

Die größten Konfliktherde in Top-Teams

Wie Manager Spannungen als produktive Kraft nutzen

Unternehmen in stürmischen Zeiten gen Zukunft zu führen gelingt nur mit einem produktiven Team an der Spitze. Doch selten ist eine Gruppe aus Top-Managern automatisch ein kompetentes Kollektiv. C-Level-Teams bestehen aus typischen Alphas – dominanten, wettbewerbsgetriebenen Höchstleistern, überzeugt von ihrer eigenen rational-analytischen Perspektive, mit ähnlicher Fachexpertise und Entschlusskraft. Paradoxerweise summiert sich ihre hohe Kompetenz im Team nicht, sondern kann das Leistungsvermögen der Gruppe sogar schwächen. Steuert das Team nicht gegen, führen Konflikte zur Lähmung der gesamten Organisation.

Kai W. Dierke und Anke Houben

Was den Job so schwierig macht, ist besonders die Komplexität der aktuellen Arbeitswelt. Top-Teams stehen vor Herausforderungen, die erstens von hoher dynamischer Komplexität geprägt sind. Ursache und Wirkung sind nicht direkt und kausal miteinander verbunden. Zweitens unterliegen Top-Manager Problemen hoher generativer Komplexität, sie entwickeln sich in kaum vorhersehbarer Weise. Und drittens ist die Welt an der Unternehmensspitze von einer enormen sozialen Komplexität geprägt: Beteiligte Stakeholder blicken aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln auf die Lösung eines Problems – je nach Überzeugung, Wertesystem, Rolle, persönlichem Interesse, Abhängigkeit, Erfolgsmodell, Erfahrung und Zielsetzungen. Daraus ergibt sich der größte Konfliktherd. Top-Teams müssen lernen, sich nicht in diesen Kämpfen zu verzetteln, sondern sie in produktive Zusammenarbeit umzuformen.

Die größten Konfliktherde und ihre Symptomlösungen

Vermeidung

In ihrer Grunddisposition sind Alphas weder konfliktscheu noch harmonieorientiert. Schließlich haben sie es mit ihrer Durchsetzungskraft bis an die Spitze geschafft. Dort angekommen, entwickeln jedoch viele eine Verhaltensdynamik, die paradox erscheint: Aus Furcht vor Risiko und Instabilität versuchen sie, den offenen Krach um jeden Preis zu vermeiden. „Wir müssen doch als Vorstand vor unseren Mitarbeitern jeden Anschein vermeiden, wir seien ein zerstrittener Haufen. Gerade in schwierigen Zeiten sind Geschlossenheit und Einigkeit an der Unternehmensspitze entscheidend!“

Das Heimtückische an dieser Dynamik ist nicht nur die lähmende Pseudo-Harmonie im Top-Team. Das „Harmoniekartell“ wirft auch einen langen Schatten auf das ganze Unternehmen. Menschen orientieren sich zu jeder Zeit an Autoritäten – das gilt gerade auch in Unternehmen. Lebt der Vorstand eine Laissez-faire- oder Top-down-Mentalität vor, sickert dieses Verhalten bis zum letzten Mitarbeiter durch. Ursache für Vermeidung liegt in der erwähnten Top-Team-Komposition – in der einzelne Stärken zur gemeinsamen Schwäche werden – sowie im Konservatismus, der noch viele Big Player prägt. Trotz Transformationsdrang bleibt die zentrale Aufgabe, das funktionierende System „Unternehmen“ am Laufen zu halten. Viele C-Levels reagieren daher geradezu ängstlich auf jede Form von Unordnung.

Verlagerung

Wer Konflikte vermeiden will, flüchtet sich unbewusst in Symptomlösungen. Eine davon ist, Probleme an den CEO hochzudelegieren, statt sie im Team zu lösen. Dort oben entfaltet die Klemme oft erst ihr volles Blockadepotenzial. Der CEO reagiert aus einem harmoniebewahrenden Impuls heraus als letzter Richter, und die Gruppe erzieht sich gegen-



seitig zum Schweigen. Damit riskieren sie alle langfristig die Funktionsfähigkeit des Teams und der gesamten Organisation. Schnappt diese Autoritätsfalle zu, leidet immer die Qualität der Entscheidung. Kein CEO kann alleine leisten, was viele gemeinsam besser könnten. Das Team wird solche Beschlüsse niemals mit vollem Commitment umsetzen. Es entsteht ein hoch unproduktives Wechselspiel von Eskalationen und Rückdelegation. Die Folge: Lähmung der gesamten Organisation durch „rasenden“ Stillstand.



Verregelung

Eine weitere Symptomlösung bildet die exzessive Verregelung. Hier versuchen Motivierte, Verantwortungsdiffusion mit kleinschrittigen Vorgaben in den Griff zu bekommen. Wenn jedoch hundert Manager an drei Tagen acht Entscheidungsprozesse für die bereichsübergreifende Zusammenarbeit ausarbeiten, schießt das Team übers Ziel hinaus. Mit einer 48-Seiten-Präsentation flüchtet sich die Spitze in eine bürokratische Lösung, die auf präzise (Über-)Regulierung, nicht aber auf wirkliche Konfliktlösung setzt. Übertriebenes Vertrauen in detaillierte, methodische Prozessschritte ignoriert die soziale Realität und tötet jede Dynamik. Im Zweifel setzen sich die Führungskräfte darüber schlicht hinweg. An anderer Stelle wirken sie als Brandbeschleuniger: Wer bei einer Entscheidung das Nachsehen hat, nutzt das Regeldickicht dazu, ungünstige Beschlüsse als „nicht ordnungsgemäß“ infrage zu stellen, und der Prozess beginnt von vorn.

Verzielung

Andere Unternehmen verankern wichtige Geschäftsziele in Vereinbarungen, um erwünschtes Verhalten zu erzeugen. Finanzielle Belohnung soll, so die verführerische Kalkulation, richtiges Handeln aktivieren. So werden etwa einer Führungskraft in der Produktion auch Ziele aus Forschung und Entwicklung verordnet. Obwohl Manager sehr zielorientiert sind, stößt diese Idee an Grenzen. Vor die Möglichkeit gestellt, die letzten fünf Prozent zu realisieren und dabei Missstimmung zu riskieren, verzichten die meisten lieber hierauf. Solange die Leistung im eigenen Bereich stimmt, kann jeder darauf vertrauen, dass seine Loyalität seitens des Vorgesetzten belohnt wird. Die Anstrengung zusätzlicher Diskurse empfinden die meisten

Tipps zu technischen Mechanismen

Komplexe, „verwickelte“ Probleme erfordern das bewusste Verlernen dysfunktionaler Verhaltensweisen und das Erlernen neuer wirksamer Verhaltensmuster. Entscheidend ist, dass die Herausforderung offen und systematisch angegangen wird. Reflektierte Top-Teams setzen dafür zum Beispiel auf folgende Mechanismen:

- **Klarheit:** Es braucht sauber formulierte Entscheidungen und eindeutige Aussagen. Die C-Levels entwickeln einen strukturierten Prozess mit eindeutigen Kriterien, nach denen Entscheidungen getroffen werden. Das reduziert persönliche Gewinner-Verlierer-Dynamiken und unproduktive Kompromisse.
- **Transparenz:** Entscheidungen werden – mit allen Pros und Contras – reflektiert, protokolliert und unmittelbar an alle Führungskräfte versandt. Damit werden bereichs-„dienliche“ Interpretationen vermieden und das Team sendet mit einer Stimme in die Organisation. Die dysfunktionale Praxis gesichtswahrender, diplomatischer, verschleiender Protokolle und langer Debriefings wird so ausgehebelt.
- **Austausch:** Einfache Regeln für das Verhalten im Team machen unproduktive Eskalationen unmöglich. Die Führungskräfte verpflichten sich, Konflikte ausschließlich mit dem direkten Gegenüber im jeweils anderen Bereich zu klären. Das verhindert „Stellvertreterkriege“ und ein Mäandern von Konflikten durch die gesamte Organisation.
- **Feedback:** Gegenseitiges Feedback zum Verhalten der Team-Mitglieder nach jeder Sitzung fixiert Fortschritte und verhindert Rückfälle in dysfunktionale Muster. Kernfragen sind: Haben wir alle gegensätzlichen Auffassungen auf den Tisch gebracht? Haben wir konstruktiv gestritten? Sind wir zu einer klaren, begründeten, von allen getragenen Entscheidung gelangt?

Manager um ein Vielfaches stärker als den finanziellen Nutzen. Vergütung ist ein zu stumpfes Instrument, um Hunderte von Trade-offs optimal zu lösen.

Der Ausweg aus Harmonie und Starre

Sicherheit schaffen und Konflikte offenlegen

Konflikte analytisch zu lösen ist in komplexen Zeiten kaum noch möglich. Die Zusammenhänge von Ursache und Wirkung sind zu unklar, Handlung und Folgen liegen weit auseinander, Daten und Fakten sprechen keine eindeutige Sprache. Trotzdem gibt es Möglichkeiten, mit heiklen Situationen klug umzugehen. Stockt die Zusammenarbeit oder herrscht trügerische Einigkeit, sollte ein harmoniegefärbtes Top-Team als Erstes seinem Fehlverhalten auf den Zahn fühlen. Jeder muss dazu bereit sein, seine passive Komfortzone zu verlassen. Solch eine gemeinsame Reflexion und ein ehrlicher Diskurs gelingen, wenn das Team einen risikofreien Raum für Autopsie ohne Schuldzuweisungen erschafft. Nur in einer solchen Zone psychologischer Sicherheit wird es möglich sein, gemeinsam einen offenen, strukturierten und faktenbasierten Blick auf den aktuellen Umgang mit Konflikten zu wagen.

Die Schutzsituation ermöglicht einen freien Austausch ohne reflexhafte Verurteilungen oder Verteidigungsmechanismen. Team-Mitglieder teilen sich ihre unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen mit Konflikten mit. Die Gruppe konfrontiert sich kontrolliert mit dem eigenen Fehlverhalten und den daraus resultierenden Konsequenzen für die Organisation. Nur wenn das Team gemeinsam innehält und ganz bewusst nach Symptomlösungen fahndet, findet es zu einer gemeinsamen Haltung und trifft verbindliche Vereinbarungen.

Neu definieren und gezielt einfordern

Liegt der Kern des Problemverhaltens frei, bekommt der Streitfall einen neuen Anstrich: Unstimmigkeiten werden



nicht mehr als persönliche Schwäche oder bissiger Angriff, sondern als Chance bewertet. Spannungen bergen immer eine produktive Kraft, die das Top-Team für das Unternehmen nutzbar machen muss. Gerade die Unterschiede in den Perspektiven, Kompetenzen, Werten und Zielsetzungen, Überzeugungen und Interessen sind es doch, die enormen Mehrwert besitzen. Dafür müssen Manager ihre persönlichen und organisatorischen Vermeidungstaktiken überwinden und erkennen, dass Harmonie größere Risiken in sich birgt als der produktive Diskurs.

Auseinandersetzungen mit offenen Armen zu begrüßen und gezielt zu provozieren belegt dann das neu empfundene Verständnis: Manager gehen Trade-off-Entscheidungen entschlossen an und streiten konstruktiv um die beste Lösung. Alle Mitglieder des Top-Teams betrachten Kontroversen ab sofort als Notwendigkeit und verstehen sie als Teil der Job-Description. Profis forcieren aktiv die sachbezogene Fehde und das produktive Ringen als festen Teil ihrer Rolle und Verantwortung.

So gelingt der Turnaround

Wollen Executives nicht in Scheinharmonie oder Unzufriedenheit erstarren, müssen sie zu einer gemeinsamen Einstellung zu Konflikten finden, die auf folgenden vier Einsichten basiert:





1. Dissonanzen sind in jedem Unternehmen allgegenwärtig.
2. Gegensätze und Reibung wirken als produktive Kraft.
3. Das Top-Team agiert als Rollenmodell für eine produktive Nutzung von Debatten.
4. Das Vermeiden von Problemen und ihre Verlagerung führen auf Dauer zur Lähmung der gesamten Organisation.

Wem es so gelingt, Konflikte nicht als Feind, sondern als Entwicklungsbooster zu betrachten, schafft eine hoch produktive, menschenfreundliche und inspirierende Arbeitsumgebung. Neben der Freude an der Arbeit steigert eine konstruktive und emotional intelligente Auseinandersetzung nicht nur die Wirksamkeit im Team, sondern auch den Erfolg des ganzen Unternehmens.

Dr. Kai W. Dierke



Er war Mitglied des Executive Board der Winterthur Gruppe und der Credit Suisse E-Business sowie Berater bei McKinsey & Company. Mit Anke Houben gründete er 2003 DierkeHouben Leadership Partners – Leadership-Coaching für C-Suite-Leaders.

Dr. Anke Houben



Wie Kai Dierke ist sie C-Level-Coach und Professor für Leadership. Seit 2003 Mitglied der Coaching Faculty am INSEAD Global Leadership Centre. Zuvor war sie im Management bei Bertelsmann Media und Beraterin bei Arthur D. Little International.



Bundesverband
Steinbeis-Mediationsforum



✓
**Aktuelle
Informationen & Fachvorträge
zur Mediation**

✓
**Vernetzung
mit Mediatoren & Unternehmen**

✓
**Abonnement „Die Mediation“
(im Mitgliedsbeitrag enthalten)**

✓
**Mitarbeit in diversen
Fach- & Regionalgruppen**

www.steinbeis-mediationsforum.de

Bildquelle: stock.adobe.com/Sergey Nivens