

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.

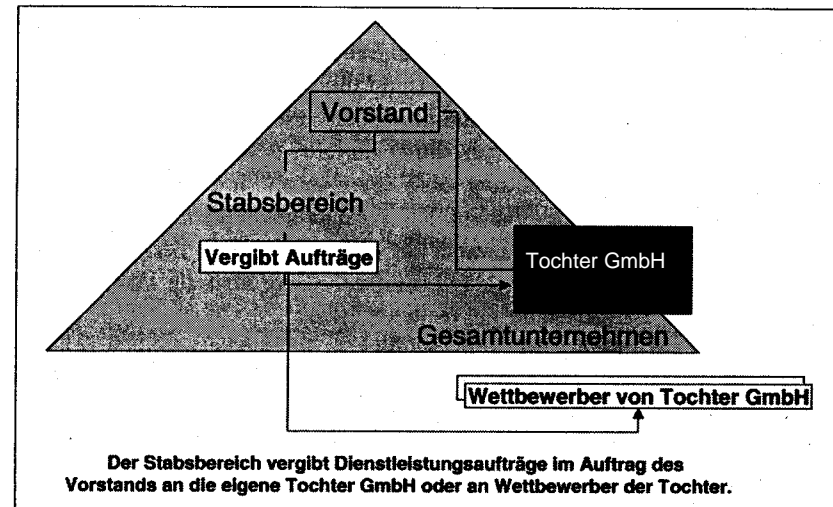


Abb. 1: Organisationsaufbau

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.

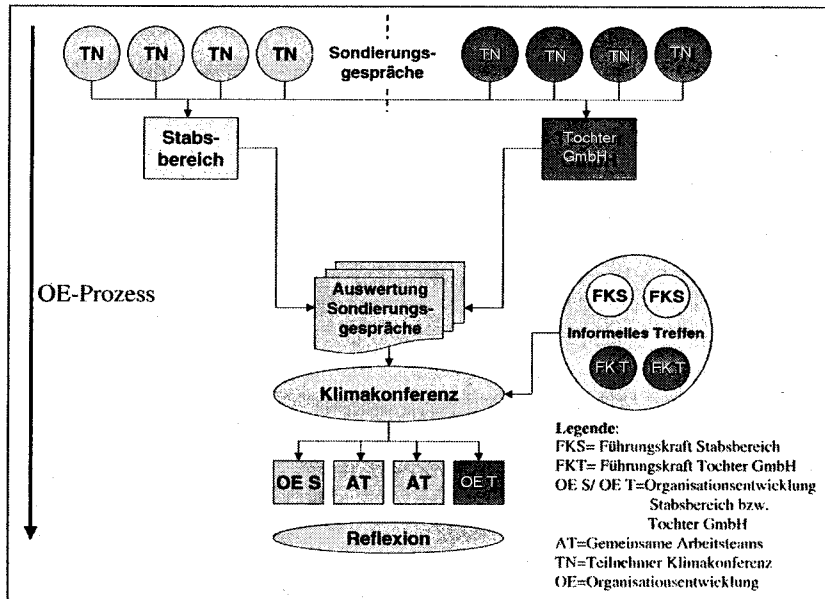


Abb. 2: Organisationsprozess "Klimakonferenz"

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,

wo die Gesamtgruppe steht und worauf in der Moderation zu achten ist. Nach dieser Sequenz war die Gruppe gut aufgewärmt, da wir bei den Erwartungen und Befürchtungen bewusst Diskussionen zugelassen hatten. Alle Beteiligten konnten sich an dieser Stelle artikulieren und ihren Gefühlen Raum geben.

4. Feedback der Handlungsfelder (Probleme und Knackpunkte) - Präsentation und Diskussion. Wir hatten uns in diesem Fall entschieden, bewusst "mit der Tür ins Haus zu fallen" und die Probleme auf "die brutalste Art und Weise" zu Beginn zurückzuspiegeln "ohne "Rücksicht auf Verluste". Erst später sollten die positiven Dinge kommen, wonach die Gruppe später selbst geradezu hilferufend fragte. Kaum hatten wir die erste kritische Aussage zurückgespiegelt, die jedoch an Brisanz nicht zu überbieten war, kam es zum Eklat. "Herr Özdemir, dieses Dokument kommt weg!" Die Aussage, um die es ging, war aus dem eigenen Bereich des GF und sehr auf seine Person bezogen. ("Herr...hat eine Kultur der Angst und des Schreckens über die letzten 20 Jahre geschaffen.") Die Namen der GF hatten wir nicht herausgenommen. Wir waren der Ansicht, dass sie als GF dafür bezahlt werden, dies aushalten zu können. Man kann professionell darüber streiten, ob es sinnvoller gewesen wäre, diese Aussage etwas später zu bringen. Der Vorteil war nur, dass sich "im Hier und Jetzt" der Klimakonferenz bereits in der ersten Minute die Atmosphäre der Praxis spiegelte. Es war eine Konfrontation von Beginn an, ohne großes inhaltliches Aufwärmen. Der Vorteil war auch, dass wir zeitlich gut im Ablauf waren. Wir mussten es noch vor dem Abendessen "knallen lassen", damit sich während des Abendessens, an der Bar und bis zum nächsten Morgen wichtige Gefühle und Gedanken bezüglich der Konfliktrealität und dem Wunsch, Veränderungen herbeizuführen, bei den Beteiligten einstellen konnten. Wichtig ist hier, dass uns Beratern gegenüber ein sehr hohes Vertrauen und Wertschätzung entgegengebracht wurde. Wenn dieses Vertrauen nicht gewesen wäre, wären dieser Herr und seine "Offiziere" aufgestanden und gegangen. Die Klimakonferenz wäre geplatzt. Es blieb nicht bei dieser einen Einlassung. In einer späteren Sequenz fragte der selbe GF, wer denn eine an die Wand projizierte kritische Formulierung in den Sondierungsgesprächen getätigt hätte. Er wollte dies mit einer Vehemenz und Macht wissen, dass ich zunächst schluckte, in mich horchte, wer ich denn überhaupt bin, um gelassen zu erwidern, dass er doch zum einen wisse, wie ich arbeite und zum anderen die vereinbarten "Spielregeln" diesen Bruch nicht erlauben. Immer wieder kam er auf diese eine Aussage zurück.

Es klang für alle, und für mich natürlich auch, wie eine Drohung, wenn er sagte, dass er mich nach der Klimakonferenz persönlich sprechen wolle. Um mich nicht einwickeln zu lassen, wehrte ich dieses Anliegen nicht ab, sondern bestärkte es, indem ich deutlich machte, dass ich davon ausginge, dass in beiden Bereichen unsere Arbeit bezüglich der konfliktberichtigenden Maßnahmen nach der Konferenz fortgeführt würde. Die übrigen Teilnehmer saßen wie erstarrt auf ihren Stühlen. Es hätte auch die Situation geben können, dass der Aussagende aufsteht und sagt, er war es - was hätten wir dann gemacht? Vielleicht hätte es geholfen. Vielleicht wollte der GF mit seiner vehementen Aufforderung, wissen zu wollen, wer es denn gesagt hat, um mit dieser Person in den Dialog zu treten. Dieser Gedanke erscheint mir jedoch zu positiv. Alle Beteiligten kannten sich untereinander und ihre Reaktionen gut genug, um einzuschätzen zu können, ob es nun eine bedrohliche Situation war oder nicht.

5. Erste Eindrücke zum Feedback: Nach dieser ersten Feedbacksequenz fragten wir zunächst nach den ersten Eindrücken bezüglich des gezeigten Materials und wie es ihnen damit ging. Diese Gesamtdiskussion hielten wir begrenzt, um nicht zu früh über Lösungen und Aktionen (zu welche sie immer tendierten) nachzudenken. Aus den Rückmeldungen, die wir von jedem einholten, war eine Atmosphäre der Hoffnungslosigkeit herauszuhören. In dieses Tal der Tränen mussten wir sie führen, um eine gute Basis für die zukünftig einzuleitenden Schritte zu legen. Wir wollten sie noch etwas in der Betroffenheit verweilen lassen.
6. Vier gemischte Arbeitsgruppen wurden gebildet: Nach der Präsentation der positiven Aussagen sollten sie die vorgestellten Aussagen aufarbeiten. Die Gruppenbildung an dieser Stelle beruhigte die Situation und gab Sicherheit durch ein Zugehörigkeitsgefühl zu einer kleinen Gruppe. Die vier GF erklärten sich freiwillig bereit, selbst eine Gruppe zu bilden. In einigen Unternehmen sträuben sich die obersten Führungskräfte, eine gesonderte Gruppe zu bilden ("wir sind doch auch Teilnehmer und gehören zu der Gruppe"). Hier hatten wir das Glück, dass wir sie nicht davon überzeugen mussten, dass sie eine besondere Rolle haben und entsprechend dieser Rolle sich gesondert Gedanken machen müssen. Ich nehme auch an, dass sie sich bei diesen kniffligen Rückmeldungen unter ihresgleichen wohler gefühlt haben.
7. Kaffeepause: Die Pausen in dieser Konferenz waren noch wichtiger als sonst. Zwischendurch konnten sich die Teilnehmer von den heftigen Rückmeldungen "erholen", sich in kleinen Gruppen unterhalten.

8. Bericht über Positives in der Zusammenarbeit: Die Gruppe war hier kaum noch zu bremsen, da sie nun endlich die positiven Dinge hören wollten, nach dem Motto: "Die Welt kann ja so schlecht nicht sein."
Endlich präsentierten wir die positiven Dinge. Und tatsächlich war zu erkennen, dass es, wie in jeder guten Partnerschaft auch, sehr gute Momente in der Zusammenarbeit zwischen Stabsbereich und Tochter GmbH, insbesondere auf der Arbeitsebene, gab. Die Situation war erst in den letzten 4 Jahren eskaliert (seit dem Eintritt des neuen Geschäftsführers in die Tochter GmbH). Dieser GF hatte durch eine sehr hohe Kunden- und Serviceorientierung das Image der Tochter GmbH im Gesamtunternehmen, zum Leidwesen der GF des Stabsbereiches, sehr stark verbessert.
9. *Abendessen: Das gemeinsame Abendessen war ein wichtiges Moment in der Klimakonferenz. Wir hatten das Hotel dazu gebracht, für uns einen "runden Tisch" für 20 Personen aufzubauen. Hier saßen wir nun in gemischter Form. Jeder konnte jeden sehen.*
10. Arbeitsgruppen: Danach ließen wir die wesentlichsten Themen, die sich ihnen gezeigt hatten, in vier gemischten Gruppen zusammentragen und priorisieren. Der Arbeitsauftrag an die vier Gruppen lautete wie folgt:
- Wie bewerten sie die vorgestellten kritischen und positiven Ergebnisse aus den Sondierungsgesprächen?
 - Gibt es weiteren Klärungsbedarf?
 - Erstellen eines Rankings (1-6) der kritischsten Dinge.
 - Gehen Sie bitte alle Empfehlungen durch und leiten sie als Gruppe Handlungsempfehlungen bezüglich dieser kritischen Dinge ab.
 - Was können sie selbst? Wo brauchen sie andere (z.B. Vorstand)?
11. Präsentation der Arbeitsgruppenergebnisse im Plenum.
12. Abschluss des Tages in den Arbeitsgruppen: Zum Auswerten kamen wir nicht mehr in der Gesamtgruppe zusammen. Die vier Arbeitsgruppen arbeiteten unterschiedlich lang.
13. *Bar: Der gemeinsame Gang in die Bar nach Besprechungen gehörte zu ihrer Kultur. Hier wurden Dinge vertieft, geklärt und balanciert.*

Zweiter Tag:

14. Einstieg in den Tag: Die Reflexion am Morgen war umso wichtiger, da wir am Abend den Nachmittag nicht mehr ausgewertet hatten. Wir fragten alle Teilnehmer nach ihren Gedanken und Gefühlen bezüglich des gestrigen Tages und der Konsequenzen für die verbleibenden vier Stunden der Klimakonferenz. Es zeigte sich eine positive Grundstimmung. Diese Grundstimmung konnte sich im Fluss des gestrigen Tages entwickeln (Datenfeedback und anschließende Arbeitsgruppensequenz). In diesen Arbeitsgruppen konnten im kleineren Rahmen, in den drei Arbeitsgruppen ohne GF, vertiefende Gespräche geführt werden. Es war auch sehr erleichternd für alle Beteiligten, die Flut an Informationen aus den Sondierungsgesprächen weiter zu verdichten und zu bearbeiten. Diese Form der problemlösungsorientierten Arbeit war ihnen bekannt und nicht so bedrohlich, wie der assoziative Dialog und die Reflexion des Vortages.
15. Präsentation und Diskussion der vier Arbeitsgruppenergebnisse: Die Leitungsgruppe hatte folgende Themenblöcke priorisiert:
- Machtkämpfe zwischen Stabsbereich und Tochter GmbH.
 - Keine Zusammenarbeit auf der Vorstandsebene (beide Unternehmensbereiche waren unterschiedlichen Vorständen zugeordnet, von denen sich die GF gegeneinander ausgespielt fühlten).
 - Konflikte auf der GF-Ebene.
 - Stabsbereich und Tochter GmbH haben kein gemeinsames Unternehmensziel.
- Die drei Mitarbeiterarbeitsgruppen hatten u. a. folgende Themen herausgearbeitet:
- Fehlendes Dienstleistungsverständnis bei der Tochter GmbH.
 - Unklares Rollenverständnis.
 - Tochter GmbH ist einem Rollenkonflikt ausgesetzt.
 - Kulturunterschied Stabsbereich und Tochter GmbH.
 - Tochter GmbH empfindet den Auftritt von Stabsbereich als nicht kooperativ.
 - Regelungsbedarf in Form von Service Level Agreements (=Vereinbarungen über die Leistungserbringung durch Tochter GmbH und Abnahme durch Stabsbereich) und klaren Verträgen.

16. Vereinbarung von weiteren Schritten nach der Klimakonferenz

17. Kaffeepause.

18. Gesamtauswertung und Maßnahmenplan: Bei der Auswertung der Klimakonferenz wurden folgende Punkte genannt:

- Rollen nun klarer.
- Starke Statements durch Tochter GmbH.
- Wir sind nicht so weit auseinander.
- Bestandsaufnahmen und Nachfolgeprozess nötig.
- Probleme nicht gelöst; Vertrauen nicht so einfach herzustellen.
- Es ist ein Anfang.

Die Auswertung zeigte, dass ein intensiver und konfrontativer Prozess abgelaufen war, der keine Freudensprünge hervorrief.

Vielen war klar, dass die Klimakonferenz zwar Probleme und Ursachen offen legt und besprechbar macht, die Umsetzung der Dinge jedoch einen mühsamen Prozess erfordert. Es waren sehr gute Maßnahmen gemeinsam vereinbart worden, die eine Verbesserung der Kooperation und der Leistungsprozesse versprochen. Im Hinblick auf Strukturen und Rollen wurden die Schaffung von gemeinsamen Projektgremien, die Durchführung von zweiwöchentlichen Besprechungen aller vier GF im Hinblick auf Voraussetzungen z.B. für die Erarbeitung von detaillierten Verträgen vereinbart.

19. *Gemeinsames Mittagessen und Verabschiedung.*

“Sie lassen mich nicht allein”

Der Hauptgeschäftsführer vom Stabsbereich, der sich persönlich angegriffen fühlte, und mich aufgefordert hatte, den Namen des Interviewten zu nennen, legte Wert darauf, dass ich persönlich für ihn auch nach der Klimakonferenz verfügbar bin. Ich habe sowohl ihn als auch sein gesamtes Führungsteam mit ihm zusammen in weiteren Runden gecoacht.

In diesen Coaching-Gesprächen (siehe dazu die Definition im Beitrag von H. Pühl “Mediation im Kontext.” - der Hrsg.) haben wir die Ergebnisse der Klimakonferenz aufgearbeitet. Ich habe mit ihm in verschiedenen Gesprächen daran gearbeitet, wie wichtig seine Vorbildrolle nun ist und dass er diesen eingeleiteten sensiblen Prozess aktiv unterstützen sollte. Auch wies ich auf die Ge-

fahren hin, die ein Sanktionieren der kritischen Personen für seinen gesamten Bereich bringen würde. Niemand würde mehr an irgendwelchen Interviews oder Befragungen offen und ehrlich teilnehmen. Alle würden innerlich auf Tauchstation gehen. Gleichzeitig war es wichtig, die in den Sondierungsgesprächen erkannten und in der Klimakonferenz priorisierten Problemfelder anzugehen.

Er war in den Coaching-Gesprächen sehr entspannt und diesen Aspekten gegenüber aufgeschlossen.

Es war interessant zu erleben, wie er mich stellvertretend für seinen Kollegen, der ihn - in seiner Wahrnehmung - verraten hatte, indem er schlecht über seinen Führungsstil gesprochen hatte, mit den Worten bearbeitete, dass ich ihn doch vorher über alle Ergebnisse der Befragung hätte informieren sollen. Dieses Vorgehen hätte er von mir nicht erwartet. Ich konnte diese Aussage gut stehen lassen, da ich jeden Schritt des Vorgehens mit ihm und den übrigen GF vorher vereinbart hatte.

Manöverkritik

Während der Vorbereitungsarbeiten haben wir lange nachgedacht, ob wir eine Vorpräsentation (Datenfeedback) schalten, um die oberen Führungskräfte über das Material und die getätigten Aussagen zu informieren. Damit hätten wir ihnen die Gelegenheit gegeben, sich im Vorfeld mit den Aussagen auseinanderzusetzen und sich erste Antworten und Fragen für die Klimakonferenz zu überlegen.

Wir haben jedoch bewusst von dieser Vorabinformation und Rückmeldung abgesehen, da es nicht in unseren “Schlachtplan” passte. Unser “Schlachtplan” sah für diese Frage vor, keine weiteren Flurgespräche auf höherer Ebene zu fördern, eine bewusste Konfrontation für alle erlebbar zu machen, einen Überraschungseffekt zu erreichen und ein neues Beratervorgehen zu zeigen, nämlich alle Befragten - ohne Berücksichtigung der Hierarchieebene - auf die gleiche Informationsebene zu bringen. (Dieses Ziel korrespondiert mit der Spielregel: “Auch Hierarchien dürfen kritisiert werden.”)

Die positiven Elemente haben wir, anders als sonst, ans Ende gestellt. Zunächst haben wir die harten, kritischen Aussagen gebracht und später die positiven. Diese Vorgehensweise widerspricht jeder offiziellen Feedbackregel (mindestens zwei positive Dinge benennen, bevor man die Handlung einer Person aus dem eigenen Wahrnehmen heraus kritisiert). Es war ein geplantes Experiment, anders vorzugehen. (“Mit dem Feuer gespielt ohne Feuerlöscher?!”) Wir haben uns auch etwas treiben lassen und die Agenda auch situativ den Erforder-

nissen angepasst. Beispielsweise hatten wir keine Arbeitsgruppen vorgesehen. Die Gesamtgruppe wollte jedoch Arbeitsgruppen bilden, um die größten Probleme in gemischten und kleinen Gruppen (Stabsbereich und Tochter GmbH!) zu bearbeiten. Die vier Geschäftsführer wollten gemeinsam eine Gruppe bilden (das kann natürlich auch Ergebnis der Vor-Konfliktklärung gewesen sein - und unter sich ist man sicherer als in der offenen Konfrontation). Dies zeigte mir, dass doch noch eine gute Kooperationsebene vorhanden war. Man wollte sich konstruktiv mit den Problemen befassen und gemeinsam nach Lösungsansätzen suchen. Hier spürten wir auch deutlich, dass sich die Geschäftsführer der Verantwortung nicht entzogen.

Unsere Rolle im Klimaprozess - “Auf welches Pferd sollten wir setzen?”

Wir sahen unsere Rolle darin, den Prozess zu begleiten, den kritischen Dialog überhaupt möglich zu machen. Es galt, einen stabilen Prozess des innerlichen Vorbereitens aller Beteiligten, des kritischen Dialogs in der Klimakonferenz und der anschließenden Maßnahmenumsetzung zu schaffen. Wir verstanden uns als Brückenbauer, die nicht inhaltlich mitdiskutieren, sondern sich auf den Prozess (Verlauf, Verhalten und Rollenwahrnehmung durch Teilnehmer in der Klimakonferenz, Energie in der Gesamtgruppe) konzentrieren wollten.

Wir mussten Sicherheit geben und einen geschützten Raum bieten. Als professionelle Berater mussten wir selbst ein sehr hohes Maß an Unsicherheit aushalten können. Den Kampf mussten sie selbst führen. Vermitteln wollten wir. Hierzu mussten aber alle Karten auf den Tisch. Wichtig war auch, das Feedbackmaterial durch uns nicht sofort zu kommentieren oder zu interpretieren. Die Diagnose wollten wir zunächst nur durch die Teilnehmer selbst gestalten lassen. Erst nach und nach begannen wir, hier vorsichtiger, unsere eigenen Eindrücke, Beobachtungen und Hypothesen anzubieten.

Wir waren nur “Zuschauer”. Neutral, vermeintlich unbeteiligt und nach außen “emotionslos”. Dabei mussten wir darauf achten, “am Leben zu bleiben”, uns nicht mundtot machen zu lassen. Gleichzeitig war es eine Gratwanderung zwischen Nähe und Distanz. Durch die Rückmeldung der kritischen Aussagen aus den Sondierungsgesprächen schafften wir Betroffenheit. Diese Betroffenheit durfte jedoch nicht dazu führen, dass der Dialog in der Klimakonferenz abbricht. Wir zeigten Verständnis für ihre Nöte und Sorgen. Trotz aller Probleme begegneten wir jedem Teilnehmer mit sehr hoher Anerkennung und Wertschätzung.

Ergebnisse der Klimakonferenz

Alles in allem ist die Klimakonferenz erfolgreich verlaufen. Sie hat, als eine große Intervention ins System, klimatische Verbesserungen bereits vor der Klimakonferenz mit Start der Sondierungsgespräche, während der Sondierungsgespräche wie auch danach bewirkt.

Inhaltliche Ergebnisse kamen aus den Arbeitsgruppen. In gemischten Gruppen konnten die Ursachen der wesentlichen Probleme herausgearbeitet werden.

Der Dialog zwischen allen Beteiligten war ebenfalls ein guter Erfolg. Bisher gab es immer nur operative Besprechungen zwischen den Geschäftsführern oder zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern auf der Hierarchieebene darunter. Zum ersten Mal kamen alle Führungskräfte (“das ganze Führungs-System”) in ein einer Veranstaltung zusammen. Dieses war ein herausragender Qualitäts- und Erfahrungssprung für sie - keine Lücke für Verdrehungen oder für das Ausspielen von Informationsvorsprüngen im eigenen Interesse; erstes Erleben, zu dem zu stehen, was man sagt(e). Es ist immer wieder erstaunlich festzustellen, dass Berater zu selten das Risiko eingehen, das ganze System in einem Raum zusammenzuführen. Diese Scheu erschwert die Lösung von Problemlagen.

Der Wunsch aller Teilnehmer war es, umsetzbare Maßnahmen und keine großen Programme zu vereinbaren. Folgende Maßnahmen wurden vereinbart und in einer Maßnahmenplanung, unter Benennung von Verantwortlichen, Beteiligten und Abschlussterminen, zusammengeführt:

- Gemeinsame Ziele entwickeln
- Mitarbeiteraustauschprogramme
- Gemeinsame Veranstaltungen durchführen
- Fördern von gemeinsamen Freizeitaktivitäten
- Räumliche Nähe schaffen
- Persönliches Verhalten in Konfliktsituationen überprüfen und ändern
- Arbeitsverträge abschließen, die die Zusammenarbeit klar regeln
- Klare Vereinbarungen treffen
- Prozesse überarbeiten
- Kooperationskultur und Kommunikation fördern
- Intern weitere Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Kooperation überzeugen
- Gemeinsam planen und abstimmen.

Darüber hinaus wurde eine weitere zentrale Empfehlung ausgesprochen, deren Umsetzung außerhalb der Entscheidungskompetenz der Beteiligten lag. Alle Teilnehmer würden die Berufung eines gemeinsamen Vorstands begrüßen. Diese

Maßnahme wäre, systemisch gesehen, sicherlich eine der wichtigsten. Ein gemeinsamer Vorstand würde es nicht zulassen, dass sich diese beiden Bereiche bekriegen und damit Effizienzverluste im Unternehmen verursachen. Gleichzeitig würde sie als Deeskalationsebene dienen und vermeintlich unvereinbare Sichtweisen und Rollen zusammenführen können.

Weiterhin wurde vereinbart, einen Lenkungskreis für alle gemeinsamen Projekte einzurichten, der eine Zielgebungs- und Deeskalationsrolle hat.

Auf Wunsch der Teilnehmer wurde der Versand eines Briefes an alle Mitarbeiter beider Bereiche vereinbart. Alle vier Geschäftsführer sollten den Brief unterzeichnen. Dieser Brief sollte über die Klimakonferenz berichten. In diesem Brief sollte auch zu einer kooperativen Haltung aufgefordert werden und deutlich gemacht werden, dass nur durch einen Schulterschluss ein wirtschaftlicher Erfolg für beide Seiten sowie für das Gesamtunternehmen erreicht werden kann.

Wir haben beide Bereiche in ihrer weiteren Entwicklung unterstützt. Es wurde an den Voraussetzungen des gemeinsamen Erfolges weiter gearbeitet. Die neu geschaffenen Gremien und übrigen Maßnahmen führten zu einer Verbesserung der Kooperation.

Gegen Ende der Klimakonferenz wurde bezüglich der Kommunikation vereinbart, die Mitarbeiter nur über inhaltliche Ergebnisse zu informieren. Personenbezogene Aspekte sollten auf gar keinen Fall kommuniziert werden. Diese Dinge gehörten in die Klimakonferenz bzw. den Personen, die es anging.

Insgesamt boten wir mit unserer Rollenwahrnehmung und dem gesamten Prozess selbst ein Modell für die Beteiligten, wie auch unter Beteiligung von Hierarchien Konflikte miteinander ausgetragen werden können. Konflikte werden leider nach wie vor als etwas Schlechtes und Abzuwehrendes gesehen. Die Botschaften und Hinweise, die in Konflikten stecken, oder auch die Chance für eine (oft überfällige) Veränderung werden nicht wahrgenommen. Mit unserer risikofreudigen, klaren und kontinuierlichen Positionierung als professionelle Berater, die ihren Werten treu bleiben, haben wir beispielhaft gezeigt, dass Konflikte als etwas Normales angesehen und auch normal bearbeitet werden können.

Ich bin der Überzeugung, dass es nur aufgrund des sehr großen Vertrauens, das uns OE-Beratern entgegengebracht wurde, möglich war, so zu arbeiten, wie wir gearbeitet haben, diese hochkarätigen Geschäftsführer und Top-Manager so zu konfrontieren, wie wir es getan haben. Auch das Wissen der Berater über das Unternehmen war eine wichtige Voraussetzung für diese Arbeit.

In ähnlichen Prozessen sehe ich eine große Chance in der Kombination von internen und externen Beratern. Die internen haben das Wissen und genießen

(hoffentlich) das Vertrauen der Klienten. Die externen können klassischerweise in eine stärker konfrontierende Rolle hineingehen und neue Rollenmuster mit ihrem Verhalten anbieten.

Es hat sich als ein Erfolgsfaktor erwiesen, aus der ersten Idee der Klimakonferenz einen Prozess zu machen. Hier half die Einsicht, dass die Vorbereitungsphase bereits die Arbeit an den Konflikten bedeutet. Für eine eintägige Veranstaltung wurden 15 Tage Vorbereitungszeit investiert (vgl. Schaubild 2 zur Vorgehensweise). Neben der Nachbereitung, dem Transfer und der Kommunikation der Ergebnisse in das Unternehmen ist die Vorbereitung eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg bzw. Misserfolg. Rein praktisch gesehen haben wir die Effizienz der Klimakonferenz dadurch erhöht, dass wir die Analysephase vorgeschaltet haben. Damit waren wir dem Wunsch des Klienten, keinen "unendlich langen Workshop" durchzuführen, entgegengekommen und hatten gleichzeitig das erforderliche Material zusammengetragen. In der Klimakonferenz selbst mussten wir bezüglich der Analyse der Ausgangslage nur noch das Datenmaterial zurückspiegeln und den Dialog führen.

Insgesamt ist unsere Erfahrung, dass eine Anonymisierung von Aussagen, also des Feedback-Materials, Vor- und Nachteile birgt. Der Vorteil liegt eindeutig darin, dass die kritischen Dinge offener und mit einer höheren Bereitschaft genannt werden. Mitarbeiter werden vor späteren Sanktionen geschützt. Der Knackpunkt liegt darin, dass ein späterer Dialog sehr erschwert ist.

Es entstehen in Präsentationen oft Momente, in denen der Berater die zurückgespiegelten Aussagen selbst stellvertretend erläutern muss. Oder er schaut in die Runde, in der Hoffnung, dass sich der jeweilige Teilnehmer, der die Aussage getätigt hat, ein Herz fasst und sich "outet". Dies geschieht in kritischen Fällen eher selten bis überhaupt nicht. In der Klimakonferenz erläuterten sehr viele Personen ihre kritischen Aussagen.

Wir leisteten dazu den Beitrag, indem wir vom ersten Kontakt an bei den verantwortlichen Führungskräften immer wieder darauf hinwirkten, dass es darauf ankam, eine Kultur der Offenheit, der Kritik und des kritischen Diskurses zu schaffen. Wir versuchten ihnen in intensiven Gesprächen deutlich zu machen, wie wichtig ihre Reaktion und ihr Verhalten in Bezug auf die Kritik sein wird, dass sie in diesem Fall unter Beobachtung stehen, dass sehr genau geschaut wird, wie sie mit Kritik umgehen.

Diese Auseinandersetzungen dienen dann in stark verfahrenen Situationen dazu, aufzuzeigen, dass kritische Äußerungen auch und gerade gegen die Führung nicht zu Gegenreaktionen führen, sondern sogar erwünscht sind. In dieser

Situation ist es, zumindest temporär, hilfreich, wenn die Berater noch eine zeitlang im System arbeiten. Dies bestärkt den Mut, sich offen auszutauschen. Gefährlich wird es nur, wenn die Chefs, sobald die Berater aus dem Haus sind, zuschlagen und die "Verräter" suchen. Mit diesem Verhalten ist dann der Boden für weitere Klimakonferenzen und offene Auseinandersetzungen endgültig verbrannt. In diesem Fall habe ich bis heute verfolgen können, dass die kritischste Person nach wie vor in Amt und Würden ist.

Die Klimakonferenz hat sicherlich nicht bewirkt, dass das über Jahrzehnte gewachsene und in den letzten vier Jahren gestörte Verhältnis der beiden Bereiche auf einen Schlag verändert wurde. Vielmehr hat es dazu geführt, die problematische Beziehung der Bereiche "aus den Hinterhöfen" der Kommunikation zu holen und in den Fokus zu bringen. Der Mut zur Wahrheit wurde gefördert. Aus vielen Wahrheiten wurde eine gemeinsame gemacht.

Ein weiteres Ergebnis liegt darin, dass die gesamte zweite Führungsebene direkt in diesen Konfliktklärungsprozess eingebunden wurde. Die oberste Führung kann nicht mehr ohne weiteres "ihre politischen Spielchen treiben". Sie hat nun sehr kritische "Zuschauer". Die zweite Führungsebene schaut sehr kritisch auf den weiteren Prozess der Klärungen, da sie genau weiß, dass auch ihr sehr persönlicher Erfolg in den vielen gemeinsamen Projekten von der vertrauensvollen und kooperativen Zusammenarbeit der obersten Führung abhängt. Allzu oft wurden Kollegen ihrer Ebene "für die Fehler der oberen Führungskräfte geopfert".

Weiterhin sprachen alle Mitarbeiter von dieser Konferenz. Es war ihnen klar, dass etwas Besonderes, bisher nicht Bekanntes, passiert war.

In beiden Bereichen wurden Organisationsentwicklungsprozesse angestoßen. Diese Prozesse führten dazu, dass vernachlässigte Eckwerte einer Tochter-Dienstleister-Stabsbereich-Beziehung optimiert wurden, wie zum Beispiel der Abschluss von klaren Kontrakten. In Verträgen wurden detailliert die zu erbringenden Leistungen des Tochter-Dienstleisters wie auch die erforderlichen Eckwerte und Verpflichtungen des Stabsbereich festgelegt.

Neben einer guten Prozessberatung gehörte in diesem Fall auch die gute Dokumentationsarbeit dazu. Das gesprochene Wort musste (endlich einmal) visualisiert werden. Dies ist durch die verschiedenen Dokumentationen gelungen.