

## Mut zum Konflikt

Entgrenzung – einige Fragen –  
im Austausch mit Ihnen

☉ Ist Entgrenzung das Erleben einer Grenze und das darauffolgende Versetzen dieser? Ist Entgrenzung ein Synonym von Aufbrechen, von über das Maß hinaus gehen? Entsteht Entgrenzung durch Grenzüberschreitungen? Ist das Sich-Öffnen Neuem gegenüber eine Form von Entgrenzung? Sind Grenzen für den einen die gleichen wie für einen anderen? Wie ist das in Organisationen? Ist Grenze etwas subjektives und individuelles und somit Entgrenzung auch?

Wie entgrenzen wir in Organisationen ist eine Frage, die Sie als UnternehmerIn oder Führungskraft bestimmt sehr beschäftigt. Sollen wir es wagen, in Organisationen Entgrenzung mit Respektlosigkeit zu verbinden? Heißt dies, Menschen anzuregen, sich immer wieder respektlos gegenüber Bestehendem, Gewohntem zu verhalten:

- zum Beispiel, wenn Sitzungen langweilig und unmöglich verlaufen – dies mutig anzusprechen?
- zum Beispiel mit dem Durchbrechen von Sitzordnungen, Kleiderordnungen, Parkplatzordnungen usw. Unruhe und Störung in Systeme zu bringen, und zwar nicht ständig, aber immer wieder. Könnte das nicht in schöner Unregelmäßigkeit Ihr Beitrag und Ihre Aufgabe zur Entwicklung in Ihrer Organisation sein? Wohlgemerkt: respektlos gegenüber Ideen, nicht gegenüber Menschen.

Dr. Kuno Sohm,  
Organisationsbe-  
rater, selbständig  
tätig in Österreich,  
in der Schweiz  
und in Deutsch-  
land, Partner bei  
Sonja Herzog-  
Lang und  
Partner



Es geht darum, Konflikte in Aufgaben zu verwandeln

von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

*Im Fortschritt, sagt die Sprache,  
geht es um einen kleinen,  
aber sehr bedeutenden Schritt.*

*Ein bewußt gemachter Schritt,  
ist Fortschritt –  
fortschreiten.  
Reinhold Dietrich*

☉ Konflikte entstehen immer dann, wenn Interessen auseinanderdriften. Konflikte in Unternehmen entstehen, wenn die Interessen von System und Mensch divergieren. Das System ist auf Funktionalität und Erfolg im linearen Sinn ausgerichtet, die Person erwartet Respekt und Achtung und Verständnis.

Wie gehen Sie mit Konflikten im Unternehmen, in Beziehungen um? Können Sie reden über Feindschaften und Bedrohungen, über Unklarheiten und Verunsicherungen?

Für eine sinnvolle Konflikt-Kultur könnten vier Grundprinzipien hilfreich sein:

**1. Das Prinzip des Dialogs: miteinander sprechen – aktiv zuhören**  
Gerade in Krisenzeiten führt jede Veränderung für den Mitarbeiter zu Verunsicherungen. Angst verlieren Menschen nicht durch schriftliche Gebrauchsanweisungen, sondern durch Gespräche. Ihre Aufgabe ist es, diese Gespräche immer aufs Neue zu suchen.

**2. Das Prinzip der gegenseitigen, uneingeschränkten Achtung und Wertschätzung**

Wenn persönliche Interessen, Ängste und Sehnsüchte des Mitarbeiters nur noch Störfaktoren sind, bedeutet das verkürzte Menschlichkeit.

Ein Mensch erfährt diese Verstümmelung durch die Art, wie man mit ihm redet. In der Regel beschränkt sich Kommunikation auf Appelle und Informationen. Viele Konflikte entstehen, weil Menschen diese Funktionalisierung nicht ertragen. Die Aufgabe an dieser Stelle ist es, Menschen in ihrer Ganzheit anzunehmen.

**3. Das Prinzip des Anstrebens von klärenden Gesprächen anstelle von wilden Streitereien**

Wer sich in Führungssituationen emotional auf Kosten anderer entlastet, führt ungeeignet. Konflikt-Kultur bedeutet auch, daß manchmal energische und lautstarke Verhaltensweisen und Vorstöße Bewegung in festgefahrene Situationen bringen können. Jedoch gibt es eine klare Grenze zwischen konstruktivem und destruktivem Verhalten. Diese gilt es immer wieder, bei sich selbst beginnend, zu erkennen.

**4. Das Prinzip des Miteinander anstelle des Gegeneinander**

Das Miteinander ist nur möglich, wenn zugleich immer wieder klar gemacht wird, daß jeder Teil für das Ganze wertvoll ist. Könnten wir sonst die Aufführung der Hohen Messe in h-Moll von Johann Sebastian Bach hören? Wertschätzung und Achtung für jede einzelne Funktion im Ganzen ist notwendig.

Die Regeln und Werte, wie Sie miteinander umgehen, sollten Sie unentwegt sorgsam, bei sich selbst beginnend, in Beziehungen, Familien, Gruppen, Unternehmen und Gesellschaften bewußt machen, reflektieren und neu aushandeln. Klar abgesprochene Umgangsformen werden besonders in Krisensituationen hilfreich sein.

Die Grundeinstellungen von Menschen im Kontakt sind:

OHNE – EINANDER  
NEBEN – EINANDER  
GEGEN – EINANDER  
MIT – EINANDER

Literaturhinweis:  
Rupert Lay, 1994 "Wie man sich Feinde schafft". Ein Plädoyer gegen Gewalt  
Reinhold Dietrich, 1993 "Hilfen für Beziehung. Beruf und Alltag"

## Zur Zukunft von Non-Profit-Organisationen

Was können Non-Profit-Organisationen von Profit-Organisationen lernen?

von Dr. Kuno Sohm, Organisationsberater, Dornbirn, Österreich

Non-profit-Organisationen werden immer mehr von Aspekten der Profit-Organisationen erfaßt.

Knapper werdende Geldmittel von öffentlichen Haushalten zwingen Non-profit-Organisationen zur Überprüfung und Standortbestimmung ihrer Arbeit und ihrer Strategien für die Zukunft. Bei Non-profit-Organisationen denke ich an Pflegeheime, Krankenhäuser, Schulen, gemeinnützige Genossenschaften, Vereine, Verbände, kirchliche Organisationen, Kommunen etc.

Aber es ist nicht nur das Geld, das einen Druck nach Veränderung und Anpassung an veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen auslöst. Sich auf praktizierte Traditionen zu berufen, reicht vielfach nicht mehr aus, wenn zunehmend Beispiele bekannt werden, wo ähnliche, oft klientennähere Leistungen mit weniger Aufwand angeboten werden. Viele Einrichtungen brauchen, ähnlich wie Industriebetriebe, Schlankheitskuren, weil sie bei der Erfüllung der Aufgaben weit hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben und damit ihre Zukunft gefährden.

Einige Punkte, die in Veränderungsprozessen von Non-profit-Organisationen derzeit verstärkt auftauchen, werden im folgenden beschrieben.

### Kundenorientierung und Zielgruppenpendenken sind unterentwickelt

Wenn finanzielle Ressourcen heute und sehr wahrscheinlich auch in der Zukunft knapp sind und in bestimmten Bereichen zunehmend Konkurrenz entsteht (denken wir beispielsweise an die Diskussion »stationäre und ambulante Dienste im Behindertenbereich«), dann ist mehr und mehr markt- und kundenorientiertes Denken und Handeln gefordert. Was sind die konkreten Anliegen und Bedürfnisse der Klienten? Was wissen wir von ihnen? Wie gehen wir mit dem Kunden um? Was heißt für uns Bürgernähe oder Servicementalität? Welche Qualität hat die Leistung? Wie ent-

wickeln sich die Leistungserbringer? Wie effizient ist die Leistungserstellung? Wie steht es mit dem Controlling?

### Der Steuermechanismus der Rentabilität funktioniert nicht

Dieser Mechanismus ist kaum wirksam, weil in der Vergangenheit selten Rentabilitätsüberlegungen angestellt wurden. Durch eine zu



*Veränderungen sind wie Expeditionen. Was einem unterwegs alles passiert, ist nicht planbar. Man kann immer nur die grobe Richtung bestimmen: Antarktis oder Sahara*  
K. Doppler

sehr fortgeschrittene Arbeitssteigerungsüberlegung bei vielen Leistungsträgern kann sich kein Bewußtsein für sozioökonomische Gesetzmäßigkeiten entwickeln. Notwendige Kurskorrekturen werden dann wie aus heiterem Himmel kommend erlebt. Herkömmliche Problemlösungen im Sinne von mehr Geld = mehr Personal sind nicht mehr möglich. Es verbleiben manchmal nur noch restriktive Lösungen im Sinne von Abbau von Leistungen, was die Identität und die Gestalt der Organisation in höchste Turbulenzen bringt.

### Orientierung an der Sinnhaftigkeit des Tuns

Dieser Aspekt ist meist ein positives Merkmal und eine unausgenutzte Stärke von Non-profit-Organisationen. Ein Manager berichtete mir von zunehmenden Bewerbungen aus der Privatwirtschaft, die für die

neue Arbeit auch ein geringeres Gehalt in Kauf nehmen. Viele Menschen können in diesen Organisationen ihr ideelles und soziales Engagement besonders ausleben. Dabei werden aber auch immer wieder innerseelische Grenzen überschritten, wenn – wie in kirchlichen Organisationen erlebt – als einziges Entgelt das »Vergelt's Gott« bleibt. Auf Dauer bleibt bei vielen Menschen, die sich in sozialen Organisationen geradezu aufopfern, ein Gefühl von Ungerechtigkeit zurück.

Eine wichtige Anmerkung ist fast selbstverständlich: Nicht jede Leistung einer Non-profit-Organisation ist von vorneherein sinnvoll. Ein kritisches Hinterfragen und Bewerten tangiert jedoch schnell den Bereich von Ideologie und politischer Anschauung.

### Die Imagewerbung wird konsequenter

Der Satz »Tue Gutes und rede darüber« hat bei Non-profit-Organisationen eine besondere Bedeutung, gerade weil sie es zu wenig tun. Das Wissen über die Leistungen für die Allgemeinheit und über das Innenleben solcher Organisationen kann in hohem Maß Verständnis und Aufmerksamkeit schaffen. Politischen Verantwortlichen ermöglicht oder erleichtert die öffentliche Verankerung der Organisation, budgetäre Notwendigkeiten zu vertreten. Dazu kommt, daß Politiker im Zusammenhang mit solchen Organisationen ihre persönlichen Imagewerte steigern können, was daher beiden Seiten Nutzen stiftet.

Daneben sind mir Beispiele von Gymnasien bekannt, die modernere Unterrichtsmethoden wie Projektarbeit (zum Beispiel Aufarbeitung des Themas »Türkei« aus verschiedenen Perspektiven) anwenden und über die Ergebnisse bewußt die Öffentlichkeit informieren. Dies schafft einerseits Kontakt zur Bevölkerung, andererseits steigt die Anziehungskraft für an Neuerungen interessierte Lehrer und Lehrerinnen. Nicht zuletzt entschei-

Klientennähere Leistungen werden oft mit weniger Aufwand angeboten.

den sich Eltern zunehmend dafür, daß ihre Kinder eher eine solche Schule besuchen sollen.

**Die Leitungsfrage ist oft tabuisiert**

Aufgrund von strukturellen und rechtlichen Konstruktionen, wie Verein, Genossenschaft, Stiftung, kommt es in mancher Organisation zu einem Aufeinandertreffen von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen, von Managementprofis und -amateuren, von Mitgliedern und Angestellten. Weil über diese Besonderheit nicht gesprochen wird, sei es aus Respekt vor dem »sowieso schon immensen Einsatz von Herrn oder Frau X in seiner oder ihrer Freizeit« oder aus Angst vor Kon-

flikten wird die Erwartung an die Leitungsaufgabe nicht offen diskutiert. Die Entscheidungsfindung wird schwierig, des öfteren undurchsichtig und zunehmend spannungsreich.

Ich meine, die finanziellen Ressourcen können und dürfen nicht zur dominierenden Instanz über die Existenz von Non-profit-Organisationen werden. Ihre Arbeit hat oft gar keinen oder nur teilweise einen Markt. Bestimmte Güter sind kollektiver Natur, an denen alle Anteil haben, ob bestellt und bezahlt oder nicht. Trotzdem sollte deutlich geworden sein, daß einige Veränderungsthemen, wie oben beschrieben, in den Vordergrund rücken.



## Beachtenswertes bei der Personalauswahl

### Innovationspotentiale für gegenwärtige und zukünftige Aufgaben nutzen

von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

Es geht in einer Personalauswahl nicht nach persönlicher Sympathie oder Antipathie, sondern darum, welche Kompetenzen, welche Fähigkeiten, welches Wissen, welche Fertigkeiten dem Unternehmen für die ausgeschriebene Position zur Verfügung gestellt werden sollen. Es muß mir als diejenige, die Personal auswählt, möglich sein, mich im Gespräch jederzeit selbst überprüfen zu können, um mir bewußt zu machen, auf welcher Ebene ich gerade bin. Es ist erforderlich, Personalauswahl nicht von der Froschperspektive, sondern von der Vogelperspektive aus zu betreiben.

**Ein Soll-Kompetenzen-Profil erarbeiten**

Das setzt voraus, daß die Personalauswahl gut vorbereitet ist. Es muß ein Sollprofil erarbeitet worden sein in der Auseinandersetzung mit der Aufgabe, den Kompetenzen, den Anforderungen, die mit der betreffenden Position verknüpft sind. Das Sollprofil ist kein statisches Instrument, es kann sich im Zeitablauf ständig wandeln.

**Rahmen des Gespräches**

Die Dauer eines Auswahlgespräches sollte für ca. zwei Stunden geplant sein. Führen Sie das vorbereitete Gespräch in einem Raum, in dem

Sie absolut ungestört sind. Strukturieren Sie das Gespräch vorab durch einen vorbereiteten Fragenkatalog. Gestalten Sie diesen Kontakt mit einem/einer potentiellen BewerberIn über die fachliche Ebene hinaus:

<b>Welches fachliche Wissen sollte der potentielle Mitarbeiter mitbringen?</b>	<b>Wie soll das fachliche Wissen umgesetzt werden?</b>
Ebene der Fachkompetenz	Ebene der Methodenkompetenz
Ebene der Sozialkompetenz	Ebene der Persönlichkeitskompetenz
<b>Wie funktioniert das mit anderen, im Team, mit Kunden...?</b>	<b>Welche Einstellungen braucht die Person dazu?</b>

**Bewerber dort abholen, wo er/sie steht**

Den Bewerber dort abholen, wo er steht, heißt, ihn sich darstellen zu lassen, ihm Raum zu geben, sich präsentieren zu können, mitteilen zu lassen, was aus seiner Sicht zu einer wirkungsvollen gemeinsamen Arbeit führen kann. Es geht hier

keinesfalls um die Selbstdarstellungen desjenigen, der auswählt! Rücknahme der eigenen Beiträge, der Erklärungsmodelle, der Vorlieben und Neigungen ist Voraussetzung, dem Bewerber eine Chance und Möglichkeit seiner Exploration zu geben. Die Neugierde ist die Gestaltungskraft im Auswahlgespräch.

**Innovationspotentiale nutzen**

Es ist wünschenswert, daß Sie die Personalauswahl nicht alleine, sondern mit einem Kollegen oder einer Kollegin durchführen. Sie haben so die Möglichkeiten des Austausches und der erweiterten Wahrnehmung ausgeschöpft, die aus meiner Erfahrung besonders bei kleinen und mittleren Unternehmungen von großer Bedeutung sind. Auch ein externer BeraterIn kann wertvolle Unterstützung bei der Auswahl bzw. auch bei der Reflexion des Auswahlverfahrens oder der Vorgehensweise geben.

Wenn Personalauswahl nicht nur als das Ersetzen eines Rädchens im System verstanden wird, sondern wenn Personalauswahl als Möglichkeit verstanden wird, gegenwärtige und zukünftige Potentiale innovativ zu nutzen, wird schnell deutlich, wie wichtig eine gute Vorbereitung und eine professionelle Durchführung für beide Beteiligten ist.

Ob Unternehmerin, Führungskraft oder Personalentwicklerin, Menschen auszuwählen, Potentiale zu erkennen, zu analysieren und zu bewerten ist eine weitreichende und das ganze Unternehmen betreffende Aufgabe.

## Unser Angebot 1995

### Kurzbeschreibung zum Seminar »Konflikte konstruktiv bearbeiten«

☉ Erfordert die gegenwärtige Situation vieler Unternehmen ein höheres Maß an Konfliktfähigkeit oder nimmt einfach das Bewußtsein von Führungskräften zu, daß das konstruktive Umgehen mit Konflikten in unterschiedlichsten Rollen zu ihren zentralen Aufgaben gehört?

Unser Ziel ist es, daß Sie in diesem Seminar sowohl Ihre Diagnose- als auch Ihre Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit Konflikten überprüfen und erweitern können.

Wir werden durch das Bearbeiten aktueller Fälle aus der Praxis der TeilnehmerInnen einen intensiven Bezug zu deren Anliegen und Fragen herstellen und auch jeweils die individuelle »Handschrift« in solchen Situationen reflektieren.

Es wird Gelegenheit geben, neues Verhalten auszuprobieren und Rückmeldungen über die eigene Wirkung zu erhalten.

Methodisch werden wir Diagnosemodelle und Interventionsformen der systemischen Beratung und Organisationsentwicklung vorstellen und verwenden, ergänzt um kreative Impulse (entsprechend der Unlogik vieler Konfliktsituationen).

### Kurzbeschreibung zum Seminar »Gestalten und Entwickeln von Strukturen in Unternehmen«

☉ Was könnte Ihr Nutzen in Ihrer täglichen Führungsarbeit sein, von wirkungsvollen und bewußten Handlungen im Umgang mit Strukturen in Ihrer Abteilung, Ihrem Team, Ihrem Unternehmen?

Ziel unseres Seminarangebotes an Sie ist es, anhand von aktuellen Teilnehmersituationen Strukturen, wie z. B. Steuerungs-, Entscheidungs-, Macht-, Koordinationsstrukturen wie auch die Beziehungen, Kommunikations- und Verhaltensstrukturen erkennen und gestalten zu lernen.

Sie werden die Gelegenheit haben, die Ist-Struktur Ihrer Abteilung/Ihres Unternehmens sozusagen als »Betriebsfoto« darstellen zu können und daraus dann hilfreiche und situationsadäquate Konsequenzen für die Praxis abzuleiten. Veränderungsvarianten werden experimentell auf ihre Umsetzbarkeit hin erprobt.

Mit Hilfe des Psychodrama-Ansatzes werden wir zur Selbstanalyse anregen. Diagnosemodelle und Instrumente der systemischen Beratung werden mit kreativen Impulsen unser Prinzip vom lebendigen und zielorientierten Lernen unterstützen.

Ihr Nutzen ist:

- Sie haben aufgrund einer Ist-Analyse Ihrer individuellen Situation Ihre Wahrnehmungsfähigkeit in Bezug auf Ordnungsmuster-Strukturen in Ihrem Unternehmen erweitert.
- Das Beziehungs- und Kommunikationsgeflecht Ihrer Abteilung, Ihrer Teams usw. wird für Sie erlebbar.
- Sie haben förderliche und hemmende Potentiale, Verhalten und Handlungsspielräume erkannt.
- Sie haben Strategien und Konsequenzen der Umsetzung erarbeitet.

### Seminare

#### Konfliktmanagement

»Kopf aus dem Sand bei auftretenden Konflikten«

26.-28. April

6.-8. November

Sonja Herzog-Lang, Dr. Kuno Sohm

#### Gestalten und Entwickeln von Strukturen in Unternehmen

»Über das Unsichtbare in Organisationen«

15.-17. November

Sonja Herzog-Lang, Werner Moll

#### am puls

»Ein außergewöhnliches  
Persönlichkeitsentwicklungs-  
seminar für Führungskräfte«

9.-13. Oktober

Sonja Herzog-Lang,  
Dr. Kuno Sohm

### Vortragsreihe

Wir gestalten eine fachübergreifende Vortrags- und Diskussionsreihe gemeinsam mit unserem Kooperations-Partner Dr. Schmidt-Wilke + Partner, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung.

#### Konfliktmanagement heute Vom Nutzen von Konflikten

11. April, 17.30 Uhr

Sonja Herzog-Lang

#### Gestalten und Entwickeln von Strukturen in Unternehmen

Beeinflussungsvarianten kennenlernen  
Ein methodischer Ansatz stellt sich vor

30. Mai, 17.30 Uhr

Werner Moll und Sonja Herzog-Lang

#### Vorsorge- und Vermögens- gestaltung

Steuerliche Aspekte und Inflationsgesichtspunkte

5. September, 17.30 Uhr

Franz-Josef Bettels

#### Familienunternehmen

Auslauf- oder Erfolgsmodell?

Das Übergangsmangement

24. Oktober, 17.30 Uhr

Dr. Kuno Sohm

#### Familienunternehmen

Nachfolgethematik auf der steuerlichen und rechtlichen Ebene

28. November, 17.30 Uhr

Dr. Hans-Jürgen Schmidt-Wilke

### Kompakt-Workshop 1995

halbtägig

Betriebliche Altersversorgung  
als innovative Form der Personalpolitik in sozialen Einrichtungen

7. September

Helmut König

#### Impressum

Herausgeber: Sonja Herzog-Lang + Partner  
Beratung für Organisations- und Personalentwicklung  
Verlegerin: Sonja Herzog-Lang, Bodekerstraße 84  
D 30161 Hannover, tel. 0511/39075-59 fax -48  
Druck: Movimento Druck, Berlin  
Gestaltung: Anna Bakalovic und Greta Krötz  
Erscheinungsw. Viertelj. gedruckt auf 100% Altp.

Grundlegende Richtung: Informationen über Management- und Unternehmensentwicklung; im Sinne der Gleichberechtigung wählen wir die weibliche und männliche Schreibform im Wechsel.  
Nummer 11.25926

Unsere speziellen Beratungsfelder sind:

- Organisationsentwicklungs(OE)-Beratung: Initiieren, Planen und Begleiten von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Unternehmen
- Nachfolge in Familienbetrieben
- Führungskräfte-Entwicklung: Führung als Prozeß
- Personalauswahl und Personal-Entwicklung ist OE
- Leitung von Situationsklärungs- und Standortbestimmungs-Beratungen
- Moderation von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen
- Individual-Coaching von Führungskräften