

Hüseyin Özdemir

Konflikte durch eine Unternehmensfusion

Die Methode der "Klimakonferenz" als Antwort auf eine vergiftete Atmosphäre

Worum es in diesem Artikel geht

Mit diesem Praxisfall wird eine praxiserprobte Methode für sehr konfliktgeladene und festgefahrene Situationen vorgestellt. Es ist keine theoretische Abhandlung über Konflikte oder Konfliktmanagement. Vielmehr ist es ein Erfahrungsbericht eines Organisationsentwicklers.

Wir haben diese Veranstaltung "Klimakonferenz" genannt, da es in dem Auftrag an die Berater um die Frage ging, wie das "vergiftete" Arbeitsklima bis hinunter auf die Mitarbeiterebene, verbessert werden kann. Bei der Darstellung des Praxisfalls werden alle Schritte, die gemeinsam gegangen worden sind, vollständig und aus der Sicht eines Praktikers nachgezeichnet.

Meine folgenden Ausführungen werden sehr militärisch klingen. Diese militärische Herangehensweise ist jedoch Teil der gesamten Problemlage im Praxisfall. Gleichzeitig ist es unsere Überlebensstrategie als Berater in diesem, mit "Minenfeldern" belegten, Klientensystem. Diese Herangehensweise hat uns geholfen, gravierende Fehler zu vermeiden und die Qualität unserer Arbeit auf einem hohen Niveau zu halten. Mir ist klar, dass sich in unserem Beratersystem das hohe Angstpotential widerspiegelte, welches im Klientensystem zu spüren und zu beobachten war. Unser Beratersystem bestand aus vier Beratern "an der Front", die Vorgespräche führten, den Kundenkontakt hielten und die Klimakonferenz leiteten und ein Berater im unterstützenden Bereich, der bei den Dokumentationen und Auswertungen half. Unser Beraterteam bestand aus zwei Frauen und drei Männern.

In einem großen Unternehmen sind der Vorstandsstabsbereich (Kunde und Richtlinienggeber, knapp 150 Mitarbeiter) und die Tochtergesellschaft (knapp 850 Mitarbeiter), die Dienstleistungen für das Gesamtunternehmen als auch für diesen Stabsbereich selbst erbringt, völlig zerstritten.

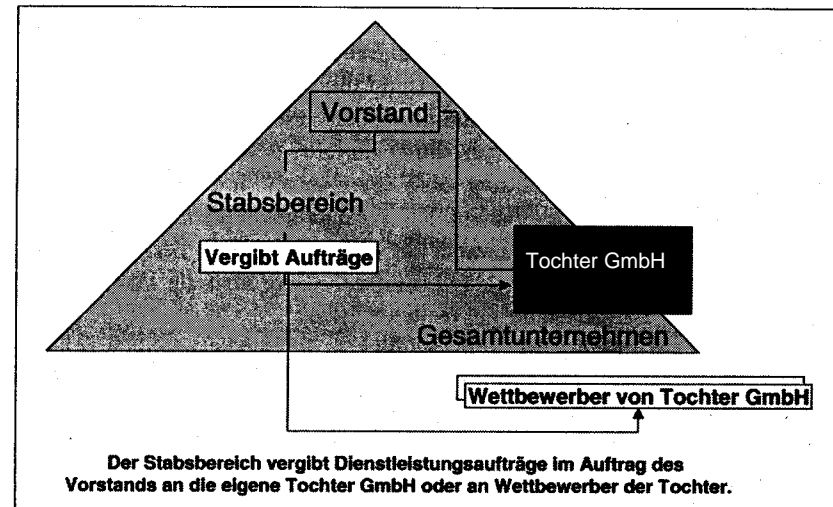


Abb. 1: Organisationsaufbau

Der Vorstandsstabsbereich berichtet an den Vorstandsvorsitzenden. Er hat den Auftrag, die Standards sowohl für die vom Tochterunternehmen (im Folgenden Tochter GmbH genannt) als auch für die von außerhalb (von Konkurrenten der Tochter GmbH!) zu erbringenden Dienstleistungen festzulegen sowie Standards für deren Umsetzung sicherzustellen. Das Tochterunternehmen ist bestrebt, alle Aufträge vom Stabsbereich zu erhalten, da sie an der qualitativen und effizienten Erbringung von Dienstleistungen für den Stabsbereich und für das Gesamtunternehmen gemessen wird (alle Fachbereiche des Gesamtunternehmens nehmen die Leistungen ab). Alle Führungskräfte der Tochter GmbH werden in ihrer Bonusbezahlung (30% des Gehaltes) ebenfalls an diesem Erfolg gemessen. Ihre Leistungen liegen in Fragen der EDV, des Gebäudemanagements, der Projektberatung und sonstiger Serviceleistungen. Die Konstellation Stabsbereich und Tochter GmbH besteht seit über 20 Jahren.

Die Führungskräfte beider Bereiche arbeiten seit dieser Zeit zusammen. Wir arbeiten als Berater für beide Bereiche und wissen daher aus Beobachtungen und eigenen Erlebnissen, dass sie sich in vielen Sitzungen, Klausuren und Konferenzen bekriegen. In den Zeiten zwischen diesen Veranstaltungen haben sie Intrigen geschmiedet. Die "persönlichen Keller sind voller Leichen". Vor lauter Verzweiflung, die Situation ohne Hilfe nicht verbessern zu können, wurden wir von beiden Bereichen zusammen gebeten, den intensiven Konflikt zwischen

Stabsbereich und Tochter GmbH zu lösen. Unser offizieller Auftrag war die Moderation einer Veranstaltung auf Führungsebene. Die bisherige Zusammenarbeit und Kooperation sollte reflektiert und die zukünftige Zusammenarbeit beschrieben werden. Dies sollte nicht nur auf der Geschäftsführungsebene beider Einheiten, sondern unter Einbeziehung aller direkt betroffenen Führungskräfte erfolgen. Diese Veranstaltung sollte Raum geben für offenen Dialog und Austausch. Konflikte sollten offen auf den Tisch gebracht werden.

Bei der Annahme des Auftrages war es uns wichtig, dass beide Bereiche gleichzeitig unsere Auftraggeber waren. Dies stärkte unsere neutrale Position und erhöhte damit unsere Akzeptanz auf beiden Seiten.

Lange haben wir überlegt, ob wir diesen Auftrag überhaupt annehmen sollten. Wir fragten uns, ob wir neutral genug sind, ob wir durch unsere Beratertätigkeit nicht zu verstrickt oder betriebsblind waren und ob diese Veranstaltung überhaupt etwas bewirken könnte. Sowohl für den Stabsbereich als auch für die Tochter GmbH hatten wir als Organisationsberater lange Jahre in verschiedenen Organisationsprojekten gearbeitet.

Sehr viele Berater und Beratungsgesellschaften hatten vor uns immer wieder den Auftrag erhalten, die Rollen, die Kooperation, die Abläufe, die "Schnittstellen" (im wahrsten Sinne des Wortes) etc. zwischen diesen Bereichen zu optimieren. Alles vergebens. Die Berater versagten, da sie versuchten, den Konflikten aus dem Wege zu gehen bzw. die Probleme für die Klienten zu lösen.

Nun sollten wir helfen. Die Anfrage konnte nur bedeuten, dass uns entweder sehr großes Vertrauen entgegengebracht wurde - oder aber dies ein weiterer Versuch war, nichts zu verändern.

Die langjährige Problematik zwischen diesen beiden Bereichen schien mir systemischer Natur. Die einen hatten den Vorstandsauftrag, für das Gesamtunternehmen effiziente und qualitativ gute Dienstleistungen einzukaufen, die anderen mussten diese Dienstleistung erbringen. Hierbei wurden sie mit dem externen Markt gemessen. Das Problem war nur, dass sich die Tochtergesellschaft nach der Herauslösung aus dem Gesamtunternehmen emanzipiert hatte und sich vom Vorstandsstabsbereich "nicht mehr blind steuern lassen" wollte. Tochter GmbH wollte auch nicht mehr, dass Aufträge an ihnen vorbei an externe Dienstleister vom Stabsbereich vergeben werden. Trotzdem wollten sie - insbesondere auf der Beziehungsebene - besser miteinander auskommen.

Das Konzept der "Klimakonferenz"

Sinnigerweise nannten wir die Veranstaltung, um die es ging, "Klimakonferenz". Das "vergiftete Klima" sollte bereinigt werden. Hierzu sollten alle maßgeblichen Führungskräfte an einer Veranstaltung teilnehmen, die von mittags bis zum Mittag des nächsten Tages dauern sollte.

Es ist bezeichnend für die Unternehmenskultur, dass alles extrem wichtig ist, aber für solch eine kritische Fragestellung nur ein Tag anberaumt wird ("alles steht immer unter Dampf"). Vielleicht waren sie auch der Ansicht, dass sie es ohnehin nicht länger als einen Tag miteinander aushalten können.

Es bedurfte keiner Überzeugungskunst zu vermitteln, dass es wichtig war, bei der Führung zu beginnen, wenn sich denn wirklich etwas verändern sollte. Deshalb starteten wir den Prozess mit Einzelgesprächen auf der obersten Ebene, den jeweils zwei oberen Führungskräften des Stabsbereiches und den zwei Geschäftsführern der Tochter GmbH. Im Sinne der Vereinfachung nennen wir diese vier Herrn im Folgenden Geschäftsführer (GF).

Wie schaffen wir es, die Veranstaltung trotz aller Widrigkeiten zum Erfolg zu bringen?

Nachdem wir uns also unserem Schicksal hingaben, uns der Herausforderung stellten und damit das Risiko eingingen, dass wir nach dieser Veranstaltung beide Seiten als Klienten verlieren könnten, erarbeiteten wir nun unsererseits einen "Schlachtplan".

In den Sondierungsgesprächen (siehe hierzu auch den Beitrag von C. Lenz zur "Pre-Mediation" - der Hrsg.) erfuhren wir, dass beide Klientenseiten für sich "Schlachtpläne" erarbeitet hatten, wie sie diesen Prozess unbeschadet und heil überstehen würden. Mit der Durchführung der Klimakonferenz hätten sie ja gegenüber ihren jeweiligen Vorständen und ihren Mitarbeitern demonstriert, dass sie sich um eine Befriedung der Lage bemüht hätten. Es hätte sich jedoch wieder einmal gezeigt, dass die jeweils andere Seite uneinsichtig ist und die Schuld an dieser problematischen Arbeitsbeziehung hat. Mir war klar, dass ich meinen langjährigen guten Ruf als erfolgreicher Organisationsentwickler in diesem Unternehmen nur retten konnte, wenn ich völlig anders als all die bisherigen Berater in dieser Frage arbeiten würde. Mein Ziel war es, alle aufzurütteln, mit ihren eigenen Aussagen zu schockieren, sie "mit der Realität ihres Elends zu konfrontieren". Hierzu mussten wir alles aufdecken, was sonst nur in den Fluren und hinter vorgehaltener Hand geäußert wurde.

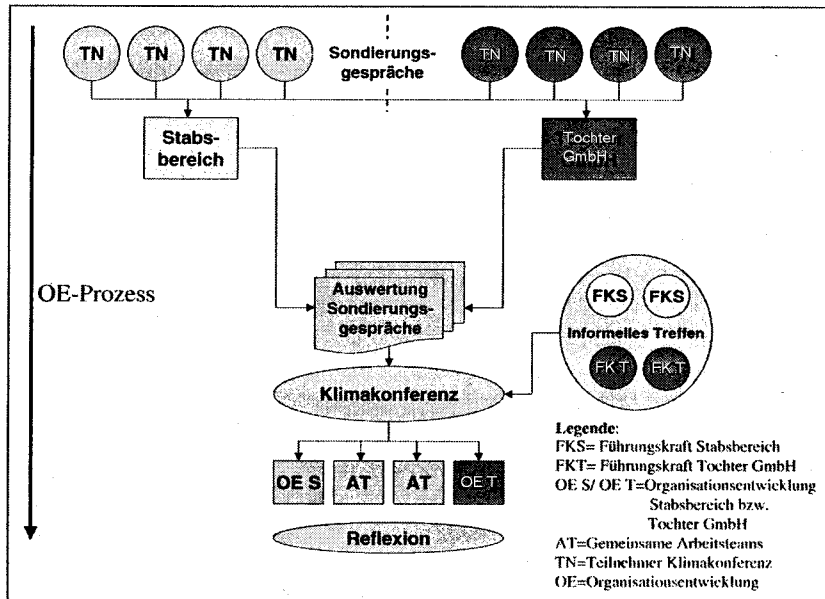


Abb. 2: Organisationsprozess "Klimakonferenz"

Eine offene Konfliktkultur gab es bisher nicht. Krisen und Konflikte wurden auch nicht als Chancen für Neuanfänge oder neue Wege betrachtet. Hier galt es für uns, "ein Exempel zu statuieren und die Dinge auf den Tisch zu bringen". Wir selbst wollten hierbei ein Modell sein, wie mit Konflikten umgegangen werden kann.

Unsere Marschroute

Die Klimakonferenz, die netto nur einen Tag dauern würde, mit "all den Leichen der Jahre im Keller", galt es intensiv vorzubereiten. Gemäß unserem "Schlachtplan" führten wir zunächst Vorgespräche durch. Wir erkundeten so die "Minenfelder", auf die wir während der Konferenz treten könnten.

Die Sondierungsgespräche

Es ist uns gelungen, mit allen Teilnehmern im Vorfeld zu sprechen. Die Bereitschaft, sich für Zweiergespräche Zeit zu nehmen, war sehr hoch. Wir erreichten unser Ziel, Vertrauen zu uns und zum Prozess aufzubauen. Wir holten uns

in diesen Gesprächen Informationen bezüglich der Vergangenheit und zu der erwünschten Zukunft. Folgende Fragen strukturierten die Gespräche:

- Was läuft gut in der Kooperation zwischen Tochter GmbH und Stabsbereich?
- Welche zentralen Handlungs- und Problemfelder sehen Sie?
- Welche Empfehlungen haben Sie bezüglich dieser Handlungs- und Problemfelder?
- Wie sehen Sie die Rolle der Tochter GmbH?
- Wie sehen sie den Nutzen der Tochter GmbH für das gesamte Unternehmen?
- Wie sehen Sie die Rolle des Stabsbereiches?
- Wie sehen sie den Nutzen vom Stabsbereich für das Gesamtunternehmen?
- Woran könnten Sie gute Beziehungen erkennen?
- Haben Sie weitergehende Ideen, wie die Kooperation verbessert werden kann?
- Welche Erwartungen bzw. Befürchtungen haben Sie bezüglich der Konferenz?
- Was erwarten Sie von uns Beratern?
- Was haben vorherige Berater gut oder schlecht gemacht?

Mit der ersten Frage, der Frage, was positiv an der Beziehung ist, hatten viele Schwierigkeiten. Sie gingen von vornherein davon aus, dass wir nur nach Problemen und Ursachen suchen würden. Uns war es wichtig, auch die guten Dinge aus dem "Sumpf der Beziehungen" herauszufischen, sie genügend zu würdigen und für die Zukunft zu verstärken.

Grabenkämpfe zwischen handelnden Personen

Folgende Problemfelder wurden uns in den Sondierungsgesprächen genannt:

- "Machtkämpfe zwischen Stabsbereich und Tochter GmbH (Grabenkämpfe zwischen handelnden Personen)."
- "Die Zusammenarbeit auf Geschäftsführebene ist gestört."
- "Langjährige persönliche Beziehungen erschweren eine kritisch-konstruktive Zusammenarbeit."
- "Fachliche Meinungsverschiedenheiten werden mit persönlichen Konflikten vermischt."
- "Es bestehen Kulturunterschiede zwischen Stabsbereich und Tochter GmbH."
- "Kooperation und Kommunikation zwischen Stabsbereich und Tochter GmbH sind gestört."
- "Das neue Auftreten der Tochter GmbH setzt Stabsbereich unter Druck."

- “Tochter GmbH empfindet den Auftritt von Stabsbereich als nicht kooperativ.”
- “Stabsbereich vertraut Tochter GmbH nicht.”
- “Stabsbereich und Tochter GmbH verfolgen kein gemeinsames Unternehmensziel. Gemeinsame Planung ist nicht effizient.”
- “Gegenseitiges Absprechen der Qualität.”
- “Unklares Rollenverständnis.”
- “Tochter GmbH wird vom Stabsbereich als Konkurrenz empfunden.”
- “Stabsbereich will Tochter GmbH steuern (erwartet Linientreue).”
- “Die Feindbildmentalität ist schon da.”
- “Es wird zuviel Politik gemacht.”

Positiv wurden u.a. folgende Aspekte hervorgehoben:

- “Kollegialität auf der operativen Ebene; man kennt sich länger und besser aus der Vergangenheit.”
- “Zugehörigkeit zu einem Gesamtunternehmen, räumliche Nähe ist vorhanden.”
- “Ohne neue Geschäftsführung bei Tochter GmbH wäre die Professionalisierung der Tochter GmbH nicht möglich gewesen (Imageverbesserung, bessere Leistungen, neue Mitarbeiter etc.).”

Die Sondierungsgespräche wurden von allen als sehr sinnvoll angesehen. Diese Gespräche gaben jedem die Gelegenheit, sich offen und äußerst kritisch über die anderen zu äußern. “Die Art der Vorgespräche halte ich auch für richtig, mündlich ist besser als schriftlich” war oft der Standardeinstieg seitens unserer Gesprächspartner.

Nach dem üblichen Einstieg in ein Interview nannten wir sofort die Spielregel, dass wir nur Dinge erfahren wollten, die wir auch in der Klimakonferenz äußern und vor allem auch schriftlich dokumentieren durften. Diese Spielregel erzeugte zunächst Irritationen bei unserem Gesprächspartner, da sie davon ausgingen, uns Dinge sagen zu dürfen, die nicht weitergegeben würden. Ganz so, wie sie es aus Florgesprächen gewohnt waren. Mit dieser Spielregel und der damit verbundenen “Öffentlichmachung” von kritischen Aussagen haben wir eine unserer ersten Interventionen im System getätigt und bewusst Irritationen hervorgerufen.

Wenn wir diese Spielregel nicht eingeführt hätten, wäre die Gefahr groß gewesen, uns Beratern “Handschellen” anzulegen. Wir wären aus dem Dilemma, Dinge genau zu wissen, aber nicht benennen zu dürfen, nicht herausgekom-

men. Daher war es sinnvoller, vielleicht weniger zu erfahren, aber die Handlungsfreiheit zu haben, mit dem Material zu arbeiten.

Wir wurden von vielen Befragten gebeten, die Interviewergebnisse nach ihrer Dokumentation mit ihnen abzustimmen. Hier sollte geprüft werden, ob unsere Interviewer alles richtig aufgenommen hatten. Dieses Anliegen lehnte ich ab, was erneut zu starken Irritationen führte. Mein Ziel hier war es, zu vermeiden, dass die harten Aussagen, die uns gegenüber in sehr vertraulicher Atmosphäre (obwohl sie wussten, dass alles veröffentlicht werden würde), aus Sorge vor Repressalien nachträglich retuschiert würden. Meine Ablehnung dieser checks hatte auch einen sehr praktischen Grund. Das Abstimmen hätte einfach zu lange gedauert und zusätzlichen Aufwand bedeutet. Wir hätten unseren straffen Zeitplan nicht mehr halten können. Ich konnte alle davon überzeugen, dass dieser Weg richtig ist und wir ein gewisses Risiko der Falschaufnahme eingehen müssen, um insgesamt authentisch zu bleiben. Im Übrigen hat sich gezeigt, dass sich dieses Vorgehen - bis auf zwei bis drei kleinere Klarstellungen während der Präsentation der Ergebnisse in der Klimakonferenz - bewährt hat. Für die Interviewer bedeutete dies jedoch ein äußerst genaues Zuhören und Rückversichern über das Verstandene im Gespräch (Aktives Zuhören). Auf dieses Vorgehen musste ich mich nun nach meiner Ablehnung der Abstimmung verlassen.

*“Es ist besser wenn Sie nichts dokumentieren” -
neue Spielregeln, die dazu zwingen, zum gesagten Wort zu stehen*

Die Aussagen aus den Sondierungsgesprächen wurden in zwei Dokumenten zusammengefasst. Im Gesamtdokument wurden alle individuellen Aussagen aufgeführt. In einem zweiten Dokument, welches präsentiert wurde, wurden die zentralen Aussagen geclustert, d.h. zu Oberpunkten wie Führungsproblem, Vertrauensverlust und Rollenkonflikte etc. zusammengefasst. Das Gesamtdokument wurde nach der Präsentation für die Nutzung in der Klimakonferenz ausgehändigt.

Ein wichtiges Prinzip dieser Dokumentationsarbeit ist es, die Originalaussagen unverändert aufzuführen. In diesen Originalaussagen liegt die Brisanz. Viele erkennen sich und die Problematik deutlich wieder. Es besteht durchaus die Gefahr, dass sprachliche Aspekte einigen Mitarbeitern zugeordnet werden können. Dieses führte bisher jedoch nie zu einem Problem.

Die beiden Dokumente wurden so aufbereitet, dass die Aussagen klar den Bereichen zugeordnet wurden, aus denen sie stammten. Hierdurch gewährlei-

steten wir die deutliche Darstellung der unterschiedlichen Sichtweisen im Sinne von Eigensicht und Fremdsicht.

Am Ende der Klimakonferenz wurden die Gesamtdokumente wieder eingesammelt. Nur die vier Geschäftsführer erhielten in ihrer Führungsrolle und Gesamtverantwortung ein persönlich gekennzeichnetes Exemplar (Vor- und Nachname als Wasserzeichen quer über das gesamte Dokument). Dieses Verfahren wurde am Ende der Klimakonferenz, als es darum ging, wie denn mit den Ergebnissen umgegangen werden soll, entschieden. Es ist ein Beweis dafür, dass das Vertrauensverhältnis immer noch sehr gestört ist. Es sollte auch keine "Munition" für weitere Angriffe in der Organisation ausgehändigt werden. Einige kritische Punkte - z.B. die Aussage aus den eigenen Reihen bezüglich der schlechten Organisationskultur, wurden, ohne die Originalaussage zu verändern, mit einem vereinbarten Kommentar versehen und in dieses Abschlussdokument mit aufgenommen. Gleichzeitig war das Beschriften der Dokumente mit den vier Namen ein neues Ritual und ein Symbol für die Vermeidung von Weitergabe von Informationen "wie auf dem Flur".

Die Geschäftsführer sprechen miteinander

Zwischen zweien der Geschäftsführer gab es massive persönliche Konflikte und Verletzungen, die es im Vorfeld auszusprechen und zu klären galt. Einem dieser Geschäftsführer der Tochter GmbH wurde "Verrat" vorgeworfen. Unabgestimmt sei eine Vorstandsvorlage direkt an alle Vorstände gegangen. Der Chef des Stabsbereiches fühlte sich übergangen. Dies musste offen angesprochen und geklärt werden. Aus den Sondierungsgesprächen hatten wir die Informationen und die große Erwartungshaltung der Mitarbeiter gewonnen, dass wir in die Klimakonferenz auf gar keinen Fall ohne eine vorgeschaltete "Mini-Klimakonferenz" mit den vier Geschäftsführern gehen dürfen. Die Einsicht war, dass die "Herrschaften selbst vieles verbockt hätten" und einiges vorab klären sollten, bevor sie andere damit belasteten. Diesem Wunsch konnten wir sehr gut folgen, da es auch wichtig war, ein hohes Maß an Containment zu geben. Unter Containment im psychodynamischen Sinne verstehen wir hier, dass vieles, was den Mitarbeitern nicht sofort zugemutet werden kann, zunächst auf der Ebene der Gesamtführung offen besprochen und verarbeitet werden muss. Erst danach war es möglich, Schritt für Schritt und verdaubar den Mitarbeitern in der Klimakonferenz die Entscheidungen und Ergebnisse dieser vorgeschalteten Minikonferenz zu vermitteln und den Gesamt-Klimaprozess überhaupt zu gehen. Es sollte auch vermieden werden, dass sich die vier GF in der großen Runde zerfleischen. Die

Mitarbeiter nannten die Bearbeitung von persönlichen Dingen auf GF-Ebene die "Hausaufgaben" der Geschäftsführer, die zuvor erledigt werden mussten. Zu diesen Hausaufgaben gehörte es auch, dass einer der GF sich bei dem GF des Stabsbereiches persönlich entschuldigen sollte. Er hatte gegenüber Dritten zu unrecht sehr schlecht über ihn geurteilt. Dieses drang bis zum Vorstand durch. Nach dieser Entschuldigung in der Mini-Klimakonferenz entspannte sich die Atmosphäre sichtbar und fühlbar. Von einer Bereinigung der Probleme waren wir jedoch noch sehr weit entfernt.

Unsere Strategie bezüglich der Zusammensetzung des Beraterteams

Im Verlaufe des Vorbereitungsprozesses arbeiteten wir zu viert. Drei Berater führten die Vorgespräche. Die zentrale Frage war jedoch, mit wem wir an die vorderste "Front", sprich in die Klimakonferenz gehen würden. Sollten wir auf die sanfte Art moderieren? Oder etwa klassisch-technisch ("Pinwandkarten von links nach rechts schieben") oder eher konfrontieren? Wir entschieden uns dafür, sehr stabil zu sein, die Dinge, die wir sahen und wussten, offen anzusprechen. Frei nach dem Motto, dass nur ein unbequemer Berater ein guter Berater ist, gingen wir in die Klimakonferenz.

Wir entschieden uns für eine psychoanalytisch arbeitende Kollegin. Sie kannte niemanden im Klientensystem und war nicht verwickelt. Ich fühlte mich stark verwickelt, da ich alle Beteiligten seit vielen Jahren kannte, in den verschiedensten Projekten und Workshops beraten hatte und persönlich sehr wertschätzte.

Im Verlaufe der Klimakonferenz, insbesondere in Situationen, in denen die Geschäftsführung wenig Einsicht zeigte und die Situation zum Teil beschönigen wollte oder auch in Situationen, in denen die Geschäftsführung eine extreme Richtung einschlug und Schuldige finden und sie "vor Ort köpfen" wollte, war es die Aufgabe meiner Kollegin zu intervenieren und völlig neue Sichtweisen hineinzubringen. Die Beobachtungen, Eindrücke und Assoziationen sollten offen und direkt zur Verfügung gestellt werden. Auch Unbewusstes sollte angesprochen werden. Diese Art der Arbeit wie auch die Profession waren, nicht nur in diesem Unternehmen, eher unüblich.

Insbesondere galt es, durch unsere Haltung und Interventionen ein Gegengewicht zur Geschäftsführung aufzubauen, die Mitarbeiter zu schützen und den Gesamtrahmen für diese Art der Konfliktbewältigung in einem Wirtschaftsunternehmen zu geben.

Meine innere Haltung in der Konferenz

Es war eine äußerst interessante Situation, alle maßgeblichen Führungskräfte unserer Klienten im Raum zu haben. Obwohl wir sehr lange in anderen Kontexten zusammen gearbeitet hatten, war dies eine völlig andere, neue Situation. Alle Blicke waren auf mich gerichtet, es herrschte absolute Ruhe zu Beginn der Klimakonferenz.

Mit einer kurzen Einstiegsrede versuchte ich, das Klima zu beschreiben, das ich mir als Berater wünschen würde. Klassischerweise hielt ich diese "Rede" anhand von vorbereiteten "Leitlinien für die Klimakonferenz" (oben genannte Spielregeln). Die Leitlinien entsprachen sowohl den Wünschen und Erwartungen aus den Sondierungsgesprächen als auch unseren Erfahrungen aus anderen Konfliktworkshops.

Als ich direkt damit konfrontiert wurde, zu sagen, wer eine sehr kritische Äußerung getätigt hatte, war mir von mir einzunehmende Haltung sehr klar. Ich musste absolut professionell auftreten und keinerlei Verführungen erliegen.

"Sie sagen mir, wer dies gesagt hat"! - Konferenz"drama"urgie

Aus den Sondierungsgesprächen wussten wir, dass die Teilnehmer mit folgenden Erwartungen in die Konferenz kamen:

- Defizite erkennen!
- Alle Beteiligten sollen erkennen, dass die Kombination von Stabsbereich und Tochter GmbH für das Unternehmen die beste Konstellation ist!
- Unterschiedliche Rollen und deren Nutzen erkennen!

Die Befürchtungen waren folgende:

- Konflikte erkennen, aber nicht bearbeiten können!
- Nicht auf den Kern kommen!
- Persönlichen Verfolgungen ausgesetzt sein!

Die Erwartungen zeigten uns, dass zwar alle das Gleiche wollten, nämlich konfliktfrei miteinander arbeiten, sich aber immer wieder in Schuldzuweisungen und alte Rollenmuster verstrickten.

Die Schwerpunkte der Klimakonferenz waren das Datenfeedback aus den Sondierungsgesprächen, die Rückmeldung aus dem Geschäftsführergespräch und die Reflexion bzw. der Dialog über dieses Material.

Die Dramaturgie der Klimakonferenz folgte folgendem Ablauf:

Erster Tag:

1. Begrüßung und Erläuterung der Ziele der Klimakonferenz: Jeweils ein GF vom Stabsbereich bzw. der Tochter GmbH begrüßten die Runde und übergaben uns Moderatoren nach der Vorstellung und Verabschiedung der Ziele für die Klimakonferenz die Leitung des Workshops. Damit waren sie aus der Leitung entlastet, und wir übernahmen die Steuerung des Geschehens.

2. Vorstellung, Agenda, Arbeitsweise, Rollen, Leitlinien der Zusammenarbeit ("Spielregeln") in der Klimakonferenz: Bei der Darstellung der Arbeitsweise hoben wir hervor, dass es nicht nur "Musik von vorne" gibt, sondern auch Zweier- ("Murmelfase") bzw. Gruppendialoge (Arbeitsgruppen). Wichtig war es auch, unsere absolut neutrale Moderationshaltung darzustellen. Wir würden, wenn dieses "temporäre menschliche Arbeitssystem" gut "funktioniert", uns eher zurückhalten. Unsere Rolle war es insbesondere auf den roten Faden und auf die "Spielregeln" einer guten Kooperation und Kommunikation (gegenseitige Wertschätzung, Toleranz gegenüber anderer Sichtweise, Vermeidung von persönlichen Angriffen) in der Klimakonferenz zu achten. Hierbei hob ich aber deutlich hervor, dass ich Konflikten und Auseinandersetzungen großen Raum geben würde. Dies war das Zeichen, dass es doch recht heftig zugehen könnte und vor allem auch dürfe. Einige Spielregeln der Zusammenarbeit in der Klimakonferenz gaben wir vor (vorbereitet auf Flip-chart), einige ergänzten wir aus der Runde. Hier einige Beispiele für Spielregeln, die für den Kreis neu und wichtig waren.

- Kritik ist ausdrücklich erwünscht.
- Auch Hierarchien dürfen kritisiert werden.
- Jede Meinung ist uns wichtig.
- Anonymität wird gewahrt.
- Der Dialog ist uns wichtig, nicht die Aufreihung von Aktionen.

3. Erwartungen und Befürchtungen der Teilnehmer bzgl. der Klimakonferenz: Die Erwartungen und Befürchtungen bezüglich der Klimakonferenz hatten wir im Vorfeld in den Sondierungsgesprächen abgefragt, um in der Klimakonferenz Zeit zu sparen. Diese gaben wir hier wieder. Dabei war es uns wichtig, Grenzen zu ziehen, um nicht die "Erwartungen in den Himmel schnellen zu lassen". Die Befürchtungen gaben uns wichtige Hinweise dafür,

