

Wege aus der Verstrickung

Dialogische Bottom-up-Feedbacks als zentrales Element Change begleitenden Konfliktmanagements

Zusammenfassung

Immer mehr Organisationen befinden sich in einem Zustand permanenten Wandels. Ein Change Projekt löst das andere ab, ohne dass die Ziele des vorherigen Veränderungsprozesses umgesetzt bzw. seine Folgen ausreichend verdaut worden wären. Das führt regelmäßig zu chronischen Überforderungserscheinungen. Ein Change begleitendes Konfliktmanagement hat die Aufgabe, diese Entwicklungen voraussehen und in das Veränderungsdesign adäquate Settings zu ihrer Bearbeitung einzubauen – und das durch alle Projektphasen hindurch, als Prävention, Intervention und Nachsorge. Dialogischen Feedbackprozessen kommt hierbei eine Schlüsselrolle zu.

Schlüsselbegriffe

Feedback, Bottom-up, Top-Down, Change Management, Konfliktmanagement, Empowerment, Veränderungsprozess, Refreezing, Anerkennung, Anerkennungsökonomie

Wozu Change begleitendes Konfliktmanagement?

Change Management ist ein Megathema. Es gehört zur hohen Kunst der Führung und ist ein attraktives Betätigungsfeld für Berater gleich welcher Couleur. Legendär sind allerdings auch die hohen Misserfolgsquoten von Unternehmenshochzeiten, Übernahmen, Reorganisationen und Kulturentwicklungen (vgl. Kienbaum, 2012; Moldaschl, 2009; Oltmanns/Nemeyer, 2010; Wimmer, 2009). Die Frage ist, worin genau – nach so vielen guten Ratschlägen und augenscheinlich misslichen Umsetzungsversuchen – das Neue und der Mehrwert bestehen soll, wenn nun auch noch Mediatoren und andere Konfliktexperten auf den Markt drängen, um ein Stück vom Beraterkuchen zu ergattern. Zumal viele etablierte Change Berater für sich beanspruchen, im Kern wesentlich Widerstands- und Konfliktmanagement zu betreiben.

Mit aller Vorsicht möchte ich Folgendes behaupten: Organisationsmediatoren als zentrale Akteure eines innerbetrieblichen Konfliktmanagements sind auf zwei Feldern besonders kompetent. Zum einen in der Expertise, Konflikte *besprechbar* zu machen. Zum anderen *fördern* sie *Systemintelligenz*. Meint: Konfliktprävention und

konstruktive Verständigung bewirken ein aufgeklärteres Zusammenspiel der einzelnen Akteure in einer Organisation. Ausgestattet mit dem zusätzlichen Mandat, Feedbackprozesse über strukturelle und kulturelle Dysfunktionalitäten zu organisieren, übernehmen Organisationsmediatoren wichtige Brücken- und Schnittstellenfunktionen (Kerntke, 2004; Dörflinger-Khashman, 2010). Diese lassen sich auch auf Change begleitendes Konfliktmanagement übertragen.

Dabei gilt festzuhalten: Je größer die Nähe des praktizierten Change Management zu systemischen Konzepten von Organisations- und Kulturentwicklung, desto größer sind die Überschneidungen mit mediativen Ansätzen und desto eher können wir von einem *integrierten* Verständnis von Change Management *als* Konfliktmanagement ausgehen. Haben die Promotoren des Change Prozesses demgegenüber lediglich den technischen Umbau der Strukturen und Prozesse im Blick und sind disruptive Veränderungen wie Ausgründungen (»Spin-offs«), Unternehmensaufkäufe oder Werkstilllegungen Teil des Vorhabens, ist der Abstimmungsbedarf zwischen Change Management und Konfliktmanagement deutlich größer. Hier muss

eher von einem *additiven* Ansatz gesprochen werden.

Freilich ist auch mit dem besten Beratungs- und Steuerungsansatz noch nicht viel gewonnen, wenn der lange Atem fehlt. Viele Change Prozesse starten fulminant und versacken irgendwann im Ungefähren. Sie werden geschluckt vom Alltag oder der nächsten anrollenden Veränderungswelle. Mit Kotters Pinguin-Prinzip (Kotter, 2006) bekommt man die Leute ins Boot – und lässt sie dann doch irgendwo auf hoher See alleine weiterrudern. Was dabei herauskommt, können wir als Mediatoren täglich besichtigen. Immer wieder werden wir zu verfahrenen, mitunter hoch eskalierten Konflikten gerufen, die von einem nicht verdauten Change Prozess herrühren. Dabei zeigen sich viele Auftraggeber überrascht, wenn wir ihnen unsere Hypothesen über die vor allem Change induzierte Genese ihres aktuellen Konflikts präsentieren. Das liegt nicht etwa daran, dass niemand mit Konflikten gerechnet hätte. Im Gegenteil: Begriffe wie »Fusions-Schock« und »Post Merger Trauma« bei Unternehmenszusammenschlüssen oder dem »Überlebenden-Syndrom« nach radikalem Personalabbau künden von den dramatischen Folgen, die einschneidende Reorganisationsprozesse auf der zwischenmenschlichen Ebene nach sich ziehen. Wird damit nicht gut umgegangen, sind Vertrauenserosion, innere Kündigungen, Fluktuation, Produktivitätsabfall und eine eklatante Wissensvernichtung durch Zerstörung informeller Netzwerke das Ergebnis. Obwohl theoretisch bekannt, werden auf Verantwortlichenseite die langfristigen Folgen der sozialen Verwerfungen, zu denen auch scheinbar erfolgreiche Veränderungsprozesse führen können, in ihrer Tragweite jedoch regelmäßig unterschätzt.

Nach einer gerafften Übersicht über die Konflikt- und Interventionsfelder Change begleitenden Konfliktmanagements (ausführlich Fechner, 2014a und 2014b) werde ich die Arbeit mit *dialogischen Bottom-up-Feedbacks* als Beispiel für eine enge Verzahnung von Change- und Konfliktmanagement vorstellen, mit denen wir bei der Bewältigung auch langfristiger Konfliktfolgen von Veränderungsprozessen ermutigende Erfahrungen machen.

Schock – Kampf – Verstrickung: Das 3-Phasenmodell des Change begleitenden Konfliktmanagements

Veränderungen provozieren Konflikte. Ein Change begleitendes Konfliktmanagement muss sich an den spezifischen Konfliktodynamiken von Veränderungsprozessen orientieren. Mit Kurt Lewins Modell sozialer Veränderungsprozesse (1947), auf dem alle späteren, differenzierteren Phasenmodelle im Change Management aufbauen, können wir drei Phasen bzw. Aggregatzustände unterscheiden. Auch wenn sich diese in der Praxis – Stichwort: permanenter Wandel – nur selten in Reinform beobachten lassen, nutzen sie zu einer grundsätzlichen Orientierung:

- *Auftauen* (engl. *Unfreezing*): Nach Vorbereitung und Planung des Veränderungsprozesses wird das Vorhaben offiziell verkündet. Die Nachricht verändert das Lebensgefühl der Betroffenen schlagartig. Alte Strukturen, Regeln und Sicherheiten verlieren ihre Gültigkeit.
- *Verändern* (*Changing*): Das Change Projekt im engeren Sinne läuft. Die äußerlich sichtbaren Veränderungen werden vorgenommen. Ein harter Schnitt und schneller Strukturwechsel (Rollout der Reorganisa-

tion) oder ein längerer, iterativer Prozess der Kulturentwicklung bilden die Pole für das jeweilige Change Design.

- *Einfrieren* (*Refreezing*): Die Zeit der Verstetigung, das Neue soll zur Routine werden. In der Praxis wird dieser Phase oft zu wenig Beachtung geschenkt – ein entscheidender Grund dafür, dass hier die Konfliktkosten leise und unverstanden explodieren.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die zentralen Elemente eines Change begleitenden Konfliktmanagements, die mit den drei Phasen in Kurt Lewins Modell korrespondieren (Tab. 1 Seite 4).

1. Schock durch Auftauen

Merkmale: ALLTAG/KRISE, individuelle Abwehr-Reaktionen, Rückzug in vertraute Lager.

Die zu Beginn eines Veränderungsprozesses auftretenden Dynamiken sind in der Change Literatur (z. B. Kotter, 2011) ausführlich beschrieben. Wie stark diese Schock-, Angst- und darauf folgenden Widerstandsreaktionen werden, hängt neben der Tiefe des zu erwartenden Einschnitts entscheidend von der *Qualität der Kommunikation* und der Stimmigkeit der Beteiligungsprozesse ab, die das Change Management etabliert.

In dieser Phase wirken Konfliktexperten vor allem im Hintergrund in *beratender Funktion*. Der Belegschaft sollte zeitnah reiner Wein eingeschenkt werden. Erforderlich ist eine transparente und dialogorientierte Kommunikationspolitik von Seiten der Unternehmensleitung statt einer bloßen Verkaufsshow der anstehenden Veränderungen (vgl. Heinecke,

Change Phasen (K. Lewin)	Auftauen (Unfreezing)	Verändern (Changing)	Einfrieren (Refreezing)
Merkmale	Erschütterung des Status quo Angst u. Widerstand	Gestaltung des Wandels »Abenteuer Change«	Umlernen, Implementierung und Verstetigung »Mühen der Ebene«
Zentrale Akteure	Topmanagement	Projektteams	Linie
... und was sie tun	Planung, Information, Beteiligungs- prozesse	Koordination aller Aktivitäten	Verstetigung, Etablierung neuer Routinen
Konflikt-Modus	Schock	Kampf	Verstrickung
Leitdifferenz	Alltag/Krise	Alt/Neu Oben/Unten	Etablierte/Außenseiter
Merkmale	Gerüchte, Reflexe, Rückzug »Was geschieht mit mir?«	Heiße Konflikte Bewusstes Agieren »Was ist das Beste – für mich, für uns, für die Organisation?«	Kalte Konflikte Diskriminierungsdynamiken Negative Anerkennungs-bilanz: »Wo bin ich gelandet?«
Konfliktmanagement	Prävention	Intervention	Nachsorge
Zentrale Beraterrolle	»Prophet«	»Lotse«	»Pfadfinder«
... und was sie tun (Beispiele)	Strategie-/Kommunikations- beratung Führungskoaching Konfliktkosten-Analyse Angry-Public-Management	OE-Beratung Change Coaching Teamentwicklung Verhandlungsbegleitung Mediation Verantwortungsdialoge	OE-Beratung Konflikt Coaching Teamentwicklung Mediation/Klärungshilfe Bottom-up-Feedback Dialogbegleitung
Zentrale Beraterrolle	»Prophet«	»Lotse«	»Pfadfinder«
... und was sie tun (Beispiele)	Strategie-/Kommunikations- beratung Führungskoaching Konfliktkosten-Analyse Angry-Public-Management	OE-Beratung Change Coaching Teamentwicklung Verhandlungsbegleitung Mediation Verantwortungsdialoge	OE-Beratung Konflikt Coaching Teamentwicklung Mediation/Klärungshilfe Bottom-up-Feedback Dialogbegleitung

Tabelle 1 Schock – Kampf – Verstrickung: Konfliktmodi und korrespondierende Elemente eines Change begleitenden Konfliktmanagements

2013, S. 36). Der Mehrwert einer konfliktkompetenten Change Beratung geht über das reine »Pflasterkleben« deeskalierender Konfliktversorgung weit hinaus. Bei allem Schwung und Elan, den ein Veränderungsprojekt in seiner Startphase braucht, sollte sich das Projektmanagement von Beginn an eine Instanz leisten, die die klassischen Dynamiken von Veränderungskonflikten kennt und auf die langfristigen Folgen selbst kleiner Unwuchten in der *moralischen Anerkennungsökonomie* der Betroffenen (vgl. Kasten) hinweist.

Moralische Anerkennungsökonomie als Fundament von Wertschöpfung in Organisationen

Was muss ich tun, um dazuzugehören und eine auskömmliche Position in einer Gruppe (Familie, Team, Organisation etc.) zu erlangen? Axel Honneth versteht einen sozialen Konflikt als eine »Störung des Anerkennungsverhältnisses« (Honneth, 1992, 2003) zwischen sozialen Akteuren, Individuen wie Kollektiven. Aus organisationssoziologischer Sicht stellt Anerkennung bzw. das Bedürfnis nach

Anerkennung das zentrale Motiv dar, sich an soziale Regeln zu halten sowie etwas zu leisten und Verantwortung zu übernehmen (vgl. Parsons, 1964, nach Honneth, 2013, S. 17). Voraussetzung dafür ist, dass die Anerkennungsbilanz stimmt: dass die Betroffenen ihre Anerkennungsverhältnisse als einigermaßen ausgewogen und stimmig erleben. Als zentrale Spielregel sämtlicher Anerkennungsprozesse gilt das Gesetz der Reziprozität. Anerkennung vollzieht sich stets dialogisch, im

Wechsel von Geben und Nehmen, als Tauschgeschäft (Simon 2001, S. 205f.). In unserer »inneren Buchführung« führen wir in Bezug auf Menschen, Gruppen und ganze Organisationen imaginäre Konten, auf denen die einzelnen Soll- und Habenbeträge gelistet und untereinander verrechnet werden. Im Verhältnis zwischen Arbeitgebern und ihren Beschäftigten bilden diese Konten die motivationale und normative Grundlage gegenseitiger Loyalität: Neben dem formellen Arbeitsvertrag, der Leistung und Gegenleistung aufführt, gibt es die informelle Seite der »inneren Verträge« (Richter, 1999, S. 119), in denen in beziehungsökonomisch mindestens ebenso wichtigen Währungen wie Wertschätzung, Interesse, Fürsorge, Fairness, Respekt und Vertrauen bezahlt wird. Gerade nach Phasen außergewöhnlicher Belastung, wie sie organisationale Veränderungsprozesse mit sich bringen, muss am Ende die Anerkennungsbilanz stimmen. Dauerhafte, einseitige Vorleistungen fordern irgendwann einen Kontenausgleich. Sonst hängt der Haussegen schief.

2. Kampf in der Veränderung

Merkmale: ALT/NEU sowie OBEN/UNTEN, heiße Strategie- und Identitätskonflikte, offene Ressourcen- und Machtkonflikte.

Die zweite Phase, der Change im engeren Sinne, ist für viele – für Berater ebenso wie für Management und Belegschaft – die vermutlich »spannendste« Phase. Der Veränderungsprozess ist in Gang gekommen, die

Transition (Bridges, 1991) findet statt. Während bei Reorganisationen auf der strukturellen, sachlichen Ebene – der Inkraftsetzung der neuen Strukturen, Zuständigkeiten, Ablaufprozesse – in der Regel alles sehr schnell geht, sind sich die Protagonisten bewusst, dass es auf der Beziehungsebene noch etwas dauern kann, bis sich alles zurechtrückelt.

Konflikte in dieser Phase überraschen kaum jemanden: Entscheidet sich hier doch, im Ringen der Vertreter und Kräfte des Neuen gegen das Alte, ob die Veränderung auch nachhaltig greift. In den oft beschworenen Kulturkonflikten geht es vor allem um Identitätspolitik: Die Betonung von Unterschieden dient der Sicherung materieller und ideeller Einflussphären (Fechler, 2009). Auseinandersetzungen um die richtige Strategie oder Definition von Verantwortungsbereichen sind immer auch getrieben von partikularen Interessen und persönlichen Status- und Existenzängsten – von der Teamebene bis hinauf ins Topmanagement. In dieser Phase finden vor allem *klassische Mediationen* statt. Die Herausforderung besteht darin, das oft tabuisierte Machtthema aus den Hinterzimmern an den Verhandlungstisch zu bringen. Dabei geht es nicht nur um formelle Titel und Zuständigkeiten, sondern vor allem auch um symbolische Ausgleichshandlungen zwischen Protagonisten und Gruppen, deren Anerkennungsverhältnisse in eine Schieflage geraten sind.

Eine weitere Quelle für Auseinandersetzungen liefern Fragen der Verteilungs- und Belastungsgerechtigkeit: Wer bekommt die besten Köpfe? Und was hat Vorrang: der auf die Zukunft gerichtete Veränderungsprozess oder das die gegenwärtige Existenz sichernde Alltagsgeschäft? Knappe Ressourcen erzeugen Stress und fördern Gruppenegoismen. Gefährlich wird

es, wenn sie als normale Härte achselzuckend der informellen Selbstorganisation, d.h. den spitzen Ellenbogen der Akteure überlassen werden. Bei diesen Spielen kommen vor allem besonders verantwortungsbereite Mitarbeiter unter die Räder. Wer sich als Teil(zeit)projektverantwortlicher für den Change engagiert, läuft nicht nur Gefahr, sich zu verschleißen, sondern auch Neid und Missgunst seiner Abteilungskollegen oder den Unmut seines Linienvorgesetzten auf sich zu ziehen. Eine ideale Konstellation für Mobbingdynamiken und Burnout (Fechler, 2012).

Nach unserer Erfahrung ist schon viel gewonnen, wenn im Change Management ein *internes Meldesystem* eingerichtet wird, in dem Betroffene akute oder chronische Ressourcenengpässe zur Kenntnis geben können. Das Prinzip: Es wird geradezu erwartet, dass es zu Engpässen kommt. Diese anzuzeigen hat weder den Geschmack von Versagen noch von Denunziation, sondern wird als ganz normaler Informationsvorgang begriffen. Der Umgang mit den damit verbundenen Dilemmata wird in einen gemeinsamen *Verantwortungsdialog* (Schmid/Messmer, 2005) überführt. Dieser gilt als wichtige Schnittstelle für ein gesundheitsbewusstes Veränderungsmanagement.

3. Verstrickung nach Einfrieren

Merkmale: ETABLIERTE/AUSSENSEITER; tabuisierte Machtspiele, kalte Konflikte, verdeckte Diskriminierungs- und Mobbingdynamiken.

Im Gegensatz zur Aufmerksamkeit, die der Change Prozess und die dabei auftretenden Konflikte während der Übergangsphase bei allen genießen, treten wir hier ein in eine in ihrer Dauer nicht genau umrissene Phase

der Verankerung und Verstetigung im Alltag. Die bekannten »Mühen der Ebene«, die auf Dauer nicht mehr so spannend und sexy sind und für die sich insbesondere die Unternehmensleitung sehr oft nicht mehr zuständig fühlt (Wimmer, 2009).

Das Refreezing ist die Phase der unerledigten Dinge. Hier entwickeln sich Dramen mit Depotwirkung, deren Folgen manchmal erst Jahre nach dem offiziellen Abschluss des Change deutlich werden. Dieser »Zustand nach Reorganisation« (Fechler, 2014a) ist ein Zustand individueller Bilanzierung (»Haben sich die Mühen gelohnt? Wo bin ich gelandet?«) – und das inmitten verfahrenerer Verhältnisse: ein Zustand der Verstrickung. Die kollektiv geteilte Annahme, dass die Zeit des Change, verbunden mit Argumentieren, Planen, Entscheiden, vorbei sei und die Beschlüsse jetzt »nur noch« umgesetzt werden müssen, blockieren Feedback- und Lernprozesse. Und es gibt keine anerkannten Formen und Räume, die mit dem Veränderungsprozess weiterhin verbundenen Probleme offen auszusprechen und nachzubessern. Ein generalisiertes Gefühl des »zu spät« verhindert den Mut zur Korrektur. Alles wird zur Beziehungs- und Statusfalle. »Jetzt noch« sachliche Kritik zu äußern oder Schwächen zuzugeben, zeigt nur meine mangelnde Belastbarkeit. »Jetzt noch« Unzufriedenheit mit dem zugeeilten Kompetenzzuschnitt zu artikulieren, offenbart nur meine gekränkte Eitelkeit und Statusfixierung. Niemand mag als unfähig oder als schlechter Verlierer dastehen. Scham und Bestrafungsgänge paralisieren das Denken und verhindern offene Kommunikation. Beschädigungsmanagement frisst Problemlösungsenergie.

Auch diese Phänomene sind nicht unbekannt. Zu den klassischen Kommunikations-, Lern- und Verände-

rungskillern, die in die Tiefengrammatik unzähliger Organisationen eingeschrieben sind, zählen:

- eine *personalisierende, entmutigende Fehlerkultur* (Fingerpointing: »Nicht ich, der andere war's!«);
- ein damit verbundener *Verschiebebahnhof von Verantwortung* für Dinge, die misslungen sind oder als zu komplex und (vorerst) unlösbar erscheinen;
- die *Vermeidung von Fehlerkommunikation* und kritischem Feedback zwischen Oben und Unten, Mitarbeitern und Management (mehr dazu s.u.);
- die *Falle der Selbstheroisierung* von Leistungsträgern und Management. Eine »Macher- und Söldnerkultur« (Sattelberger, 1999), die wenig Platz lässt für Misserfolge, Nichtwissen und Scheitern.

Die Leugnung der Grenzen des Machbaren und die damit verbundenen Dialogsperrn lasten wie ein Albdruk auf unzähligen Organisationen. Dabei wird unterschätzt, wie empfänglich die untere Ebene für eine menschliche Regung ihres großen Vorsitzenden wäre – inklusive des Eingeständnisses persönlichen Nichtwissens angesichts der vielen unklaren Parameter, mit denen Führung heutzutage zu operieren hat.

Wege aus der Verstrickung: dialogische Bottom-up-Feedbacks

Es braucht sichere Räume und Verfahren der Verständigung über die Dinge, die wehtun bzw. immer noch nicht klappen, weil nicht sauber gearbeitet wurde oder weil Unerwartetes eingetreten ist. Die Leitidee – auch das ist nicht neu – ist die einer lernenden Organisation. Erfolgreiche Organisationstransformation ist selten allein das Werk großer Macher, auch nicht die logische Resultante eines detailliert ausgearbeiteten Masterplans. Sie ist die Frucht einer »gemeinsamen Lernreise« (Wimmer, 1999), gesteuert als iterativer Rückmeldeprozess, der stets mit dem Unerwarteten rechnet und Fehler nicht als Planabweichung diskriminiert (»dumm, faul«) oder kriminalisiert (»böse«), sondern sie als freundliche Hinweise zur Kurskorrektur willkommen heißt (vgl. Abb. 1).

So einleuchtend das Modell der Reflexionsschleifen, so unendlich schwer, mühselig und im Detail unangenehm ist es für die Beteiligten, diese Schleifen tatsächlich zu installieren und lebendig zu halten. Insbesondere der Rückmeldeprozess nach Oben – das rechtzeitige Melden unerwarteter Nebenfolgen und Missgeschicke, das mutige Ansprechen von Führungsfeh-

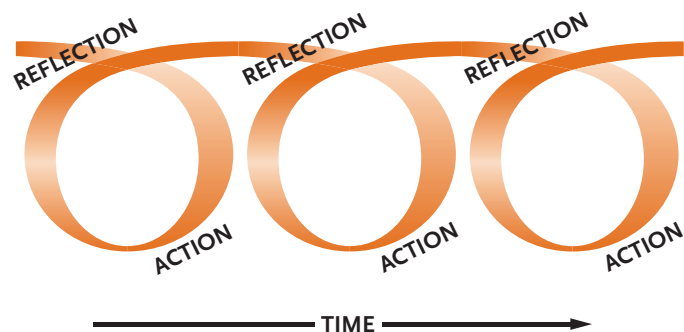


Abbildung 1 Zentrales Steuerungsprinzip: die dialogische Feedback-Schleife

lern (Bottom-Up-Feedback) und die interessierte Aufnahme und Verarbeitung dieser Informationen (Dialog; Übernahme von Verantwortung) – ist für alle Beteiligten heikel. Für mediale Beratung und Vermittlung eröffnet sich ein weites Betätigungsfeld. Dazu im Folgenden einige praktische Hinweise.

Zunächst ist die Skepsis gegenüber einer Investition in Feedback- und Dialogverfahren durchaus ernst zu nehmen. Sie gründet im berechtigten Einwand, dass »gewisse Härten nicht zu vermeiden sind« und »die Leute das abkönnen müssen«. Dieser Realismus macht jedoch unempfänglich für Informationen über Nachsteuerungsbedarfe und Fehlentwicklungen, die aufgrund ihrer unglücklichen Tonlage zu oft als »bloßes Jammern auf den billigen Plätzen« abgetan werden. Genau in der Unterscheidung zwischen »Jammern« und wertvollen Informationen in von chronischem Veränderungsstress unterworfenen Organisationen liegt ein wichtiger Schlüssel zur Gestaltung eines achtsameren und dadurch erfolgreicherer Change Managements.

Zur Auswahl geeigneter Feedbackformate unterscheidet sich zwischen *informativem* und *dialogischem Feedback*. Anonyme (360 Grad) Feedback-Verfahren und andere statistische, Experten gestützte Monitoring-Tools liefern zwar Informationen, bringen aber keinen Dialog in Gang (Berner, 2006). Sie sind hilfreiche Datenerhebungs- und Diagnoseinstrumente zur Personalplanung und Personalentwicklung, jedoch kein geeignetes Verfahren zur Kulturentwicklung. Gerade bei unerfreulichem Feedback ist die Hürde für die Unzufriedenen oft zu groß, ihre Kritikpunkte im Rahmen der berechtigten Auswertungsveran-

staltungen, in denen die Ergebnisse der Vorgesetztenbeurteilung veröffentlicht werden, von Angesicht zu Angesicht zu erläutern.

Dialogische Feedback-Verfahren basieren dagegen auf direkter Kommunikation, die über Konkretisierung und Kontextualisierung eine Verständigung in Gang zu bringen vermag. Dieser Prozess ist allerdings alles andere als trivial. Wir betreten das sattsam bekannte Minenfeld hierarchieübergreifender Problemmunikation.

– *Bottom-up*: Selbst in vergleichsweise partnerschaftlich geführten Organisationen begegnen wir immer wieder diffusen Bestrafungsängsten. Begebenheiten, wo Kritik abgebugelt oder ignoriert wurde, dienen als Belege für die Einschätzung, dass sich ein offener Umgang nicht auszahlt. Das führt zu stiller Resignation gepaart mit einer Empörungsbereitschaft, die sich in »abhörsicheren Räumen« Luft macht. Und kommt es zu einer offenen Aussprache, sind die kritischen Wortmeldungen zaghaft und undeutlich – oder aber so ungeschickt formuliert, dass die Leitung vor lauter »Larmoyanz« und »Undankbarkeit« die Schotten dicht macht. Resultat ist Sprachlosigkeit und Scheinkommunikation, die

echte Problemlösungen und Ausgleichsprozesse verhindert.

– *Top-down*: Hier gibt es die klassische Angst vor einem öffentlichen Tribunal, einer Beschädigung der Führungsautorität. Je höher auf der Leiter, desto bedeutsamer wird das Beschädigungsthema – und desto mehr Vorkehrungen haben Organisationen getroffen, dass das nicht passiert. Eine typische Folge ist die schlechte Informationslage auf der Teppichetage. Die mittlere Führungsebene gerät dadurch in eine paradoxe Situation: Von der oberen Ebene im Stich gelassen (»Schauen Sie, wie Sie das umsetzen – wozu sind Sie Führungskraft?«), muss sie unpopuläre Richtlinien an ihre Teams weitergeben, ohne selbst eine Antwort darauf zu haben, wie der Spagat zwischen wachsenden Anforderungen bei gleichbleibender oder sinkender Ressourcenausstattung auf Dauer zu bewältigen ist. Wer selbst keine Antworten auf Probleme zu geben vermag, mag sich diese auch nicht jeden Tag anhören. Die ungesunden Alternativen sind Kontaktvermeidung oder die Entlastung überforderter Mitarbeiter durch das eigene Schultern zu vieler operativer Aufgaben.

Beide Perspektiven begünstigen die Errichtung einer *doppelten*, durch

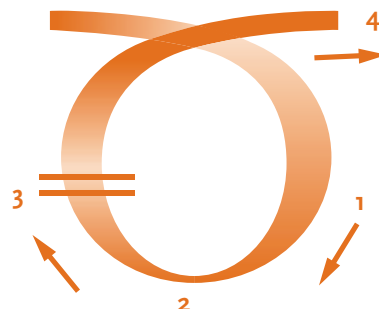


Abbildung 2 Auf dem Weg in den Blindflug: die unterbrochene Feedback-Schleife

1. Führung (Steuerungsimpuls):
 - Strategie/Zielvorgabe
 - spontane Anweisung
2. Bedarf an kritischer Rückmeldung, z. B.
 - unerwartete Nebenfolgen
 - eigene Fehler/Misserfolge
 - zusätzlicher Zeit-/Ressourcenbedarf
3. Kommunikationsbarrieren (doppelte Schweigemauer), z. B.
 - Abblocken von »Jammern«
 - Kompensationsgeschäfte
4. Lücken- oder fehlerhafte Information zum Weitersteuern = Blindflug

Angst und Scham gestützten *Schweigemauer* (Abb. 2). Sie ist deshalb so beständig, weil beide Seiten nicht unbeträchtliche Gewinne daraus ziehen. Schmid und Messmer (2005) sprechen von *symbiotischen Kompensationsgeschäften* – als eine Form »dysfunktionaler Symbiosen« (Schiff u. a., 1975), die in sozialen Systemen überall dort entstehen, wo Verantwortung gemieden, verschoben oder nicht in stimmiger Weise wahrgenommen wird. Beide Seiten ziehen aus der Vermeidung einer klärenden Problem- oder Kommunikationskommunikation einen Gewinn – oft auf Kosten Dritter: »Ich (als dein Mitarbeiter) verlange von dir als Führungskraft nicht, dass du Prioritäten klar machst (...). Dafür schaust du mir nicht auf die Finger (...), wenn ich meine Arbeit nicht effektiv organisiere. Gemeinsam kümmern wir uns nicht um die Probleme, die für andere daraus erwachsen« (Schmid/Messmer, 2005, S. 54f., kursiv im Original). Aber nicht nur Dritte haben das Nachsehen. Auch wenn sie »für die Beteiligten selbst (...) – meist unbewusst – ein scheinbar »gutes Geschäft« darstellen«, führt Verantwortungsdiffusion auch für die direkt ins Kompensationsgeschäft verwickelten Partner »letztlich zu einer Beeinträchtigung von Gesundheit und Wohlbefinden« (Schmid/Messmer, 2005, S. 52).

Damit ist die Herausforderung beschrieben. Sie liegt in der *Entwicklung einer dialogischen Feedback- und Verantwortungskultur*, in der Wege einer direkten und dennoch gesichtswahrenden Kommunikation über »heiße Eisen« erforscht und eröffnet werden. Der Weg zu einer solchen Kultur ist ein mühsamer Lernprozess. Es braucht mehr als ein Training zur ordnungsgemäßen Formulierung von Feedback. Die allseits bekannten Feed-

back-Regeln sind vielen Beteiligten »zu technisch« oder »psycho« und geben nur bedingt Antwort auf die in der doppelten Schweigemauer eingefrorenen Berührungspunkte. Wesentlich nachhaltigere Lernprozesse erschließen sich über die *transformative Bearbeitung aktueller Konflikte*, die ein für alle Beteiligten nachvollziehbares Momentum bieten, um bislang gemiedene Verantwortungsfragen zu klären. Mediation und Teamentwicklung – geleitet durch externe Mediatoren bzw. Berater – sind hier die passenden Verfahren.

Ein weiteres, bislang eher unterentwickeltes Feld sehe ich in der Initiierung und Begleitung *dialogischer Bottom-Up-Feedbackprozesse*. Die Kommunikationsrichtung von unten nach oben ist für Veränderungsprozesse in der Phase der Implementierung entscheidend. Es geht um die Artikulation von Umsetzungsproblemen und negativen Stimmungen an der Basis, zu der ich auch die mittlere Führungsebene zähle. Externe Mediatoren bzw. Berater können hier als Ermutiger und Wegbereiter (»Pfadfinder«) agieren. Sie unterstützen die feedbackwillige Seite bei der Vorbereitung und Formulierung ihrer Anliegen. Und sie finden zusammen mit den Beteiligten die jeweils angemessenen Gesprächsabfolgen, Kommunikationskanäle und -Settings, um *aus vermeintlichem »Jammern« eine intelligente, ernst zu nehmende Rückmeldung zu machen*, die auch von Oben als Chance und Auftakt zu einem ernsthaften Dialog verstanden wird.

Vor allem drei Faktoren entscheiden nach unserer Erfahrung über das Gelingen oder Misslingen eines solchen Unternehmens:

- Empowerment aller Beteiligten im Vorfeld;
- die Formulierung und inhaltliche Qualität des Feedbacks;

- und die Würdigung der Anerkennungsordnung bei der Anbahnung und Gestaltung des Kommunikationsdesigns.

Empowerment – Faktencheck – Würdigung: Elemente einer »systemintelligenten« Rückmeldung

Eine Kommune hat ein renommiertes Beratungsunternehmen mit einer systematischen Personalbemessung in ihren zentralen Ämtern beauftragt. Angesichts steigender Anforderungen in den administrativen Vollzügen (Fallzahlen) bei chronisch klammern Kassen sollen »Synergien erschlossen« werden. Im Ergebnis kommt es zu Umbesetzungen, manche Abteilungen gewinnen Planstellen dazu, andere verlieren welche. Der Unmut in den geschrumpften Teams ist groß. Die Maßnahme wird als vorerst letzter Höhepunkt einer Kette administrativer Fehlentscheidungen eingeordnet, die die Qualität der Zusammenarbeit in den Teams und die Versorgung der Bürger immer stärker beschnitten haben. Ein offener Brief an die Amtsleitung führt zu einem »Maulkorberlass«, der das Gefühl von Ausgeliefertsein und Machtlosigkeit verstärkt. Wir erfahren davon im Rahmen der Begleitung einer kollegialen Beratungsgruppe stellvertretender Teamleitungen. In Absprache mit der zuständigen Personalreferentin initiieren wir ein Pilotprojekt mit dem Ziel, durch ein »intelligentes Bottom-up Feedback« einen konstruktiven Dialog in Gang zu bringen. In einem Workshop wird das Feedback der kollegialen Beratungsgruppe erarbeitet. Die Situation wird detailliert analysiert und in ein griffiges Bild gepackt. Die Gruppe beschreibt das Führungshandeln mit Piloten in einem Cockpit, die wichtige Messanzeigen für Geschwindigkeit, Flughöhe, Wetterlage etc. ignorieren, um ein-

zig nach dem vorab festgelegten Flugplan, und das heißt: im Blindflug, zu steuern – mit steigendem Risiko, dass der Vogel abstürzt. Botschaft: »Wir möchten Ihnen für die Steuerung des Fliegers vitale Informationen übermitteln.« Auch am Weg der Übermittlung wird gefeilt. Die Führung soll nicht ein weiteres Mal brüskiert (offener Brief), sondern die Anerkennungskriterien der formalen Hierarchie sollen gewürdigt werden (mit wem, wann in welcher Form sprechen?). So wird zunächst mit den direkten Vorgesetzten gesprochen, um sie für das Feedback-Anliegen zu gewinnen. Ergebnis ist ein gemeinsames Gespräch mit der Amtsleitung, die vorher von uns eingehend gebrieft wurde. Sie reagiert nicht sofort mit Standardantworten (»Ich würde ja gern, aber ...«), sondern mit interessiertem Nachfragen über die Fakten und die Ideen, wie man im Einzelfall Verbesserung oder Abhilfe schaffen könnte. Das Gespräch mündet schließlich in einer Reflexion von Paradoxien kommunaler Steuerung, mit denen es die Amtsleitung im Widerstreit zwischen Versorgungsauftrag, Qualität und Wirtschaftlichkeit zu tun hat. Genau dieser Aspekt – der Mut, die Grenzen der eigenen Problemlösefähigkeit zu thematisieren und die sich daraus ergebende, von gegenseitigem Respekt getragene Nachdenklichkeit – wird im Rückblick von allen als besonders wertvoll bewertet.

Das Beispiel illustriert wesentliche Elemente eines systemintelligenten, dialogischen Feedbacks, mit dem wir gute Erfahrungen machen.

Empowerment der Beteiligten im Vorfeld

- *Empowerment der Feedback-Geber:* Emotionale Erstversorgung der wichtigsten Anerkennungsdefizite ist die Voraussetzung, dass sich Menschen aus ihrer Opferrolle lösen und Verantwortung übernehmen können.

- *Empowerment der Feedback-Adressaten:* Neben einschlägigen Tipps für das Annehmen von Feedback muss sichergestellt werden, dass die Leitungsebene die Kontrolle über den Gesamtprozess behält. Eine der stärksten Formen des Empowerment für ranghöhere Adressaten von Kritik besteht darin, sie zu Gastgebern der Feedback-Veranstaltung zu machen: »Ich lade Sie ein, mir Ihre Anliegen zu schildern.«

Inhaltliche Qualität des Feedbacks

- *Faktencheck:* Eine präzise Bestandsaufnahme ist Legitimation der gesamten Unternehmung. Entlang der Verantwortungs- bzw. Wertschöpfungskette wird die Situation detailliert beschrieben. Dazu gehört eine nüchterne Analyse der den jeweiligen Handlungen zugrunde liegenden Prämissen: Nach welchen Kriterien und Richtlinien wird gehandelt? Welche Entscheidungs- und Handlungsspielräume gibt es? Für die Problematisierung unerwarteter Schwierigkeiten und Nebenfolgen einer intentionalen Veränderung eignet sich folgende Syntax:

»In unserem Bemühen, X (Intention, Anweisung, Zielvorgabe) umzusetzen, tritt Y auf (Überforderungsreaktionen, Qualitätsverluste, Kundenbeschwerden und andere unerwünschte Nebenfolgen). Wir bräuchten Z (Ressourcen, Befugnisse, Zuarbeiten), damit Y nicht eintritt. Allerdings sehen wir selbst, dass Z nicht in unbegrenztem Maß zur Verfügung steht (Antizipation der Dilemmata aus Führungssicht).

Das führt uns zu folgenden neuen Fragen: ... «

Dies erfordert eine gewisse Kältschnäuzigkeit in der Darstellung, die sich nicht von Empörung, sondern von Fakten leiten lässt – ohne zu vergessen, dass diese »Fakten« immer die Beschreibung eines oder mehrerer Beobachter bleiben. Nach unserer Erfahrung ist zur Erstellung dieser »Beschreibung der Situation, wie sie sich aus unserer Sicht darstellt« eine externe, hartnäckig nachfragende Moderation äußerst hilfreich.

- *Subjektive Bewertung:* Was bedeutet das für uns? Wie wirken sich diese Umstände auf unsere Befindlichkeit, Motivation und unser Sinnerleben aus?
- *Normalisierung durch theoretische Modellierung:* Die kritisierten Zustände werden in einfache, moralisfreie Erklärungsmodelle überführt und damit als »Klassiker« von unnötigen psychologisierenden Zuspitzungen (»Inkompetenz«, »Charakterschwäche«) befreit. Die Rückmeldung wird nachvollziehbarer und annehmbarer.
- *Die Botschaft in ein griffiges Bild packen* – nach unserer Erfahrung einer der wirksamsten Wege, ein komplexes Thema zu kommunizieren. In unserem Beispiel war es das Bild der Piloten, die wichtige Instrumente ihres Cockpits ignorieren, das bei der Empfängerin einen »Klick« auslöste.
- *Die Grenzen des Machbaren als Einladung zum Dialog:* Welche Folgerungen ergeben sich aus dem bislang Dargestellten? Welche Änderungsbedarfe sehen wir? Und wo genau sind wir mit unserem Latein am Ende? Die furchtlose Benennung von Dilemmata und Paradoxien hilft, aus Denk- und Handlungsroutinen auszusteigen und gedanklich Neuland zu betreten.

Würdigung der Anerkennungsordnung

- *Die Achtung von Hierarchie, Zuständigkeiten und Dienstwegen* ist die Voraussetzung, dass Problemanzeigen von unten nicht als Angriff oder Anmaßung missverstanden werden. Dies materialisiert sich nicht zuletzt in der genauen Bestimmung des Empfängerkreises und der exakten Reihenfolge ihrer Einbindung.
- *Eine einladende Wortwahl:* Welchen Titel soll die Veranstaltung bekommen? Gelingt es, eine plausible Rahmenerzählung herzustellen, die die konstruktive Absicht der Initiatoren unterstreicht? Im Vertrauen auf die Berechtigung und Qualität der Rückmeldungen sollten alle Schachzüge unterbleiben, die gegnerische Seite in ein schlechtes Licht zu rücken. Im Gegenteil geht es um die Stärkung der Feedback-Empfänger als Partner einer gemeinsamen Problemlösung.
- *Geeignete Settings für die Vorbereitung und Artikulation des Feedbacks:* Gesichtswahrung für den Adressaten ist langfristig der beste Schutz der Mitarbeiter vor Retourkutschen. Eine Blaupause bietet das metakommunikative Führungsgespräch nach Thomann (2004, S. 245–253), das dem Feedbackempfänger eine stark gestaltende Rolle zuweist. Entscheidend für das Gelingen ist zudem eine intensive Vorbereitung der Feedback-Geber, die eine Klärung gruppeninterner Differenzen inhaltlicher und strategischer Art einschließt. Bleses (2013, S. 65f.) spricht in diesem Zusammenhang von »geschützten Dialogräumen« und meint damit Settings, in denen zunächst in kleinen Gruppen auf gleicher Hierarchieebene die heiklen Dinge vorbesprochen werden können.

Während bei der ersten Anbahnung von Dialog und Feedback im Unternehmen externe Anleitung und Moderation von Vorteil ist, muss zur dauerhaften Implementierung von Feedback- und Lernprozessen zwischen Projekt und Linie, Mitarbeitern und Führungskräften eine interne Instanz autorisiert werden. Auch interne Konfliktvermittler können als *Dialogbegleiter* geschult und – in Absprache und Zusammenarbeit mit Personalentwicklung und Linienmanagement – dauerhaft mit der Organisation von *Querkommunikation zwischen den Instanzen* betraut werden. Analog der Fallbearbeitung im Case Management erweitert sich ihr Mandat auf den ganzen »Fall« verstrickter Anerkennungsverhältnisse – von der Behandlung akuter Konflikte bis hin zur Initiierung organisationaler Lernprozesse.

Ways out of the Labyrinth

Dialogic bottom-up feedback as a central element in change-conditioned conflict management

Abstract More and more organizations are caught up in a process of permanent change. One change project follows another before the goals of previous change processes have been realized and/or their repercussions properly digested. Regularly, the result is chronic overstrain. The job of change-conditioned conflict management is to predict these developments and integrate appropriate settings into the overall change design in which they can be worked on. This needs to take place throughout all phases of the project, as prevention, intervention and follow-up. A key role in all this is played by dialogic feedback processes.

Keywords feedback, bottom-up, top-down, change management, conflict management, empowerment, change process(es), refreezing

Literatur

- Anders, G. (1956). Die Antiquiertheit des Menschen. Über die Seele im Zeitalter der zweiten industriellen Revolution. München.
- Becke, G./Behrens, M./Bleses, P./Meyerhuber, S./Schmidt, S. (2013). Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Berner, W. (2006). Vorgesetztenbeurteilung und 360-Grad-Feedback: Der Fluch der Anonymität. Download unter: <http://www.umsetzungsberatung.de/personal/vorgesetztenbeurteilung.php> (letzter Zugriff: 18.04.14)
- Bleses, P. (2013). Veränderungen kommunizieren. In: G. Becke/M. Behrens/P. Bleses/S. Meyerhuber/S. Schmidt (2013). Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten (S. 55–76) Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bridges, W. (1991). Managing Transitions. Making the Most of Change. Philadelphia.
- Doppler, K./Lauterburg C. (2008²). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/New York: Campus.
- Dörflinger-Khashman, N. (2010). Nachhaltige Gewinne aus der Mediation für Individuum und Organisation. Bern: Haupt.
- Fechler, B. (2009). Interkulturelle Mediationskompetenz. Umriss einer differenz-, dominant- und kontextsensiblen Mediation. In G. Auernheimer (Hrsg.), Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage (S. 173–200) Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fechler, B. (2012). Mobbing ohne Mobber – Teil 1. Kollateralschäden in gut funktionierenden Teams. Perspektive Mediation (4), 209–215.
- Fechler, B. (2014a). Zustand nach Reorganisation. Tabuisierte Macht- und Anerkennungskonflikte als Herausforderung für ein Change begleitendes Konfliktmanagement. In K. Faller/B. Fechler/W. Kerntke (Hrsg.), Systemisches Konfliktmanagement. Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte. Stuttgart (erscheint Juli 2014)
- Fechler, B. (2014b). Schock – Kampf – Verstrickung. Elemente eines Change begleitenden Konfliktmanagements. In: Faller, Kurt/Bernd Fechler/Wilfried Kerntke (Hrsg.), Systemisches Konfliktmanagement. Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte. Stuttgart (erscheint Juni 2014)
- Heinecke, H. J. (2013). Gekaufte Konflikte. Konfliktmanagement bei Mergers & Acquisitions. *konfliktDynamik* (1), 34–43.
- Honneth, A. (1992). Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt/M: Suhrkamp.
- Honneth, A. (2013). Verwilderungen des sozialen Konflikts. Anerkennungskämpfe zu Beginn des 21. Jahrhunderts. In A. Honneth/O. Lindemann/S. Voswinkel (Hrsg.), Strukturwandel der Anerkennung. Paradoxien sozialer Integration in der Gegenwart (S. 17–39) Frankfurt/New York: Campus.
- Honneth, A./Fraser, N. (2003). Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Kerntke, W. (2004): Mediation als Organisationsentwicklung. Bern: Haupt.
- Kotter, J.P./Rathgeber H. (2006). Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt. München: Droemer.
- Kotter, J.P. (2011). Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. München: Vahlen.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations* (1), 5–41.
- Moldaschl, M. (2009). Erkenntnisbarrieren und Erkenntnisverhütungsmittel. Warum siebzig Prozent der Changeprojekte scheitern. In J. Kramer/H. Stark/F. von Ameln (Hrsg.), Organisationsberatung – blinde Flecken in organisationalen Veränderungsprozessen (S. 301–312) Wiesbaden.
- Oltmanns, T./Nemeyer, D. (2010). Machtfrage Change: Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen. Frankfurt/New York: Campus.
- Parsons, T. (1964). Die Motivierung des wirtschaftlichen Handelns. In ders., Beiträge zur soziologischen Theorie (S. 136–159) Neuwied und Berlin: Luchterhand.
- Richter, G. (1999). Innere Kündigung. Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung. *ZfP* (2), 113–138.
- Sattelberger, T. (1999). Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden: Gabler.
- Schitt, Jaqui Lee et al. (1975): *Cathexis reader: transactional treatment of psychosis*: New York.
- Schmid, B./Messmer A. (2005). Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. Konzepte und Perspektiven. Bergisch Gladbach: EHP.
- Simon, F.B. (2001). Tödliche Konflikte. Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege. Heidelberg: Carl-Auer.
- Thomann, C. (2004). Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Wimmer, R. (1999). Wider den Veränderungsoptimismus – Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. Wittener Diskussionspapiere Nr. 37.
- Wimmer, R. (2009). Kraftakt radikaler Umbau. Change Management zur Krisenbewältigung. *OrganisationsEntwicklung* (3), 4–11. ■

Der Autor



Bernd Fechler

Inmedio frankfurt gmbh
Schützenstr. 4
60311 Frankfurt am Main
fechler@inmedio.de

Bernd Fechler ist Diplom-Pädagoge, Mediator und Ausbilder für Mediation BM®, Systemischer Organisationsberater und Coach. Mediationspraxis seit 1994. Sein Fokus liegt auf der Bearbeitung komplexer Konflikte und der Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen in Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung, die von permanentem Wandel geprägt sind. Gegenwärtige Schwerpunkte: Verknüpfung von Konfliktmanagement und Betrieblicher Gesundheitsförderung sowie Integration mediativer Verfahren ins Change Management.