte im Arbeitsleben. Mit Mediation und Coaching zur Lösungsfindung. München: Kösel

Hirn, Wolfgang & Student, Dietmar, (2001). Berater: Gewinner ohne Glanz. Manager magazin, 7 (01)

ILOI (Internationales Institut für Lernende Organisationen und Innovation), (Hg.), (1997). Management of Change, Erfolgsfaktoren und Barrieren organisatorischer Veränderungsprozesse. München

Katz, Ralph & Allen, Thomas, (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: a look at the performance and communication patterns of 50 R&D project groups. Research and Development Management, 12, 7-19

Krystek, Ulrich, (1987) Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. Wiesbaden. Gabler.

Kostka, Claudia & Mönch, Annette, (2002). Change Management, / Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. München/Wien. Carl Hanser Verlag

Lewin, Kurt, (1951). Field Theory in Social Sciences. New York: Harper and Brothers

Lohmer, Mathias, (Hg.), (2004). Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart: Klett-Cotta

Müller-Stewens, Günter & Lechner, Christoph, (2003). Strategisches Management - Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart. Schäffer-Poeschel

Ruch, Philipp & Zimbardo, Richard J. (1975). Lehrbuch der Psychologie. Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik. Berlin-Heidelberg: Springer

Sarges, W. Leistungsverbesserungen bei der Arbeit in Teams – warum Unternehmen dazu eher Berater als Wissenschaftler konsultieren. *Wirtschaftspsychologie* (Heft 1/2001) von (Hg).
Bungard, W. Gros, E. Pabst Science Publishers

Schirmer, Frank, (2000). *Reorganisationsmanagement – Interessenskonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg*. Wiesbaden: Gabler

Senge, Peter M., (1990). *Die fünfte Disziplin*. Klett: Cotta

Staehe, Wolfgang H., (1999). *Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen

Steiger, Thomas & Lippmann, Eric, (Hg.), (2003). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen*. Berlin- Heidelberg- New York: Springer