

Martin, Albert et al.

Research Report

Die Qualität der Führungsbeziehung und ihre Bedeutung für den Umgang mit Konflikten

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 51

Provided in Cooperation with:

Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung (IMF)

Suggested Citation: Martin, Albert et al. (2016) : Die Qualität der Führungsbeziehung und ihre Bedeutung für den Umgang mit Konflikten, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 51, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung, Lüneburg, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:lue4-opus-144266>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/150549>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

**Die Qualität der Führungsbeziehung und ihre
Bedeutung für den Umgang mit Konflikten**

Albert Martin, Christian Gade, Thorsten Jochims,
Jan Dumkow, Marthe Kroll, Celine Pfannenber
g, Charlott Saggau, Ramona Todte, Sebastian Wüst

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 51

Lüneburg 2016

Quellennachweis:

Albert Martin, Christian Gade, Thorsten Jochims, Jan Dumkow, Marthe Kroll, Celine Pfannenber
g, Charlott Saggau, Ramona Todte, Sebastian Wüst (2016): Die Qualität der Führungsbeziehung und ihre Bedeutung für den Umgang
mit Konflikten. Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 51. Lüneburg

Download möglich unter

<http://www.leuphana.de/universitaet/personen/albert-martin/publikationen/schriftenreihe.html>

Universität Lüneburg
Institut für Mittelstandsforschung
21335 Lüneburg
Tel.: 04131/6772536
Fax: 04131/6772139

ISSN 1616-5683

Inhaltsverzeichnis

1	Ziel der Studie	3
2	Theoretische Überlegungen	3
3	Vorgehen	9
4	Empirische Ergebnisse	11
4.1	<i>Ein klassischer Führungskonflikt</i>	11
4.2	<i>Ein Konflikt wegen Konfliktvermeidung</i>	17
4.3	<i>Ein Konflikt im unternehmerischen Selbstverständnis</i>	23
4.4	<i>Ein Konflikt aus geringfügigem Anlass</i>	29
4.5	<i>Ein Konflikt über eine Regelverletzung</i>	33
4.6	<i>Ein Konflikt über eine organisatorische Veränderung</i>	37
4.7	<i>Ein Konflikt zwischen Flexibilität und Verbindlichkeit</i>	42
5	Die Beurteilung der theoretischen Grundlage	48
6	Methodische Reflektion	52
7	Schlussbemerkung	54
8	Literatur	55
9	Anhang 1 - Leitfaden	56
10	Anhang 2 - Überblicksdarstellung	65

Abstract

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, wie sich die Qualität der sozialen Beziehung zwischen einem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten auf den Umgang mit Konflikten auswirkt. Zur Charakterisierung der Beziehungsqualität unterscheiden wir fünf Beziehungstypen: die Proto-Beziehung, die Tausch-Beziehung, die regulierte Beziehung, die Werte-Beziehung und die Lern-Beziehung. Als empirische Grundlage dienen sieben konkrete Konflikte aus der Arbeitswelt. Die Beschreibung und Analyse dieser Konflikte erfolgt in getrennten Gesprächen mit den beiden Konfliktparteien. In der explorativ angelegten Studie erweisen sich sowohl die theoretische Grundlage als auch der methodische Ansatz als tragfähige Konzepte zur Analyse von Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen.

1 Ziel der Studie

Spontaneität ist keine hinreichende Grundlage für das Gelingen sozialer Interaktionen. Es braucht hierzu einen Ordnungsrahmen, an dem sich die beteiligten Personen ausrichten können, der ihnen sagt, welche Verhaltensweisen angemessen und unangemessen sind und der ihnen hilft, das Verhalten ihrer Interaktionspartner vorherzusagen und zu verstehen. In diesem Sinne wirken beispielsweise die Regeln, die man bezüglich des Arbeitslebens und der Zusammenarbeit in Organisationen verinnerlicht und hierzu gehört auch die Institution des „Vorgesetzten“ mit den damit implizierten Anordnungsbefugnissen, Rechenschaftspflichten, Fürsorgegeboten usw. Allerdings handelt es sich hierbei um einen sehr allgemeinen Verhaltenskodex, der die Besonderheiten konkreter Beziehungen noch nicht berücksichtigt. Diese Besonderheiten sind aber von großer Bedeutung, weil sich bei der Zusammenarbeit nicht nur Rollenträger, sondern Menschen begegnen. Diese entwickeln, vermittelt über ihre Erfahrungen miteinander, ihre je eigenen persönlichen Beziehungen zueinander. In unserer Studie unterscheiden wir fünf elementare Beziehungsformen und wir untersuchen, inwieweit diese den Umgang mit Konflikten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern prägen. Das Ziel der Studie besteht darin, die Tragfähigkeit des unserer Typisierung zugrundeliegenden theoretischen Ansatzes anhand von konkreten empirischen Beispielen zu untersuchen. Methodisch setzen wir dabei auf die gemeinsam von den Forschern und den Beteiligten getragene reflektierte Rekonstruktion eines konkreten Konfliktgeschehens.

2 Theoretische Überlegungen

Konflikte gehören zum Alltag. Menschen unterscheiden sich in ihren Überzeugungen, Bedürfnissen, Persönlichkeiten, Interessen und Zielen. Sie stecken in unterschiedlichen Situationen, sind vielfältigen Erwartungen ausgesetzt und sehen sich mit etlichen Verhaltenszwängen konfrontiert. Dass die individuellen Handlungsbestrebungen nicht völlig reibungslos ineinandergreifen können, ist daher kaum verwunderlich. Nicht wenige Konflikte sind strukturell begründet, ergeben sich also aus der Stellung der Personen im sozialen Raum. Ein prominentes Beispiel hierfür ist die Vorgesetztenbeziehung. Vorgesetzte sollen das Verhalten ihrer Mitarbeiter anleiten, überwachen, koordinieren, stimulieren, begrenzen, belohnen und bestrafen. Sie repräsentieren auf der einen Seite den Willen der Hierarchie, auf der anderen Seite sind sie mit den Ansprüchen ihrer Mitarbeiter konfrontiert, sie müssen ihr Handeln sowohl nach oben als auch nach unten verantworten, sie vermitteln zwischen Wünschenswertem und

Machbaren, zwischen Eigeninteresse und Kollektivinteresse und sie fungieren als Verbindungsglieder zwischen Abteilungen, Projektgruppen und Gremien. Aus diesen vielfältigen, nicht selten widersprüchlichen Anforderungen erwachsen naturgemäß zahlreiche Konflikte. In Bezug auf das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis beschreibt Neuberger (2002) eine ganze Reihe von Rollendilemmata der Führung, also von Verhaltensweisen, die sich wechselseitig ausschließen, aber dennoch gleichermaßen „unverzichtbar“ für die Erfüllung der Führungsaufgabe sind. Ein Beispiel ist das Dilemma, das sich daraus ergibt, dass ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter einerseits alle gleich behandeln andererseits aber jeweils deren Besonderheiten berücksichtigen sollte. Ein weiteres Dilemma ergibt sich aus dem Zweck-Mittel-Verhältnis: an einem Mitarbeiter interessiert nun einmal primär die Verwertbarkeit seiner Arbeitskraft, er ist ein Mittel im Prozess der betrieblichen Leistungserbringung. Andererseits ist ein Mitarbeiter als Person auch Selbstzweck, verdient also auch eine entsprechende Beachtung und Behandlung.

Dass Konflikte unvermeidlich und Dilemmata unaufhebbar sind, bedeutet nun aber nicht, dass man ihnen ausgeliefert ist. Man kann sie zwar nicht beseitigen oder auflösen, man kann sie aber handhaben. Dies gelingt schlechter oder besser in Abhängigkeit z.B. vom Charakter der Beteiligten, ihren sozialen Fähigkeiten, ihrer Stressbelastung usw. Eine ganz wesentliche Einflussgröße ist die Beziehungs-Qualität. Mit der Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter beschäftigt sich unter anderem die so genannte LMX-Theorie (Leader-Member Exchange Theory), die unter Forschern große Beachtung gefunden hat. Sie argumentiert tauschtheoretisch und bestimmt die Qualität der Beziehung danach, inwieweit es den Beteiligten gelingt, ein wechselseitig befriedigendes und ausgeglichenes Tauschverhältnis zu gestalten. Als Tauschgüter gelten sowohl materielle als auch immaterielle Güter, also z.B. Status, Zugehörigkeit, Information, Unterstützung, Arbeitsleistungen, Zuwendungen, Privilegien usw. (Graen/Uhl-Bien 1995, Gerstner/Day 1997, Schriesheim/Castro/Cogliser 1999, I-lies/Nahrgang/Morgenson 2007, Dulebohn u.a. 2012).

In unserer Studie geht es ebenfalls um die Qualität der Beziehung, allerdings folgen wir einem umfassenderen Ansatz (vgl. Martin 2000, 2001). In diesem beziehen wir uns nicht allein auf den Tausch, sondern auf zwei weitere Grundkategorien normativer und deskriptiver Gesellschaftstheorien: Regeln und Vereinbarungen auf der einen sowie Ideologien und Werthal-

tungen auf der anderen Seite. Der Tausch steht vornehmlich im Zentrum liberalistischer Gesellschaftstheorien, der elementare Charakter von Regeln wird in vertragstheoretischen Konzepten betont und die Bedeutung der Werte und Weltanschauungen wird in kulturtheoretischen Ansätzen herausgestellt. Im Einzelnen geht es jeweils darum, Mechanismen zu identifizieren, die auf diesen Grundkategorien aufsetzen und geeignet sind, das Handeln der Gesellschaftsmitglieder miteinander zu vermitteln, aufeinander abzustimmen und die Integration der Gesellschaft und deren Bestand zu gewährleisten.

Alle drei Konzepte bezeichnen elementare Vorgänge in formalen ebenso wie in informalen Systemen, auf der Gesellschaftsebene, der Organisationsebene, in Gruppen und auch in Beziehungen zwischen nur zwei Personen. Es handelt sich um gleichrangige Grundkategorien. Es ist also nicht etwa so, wie manche Ansätze suggerieren, dass auf dem Grund sozialer Beziehungen stets nur das Eigeninteresse zu finden ist, das entweder über Tauschhandlungen vermittelt oder durch soziale Normen reguliert oder durch eine strikte Moral im Zaum gehalten wird. In jedem Sozialsystem und in jeder Beziehung gibt es Tauschvorgänge, Regularien und Weltanschauungen. Gleichwohl gibt es Schwerpunktsetzungen, die geeignet sind, den Charakter eines Sozialsystems in besonderer Weise zu bestimmen. Man kann in diesem Sinne Tauschgesellschaften, Institutionengesellschaften und Wertegemeinschaften unterscheiden. Normalerweise kommt es dabei zu einer komplementären Ausrichtung der anderen Basiselemente. So gewinnen z.B. in der Tauschgesellschaft solche Institutionen ein besonderes Gewicht, die Regulierungen abwehren und die dazu passende Erwerbsorientierung wird durch das Erziehungssystem und durch Prestigezuweisungen in das Wertesystem der Gesellschaftsmitglieder eingepflanzt.

Auf den verschiedenen sozialen Ebenen finden sich jeweils spezifische Ausprägungen der Merkmale, die den Charakter der Sozialbeziehung bestimmen. So manifestiert sich die Tauschgesellschaft in Organisationen in der Geltung des Leistungsprinzips, in Gruppen am Bemühen ihrer Mitglieder, sich als attraktive Interaktionspartner zu präsentieren und in einer Zweierbeziehung in dem Streben, sich als vertrauenswürdiger Partner zu erweisen. Außerdem gewinnen immaterielle Güter als Tauschgegenstände immer mehr Bedeutung, je überschaubarer und persönlicher die Beziehungen werden.

Zu beachten ist, dass es bei den Beziehungstypen tatsächlich auch um Beziehungen geht, also nicht etwa um einmalige Interaktionen. Daher wird selbst in einer primär auf das Eigeninteresse ausgerichteten Tauschbeziehung keiner der Beteiligten ein exzessives opportunistisches Verhalten zeigen, sondern Interesse an der Aufrechterhaltung einer beiderseitig einigermaßen zufriedenstellenden Beziehung entwickeln. Und eine Tauschbeziehung kann die Beteiligten durchaus zufriedenstellen. Es ist also nicht etwa so, dass die anderen Beziehungsformen wertvoller oder auf einer höheren Entwicklungsstufe angesiedelt sind. Jede der Beziehungstypen entwickelt ihre je eigene Logik und sofern diese von den Beteiligten akzeptiert wird, werden sie auch gut funktionieren können. In Tabelle 1 sind die angeführten Beziehungstypen noch etwas näher beschrieben.

Beziehungstyp	Verhaltensmaxime	Funktionsbedingung
A. Proto-Beziehung:	Mein Nächster bin ich!	Erbringung ordentlicher Leistungen
B. Tausch-Beziehung	Geben und Nehmen!	Attraktivität und Fairness
C. Regulierte Beziehung	Ordnung und Berechenbarkeit!	Einhalten von Regeln und Vereinbarungen
D. Werte-Beziehung	Verstehen und Verständnis!	Harmoniestreben und Gemeinschaftsgeist
E. Lern-Beziehung	Nicht ohne Dich!	Anspruch und Verzicht

Tab. 1: Beziehungstypen und ihre Merkmale

Sie werden durch zwei weitere Beziehungstypen ergänzt, die gewissermaßen an den Rändern der anderen Typen angesiedelt sind. Da ist zum einen die Proto-Beziehung. Es handelt sich dabei um eine „distanzierte“ Beziehung, in der sich der persönliche Kontakt auf das Notwendigste beschränkt. Es geht dabei nicht etwa darum, sich aus Antipathie oder Angst aus dem Weg zu gehen, es kann vielmehr eine ganze Reihe guter Gründe geben, es bei der förmlichen Begegnung zu belassen. Solange die wechselseitigen Aufgaben erledigt und die gewünschten Beiträge geliefert werden, kann auch so eine Beziehung für beide Seite das erbringen, was sie sich wünschen.

Am anderen Ende steht die Lern-Beziehung. Obwohl sie gewissermaßen das Gegenstück der Proto-Beziehung ist, gleicht sie ihr in einem wichtigen Punkt, nämlich in der geringen Bedeutung, die den sozialen Vermittlungsinstanzen Tausch, Regelbindung und Ideologie zukommt.

In der Proto-Beziehung haben diese eine deutlich abgeschwächte Bedeutung, weil die Interaktionspartner hier nicht in ein enges Verhältnis kommen. Tausch, Regelbindung und Ideologie dienen ja keinem Selbstzweck, es handelt sich bei diesen Vermittlungsinstanzen vielmehr um menschliche Erfindungen, die dazu dienen, das Prekäre, das in jeder sozialen Beziehung steckt, einzuhegen und zu zähmen und das Produktive, das in jeder sozialen Beziehung steckt, zu wecken und zu entfalten. Man übertreibt nicht, wenn man feststellt, dass in der Tauschbeziehung, der regulierten Beziehung und der Werte-Beziehung das Soziale eine große Eigenmacht gewinnt, während die Personen, die ja die eigentlichen Akteure sein sollten, nicht selten zu Dienern der sozialen Imperative werden, zu Vollstreckern einer Ideologie, zu Rollenträgern, die das vorgefertigte Stück gewissenhaft abspulen und zu Agenten der Verwertungslogik. In einer Proto-Beziehung hat das Soziale diese Bedeutung nicht und auch in einer Lern-Beziehung tritt das Soziale stark zurück, wenngleich aus anderen Gründen. In diesem Beziehungstypus ist das Verhältnis der Personen so gefestigt, dass es einer (unmittelbaren) Stützung durch die Vermittlungsinstanzen nicht mehr bedarf. Das Augenmerk wendet sich vom Sozialen weg wieder hin zum Individuellen. Es geht in dieser auf Offenheit hin orientierten Beziehung nicht um Nutzenabwägung, Normen und Missionen, das verhaltensbestimmende Element ist vielmehr das Interesse an der anderen Person. Dieses Interesse ist allerdings ein sehr anspruchsvolles Interesse. Es setzt nämlich nicht so sehr auf das bloße Wohlergehen der anderen Person, sondern primär auf die in der Person steckenden Potentiale und damit auch auf das Potential, das in der Beziehung steckt. Die Lern-Beziehung ist eine Freiheits- und Gleichheitsbeziehung, denn sie unterwirft den Partner keinen Verhaltenszwängen und sie ist eine Sinn-Beziehung, weil sie sich eng mit dem eigenen Selbstverständnis und dessen Weiterentwicklung verknüpft. Die Lern-Beziehung lässt sich nicht instrumentalisieren, sie hat intrinsischen Wertgehalt oder sie hört auf, eine Lern-Beziehung zu sein. Die Lern-Beziehung ist daher auch die schwierigste Beziehung, sie ist ständig vom Scheitern bedroht, weil sie anstrengend ist und weil sie nicht selten verlangt, die eigenen Bedürfnisse zurückzustellen.

Die angeführte Charakterisierung der Lern-Beziehung erinnert nicht zufällig an die Beschreibung der Selbstverwirklichungs- und Transzendenzbedürfnisse der humanistischen Psychologie (Maslow 1969, Koltko-Rivera 2006). In Anbetracht der zahlreichen Einschränkungen und Komplikationen, die das zwischenmenschliche Verhältnis belasten können, scheint es sich dabei eher um eine idealistische als um eine realistische Analogsetzung zu handeln. Dies gilt zumal für eine Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung, die strukturell auf Asymmetrie ausgelegt

ist. Dessen ungeachtet, kann auch eine solche Beziehung Qualitäten aufweisen, die zumindest ansatzweise in die beschriebene Richtung tendieren. Hierzu gehört zum Beispiel das Bestreben, die Bedürfnisse des Partners wahrzunehmen und bei seinem Handeln zu berücksichtigen. Zu nennen ist außerdem die Gleichberechtigung auf persönlicher Ebene, die unbeschadet der positionsbedingten Aufgabenverteilung, keine Vorrechte einräumt was Besserwissen und überlegene Motivation angeht.

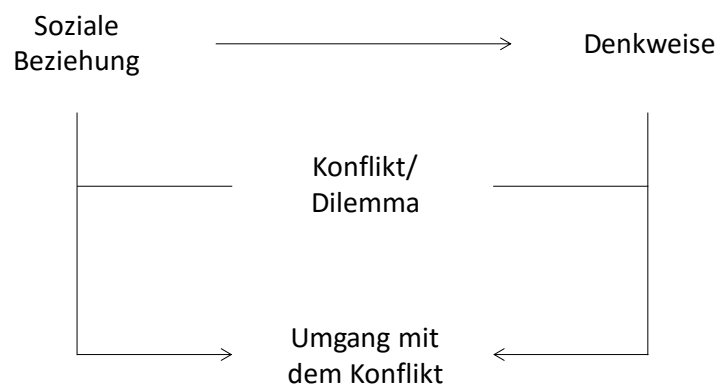


Abb. 1: Die Qualität der Führungsbeziehung und der Umgang mit Konflikten

In Abbildung 1 sind die Zusammenhänge angeführt, die in unserer Studie untersucht werden. Die Grundthese lautet, dass das Konfliktverhalten ganz wesentlich von der Art der sozialen Beziehung geprägt wird. So ist zu erwarten, dass man in einer Proto-Beziehung den Konflikt eher abwartend und zurückhaltend angeht. In einer Tauschbeziehung werden Konflikte tendenziell „geschäftsmäßig“ behandelt, in einer regulierten Beziehung wird man den Rekurs auf Regeln und Vereinbarungen suchen, in der Wertebeziehung werden die Konfliktauseinandersetzung durch Maßnahmen flankiert, um der Harmoniegefährdung entgegenzuwirken, und in einer Lerngemeinschaft sollten Direktheit und Offenheit herrschen. Vom Beziehungstyp, und dazu von ihrer Belastungsfähigkeit, dürfte es außerdem abhängen, wie konfrontativ der Konflikt ausgetragen wird, ob man ihm ausweicht, ihn verdrängt, erträgt oder über ihn hinwegzusehen versucht, wie zäh sich die Suche nach einer Konfliktlösung gestaltet, wie widerständig, aktiv, passiv, konstruktiv die Konfliktparteien agieren. Deren Reaktionsweisen hängen zu einem maßgeblichen Teil außerdem davon ab, wie sie den Konflikt wahrnehmen und welche Gedanken sie sich dazu machen. Die Reflektion des Konfliktgeschehens durch die Beteiligten wird wiederum stark davon bestimmt werden, in welcher Beziehung sie zueinander stehen.

3 Vorgehen

Empirische Studien, die sich mit dem Konfliktverhalten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern beschäftigen, sind selten. Die Frage nach der Beziehungsqualität wird dabei allenfalls am Rande angesprochen. In aller Regel wird außerdem nur die Sicht von einer der beteiligten Seiten in die Analyse einbezogen. So untersuchen Ismael, Richard und Taylor (2012) in einer Umfrage den Einfluss, der von der Stimmung auf die Konfliktwahrnehmung ausgeht. Der Beziehungsaspekt kommt in dieser Studie insoweit zum Zuge, als der Art des psychologischen Vertrags zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten (relational bzw. transaktional) ein moderierender Einfluss zugeschrieben wird. In einer Studie von Volmer (2015) geben die Mitarbeiter Auskunft über Konflikte mit ihrem Vorgesetzten und es wird untersucht, inwieweit diese sich auf der Gefühlsebene niederschlagen. In der Fragebogenstudie von Xin und Pelled (2003) werden beide Seiten, also sowohl Mitarbeiter als auch deren Vorgesetzte befragt. Es geht in dieser Studie allerdings nur um eine eher unspezifische Beurteilung der Konfliktsituation (die von den Vorgesetzten vorgenommen wird) und um deren Auswirkung auf das Vorgesetztenverhalten (das von den Mitarbeitern beurteilt wird).

In unserer Studie beschäftigen wir uns nicht mit einer pauschalen Beurteilung der Konflikthaltigkeit der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung, sondern mit der Fallbeschreibung von ganz konkreten Konflikten. Befragt werden zu ein und demselben Konfliktgeschehen beide Konfliktparteien, also sowohl der Mitarbeiter als auch sein Vorgesetzter. Als Methode kommt das halb-strukturierte Interview zum Einsatz. Der Gesprächsleitfaden ist im Anhang zu finden. In getrennten Sitzungen beschreiben der Mitarbeiter sowie sein Vorgesetzter ausführlich den Konfliktverlauf. Ausführlich wird außerdem darauf eingegangen, wie sie den Konflikt gedanklich erlebt haben und wie sie die Beziehung zu ihrem Vorgesetzten bzw. zu ihrem Mitarbeiter einschätzen. Als Stimulus zur Beschreibung der Beziehung und des Konfliktverhaltens werden Kartenabfragen vorgenommen (siehe Anhang). Letztlich ging es uns auch dabei um eine möglichst anschauliche und reichhaltige Schilderung des Konfliktgeschehens. Die Vorgaben dienten daher lediglich dazu, das Gespräch zu stimulieren und einen ersten Eindruck von den Verhaltensweisen der Beteiligten zu gewinnen. Bei der Kartenvorgabe für das Konfliktverhalten orientierten wir uns an der Überlegung, dass sich mit dem Beziehungstyp charakteristische Verhaltensstile verknüpfen und unterscheiden entsprechend die folgenden Verhaltensweisen:

- A. Zurückhaltendes und abwartendes Vorgehen
- B. Kalkuliertes, auf den eigenen Vorteil bedachtes Vorgehen
- C. Strategisches, auf die Wahrung der eigenen Stellung bezogenes Vorgehen
- D. Verbindliches, auf Wahrung der Harmonie bedachtes Vorgehen
- E. Vorbehaltloses Vorgehen

Die Situationsschilderungen werden durch Hinweisfragen unterstützt. Hilfsweise werden auch Verständnisfragen eingesetzt, die vor allem der Klärung und Präzisierung dienen. Mithilfe von Störfragen wird außerdem versucht, die Robustheit der Aussagen zu prüfen (zum Einsatz der Fallstudienmethode vgl. insbesondere Yin 2014, zur Interviewgestaltung vgl. u.a. Mey/Mruck 2010, Flick 2016). Auf den Einsatz standardisierter Verfahren wurde bewusst verzichtet, weil diese der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes nicht gerecht werden. Das offene Gespräch hat einen großen Vorzug: Es macht es den Beteiligten (also den Befragten und den Interviewern) möglich, eine gemeinsame Verständigungsbasis zur Rekonstruktion und Analyse des jeweiligen Falles zu entwickeln. Ein weiterer Grund für die Durchführung halb-strukturierter Interviews liegt im explorativen Anliegen der Studie. Es geht darum zu erproben, ob sich der geschilderte theoretische Ansatz für die Beschreibung der Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern verwenden lässt und darum zu klären, was für die These spricht, dass das Konfliktverhalten maßgeblich von der Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung (d.h. insbesondere vom Beziehungstyp) bestimmt wird.

Konkret ging es in unserer Studie um die Rekonstruktionen von sieben Konfliktsituationen in sieben Unternehmen. Befragt wurden hierzu sieben Mitarbeiter und in davon getrennten Gesprächen deren jeweilige Vorgesetzte. Die Interviewdauer schwankte zwischen einer und zwei Stunden. Die Gewinnung von Personen zur Mitarbeit erwies sich als schwierig. Angesichts des Themas und angesichts dessen, dass der jeweilige Konfliktpartner zu demselben konkreten Konfliktgeschehen befragt werden sollte, stieß unser Bemühen, Teilnehmer an unserer Studie zu gewinnen, auf deutliche Zurückhaltung. Besonderer Dank gebührt daher den vierzehn Personen, die bereit waren, vorbehaltlos und offen über den jeweils betrachteten Konflikt, über dessen Verlauf und über die Beziehung zu ihrem Mitarbeiter bzw. zu ihrem Vorgesetzten zu sprechen. Wir haben es also, was die Beteiligung an unserer Studie angeht, mit einem deutli-

chen Selektionseffekt zu tun. Ein weiterer Selektionseffekt ergibt sich im Hinblick auf das Konfliktspektrum. Zwar finden sich unter den von uns betrachteten Fällen durchaus auch schwerwiegende und emotional stark belastende Auseinandersetzungen, Fälle nachhaltig gestörter Beziehungen und eskalierender Konflikte konnten wir aber nicht untersuchen.

4 Empirische Ergebnisse

4.1 Ein klassischer Führungskonflikt

Das betrachtete Großhandelsunternehmen hat ca. 200 Mitarbeiter. Es ist in einen umfangreichen Konzernverbund eingebunden, der in verschiedenen Segmenten der Automobilbranche tätig ist. Die Konfliktparteien sind auf der einen Seite der amtierende Geschäftsführer und auf der anderen Seite ein Mitarbeiter aus dem Vertrieb.

Der Konflikt betrifft ein Grundproblem, das in vielen Unternehmen in der einen oder anderen Form immer wieder auftreten dürfte. In den Worten eines der beiden Gesprächspartner geht es dabei um einen „Alltagskonflikt, der auf ungleichen Ebenen geführt wird.“ Ein Kunde möchte das mit ihm vereinbarte Zahlungsziel um einen Monat verlängern. Der Auftrag hat eine erhebliche Größenordnung. Der Vertriebsmitarbeiter darf eine derartige Entscheidung nicht alleine treffen und bittet daher den Geschäftsführer um Genehmigung, die dieser aber verweigert.

Beide Personen handeln aus ihrer je spezifischen Interessenlage heraus. Der Vertriebsmitarbeiter möchte dem Kunden entgegenkommen, weil er ihn für einen wichtigen und zuverlässigen Kunden hält, mit dem man auch in Zukunft gute Geschäfte machen kann. Außerdem bemisst sich sein Einkommen an den von ihm vermittelten Umsätzen. Der Geschäftsführer andererseits trägt die Verantwortung für mögliche Zahlungsausfälle. Außerdem wird seine Leistung von der Konzernzentrale unter anderem an der Höhe der Außenstände gemessen. Hierfür gibt es eine Kennziffer, die man tunlichst nicht überschreiten sollte.

Konfliktverlauf

Ausgangspunkt des Konfliktgeschehens ist eine E-Mail des Vertriebsmitarbeiters zu den Liquiditätsproblemen eines Kunden und zu dessen Wunsch nach Zahlungsaufschub. Der Geschäftsleiter antwortet ebenfalls per E-Mail, dass diesem Ansinnen angesichts der aktuellen Finanzsituation nicht nachgekommen werden kann. Damit gibt sich der Mitarbeiter nicht zu-

frieden und bittet um ein persönliches Gespräch. Dieses Vorgehen ist nicht ungewöhnlich, erwartet wird von dem Geschäftsführer allerdings, dass die Mitarbeiter in diesen Fällen gut vorbereitet zu der Besprechung kommen und dass klar ist, dass es nicht um einen weitschweifigen Gedankenaustausch gehen kann, sondern dass die Mitarbeiter ihre Auffassung fundiert begründen müssen. Dem Vertriebsmitarbeiter ist anzusehen (so die Auskunft des Geschäftsführers), dass ihm viel an dem Zustandekommen der Vereinbarung liegt. Die Argumente, die er vorbringt sind allerdings zunächst nur die, die „Vertriebler immer vorbringen.“ Verwiesen wird auf die Wichtigkeit des Kunden, seine regionale Anbindung, seine strategische Bedeutung. Es fehlt auch nicht der Hinweis auf die bisherige Praxis: „Letztes Mal haben Sie doch auch zugestimmt. Und letztes Mal sahen die Zahlen noch wesentlich schlechter aus.“ Das, so der Geschäftsführer, sei nicht vergleichbar: „Gestern war gestern, heute ist heute.“ Gemeinsam erfolgt eine genauere Klärung der Problemlage, z.B. der Frage, welcher Umsatz notwendig wäre, um die Liquiditätslücke wieder aufzufüllen. Da der Vertriebsmitarbeiter sich gut vorbereitet zeigt, die vorgelegten Zahlen nachvollziehbar und die vorgebrachten Argumente überzeugend sind, wird dem Anliegen des Kunden schließlich entsprochen. Der Konflikt ist hiermit beigelegt.

Denkweisen

Aus Sicht des Geschäftsführers gleicht das Vorgehen in Konflikten der vorliegenden Art in gewisser Weise einem Rollenspiel. Seine erste Reaktion sei immer ein „Nein“, mit dem er auslotet, wie ernst die Anfrage gemeint ist. Das Nein kann mehr oder weniger unfreundlich ausfallen. Auch auf Seiten des Vertriebs gehe es oft um ein Ausloten des Machbaren. Meist bereiten sich die Vertriebsleute dann gründlich auf das Gespräch vor. Es gebe aber Grenzen in den Auseinandersetzungen und Beratungen. Wenn jemand Argumenten nicht zugänglich ist, werde die Sache einfach beendet, „... schließlich steht nach einer halben Stunde der Nächste vor der Tür – die zeitlichen Restriktionen sind nun einmal da.“ Generell gelte, dass die Vertriebsleute sehr ehrgeizig seien und ihre Ziele mit Nachdruck erreichen wollten. Gelingen dies in einem Fall nicht, sei das aber vergessen, der nächste Fall sei ein neuer Fall, in dem man wieder auf Erfolg setze. Es gehe dabei im Übrigen um nichts Persönliches, also nicht darum, wer jetzt der Gewinner oder Verlierer sei.

Der Mitarbeiter sieht in dem Konflikt ebenfalls primär ein Sachproblem. Der Konflikt sei in seiner Tätigkeit angelegt und die Auseinandersetzung sei auch ganz im Sinne des Unternehmens. Emotionales spiele hierbei allenfalls eine nebengeordnete Rolle. Zwar hätte ihn das

anfängliche „Nein“ ein wenig geärgert, er habe seine Emotionen allerdings zurückgestellt, da man bei derartigen Angelegenheiten geschäftlich und sachlich argumentieren solle. Ganz emotionsfrei ist der Vorgang dennoch nicht. Der Mitarbeiter ist durchaus stolz auf sein Fachwissen und darauf, dass er die Situation hinsichtlich bestimmter Aspekte aufgrund seines Informationsvorsprungs besser einschätzen kann als sein Vorgesetzter und es freut ihn auch, dass er diesen letztlich überzeugen kann.

Verhaltensweisen

Wenn es die Zeit erlaubt, bereitet sich der Geschäftsführer auf derartige Gespräche vor, indem er sich selbst Daten über den Kunden und die mit ihm abgewickelten Geschäfte besorgt. Entsprechende Graphiken auf den Tisch zu legen, habe auch den Vorteil, dass der Mitarbeiter schon mal sehe, dass man sich mit dem Thema beschäftigt hat. Konkret sei der Fall wie folgt abgelaufen: Der Mitarbeiter kommt, es gibt eine freundliche Begrüßung und einen kurzen Smalltalk. Dann die Frage: „Wie kann ich unterstützen?“, was ernst gemeint ist, denn es geht zunächst immer um Unterstützung. Es kommt zu einer Besprechung des Falls. Dabei wird auch danach gefragt, wann der Mitarbeiter das letzte Mal beim Kunden war, ob es einen Besuchsbericht gibt und warum dieser bisher nicht vorgelegt wurde. So muss zunächst mündlich über den Kunden berichtet werden (dessen Lage, sein Auftreten, persönliche Eindrücke). Man kann davon ausgehen, dass wahrheitsgemäß und nicht beschönigend berichtet wird, weil dies normalerweise leicht nachprüfbar ist. Es wird erwogen, was es für den Kunden bedeutet, wenn man sein Ansinnen ablehnt, was die eine oder andere Verhaltensweise für die eigene Firma bedeutet, wie die Forderung abgesichert ist, welche Möglichkeiten es gibt, die Zahlungsverzögerung zu kompensieren usw. Darüber und auch über die wechselseitigen Interessen wird offen gesprochen.

Verhaltenskategorien

Beide sind sich einig, dass die Verhaltensweise E („Offenheit, ohne Rücksicht auf Befindlichkeiten“, siehe den Frageleitfragen im Anhang) ihr beiderseitiges Verhalten am ehesten beschreibt. Das Problem wird ohne Umschweife angegangen. Neben dem Interesse an einer gemeinsamen Problemlösung findet sich aber auch das Verhandlungselement, weil beide von ihren berechtigten Interessen überzeugt sind und diese zur Geltung bringen wollen.

Kontext des Konfliktgeschehens

Bei der Beurteilung des Geschehens ist zu beachten, dass es hierbei um einen quasi in die Geschäftstätigkeit eingebauten Konflikt geht. Außerdem muss die Asymmetrie im Verhältnis von Geschäftsführung und Vertrieb berücksichtigt werden. Letztlich entscheidet die hierarchisch höher angesiedelte Stelle. Der nachgelagerten Stelle verbleibt immerhin die Möglichkeit der Konflikteskalation durch Anrufung der nächsthöheren Stelle in der Konzernstruktur. Dieser Weg ist allerdings bislang noch nie beschritten worden, so die Auskunft, weil eigentlich niemand Interesse an einer solchen Konfliktaustragung habe. Wenn ein Mitarbeiter sein Anliegen nicht durchbringen kann, sei er in aller Regel nicht nachtragend. Er könne sich darauf verlassen, dass der Vorgesetzte beim nächsten Fall grundsätzlich wieder offen ist und sich auf das Rollenspiel einlässt. Es gebe zwar auch Kollegen, so der Geschäftsführer, denen er mit einem gewissen Vorbehalt begegnet, weil diese gern mit Finten arbeiten um ihre Ziele zu erreichen. Falls dies deutlich werde, werde das Anliegen konsequent abgelehnt. Das Ablehnungsrisiko ist nicht zu vernachlässigen, da die Vertriebsmitarbeiter in der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung unter anderem auf ihre Durchsetzungsfähigkeit hin beurteilt werden. Entsprechend empfehle es sich, sachlich und angemessen vorzugehen, das eigene Anliegen zwar voranzubringen, es in der Mittelwahl allerdings nicht zu übertreiben.

Dilemma

Das bestimmende Dilemma im vorliegenden Fall ergibt sich aus dem Verhältnis von Allgemeinheit und Besonderheit. Jeder Fall soll seine besondere Würdigung erhalten. Das kann bedeuten, dass man von einer allgemein geltenden Regel abweichen muss, weil die Besonderheiten des Falls von dieser Regel nicht oder nur unzureichend abgedeckt werden. Andererseits hat das Bestehen auf der Einhaltung allgemeiner Regeln seinen guten Sinn. Es dient der Koordination kollektiven Handelns und schafft Verhaltenssicherheit. Außerdem ist nicht jede Besonderheit wirklich so bedeutungsvoll, dass sie auch eine besondere Beachtung bedient. Das ist allerdings nicht immer einfach zu beurteilen. Entsprechend braucht es ein Verfahren, das das Verhältnis von allgemeiner Regel und besonderer Behandlung austariert. Wenn man jeden Fall zur Besonderheit erklärt, braucht man keine allgemeine Regel mehr, wenn man kategorisch auf der Einhaltung allgemeiner Regeln beharrt, wird man nicht selten unangemessene Entscheidungen treffen. Besondere Brisanz gewinnt das Dilemma durch den Interessespekt. Wer davon profitiert, dass bestimmte Besonderheiten eines Falls Berücksichtigung finden, hat natürlich ein besonderes Interesse daran, die allgemein geltende Regel außer Kraft zu setzen.

Er wird daher versuchen, alle denkbaren Unbestimmtheiten zur Geltung zu bringen, die es rechtfertigen könnten, eine Ausnahme zu machen. Im vorliegenden Fall geht es dem Vertriebsmitarbeiter entsprechend darum, die strategische Bedeutung des Kunden herauszustellen, dem Geschäftsleiter geht es umgekehrt darum, der allgemeinen Regel Geltung zu verschaffen, die ja nicht für sich steht, sondern dem Zweck dient, Beliebigkeit in der Zahlungsmoral der Kunden zu unterbinden, den Kapitalfluss zu regulieren und Einheitlichkeit in der Behandlung von Außenständen zu gewährleisten.

Qualität der Beziehung

In einer ersten Zuordnung kommt es zu unterschiedlichen Einschätzungen. Der Vorgesetzte sieht sich gegenüber dem Vertriebsmitarbeiter primär in einem Tauschverhältnis. Der Mitarbeiter findet, dass am ehesten die Beschreibung der Proto-Gesellschaft zutrifft (sofern man sich an der in unserer Kartenabfrage angeführten Formulierung orientiert). Der Geschäftsführer führt seine Überlegungen wie folgt aus:

„Geben und Nehmen, das ist mein Leitsatz. Ich bin der Meinung, das passt auch zu diesem konkreten Fall. Ich meine, dass wir nach diesem Grundsatz gehandelt haben und dass der Konflikt nach diesem Grundsatz gelöst wurde. Er gibt mir Argumente, ich nehme die Argumente, ich gebe ihm das Zugeständnis, er nimmt die Verantwortung wahr. Das ist der Inbegriff der Führung, wie ich finde. Das ist auch zuweilen distanziert. Auch in diesem konkreten Fall. Ich bemühe mich auch immer eine gewisse Distanz zu den Mitarbeitern zu wahren, damit keine zu emotionale Geschichte daraus wird. Insofern ist es gut, wenn beide Seiten was zu bieten haben und sich fair verhalten. Solch ein Satz ist natürlich immer super. Das versuchen ja alle. Auch in diesem Fall ist es so. Der ist sehr sachlich und er hat ja auch Argumente zu bieten und hat mich schlussendlich ja auch überzeugt. Eine persönliche Beziehung wird nicht nur ‚nicht unbedingt‘ angestrebt, sondern gar nicht.“

Der Geschäftsführer geht davon aus, dass der Mitarbeiter die Beziehung ähnlich beurteilt. Tatsächlich stellt auch dieser sehr stark die sachliche Seite heraus. Er wünscht sich ebenfalls eine geschäftliche Beziehung, die ohne große Emotionen und ohne engere Bindung besteht. Seine Einschätzung gleicht damit im Wesentlichen der des Geschäftsführers. Dass er tenden-

ziell zur Beschreibung der Proto-Gesellschaft neigt, erklärt sich daraus, dass der Geschäftsleiter nicht sein unmittelbarer Fachvorgesetzter ist und es daher nur im Ausnahmefall zu einer unmittelbaren Interaktion kommt.

Reflektion des Konflikts und des Konfliktverlaufs durch die Beteiligten

Die Konfliktintensität ist moderat. Auch in der Austragung des Konflikts wird Heftigkeit vermieden, der Umgang miteinander ist sachlich und nicht durch sonderliche Emotionen geprägt. Der Mitarbeiter wird von dem Geschäftsführer wegen seiner Fähigkeiten sehr geschätzt. Die zwischen den beiden Beteiligten bestehende Beziehung wird durch die Konflikterfahrung nicht verändert. Es kommt im Gegenteil zu einer Bestätigung und Festigung des wechselseitigen Umgangs miteinander. Jeder kann sich bestätigt fühlen. Der Chef setzt durch, dass Ausnahmen nur gemacht werden, wenn eine überzeugende Begründung vorgelegt wird und wenn der Mitarbeiter das Engagement aufbringt, das notwendig ist, um den Vorgesetzten zu überzeugen. Außerdem gelingt es dem Vorgesetzten, seine Haltung zu erklären und dem Mitarbeiter die übergeordneten betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten zu verdeutlichen. Der Mitarbeiter kann seine Position vertreten, sein Wissen und seine Urteilsfähigkeit demonstrieren und seine Ziele erreichen. Der beschriebene Konflikt ist strukturell verankert, es wird immer wieder zu ähnlichen Konflikten kommen. Das hat seinen Sinn und dient dem Bemühen, zu guten Entscheidungen zu gelangen. Möglicherweise ist es, angesichts der sachlich geschäftsmäßigen Abwicklung, besser, statt von einem Konflikt vielmehr von einer Entscheidungssituation zu sprechen.

Theoretische Reflektion

Die verschiedenen Bestandteile unseres Modells lassen sich in dem beschriebenen Fall gut erkennen und den theoretischen Kategorien zuordnen. Auch die unterstellten Zusammenhänge finden in diesem Fall eine gute Entsprechung.

Variablen	Ausprägungen	Erläuterungen
Qualität der Beziehung	Tausch	Beide Personen betonen die „Geschäftsmäßigkeit“ der Beziehung und die sachbezogene Konfliktbewältigung.
Konflikthandhabung	Verhandeln, Problemlösen	
Qualität der Beziehung	Tausch	Der Konfliktverlauf gleicht einem „Rollenspiel“, in dem die Beteiligten die darin steckenden Spielräume ausloten.
Denkweise	Rollenausübung	
Denkweise	Rollenausübung	Die Handhabung erfolgt in gewisser Weise „routiniert“ und verstärkt die spezifische Qualität der Beziehung.
Konflikthandhabung	Verhandeln, Problemlösen	

Tab. 2: Die Zusammenhänge der Modellvariablen im Fall A

4.2 Ein Konflikt wegen Konfliktvermeidung

Das betrachtete Software-Unternehmen hat ca. 15 Mitarbeiter. Sein Leistungsangebot umfasst ein breites Projektspektrum an Kommunikationsdiensten im Mobilfunkbereich. Die Konfliktparteien sind auf der einen Seite der Geschäftsführer (der das Unternehmen auch gegründet hat) und auf der anderen Seite eine Mitarbeiterin, die für das Controlling zuständig ist.

Die Grundlage des Konflikts der Mitarbeiterin mit der Führungskraft bildet ein anderer Konflikt, nämlich der Konflikt der Mitarbeiterin mit zwei Kollegen, die eine neue Abrechnungssoftware entwickeln sollen. Erforderlich ist die Neuentwicklung, weil die Mitarbeiterin infolge einer Fusion mit einem anderen Unternehmen mit zwei unterschiedlichen Abrechnungssystemen zu tun hat, was zu einer erheblichen auch zeitlichen Mehrbelastung führt. Der betrachtete Konflikt ergibt sich aus den gegensätzlichen Interessen der beiden Parteien: Die Mitarbeiterin ist auf das neue Abrechnungssystem angewiesen, um die zusätzlich anfallende Arbeit angemessen bewältigen zu können, während die Entwicklung des neuen Systems zusätzliche Arbeit für die Software-Mitarbeiter bedeutet. Dazu kommt, dass die „Software-Leute“ diese Arbeit als nachrangig einstufen. Außerdem mischt sich dem Konfliktgeschehen noch eine Statusfrage bei. Die Mitarbeiterin spricht von einer „Machtpositionslage“, da es ihr schwergefallen sei, sich gegen die zwei Software-Mitarbeiter durchzusetzen, die (auch privat) eng miteinander verbunden seien und ihre persönlichen Interessen durchsetzen wollten. Sie habe dabei das Gefühl gehabt, dass es nicht mehr allein um die Sache ging, „indem nur noch um Kleinigkeiten diskutiert“ wurde.

Der Konflikt mit der Führungskraft resultiert daraus, dass der Vorgesetzte keine klaren Vorgaben macht und sich auch nicht positioniert. Die Mitarbeiterin beschreibt dies folgendermaßen:

„...warum ist das nicht klar? Warum ist nicht klar, was wir machen wollen? Weil wenn man weiß, man will da hin, klar kann man sich dann darüber unterhalten, wie man dort hinkommt, aber letztendlich ist das Ziel entscheidend, wenn dies nicht klar definiert ist, wo eigentlich das Ziel ist, dann wird es schwierig, überhaupt einen gemeinsamen Weg zu finden.“

Der Mitarbeiterin fehlt ein klares Statement, unabhängig ob zu ihren Gunsten oder dem der Mitarbeiter. Der Vorgesetzte auf der anderen Seite sieht keine Notwendigkeit einzugreifen, er vertritt die Position, dass es Aufgabe der Beteiligten sei, selbstständig eine Lösung ihres Konflikts zu finden. Das gelte im Übrigen nicht nur für den vorliegenden Fall, sondern sei seine generelle Haltung. Der Vorgesetzte ist, so seine Aussage, stets um einen sachlichen Umgang bemüht und sieht Emotionalität als „großes Problem“ an und er tendiere dazu, persönliche Konflikte eher zu vermeiden. Er achte auf Harmonie und darauf, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiter produktiv arbeiten können. Gleichzeitig sieht er es aber auch nicht als seine Aufgabe an, Harmonie per se wiederherzustellen, dies sollten die Mitarbeiter selbst tun, zumal es im vorliegenden Fall um ein rein sachliches Problem gehe. Dennoch hebt er bedauernd hervor: „Ohne Emotionen geht es leider fast überhaupt nie zu, das ist ja die Schwierigkeit; diese Kommunikation hat viel mit Emotionen zu tun.“

Konfliktverlauf

Ganz allgemein stehen dem „sachlichen“ Geschäftsführer viele sehr emotionale Mitarbeiter im Unternehmen gegenüber: „Wir haben genug Leute hier, die extrem emotional sind, insofern versuche ich, wenn es irgendwie geht, die Emotionalität zu vermeiden. Wir haben immer wieder Meetings, wo einer schreiend hinausläuft.“ Die beteiligte Mitarbeiterin ist den Konflikt mit dem Geschäftsführer nach eigenen Angaben zunächst sehr emotional und mit negativen Gefühlen angegangen. Die negativen Gefühle hätten außerdem einen Angriffspunkt im Primärkonflikt mit den Software-Mitarbeitern geboten, ein Konflikt, der sehr heftig ausgetragen und in dem „reingehauen“ wurde. Erst nach zwei bis drei Jahren habe sie es geschafft, sich emotional zu distanzieren und sich in die Konfliktparteien hineinzusetzen.

Dem expliziten Wunsch der Mitarbeiterin, als Katalysator in dem von Emotionen geprägten Konflikt des neuen Abrechnungssystems zu fungieren, entspricht der Vorgesetzte nicht, er versucht auch hier seine Neutralität zu wahren. „Klär das alleine, du hast genug Möglichkeiten, sprich mit verschiedenen Leuten.“ Erst nachdem die Situation zwischen den Mitarbeitern eskaliert, schaltet sich der Vorgesetzte ein, allerdings wiederum nicht direkt, sondern durch einen dritten Mitarbeiter, der in Meetings als Vermittler bzw. als „Sprecher“ für die Konfliktparteien fungiert.

Denkweisen

Der Geschäftsführer sieht seine Stellung als Führungskraft „relativ stabil“ und denkt, dass Konflikte eher zu einer Verbesserung als zu einer Verschlechterung der Beziehung führen. Seine Tendenz, persönliche Konflikte eher vermeiden zu wollen, verbindet sich mit dem Bemühen um einen sachlichen Umgang mit Problemen. Die in Konflikten auftretende Emotionalität sieht er, wie bereits beschrieben, als großes Problem an, das einer Lösung im Weg steht. Wenn die Emotionalität zu groß wird, sollte die Auseinandersetzung unterbrochen oder ausgesetzt werden, das sollte man von seinen Mitarbeitern erwarten können.

Die Mitarbeiterin war zunächst stark emotional involviert und hat es nicht geschafft, sich emotional zu lösen und den Konflikt zu den Software-Mitarbeitern auf einer sachlich-fachlichen Ebene zu halten. Sie fühlte sich persönlich angegriffen sowie in ihrer Stellung, insbesondere was ihr Mitspracherecht angeht, bedroht. Sie habe auch das Gefühl gehabt, dass es bei dem Konflikt nicht um den Gegenstand, sondern um persönliche Interessen oder um Macht gegangen sei. Es sei ihr schwergefallen, sich gegen die beiden Kollegen alleine durchzusetzen, „weil dann immer zwei Leute vor mir standen.“ Sie habe teilweise sehr emotional reagiert, weil sie sich ungerecht behandelt fühlte und nicht weitergekommen sei. Erst nach einiger Zeit habe sie es geschafft, den Konflikt zu reflektieren, indem sie sich über Fragen der Stressbewältigung und den Umgang mit Konflikten informiert habe. Sie habe während dieses Prozesses dann auch versucht, das Gegenüber und die Verhaltensweisen zu verstehen und sich schließlich emotional distanziert und einen Weg gefunden, mit dem (ihrer Meinung nach nicht zu lösenden) Konflikt umzugehen, indem sie spezifische Arbeitsbereiche abgegeben habe bzw. sich damit abgefunden habe, dass manche Arbeitsaufgaben mehr Zeit in Anspruch nähmen.

Die Schilderungen der Mitarbeiterin verdeutlichen, dass der eigentlich dominante Konflikt die Auseinandersetzung mit den Software-Mitarbeitern war und der Konflikt mit ihrem Vorgesetzten dessen Folge. Sie habe das Verhalten ihres Vorgesetzten in gewisser Weise auch nachvollziehen können. Schließlich habe dieser mit dem Problem zu tun, es allen Recht zu machen. Dennoch, zwar habe ihr Vorgesetzter immer zu ihr als Person gestanden, eine eindeutige Positionierung in dem Konflikt habe sie aber deutlich vermisst. Sorge um ihren Arbeitsplatz habe sie nicht gehabt, sich aber Gedanken über ihre Stellung sowie über den allgemeinen Umgang im Unternehmen gemacht: „Ist das Vertrauen noch da? Wie wird das in Zukunft werden? Kann ich mich jetzt von diesen negativen Emotionen freimachen, um in Zukunft da wieder ganz neutral rangehen zu können? Oder wird das immer weiter fortschreiten?“ Sie sei außerdem „so ein wenig entmachtet“ worden und werde bei vielen Dingen nicht mehr eingebunden.

Verhaltensweisen

Der Geschäftsführer ordnet sein Verhalten während des Konflikts als „geschäftsmäßig“ ein. In unseren Antwortvorgaben wird als mögliches Motiv für diese Verhaltensweise der Schutz vor Übervorteilung genannt. Das sei aber, so der Geschäftsführer, ein Gesichtspunkt, der überhaupt keine Rolle gespielt habe, schließlich nehme er aufgrund seiner Stellung eine sichere Position ein. Im Wesentlichen ginge es um eine professionelle Verhaltensweise, die sich auf die Sache konzentriere und Emotionen vermeide. Nach seiner Vorstellung sei „Abwarten und Zurückhalten [...] sicherlich die falsche Art.“ Vollkommen umsetzen lässt sich dieses Postulat allerdings nicht. So vertrat der Geschäftsführer zu Beginn des Konflikts auch die Auffassung, die Beteiligten sollten das Problem unter sich lösen und entsprechend kam es auch zu einem Ausweichen: „Ich bin dem Konflikt ausgewichen ... ich habe mich nicht festgelegt ... ich habe die notwendige Beschäftigung mit dem Problem zunächst einmal verschoben.“ Und zu einem Umdefinieren: „Ich fand das Problem hinter dem Konflikt eher belanglos, ich kam zu dem Ergebnis, so dramatisch ist das nicht, bei meiner Beurteilung ließ ich mich von übergeordneten, wichtigeren Gesichtspunkte leiten.“

Auch die Mitarbeiterin betont in ihrem Konfliktverhalten gegenüber dem Vorgesetzten den geschäftsmäßigen Aspekt. Allerdings vermengt sich der Konflikt mit dem Vorgesetzten mit dem Primärkonflikt mit den beiden Programmierern, so dass auch Verhaltensweisen wie Eskalation, Rückzug und Politik zum Zuge kamen.

Verhaltenskategorien

Beide sind sich einig, dass die Verhaltensweise B („Geschäftsmäßigkeit“, siehe den Frageleitfragen im Anhang) im Vordergrund stand, dass aber angesichts der Hartnäckigkeit des Konflikts die Sache ganz offen und direkt angegangen wurde (Verhaltensweise E: „ohne Rücksicht auf Befindlichkeiten“), was aber schließlich auch zu keiner Lösung geführt hat.

Dilemma

Der Konflikt spiegelt das Dilemma Sachlichkeit – Emotionalität wider und enthält außerdem Elemente des Dilemmas Distanz – Nähe. Der Vorgesetzte möchte sich auf den Konflikt zwischen der Mitarbeiterin und den Programmierern nicht einlassen. Entsprechend wehrt er auch eine Auseinandersetzung mit seiner Mitarbeiterin über deren Wunsch, sich stärker einzubringen, ab. Gleichzeitig bringt er seine uneingeschränkte Wertschätzung ihr gegenüber zum Ausdruck.

Qualität der Beziehung

Der Vorgesetzte ordnet die Beziehung zu seiner Mitarbeiterin dem Typus E, der „Gleichberechtigung“ (der Lern-Beziehung) zu, sieht allerdings den Typus C „Regulierte Beziehung (Regeln und Vereinbarungen)“ als wichtige Grundlage für eine gleichberechtigte Beziehung und Zusammenarbeit in einem professionellen Umfeld an (vgl. die obige Typenbeschreibung). Er merkt an, dass die Beschreibung der Beziehung C „Regeln und Vereinbarungen“ zu formal für die Beziehung zur Mitarbeiterin ist. Explizit nennt er die Werte „Anerkennung, gemeinsame Regeln, Eigenständigkeit und Gleichberechtigung“, mit denen er die Beziehung zur beteiligten Mitarbeiterin charakterisiert.

Die Mitarbeiterin sieht sich und die dazugehörige Führungskraft am ehesten („Wenn ich mich für etwas entscheiden muss, dann das ...“) in der regulierten Beziehung (Typus C: Regeln und Vereinbarungen), dicht gefolgt von der Lern-Beziehung (Typus E). Dabei merkt sie bei beiden Beschreibungen der Beziehungen Einschränkungen an. Den letzten Satz der Beschreibung der regulierten Beziehung („Ob es zu einer persönlichen Harmonie kommt, ist nicht so wichtig ...“) würde die Mitarbeiterin in Klammern setzen, da sie durchaus ein harmonisches Verhältnis zu ihrer Führungskraft pflege. In der Beschreibung Lern-Beziehung widerstrebe ihr ebenfalls der letzte Satz: „Das Verhältnis ist gut, sofern beide Seiten den Wunsch der anderen Seite nach größtmöglicher Selbstständigkeit achten.“ Ihrer Meinung nach sei dies zu einseitig formuliert, selbst wenn die Selbstständigkeit nicht immer geachtet werde, sei ihr Verhältnis nicht gleich

schlechter. Die Werte-Beziehung oder „Gemeinschaft“ setzt die Mitarbeiterin an die dritte Stelle, allerdings auch mit einer Modifikation: „Es ist schon harmonisch, aber es werden jetzt Konflikte nicht unbedingt vermieden, weil die ja auch konstruktiv sein können oder die gehören meiner Meinung nach auch dazu, wenn man sie sinnvoll austrägt.“ Die Proto- sowie Tausch-Beziehung schließt die Mitarbeiterin aus, da die Beziehung zu ihrem Vorgesetzten nicht von Distanz geprägt sei. Sie habe zu ihrem Vorgesetzten generell ein gutes Verhältnis, das von einem offenen Austausch und gegenseitiger Anerkennung geprägt sei: „Es ist immer noch so, dass ich viel Unterstützung bekomme, auch jetzt bei Fragen, wo ich nicht so weiter weiß ...“ Im Konfliktfall seien ihre Emotionen gut von ihrem Vorgesetzten aufgenommen worden und sie erhalte auch die nötige Anerkennung für ihre Arbeit.

Theoretische Reflektion

Die Denk- und Verhaltensweisen in dem geschilderten Konflikt lassen sich mit den Kategorien des Modells gut beschreiben. Insgesamt kommt es, was die Beurteilung der Grundqualität der Beziehung angeht, zu einer Übereinstimmung mit einer gewissen Schwerpunktsetzung. Während die Mitarbeiterin die Beziehung dem Typus „Regeln und Vereinbarungen“ zuordnet, gleichzeitig aber die große Offenheit betont (Typus „Lern-Beziehung“), ist dies beim Vorgesetzten umgekehrt. Der Vorgesetzte schätzt die Gleichberechtigung als wichtiger ein, welche allerdings nicht ohne durch zuvor festgelegte Regeln funktioniere. Die Mitarbeiterin stellt die Selbstständigkeit in ihrer Beziehung nicht in den Vordergrund, weshalb sie nicht die „Lern-Beziehung“ als oberste Beziehungsform auswählt. Ihre Beziehung basiere dennoch auf einem offenen Austausch und auch auf Kritik vor dem Hintergrund gemeinsam ausgehandelter Regeln. Die Ausführungen der Führungskraft und der Mitarbeiterin zeigen, dass sie, obwohl sie ihre Beziehung ähnlich einordnen, unterschiedliche Perspektiven einnehmen. Dies mag hierarchisch zu begründen sein, da die Mitarbeiterin hinsichtlich ihrer Stellung nicht gleichberechtigt ist und es daher vorzieht, sich auf zuvor festgelegte Regeln zu berufen, während ihr Vorgesetzter ein möglichst gleichberechtigtes, freies und produktives Arbeitsumfeld schaffen möchte.

Die Beschreibung der Beziehung seitens der Führungskraft und der Mitarbeiterin während des Interviews bestätigt in jedem Fall die hohen Ansprüche beider Seiten an ihre Beziehung. Die Mitarbeiterin bringt Verständnis für das Verhalten ihres Vorgesetzten auf, da dieser den Konflikt gehabt habe, es allen Recht machen zu wollen. Sie merkt außerdem an, dass sie stets das Gefühl gehabt habe, dass dieser zu ihr stehe. Der Vorgesetzte beschreibt die Mitarbeiterin

als gewissenhafte, genaue und sehr wichtige Mitarbeiterin, die gut mit allen auskomme. Das Verhältnis der beiden sei gefestigt und problemfrei.

Was die Art und Weise der Konfliktbehandlung angeht, erweist sich das von uns verwendete Modell als etwas zu statisch. Tatsächlich verändern die Beteiligten ihre Verhaltensweisen im Zuge des Konfliktgeschehens. Die Mitarbeiterin reagiert zunächst sehr emotional, um sich im weiteren Verlauf dann eine mehr sachliche und distanzierte Betrachtungsweise zuzulegen. Der Vorgesetzte reagiert umgekehrt zunächst ganz bewusst distanziert und sachlich, bringt dann aber zunehmend Verständnis für die emotionale Seite des Konflikts auf.

Die im vorliegenden Fall gegebenen Zusammenhänge zwischen den Modellvariablen sind in Tabelle 3 angeführt. Der Konflikt zwischen der Mitarbeiterin und ihrem Vorgesetzten wird stark überlagert von dem Konflikt zwischen der Mitarbeiterin und den beiden Programmierern. Das führt dazu, dass der hier betrachtete Konflikt nicht, wie in der Beziehung eigentlich angelegt, deutlich und gründlich ausgetragen wird. Die Konfliktbeteiligten finden diesbezüglich einen modus vivendi indem sie den Regelbezug ihrer Beziehung stärker akzentuieren. Am vorliegenden Fall wird deutlich, dass eine statische Behandlung „reiner Typen“ an seine Grenzen stößt.

Variablen	Ausprägungen	Erläuterungen
Qualität der Beziehung	Offene, gleichzeitig stark regelgebundene Beziehung	Beide Personen betonen die große Offenheit in ihrer Beziehung und ihr regelgebundenes Verhalten.
Konfliktbehandlung	Geschäftsmäßig mit emotionalen „Einsprengeln“	
Qualität der Beziehung	Offene, gleichzeitig stark regelgebundene Beziehung	Konflikte sind positiv, sie sollten untereinander ausgetragen werden, was aber nicht immer ohne Unterstützung gelingt.
Denkweise	Fixierung auf den Primärkonflikt	
Denkweise	Fixierung auf den Primärkonflikt	Der Vorgesetzte will den Konflikt nicht akzeptieren, die Mitarbeiterin verdrängt den Konflikt durch Fixierung auf den Primärkonflikt.
Konfliktbehandlung	Geschäftsmäßig mit emotionalen „Einsprengeln“	

Tab. 3: Die Zusammenhänge der Modellvariablen im Fall B

4.3 Ein Konflikt im unternehmerischen Selbstverständnis

Bei dem vorliegenden Unternehmen handelt es sich um einen Zulieferbetrieb der Automobilindustrie mit weniger als 10 Mitarbeitern. Beteiligt an dem Konflikt sind der Geschäftsführer

auf der einen Seite und der Verantwortliche für Einkauf, Verkauf und Qualitätssicherung auf der anderen Seite. Der Geschäftsführer ist seit einem Jahr im Unternehmen tätig, der Mitarbeiter arbeitet seit neun Jahren im Betrieb und hat als Prokurist ebenfalls eine herausgehobene Stellung.

Der Konflikt resultiert aus unterschiedlichen Auffassungen über das Vorgehen bei der Angebotserstellung. Der Geschäftsführer möchte angesichts des von dem Automobilhersteller ausgehenden Handlungsdruck sehr rasch ein Angebot einschließlich der Preisstellung vorlegen. Der Mitarbeiter möchte dagegen die genaue Spezifizierung des Produkts durch den Hersteller abwarten (einschließlich des Konstruktionsplans), um die zu verwendenden und zu beschaffenden Bauteile in die Preiskalkulation einbeziehen zu können. Der Geschäftsführer ist der Auffassung, dass sein Mitarbeiter sehr zurückhaltend an Dinge und neue Projekte herangeht („Oh das können wir nicht, das ist schwierig...“), während er selbst Dinge ausprobieren und einfach machen. Der Mitarbeiter macht dagegen geltend, dass das Unternehmen aufgrund fehlenden Kapitals und geringer Kapazitäten nicht in der Lage sei, jeden Auftrag anzunehmen und zufriedenstellend auszuführen, sodass auf alle nötigen Informationen gewartet werden sollte, bevor den Kunden Versprechungen gemacht werden.

Der Geschäftsführer war vorher in einer durch Dynamik geprägten Branche, der Software-Entwicklung tätig. Sein Auftreten gegenüber möglichen Kunden begründet er wie folgt: „Erstmal können wir alles und am Ende können wir immer noch sagen doch nicht. Aber das ist besser am Anfang zu sagen, wir können das und wir machen das und dann zu versuchen, es zu machen, als von vornherein zu sagen, oh das ist schwierig und so rumzudrücken.“ Der Mitarbeiter andererseits hat schon oft mit dem in Frage stehenden Kunden zusammengearbeitet und möchte seine Vorgehensweise nicht in Frage gestellt sehen:

„Also [.. der Geschäftsführer ..] meint, wir sollen immer, wir können alles. Ich verspreche aber keinem Kunden, ja ja das geht alles und dann wird es Müll. Das macht man einfach nicht. Ich meine, manche Leute machen das natürlich, aber da gehöre ich nicht zu.“

Letztlich löst sich der konkrete Konflikt dadurch auf, dass auch der Geschäftsführer die endgültige Produktspezifizierung durch den Auftraggeber abwartet, bevor er das Angebot formuliert.

„Klar ich bin Geschäftsführer, ich kann sagen, mach das so, wie ich das sage, das ist ja quasi eine Anweisung vom Chef, das könnte ich machen, aber wie gesagt, das bringt mir nichts, das bringt dann erst Recht Unfriede und Konflikte. Das würde ich, glaube ich, auch nicht machen bzw. versuche, das zu vermeiden.“

Denkweisen

Der Mitarbeiter wünscht sich eine stärkere Einbindung durch die Führungskraft. Der Grund für seine tendenziell vorsichtige Einstellung zur Angebotserstellung liegt in seinen gesammelten Erfahrungen im Kundenkontakt und bei der Angebotsabgabe im Laufe seiner Tätigkeit. Er denkt vor allem über Folgen für das Unternehmen nach und macht sich ebenso wenig wie die Führungskraft ausgiebig Gedanken über die Folgen für die Beziehung, da er mit seinem Vorgesetzten ein grundlegend gutes Verhältnis hätte und keine persönlichen Konflikte bestünden. Der Mitarbeiter versucht seinen Standpunkt möglichst diplomatisch an die Führungskraft zu bringen und zeigt – insbesondere aufgrund des Zeitdrucks – Verständnis für die Herangehensweise des Geschäftsführers, wünscht sich allerdings ein genaueres Vorgehen. Ein Aspekt der Beziehung betrifft die besondere Qualifikation, die der Mitarbeiter einbringt, für die er Wertschätzung erwartet und die er naturgemäß bewahren will, schließlich will er sich nicht überflüssig machen.

Verhaltensweisen

Der Geschäftsführer spricht den Konflikt direkt an (Typus E), achtet dabei allerdings durchaus darauf, das gute Einvernehmen nicht zu gefährden (Typus D):

„Ich habe natürlich darauf geachtet, dass wir uns nicht völlig verkrachen und uns jeden Tag nur noch aus dem Weg gehen müssen. Aber ich habe ihm auch offen gesagt, was ich davon denke oder wie ich denke und das erwarte ich auch von ihm. Wir können ja über alles reden, wir müssen ja nicht heiraten am Ende.“

Diese Einordnung deckt sich mit seinen vorherigen Schilderungen:

„...es gab da jetzt keine größeren Konsequenzen daraus und ich denke auch, dass ich da keiner bin, der da extrem nachtragend ist oder der dann wirklich sagt, ich bin jetzt Chef und ich mach das jetzt so, sondern es ist schon wichtig, dass die Leute auch ihre eigene Meinung vertreten, weil sie länger da sind als ich und auch mehr Ahnung von der Materie haben als ich und ich kann denen zwar sagen, was sie machen sollen,

aber wenn sie sagen, wie sie es besser machen können, dann höre ich mir das genauso an.“

Der Mitarbeiter stellt ebenso wie der Vorgesetzte sein Bemühen heraus, die Harmonie zu wahren (Typus D, Werte-Beziehung), akzentuiert dies aber mit dem Hinweis, dass er durchaus darauf achtet, nicht ins Hintertreffen zu geraten (Typus B, Tausch-Beziehung). Das äußert sich auch in seinem sonstigen Verhalten, in dem er immer wieder versucht, seine Erfahrungen zur Geltung zu bringen und seine Auffassung durchzusetzen. Zwar beugt er sich, wenn es sein muss, der Entscheidung des Vorgesetzten, aber nicht selten vor allem aus hierarchischen Gründen: „Am Ende wird sowieso gemacht, wie es der Chef sagt, also dann sind wir durch.“

Kontext des Konfliktgeschehens

Auf die Frage, warum Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich der verschiedenen Herangehensweisen herrschen, antwortet der Mitarbeiter: „Das ist, weil ich mich die letzten neun Jahre damit rumgeschlagen habe und er nicht.“ Er berichtet, dass sich seine Stellung im Unternehmen geändert habe, seitdem sein Vorgesetzter neuer Geschäftsführer sei: „Also der alte Chef, der war kaum noch hier und da habe ich praktisch bis auf die Finanzbuchhaltung fast alles hier gemacht ...“. Nun würde er viele Aufgabenbereiche zusammen mit seinem neuen Chef erledigen und ihm viel zu den Kunden etc. erklären. Die Führungskraft hat viele Jahre in einer anderen Branche gearbeitet und ist vom Typ her eher risikofreudig bzw. „veränderungsbereit“. Er hat positive Erfahrungen bezüglich der Machbarkeit von Projekten gesammelt, sodass er diese auch auf seine neue Arbeit und Aufgabenbereiche projiziert. Der Mitarbeiter ist bereits seit vielen Jahren bei dem Unternehmen beschäftigt, hat nach eigenen Angaben viele negative Erfahrungen gemacht und ist von seinem Temperament her eher zurückhaltend und vorsichtig eingestellt. Darüber hinaus ist der Mitarbeiter in der Zeit vor der neuen Geschäftsführung relativ autark seinen Aufgabenbereichen nachgegangen, sodass das Auftreten der neuen Führungskraft ihn auch in seinen Kompetenzen eingeschränkt hat. Zu beachten ist außerdem, dass es sich um einen kleinen Betrieb handelt. Die Organisationsmitglieder begegnen sich unmittelbar, können sich also auch kaum ausweichen, was die Aufrechterhaltung eines harmonischen Zusammenwirkens fast zwingend macht.

Dilemma

Im Hintergrund des konkreten Konflikts steht das Dilemma zwischen Bewahrung und Veränderung. Auf der einen Seite gilt es, aus dem Blickwinkel der Führungskraft, die eigene unternehmerische Haltung zur Geltung zu bringen, auf der anderen Seite ist Rücksicht zu nehmen auf die Haltung und Vorgehensweise bewährter Mitarbeiter.

Qualität der Beziehung

Der Geschäftsführer sieht die Beziehung im Typus „Lern-Beziehung“ angesiedelt (Typ E, Gleichberechtigung) mit starken Elementen der Gemeinschaft (Typ D: Streben nach Übereinstimmung und Harmonie). „Ich würde schon sagen, dass es eine harmonische Zusammenarbeit ist. Aber dann werden die unterschiedlichen Auffassungen auch offen angesprochen.“ Gleichberechtigung ist ihm wichtiger als Harmonie und er wünscht sich, dass Konflikte offen ausgetragen werden. Wie sich die Verhältnisse tatsächlich darstellen, wird nicht gänzlich klar.

„Schwer zu sagen, ich glaube [.. es ist das ..], was ich eigentlich anstrebe. Dass wir durchaus eine Gleichberechtigung haben, was Meinung angeht, dass die Leute ihre Meinung sagen können, ein gutes Arbeitsklima ist mir auch wichtig, dass die Leute sich hier wohlfühlen, dass sie nicht denken, ich beute sie hier aus, was mir auch irgendwie wichtig ist, dass die Arbeit gemacht wird, wie sie gemacht wird, ist mir egal, wenn sie am Ende ordentlich ist ...“.

Die momentane Situation beschreibt er wie folgt:

„Es ist eigentlich schon so, aber ich strebe es eben auch noch besser an, dass die Leute auch wirklich noch zufriedener werden...“.

Auch der Mitarbeiter sieht die konkrete Beziehung im Bereich der beiden vom Geschäftsführer angeführten Beziehungstypen angesiedelt, jedoch mit der umgekehrten Schwerpunktsetzung. Im Gesprächsverlauf wird allerdings deutlich, dass in seiner Einschätzung auch starke Elemente der Interessenwahrnehmung enthalten sind, die sich auch manifest Geltung verschaffen.

Reflektion des Konflikts und des Konfliktverlaufs durch die Beteiligten

Beide Parteien sehen die Intensität des Konflikts weder in der akuten Phase noch rückblickend als hoch an. Sie äußern übereinstimmend, dass dennoch keine großen Emotionen aufgetreten seien. Andere Konflikte seien nicht vorhanden. Die Führungskraft zeigt grundsätzlich Verständnis für den durch negative Erfahrungen entstandenen Standpunkt des Mitarbeiters

und betrachtet die unterschiedliche Herangehensweise als „Charakterunterschied“, er teile diesen Standpunkt allerdings nicht immer. Seine eigene optimistische Einstellung hat, wie beschrieben, ihren Ursprung in den Erfahrungen aus seinem früheren Softwareunternehmen. Er versuche, den Mitarbeiter zu überzeugen, diese positive Einstellung zu teilen. Er habe nicht über mögliche Folgen für die Beziehung zwischen ihm und dem Mitarbeiter nachgedacht, da die tägliche Zusammenarbeit ein gutes „Miteinanderauskommen“ erfordern würde.

Theoretische Reflektion

Das Geschehen lässt sich mit unserem Modell gut beschreiben. Die Tatsache, dass sich die Konfliktparteien noch nicht in einer gefestigten sozialen Beziehung befinden, beeinflusst deren Denkweise sowie ihren Rückbezug auf ihr Professionsverständnis. Auch das auftretende Dilemma Bewahrung – Veränderung gliedert sich in diesen Kontext ein. Dass die Beziehung noch nicht völlig gefestigt ist, zeigt sich unter anderem in dem besonderen Streben nach Statuswahrung. Verantwortlich dafür sind die unterschiedlichen Temperamente und Hintergrunderfahrungen, aber auch die relativ kurze Dauer der Beziehung. Geprägt wird das Konfliktgeschehen nicht zuletzt durch den starken Druck, der von dem Kunden ausgeht. Dieser drängt einerseits auf eine Angebotsstellung, liefert diesbezüglich aber nur zögerlich die notwendigen Produktspezifikationen. In diesen besonderen Bedingungen liegt ein wesentlicher Grund dafür, dass die gegensätzlichen Verhaltensdispositionen der Akteure überhaupt zum Tragen kommen.

Variablen	Ausprägungen	Erläuterungen
Qualität der Beziehung	Gemeinschaft	Das gemeinschaftliche Harmoniestreben wird von beiden Seiten mit einer je besonderen Akzentuierung hervorgehoben.
Konflikthandhabung	Harmoniestreben	
Qualität der Beziehung	Gemeinschaft	Das Streben nach Harmonie wird von keiner Seite in Frage gestellt, dessen ungeachtet wird die je eigene Position betont.
Denkweise	Statuswahrung	
Denkweise	Statuswahrung	Das Harmoniestreben gilt als unverzichtbar, es gilt die eigene Positionierung damit in Übereinstimmung zu bringen.
Konflikthandhabung	Harmoniestreben	

Tab. 4: Die Zusammenhänge der Modellvariablen im Fall C

Die im vorliegenden Fall gegebenen Zusammenhänge zwischen den Modellvariablen sind in Tabelle 4 angeführt. Sie bestätigen im Wesentlichen die theoretischen Überlegungen über gemeinschaftsorientierte Beziehungen. Allerdings liegt hier insoweit eine besondere Motivlage vor als die Beteiligten ihre wechselseitigen Positionen noch nicht gefunden bzw. noch nicht in wechselseitig befriedigender Weise aufeinander abgestimmt haben.

4.4 Ein Konflikt aus geringfügigem Anlass

Das betrachtete Unternehmen widmet sich der Herstellung und dem Vertrieb von Naturkostprodukten. Die beiden Konfliktparteien arbeiten im Rechnungswesen. Die Vorgesetzte leitet die Finanzbuchhaltung und ist seit etwa eineinhalb Jahren im Unternehmen. Die Mitarbeiterin arbeitet seit etwa sechs Jahren im Unternehmen und hat vor etwa drei Jahren einen akademischen Abschluss erlangt. Sie ist mit Controlling-Aufgaben betraut. Sie hat eine gewisse Sonderstellung, weil sie nicht zum festen Team Buchhaltung gehört, sondern eine Sonderfunktion einnimmt und dabei weitgehend unabhängig arbeitet. Die beiden Frauen treffen sich regelmäßig einmal in der Woche zur Abstimmung der Aufgaben, ansonsten spricht man sich spontan nach Bedarf ab.

Bei der Aufgabe, die zum Konflikt führte, geht es um Ideen für Kennzahlen, die das Unternehmen zukünftig nutzen will. Beide Personen recherchieren unabhängig voneinander und tragen die Ideen dann in einem Meeting, an dem mehrere Bereichsleiter teilnehmen, zusammen. Dort einigt man sich schnell bei vielen Punkten, nur bei einer Kennzahl kommen Diskussionen auf. Die Leiterin der Finanzbuchhaltung besteht darauf, dass die Kennzahl aufgenommen wird, für ihre Mitarbeiterin macht die in Frage stehende Kennzahl für das Unternehmen wenig Sinn. Außerdem sei die Ermittlung und Aufbereitung im System zu aufwändig. Die Vorgesetzte erkennt zwar die Fachkenntnis ihrer Mitarbeiterin in Bezug auf das verwendete Dokumentationssystem an, findet aber, man solle nicht vorschnell aufgeben. „Das muss schon gehen!“ und „Ich gebe da nicht so schnell auf.“ Es kommt keine Einigung zustande. „Die Situation war leicht angespannt.“ Die Entscheidung wird vertagt und ist zum Befragungszeitpunkt noch offen. Letztlich müsse auf der Geschäftsführerebene entschieden werden, welchem Zweck das neue Kennzahlensystem dienen soll und wie dann mit den einzelnen Kennziffern zu verfahren ist.

Inhaltlich gesehen liegt ein sogenannter Überzeugungskonflikt vor. Beide Parteien sind rein fachlich gesehen von der Richtigkeit ihres Standpunkts überzeugt. Den eigenen Standpunkt

durchzusetzen, bedeutet, das Unternehmen voran zu bringen (Kennzahl einführen) bzw. vor Schaden zu bewahren (Kennzahl nicht einführen). Eine soziale Komponente erhielt der Konflikt, falls es der Chefin darum ginge, sich als die hierarchisch höher angesiedelte Person durchzusetzen, um ihre Rolle zu behaupten. Dafür gibt es aber keinen Anlass und keine Anhaltspunkte. Von der anderen Seite her betrachtet könnte die Mitarbeiterin sich in ihrer Position als anerkannte Fachexpertin bedroht fühlen, wenn sie denn nachgeben würde. Auch hierfür liefert die Beschreibung des Konfliktes durch die Beteiligten keinen Anhaltspunkt.

Konfliktverlauf

Die Leiterin der Finanzbuchhaltung ist um Ausgleich bemüht, sie will die Kennzahl aber nicht aufgeben. Auch will sie ihre Auffassung nicht um jeden Preis durchsetzen: „Ich habe versucht, offen zu sein. Meine Mitarbeiterin hat mich nicht verstanden ... Vielleicht war ich zu ungeduldig, ich war auch überrascht, dass sie so emotional reagiert hat ... Vielleicht hat sie auch Recht.“ Die Diskussion sei wichtig gewesen, das Verhältnis zu ihrer Mitarbeiterin habe sich auf keinen Fall verschlechtert. Aus Sicht der Mitarbeiterin war das Verhalten ihrer Vorgesetzten überraschend: „Ich habe nicht verstanden, warum sie an der Kennzahl festhalten wollte ... Sie hat schon emotional reagiert.“ Die Situation sei angespannt gewesen, aber man habe das Problem auf ein Niveau bringen können, das alle akzeptieren konnten – auch emotional. Die Sitzung sei dann in guter (harmonischer) Stimmung beendet worden.

Es kommt also zu keiner Ausweitung oder gar Eskalation des Konflikts, aber auch zu keiner Lösung. Diese wird vielmehr verschoben und der Geschäftsführung überlassen. Sie wird in gewisser Weise sogar vergessen. In einem Telefonat, das nach etlichen Wochen mit der Mitarbeiterin in einer anderen Angelegenheit geführt wurde, gibt diese an, schon gar nicht mehr zu wissen worum es „eigentlich“ ging. Jedenfalls habe man sich intern darauf geeinigt, die strittige Kennzahl nicht weiter zu diskutieren.

Denkweisen

Beide Personen sind sehr darauf bedacht, die Perspektive des Gegenübers zu verstehen. Man ist überrascht, weil die Reaktion des anderen nicht zu der Beziehung und dem bisher gezeigten typischen Verhalten passt. Normalerweise sucht man Harmonie – nicht Konfrontation. Daher fällt die erste Reaktion auch sehr emotional aus. Bemerkenswert ist, dass man den emotionalen Part vor allem bei der anderen Person sieht. Man selbst sei nach der ersten kurzen Aufregung durchaus entspannt gewesen.

Verhaltensweisen

Der emotional gefärbte Konflikt ist aus offenbar geringfügigem Anlass in einer normalen sachlich und kooperativ verlaufenden Sitzung aufgeflammt. Er wurde gleichzeitig rasch wieder – und zwar durch Vertagung und Verschiebung – eingedämmt. Er wurde in der Folgezeit nicht wieder thematisiert. Das mag nicht zuletzt an seiner geringen Verankerung in tieferliegenden Interessen begründet liegen. Es lohnt sich für die Beteiligten nicht, den Konflikt wirklich auszutragen oder auch nur weiter über ihn nachzudenken. Es besteht kein externer Druck, sich mit der Kennzahl weiter zu beschäftigen und das Problem wird delegiert. Auf diese Weise entschärft sich der drohende Konflikt, bzw. der Konflikt verschwindet, bevor er richtig entstanden ist. Die Akteure widmen sich ihrem Tagesgeschäft und die Beziehung kann harmonisch weitergeführt werden. Selbst Monate nach der Sitzung ist noch keine Lösung in Sicht. Stattdessen wird über die Kennzahl nicht mehr geredet und schon gar nicht wird der Geschäftsführer aufgefordert, sich einzumischen. Der fehlende externe Druck, sich wieder mit der Kennzahl zu beschäftigen, erleichtert es den beiden Interviewpartnern, den Konflikt weiter zu umgehen. Der Konflikt muss noch nicht einmal passiv oder aktiv verdrängt werden – er löst sich offenbar einfach auf.

Dilemma

In dem kurzen aber intensiven Konflikt klingt ein Dilemma an, das latent in jeder Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung immer vorhanden ist, im vorliegenden Fall aber nicht explizit gemacht wird und allem Anschein nach auch nicht zu einem echten Problem wird. Es handelt sich um das Dilemma zwischen Distanz und Nähe, also um das Problem, den Abstand zu finden, der notwendig ist, damit die Rollenverteilung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern intakt bleibt. Zu große Nähe führt unter Umständen dazu, dass die Konturen im Rollengefüge verschwimmen, dass Entscheidungsbefugnisse in Frage gestellt und Aufgabenzuweisungen nicht ernst genommen werden. Die Leiterin der Finanzbuchhaltung ist noch relativ neu im Unternehmen, während ihre Mitarbeiterin das Unternehmen gewissermaßen in- und auswendig kennt. Ihr damit begründeter Informationsvorsprung wird durch ihre hohe Fachkompetenz noch weiter untermauert und gibt ihr einen guten Grund, ihre Auffassungen forciert zu vertreten. Auf der anderen Seite muss ihre Chefin darauf achten, dass ihre Auffassung, ob begründet oder nicht, auch die notwendige Beachtung findet und, sofern sie nicht geteilt wird, immerhin berücksichtigt wird. Die Statusbetonung kann ein Hilfsmittel sein, die Führungsrolle zu stärken, sie kann andererseits die Beziehung auch schwächen. Im vorliegenden Fall wird

die mögliche Spannung, die sich aus einem Manifest-Werden des Führungsdilemmas entstehen könnte, aufgelöst, indem die Entscheidung über die Aufnahme der fraglichen Kennziffer verschoben bzw. delegiert wird.

Qualität der Beziehung

Beide Interviewpartner ordnen ihre Beziehung nach einiger Überlegung dem Typus E (Lern-Beziehung) zu. Begründet wird dies damit, dass man Konflikte offen ansprechen könne und das persönliche Verhältnis untereinander gut sei. Andererseits komme auch der Typus D (Werte-Beziehung) in Betracht. Hierzu passen der beiderseitige Wille zur Harmonie und das gute Arbeitsklima, das beide Personen immer wieder anstreben. Wichtig ist den Personen, dass man gemeinsame Auffassungen vertritt. Deshalb trifft man sich periodisch, um sich abzusprechen. Die Mitarbeiterin stellt heraus, dass sie ein harmoniebedürftiger Mensch sei. Ganz eindeutig ist das sich abzeichnende Bild allerdings nicht. So äußert die Vorgesetzte, dass es ihr gerade nicht so wichtig ist, dass die Harmonie zwingend im Vordergrund steht bzw. stehen sollte. Übergroße Harmonie widerspricht ihrer Vorstellung einer guten Führungsbeziehung. Auch die Mitarbeiterin stellt sehr stark ihre Eigenständigkeit heraus. Andererseits spricht der Umgang mit dem Konflikt nicht für einen wirklich souveränen Umgang mit strittigen Fragen, so wie er im Beziehungstyp E (Lern-Beziehung) zu erwarten wäre.

Theoretische Reflektion

Auf den ersten Blick scheint der vorliegende Fall nicht in das theoretische Schema zu passen. Das Verschieben oder Verdrängen eines Konfliktpunktes und die Betroffenheit über plötzlich auftauchende Emotionen passen nicht zu einer Lern-Beziehung.

Variablen	Ausprägungen	Erläuterungen
Qualität der Beziehung	Gewünschte Offenheit, starkes Harmoniestreben	Beide Personen wünschen sich eine auf Offenheit gegründete Beziehung, das harmoniestörende Element wird verschoben.
Konflikthandhabung	Verschieben	
Qualität der Beziehung	Gewünschte Offenheit, starkes Harmoniestreben	Mit der aufbrechenden Emotionalität war nicht zu rechnen, sie wird angesichts der relativen Belanglosigkeit der Sache „vergessen“.
Denkweise	Überraschung	
Denkweise	Überraschung	Da man mit dem überraschenden Konflikt „nichts anfangen kann“, wird er angesichts der Nebensächlichkeit beiseitegeschoben.
Konflikthandhabung	Verschieben	

Tab. 5: Die Zusammenhänge der Modellvariablen im Fall D

In dem gemeinsamen Bemühen, das störende Element zu beseitigen, zeigt sich denn auch eher ein starkes Bedürfnis die Harmonie in der Beziehung zu bewahren. Dafür spricht auch, dass das Problem in der nachfolgenden Zeit nicht mehr thematisiert wird.

4.5 Ein Konflikt über eine Regelverletzung

Das betrachtete Unternehmen produziert Vorprodukte für zahlreiche Branchen (u.a. Maschinenbau, Chemie, Druckindustrie, Verpackungsindustrie) und hat etwas mehr als 1.000 Mitarbeiter. Der Bereichsleiter des für das Unternehmen sehr bedeutsamen Bereichs „Qualitätsmanagement“ ist seit etwa drei Jahren im Unternehmen. Der Mitarbeiter arbeitet seit etwa neun Monaten im Betrieb. Er ist an einer Schnittstelle zwischen Produktion und Vertrieb tätig und für neue Projekte zuständig. Im vorliegenden Fall liegt zwar eine Über-Unterordnungs-Verhältnis aber kein unmittelbares und direktes Vorgesetztenverhältnis vor. Es gibt aber zahlreiche Berührungspunkte zwischen dem Qualitätsmanagement und der Projektarbeit des Mitarbeiters. Das Einhalten interner Standards wird im Unternehmen sehr intensiv überwacht. Beide treffen sich wöchentlich zur Abstimmung ihrer Aufgaben. Außerdem fühlt sich der Bereichsleiter inhaltlich und persönlich für den Mitarbeiter verantwortlich. Er hat ihn für dessen Stelle angeworben und er kennt ihn sehr gut, denn beide haben vordem bereits in einer anderen Organisation über zehn Jahre lang zusammengearbeitet, in der er der direkte Vorgesetzte des Mitarbeiters war.

Konfliktverlauf

Der Mitarbeiter arbeitet zurzeit an einem großen Projekt, in dem es darum geht, einen neuen Kunden zu gewinnen. Bei der Produktentwicklung müssen zahlreiche externe und interne Qualitätsanforderungen berücksichtigt werden. Im Rahmen der Auftragsvorbereitung und der Erstellung eines Produktmusters lässt sich der Mitarbeiter von einem Lieferanten ein Angebot für eine neue Farbe zukommen. Die Bemusterung des Produktes beim Kunden fällt positiv aus, woraufhin der Mitarbeiter dem Einkauf die Empfehlung gibt, zukünftig die Farbe mit dem zwischen ihm und dem Lieferanten ausgehandelten Preis bei dem Lieferanten einzukaufen. Damit überschreitet er aber seine Kompetenzen, denn er ist nicht befugt Preise auszuhandeln und er soll auch in keiner Weise in die Arbeit des Einkaufs eingreifen. Der Einkaufsleiter beschwert sich auf dem Dienstweg bei dem Bereichsleiter mit der Aufforderung, den Mitarbeiter zu ermahnen, die internen Richtlinien zu beachten. Daraufhin ruft der Bereichsleiter den Mitarbeiter an und verdeutlicht ihm sein „Fehlverhalten“. Das Telefonat verläuft kurz, sachbezogen

und wenig emotional – in der Wahrnehmung des Bereichsleiters. Dieser hatte sich auf das Gespräch vorbereitet, seine anfänglichen Emotionen unter Kontrolle gebracht und den Mitarbeiter mit dessen Verhalten konfrontiert. Der Mitarbeiter ist „schwer verärgert“. Daher, so der Mitarbeiter, sei es am Telefon auch „durchaus lauter geworden.“ Dabei habe er die Angelegenheit durchaus verstanden, sei aber der Meinung, dass man das „... hätte auch anders regeln können.“ Er sucht den Bereichsleiter daher auf, um seine Sicht der Dinge zu schildern. Er könne nicht verstehen, dass sein ja durchaus positives unternehmensdienliches Verhalten als Fehlverhalten ausgelegt worden sei und er habe gehofft, dass er in dem Bereichsleiter einen Verbündeten finden würde. Die Belehrung am Telefon könne er daher so nicht hinnehmen. Im Zuge des Gespräches kann Einvernehmen hergestellt werden und der Konflikt wird nach übereinstimmender Meinung „gelöst“. Tatsächlich blieben die Auffassungsunterschiede aber erhalten, der Mitarbeiter sieht bei sich nach wie vor kein Fehlverhalten: „Ich wollte doch nur helfen.“ Bemerkenswert ist außerdem, dass der Bereichsleiter die Situation so schildert, als habe der Mitarbeiter die Farbe tatsächlich bereits bestellt, der Mitarbeiter dagegen betont, er habe lediglich eine Anfrage an die Einkaufsabteilung gerichtet. Im Übrigen werden später die internen Vorschriften geändert, so dass nun auch Mitarbeitern außerhalb der Einkaufsabteilung für bestimmte Projekte erlaubt ist, bis zu einer gewissen Summe eigenständig Materialien bei den Lieferanten zu bestellen.

Denkweisen

Beide Seiten zeigen sich zunächst enttäuscht vom Verhalten des Gegenübers. Es kommt dann aber zu einem Perspektivenwechsel, aus dem heraus Verständnis für das Verhalten des andern gewonnen werden kann. So sagt der Bereichsleiter: „Herr ... befindet sich in einer Lernphase, ... vom Prinzip her war sein Verhalten in Ordnung.“ Der Bereichsleiter ist anfangs vor allem deswegen enttäuscht, weil er selbst den Mitarbeiter intensiv eingearbeitet hat und deswegen nicht verstehen kann, weshalb dieser einen derartigen Fehler macht. Beide Beteiligte bewerten ihre Aussprache als Akt, um die Harmonie im Unternehmen wiederherzustellen und als Beleg dafür, dass sie ihre Konflikte schnell lösen können. Der Bereichsleiter ist überzeugt, dass der Mitarbeiter nur das Beste für das Unternehmen wollte, aber noch lernen musste, die internen Regeln zu akzeptieren. Der Mitarbeiter wiederum entwickelt, nachdem sich seine Verärgerung gedämpft hat, Verständnis für die Absichten des Bereichsleiters, der ihn eigentlich nur schützen wollte. Dadurch dass dieser die Ermahnung aussprach (eine relativ leichte

Bestrafung) bewahrte er ihn vor größerem Ärger. Die Ordnung in der Organisation ist wiederhergestellt und Dritte, die den Mitarbeiter nicht so gut kennen, haben keinen Grund mehr, sich mit ihm anzulegen. Außerdem gibt der Vorgang Anlass, die den Mitarbeiter einengende Regel zu ändern, was man auch als Konfliktgewinn bezeichnen kann.

Verhaltensweisen

Beide Interviewpartner entscheiden sich bei der Kartenabfrage nach der Form der Konflikt-handhabung spontan für die Kategorie E (Gleichberechtigung). Rücksicht auf Befindlichkeiten nehme man nie. Man spricht die Probleme und Vorbehalte offen an und sagt sich die Meinung. Die Meinungsfreiheit wird jedoch kanalisiert im Sinne übergeordneter Regeln. Es geht in der Konfliktaustragung nicht allein um den Konflikt, über allen schwebt immer die Einhaltung der geltenden Regeln und Verfahrensvorschriften. Daher wird an zweiter Stelle auch die Verhaltenskategorie B (Geschäftsmäßigkeit) genannt. Mit „geschäftsmäßig“ verbinden die beiden Personen die nüchterne und sachliche Herangehensweise nach erster Aufregung. Man wickelt den Konflikt wie immer ab, es gibt kaum Überraschungen. Der persönliche Konflikt wird schnell auf die sachliche Ebene geholt. Das sachliche Problem ist dann gut zu bearbeiten und wird am Ende daher auch gelöst. Beide Personen sehen sich weder als Gewinner noch als Verlierer. In ihrer Beziehung hätten diese Kategorien keinen Platz. Für den Mitarbeiter ist das Unternehmen der Verlierer, da man an der starren und ungeeigneten Regel des Einkaufsprivilegs festhalte. Tatsächlich wird die Regel in der Folge dann aber neu gefasst, so dass der Bereichsleiter feststellt, letztlich habe das Unternehmen durch diese Veränderung von dem Konflikt profitiert. Am Ende wird auch die Beziehung gefestigt. Der Modus, persönliche Konflikte auf der sachlichen Ebene zu lösen, hat sich bewährt.

Dilemma

Das bestimmende Dilemma im vorliegenden Fall besteht, ähnlich wie im Fall A, aus dem Widerspruch, der sich aus der Notwendigkeit ergibt, allgemeinen Regeln Geltung zu verschaffen und dennoch den Besonderheiten der jeweiligen Situationen Rechnung zu tragen. Der Bereichsleiter kann den Mitarbeiter zwar gut verstehen, schließlich habe er im Sinne des Unternehmens gehandelt und die Regel, gegen die er verstoßen hat, sei nicht sonderlich sinnvoll, aber sie gelte. Das Dilemma wird dadurch aufgelöst, dass der Regelverstoß sanktioniert, die Regel im Nachlauf dann allerdings auch geändert wird.

Qualität der Beziehung

Nach kurzem Zögern entscheiden sich beide für den Beziehungstyp C (Regeln und Vereinbarungen). Es gibt allerdings auch Elemente des Beziehungstyps E (Lern-Beziehung, Offenheit und Gleichberechtigung), insbesondere im Hinblick auf die wechselseitige Offenheit. Allerdings kann sich der Mitarbeiter mit der Beschreibung dieses Typs nicht recht „anfreunden“, da sie ihm „zu poetisch“ ist. Beide Gesprächspartner betonen, dass sie ihre persönlichen Bedürfnisse dem Wohl des Unternehmens unterzuordnen haben. Sie stellen dabei insbesondere die Bedeutung von Regeln in ihrer Zusammenarbeit heraus, da diese das Handeln und die Zusammenarbeit erleichtern. Insgesamt bleibt es dabei, dass es beiden Personen schwerfällt, ihre Beziehung in das vorgelegte Schema einzuordnen. Sie pflegten zwar eine offene Beziehung, diese sei aber in den Rahmen des organisationalen Geschehens eingebettet und die Aufgabe, die man im Unternehmen wahrnehme, sei höher zu bewerten als die Bedürfnisse in der Beziehung.

Dabei bewerten beide Personen ihre Beziehung als sehr gut, sie verstehen sich auch persönlich gut. In der Arbeitsbeziehung entkoppelt sich das Bedürfnis nach einer Weiterentwicklung der Beziehung. Die Aufgabe im Unternehmen ist, so die übereinstimmende Aussage, der höchste Zweck der Arbeitsbeziehung („das große Ganze“) und da im gegebenen Unternehmen aufgrund der ausgeprägten Standardisierung der Prozesse ein klar strukturiertes Arbeiten nach festen Vorgaben erforderlich ist, hat man seine „Beziehungsbedürfnisse“ unterzuordnen. Die Betonung der Selbständigkeit im Typ E (Lern-Beziehung) passt so gesehen nicht zur Art der Aufgabenerledigung im Unternehmen. Daher wird auch Typ C (Regeln und Vereinbarungen) gewählt. Die Frage, welche Art von Beziehung als angemessen betrachtet wird, wird gewissermaßen durch die Aufgaben im Unternehmen geprägt. Wobei beide Interviewpartner betonen, dass sie gut ins Unternehmen, mit seinen klaren Regeln passen. Beide sehen ihre Arbeitsbeziehung sehr sachlich. Grundsätzlich unterstützt man sich immer gegenseitig, sofern die Regeln im Unternehmen nicht dagegensprechen. Die Beziehung habe sich innerhalb des festen Regelsystems weiterentwickelt.

Theoretische Reflektion

Der vorliegende Fall kann als exemplarisch für den Beziehungstypus C (regulierte Beziehung, Regeln und Vereinbarungen) gelten. Sehr gut fügen sich auch die Denk- und Verhaltensweisen in dieses Beziehungsmuster ein. Wie bei allen anderen Fällen, gibt es jedoch auch hier Akzentuierungen.

Variablen	Ausprägungen	Erläuterungen
Qualität der Beziehung	Regeln und Vereinbarungen	Beide betonen die hohe Qualität der Beziehung, in der Arbeits-sphäre gelten dessen ungeachtet die organisatorischen Regeln.
Konflikthandhabung	Rekurs auf Regeln	
Qualität der Beziehung	Regeln und Vereinbarungen	Der hohe Wertekonsens kann Konflikte über das angemessene Verhalten nicht ausschließen, erleichtert aber die Einigung.
Denkweise	Sachangemessenes Verhalten	
Denkweise	Sachangemessenes Verhalten	Das Streben, Probleme ordnungsgemäß zu lösen, richtet sich selbst auf die Konflikthandhabung (Ermahnung, Abschaffung der Regel).
Konflikthandhabung	Rekurs auf Regeln	

Tab. 6: Die Zusammenhänge der Modellvariablen im Fall D

So sind insbesondere die große persönliche Vertrautheit und das große Wohlwollen zu nennen, das beide Konfliktparteien auszeichnet. Das verleiht dem Konfliktgeschehen eine gewisse Spannung, die jedoch durch den Rekurs auf die gemeinsame Wert- und Verständigungsbasis rasch wieder aufgelöst wird.

4.6 Ein Konflikt über eine organisatorische Veränderung

Das betrachtete Maschinenbauunternehmen hat etwa 100 Mitarbeiter und befasst sich mit der Entwicklung von hoch entwickelter Technologie in vielen verschiedenen Anwendungsgebieten. Beteiligt an dem Konflikt sind auf der einen Seite der Einkaufsleiter und auf der anderen Seite seine Mitarbeiterin. Der Einkaufsleiter ist relativ neu im Unternehmen und wurde, so seine Auskunft, seitens der Geschäftsleitung beauftragt, Dinge zu hinterfragen. „Mir wurde gesagt, ich könne letztlich den ganzen Tag über machen was ich will, Hauptsache ich spare Geld.“ Seine Mitarbeiterin hat die Aufgaben der Einkaufsleitung in der Übergangszeit wahrgenommen, in der die Stelle nicht besetzt war. Der Konflikt dreht sich um die Frage der Einführung eines Daten Management Systems zur digitalen Verwaltung von Belegen. Bislang werden Etikettier- und Bestellvorgänge händisch und mit Papier verwaltet. Der Vorgesetzte macht sich für eine Digitalisierung stark, während seine Mitarbeiterin die Ansicht vertritt, dass man beim papierbasierten System bleiben sollte.

Für den Einkaufsleiter beginnt der Konflikt damit, dass er mit dem System nicht klarkommt und es auch ganz allgemein als wenig sinnvoll betrachtet. Seine Mitarbeiterin vertritt die Ge-

genposition, sie nehme, so ihr Vorgesetzter, in dieser Angelegenheit aber nur eine stellvertretende Position ein, die eigentliche Konfliktpartei sei die Geschäftsleitung. Er spricht das Thema bei seiner Mitarbeiterin an, worauf diese abwehrend reagiert und darauf hinweist, dass das bisherige Verfahren funktioniert und man es „immer so gemacht hat“. Der Vorgesetzte entscheidet, dass das bisherige System nicht mehr genutzt werden soll und weist seine Mitarbeiter an, die interne Ablage nicht mehr zu pflegen. Dieser Anweisung wird allerdings nicht Folge geleistet, die Mitarbeiter machen nach wie vor die papierbasierte Ablage, weil sie fürchten, sonst den Überblick zu verlieren. Die Mitarbeiterin hat dafür Verständnis. Viele Kollegen und Kolleginnen hätten mit dem PC große Probleme. Daraus seien mehrfach Missverständnisse entstanden, was dazu geführt habe, dass manche Bestellungen nicht abgewickelt wurden. Erst nach einem Anruf beim Lieferanten sei klargeworden, dass die Bestellungen gar nicht rausgegangen waren. In diesem Moment beginnt für die Mitarbeiterin der Konflikt. Der Vorgesetzte beabsichtigt, dieses Thema zum Jahresende bei der Geschäftsleitung vorzutragen. Die Mitarbeiterin gibt ihm zu verstehen, dass ihr das nicht gefalle. Beide geben an, dass der Konflikt vorerst in der Schwebe und noch nicht gelöst sei. Man habe sich dann „immer nur so nebenbei über dieses Thema unterhalten.“ Der Vorgesetzte betont, dass die Zusammenarbeit zwischen ihm und seiner Mitarbeiterin sich durch den Zwist nicht groß geändert habe. Nach seinem Eindruck habe sie sich zwischenzeitlich in seine Position hineindenken können und angeboten, dass man als Kompromiss auch beides machen könne, also sowohl die digitale als auch die papierbezogene Ablage.

Denkweisen

Der Einkaufsleiter reagiert nach eigener Aussage zunächst mit Unverständnis, als seine Mitarbeiterin die Papierform verteidigt. Er vermutet, dass sie das neue Verfahren bisher wenig reflektiert und daher einfach nicht umgesetzt hat. Zudem orientiere sie sich sehr am Geschäftsführer. Verärgert habe ihn diese Haltung nicht. Er äußert vielmehr Verständnis: „Wenn sie keine unabhängige Meinung dazu hat, weil sie es nicht kennt, kann sie diese ja auch nicht ändern.“ Insgesamt wolle man den Konflikt offenbar nicht wirklich angehen. So sei das Problem bisher auch noch nicht bis zur Geschäftsführung vorgedrungen. Zudem habe es wohl vorher auch niemand wirklich besser gewusst, keiner habe über eine andere Lösung nachgedacht, man habe es halt immer so gemacht. Neue Leute, wie er, hätten da „den Vorteil, dass sie immer auch noch andere Ansichten mitbringen.“ Das aktuelle System finde er zwar nicht gut,

aber er könne damit leben. Insgesamt ordnet er den Konflikt einem übergeordneten strittigen Thema zu, der Frage nach „transparenter und strukturierter Arbeit.“

Die Mitarbeiterin ist besorgt, als sie merkt, dass sich ein Konflikt anbahnt. Da die Einkaufs-Abteilung „immer so ein bisschen als Problemabteilung gilt“, entstehe schnell Streitpotential, wenn, wie im Falle des neuen Einkaufsleiters eine neue Person von außen komme. Hinzu komme, dass der neue Chef anfangs mit seiner Haltung und einigen Bemerkungen übers Ziel hinausgeschossen sei. Deshalb entstanden Zweifel, ob er überhaupt in diese aufs „Freundschaftliche“ ausgerichtete Abteilung passe. So hätten manche „Sprüche“ für Irritationen gesorgt und seien von dem einen oder anderen Mitarbeiter persönlich genommen worden. Inzwischen habe sich aber alles eingeregelt. Bezogen auf den inhaltlichen Konflikt, hätte die Mitarbeiterin am liebsten beides, also sowohl EDV als auch Papier. Zwar sei davon auszugehen, dass das neue System irgendwann funktionieren würde, es sei aber ebenso davon auszugehen, dass die Umstellung schwierig ist und es zu einem ziemlichen Durcheinander kommen werde. Was den konkreten Konflikt angeht, hat sie sich bislang keine Gedanken gemacht, ob er für sie persönlich Folgen haben könne.

In der Bewertung und Einordnung des Konflikts gibt es sowohl Übereinstimmungen als auch Unterschiede. Beide Personen gehen davon aus, dass der Konflikt noch nicht ausgetragen ist. Außerdem ist der Konflikt für beide lediglich Teil eines allgemeineren Konflikts. Inhaltlich unterscheiden sich die Wahrnehmungen allerdings deutlich. Während die Mitarbeiterin im Konflikt ein Zuständigkeitsproblem sieht, subsummiert ihn der Einkaufsleiter als Transparenzproblem.

Verhaltensweisen

Der Vorgesetzte beschreibt sein Vorgehen als direkt und offen (Verhaltenstypus E), was von seiner Mitarbeiterin bestätigt wird. Er begründet diese Wahl unter anderem damit, dass es nicht seine Art sei, auf Befindlichkeiten Rücksicht zu nehmen. Außerdem verstehe man sich auch gut. Sorgen habe er sich da keine machen müssen, da er von seiner Position in diesem Fall sehr überzeugt sei. Vielmehr habe er ein Problem mit Menschen, mit denen er nicht über alles reden könne. Ob das Verhalten des Vorgesetzten wirklich dem Verhaltenstypus E (Offenheit) entspricht, kann man unterschiedlich sehen. Es ist sicher kein Zufall, dass er an zweiter Stelle den Verhaltenstypus B (Geschäftsmäßigkeit) zur Beschreibung seines Verhaltens heran-

zieht. Seine Mitarbeiterin reagiert auf den sich anbahnenden Konflikt mit Zurückhaltung (Verhaltenstypus A) und um Harmonie bemüht (Verhaltenstypus D). Der Geschäftsführer, der die Sache letztlich zu entscheiden habe, sei „ziemlich altmodisch“, weshalb sie sich dachte, dass dieser die Idee sofort abschmettern werde. Sie schätzt sich selbst eher als jemand ein, die Konflikte nicht unbedingt haben müsse und diesen eher aus dem Weg gehe. Wenn es dann doch mal zum Konflikt käme, sei sie darauf bedacht, die Wogen zu glätten. Somit habe sie auch hier in gewisser Weise nachgegeben und habe nicht auf ihrer Position bestanden. Sie hebt die Verantwortung hervor, die letztlich bei dem Einkaufsleiter liege. Generell sei die Belegschaft nicht sonderlich konfliktfreudig. Kollegen im Unternehmen würden Konflikte zunächst abstreiten oder gar nicht bemerken, dass einer vorläge. Man wisse auch „mit wem man sich hier anfreunden muss, damit man auch gute Chancen hat.“ Gefragt nach der Selbsteinschätzung des Konfliktverhaltens ihres Vorgesetzten, vermutet die Mitarbeiterin, dass dieser geschäftsmäßig oder auch strategisch vorgegangen sei (Typen B oder C), da er, anders als sie, nicht so ein Problem damit hat, die Harmonie zu stören, weil „... er der Überzeugung ist, sie sowieso wieder herstellen zu können.“ Interessanterweise ordnet die Mitarbeiterin das Verhalten ihres Chefs nicht der Kategorie E zu (wie dieser selbst es tut), was man als Indiz dafür nehmen kann, dass tatsächlich, wie oben bereits vermutet, eher der Verhaltenstypus B vorliegt.

Dilemma

Der vorliegende Fall ist ein Beispiel für das Dilemma zwischen Bewahrung und Veränderung. Die angestrebte Veränderung, d.h. die Digitalisierung der Verwaltung, dient nicht zuletzt der Kosteneinsparung. Dem steht das Bewahrungstreiben entgegen, das nicht nur sozial, sondern ebenso betriebswirtschaftlich motiviert ist, denn es soll sicherstellen, dass die eingeübten Verfahrensabläufe ihre Effizienz bewahren. Das Veränderungsstreben des Einkaufsleiters hat auch eine persönliche Verankerung, es entspricht erstens seinem Naturell und es wird zweitens auch von ihm erwartet, schließlich wurde er nicht zuletzt deswegen eingestellt, um Neuerungen voranzubringen. Auch im Beharrungsstreben der Kollegen stecken persönliche Motivationen, die sich nicht zuletzt aus den fehlenden Kenntnissen im Umgang mit dem PC speisen.

Qualität der Beziehung

Der Einkaufsleiter ordnet die Beziehung zu der Mitarbeiterin der Kategorie E (Lern-Beziehung, Offenheit und Gleichberechtigung) zu, weil er sich als sehr offenen Menschen sieht. Hinzu komme, dass er die Hoffnung habe, dass aus der Mitarbeiterin „mal etwas Vernünftiges“ werde, weshalb er mit solchen Menschen immer offen umgehe, um diesen die Möglichkeit zu geben, zu lernen. Seine zweite Wahl fällt auf die Kategorie A (Proto-Beziehung, Distanz). Entscheidend sei für ihn, dass ordentliche Arbeit geleistet werde, was unter die Kategorie „vernünftiger Umgang miteinander“ falle. Die Kategorien C (Regeln und Vereinbarungen) passe für ihn gar nicht und die Kategorie D (Werte-Beziehung, Übereinstimmung und Harmonie) würde er auch nicht wählen. Er vermutet, die Mitarbeiterin werde die Beziehung eher diesen beiden zuletzt genannten Kategorien zuordnen. Tatsächlich ordnet sie die Beziehung ebenso wie der Einkaufsleiter der Kategorie E (Lern-Beziehung) zu. Sie macht aber deutlich, dass dies eine Ausnahme im Unternehmen sei. Insgesamt versuche „man im Unternehmen nach außen ein Harmonie-Verhältnis aufrecht zu erhalten“, intern würden aber immer ein- bis zwei Abteilungen ausgegrenzt. Zuletzt sei dies eben der Einkauf gewesen. Man sei „eigentlich so in die Richtung, dass wir Regeln und Vereinbarungen haben.“ Die Mitarbeiterin vermutet, dass die Beziehung zwischen ihr und dem Einkaufsleiter deshalb anders sei, weil beide aus dem Einkauf kämen. Sie seien beide sehr selbstständig in ihrer Beziehung. Wenn jemand ein Problem habe, dann spreche man darüber. Hinzu kämen Gespräche über Privates, oder Kundentermine. Für den Typ A (Proto-Beziehung) sei damit die Beziehung schon zu freundschaftlich, der Typ B passe nicht, weil die Beziehung nicht auf Tausch basiere: „Da gibt es nicht so eine Art Abhängigkeit mit Geben und Nehmen, aber auch nur, wenn du mir was gibst.“ Sie hofft, dass der Einkaufsleiter sich auch für „E“ (Lern-Beziehung) entschieden habe, da er nicht „von oben herab“ sei, sondern ebenfalls versuche, offen zu sein sich auf gleicher Ebene sehe.

Die Einordnung der Beziehung muss vor dem Hintergrund gesehen werden, dass zum Zeitpunkt der Interviews keine direkte Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung zwischen den beiden Interviewpartnern bestand. Die Mitarbeiterin arbeitet nun nicht mehr im Einkauf, sondern ist nun im „allgemeinen Zentrum der Organisation und wirkt an jeder Stelle ein bisschen mit.“ Die Beziehung beruht nun nicht mehr auf einem direkten Arbeitsverhältnis, weshalb man sich leichter auf einer anderen Ebene begegnen kann. Es ist davon auszugehen, dass das aktuell gegebene Verhältnis die Einordnung des seinerzeitigen Verhältnisses beeinflusst hat.

Theoretische Reflektion

Bei der Betrachtung des gegebenen Falls kann man leicht zum Schluss kommen, dass die Beteiligten ihre Beziehung ganz unterschiedlich erleben. Beide Personen agieren ohne sonderlichen Bezug zur Sichtweise der anderen Person aus ihrer je eigenen Denkweise heraus. Für den Einkaufsleiter ist es ganz selbstverständlich, Probleme offen und direkt so anzusprechen wie er sie sieht. Die Mitarbeiterin sieht dagegen in dem Konfliktpunkt spontan eine Gefahr, die die angestrebte Harmonie gefährden könnte. In ihrer Situationsdefinition sind beide Personen durchaus konsequent. Die große Eigenständigkeit, die der Einkaufsleiter für sich beansprucht schlägt sich in einem unverblünten und direkten Konfliktverhalten nieder. Die Harmonieperspektive der Mitarbeiterin veranlasst sie, spontan nach Kompromissen Ausschau zu halten. Um des guten Einvernehmens willen, ergibt sich eine vorläufige Kompromisslösung, der Konflikt gewinnt (auch wegen der veränderten betrieblichen Stellung der Mitarbeiterin) eher den Charakter eines Überzeugungskonflikts und nicht so sehr den eines Interessenkonflikts.

Variablen	Ausprägungen	Erläuterungen
Qualität der Beziehung	Eigenständigkeit versus Harmoniewunsch	Beide Personen agieren aus ihrem je eigenen Verständnis der Beziehung heraus, dennoch gibt es eine gewisse Komplementarität.
Konflikthandhabung	Direktheit versus Kompromiss-suche	
Qualität der Beziehung	Eigenständigkeit versus Harmoniewunsch	Die eine Seite betrachtet den Konflikt als unvermeidlich, die andere Seite betont die Möglichkeit einer eher moderaten Konfrontation.
Denkweise	Modus vivendi	
Denkweise	Modus vivendi	Beide Seiten streben nach einer einvernehmlichen Lösung, ohne dass allerdings die jeweils eigene Position preisgegeben wird.
Konflikthandhabung	Direktheit versus Kompromiss-suche	

Tab. 7: Die Zusammenhänge der Modellvariablen im Fall F

4.7 Ein Konflikt zwischen Flexibilität und Verbindlichkeit

Das betrachtete Unternehmen ist ein weltweit agierender Konzern der Elektro- und Maschinenbauindustrie, der sich trotz seiner großen Mitarbeiterzahl gleichwohl als mittelständisches Unternehmen versteht. Bei den beiden Personen geht es um den Leiter Personalentwicklung auf der einen und um eine seiner Personalreferentinnen auf der anderen Seite.

Der hier vorliegende Konflikt ist genereller und in gewisser Weise abstrakter Natur und tritt in unterschiedlichen Situationen immer wieder zu Tage. Es sind drei Gegensätzlichkeiten, die in der Zusammenarbeit der beiden Personen immer wieder zum Tragen kommen. Diese sind:

- Hoher Qualitätsanspruch vs. ressourcenschonender Pragmatismus,
- Verbindlichkeit vs. Flexibilität,
- Meinungsbildung als Ergebnis einer offenen Diskussion vs. Meinungsbildung als Ergebnis individueller Abwägung.

Der Vorgesetzte tendiert zu dem jeweils zuletzt, die Mitarbeiterin tendenziell zu dem jeweils zuerst genannten Verhalten. Beide Personen stimmen in dieser Einschätzung überein. Bezüglich des Qualitätsanspruchs gibt es jedoch einen gewissen Dissens. Während es für den Vorgesetzten immer die Mitarbeiterin ist, die auf hohe Qualität pocht, sieht die Mitarbeiterin das eher situativ. Auch ihr Vorgesetzter habe grundsätzlich einen hohen Qualitätsanspruch, er lasse sich lediglich manchmal zu sehr „fremd steuern“.

Die Mitarbeiterin möchte mit ihrem Anspruch an qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse ihren Beitrag zur Zielerreichung leisten, um zum nächsten Schritt zu kommen. Demgegenüber steht der Vorgesetzte, der nach eigener Aussage, auch noch die anderen von einer Entscheidung betroffenen Interessenparteien im Hinterkopf habe und daher immer auch bedenke, dass Entscheidungen am Ende oft politisch sind. Daher präferiert er häufig ein pragmatisches Vorgehen: „Ich denke da halt eher schon an die Spieler, mit denen wir noch gar nicht konfrontiert waren, wenn es um die Umsetzung geht und die wahrscheinlich gewisse Dinge sowieso wieder umschmeißen werden, sodass ich vielmals keinen Sinn darin sehe Dinge schon früh festzulegen, wenn es letztlich darauf ankommt, was sich politisch durchsetzen lässt.“ Die ersten beiden Konfliktpunkte (Qualität vs. Pragmatismus, Verbindlichkeit vs. Flexibilität) hängen eng zusammen. Wenn nicht klar festgelegt ist, worin die Aufgaben, die Ziele und die verfügbaren Ressourcen bestehen, fällt es naturgemäß schwer, eindeutige Qualitätskriterien anzugeben. In den Interviews wird deutlich, dass der Impuls für ein Aufflammen des Konflikts häufig von der Mitarbeiterin ausgeht. Sie ist von dem starken Wunsch beseelt, jeweils „sichtbare Fortschritte“ zu erzielen. Hierfür brauche sie Transparenz bezüglich Anforderungen, Meinungen und möglicher Hindernisse. Unsicherheit sei ein großer Risikofaktor, weshalb sie sich verbindliche Zusagen wünscht. Sie wünscht sich Verbindlichkeit sogar, wenn dies bedeuten sollte, Abstriche bei der Qualität der Ergebnisse zu machen: „Ich denke, man kann auch Flexibilität

als Verbindlichkeit ansetzen. Mir ist es lieber zu sagen, wir machen es flexibel. Damit kann ich viel besser leben, als nichts zu sagen.“ Zudem möchte sie Uneinigkeit in einer möglichst offenen Diskussion effektiv und letztlich zeitnah überwinden, um einen „Pflock einzuschlagen“, an dem sie sich orientieren kann.

Beispielhaft stießen die beiden widersprüchlichen Handlungsorientierungen in einem Meeting aufeinander, an dem auch weitere Personen beteiligt waren. Die Mitarbeiterin drängte auf Klarheit und auf die Festlegung auf eine bestimmte Vorgehensweise. Der Vorgesetzte wollte die Angelegenheit allerdings nicht in dieser Sitzung klären, sondern sie, wenn sich neue Informationen ergaben und bei passender Gelegenheit mit der Mitarbeiterin unter vier Augen besprechen. Beide Seiten beharrten auf ihren unvereinbaren Standpunkten, wodurch sich die Situation hochschaukelte und zu einer nicht geringen Verwunderung unter den anderen Beteiligten führte. Den Vorgesetzten hat dieser Vorfall persönlich getroffen, weshalb er im Anschluss an das Meeting das Gespräch mit seiner Mitarbeiterin suchte. Interessanterweise konnte sich diese in unserem Interview an dieses konkrete Ereignis, das für ihren Vorgesetzten sehr eindrücklich war, nicht recht erinnern. Ihr zufolge gab es des Öfteren ähnliche Situationen. Dass ihr Chef sich persönlich betroffen fühlte, war für sie überraschend und sei von ihrer Seite bestimmt nicht beabsichtigt gewesen.

Denkweisen

Der Geschäftsführer glaubt nicht, dass man den Grundkonflikt komplett aus der Welt schaffen kann. Letztlich sei es eine Frage der Balance, weil die Motivationen von beiden Personen ihre Berechtigung hätten. Er wünsche und brauche Flexibilität, wofür seine Mitarbeiterin nicht hinreichend Verständnis aufbringe, weil sie in ihrem Qualitätsstreben auf Festlegungen angewiesen sei. Trotz ihrer gegenläufigen Handlungsdispositionen kämen beide grundsätzlich gut miteinander aus. Der Geschäftsführer gibt an, dass ihn die Nachwirkungen der Konfliktsituationen mehr beschäftigen als seine Mitarbeiterin. Das liege nicht zuletzt an seinem stark ausgeprägten Harmoniebedürfnis, während seine Mitarbeiterin in den Auseinandersetzungen durchaus auch etwas Positives sehe. „Mir tut das immer weh, wenn man so hart diskutieren muss.“ Rückblickend sieht er sein Vorgehen in oben angeführten konkreten Konfliktsituationen durchaus kritisch. Er glaubt, er hätte die Eskalation abwenden können, wenn er das Gespräch früher auf eine Meta-Ebene gehoben hätte, um den Kontext, in dem das strittige Thema stand, deutlich zu machen.

Die Mitarbeiterin hebt die Ehrlichkeit der Beziehung zu ihrem Vorgesetzten hervor. „Er weiß auch meine Schwächen, die ich komplett vor ihm aufgerollt habe.“ Sie bemühe sich durchaus zu erkennen, was ihrem Chef im Hinblick auf Qualität oder Flexibilität wichtig sei. Sie will ihn entlasten und eine „Konstante“, oder vielmehr eine Stütze für ihn sein. Diesen Gedanken koppelt sie direkt an den Unternehmenserfolg: „Er ist immer wieder total überlastet und als Mitarbeiter will man ihn natürlich entlasten. Also indem man inhaltlich weiterkommt und ihn unterstützt, möchte man einen Fortschritt für das Unternehmen generieren.“ Konkrete Konfliktsituationen entstünden immer dann, wenn sie das „... Gefühl habe, dass eben dieser Fortschritt nicht mehr möglich ist.“ Die Konflikte gingen ihr nicht persönlich nahe, sie erwarte einfach ein anderes Führungsverhalten. Sie beschreibt ihr Gefühl „des nicht Vorankommens“ als einen „Situationsfrust“, den sie dann verspüre. Dabei trügen beide Parteien dazu bei, dass es zu diesen Situationen komme. Während sie in den Situationen nicht die Ruhe bewahre, schaffe ihr Vorgesetzter es nicht, klare Anforderungen oder Vorstellungen zu formulieren. Als aufgelöst betrachtet die Mitarbeiterin die grundlegende Konfliktsituation ebenso wenig wie ihr Vorgesetzter. Zwar seien konkrete heftigere Ereignisse länger nicht vorgekommen, doch dies liege hauptsächlich daran, dass nun beide mehr „fremdgesteuert“ seien als zuvor. Ganz generell ist sie sich sicher, dass sie einen so vertrauensvollen Umgang miteinander hätten, dass die Beziehung langfristig nicht unter den Konfliktsituationen leide.

Verhaltensweisen

Der Vorgesetzte berichtet, er halte sich in seinem Konfliktverhalten normalerweise zunächst zurück. „Also erstmal laufen lassen und schauen, wie es sich entwickelt.“ Zunächst versuche er den Konflikt zu meiden und die Situation auszusitzen. Falls dies nicht mehr möglich ist, lasse er sich darauf ein, was ihn angesichts der ihm eigenen Harmoniebedürftigkeit eine gewisse Überwindung koste und was auch dazu führe, dass er ein auf Einvernehmen gerichtetes Verhalten wähle (Verhaltensweise D). Dieses Verhaltensmuster zeigt sich im Übrigen auch in dem oben angeführten konkreten Fall. Bemerkenswert ist außerdem seine Wahrnehmung des Verhaltens seiner Mitarbeiterin. Sie vertrete ihren Standpunkt oft vehement entsprechend ihrer offenen, auf die Sache gerichteten Art (Verhaltensweise E), wobei allerdings nicht immer klar sei, ob darin nicht auch Elemente eines taktischen Verhaltens zu erkennen seien (Verhaltensweise C). Verständlich sei ihm dies, weil die Projekte, um die herum Konfliktsituationen entstehen, „ihre Babys“ seien. In Übereinstimmung mit ihrem Chef ordnet die Mitarbeiterin ihr Verhalten primär ebenfalls der Kategorie „offene Auseinandersetzung“ zu. Sie gibt jedoch zu

verstehen, dass sie schon auf die Empfindungen ihres Chefs Rücksicht nehmen will: „Das wäre für mich sehr schlimm, wenn ich mich mit ihm nicht mehr verstehen würde.“ Sie ziele in ihrem Verhalten daher durchaus auf Harmonie ab (Verhaltensweise D). Interessant ist vor allem, dass sie, im Gegensatz zur Wahrnehmung ihres Vorgesetzten, nach ihrer Einschätzung keinerlei taktischen Verhaltensweisen an den Tag lege: „Dafür bin ich vermutlich zu impulsiv.“ Die Verhaltensweisen ihres Vorgesetzten beurteilt sie wie dieser selbst. Sie ist außerdem davon überzeugt, dass ihm, ebenso wie ihr, Offenheit und Meinungsfreiheit sehr wichtig seien. In konkreten Situationen würde er dem allerdings nicht immer nachkommen, da er sich zunächst alleine ein Urteil bilden möchte. Sie wiederum versuche ihn zu einer Meinung zu drängen.

Dilemma

Die Dilemmata, die die Beziehung der beiden betrachteten Personen bestimmen, wurden, wie oben angeführt, von diesen selbst benannt. Beide können die Motivation und das Verhalten des Gegenübers verstehen, es aber dann doch nicht akzeptieren, weil es sich mit den Anforderungen, die ihre Aufgaben mit sich bringen, nur schwer verträgt und weil es auch ihrem Naturell widerspricht.

Qualität der Beziehung

Der Vorgesetzte ordnet die Beziehung in den Typ E (Lern-Beziehung, Offenheit und Gleichberechtigung) ein. Die Erfolgsbedingung sei allerdings nicht die Anerkennung der größtmöglichen Selbstbestimmung, sondern die Harmonie (Typ D, Werte-Beziehung). Einschränkend bemerkt er, dass die Beziehung aufgrund der Umstände eigentlich noch nicht „auf Augenhöhe“ sein könne. Die Mitarbeiterin sei noch recht jung und komme gerade erst von der Universität. Somit „interpretiere ich die Führungsrolle auch noch etwas richtungsgebender und noch nicht so auf Augenhöhe“. Er vermutet, dass seine Mitarbeiterin die Beziehung etwas anders beurteilt und vor allem das Streben nach Übereinstimmung und Harmonie herausstellt. Dies ist jedoch nur teilweise richtig.

Auch die Mitarbeiterin ordnet die Beziehung nämlich, so wie auch er, dem Typus E (Lern-Beziehung) zu. Sie bemerkt jedoch, dass keine der Kategorien so richtig zutreffe. Insgesamt kommt sie zu dem Urteil, dass beide „wohl auch hohe Ansprüche an unsere Beziehung“ stellen. Die im letzten Satz des Frageleitfadens angeführte Anforderung an eine gute Beziehung ersetzt sie, ganz genau wie ihr Chef durch die Aussage aus Kategorie D (Werte-Beziehung): „Die Beziehung ist dann gut, wenn man sich gegenseitig hilft und gut versteht.“ Sie begründet

dies damit, dass sie beziehungsorientiert sei. Sie ist der Auffassung, dass sie und ihr Chef grundsätzlich gemeinsame Auffassungen vertreten, jedoch unterschiedliche Ansätze wählen, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. In der Einschätzung dessen, wie ihr Vorgesetzter die Beziehung sieht, liegt sie grundsätzlich richtig, wobei sie allerdings ein für ihren Vorgesetzten wichtigen Aspekt nicht sieht. Sie glaubt, dass auch ihr Vorgesetzter die Beziehung der Kategorie E (Lern-Beziehung) zuordnet. Schon im Praktikum, habe er ihre Eigenständigkeit und Meinung gefordert und explizit einen „Sparringpartner“ gewollt. Sie ist der Meinung, dass er die Beziehung weniger harmonisch wahrnimmt, weshalb er die Kategorie D (Werte-Beziehung, Harmonie) nicht gewählt haben könne, was, wie beschrieben, aber nur bedingt zutrifft.

Reflektion des Konflikts und des Konfliktverlaufs durch die Beteiligten

Beide Personen denken intensiv über die Probleme der Beziehung und die resultierenden Konflikte nach und reflektieren mögliche Ursachen auf einem hohen Niveau. Sie sind beide an einer Beseitigung der störenden Elemente ihrer im Grundsatz sehr guten Beziehung interessiert, verfolgen dabei aber unterschiedliche Ansätze. Der Vorgesetzte möchte unangenehme Situationen zukünftig vermeiden, indem er sich nicht auf die inhaltliche Ebene einlässt, sondern im Bedarfsfall das Gespräch auf eine Meta-Ebene zu heben versucht. Die Mitarbeiterin favorisiert dagegen die Einführung von Regeln. So sei bereits darüber gesprochen worden, wie bei den Workshops vorzugehen sei, damit Ziele und Argumente ausgeglichener seien. Die gefundenen Regeln würden jedoch nie wirklich gelebt. Möglicherweise ergibt sich durch eine solche Regulierung ja auch die Gefahr, dass sich die Natur der Beziehung verändern und verarmen würde.

Theoretische Reflektion

Die eindeutige Zuordnung der Denk- und Verhaltensweisen zu den Kategorien des Modells ist erschwert, weil die betrachtete Beziehung (noch) kein Gleichgewicht gefunden hat. Verkompliziert wird der Sachverhalt durch das hohe Reflexionsniveau der beiden Interaktionspartner. Die als wertvoll empfundene Beziehung soll dem Ideal der offenen und sachlich gleichberechtigten Zusammenarbeit entsprechen. Das Bemühen stößt allerdings an die Grenzen der von den beiden Beteiligten zu erfüllenden Arbeitsanforderungen und an die Grenzen, die ihnen von ihrem Naturell gesetzt sind. Aus dem Gegensatz von Wunsch und Wirklichkeit ergibt sich so ein Wechselspiel von Reflektion und Ausleben.

Variablen	Ausprägungen	Erläuterungen
Qualität der Beziehung	Gewollte Gleichberechtigung	Bei gleichem Grundverständnis kommt es aufgrund unterschiedlicher Handlungstendenzen zu Abstimmungsschwierigkeiten.
Konflikthandhabung	Angespannte Offenheit	
Qualität der Beziehung	Gewollte Gleichberechtigung	Die Beziehung ist wertvoll, versetzt sich daher in den Partner, im konkreten Verhalten stoßen sich die Verhaltenstendenzen.
Denkweise	Verständnis und Unverständnis	
Denkweise	Verständnis und Unverständnis	Die Schwierigkeit, die als ideal angesehene Beziehung zu verwirklichen, veranlasst nicht ganz spannungsfreie Interaktionen.
Konflikthandhabung	Angespannte Offenheit	

Tab. 8: Die Zusammenhänge der Modellvariablen im Fall G

5 Die Beurteilung der theoretischen Grundlage

Insgesamt gesehen bewährt sich unser Modell. Die betrachteten Fälle lassen sich mit den gewählten Kategorien gut beschreiben und den Beziehungstypen zuordnen. Wie vermutet, wird außerdem die Art und Weise, wie die betrachteten Konflikte gehandhabt werden, stark von der Qualität der Beziehung bestimmt. Dessen ungeachtet zeigen sich auch etliche Unstimmigkeiten. Die Ursachen hierfür dürften in der Komplexität begründet sein, die sozialen Beziehungen zu eigen sind und die deren reiche Phänomenologie begründet. Konflikte können daher aus sehr unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden, ein einzelner theoretischer Ansatz kann entsprechend nur Aspekte des realen Geschehens abbilden. Die Schwierigkeiten, zu einer einheitlichen Beschreibung zu gelangen, ergeben sich unter anderem aufgrund der folgenden Tatbestände:

- Beziehungen sind Konstruktionen,
- Beziehungen sind zweiseitige Konstruktionen,
- Beziehungen gründen auf Wahrnehmungen,
- Beziehungen sind von Wunschvorstellungen geprägt,
- Beziehungen sind (auch) Ergebnisse der Selbstreflexion,
- Beziehungen sind mit anderen Beziehungen verflochten,
- Beziehungen sind beständig im Fluss.

Was man für eine wertvolle Beziehung hält, wann man überhaupt von einer echten Beziehung spricht, ist letztlich eine Sache, die jeder für sich selbst entscheidet. Für manche Menschen zählt vor allem die Sympathie, Beziehungen ohne Zu- oder Abneigungen verlieren sich dann leicht im Gesichtslosen. Der Sozialordnungsgedanke, der unserer Typisierung zugrunde liegt, scheint in diesem Fall gar nicht zu greifen, weil sich das Beziehungshandeln primär an den im Verhältnis der Personen sich ergebenden Anziehungs- und Abstoßungsereignissen ausrichtet. Andere Personen orientieren sich in ihren Beziehungen an wieder anderen Kategorien und gestalten die Beziehung an diesen, sie besonders bewegenden Beziehungsmerkmalen aus. So zählt für manchen vor allem das Vertrauen, für andere der Status, die Macht, die Fähigkeit, der Wettbewerb usw. Tatsächlich gelang es denn auch in einem der oben geschilderten Fälle nicht, die von uns verwendeten Kategorien zur Kennzeichnung der Beziehung anzuwenden, weil für die Beteiligten andere Kategorien im Vordergrund standen: wohlwollende Sympathie und Anweisungsbefugnis bei dem einen Partner und das freundschaftliche Verhältnis bei dem anderen Partner. Die subjektive Definition des Beziehungsverständnisses ist deswegen von Bedeutung, weil man mit ihrer Hilfe und vermittels der dazu passenden Verhaltensweisen die Beziehung gewissermaßen erst konstituiert. Wer sich beispielsweise immer mit einer anderen Person im Wettbewerb sieht, wird eine geschärfte Wahrnehmung für wettbewerbsrelevante Aktionen des Gegenübers entwickeln und immer wieder versuchen diesen zu übertrumpfen.

Damit kommt der zweite oben erwähnte Punkt in der Beziehungskonstruktion zum Zuge, ihre Gegenseitigkeit. Wenn die Person B auf das Wettbewerbsverhalten von Person A ebenfalls mit Wettbewerbsverhalten reagiert, kommt es leicht zu einer Verfestigung dieses beziehungskonstituierenden Merkmals oder anders ausgedrückt: man bringt die Wirklichkeit, auf die man sich schließlich einrichtet, durch sein Verhalten eigentlich erst hervor.

Aber Person B muss sich ja auf die Vorstellungen von Person A nicht einlassen. Was wäre dann aber die Folge? Es ist davon auszugehen, dass es bei unterschiedlichen Beziehungsdefinitionen zu keiner stabilen Beziehung kommen kann. Es sei denn, es ergibt sich eine wie immer geartete Komplementarität. Man kennt so etwas bei Rollenbeziehungen, die prinzipiell komplementär angelegt sind. Direkt übertragbar auf die Beziehungsebene ist die Rollenkomplementarität aber nicht. Denn mit der Übernahme einer Rolle wird implizit immer schon das Rollengefüge, also die „Rollenbeziehung“ akzeptiert, die auch der Rollenpartner einnimmt. Es

gibt auf der (Rollen-) Beziehungsebene also gar keine Divergenz. Dennoch ist es denkbar, dass abweichende Beziehungsvorstellungen existieren, in denen komplementäre Elemente enthalten sind und sich die Beziehung daher leidlich aufrechterhalten lässt, obwohl die Beziehungspartner die Beziehung unterschiedlich definieren. Wenn beispielsweise für eine Person die Sympathie das Wesenselement der betrachteten Beziehung ist, für die andere Person dagegen die Vertrautheit, dann gibt es vermutlich eine hinreichend große Zahl von sich ergänzenden Verhaltensweisen, die geeignet sind, diese Beziehung zu stützen. Bezogen auf unsere Typisierung der fünf Beziehungsformen gibt es allerdings keine Komplementarität. Die Logik einer Tauschbeziehung lässt sich mit der Logik einer Lern-Beziehung (oder auch mit den Logiken der anderen Beziehungsformen) nicht vereinbaren. Auf Dauer kann man zu zweit nur in derselben „sozialen Welt“ (d.h. in beiderseitig akzeptierten Beziehungsform) miteinander zurechtkommen.

Davon unbeschadet kommt es natürlich sehr auf die Wahrnehmung an, die sich nicht selten auch gegenüber den wirklichen Verhältnissen, d.h. gegenüber Erfahrungen behaupten kann, die den Wahrnehmungen nicht entsprechen. Und entsprechend können auch Täuschungsversuche Erfolg haben. Es ist also durchaus zu beobachten, dass es Personen gelingt, den Partner auf Gemeinschaftswerte zu verpflichten, dabei aber selbst im Tauschmodus zu verharren. In aller Regel lässt sich das aber nicht durchhalten, insbesondere dann nicht, wenn man viel miteinander zu tun hat und eng zusammenarbeitet.

Andererseits sollte man die Bereitschaft, das wahrzunehmen, was man glauben kann und was man sich wünscht, nicht unterschätzen. In unseren Gesprächen zeigte sich entsprechendes Wunschdenken in der Neigung, im ersten Zugang die jeweilige Beziehung als qualitativ hochwertig zu charakterisieren und die große Offenheit und die ausnehmende Harmonie zu betonen – Beschreibungen, die sich bei näherer Betrachtung dann doch nicht als ganz so glänzend bestätigen ließen. Das beachtliche Potential von Wunschvorstellungen sollte jedenfalls nicht übersehen werden, sie können die Beziehung ein Stück weit durchaus im Sinne einer sich selbst erfüllenden Verhaltensbereitschaft voranbringen.

Die Entwicklung einer Beziehung wird daneben sehr stark davon geprägt, ob und wie die Beteiligten über ihr Verhältnis nachdenken und ob und wie sie darüber kommunizieren. Kommunikation und Meta-Kommunikation über die Interpretation der vom Partner gezeigten Verhaltensweise bewirkt in aller Regel eine Verbesserung der Beziehungen hin zum gewünschten

Beziehungstyp und eine Verminderung von Reibungsverlusten innerhalb der jeweils tatsächlich gegebenen Beziehung. Aber letztlich zählen auch hier eher Taten als Worte.

Und diesbezüglich kommt es wiederum sehr stark auf das Beziehungsumfeld an. In einem Umfeld, das sehr auf Harmonie bedacht ist und den gemeinsamen Gruppenegeist beschwört, lassen sich Beziehungsformen, die mitunter auf eine konfrontative Auseinandersetzung angewiesen sind, nur schwer entwickeln. In den von uns betrachteten Konflikten zeigt sich dies exemplarisch in dem Fall, in dem der neue Vorgesetzte explizit mit dem Ziel eingestellt wird, Veränderungsbedarf festzustellen und Neuerungen durchzusetzen. Andererseits ist dieser Fall auch ein Beispiel dafür, dass sich Beziehungen entwickeln können. Anfangs ist die Beziehung und ist der Blick auf den Konflikt sehr stark von den jeweiligen Vorprägungen bestimmt. Die von beiden Seiten forcierte selbstbewusste Auseinandersetzung führt dann aber dazu, dass sich auch der Vorgesetzte zu der von der Mitarbeiterin präferierte Harmoniebeziehung bekennt. Allerdings ist diesbezüglich das letzte Wort noch nicht gesprochen, weil der Vorgesetzte seinen Vorbehalt noch nicht aufgeben hat und auf eine Weiterentwicklung der Beziehung drängt.

Beziehungen können sich also ändern. Dessen ungeachtet gilt der Gleichgewichtsgedanke, wonach sich eine Beziehung nur halten kann, wenn sich beide Parteien der innerhalb dieser Beziehung geltenden Logik fügen. Ein Hin- und Herwechseln zwischen den Beziehungstypen ist als Dauerzustand schwer vorstellbar, es ist allenfalls Ausdruck einer noch nicht stabilisierten Beziehung. Ein Beispiel liefert der Fall E, in dem zwar beide Seiten ein ernsthaftes Interesse an einer offenen und gleichberechtigten Beziehung haben, diese aber nicht leben können, weil die Handlungsdispositionen der beiden Beteiligten nicht recht zusammenpassen wollen, so dass es zur Sicherstellung der guten Beziehung immer wieder zu einem „Rückfall“ in den Harmoniemodus kommt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die angeführten Punkte (das konstruktive Element, die Bedeutsamkeit der Wahrnehmungen, der Wünsche, des Nachdenkens usw.) zwar zu einer Komplizierung von Beziehungen beitragen, letztlich aber die verhaltensbestimmende Kraft der jeweils geltenden Grundlogik einer Beziehung nicht schmälern. Tausch, Regelbindung, Ideologie und Sinnstreben sind Grundelemente einer jeden Beziehung und je nachdem, welches dieser Elemente die anderen dominiert, ergibt sich eine je eigene Form der Beziehung

mit den dazugehörigen Motivationen, Erwartungen und Verhaltensanforderungen, die sich entsprechend auch in der Art und Weise niederschlagen, wie Konflikte ausgetragen werden.

6 Methodische Reflektion

In unserem Gesprächsleitfaden gibt es eine Abfrage zu den Sozialbeziehungen. Auf fünf Karten finden sich jeweils knappe Beschreibungen der Beziehungsformen. Die Befragten wurden gebeten, die Karten in der Reihenfolge anzuordnen, die die jeweilige Beziehung am zutreffendsten beschreibt. Obwohl als Abfrage gestaltet, dient dieses Vorgehen nicht der Faktensicherung, sondern der Klärung. Sie gibt Anlass, den Bedeutungsgehalt zu erkunden, den die Befragten den verwendeten Beschreibungskategorien geben und ganz generell über die Beziehung zu sprechen und diese auch in den jeweils eigenen Worten beschreiben zu lassen. Tatsächlich kam es nicht selten vor, dass Teile der auf den Karten vorgenommenen Beschreibungen als völlig zutreffend, andere Teile dagegen als wenig passend oder als unverständlich bezeichnet wurden. Eine typische Aussage war: „Wenn da nur der Hauptsatz gestanden hätte, wäre mir das relativ leichtgefallen. Aber dadurch, dass immer noch der Relativsatz folgt, bin ich ein bisschen unsicher geworden.“ Rückfragen der Interviewer lauteten zum Beispiel: „Wenn der Nebensatz in dieser Beschreibung gestrichen wird, passt es dann eher?“ Und: „Wie würden Sie das formulieren?“ Es ging bei der Befragung also nicht zuletzt darum, das sprachliche und inhaltliche Bedeutungsfeld in der Beschreibung der Beziehung und des Konfliktverhaltens zu erkunden und darum, Missverständnisse zu klären. Entsprechend kam es im Laufe des Gesprächs auch hin und wieder zu einer Revidierung der vorher geäußerten Einschätzungen.

Naturgemäß birgt die offene Gesprächsführung auch Probleme. Dazu gehört die sich leicht einstellende Themenverlagerung. In der Beschreibung des Falls B, in dem der Konflikt mit dem Vorgesetzten aus dessen passiven Verhalten im Hinblick auf den Kollegenkonflikt resultierte, dominierte sehr stark der Bezug eben auf diesen Kollegenkonflikt. Stets erneut auf den eigentlichen Konflikt zurückzukommen war nicht einfach, auch ließen sich die Geschehnisse der beiden Konfliktebenen nicht ohne weiteres entwirren. Zu einer Objektverschiebung kam es leicht auch dann, wenn jemand sehr ausführlich über seinen Umgang mit dem inhaltlichen Problem, das dem Konflikt zugrunde lag, referierte, zu seinem Konfliktverhalten selbst aber nur wenige Ausführungen machte.

Wie oben bereits angeführt ergaben sich besondere Schwierigkeiten mit der Beschreibung des Beziehungstyps E (der Lern-Beziehung). Wie unsere theoretischen Überlegungen deutlich machen sollten, handelt es sich dabei um ein sehr anspruchsvolles und weitentwickeltes Beziehungsmuster. Um eine unrealistische Überhöhung zu vermeiden, hatten wir unsere Beschreibung in der Kartenabfrage deutlich „entschärft“. Das führte nun aber dazu, dass diese doch eher seltene Beziehung häufig in Anspruch genommen wurde. Signalwörter wie Offenheit und Gleichberechtigung haben einen normativen Charme, dem man leicht erliegt. Ähnliche Probleme ergaben sich bei der parallelen Frage zur Konflikt-handhabung, in der Begriffe wie Direktheit und Meinungsfreiheit verwendet werden. Davon unbeschadet erwies sich das Problem der sozialen Erwünschtheit im Antwortverhalten aber als nicht sonderlich hoch, weil in der konstruktiven Gesprächsatmosphäre eigentlich immer ein Hinterfragen und eine Klärung der Sachverhalte möglich war.

Ganz ohne Probleme ist die Methode der offenen Gesprächsführung dennoch nicht, weil es hin und wieder unvermeidlich einer subjektiven Interpretation bedarf, um die geschilderten Sachverhalte realistisch einzuschätzen. So wird in dem einen oder anderen Interview die große Harmonie in der Beziehung herausgestellt, während sich aus der Schilderung des Geschehens eigentlich ein anderes Bild aufdrängt. Deutungsleistungen sind auch im Abgleich der beiden ja getrennt geführten Gespräche notwendig, etwa wenn die beiden Gesprächspartner ihre Beziehung unterschiedlich einordnen, in der Beschreibung aber ganz ähnliche Begriffe (z.B. Sachlichkeit, Distanz, Emotionslosigkeit) verwenden. Und schließlich gelingt es auch nicht immer die unterschiedlichen Sprach- und Denkgewohnheiten von Interviewern und Interviewten aufeinander abzustimmen. Und falls es gelingt, kann das auch daran liegen, dass der Interviewer dem Interviewten seine vorgefasste Sichtweise aufdrängt – mehr oder weniger subtil und mehr oder weniger überzeugend.

Trotz der angeführten Probleme und Schwächen in der Methode, dürfte sich das von uns gewählte Vorgehen bewährt haben. Im Einzelnen gibt es dennoch einigen Verbesserungsbedarf. So sollte die Beschreibung der Beziehungstypen in der Kartenabfrage prägnanter ausfallen und auch die hinterlegten Fragen zur Verständigungssicherung bedürfen einer Überarbeitung. Außerdem ist zu überlegen, ob nicht doch auch ein Eigenschaftsprofil zur Charakterisierung der Beziehung zum Einsatz kommen sollte, etwa als Abrundung und am Ende der Befragung. Ein sowohl theoretisches als auch methodisches Versäumnis steckt in der Beschreibung

der Führungsdilemmata. Diese sollten in der Befragungssituation deutlicher herausgearbeitet werden. Außerdem beleuchten die so genannten Führungsdilemmata ja primär die Situation des Vorgesetzten und vermitteln damit eine einseitige Sicht, da davon auszugehen ist, dass auch der Mitarbeiter mit typischen Dilemmata konfrontiert ist. Von einigem Interesse wäre es darüber hinaus, Beziehungs-Dilemmata zu betrachten, also Dilemmata, die beide Seiten betreffen und die die Beziehung vor große Herausforderungen stellen.

7 Schlussbemerkung

In der vorliegenden Studie ging es um die Frage, inwieweit das Konfliktverhalten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern durch einen Rekurs auf die Qualität der Sozialbeziehung erklärt werden kann. Breiten Raum nahm dabei naturgemäß die Bestimmung der Qualität, d.h. in unserem Verständnis, die Bestimmung des Beziehungstypus, ein. Methodisch setzten wir auf das Gespräch und wir bemühten uns, die Forschungsfrage gemeinsam mit den Befragten zu beantworten. Der Vorstellung, die nicht wenigen Forschungsansätzen zugrunde liegt, dass man durch geschicktes Fragen in Verhaltensregionen vordringen kann und sollte, die den Beteiligten selbst verborgen sind oder die diese aus dubiosen Motiven heraus zu verbergen suchen, dieser Idee können wir nichts abgewinnen. Die Befragten waren alles kluge Menschen, die sich ernsthaft mit dem Beziehungsthema befassen, sie sind Experten in eigener Sache und haben selbst ein großes Interesse daran, sowohl das Verhalten ihres Partners als auch ihr eigenes Verhalten zu verstehen. Das Interview bot ihnen die Möglichkeit zu einer klärenden Erörterung, den Forschern bot es die Möglichkeit, das eigene theoretische Konzept zu erproben.

Ein Interview, das im Wortsinne als Gespräch konzipiert ist, muss nicht gelingen, es besteht immer die Gefahr, im Konventionellen zu verharren und sich bei der Situationsklärung auf eine bequeme Sichtweise zu einigen. Dies ist nach unserer Einschätzung jedoch in keinem Fall geschehen. Schon die Bereitschaft, über das heikle Konfliktthema ganz konkret zu sprechen, spricht für sich und die Interviews zeigten, dass unser Gesprächsansatz gelingen kann. Am Ende sei daher allen Beteiligten nochmals herzlich gedankt, für ihre große Offenheit, ihr Interesse und ihre Unterstützung.

8 Literatur

- Dulebohn, J.H./Bommer, W.H./Liden, R.C./Brouer, R.L./Ferris, G. R. 2012: A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38, 1715-1759
- Flick, U. 2016: *Qualitative Sozialforschung*. 7. Auflage. Reinbek (Rowohlt)
- Gerstner, C.R./Day, D.V. 1997: Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844
- Graen, G.B./Uhl-Bien, M. 1995: Relationship-Based Approach to Leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247
- Ilies, R./Nahrgang, J.D./Morgeson, F.P. 2007: Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277
- Ismail, K.M./Richard, O.C./Taylor, E.C. 2012: Relationship Conflict in Supervisor-Subordinate Dyads. *International Journal of Conflict Management*, 23, 192-218
- Koltko-Rivera, M.E. 2006: Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs. *Review of general psychology*, 10, 302-317
- Martin, A. 2000: Teams und ihre Entwicklung. *Universitas*, 55, 895-910
- Martin, A. 2001: Die Rolle des Führers bei der Entwicklung von Teams. *Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg*. Heft 13. Lüneburg
- Maslow, A.H. 1969: Various meanings of transcendence. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1, 56-66
- Mey, G./Mruck, K. 2010: Interviews. In: Dies. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. 423-435. Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften)
- Neuberger, O. 2002: *Führen und führen lassen*. 6. Auflage. Stuttgart (Lucius und Lucius)
- Schriesheim, C.A./Castro, S.L./Cogliser, C.C. 1999: Leader-Member Exchange (LMX) Research. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113
- Volmer, J. 2015: Followers' Daily Reactions to Social Conflicts with Supervisors. *Leadership Quarterly*, 26, 719-731
- Xin, K.R./Pelled, L.H. 2003: Supervisor-Subordinate Conflict and Perceptions of Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 14, 25-40
- Yin, R.K. 2014: *Case Study Research*. 5. Auflage. Los Angeles (Sage)

9 Anhang 1 - Leitfaden

Institut für Mittelstandsforschung
Universität Lüneburg

Leitfaden zur Führungsbeziehung

1. Einleitung
 - a. Beschreibung des Forschungsvorhabens
 - b. Einverständnis einholen: Anonymität, Aufnahmegerät
2. Einstiegsfragen: Aufgaben und Zusammenarbeit
3. Situationsschilderung
 - a. Freie Schilderung
 - b. Hinweis-, Verständigungs-, Störfragen
4. Denkweisen
 - a. Freie Schilderung
 - b. Leitfragen
5. Formen der Konfliktbehandlung
 - a. Freie Schilderung
 - b. Kartenabfrage
6. Reflektion des Konflikts und des Konfliktverlaufs
 - a. Freie Schilderung
 - b. Leitfragen
7. Art und Natur der Beziehung
 - a. Kartenabfrage
 - b. Begründung
8. Schluss

Führungsbeziehungen und Konfliktbehandlung – Leitfaden

Firma, Datum der Befragung, Gesprächspartner

Beginn und Ende des Gesprächs:

1 Einleitung

Sehr geehrte(r) Frau/Herr

herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, an unserem Projekt teilzunehmen!

In unserem Projekt geht es um die Frage, wie in der betrieblichen Praxis mit Problemen umgegangen wird, die sich aus der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten ergeben.

Um diese Frage zu beantworten ist es am besten, ganz konkrete kritische Ereignisse zu betrachten.

Ein solches kritisches Ereignis ist ein konkreter Konflikt.

Um zu verstehen, wie mit derartigen Konflikten umgegangen wird, ist es am besten, jeweils ein und dieselbe Konfliktsituation aus der jeweiligen Perspektive der Beteiligten zu betrachten.

Wie vorher ja schon abgesprochen, soll es in unserem Fall um die folgende Problemsituation gehen:

.....

Wir wären Ihnen sehr dankbar, wenn Sie uns die damalige Situation beschreiben würden und darauf eingehen, wie Sie die Dinge gesehen haben und wie Sie sich verhalten haben.

Dazu noch eine Frage bzw. eine Bitte:

Erlauben Sie, dass wir das Gespräch aufnehmen?

Selbstverständlich werden alle Ihre Auskünfte streng vertraulich behandelt, niemand wird erfahren, was Sie uns sagen, selbstverständlich auch nicht Ihr Vorgesetzter/Ihr Mitarbeiter. Die Aufnahme dient einzig und allein der Arbeitserleichterung für uns, so können wir uns besser auf das Gespräch konzentrieren und nochmals nachvollziehen, was Sie genau gesagt haben.

2 Einstiegsfragen: Aufgaben und Zusammenarbeit

Doch zuvor und zur Einordnung wäre es gut, wenn Sie uns noch etwas zu Ihrer Stelle und zu Ihrer Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten/Ihrer Vorgesetzten (Ihrem Mitarbeiter/Ihrer Mitarbeiterin) sagen würden:

Seit wann sind Sie im Unternehmen?

Seit wann sind Sie auf Ihrer jetzigen Stelle?

Was sind Ihre Aufgaben?

Wie eng arbeiten Sie mit Ihrem Vorgesetzten/Ihrem Mitarbeiter zusammen?

Wie muss man sich Ihre Zusammenarbeit im Alltag genauer vorstellen?

Seit wann ist Ihr Vorgesetzter Ihr Vorgesetzter (Ihr Mitarbeiter Ihr Mitarbeiter)? Wie kam es dazu, war er vorher ein Kollege von Ihnen, wurde er eingestellt, während sie schon auf Ihrer Stelle waren, war er schon der Vorgesetzte (Mitarbeiter in der Abteilung), als Sie Ihre Stelle angetreten haben

3 Schilderung des Konfliktverlaufs

Wir wollen nun zu dem konkreten Konfliktfall kommen.

Schildern Sie das Geschehen mit Ihren eigenen Worten und ganz so, wie Sie die damaligen Geschehnisse erlebt haben.

Eine möglichst wenig unterbrochene Erzählung ermöglichen, unterstützt allenfalls nur dort, wo es angebracht erscheint durch Hinweisfragen, Verständnisfragen, Störfragen.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hinweisfragen

- Worin bestanden die Meinungsverschiedenheiten?
- Wie erklären Sie sich, dass hierüber Meinungsverschiedenheit herrschte?
- Steckten darin auch Interessenunterschiede (oder nur unzulängliche Informationen oder welche Gründe sonst ...?)
- Waren außer Ihnen beiden auch noch andere Personen von dem Konflikt betroffen? Wurden diese in die Konfliktbehandlung einbezogen haben sich diese in irgendeiner Form eingebracht/eingemischt?
- Wurde der Konflikt rasch ausgeräumt, gab es Phasen, in denen der Konflikt „vor sich hin schlummerte“, hat sich die Konfliktaustragung verzögert?
- Gab es überraschende Wendungen?
- Sind irgendwelche (unvorhergesehenen) Schwierigkeiten aufgetaucht, die die Konfliktbehandlung erschwert oder verzögert haben?
- Sind irgendwelche (unvorhergesehenen) Ereignisse eingetreten, die dazu beigetragen haben, dass sich der Konflikt entspannt hat?
- Wann haben Sie das erste Mal bemerkt, dass sich hier ein Konflikt anbahnte? Wie wurden Sie darauf aufmerksam?
- Wie wurde der Konflikt beendet, wie ging er aus, welche Entscheidungen wurden getroffen?

Verständnisfragen

- Was konkret haben Sie getan, was konkret hat Ihr Vorgesetzter/Ihr Mitarbeiter getan?
- Können Sie dafür noch ein Beispiel geben?
- Wie war das jetzt in welcher Reihenfolge?
- Haben das alle so gesehen?
- So wie ich das jetzt verstehe, meinten Sie

Störfragen

- Ich habe das vorhin etwas anders verstanden: Wie genau war das, was genau haben Sie damit gemeint?
- Das ging mir jetzt etwas schnell. Können wir nochmals auf die Frage zurückkommen?
- Das ist interessant, das sollten wir nochmals etwas vertiefen, zuerst sollten wir aber nochmal auf das eingehen, was Sie davor gesagt haben

4 Denkweisen

(Reflektion des Konflikts, hier: Gedanken während des Konflikts)

Was waren Ihre Gedanken, als Sie mit dem Konflikt konfrontiert wurden?

Bei dieser Frage geht es um Dinge wie:

- Was war Ihre erste Reaktion, als der Konflikt deutlich wurde?
- Was haben sie dabei gedacht?
- Wie haben Sie sich erklärt, wie es zu dem Konflikt kam?
- Wie schätzten Sie das Verhalten Ihres Vorgesetzten/Ihres Mitarbeiters im Zuge der Auseinandersetzung mit diesem Konflikt ein?

Eine möglichst wenig unterbrochene Schilderung der eigenen Gedanken ermöglichen, unterstützt allenfalls nur dort, wo es angebracht erscheint durch Hinweisfragen, Verständnisfragen, Störfragen.

.....

.....

.....

.....

Leitfragen

- Haben Sie vor allem daran gedacht, welche Folgen der Konflikt *für Sie* hat oder haben sie vor allem darüber nachgedacht, welche Folgen der Konflikt für *Ihre Beziehung zu Ihrem Vorgesetzten/Ihrem Mitarbeiter* haben könnte?
- Wie sehr waren Sie darauf bedacht, dass Ihr Vorgesetzter/Ihr Mitarbeiter seinen Anteil an der Konfliktlösung leistet, was für Sie dabei „herauspringt“, wenn Sie ihrem Vorgesetzten/Ihrem Mitarbeiter entgegenkommen?
- Haben Sie darüber nachgedacht, welche Folgen es für Ihre Stellung gegenüber Ihrem Vorgesetzten hätte, wenn Sie in dem Konflikt nachgeben würden?
- Haben Sie fest daran geglaubt, dass Sie, weil Sie doch sonst ein so harmonisches und auf Gemeinschaft ausgerichtetes Verhältnis haben, gemeinsam mit Ihrem Vorgesetzten/Ihrem Mitarbeiter einen Weg aus dem Konflikt finden würden, der für beide Seiten befriedigend ist?
- Wieviel Zeit haben Sie sich gelassen, in Ruhe über den Konflikt nachzudenken?
- Haben Sie versucht, den Konflikt mit den Augen Ihres Vorgesetzten/Ihres Mitarbeiters zu sehen? Konnten Sie seinen Standpunkt verstehen?
- Wie „normal“ fanden Sie es, dass Sie nicht gleich zu einer Einigung kamen, sondern jeder zunächst versucht hat, seine eigene Position zu behaupten.
- Haben Sie darüber nachgedacht, welche äußeren Bedingungen dafür verantwortlich sind, dass der Konflikt so verlief wie er verlief?

5 Formen der Konfliktbehandlung

Was haben Sie getan, als Sie mit dem Konflikt konfrontiert wurden? Wie sind Sie auf Ihren Vorgesetzten/Ihren Mitarbeiter zugegangen, wie sind Sie den Konflikt angegangen?

Eine knappe Schilderung der eigenen Gedanken ermöglichen.

.....

.....

.....

Welche der folgenden Verhaltensweisen beschreiben Ihr Verhalten in dem beschriebenen Konflikt am besten? (Kärtchen ausfüllen lassen, anschließend Reihenfolge bestimmen lassen.)

A
Ich habe mich eher abwartend und zurückhaltend verhalten.

B
Ich bin die Sache geschäftsmäßig angegangen und habe vor allem darauf geachtet, dass ich nicht übervorteilt werde.

C
Ich bin die Sache politisch angegangen und habe vor allem darauf geachtet, dass ich gegenüber meinem Vorgesetzten/meinem Mitarbeiter langfristig meine Stellung wahre (z.B. durch Nachgeben keinen „strategischen Nachteil“ erleide).

D
Ich bin das Problem verbindlich angegangen und habe vor allem darauf geachtet, dass die Harmonie in unserem Verhältnis keinen Schaden nimmt.

E
Ich bin die Sache direkt angegangen, Rücksicht auf Befindlichkeiten habe ich nicht nehmen müssen, im Verhältnis zum meinem Vorgesetzten/zu meinem Mitarbeiterin zählt Offenheit und Meinungsfreiheit.

Welche der Beschreibungen trifft am ehesten zu, welche danach Welche der Beschreibungen trifft am wenigsten zu? A, B, C, D oder E?

- **Platz 1: beschreibt mein Verhalten am besten**
- **Platz 2: beschreibt mein Verhalten am zweitbesten**
- **Platz 3:**
- **Platz 4:**
- **Platz 5: beschreibt mein Verhalten am wenigsten gut**

6 Reflektion des Konflikts und des Konfliktverlaufs

Wir würden gerne noch erfahren, wie Sie den Konflikt und den Konfliktverlauf aus heutiger Sicht einschätzen.

- Wie „heftig“ war der Konflikt aus heutiger Sicht, als wie „heftig“ haben Sie in seinerzeit empfunden?
- Hat sich Ihr Vorgesetzter/Ihr Mitarbeiter angemessen verhalten?
- Haben Sie sich selbst angemessen verhalten, würden Sie aus heutiger Sicht etwas anders machen?
- Wie beurteilen Sie die Emotionen, die Sie während des Konflikts empfunden haben? Welche Emotionen waren besonders stark (Ärger, Überraschung, Angst, Peinlichkeit)?
- Hatten Sie den Eindruck, dass Ihr Vorgesetzter/Ihr Mitarbeiter starke Emotionen hatte? Welche?
- Hätte sich der Konflikt bei rechtzeitigem Reagieren abwenden lassen?
- Wie ging der Konflikt aus? Gab es einen Gewinner/Verlierer?
- Stand der Konflikt im Zusammenhang mit anderen Konflikten oder mit Schwierigkeiten in der Beziehung zu Ihrem Mitarbeiter/zu Ihrem Vorgesetzten?
- Hat sich der Konflikt negativ auf die Beziehung zu Ihrem Vorgesetzten/Mitarbeiter ausgewirkt?
- Gibt es irgendwelche Nachwirkungen?
- Gibt es etwas Positives, das sich aus der seinerzeitigen Erfahrung festhalten lässt?
- War das ein typischer Konflikt?
- Haben Sie häufig Konflikte dieser Qualität mit Ihrem Vorgesetzten/Ihrem Mitarbeiter? Konflikte anderer Qualität?

7 Art und Natur der Beziehung

Beschreibung der Beziehung: Bei den Fragen auf dieser Seite geht es um die Beschreibung der Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter/Ihrer Mitarbeiterin. Bitte vergegenwärtigen Sie sich bei der Beantwortung der Fragen, wie Sie normalerweise miteinander umgehen, welche Erwartungen Sie gegenseitig haben und welche Erfahrungen Sie im täglichen Umgang miteinander gemacht haben.

Bitte wählen Sie **nur eine** der folgenden Antworten aus:

A: Distanz

Unsere Beziehung ist eher formaler Natur. Der persönliche Kontakt beschränkt sich auf das Notwendigste. In unserer Beziehung kommt es hauptsächlich auf die ordnungsgemäße Erbringung der Aufgaben an. Das Verhältnis funktioniert, solange ordentliche Arbeit abgeliefert wird.

B: Geben und Nehmen

Unsere Beziehung basiert auf dem Grundsatz "Geben und Nehmen". Dabei ist unser Verhältnis zuweilen etwas distanziert. Das Verhältnis ist gut, wenn beide Seiten etwas zu bieten haben und sich fair verhalten. Eine engere persönliche Beziehung wird nicht unbedingt angestrebt.

C: Regeln und Vereinbarungen

Unsere Beziehung basiert auf der Anerkennung gemeinsam ausgehandelter Regeln. Dabei sind wir bereit, uns den Wünschen des anderen anzupassen, wenn es dabei zu verbindlichen Abmachungen kommt, die beiden Seiten einen Vorteil bringen. Das Verhältnis ist gut, wenn sich beide Seiten an die Abmachungen halten. Ob es zu einer persönlichen Harmonie kommt, ist nicht so wichtig, entscheidend ist, dass man ein tragfähiges Arbeitsverhältnis findet.

D: Streben nach Übereinstimmung und Harmonie

Unsere Beziehung ist ganz wesentlich von dem Wunsch nach harmonischer Zusammenarbeit geprägt. Konflikte werden nach Möglichkeit vermieden, sie offen auszutragen ist sehr unangenehm. Das Arbeitsklima ist im Allgemeinen sehr gut. Wichtig ist, dass man gemeinsame Auffassungen vertritt. Das Verhältnis ist gut, wenn man sich gegenseitig hilft und sich gut versteht.

E: Gleichberechtigung

Unsere Beziehung ist durch weitgehende Eigenständigkeit und Gleichberechtigung geprägt. Unterschiedliche Auffassungen werden offen angesprochen und unvoreingenommen diskutiert. Dabei sind die Ansprüche, die wir an unsere Beziehung stellen, sehr hoch. Das Verhältnis ist gut, sofern beide Seiten den Wunsch der anderen Seite nach größtmöglicher Selbstständigkeit achten.

Welche der Beschreibungen trifft am ehesten zu: A, B, C, D oder E?

- A** trifft am ehesten zu.
- B** trifft am ehesten zu.
- C** trifft am ehesten zu.
- D** trifft am ehesten zu.
- E** trifft am ehesten zu.

Was haben Sie getan, als Sie mit dem Konflikt konfrontiert wurden? Wie sind Sie auf Ihren Vorgesetzten/Ihren Mitarbeiter zugegangen, wie sind Sie den Konflikt angegangen?

Eine knappe Schilderung der eigenen Gedanken ermöglichen.

.....
.....
.....

8 Schluss

Wir wären dann am Ende. Wir bedanken uns herzlich für das Gespräch.

Aber vielleicht haben Sie selbst noch einige Fragen oder Anmerkungen?

10 Anhang 2 - Überblicksdarstellung

Fall	A	B	C
Inhalt des Konflikts	Zahlungsstundung	Konflikt über Konfliktverweigerung	Vorgehen bei der Angebotserstellung
Personen, Art der Zusammenarbeit	Geschäftsführer, Vertriebsmitarbeiter. Anlassbezogene Zusammenarbeit	Geschäftsführer und Gründer, Leiterin des Bereichs Finanzen und Controlling, selbständiges Arbeiten, enger Kontakt	Geschäftsführer, Prokurist, enge und intensive Zusammenarbeit
Wie intensiv ist der Konflikt, tritt er häufig auf?	Mittlere Intensität, in der Rolle liegender gelegentlich auftretender Konflikt	Einseitig emotional, latenter Konflikt	Wenig intensiv und wenig emotional
Wie gehen die Beteiligten damit um?	Offensiv, versachlichend	Defensiv, zunächst emotional, dann resignativ	Einseitig offensiv
Wie ist die soziale Beziehung, aus Sicht von Person A, aus Sicht von Person B?	Tausch <-> Tausch	Gleichberechtigung auf der Basis von Regeln <-> Regelbetont und gleichberechtigt	Offenheit auf Basis der Gemeinschaft <-> gemeinschaftsorientiert mit Offenheit
Wie denken die Personen über den Konflikt nach	Rollenverhalten <-> Rollenverhalten	Vermeidung von Emotionen <-> Unverständnis über Passivität	Temperamentsunterschiede <-> Erfahrungsunterschiede
Welches Dilemma steckt in dem Konflikt? Wie gehen die Beteiligten mit dem Dilemma um?	Allgemeinheit und Besonderheit. Regelgeleitetes Begründungsverfahren	Sachlichkeit und Emotionalität, Distanznähe Vermeidung, Resignation	Bewahrung und Veränderung Konfrontation ohne Aggression

Tab. A1 (a): Übersicht über die betrachteten Fälle

Fall	D	E	F	G
Inhalt des Konflikts	Notwendigkeit der Erfassung einer betriebswirtschaftlichen Kennzahl	Kompetenzüberschreitung	Digitalisierung von Abrechnungsvorgängen	Verträglichkeit von Verhaltensdispositionen
Personen, Art der Zusammenarbeit	Teamleiterin der Finanzbuchhaltung, Assistentin im Controlling. Regelmäßige Abstimmung	Bereichsleiter, Projektmanager. Regelmäßige Abstimmung	Einkaufsleiter, erfahrene Mitarbeiterin im Einkauf	Leiter Personalentwicklung, Personalreferentin
Wie intensiv ist der Konflikt, tritt er häufig auf?	Eher geringe Intensität, einmaliger Konflikt	Mittlere Intensität, emotionale Belastung insbesondere für den Mitarbeiter. Generell konfliktarmes Verhältnis	Mittlere Intensität, einmaliges aber sich hinziehendes Auftreten	Mittlere Intensität, expressive und zurückgenommene Emotionalität. Persönlichkeitsstrukturbedingt latent
Wie gehen die Beteiligten damit um?	Nach kurzer Konfrontation wird der Konflikt umgangen, man vertagt die Entscheidung	Offensiv, rechtfertigend, verständigungsorientiert	Offensiv <-> harmonisierend	Große Offenheit, Suche nach Verständigung
Wie ist die soziale Beziehung, aus Sicht von Person A, aus Sicht von Person B?	Gleichberechtigung, weil das Verhältnis untereinander gut ist und man Konflikte offen ansprechen kann <-> Gleichberechtigung, weil Mitarbeiter mitdenken sollen und alles offen diskutiert wird	Gleichberechtigung, weil man sich gut kennt und alle Themen direkt anspricht <-> Gleichberechtigung, weil keiner Rücksicht auf Befindlichkeiten nimmt	Offenheit <-> Gemeinschaft. Eigentlich Eigenständigkeit versus Harmoniestreben	Beiderseitig anspruchsvolle Beziehung, kein Gleichgewicht
Wie denken die Personen über den Konflikt nach?	Wechselseitige Verstehensversuche, aber bleibendes Unverständnis, klein- und wegreden	Enttäuschung, als Mentor <-> Ungerechtigkeit, Unverständnis	Wechselseitiges Verständnis bei Bewahrung der eigenen Auffassung, Suche nach einem modus vivendi	Wechselseitiges Verständnis bei Bewahrung des eigenen Verhaltensstils
Welches Dilemma steckt in dem Konflikt? Wie gehen die Beteiligten mit dem Dilemma um?	Distanz und Nähe. Verdrängen, delegieren, übergehen	Allgemeinheit und Besonderheit. Anerkennung der Regeln, formal korrekte Regeländerung	Bewahrung und Veränderung. Kompromisslösung und Verschiebung	Verbindlichkeit und Flexibilität. Werben um Verständnis

Tab. A1 (b): Übersicht über die betrachteten Fälle