



# HIER SUCCESS STORY LESEN!

01

## Die Entwirrung eines langjährigen Konfliktes mit der Konfliktpartitur schafft Platz für Lösungsideen

### Die Herausforderung

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens hatte mit einer Führungskraft aus dem Vertrieb einen Konflikt mit einer längeren Historie. Beide können sich nicht mehr daran erinnern, wann und warum der Konflikt angefangen hat. Der Konflikt stellt sich dadurch dar, dass beide Seiten sich misstrauisch begegnen und die Kommunikation sehr abgekühlt ist. Als sie sich vor einem Kunden über ihre Zuständigkeiten gestritten haben, schlägt der Geschäftsführer eine Mediation vor. Die Führungskraft ist damit einverstanden, denn es erscheint unmöglich zu sein, selbst eine Klärung herbeiführen zu können.

### Ablauf und Methoden

Eine Mediation hat eine klare Ablaufstruktur. Nach einer gemeinsamen Auftragsklärung, in der sich beide Seiten große Mühe gaben nicht sofort in Anschuldigungen zu verfallen, fiel es den beiden Konfliktparteien sehr schwer, als nächstes die Konfliktpunkte konkret zu benennen. Zu der Frage „Was stört Sie an dem was der andere tut oder nicht tut, will oder nicht will, sagt oder nicht sagt, denkt oder nicht denkt“, gab es viele pauschale Aussagen. Im Prozess der Konkretisierung waren die Geschichten mal ganz fern und dann auch wieder ganz nah. Konfliktthemen waren Verbindlichkeit, Vertrauen, Respekt, Aufgabenerfüllung und Anerkennung von körperlichen Einschränkungen.

Der Konflikt zwischen den beiden Konfliktparteien hatte vor etwa vier Jahren begonnen. Wir visualisieren die Geschichte dieses langjährigen und komplexen Konfliktverlaufs, um die eskalierenden Momente (Episoden) zu identifizieren. Für die Analyse der kritischen Ereignisse nutzen wir die „Konfliktpartitur“ (nach Friedrich Glasl). Es ist ein Instrument zur Entwirrung eines komplexen Konfliktverlaufs auf einer Zeitachse. „Wann ist was passiert?“ „Wer war beteiligt?“ „Welche Beeinträchtigungen hat dieses für die andere Partei mit sich gebracht?“ sind einige Fragen, die bearbeitet werden. So entsteht in mehreren Stunden eine Konfliktpartitur für die vier Jahre, die auf mehreren Pinwänden visualisiert wird.

Diese Aufarbeitung bringt für beide beteiligte Personen viele Aha-Momente. Durch den Blick auf die „emotionalen Altlasten“ wird der Blick für zukünftige Lösungsideen geöffnet. Man schaut sozusagen „von oben auf den Konflikt“.



## HIER SUCCESS STORY LESEN!

02

Die Konfliktparteien sind erstaunt über die lange Konflikthistorie und die vielen Verletzungen, die sie sich gegenseitig zugefügt haben. Die Analyse der kritischen Ereignisse räumt auf. „Und ich dachte, Sie...Aber das war ja gar nicht so. Sie wollten mir damals helfen, weil Sie sich Sorgen gemacht haben, dass wir im Vertrieb unsere Ziele nicht erreichen können. Aber ich habe es als Eingriff in meine neue Rolle erfahren und habe mich vor den Kollegen abgewertet gefühlt.“

### Ergebnisse

In der Mediation wurden für die Phasen der Auftragsklärung, Klärung der Sichtweisen des Konfliktes, Erhellung der Konflikthintergründe und der Interessen- und Bedürfnisse fünf Treffen à 2,5 Stunden benötigt. Die Lösungsoffenheit auszuhalten war nicht immer leicht. Mit dem Instrument der Konfliktpartitur haben sich die beiden Konfliktbeteiligten einen Überblick verschaffen und verstanden, dass ein Teil der sozialen Konflikte auch durch organisatorische Probleme ausgelöst worden ist. Soziale Probleme und organisatorische Probleme aus der neuen Matrixorganisation haben zu vielfältigen kleinen Verstrickungen geführt und den Konfliktverlauf immer chaotischer und undurchschaubarer gemacht. So war der Eindruck für beide Konfliktparteien entstanden, dass das alles sowieso nie geklärt werden kann. Die Eskalation vor dem Kunden war der Meilenstein, sich um eine externe Unterstützung für die Konfliktklärung zu kümmern.

Bei der Entwicklung von Lösungsideen entstand ein bunter Ideenkorb, der nach einer gemeinsamen Bewertung mit der Affektbilanz aus dem Züricher Ressourcenmodell u.a. zu Absprachen für zukünftige gemeinsame vertriebliche Aktivitäten führte. Die Kommunikation über die Leistungseinschränkung der Führungskraft durch die Einschränkungen der Bewegungsfähigkeit des linken Armes war tränenreich und klärend.

Auf der Organisationsebene sollen Fragestellungen bearbeitet werden, die aus der Matrixorganisation entstanden sind und den Konflikt zwischen Geschäftsführer und Führungskraft angeheizt haben, wie z.B. „Wer ist wann für was verantwortlich?“ „Wer kann auf welche internen personellen Ressourcen zurückgreifen“ und „Was verstehen wir unter einem guten Vertriebsgespräch mit dem Kunden?“

Für den Geschäftsführer hat die Mediation zu einer weiteren Erkenntnis und Handlung geführt. Für alle Führungskräfte soll ein Training für die Entwicklung von Konfliktfestigkeit und -fähigkeit stattfinden. Es soll durch eine konstruktive Konfrontation erreicht werden, dass Konflikte zeitnah bearbeitet und gelöst werden.