

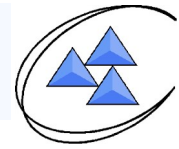
Dr. Carola Lünborg

**Konflikt! - Wechsel-
wirkungen, paradoxe
Fragen und „Totzeiten“**

**Fallstudie mit Lösungsideen
auf Basis
des systemischen Denkens**

- Whitepaper -

www.dr.luenborg.de



Inhaltsverzeichnis

Was erwartet Sie in diesem Whitepaper?	Seite 3
---	----------------

Fallstudie zum Thema „Konflikt!“	Seite 4
---	----------------

Anhang A. Beispiele für systemische Fragetechniken in der Fallstudie	Seite 18
---	-----------------

Fragen nach Wechselwirkungen	Seite 19
------------------------------	----------

Verschlimmerungsfragen/Paradoxe Fragen	Seite 19
--	----------

Fragen nach dem Problemnutzen	Seite 20
-------------------------------	----------

Zukunftsfragen	Seite 21
----------------	----------

Anhang B. Bausteine des systemischen Denkens - Zeitbausteine	Seite 22
---	-----------------

Anhang C. Grundbausteine des systemischen Denkens	Seite 23
--	-----------------

Literaturhinweise	Seite 27
--------------------------	-----------------

Publikationen von Dr. Carola Lünborg

Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse (eBooks)	Seite 28
---	----------

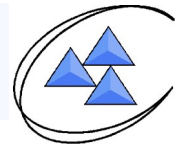
Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze	Seite 29
---	----------

Zum Thema Lebens- und Karriereplanung (eWorkbooks)	Seite 29
--	----------

Zum Thema Führung und Management (eBooks)	Seite 30
---	----------

Zum Thema Mitarbeitenden-Förderung (Whitepaper - eBooks in Planung)	Seite 31
---	----------

Informationen zur Autorin und Impressum	Seite 31
--	-----------------



Was erwartet Sie in diesem Whitepaper?

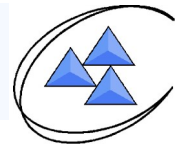
1. Auf den Seiten 4 bis 18 finden Sie eine komplexe Fallstudie, in der der Verlauf eines Konflikts dargestellt wird zwischen einer eher konservativ eingestellten, bodenständigen Führungskraft (Andreas Hertenhag, Bereichsleiter Produktion und Entwicklung von LAW = Lohrhausen Automotive Werke AG, einem Zuliefererunternehmen der Automobilindustrie) und der jüngeren, international erfahrenen, kreativen und zukunftsorientierten Kollegin (Jennifer Reding, Vertriebsleiterin im gleichen Unternehmen).

Im Verlauf der Fallstudie kommt Andreas Hertenhag in Kontakt mit einigen Ansätzen des systemischen Denkens, genauer gesagt mit systemischer Fragetechnik, die ihm Anlass geben, seinen eigenen Anteil an diesem Konflikt zu überdenken und zumindest einen Anfang für einen konstruktiveren Umgang mit der Situation zu finden. Im Anhang (s.u.) werden diese Techniken sowie weitergehende Möglichkeiten der Anwendung des systemischen Denkens in der Praxis detaillierter erläutert.

Natürlich sind LAW und die beschriebenen Personen frei erfunden. Dieses Whitepaper stellt einen Auszug dar aus C. Lünborg: „Projekt Gelber Drache“ - Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen, Nordstedt 2006, Kapitel 8: „Der Konflikt“, S. 53ff.

2. Im **Anhang A, Seite 18 bis 21** gehen wir den o.g. „systemischen Fragen“ auf den Grund. Sie erhalten eine kurze Einführung in die Besonderheiten systemischer Fragetechnik, danach werden einige charakteristische systemische Fragearten und deren mögliche positive Wirkung anhand der Fallstudien-Situation erläutert. Hierbei geht es insbesondere um
 - ♦ Fragen nach Wechselwirkungen,
 - ♦ paradoxe (= Verschlimmerungs-) Fragen,
 - ♦ Fragen nach dem Problemnutzen,
 - ♦ sog. Zukunftsfragen.
3. Wenn Sie Lust haben, noch etwas tiefer in das systemische Denken im Zusammenhang mit der Fallstudie einzusteigen, können Sie sich in **Anhang B, Seite 22 - 23** über die „**Zeitbausteine des systemischen Denkens**“ informieren, die - natürlich wieder am Beispiel der Fallstudie erläutert - gerade im Zusammenhang mit Konflikten in vielen Fällen eine konstruktivere Sicht der Gegebenheiten und des Verhaltens der Konfliktparteien ermöglichen.
4. Sie wollen noch mehr zum Thema wissen? Dann gibt Ihnen **Anhang C, Seite 23 - 27** die Möglichkeit, sich mit der Bedeutung der sog. „**Grundbausteine des systemischen Denkens**“ für ein vertieftes Verständnis menschlichen Verhaltens - auch und gerade in Konfliktsituationen zu beschäftigen.

Auch diese „Grundbausteine“ werden wieder im Zusammenhang mit dem Fallstudien-Beispiel beschrieben. Es wird einerseits darauf abgestellt, in welchem Maße die beiden Protagonisten evtl. bereits auf dem Weg sind, den das systemische Denken ihnen zur Konfliktbearbeitung bietet. Andererseits wird natürlich auch beleuchtet, welche Schritte im Zusammenhang mit dem systemischen Denken noch begangen werden müssten, um zu einer wirklichen Konflikt-„Lösung“ zu gelangen. Die Fallstudie zeigt, dass man mit systemischem Denken und systemischen Methoden keinen „Zauberstab“ im Gepäck hat, mit dem schwerwiegende Konflikte und Probleme einfach so „Simsalabim“ zu lösen sind. Es wird aber deutlich, wie systemische Ansätze u.U. neue und auch eher ungewöhnliche Lösungswege aufzeigen können, wenn sie entsprechend realistisch und professionell eingesetzt werden.



Fallstudie zum Thema „Konflikt!“

*Zweck des Disputes oder der Diskussion soll nicht der Sieg, sondern der Gewinn sein.
Joseph Joubert, französischer Moralist und Epigrammatiker*

Freitag, im Büro von Dr. Geffrich, Vorstand Produktion und Entwicklung von LAW:

„Aber wieso bekommt diese Frau Reding - unsere neue Vertriebsleiterin - so viel Unterstützung vom Vorstand?“ fragte Andreas Hertenhag, der Bereichsleiter Produktion und Entwicklung. Sein Tonfall wurde zunehmend ungeduldiger.

„Sie hat jetzt ein ‚Zehn-Punkte-Programm‘ vorgelegt, das der Vertrieb in einem Workshop ausgearbeitet hat. Es enthält auch eine ganze Reihe von Forderungen gegenüber unserem Bereich. Wieso soll sich jetzt auf einmal alles dem Vertrieb unterordnen? Welche Entscheidungsfreiheit oder zumindest welches Mitspracherecht bleibt denn dann für uns?“

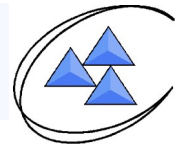
Dr. Horst Geffrich, der Vorstand Produktion und Entwicklung von LAW (Lohrhausen Automotive Werke AG), seufzte und sah Andreas etwas hilflos an. „Unser Vorstandsvorsitzender weiß ja normalerweise, was er tut, aber so ganz verstehe ich ihn dieses Mal auch nicht, wenn ich ehrlich bin.“

Dr. Geffrich verdankte seinen Vorstandsposten bei LAW der Tatsache, dass er in erster Ehe mit einer Cousine von Bernhard Hemmerich verheiratet war, die allerdings früh verstarb. Durch seine gesellschaftlichen Kontakte, ermöglicht durch seine zweite Ehe mit Annette von Ahrenshoven, konnte er LAW mehr nutzen, als er es durch geregelte Arbeit am Vorstandsschreibtisch jemals vermocht hätte. Das Paar war bekannt durch diverse Stiftungen und das Arrangieren von glanzvollen Festen und Kulturveranstaltungen zu karitativen Zwecken, zu denen jeweils nur ein äußerst erlesener Kreis zahlungskräftiger Gäste (einflussreiche Persönlichkeiten der Wirtschaft, der Hochfinanz und der Politik) geladen wurde, und über die die Boulevardpresse regelmäßig berichtete - kostenlose Werbung für LAW.

Wenn somit Dr. Geffrich auch wochentags mehr auf dem Golfplatz oder bei Rennen zu sehen war, als in seinem Büro in Lohrhausen, nahm ihm das niemand ernstlich übel. Auch Andreas Hertenhag war es meistens zufrieden, denn so war er der fast unumschränkte Herr in Produktion und Entwicklung von LAW. Sein Interesse galt der hohen Qualität der LAW-Produkte, die in der Branche allseits bekannt und respektiert war, sowie immer neuen Verbesserungen und innovativen Entwicklungen, zu denen er selbst, auch noch in seiner jetzigen Position, regelmäßig persönlich Beiträge leistete.

Nur in Situationen wie heute wünschte Andreas sich, auf einen Vorstand zurückgreifen zu können, der sich ernsthaft mit unternehmensinternen Details befasste und auch schon mal seine Position in die Waagschale warf, um die Interessen seines Bereiches zu unterstützen. Er war sich bewusst gewesen, dass er auch dieses Mal darauf vermutlich vergeblich hoffen würde, bevor er Dr. Geffrich wegen seiner aktuellen Auseinandersetzung mit dem Vertrieb ansprach. Aber er wollte es wenigstens versuchen.

Aber jetzt sah Andreas auch diese Hoffnung schwinden. Trotzdem versuchte er es noch einmal. „Herr Dr. Geffrich, es geht mir wirklich nicht darum, Entscheidungen von Herrn Hemmerich anzuzweifeln. Die Frage ist, wie wir uns in Zukunft gegenüber dem Vertrieb verhalten. In all diesen Jahren wurden die Prioritäten in diesem Unternehmen vom Bereich Produktion und Entwicklung gesetzt. Wir haben Innovationen geschaffen und Entwicklungen vorangetrieben - und der Vertrieb war die Schnittstelle, das Sprachrohr zwischen uns und dem Kunden, nicht mehr, aber auch nicht weniger. Das neue Vertriebskonzept dagegen geht in eine Richtung, die für mich ganz so aussieht, als ob wir in Zukunft Erfüllungsgehilfe für den Vertrieb sein sollen, es setzt also völlig andere Prioritäten. Und das über unsere Köpfe hinweg.“



Das können wir nicht zulassen! Ich brauche Ihre Rückendeckung, wenn ich mit Frau Reding in diesem entscheidenden Punkt in die Auseinandersetzung gehe.“

Dr. Geffrich wurde es mit jedem Satz von Andreas Hertenhag offensichtlich unbehaglicher zumute. Er würde es nie verstehen, warum die Menschen auch im Arbeitsleben nicht harmlos und friedlich miteinander umgehen konnten. Konflikte waren für ihn Zeitverschwendung in einem Leben, das so viel Angenehmes und Genussvolles zu bieten hatte. Nun suchte er verzweifelt nach einem Ausweg aus der unangenehmen Situation, in die Andreas ihn gedrängt hatte. Hastig sah er auf die Uhr. „Oh, schon so spät! Mein lieber Hertenhag, ich bin in allem völlig Ihrer Meinung. Diese überhasteten Änderungen..., das schadet immer mehr, als dass es nutzt. Sprechen Sie mit dieser Frau Reding, ich bin sicher, Sie mit Ihrer Erfahrung und Ihrem Fachwissen werden es nicht schwer haben, sie zu überzeugen. Ich verlasse mich da wie immer vollständig auf Ihre Kompetenz. Leider kann ich dieses interessante Gespräch im Moment nicht fortsetzen, denn ich habe einen wichtigen Termin. Aber Sie schaffen das schon. Und wenn Sie meine Unterstützung brauchen - Sie wissen, ich bin immer für Sie da.“

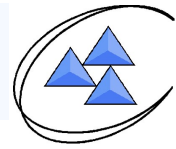
Nach dieser unmissverständlichen Verabschiedung blieb Andreas natürlich nichts weiter übrig, als zu gehen. Obwohl er seinen Vorstand nun schon lange kannte, konnte er nicht verhindern, dass die Wut in ihm hochstieg, während er zu seinem eigenen Büro zurückkehrte. ‚Wie gerne würde ich ihn mal richtig durchschütteln und ihm klar machen, dass LAW einen kompetenten Mann als Vorstand Produktion verdient hat und keinen lächerlichen ‚Grüß-August‘ wie ihn!‘ dachte er voller Verbitterung.

Sofort hatte er aber auch wieder ein schlechtes Gewissen, weil ihm sehr bewusst war, dass Dr. Geffrich sich schon lange nach einem vorgezogenen Ruhestand sehnte und dies nur zu gerne lieber heute als morgen wahr machen würde, wenn er, Andreas Hertenhag, sich nicht so konstant weigerte, die Übernahme eines Vorstandspostens auch nur in Erwägung zu ziehen. Hemmerich hatte ihn schon öfters deswegen bearbeitet. Aber abstrakte Strategiediskussionen zu führen, Repräsentationspflichten zu übernehmen und all das andere, was zu den Aufgaben eines Vorstandes gehört, war für Andreas eine Horrorvorstellung. Er wollte nichts anderes, als dass die Dinge bei LAW so blieben, wie sie in den letzten Jahren gewesen waren. Und wenn er gegen Frau Reding von Vorstandsseite auch keine Unterstützung zu erwarten hatte, so gab es auch niemanden, der es wirklich wagen würde, den Bereichsleiter Produktion und Entwicklung, Andreas Hertenhag, zurückzupfeifen, wenn er den Fehdehandschuh aufnahm, den ihm diese neunmalklugen, so genannte Vertriebsleiterin mit ihrem Zehn-Punkte-Plan vor die Füße geworfen hatte. ‚Aber vielleicht zeigt sie sich ja auch einsichtig, wer weiß‘, dachte er. ‚Es kommt auf einen Versuch an...‘

Montag, im Büro von Andres Hertenhag

Hertenhag hatte Jennifer Reding einen Termin vorgeschlagen, „um die bisher nicht gerade glücklich verlaufende Zusammenarbeit noch einmal ganz neu zu beginnen“. Etwas misstrauisch, aber auch neugierig, betrat sie deshalb an diesem Morgen sein Büro. Andreas bot ihr zunächst einen Kaffee an und schlug nach einigen Vorbemerkungen vor, sie zunächst einmal durch seinen Bereich zu führen, „das heißt, die Produktion, die Konstruktion und natürlich auch die Entwicklung. Ich glaube, wenn Sie unsere heutige Leistungsfähigkeit aus eigener Anschauung einschätzen können, haben wir eine bessere Basis, um uns über Einzelheiten zu verständigen, oder auch über Änderungen zu sprechen, die der Vertrieb für wünschenswert hält.“

Er will mich beeindrucken‘, dachte Jennifer. ‚Er glaubt, wenn er mir sein ‚Imperium‘ vor die Nase hält, gehe ich vor Ehrfurcht in die Knie und lasse ihn in Ruhe. Wenn er sich da nur nicht getäuscht hat ...‘ Laut sagte sie: „Das ist eine wunderbare Idee, Herr Hertenhag, ich bin schon sehr gespannt darauf, alles zu sehen.“



Also begannen sie mit dem Rundgang, und Jennifer schwirrte bald der Kopf, denn Andreas Hertenhag erklärte ihr alles außerordentlich detailliert. Von jeder Maschine, von jedem speziellen Werkzeug, von jeder Bandanlage sprach er mit offensichtlicher Begeisterung und fügte oft auch kleine Geschichten von deren Konstruktion ein. ‚Er scheint hier mit jeder Schraube persönlich bekannt zu sein‘, dachte Jennifer, der das alles viel zu lange dauerte. Sie wusste aber nicht, wie sie seinen Eifer bremsen konnte, ohne unhöflich zu wirken. Dazu kam, dass Andreas auch etliche Mitarbeitende in seine Führung einbezog, diese selbst das eine oder andere erklären ließ, manchmal auch in eine kleine Fachsimpelei mit ihnen entglitt. Jennifers Gegenwart schien er darüber immer mal wieder zu vergessen. Dass er bei den Mitarbeitenden beliebt war, war offenkundig. Alle verhielten sich ihm gegenüber zwar respektvoll, aber auch offen und scheuten sich nicht, die Gelegenheit zu nutzen, um ihn auf das eine oder andere aufmerksam zu machen, was ihnen störend oder verbesserungswürdig erschien.

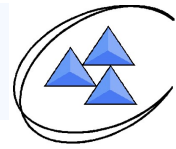
Jennifer ließ alles lange Zeit ergehen und geduldig über sich ergehen. Endlich hatten sie Produktion und Konstruktion hinter sich gebracht hatten und steuerten die Entwicklung an. „Jetzt werde ich Ihnen etwas ganz Besonderes zeigen“, versprach Andreas und hörte sich für Jennifer an wie ein Weihnachtsmann kurz vor der Bescherung. Sie betraten einen Raum, in dem mehrere Mitarbeitende in weißen Kitteln arbeiteten. Einem von ihnen stellte Andreas Jennifer Reding vor und fragte dann: „Gerhard, hast du den Prototyp zufällig hier?“ „Aber natürlich“, antwortete der Angesprochene und holte etwas hervor, das für Jennifer im ersten Moment wie ein abgeschnittenes Stück von einem Ofenrohr aussah. „Das hier,“ verkündete Andreas feierlich, „das hier ist der Prototyp eines völlig neuartigen Filters, der die Luft um den gleichen Grad an Feinstaub säubert, wie beim Verbrennen von Benzin und Diesel ausgestoßen wird!“ Es folgten lange, detaillierte technische Erläuterungen, von denen Jennifer nur wenig verstand. Nach dem Vortrag sahen sowohl Andres Hertenhag, als auch der Mitarbeiter Jennifer erwartungsvoll an. Obwohl ihre Füße schmerzten und ihr Mund so trocken war wie nach einer Wüstenwanderung, schaffte es Jennifer, mit einem wenn auch leicht gequälten Lächeln ein „Oh, wie interessant!“ herauszubringen.

Andreas schien ihre wenig begeisterte Reaktion nicht zu bemerken. Als er offensichtlich zu weiteren Erklärungen ausholte, war Jennifer am Ende ihrer Geduld angelangt. „Herr Hertenhag, ich danke Ihnen für die hochinteressante Führung. Leider werden wir heute zu dem Thema, das ich mit Ihnen besprechen wollte, nicht mehr kommen, da ich in einer halben Stunde bei einem Kunden sein muss. Wenn es Ihnen Recht ist, setzen wir das Gespräch morgen fort.“ Damit winkte sie Andreas und dem Entwicklungsmitarbeiter freundlich zu und enteilte mit schnellen Schritten. Obwohl sie in Gedanken schon bei dem bevorstehenden Kundengespräch war, konnte sie den enttäuschten und verletzten Gesichtsausdruck von Andreas Hertenhag nicht so schnell vergessen.

Dienstag, im Büro von Andreas Hertenhag

„Herr Hertenhag, Sie sind lange genug in diesem Unternehmen tätig.“ Jennifer Reding kam es vor, als spräche sie gegen eine Wand. Schon seit mehr als einer Stunde redete sie auf Andreas Hertenhag ein. Sie hatte es mit Geduld, mit Sachlichkeit, mit ausführlichem Zahlenmaterial und schließlich auch mit verbalen Angriffen versucht. Aber ihr Gegenüber erschien so unzugänglich, wie sie es noch nie von einem Gesprächspartner erlebt hatte.

Sie setzte noch einmal an: „Sie wissen doch besser als jeder andere: Wir müssen die Fertigungskosten für möglichst alle Produktlinien noch weiter senken, wenn wir auch in Zukunft auf diesem Markt bestehen wollen. Das geht zum einen, indem wir noch mehr ins Ausland verlagern. Hier in Lohrhausen ist das unmöglich, unsere Kosten sind viel zu hoch. Aber Sie wollen keine weiteren Auslagerungen! Zum anderen müssen wir die Kapazitätsauslastung verbessern. Vor allem in Lohrhausen, aber auch in Spanien und vor allem in Tschechien ist sie noch längst nicht optimal.“



„Um Spanien und Tschechien für andere Produktlinien auszurüsten, müssten wir zusätzliche Kapazitäten schaffen, das heißt, wir müssten hohe Investitionen tätigen.“ Andreas zeigte sich unbeeindruckt. Sein Ton war trotzig. Die meiste Zeit sah er Jennifer beim Sprechen nicht an. Er hatte immer weniger Lust, das Gespräch fortzusetzen und wünschte sich, diese Frau möge ihn endlich in Ruhe seine Arbeit machen lassen. Aber er konnte sie ja schließlich nicht mit Gewalt an die Luft setzen.

„Die freien Kapazitäten, von denen Sie sprechen, haben wir bewusst kalkuliert, weil wir dadurch die Flexibilität haben, Auftragsspitzen abfedern zu können, die in einem Geschäftsjahr erfahrungsgemäß mehrfach auftreten. Das scheint vielleicht für jemanden, der die Gegebenheiten bei LAW nicht kennt, unrentabel zu sein, aber wir wissen schon, was wir tun. Und es hat sich bisher immer gerechnet. Warum soll das jetzt auf einmal nicht mehr gelten, nur weil Sie daherkommen und meinen, Sie wüssten alles besser und müssten mir mein Geschäft erklären?“

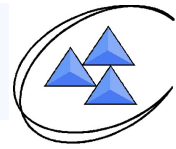
„Vielleicht ist es ja tatsächlich so, dass ich das Eine oder Andere klarer sehe, weil ich nicht bereits diese dicken Scheuklappen trage, die mir die Sicht auf Alternativen versperren.“ Jennifer sprach jetzt noch eine Spur schneller und schärfer. „Kapazitäten für eventuelle Auftragsspitzen freizuhalten, klingt in meinen Ohren in der heutigen Zeit reichlich luxuriös. Haben Sie noch nichts davon gehört, dass andere Zulieferer in dieser Branche, von der ich angeblich nicht das Geringste verstehe, längst auch qualitativ hochwertige Produkte in Auftragsfertigung vergeben, gerade, um solche Engpässe auszugleichen? Warum tun wir das nicht? Warum nicht in Osteuropa oder, wenn wir schon dabei sind, eventuell auch in Indonesien oder in Malaysia?“

„Ach nein, warum dann nicht gleich in China? Vielleicht haben Sie auch schon einmal davon gehört, dass bei solchen Joint Ventures wichtiges Know-how von den Auftragsfertigern geklaut und entweder selbst genutzt oder unter der Hand weiter verkauft worden ist? Ich kenne einige, die sich die Finger nach dem technischen Wissen lecken würden, das in einer ganzen Reihe von unseren Patenten steckt. Wie wollen Sie das denn verhindern?“

Jennifer rollte die Augen zur Decke: „Nun tun Sie nicht so, als ob es keine zuverlässigen Geschäftspartner geben könnte! Aber bitteschön: Es gibt auch noch eine andere Möglichkeit. Ich habe mit Benger & Co. gesprochen. Sie suchen händeringend nach einem zuverlässigen Partner, der eine bestimmte Produktlinie in Auftragsproduktion übernimmt, die wunderbar zu unseren technischen Möglichkeiten hier in Lohrhausen passen würde. Das würde uns unsere Sorgen wegen der mangelhaften Kapazitätsauslastung zumindest hier am Standort nehmen. Wegen Tschechien und Spanien können wir uns ja dann noch etwas anderes einfallen lassen. Ist wenigstens das für Sie akzeptabel?“

Andreas lehnte sich über den Schreibtisch. Seine Augenbrauen hatten sich zusammengezogen, und seine Augen wurden schmal: „Liebe Frau Reding, ich sage es jetzt zum letzten Mal: Wir haben keine Sorgen wegen der Kapazitätsauslastung! Ich habe in der letzten Stunde dreimal versucht, Ihnen das begreiflich zu machen. Wir reden nur im Kreis, deshalb sollten wir dieses Gespräch jetzt beenden. Außerdem darf ich Sie dringend bitten, sich das nächste Mal vorher zu überlegen, ob Sie mir schmackhaft machen wollen, dass wir Aufträge nach draußen vergeben oder Auftragsfertigung ins Unternehmen hereinholen. Beides zusammen scheint mir ein sehr merkwürdiges Unterfangen zu sein. Mehr habe ich dazu nicht zu sagen.“

Jennifer hätte ihm am liebsten die Papiere, die Sie in der Hand hielt, an den Kopf geworfen. Es gelang ihr, sich einigermaßen würdevoll zu erheben. „Gut, ich denke auch, dass wir beide eine Pause brauchen. Ich lasse Ihnen diese Papiere hier, dort sind alle Daten bezogen auf eine mögliche Auftragsproduktion für Benger & Co. zusammengestellt. Ich erwarte dann Ihre Stellungnahme.“ Jennifer ärgerte sich über sich selbst, weil sie merkte, dass ihre Stimme aufgrund ihrer aufgestauten Wut leicht zitterte. Schnell verließ sie den Raum.



Als sie gegangen war, packte Andreas die Papiere, die Jennifer auf seinem Schreibtisch liegen gelassen hatte, zerknüllte sie und feuerte sie in Richtung Papierkorb. Er fluchte laut, als er merkte, dass er daneben geworfen hatte. ‚Da kannst du lange warten, du ... blödes Weibsstück, du ... Ich lasse mir doch nicht so auf der Nase herum tanzen!‘ dachte er.

Dienstag der darauf folgenden Woche:

Andreas Hertenhag erhielt einen Anruf von Michael Verdin, einem der Teamleiter des Vertriebs. Verdin fragte im Auftrag von Jennifer Reding nach, wieso die Stellungnahme der Produktion zu einem verbindlichen Termin für die Umrüstung der Anlage 35B in Halle 3 noch nicht wie vereinbart vorliege. Man sei seitens des Vertriebs gegenüber Benger & Co. zu einer Aussage verpflichtet, ob und in welchem Zeitraum LAW die besprochene Auftragsproduktion übernehmen könne.

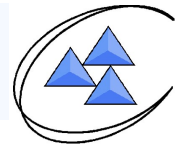
Andreas Hertenhag antwortete unter Zuhilfenahme aller ihm zur Verfügung stehenden Disziplin, er werde das mit Frau Reding selbst besprechen. Daraufhin teilte er Jennifer Reding per eMail mit, dass erstens Frau Reding sich bitte schön selbst an ihn wenden möge, wenn sie etwas von ihm wissen wolle und sich gefälligst nicht hinter ihren Mitarbeitenden verstecken solle.

Zweitens liege keine Vereinbarung vor, bei der er, Andreas Hertenhag, beteiligt gewesen sei, die eine Umrüstung irgendeiner Anlage in irgendeiner seiner Produktionshallen betreffe. Eine solche würde auch unter seiner Leitung nicht erfolgen. Abgesehen davon benötigte die Produktion die entsprechende Bandanlage für die nächsten zwei Monate zur Realisierung eines Sonderauftrags seitens der Firma Mengenthaler GmbH. Er fragte nach, ob das als Stellungnahme auch für Frau Reding wohl klar genug wäre.

Drittens sei noch anzufügen, wenn der Vertrieb eigenmächtig irgendwelche Zusagen tätige und sich zu Aussagen gegenüber Dritten verpflichte, so sei es auch Sache des Vertriebs, diesen Dritten zu erklären, warum diese Zusagen nicht eingehalten werden könnten. Mit freundlichen Grüßen. Unterzeichnet Andreas Hertenhag, Bereichsleiter Produktion und Entwicklung.

Als auf diese Mail hin Jennifer Reding bei Andreas Hertenhag anrief und umgehend einen Termin mit ihm verlangte, ließ Andreas ihr durch seine Sekretärin mitteilen, dass er dies dauerlicherweise die nächsten zwei Tage nicht einrichten könne. Er ließ einen Termin am nächsten Freitagvormittag vorschlagen.

Andreas war sich bewusst, dass Jennifer Reding dies vermutlich als den Versuch eines kleinen Machtspielchens ansehen würde, etwas, was ihm zutiefst zuwider war. Aber er kannte sich selbst gut genug, um zu wissen, dass er Zeit brauchte, um seinen Ärger über Redings Vorgehensweise und ihren aus seiner Sicht plumpen Überrumpelungsversuch abkühlen zu lassen. Am Freitag würde er ihr sehr viel sachlicher gegenüber treten können. Er hatte nicht vor, die Situation noch weiter eskalieren zu lassen, was letztlich auch LAW schaden konnte. Es ging ihm nur darum, der Vertriebsleiterin Grenzen aufzuzeigen.



Am darauf folgenden Donnerstag:

Nachmittags rief die Sekretärin von Andreas Hertenhag im Sekretariat von Jennifer Reding an und teilte Annelie Schmittges mit, Herr Hertenhag bedauere sehr, aber er müsse aus dringenden familiären Gründen den Freitag frei nehmen. Er schlage einen neuen Termin am kommenden Montag vor.

Als Annelie ihr dies ausrichtete, war Jennifer überzeugt, dass das nur eine weitere Schikane von Hertenhag sein könne. Sie war so wütend, dass sie sich den Rest des Tages kaum auf ihre Arbeit konzentrieren konnte. Am Montag konnte Hertenhag sich auf etwas gefasst machen, so viel war sicher!

Am nächsten Montag im Büro von Andreas Hertenhag:

Jennifer hatte ihren Ärger über Hertenhags Affront bis Montag bewahren können. Als sie sein Büro betrat, wusste sie sehr genau, was sie ihm alles sagen würde. Aber zunächst bestand ihre Strategie darin, sehr kurz angebunden zu sein, sich äußerst kühl und zurückhaltend zu geben und es ihm zu überlassen, wie er mit dieser Situation fertig werden würde. Dann, wenn er durch ihr Verhalten genügend verunsichert war, würde sie ihm einen Punkt nach dem anderen vor Augen führen, der ihn in ihrer Vorstellung ins Unrecht setzte. Sie würde dies sachlich tun, aber auch mit Ironie nicht sparen, denn sie wusste bereits, dass er damit schlecht umgehen konnte.

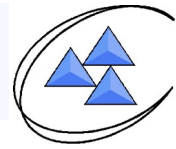
Auf das, was dann passierte, war sie jedoch nicht gefasst. Andreas Hertenhags Stimme klang seltsam milde, fast kraftlos, als er zu sprechen begann: „Frau Reding, ich kann mir vorstellen, was sie von mir gedacht haben, als ich unseren Termin verschieben musste. Ich weiß nicht, ob Sie meine Entschuldigung annehmen werden, aber ich glaube, ich bin Ihnen eine Erklärung schuldig.“ Jennifer sah ihn überrascht an. War das ein neuer Trick? Aber nun sah sie plötzlich, dass er sehr müde wirkte. Unter seinen Augen lagen dunkle Ringe.

Andreas fuhr fort: „Ich bekam am Donnerstag einen Anruf, dass meine jüngste Tochter mit einem Blinddarmdurchbruch ins Krankenhaus eingeliefert worden war. Sie und meine ältere Tochter leben in München bei meiner geschiedenen Frau. Vielleicht verstehen Sie, dass ich natürlich sofort dorthin fahren musste. Die Operation verlief nicht ganz komplikationslos, und wir haben uns zwei Tage lang sehr große Sorgen gemacht. Jetzt geht es ihr aber wieder gut. Ich bin erst gestern am späten Abend zurückgefahren und habe ein ziemliches Schlafdefizit. Also: Wenn Sie mich jetzt zu Kleinholz verarbeiten wollen - eine bessere Gelegenheit werden Sie kaum noch einmal bekommen.“

Es war das erste Mal, dass Jennifer ihn lächeln sah. Aus irgendeinem Grund gefiel es ihr, und sie ertappte sich dabei, dass sie es mit echter Wärme erwiderte. Ihre so gut vorbereitete „Kampfstrategie“ war natürlich jetzt völlig unmöglich geworden.

Sie unterhielten sich eine Weile über Andreas' Töchter, Jennifer erzählte andeutungsweise auch über Jean-Luc, ihren Freund, der in New York lebte. Als sie dann auf ihre eigentlichen Streitthemen zu sprechen kamen, schien es sogar möglich zu sein, zumindest in einigen Punkten erste Kompromisse zu finden.

Jennifer gelang es, einen interessierten Eindruck zu machen, als Andreas Hertenhag begann, sie über einige aktuelle Produktverbesserungen zu informieren, die er beziehungsweise seine Mitarbeitenden in der Entwicklung angedacht hatten. Sie stellte sogar die eine oder andere Frage, da sie merkte, dass Andreas trotz seiner Müdigkeit sichtbar auflebte, während er über diese Ideen sprach.



Andreas blieb trotzdem nicht verborgen, dass sie nur aus Höflichkeit und nicht aus wirklichem Interesse bei der Sache war. Er verbarg aber seine Enttäuschung und rollte die Konstruktionszeichnungen, die er vor Jennifer ausgebreitet hatte, bald wieder ein.

Nach einer gemeinsamen Zusammenfassung der Punkte, auf die sie sich geeinigt hatten, versicherten sie sich gegenseitig, dass sie den konstruktiven Anfang, den sie jetzt gefunden hätten, sehr schätzten. Eine Fortsetzung der Gespräche im gleichen Sinne wurde angedacht. Sie beendeten das Treffen in dem Gefühl, dass das Schlimmste nun wohl überstanden sei. Aber der Frieden sollte nicht von Dauer sein.

Während der nächsten Wochen:

Die Annäherung der Standpunkte zwischen Vertrieb und Produktion hielt nur kurze Zeit. In den folgenden Tagen und Wochen gab es immer wieder Anlass zu heftigem Krach. Andreas fühlte sich von Jennifers Plänen, die sie ständig aufs Neue in den Vordergrund stellte, provoziert und hielt hart dagegen. Er hörte zwar auf, sie als inkompetent zu sehen, da einige ihrer für ihn ungewohnten Argumente ihm normalerweise durchaus bedenkenswert erschienen wären. Das Tempo, das sie vorzulegen versuchte, konnte er jedoch nicht verstehen und nicht gutheißen. Das Wohl des Unternehmens stand für Andreas im Vordergrund, und er war ernsthaft besorgt, dass diese „Experimente“, wie er sie nannte, ein großes Risiko darstellten, weil sie weit von den bewährten Wegen abzuweichen schienen.

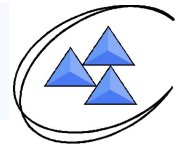
Dazu kam, dass er sich persönlich häufig in seinem Stolz durch die Vertriebsleiterin verletzt fühlte, was er sich allerdings kaum selbst eingestand. Manchmal kam ihm der Gedanke, dass es durchaus interessant sein könnte, mit jemandem ernsthaft zu diskutieren und sich auszutauschen, der so voller Elan und Lebendigkeit war, wie Jennifer Reding, die die Dinge oft aus überraschend anderer Perspektive sah. Aber ihr Hang zur Ironie verunsicherte ihn. Er hatte öfters das Gefühl, dass sie ihn eigentlich nicht ernst nahm und ihn als ewig gestrigen Provinzler abtat. Das machte ihn jedes Mal wütend und führte zu einer harten Haltung ihr gegenüber, die er manchmal hinterher bereute. Aber eine Alternative dazu sah er nicht.

Auch fühlte er sich oft brüskiert durch ihren völligen Mangel an Interesse für die Produktverbesserungen und –innovationen, die ihm und seinen Mitarbeitenden so viel bedeuteten und die mit viel Eigeninitiative und großer Liebe zum Detail erarbeitet wurden.

Jennifer dagegen hatte häufig das Gefühl, sie laufe gegen eine Wand von Vorurteilen und Unbeweglichkeit an. Sie konnte nicht begreifen, dass jemand von der Erfahrung und großen Loyalität gegenüber LAW wie Andreas Hertenhag nicht einsehen wollte oder konnte, dass das Unternehmen in Zukunft nur erfolgreich sein würde, wenn man viele alte Zöpfe einfach abschnitt. Die Technikverliebtheit, die Hertenhag immer wieder an den Tag legte, erschien ihr unprofessionell und unwirtschaftlich. Wer konnte es sich heutzutage denn noch leisten, die Entwicklung eines global tätigen Unternehmens zu führen wie eine Art „Daniel Düsentrieb“? (= Comic-Figur von Walt Disney)

Insgeheim irritierte es sie auch, dass Hertenhag scheinbar weder zu beeindrucken war von ihrer Qualifikation, noch von ihrer internationalen Erfahrung, auch nicht von ihrer charmant-lockeren Art, die ihr in der Vergangenheit öfters geholfen hatte, angespannte Situationen zu entkrampfen. Sie hielt ihn für absolut humorlos, und ihre wiederholten Versuche, ihre Streitigkeiten mit etwas Witz aufzulockern, schienen ihn nur noch dickköpfiger zu machen.

Während dieser Zeit vermieden es beide, auch nur ein Wort über persönliche Belange zu wechseln. Jeder beschränkte sich auf die berufliche Rolle und versuchte, so viel wie möglich



vom eigenen Standpunkt durchzusetzen. Es kam immer wieder zu heftigen Streitgesprächen, die von beiden Seiten auch laut werden konnten. Dazwischen gab es kurze Phasen, wo sie in Kleinigkeiten Kompromisse eingingen, damit das Tagesgeschäft im Interesse des Unternehmens doch einigermaßen reibungslos seinen Gang gehen konnte.

So wäre es wahrscheinlich noch längere Zeit weitergegangen, wenn nicht Bernhard Hemmerich mit einem Auftrag an Jennifer Reding eine Veränderung des Status Quo herbeigeführt hätte, der für sie sehr überraschend kam und bei Andreas Hertenhag viele Sorgen und Zweifel hervorrufen sollte.

Mitte des folgenden Monats im Büro des Vorstandsvorsitzenden Hemmerich:

„Und somit, Herr Hertenhag, komme ich zum Kern des Themas, das ich mit Ihnen besprechen möchte.“ Hemmerich sah Andreas eindringlich an. Dieser war während der ungewöhnlich langen Vorrede des Vorstandsvorsitzenden immer unruhiger geworden. So wie heute derart lange um den heißen Brei herumzureden - das sah Hemmerich so gar nicht ähnlich.

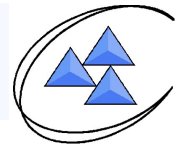
„Sie wissen jetzt, dass wir eine tief greifende Umstrukturierung bei LAW vornehmen werden, bei der die Bereichsleiter Vertrieb, Finanz- und Rechnungswesen sowie Produktion und Entwicklung eng als Projektteam zusammenarbeiten werden, sowohl bei der Planung, als auch bei der Umsetzung, das ist mein ausdrücklicher Wunsch.“ Hemmerichs blaue Augen hatten einen sehr entschiedenen, nein fast trotzigem Ausdruck, fand Andreas, den er sich nicht ganz erklären konnte. Aber das änderte sich bei den nächsten Worten seines Chefs.

„Tatsache ist“, fuhr Hemmerich fort, „dass ich Frau Reding beauftragt habe, die Projektleitung für die geplante Umstrukturierung zu übernehmen. Warum wir diese Umstrukturierung brauchen, habe ich Ihnen gerade ausführlich erläutert. Ich bin sicher, Sie verstehen, dass wir besser und moderner aufgestellt sein müssen, um in den heutigen Zeiten die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Frau Reding hat bereits ein ähnliches Projekt in Asien erfolgreich geplant und umgesetzt. Sie ist neu bei uns, das bedeutet, sie hat noch einen unverbildeten und von unserer Tradition unbeeinflussten Blick, sie hat andererseits eine exzellente Ausbildung und internationale Erfahrungen und wird deshalb am besten in der Lage sein, frische Ideen einzubringen.“

Andreas gab sich große Mühe, nicht die Fassung zu verlieren, aber er merkte selbst, wie schlecht es ihm gelang: „Und wird sie auch am besten in der Lage sein, unsere ‚Tradition‘ zu einem Scherbenhaufen zu machen?“ Trotz seines verzweifelten Versuchs, ruhig zu bleiben, konnte er nicht verhindern, dass seine Worte aggressiv klangen.

Hemmerich runzelte die Stirn, seine rechte Hand, die bisher flach auf seinem Schreibtisch gelegen hatte, ballte sich zu einer Faust. In solchen Momenten wurde er seinem Spitznamen „Papa Zeus“ absolut gerecht, den ihm die Belegschaft gegeben hatte.

Andreas ließ sich jedoch nicht so schnell einschüchtern. Mit belegter Stimme, aber etwas ruhiger, fuhr er fort: „Ich habe bisher nie Zweifel an Ihren Entscheidungen gehabt. Sie wissen, dass meine Loyalität Ihnen und LAW gegenüber in der Vergangenheit immer unverbrüchlich war. Sie haben mir viele Erklärungen geliefert, aber eines haben Sie mir nicht plausibel machen können: Wir sind ja auch in der Vergangenheit nie stehen geblieben, wir haben uns nie auf unseren Lorbeeren ausgeruht. Aber wir haben immer auf *Evolution* gesetzt, sind Schritt für Schritt vorgegangen, manchmal langsamer, manchmal schneller, so, wie es notwendig war. Was Sie aber jetzt anstreben, ist eine *Revolution*, wenn ich nicht alles falsch verstanden habe.“



Andreas sah, dass Hemmerichs Faust sich langsam vom Schreibtisch hob, und beeilte sich, fortzufahren: „Herr Hemmerich, ich bin mir bewusst, dass ich kein Stratege bin, das werde ich vermutlich auch nie sein. Ich bin durchaus bereit, mein Vertrauen weiter in Ihre vorausschauenden Fähigkeiten zu setzen, aber ich habe eine Bitte.“ Die Faust senkte sich langsam wieder. „Diese Bitte betrifft Frau Reding. Es ist nicht so, dass ich ihr jegliche Kompetenz abspreche. Aber ich kann mit ihr nicht zusammenarbeiten. Ich habe vielleicht auch einen Anteil daran, aber ich kann es nicht ändern. Ich habe, glaube ich, noch nie eine Ihrer Anweisungen verweigert, aber in diesem Fall“, hier setzte sich Andreas sehr gerade hin und ballte seinerseits beide Hände zu Fäusten, „in diesem Fall ist es anders. Ich kann und werde mit Frau Reding nicht im gleichen Projektteam zusammenarbeiten, noch dazu unter ihrer Leitung. Ich bitte Sie, mir zu gestatten, dass ich diese Aufgabe delegiere.“ Andreas Stimme klang klar und fest, obwohl er sich keinesfalls so selbstbewusst fühlte, wie er auftrat. Er wusste, dass Hemmerich nicht oft auf Widerspruch stieß und war sich nicht sicher, wie dessen Reaktion sein würde.

Hemmerich stand auf und begann, auf und ab zu gehen. „Zu Ihrer Bitte: Grundsätzlich erwarte ich, dass meine obersten Führungskräfte persönliche Animositäten zur Seite schieben können und miteinander auskommen, wenn die Sache es erfordert. Andererseits will ich mich in diese Projektarbeit möglichst wenig einmischen. Natürlich kann es auch sachliche Gründe geben, warum nicht die Bereichsleiter, sondern zum Beispiel die Ebene darunter in diesem Projektteam mitwirkt. Ich werde Ihnen also folgendermaßen entgegen kommen: Wenn Herr Dr. Kleiber diese Aufgabe ebenfalls delegiert, dann sehe ich keinen Grund, dass Sie das nicht auch tun können. Wenn er sich allerdings dafür entscheidet, selbst im Projekt mitzuwirken, dann, mein lieber Hertenhag, erwarte ich von Ihnen, dass Sie auch dabei sind. Das Ungleichgewicht bezüglich der beteiligten Hierarchieebenen wäre sonst für die Entscheidungen, die im Projektteam getroffen werden müssen, zu groß.“ Er machte eine abwehrende Geste, als Andreas protestieren wollte. „Nein, darüber werde ich nicht diskutieren. Damit ist das Thema für mich beendet.“

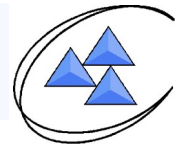
„Aber ...“, wagte Andreas trotzdem noch einen Versuch. „Ich habe gesagt: Ende der Diskussion!“ fuhr Hemmerich ihn mit drohend zusammengezogenen Augenbrauen an. Andreas stand wortlos auf und verließ schweigend den Raum.

Am darauf folgenden Samstag:

Dass Andreas Hertenhag mitunter gerne kochte, wussten nur wenige. Sein Repertoire war nicht sehr groß, aber im kleinen Kreis seiner Familie und Freunde berühmt. Besonders geschätzt war sein Chili con Carne.

Am liebsten kochte er mit seiner Schwester zusammen. Helene Behrends, geborene Hertenhag, war acht Jahre älter als ihr „kleiner Bruder“, als den sie ihn immer noch öfters bezeichnete, obwohl er eineinhalb Köpfe größer war als sie. Sie war mit Helmut Behrends seit dreißig Jahren verheiratet und hatte drei Kinder großgezogen, die bereits alle aus dem Haus waren. Sie war der Inbegriff einer guten Hausfrau und herzlichen Gastgeberin, kochte gut, aß gerne, hatte eine resolute, aber warmherzige Art, mit Menschen umzugehen und hoffte, dass ihre Sprösslinge sie bald mit einer großen Schar Enkelkinder versorgen würden.

Seit Andreas geschieden war, gab sich Helene redlich Mühe, ihn zu bemuttern, soweit er das zuließ. Sie hatte sich bereits die ganze Woche über auf diesen Samstagabend gefreut. Es waren nur wenige Leute eingeladen, denn sie wusste, dass Andreas große Geselligkeiten nicht mochte. Aber jetzt waren sie schon eine ganze Weile gemeinsam in Helenes Küche am Werk, und sie beobachtete missvergnügt, dass Andreas heute besonders wortkarg war.



Er schien nicht richtig bei der Sache zu sein und zeigte keinerlei Begeisterung für die Zubereitung des mexikanischen Drei-Gänge-Menüs, das sie schließlich gemeinsam ausgesucht hatten. Dann hielt Helene es nicht mehr aus und fragte: „Sag mal, soll Helmut uns nicht schon mal einen Sherry in die Küche bringen? Der Gute kann ja auch mal was tun, und ein kleiner Bonus für den schwer arbeitenden Teil dieser Familie wäre doch angebracht, was meinst du?“

Andreas hatte gerade eine Avocado für die Suppe halbiert und war etwas lustlos dabei, das Fruchtfleisch mit einer Gabel zu zerdrücken. Zerstreut sah er auf: „Danke, Leni, aber ich möchte jetzt nichts.“ Dann stocherte er weiter in der Avocado herum.

Jetzt hatte seine Schwester genug. Resolut nahm sie ihm die Gabel weg: „Das kann ja kein Mensch mit ansehen! Ich werde das hier fertig machen, und du setzt dich jetzt da hin und erzählst mir gefälligst, was los ist.“ Andreas musste unwillkürlich über seine Schwester lächeln, die da klein, rund und ernsthaft vor ihm stand und drohend die Gabel schwang.

Gehorsam setzte er sich auf einen Stuhl und stützte den Kopf in die Hände. „Tut mir leid, Leni, aber mir geht so vieles durch den Kopf. Diese Avocado wollte irgendwie nicht so wie ich. Ich werde mich zusammenreißen und schon mal das Fleisch für das Chili schneiden.“

„Du sollst dich nicht zusammenreißen, jedenfalls nicht hier, sondern mir erzählen, was dir soviel Kopfzerbrechen macht, dass du ... sogar die Fleischstücke viel zu groß schneidest. Pass doch auf! Und nun erzähle. Es hat bestimmt wieder mit LAW zu tun?“

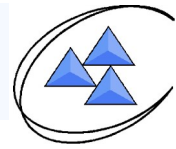
„Mmh“, brummte Andreas. „Und wahrscheinlich ist auch wieder diese Frau, diese Vertriebsleiterin, mit im Spiel, wie hieß sie doch gleich, Redach?“ „Reding“, murmelte Andreas. „Und ja, natürlich geht es um sie bzw. darum, dass Hemmerich will, dass ich bei einem Projekt mit ihr direkt zusammenarbeite. Was ist eigentlich mit dem Dessert?“

„Die Grundlage für das Kokosnuss-Sorbet steht schon seit einer Stunde im Tiefkühlschrank“, antwortete Helene. „Aber, um beim Thema zu bleiben, du willst diese Zusammenarbeit nicht?“ „Nein..., ja..., ach zum Teufel, mit dieser Frau ist nicht auszukommen. Hast du Rum oder Ananassaft genommen?“ „Hauptsächlich Ananassaft mit nur einem kleinen Schuss Rum. Das letzte Mal hat der Rum zu sehr durchgeschmeckt. Kannst du schon mal das Eis zerkleinern? Ich glaube, es ist Zeit, es unter die Kokosmasse zu heben. Das Ganze muss ja dann noch mal in den Tiefkühlschrank, ehe das Eiweiß dazu kommt.“ Andreas machte sich ans Werk.

Aber Helene ließ nicht locker: „Wenn du glaubst, du hast mich jetzt erfolgreich vom Thema abgelenkt, bist du schwer im Irrtum, mein Lieber. Also, heraus damit: Was willst du denn jetzt machen?“

Andreas seufzte, während er sich mit dem Eis abmühte. „Wenn ich das wüsste, Leni. Jedes Mal nehme ich mir fest vor, mich nicht von ihr provozieren zu lassen. Ich sage mir, sie ist eine durchaus kompetente Person, sehr weltgewandt, kreativ, sie kommt mittlerweile mit ihren Vertriebsmitarbeitenden glänzend zurecht, Hemmerich unterstützt sie deutlich, Junkers, unser Vertriebsvorstand, ist von ihrer Leistung angetan, also warum sollte gerade ich nicht mit ihr auskommen? Aber dann... Weißt du, ich bereite jetzt mal die Brühe für die mexikanische Avocadosuppe vor. Wo ist die saure Sahne?“

Leni hatte aufmerksam zugehört, ohne jedoch ihre Aktivitäten zu unterbrechen. „Sie ist noch im Kühlschrank. Die kommt ja erst ganz kurz vor dem Servieren hinein, zusammen mit dem Avocadomus. Was ist dann los - mit deinen guten Vorsätzen?“



Andreas konzentrierte sich auf die Butter, die er in einem Topf gerade zum Schmelzen brachte: „Na ja, dann - endet es trotzdem immer so, dass wir uns in die Haare kriegen.“ „Klingt interessant“, meinte Leni munter.

„Was?“ Andreas ließ vor Überraschung das Mehl, das er gerade in die geschmolzene Butter einstreute, neben den Topf fallen. „Oh, du großer Schussel, pass‘ doch auf“, schimpfte Helene, während sie ihren Bruder zur Seite schob und die Herdplatte schnell abwischte. „Mach mal lieber mit deinem Chili weiter, da ist noch Paprika klein zu schneiden und Knoblauch zu pressen. Ja, du hast schon richtig gehört, ich finde das interessant, wenn das ‚immer‘ so ist. Oder hat es auch mal Situationen gegeben, wo das anders war?“ „Mmh“, brummte Andreas, „ich weiß nicht ich glaube schon, aber was soll das jetzt?“ „Ich meine nur“, antwortete Helene, während sie Eiweiß steif schlug, „dass es vielleicht nicht schlecht wäre, wenn du dir mal ein paar andere Fragen zu diesem Thema stellen würdest, als du es bisher getan hast.“

Das heißt nicht, dass du mir jetzt darauf antworten musst, ich höre auch gleich damit auf, wenn du willst. Aber es hört sich für mich so an, als ob ihr euch gegenseitig ganz schön beeinflusst bei dieser ganzen Streiterei. Der eine tut dies, dann tut der andere das. So, jetzt kommt das steif geschlagene Eiweiß unter das Kokosnuss-Sorbet. Nein, lass mich das machen, das kann ich besser.“ Helene schubste ihren Bruder zur Seite.

„Dann wieder in den Tiefkühlschrank damit - und fertig. Was ich gerne wissen würde, wäre zum Beispiel, wenn der Eine das bewusste Verhalten nicht zeigt, was tut dann der Andere? Noch interessanter wäre: Was könntest du tun, um das Ganze noch zu verschlimmern? Oder: Was wäre, wenn das Problem mit Frau Reding weg wäre? Was wäre dann schlechter?“

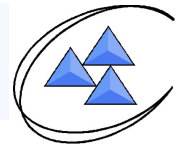
„Oh mein Gott, Leni!“ Andreas starrte seine Schwester erstaunt an. „Bist du jetzt unter die Psychologen gegangen?“ Helene wurde ein bisschen rot: „Rede keinen Quatsch, natürlich nicht. Aber ich habe neulich einen Artikel gelesen, der war hochinteressant. Da ging es um genau solche Fragen und dass man damit Probleme lösen kann.“ Etwas spitz fügte sie hinzu: „Und wenn ich auch nicht studiert habe, so bin ich doch nicht ganz doof. Ich interessiere mich durchaus auch für andere Dinge als nur für Küche und Haushalt, auch wenn Helmut und du das wahrscheinlich nicht glauben werdet.“

„Aber Leni“, wollte Andreas protestieren, doch seine Schwester winkte ab. „Lass mal gut sein, das ist mir gerade nur so herausgerutscht. Jedenfalls: Wenn du willst, kann ich dir den Artikel gerne nachher mitgeben. Es könnte ja sein, dass er dir weiterhilft. Wie weit bist du mit deinen Zutaten?“ „So weit fertig.“ sagte Andreas. „Ich richte mir jetzt schon mal die Gewürze, mit denen ich nachher das Chili abschmecke.“

Er begann, Chilipulver, Chilischoten und Pfeffer zusammenzusuchen. Die weitere Arbeit erledigten sie relativ schweigsam, aber in gutem Einvernehmen. Irgendwann kam Helmut herein: „Wie sieht es denn aus bei Euch? Voglers sind schon eine Weile da, und die anderen sind auch gerade eingetroffen. Könnt ihr zu einem Aperitif ‘rüberkommen?“ Helene sah sich um, rückte einen Topf zurecht und band sich die Schürze ab. „Klar, wir sind so weit fertig. Kommst du auch, Andreas?“ fragte sie. Andreas nickte, wusch sich schnell noch einmal die Hände und trabte ergeben hinter seiner Schwester her ins Wohnzimmer, um die Gäste zu begrüßen.

Sonntag, am frühen Morgen:

Als Andreas nach Hause kam, war es kurz vor ein Uhr in der Nacht. Er ging zuerst in die Küche und lud dort seine Kochutensilien ab. Alles war bei seiner Schwester bereits sauber gespült worden.



Es war ein ganz netter Abend geworden, und Andreas war es tatsächlich gelungen, LAW und die Probleme, die ihn am Montag dort wieder erwarteten, zurückzudrängen. Während er seine Gerätschaften sorgfältig an ihren jeweiligen Platz räumte, kamen die schweren Gedanken jedoch zurück. Er ging ins Wohnzimmer, wo er nur eine kleine Leselampe anknipste.

Er hatte den ganzen Abend über nur sehr wenig getrunken, so wie es seine Art war. Er hatte gerne einen klaren Kopf und hasste es, morgens verkatert aufzuwachen. Jetzt aber goss er sich einen Scotch ein, fügte Soda dazu und setzte sich in seinen Lieblingssessel. Das halbdunkle Zimmer wirkte beruhigend auf ihn. Während er an seinem Glas nippte, ging er das Gespräch mit Leni in der Küche noch einmal durch. Sie hatte ihm da so ganz nebenbei einiges zu Denken mitgegeben. Die Fragen, die sie ihm gestellt hatte... er fand, es wäre der Mühe wert, sie genauer anzusehen. Vielleicht auch noch weitere Fragen anzuschließen. Er begann in dem Artikel zu lesen, den Helene ihm eingepackt hatte.

Etwa zwei Stunden und einen weiteren Whiskey später war er zu einem Ergebnis gekommen. Er wusste, es würde vermutlich auch in der Zukunft Situationen geben, wo sich Ärger über die Reding nicht vermeiden ließ. Er würde jedoch von heute an jede Provokation vermeiden - nach besten Kräften jedenfalls. Er würde damit fortfahren, sie über Entwicklungen in seinem Verantwortungsbereich auf dem Laufenden zu halten, gleichgültig, ob sie diese für wichtig hielt oder nicht. Er würde stärker differenzieren, welche von Redings Vorstellungen er unterstützen konnte, ohne seine eigenen Interessen bzw. seine Vorstellungen von den Interessen des Unternehmens aufzugeben.

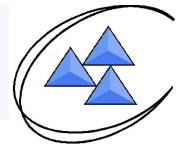
Er würde jedoch weiterhin - nein, nicht misstrauisch sein, das war sicher schon wieder zu negativ! Aber vorsichtig, ja vorsichtig würde er sein, weil er bei allen Versuchen, konstruktiv zu denken, das Gefühl nicht los wurde, dass hinter diesen Veränderungsplänen für LAW noch etwas anderes, Verborgenes steckte.

Und - er war sich klar darüber, dass er noch nicht in der Lage war, dieses neue konstruktive Bewusstsein und Verhalten Reding und ihren Plänen gegenüber durchzuhalten, wenn er direkt mit ihr in der Projektgruppe bei der geplanten Umstrukturierung arbeiten würde. Dazu war in der Vergangenheit zu viel Porzellan zerschlagen worden - von beiden Seiten. Andreas kannte sich gut genug, um zu wissen, dass er sich nicht so schnell um hundertachtzig Grad drehen konnte, und er war ein schlechter Schauspieler. Er musste sich selbst Zeit geben, um diese innere Veränderung zu realisieren. Und dazu musste er am Montag dringend ein Gespräch mit Dr. Kleiber führen - und hoffen, dass er von ihm die Antwort auf seine Frage hören würde, die er brauchte, damit diese ganzen schönen Ergebnisse seiner nächtlichen Überlegungen auch realisierbar waren. Andreas löschte das Licht und ging schlafen.

Am darauf folgenden Montag:

Mittlerweile war in der gesamten Belegschaft von LAW bekannt, dass der Bereichsleiter Produktion und Entwicklung Andreas Hertenhag und die neue Vertriebsleiterin Jennifer Reding sich nicht gerade sympathisch waren. Die Gerüchteküche wollte sogar wissen, dass Hertenhag dem Vorstandsvorsitzenden Hemmerich gegenüber mit Kündigung gedroht haben sollte, wenn Reding nicht von ihm deutlich zurückgepfiffen würde. Aber das, meinte die Mehrzahl, sei wohl doch etwas übertrieben. Einig waren sich dagegen alle, dass es mehrmals gewaltigen Krach zwischen den beiden Bereichsleitern gegeben hatte.

Nach und nach bildeten sich zwei Lager. Auf der einen Seite standen die Vertriebsmitarbeitenden, die nach den gemeinsam behobenen Anfangsschwierigkeiten nichts mehr auf ihre neue Vorgesetzte kommen ließen.



Dem gegenüber verfestigten sich die Vorurteile gegen Reding bei fast allen Mitarbeitenden aus dem Bereich von Andreas Hertenhag. Die Kaufleute aus dem Finanz- und Rechnungswesen, die genauso wie Personal, IT und Organisation in Hemmerichs Zuständigkeitsbereich gehörten, hielten sich zurück, um ihren Vorstand nicht zu verärgern, der die Reding ja immerhin ins Unternehmen geholt hatte. Andererseits beäugten sie alle Schritte der „Neuen“ höchst misstrauisch, weil noch niemand sich wirklich einen Reim darauf machen konnte, was sie vorhatte.

Der Bereichsleiter des Finanz- und Rechnungswesens, Dr. Robert Kleiber, teilte dieses Misstrauen. Er war schon von Natur aus kein sehr vertrauensseliger Mensch, dafür tat er sich sehr viel auf seine Sachlichkeit und Objektivität zugute. Emotionale Übertreibungen - und die begannen bei ihm schon da, wo Argumente nicht durch Zahlen belegt werden konnten - hielt er für äußerst unpassend, um nicht zu sagen für geschmacklos.

Die Stärke seines jeweiligen Misstrauens war abzulesen am Grad von distanzierter Höflichkeit und kühler Beherrschtheit, die er einem Gesprächspartner oder einer Gesprächspartnerin gegenüber zeigte. Zu Jennifer Reding war er so höflich und beherrscht, dass sie nach jedem Treffen mit ihm das Gefühl hatte, sie müsste sich irgendwo die Hände wärmen oder einen heißen Tee trinken.

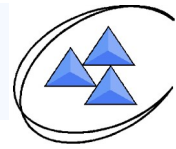
Andreas Hertenhag war sich der Höflichkeitsnuancen im Verhalten von Dr. Kleiber wohl bewusst. Er fühlte sich immer etwas unwohl in seiner Gesellschaft. Aber er schätzte die Sachkompetenz und die unbestechliche Sorgfalt des Kollegen, die sich auch auf dessen Mitarbeitende erstreckte. Andreas wusste, LAWs Finanzen waren dort in guten Händen, und darauf kam es schließlich an.

Dass Dr. Kleiber vom Bereichsleiter Produktion und Entwicklung um ein Gespräch unter vier Augen gebeten wurde, war sehr ungewöhnlich. Andreas erappte sich bei der Überlegung, ob in den wasserhellen Augen des Finanzchefs tatsächlich so etwas wie Neugier zu sehen war, als sie sich im kleinen Besprechungszimmer gegenüber saßen - das wäre immerhin ein Indiz, dass Dr. Kleiber doch über einen versteckten Rest an menschlichen Regungen verfügte. Er drängte diese Überlegung jedoch schnell als absolut nebensächlich zur Seite. Schließlich wollte er dieses Gespräch möglichst rasch hinter sich bringen.

„Ich weiß, Sie sind ein Mann, der es schätzt, wenn man nicht lange um den heißen Brei herumredet“, kam Andreas dann auch sehr bald zur Sache, nachdem sie ein paar kurze Höflichkeitsfloskeln ausgetauscht hatten. „Es geht mir um die von Hemmerich angeordnete Zusammenarbeit der Bereiche wegen der geplanten Umstrukturierung. Wie Sie wissen, soll der Vertrieb, das heißt, genauer gesagt, Frau Reding, die Projektleitung dafür übernehmen.“

Andreas machte eine kurze Pause. Dr. Kleibers Gesicht blieb weitgehend unbeweglich, aber ein kleines Zucken um seinen rechten Mundwinkel bei der Erwähnung des Namens der Vertriebsleiterin veranlasste Andreas zu der Auffassung, dass dieses Thema sein Gegenüber durchaus auch bereits beschäftigt hatte.

„Da der IT- und Organisationsbereich von Herrn Achenberg sich wie vereinbart bei der Strategieplanung noch nicht beteiligen wird“, fuhr Andreas fort, „ist es an uns beiden zu entscheiden, wie wir an dem Projekt mitarbeiten, das heißt vor allem, mit welcher personellen Besetzung. Genau dazu möchte ich mich mit Ihnen abstimmen. Rundheraus gesagt: Ich halte es nicht für sinnvoll, dass ich mich selbst dort einbringe. Ich habe genug anderes zu tun, und ... Ach was, ich will einfach nicht! Die Gründe können Sie sich denken oder auch nicht, aber Tatsache ist eben, dass ich mit dieser Frau nicht direkt zusammen arbeiten kann!“



Dr. Kleibers linke Augenbraue bewegte sich einen Millimeter nach oben und deutete dadurch seine tiefste Verwunderung an. Andreas beeilte sich, seine Erläuterung zu ergänzen: „Natürlich fragen Sie sich zu Recht, warum ich Ihnen das erzähle. Aber falls Sie, Herr Dr. Kleiber, selbst in der Planungsgruppe mitarbeiten, bleibt mir wohl oder übel nichts anderes übrig, als das Gleiche zu tun. Hemmerich hat das so angeordnet. Also, hier sind meine Karten offen auf dem Tisch - und damit auch meine Frage an Sie: Werden Sie sich persönlich beteiligen oder die Aufgabe delegieren?“

Andreas lehnte sich zurück. Er wusste, dass er jetzt etwas Geduld aufbringen musste, denn Dr. Kleiber redete zwar gewöhnlich zur Sache - aber nicht sehr schnell. Kleibers ausdrucksloser Blick, mit dem er Andreas bisher unverwandt angesehen hatte, wanderte langsam nach rechts und fixierte einen imaginären Punkt an der Wand leicht über Andreas' Kopf.

Dann begann er ruhig, leise und bestimmt zu sprechen: „Lieber Herr Kollege, ich bin sehr gerührt über Ihre Offenheit.“ ‚Erstaunlich‘, dachte Andreas, ‚wie es ihm gelingt, so warme Worte völlig distanziert und unpersönlich klingen zu lassen!‘

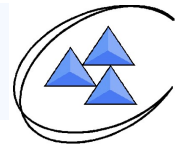
„Frau Reding hat eine keineswegs uninteressante Kalkulation für die zukünftige Vertriebsstrategie vorgelegt“, fuhr Dr. Kleiber auf die gleiche Weise fort. „Diese Zahlen haben durchaus eine gewisse Überzeugungskraft. Eine Umstrukturierung von LAW könnte unsere finanzielle Sicherheit auf bedeutende Weise verbessern - vor allem, weil wir damit rechnen müssen, dass unsere Kunden in der gegenwärtigen Marktsituation demnächst einen besonders hohen Preisdruck auf uns ausüben werden - ich rechne da zum Teil mit bis zu zweistelligen Prozentwerten. Die Aufgabe meines Bereichs ist es, dafür zu sorgen, dass diese Umstrukturierung von der betriebswirtschaftlichen Seite her LAW auf lange Sicht Vorteile bringt.“

Dr. Kleibers Blick wanderte wieder zurück zu Andreas. „Ich sehe eine Wahrscheinlichkeit von mehr als fünfzig Prozent, dass Frau Reding eher eine kürzere Sichtweise präferiert. Meine Verantwortung ist es daher, in ausreichender Distanz zu der Projektgruppe zu bleiben, um den objektiven Blickwinkel nicht zu verlieren. Gleichzeitig werde ich die Möglichkeit nutzen, die Interessen von LAW aus der Perspektive meines Bereichs optimal vertreten zu wissen. Meine Wahl ist daher bereits auf Herrn Neudeck gefallen.“ Wolfgang Neudeck war der Abteilungsleiter Controlling, ehrgeizig, redegewandt und seinem Bereichsleiter Dr. Kleiber äußerst ergeben. Andreas hielt ihn insgeheim für einen Intriganten.

„Herr Neudeck wird so konstruktiv mit Frau Reding zusammen arbeiten wie möglich - und so...“ hier zögerte Dr. Kleiber für einen winzigen Moment und verzog seinen Mund zu etwas, das bei ihm wohl ein breites Grinsen darstellen sollte, „... so vorausschauend praxisbezogen wie nötig. Ich hoffe, damit ist Ihre Frage zufrieden stellend beantwortet, Herr Kollege.“

Den Weg vom Besprechungsraum in die Produktion legte Andreas mit gemischten Gefühlen zurück. Einerseits war ihm ein Stein vom Herzen gefallen, dass er nun nicht selbst in dieser Projektgruppe mitarbeiten musste. Jetzt konnte er seinen geplanten persönlichen Veränderungsprozess Schritt für Schritt in die Tat umsetzen - und abgesehen von den Schwierigkeiten mit Jennifer Reding waren ihm solche abstrakten Tätigkeiten sowieso verhasst.

Er war nun mal kein Schreibtischmensch, und die Aussicht, Stunden und Tage in Meetings zu verbringen, zog ihm den Magen zusammen. Diese Aufgabe würde er Gregor Held übertragen, dem Abteilungsleiter der Konstruktion. Dieser würde sich wichtig und aufgewertet vorkommen bei dieser Planerei. Außerdem war Gregor geduldig und sehr gewissenhaft und würde ihn, Andreas, über alles auf dem Laufenden halten. Er würde keine Entscheidung von sich aus treffen, und er teilte Andreas' unverbrüchliche Loyalität gegenüber LAW. So weit, so gut.



Das unbehagliche Gefühl, das nicht weichen wollte, ging auf das Konto von Dr. Kleiber und dem Chef-Controller Wolfgang Neudeck. ‚Eigentlich müsste ich mich ja freuen‘, dachte Andreas, ‚dass ich hier Verbündete gefunden habe. Komisch, aber das klappt nicht. Sich mit der Reding von Angesicht zu Angesicht zu bekämpfen, das ist eine Sache. Aber Kleiber und speziell Neudeck greifen nicht offen an, die haben andere Methoden. Und darauf ist sie nicht gefasst. Eigentlich hat sie es, bei allen berechtigten Vorbehalten, nicht verdient, dass sie internen Intrigen zum Opfer fällt.‘

Andreas blieb stehen und ließ seine Schultern ein wenig hängen. Das war bei ihm immer ein Zeichen von tiefer Nachdenklichkeit. Zweifelnd nagte er an seiner Unterlippe. Er hatte in der Vergangenheit selbst erlebt, mit welchen verdeckten, unguten Methoden der Finanzbereich vorgehen konnte, wenn es galt, eigene Interessen durchzusetzen. Er hatte zwar keinen Grund, Jennifer Reding irgendetwas Gutes zu tun, aber er mochte Dr. Kleiber einen Triumph über sie mit unredlichen Mitteln auch nicht gönnen.

‚Aber was kann ich tun?‘ überlegte er. ‚Wie kann ich zumindest verhindern, dass für LAW Schaden entsteht, denn das darf auf gar keinen Fall passieren?‘ Dann kam ihm eine Idee: Er würde Gregor sagen, er solle sich ein bisschen um Jennifer Reding kümmern, aufpassen, dass Wolfgang Neudeck bzw. Dr. Kleiber sie nicht ins offene Messer laufen ließen - sie durfte davon natürlich nichts merken. Aber das würde Gregor schon schaffen, und diese Rolle würde ihm auch gefallen.

Während Andreas die Produktionshalle betrat, straffte er die Schultern. Ja, so musste es gehen. Er war plötzlich mit sich und der Welt ganz zufrieden.

Anhang A. Beispiele für systemische Fragetechniken in der Fallstudie

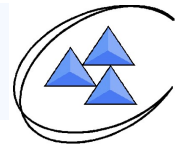
Um Probleme aus systemischer Sicht zu beleuchten und neue Lösungspotenziale zu finden, gehört u.a. eine spezielle Fragetechnik, um bei den Befragten eigene Ideen anzustoßen. Andreas hat von seiner Schwester einen Artikel erhalten, der offensichtlich die systemische Art zu fragen bzw. Beispiele dafür beschreibt.

Helene spricht einige dieser Fragen aus dem Artikel an, die ihr für Andreas zu seinem Problem hilfreich erscheinen. Es ist somit wahrscheinlich, dass Andreas sich speziell diese Fragen auch in seiner nächtlichen Reflexion vornimmt, Fragen, die geeignet erscheinen, um Unterschiede aufzuzeigen, eine neue Haltung zum Problem zu gewinnen bzw. bei ihm neue Ideen zum Umgang mit dem Konflikt mit Jennifer Reding anzustoßen.

Die meisten systemischen Fragen sind Unterschiedsfragen - „Ein Unterschied, der einen Unterschied macht, ist eine Idee.“ (Bateson 2001, S. 363):

- ♦ Welche Unterschiede macht derjenige, der das Problem hat (und lösen will)?
- ♦ Welche Unterschiede können zusätzlich eingeführt werden (und einen neuen Sinn, eine neue Haltung ergeben)?

Es gibt sehr viele Möglichkeiten, aus systemischer Sicht Fragen zu stellen, um diese Ziele zu erreichen. Einige Beispiele, die zur beschriebenen Situation passen, wollen wir uns hier anschauen.



Fragen nach Wechselwirkungen



Helene stellt Andreas eine Frage zu den **Wechselwirkungen**:
Was ich gerne wissen würde, wäre zum Beispiel, wenn der eine das bewusste Verhalten nicht zeigt, was tut dann der andere?

Hintergrund der Frage:

Beim systemischen Fragen geht es darum, Unterschiede aufzuzeigen. Es gibt nur selten ein Phänomen, dass immer in der gleichen Weise auftaucht. Über das Erkennen solcher Unterschiede können Lösungsansätze sichtbar gemacht werden - eigentlich ist die Lösung schon da.

Mögliche Antworten auf die Frage nach Wechselwirkungen im vorliegenden Fall:

Auch der Konflikt zwischen Andreas und Jennifer ist nicht immer vorhanden, wie sich in der beschriebenen Situation zeigt, er ist auch nicht immer gleich stark ausgeprägt.

Unterschied 1:

Als Andreas erschöpft aus München zurückkehrt, steht er Jennifer nicht in der Rolle des wichtigen Bereichsleiters gegenüber, der seine Machtposition um jeden Preis verteidigt, sondern als Vater, der um seine Tochter besorgt ist. Er verbirgt seine momentane Schwäche nicht und bringt es sogar fertig, Humor zu zeigen. Dadurch wirkt er im echten Sinne des Wortes „entwaffnend“ auf Jennifer, die ihre gut geplante Konfliktstrategie sofort vergisst. Im Laufe des darauf folgenden Gesprächs sind auch fachliche Annäherungen möglich. Natürlich ist damit das Eis zunächst nur kurzfristig gebrochen. Dass kein grundsätzliches „Tauwetter“ einsetzt, hängt sicher damit zusammen, dass beide sich sehr schnell wieder auf ihre ursprünglichen Positionen zurückziehen. Aber: Der Vorfall zeigt, dass es grundsätzlich möglich ist, Unterschiede und damit Lösungsansätze zu finden.

Unterschied 2:

Obwohl der Konflikt offen ausgetragen wird, eskaliert er nicht so stark, dass für das Unternehmen bleibende Schäden entstehen. Es sind immer wieder kleiner Kompromisse möglich, „damit das Tagesgeschäft im Interesse des Unternehmens doch einigermaßen reibungslos seinen Gang gehen konnte“. Das zeigt, dass es doch ein Mindestmaß an Gemeinsamkeit in der Zielsetzung der beiden Protagonisten gibt.

Vielleicht stecken unterschiedliche Gründe oder Wertvorstellungen dahinter: Bei Jennifer geht es wahrscheinlich mehr darum, dass sie ihre weitere Karriere bei LAW nicht aufs Spiel setzen will, bei Andreas steht vermutlich mehr seine jahrelange Verbundenheit und Loyalität zum Unternehmen im Vordergrund. Die Frage nach Unterschieden ermöglicht es auch hier, einen erweiterten Blickwinkel zu finden, um Gemeinsamkeiten trotz Gegensätzen zu finden.

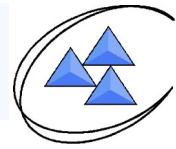
Verschlimmerungsfragen/Paradoxe Fragen



Helene stellt auch eine **Verschlimmerungsfrage (auch als paradoxe Frage bezeichnet)**: **Was könntest du tun, um das Ganze noch zu verschlimmern?**

Hintergrund der Frage:

Hier handelt es sich um eine sog. „paradoxe Fragestellung“. Man überlegt sich eine Antwort zu dem, was man ja eigentlich *nicht* will. Der Vorteil dieser Frage besteht darin, dass es damit vielfach leichter fällt, zu erkennen, dass man dem Problem oder dem Konflikt nicht völlig hilflos gegenüber steht, nicht der Situation ausgeliefert ist. Wenn ich etwas tun kann, um die Situation zu verschlechtern, liegt es nahe, dass es auch Möglichkeiten geben muss, etwas



Positives beizutragen. Ich kann dadurch angeregt werden, die Verantwortung für meinen Anteil am Problem bzw. Konflikt zu übernehmen und aktiv werden, statt nur darüber zu klagen.

Mögliche Antworten auf die paradoxe Frage im vorliegenden Fall:

Andreas könnte noch stärker als bisher jede Diskussion zu den Ideen und Vorstellungen von Jennifer abblocken. Er kann sich hinter seine Erfahrung bei LAW und der Zulieferer-Branche zurückziehen, er kann auf die Bedeutung bauen, die er z.B. aufgrund seiner vielen Patente für das Unternehmen hat. Dadurch kann er den „Schutzwall“ immer stärker werden lassen, gegen den Jennifer dann vergeblich anrennt. Er kann jedes Argument, das sie vorträgt, durch totale Verweigerung und Verneinung zum Erliegen bringen.

In dieser Aufzählung sind aber zugleich auch Möglichkeiten enthalten, wie Andreas die Situation entspannen könnte - also das Gegenteil des Verschlimmerns. Ansätze dazu sind vorhanden: Andreas merkt selbst, dass er grundsätzlich einer konstruktiven Diskussion gar nicht abgeneigt ist, „da einige ihrer für ihn ungewohnten Argumente ihm normalerweise durchaus bedenkenswert erschienen wären“. Würde er diesem Gefühl - oder vielleicht kann das auch schon als Wunsch bezeichnet werden? - nachgeben, könnte der Konflikt nicht in der Form weiter laufen wie bisher. Es wäre noch keine Garantie für eine völlige Beendigung - aber ein Anfang bzw. eine Chance.

Es sieht so aus, als wäre Andreas dazu bereit, zumindest einen ersten Schritt in diese Richtung zu gehen: „Er würde stärker differenzieren, welche von Redings Vorstellungen er unterstützen konnte, ...“



Fragen nach dem Problemnutzen

Eine **Frage**, die Helene aus dem Artikel aufgreift, regt zur Reflexion des Problemnutzens an: **Was wäre, wenn das Problem mit Frau Reding weg wäre? Was wäre dann schlechter?**

Hintergrund der Frage:

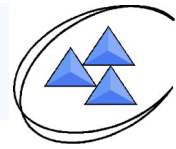
Wenn es - wie die Frage zuvor gezeigt hat - durchaus möglich wäre, die Situation zu verbessern, liegt es durchaus nahe, darüber nachzudenken, warum dies denn nicht oder nicht konsequent genug getan wird. Der Grund ist häufig darin zu suchen, dass der Konflikt auch einen Nutzen für den oder die Beteiligten hat. Der Nutzen kann z.B. darin liegen, dass das Fortbestehen der konfliktbehafteten Situation es einem erspart, sich mit anderen, noch unangenehmeren Fragen oder Wahrheiten auseinander zu setzen.

Oder er liegt darin, bekannte „Höllen“ beizubehalten, statt sich auf unbekannte „Himmel“ einzulassen. Das bedeutet, dass manchmal etwas Sicheres lieber beibehalten wird, als sich auf unbekanntes und damit unsicheres Terrain zu wagen - die Gefahr des Unbekannten überwiegt die Chance, die durch eine Veränderung greifbar werden könnte.

Mögliche Antworten auf diese Zukunftsfrage im vorliegenden Fall:

Andreas möchte am liebsten, dass alles bei LAW so weiter läuft, wie er es aus der Zeit vor Jennifer gewohnt war. Wenn der Konflikt mit ihr zu Ende wäre, müsste er sich wahrscheinlich mit der Tatsache auseinander setzen, dass dies nicht mehr möglich sein wird.

LAW geht nicht nur einem radikalen Strategiewechsel, sondern auch einer massiven Kulturveränderung entgegen - unabhängig davon, ob der Vorstandsvorsitzende Hemmerich etwas blauäugig davon spricht, er wolle die bewährte LAW-Kultur bewahren. Andreas erkennt genauso wenig wie Hemmerich, dass eine Veränderung auch in dieser Richtung unvermeidbar ist, obwohl Hemmerich es zu wissen behauptet. Solange der Zweikampf mit Jennifer tobt, kann Andreas alle Schuld auf sie abwälzen und kann leichter diesen umfassenderen Änderungszwang verdrängen.



Zukunftsfragen



Eine Frage, die Helene zwar nicht direkt angesprochen hat, die sich aber fast aufdrängt im Anschluss an die vorhergehende, ist ebenfalls eine **Zukunftsfrage**:
Wie lange soll der Konflikt noch bestehen? Wann wäre es zu früh, ihn zu beenden?

Hintergrund der Frage:

Zunächst einmal spricht diese Frage wieder die Eigenverantwortung für den Umgang mit dem Konflikt an. Der Konflikt ist keine „höhere Macht“, der man selbst als hilfloses Opfer ausgeliefert ist, sondern eine Situation, die aktiv gestaltet werden kann. Die Frage zollt aber auch der Selbstbestimmung und Autonomie der Beteiligten Respekt. Außenstehende können und sollen nicht beurteilen, ob der Nutzen, der mit der bestehenden Situation verbunden ist, groß oder klein, sinnvoll oder nicht sinnvoll ist.

Auch der Zeitrahmen, in dem eine Änderung herbeigeführt werden kann, weist individuelle Unterschiede auf. Manchmal ist eine Strategie der „kleinen Schritte“ besser, weil sie den Beteiligten die Gelegenheit gibt, sich langsam an neues Verhalten zu gewöhnen, Stück für Stück auf neuen Erfahrungen aufzubauen und somit mehr persönliche Sicherheit zu gewinnen.

Mögliche Antworten auf diese Zukunftsfragen im vorliegenden Fall:

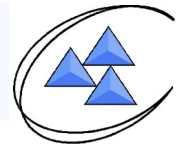
Dass Andreas sich diese Frage auch gestellt haben könnte, lässt sich daraus schließen, dass er sich für eine solche Strategie der kleinen Schritte entschließt. Wie es sich auch vorab schon öfters erkennen ließ, kennt er sich selbst in mancher Hinsicht recht gut und weiß, wann er sich selbst überfordern würde. Ob er sich auch darüber klar ist, welche Konsequenzen letztlich eine Beendigung des Konflikts mit Jennifer für ihn bringen wird (s. vorhergehende Frage), lässt sich nicht erkennen. Aber auch dafür könnte es hilfreich für ihn sein, sich den „Schutz“ des Konflikts noch ein wenig zu erhalten, bis er innerlich zu dieser (noch) größeren Änderung bereit ist. Diese steht auf jeden Fall zu einem späteren Zeitpunkt als herausfordernde Aufgabe für ihn an.

Die Gefahr, die in einem solchen schrittweisen Vorgehen, der vorsichtigen Annäherung an eine persönliche Verhaltensänderung steckt, darf natürlich auch nicht übersehen werden: „Rückfälle“ in die Phase der Konflikteskalation sind nicht auszuschließen, oder in die Vorstellung, dass man ja selbst nichts tun kann, weil der/die andere schuld ist.

Vielleicht erscheint die „Lösung“, die Andreas für sich in dieser Konfliktsituation wählt, in mancher Hinsicht unbefriedigend, weil der Konflikt eben nicht vollständig vorbei ist, weil Andreas zunächst lediglich eine neue Art des Umgang mit dem Konflikt wählt, die weniger belastend für ihn und weniger schädlich für das Unternehmen scheint. Hier zeigt sich aber auch ein weiteres charakteristisches Merkmal des systemischen Denkens: Es erfordert manchmal Geduld und Zeit, bis vollständige Lösungen möglich sind.

Außerdem geht es bei Konfliktsituationen immer um das Verhalten aller Konfliktparteien - und Jennifer zeigt bis zu diesem Punkt der Geschichte noch keine Anzeichen, dass sie ebenfalls über eine grundsätzliche Änderung ihres Verhaltens nachdenkt. Auch von dieser Seite her sind die Möglichkeiten bei Andreas begrenzt, der ja verständlicherweise auch nicht als „Verlierer“ aus diesem Konflikt herauskommen möchte.

Es bietet sich an dieser Stelle an, drei Bausteine des systemischen Denkens anzuschauen, die sich mit zeitlichen Aspekten beschäftigen. Diese „Zeitbausteine“ können ebenfalls mit der beschriebenen Fallsituation in Verbindung gebracht werden. Wenn Sie mögen, finden Sie auf den folgenden Seiten eine Beschreibung dieser drei Zeitbausteine sowie Überlegungen, zu ihrer Bedeutung im vorliegenden Fall.



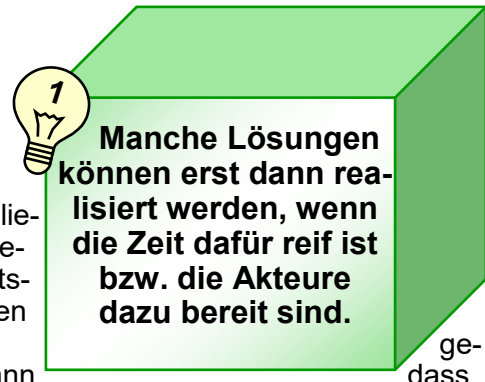
Anhang B. Bausteine des systemischen Denkens - Zeitbausteine

Wie bereits festgestellt, ist Andreas zu einer vollständigen Lösung des Konflikts offenbar noch nicht bereit. Das Gleiche gilt für Jennifer. In einem solchen Fall führt es meistens nicht zum Erfolg, wenn die Beteiligten von außen zu einer Lösung gedrängt werden, es sind vermutlich - um in der systemischen Sprache zu bleiben - hierfür noch keine „Kontaktpunkte“ vorhanden, d.h. keine Möglichkeit oder Bereitschaft, so auf den anderen einzugehen bzw., dass er/sie sich ernstgenommen, wertgeschätzt und in seinen/ihren Interessen verstanden und angenommen fühlt.

Deshalb besagt der erste „Zeitbaustein“:

1. Zeitbaustein des systemischen Denkens

Das heißt nicht, dass z.B. eine Führungskraft dem eskalierenden Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern tatenlos zusehen soll. Natürlich steht im Vordergrund, dass die Arbeitsabläufe oder die übrigen Teammitglieder nicht von diesen Auseinandersetzungen betroffen werden. Aber vielfach nützt es, wenn der Konflikt soweit deeskaliert werden kann, die Arbeitsergebnisse nicht beeinträchtigt werden. Konfliktlösung dagegen würde bedeuten, die Beziehung zwischen den Beteiligten völlig wieder herzustellen.



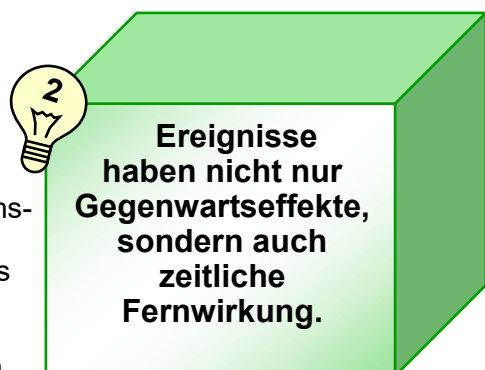
Da wir im systemischen Denken grundsätzlich davon ausgehen, dass menschliches Verhalten nicht oder nur schwer vorhersehbar ist, wissen wir auch wenig darüber, wann eine bestimmte Aktion Auswirkungen auf Verhalten haben wird. Vielleicht könnte z.B. die Erkenntnis von Andreas und Jennifer, dass es unter gewissen Voraussetzungen durchaus möglich ist, kooperativ zusammen zu arbeiten, zu einem späteren Zeitpunkt doch eine deutlichere Wirkung haben.

Diesen Zusammenhang verdeutlicht uns der nächste Baustein des systemischen Denkens:

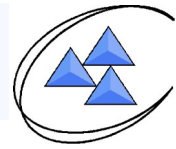
2. Zeitbaustein des systemischen Denkens

Hofft Andreas, dass seine eigene schrittweise Verhaltensänderung von Jennifer bemerkt wird und sich daraus ebenfalls ein anderes Verhalten ihrerseits einstellt? Dies wäre dann die „zeitliche Fernwirkung“.

Da er allerdings nicht mit ihr darüber spricht, da er auch seine Versuche, sie vor möglichen Intrigen seitens des Finanzbereichs mit Hilfe von Gregor Held zu schützen, geheim halten will, ist diese Hoffnung recht vage.



Die Gefahr besteht darin, dass Jennifer entweder die Veränderung nicht wahrnimmt, oder eine von Andreas nicht beabsichtigte Interpretation wählt. Es würde also im Fortgang der Geschichte zu überprüfen sein, was Andreas tatsächlich mit seinen „geheimen“ Veränderungen bewirkt.



Trotzdem besteht eine weitere wichtige Grundlage des systemischen Denkens auch darin, davon auszugehen, dass sich der Erfolg einer Maßnahme nicht sofort einstellen muss. Häufig haben die Verantwortlichen nicht die Geduld und das Vertrauen, eine gewisse Zeit zuzugestehen, bis die Wirkung einer Maßnahme erkennbar wird. Die Folge: Die Maßnahmen werden wieder zurückgezogen, neue Entscheidungen getroffen, neue Maßnahmen umgesetzt, sodass der Sinn der Veränderungen für die Betroffenen nicht mehr nachvollziehbar wird.

Zeitbaustein 3 ermutigt deshalb, den Maßnahmen auch eine Chance zur Wirkung zu geben:

3. Zeitbaustein des systemischen Denkens



Anhang C. Grundbausteine des systemischen Denkens

Nachdem wir uns die Anregungen, die Andreas Hertenhag von seiner Schwester für die Lösung seines Problems mitbekommen hat, näher betrachtet haben - auch in Zusammenhang mit den **Zeitbausteinen des systemischen Denkens** - möchten wir Sie einladen, sich die 6 **Grundbausteine systemischen Denkens** einmal anzuschauen. Wir werden zu den einzelnen Bausteinen bestimmte Fragen stellen, die im Zusammenhang mit der Fallstudie stehen, um anhand dieser Beispiele die Bedeutung und den Nutzen des systemischen Denkens zu verdeutlichen.

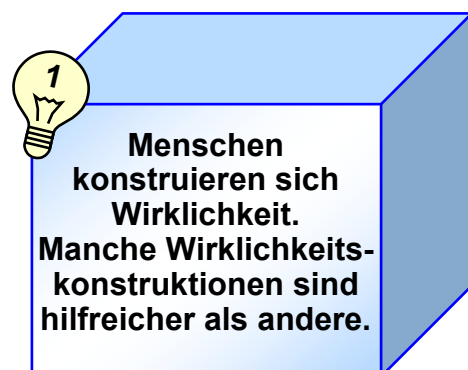
1. Grundbaustein des systemischen Denkens:

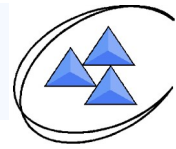
Welche Fragen und Antworten ergeben sich daraus für die Fallstudien-Situation?

- ♦ **Was prägt die Wirklichkeitskonstruktion, die Andreas bzgl. Jennifer haben?**

Andreas nimmt Jennifer anfangs wahrscheinlich gar nicht richtig als Person wahr, sondern sieht sie nur als jemanden, der den Status Quo verändern will, den er bewahren möchte. Seine Interpretation prägt somit seine Wahrnehmung.

Die daraus folgende Bewertung ist eindeutig: Die neue Vertriebsleiterin greift mich, Andreas Hertenhag, meine Entscheidungsbefugnis und meine Machtposition bei LAW an, folglich muss ich mich zur Wehr setzen und sie eines Besseren belehren.



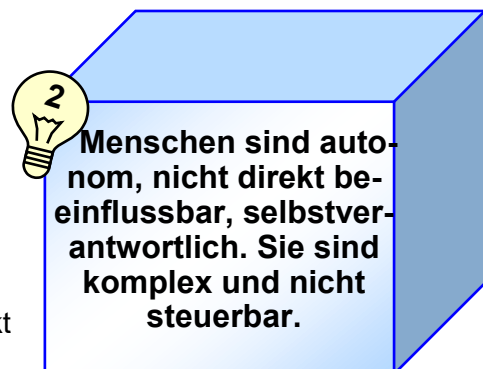


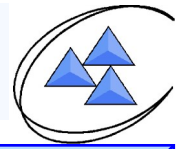
- ♦ **Bleibt diese Konstruktion gleich oder verändert sie sich?**
Es gibt recht deutliche Veränderungen. Andreas beginnt zu differenzieren, sieht in einigen Argumenten und Ideen von Jennifer Interessantes und Positives. Allerdings folgen immer wieder Rückschläge, wenn er erlebt, dass Jennifer auf seine Versuche, die Zusammenarbeit zu verbessern, nicht so reagiert, wie er es erwartet. Trotzdem: Das Bild, das er von Jennifer gegenüber seiner Schwester Helene beschreibt, hat sich, verglichen mit den ersten Begegnungen, schon ein wenig zum Positiven gewandelt.
- ♦ **Was an dieser Wirklichkeitskonstruktion ist eher hilfreich zur Lösung des Konflikts, was eher nicht?**
Eher hilfreich sind sicher die o. g. Differenzierungen, die er vornimmt. Außerdem die Tatsache, dass er beginnt, Jennifers Stärken zu sehen. Weniger hilfreich ist, dass er noch immer kaum begonnen hat, sie als Individuum zu sehen und dementsprechend auf sie zuzugehen. Er geht bei allen Versuchen zur Kooperation von seinem persönlichen Wertesystem aus und tut nichts, um sich in ihre Sichtweisen und ihre Wertvorstellungen hineinzudenken. Das bedeutet nicht, dass er diese übernehmen oder sich ihnen unterordnen sollte. Aber wenn er sie zunächst einmal wahrnehmen, besser noch: sie verstehen könnte, wären die Chancen für eine Konfliktlösung viel günstiger. So reden beide meistens aneinander vorbei.
- ♦ **Welche Wirklichkeitskonstruktion hat Jennifer bzgl. Andreas?**
Jennifer sieht Andreas von Anfang an als jemanden, der sich ihren visionären Ideen und zukunftsorientierten, massiven und kompromisslosen Veränderungsvorstellungen entgegenstellt. Sie sieht ihn als konservativ, rückwärtsgewandt und „spießig“ und fühlt sich von ihm als Person abgelehnt (was ja auch zumindest am Anfang in vollem Umfang zutrifft s.o.). Sicher kein guter Anfang seitens Andreas, der Jennifer für die Zukunft misstrauisch macht. Auch nach der Annäherung nach seiner Rückkehr aus München betrachtet sie ihn kritisch und mit Vorbehalten. Somit geht auch sein Versuch, ihr die Qualität und Innovationsstärke seines Bereichs, die ihm so sehr am Herzen liegen, näher zu bringen, völlig schief. Sie sieht ihn also weiterhin als unzugänglich, veränderungsunwillig, und „technikverliebt“, ihre Bewertung gipfelt in dem Vergleich von Andreas mit „Daniel Düsentrieb“ (Comicfigur von Walt Disney). Eine Veränderung ihrer Wirklichkeitskonstruktion ist noch nicht erkennbar.

2. Grundbaustein des systemischen Denkens:

Welche Fragen und Antworten ergeben sich daraus für die Fallstudien-Situation?

- ♦ **Wie versucht Andreas Einfluss auf Jennifer zu nehmen? Mit welchem Erfolg?**
Andreas versucht, Jennifer zu „steuern“, d.h. direkt Einfluss auf sie zu nehmen, in dem er sie mit dem konfrontiert, was für **ihn** wichtig ist (s. Antworten zum Grundbaustein 1). Großer Erfolg ist ihm damit nicht beschieden, Jennifer flüchtet vor diesen Versuchen, er erreicht eher das Gegenteil von dem, was er beabsichtigt hat.
- ♦ **Wie sieht dies umgekehrt von Jennifers Seite aus in Richtung Andreas?**
Jennifer steht in dieser Beziehung Andreas nicht nach. Auch sie sieht nur ihre Ziele, ihre Vorstellung von Veränderungsnotwendigkeit. Sie scheitert daran aus den gleichen Gründen wie Andreas bei ihr.





3. Grundbaustein des systemischen Denkens:

Welche Fragen und Antworten ergeben sich daraus für die Fallstudien-Situation?

- ♦ **An welchen Regeln orientieren Andreas bzw. Jennifer ihr Verhalten?**

Andreas orientiert sich an den Regeln, die vor Jennifers Erscheinen gegolten haben: Entwicklung und Produktion machen die Vorgaben, alle weiteren Geschäftsprozesse richten sich danach. Damit sind auch die internen Rollen zwischen Produktion und Vertrieb weitgehend festgelegt.

Jennifer dagegen denkt vom anderen Ende der Wertschöpfungskette her: Der Bedarf des Kunden steht im Vordergrund, alle internen Prozesse passen sich dem an. Jennifer und Andreas geraten immer wieder in Konflikt miteinander, weil ihnen nicht bewusst ist, dass ihre jeweiligen persönlichen Regelwerke völlig gegensätzlich sind.

- ♦ **Welche Regeln müssten wie verändert werden?**

Wenn eine Konfliktlösung langfristig eine echte Chance haben soll, muss eine Einigung darüber gefunden werden, nach welchem Prinzip die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei LAW in Zukunft ausgerichtet sein soll. Da jedoch der Konflikt auf persönlicher Ebene zwischen den beiden ausgetragen wird, hat die Lösung der persönlichen Konfliktkomponente die höhere Priorität.



Menschen orientieren ihr Verhalten an offiziellen und nicht-offiziellen Regeln, die bei Veränderungen angepasst werden sollten.

4. Grundbaustein des systemischen Denkens:

Welche Fragen und Antworten ergeben sich daraus für die Fallstudien-Situation?

- ♦ **Welche „Kontaktpunkte“ gibt es bei Jennifer, und wie könnte Andreas versuchen, sich daran „anzukoppeln“?**

Die Kontaktpunkte, die aus Jennifers Verhalten erkennbar sind, haben vor allem zu tun mit ihrer Vertriebsicht und den Ergebnissen, die sie mit ihren Mitarbeitenden nach massiven Anfangsschwierigkeiten gemeinsam erarbeitet hat. Sie fühlt sich wahrscheinlich jetzt besonders verpflichtet, diesen Ergebnissen zur Realität zu verhelfen.

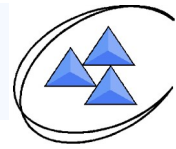
Wichtig für eine „Ankopplung“ wäre eine unvoreingenommene Bereitschaft von Andreas, diese Schwerpunkte zu verstehen. Wie wir bereits festgestellt haben, beginnt er, Jennifers Ansichten bereits stärker zu differenzieren, er findet auch positive Ansätze und Argumentationen, die sein Interesse wecken. Er behält das aber für sich, verschließt sich noch stärker, als er sich durch Jennifers Verhalten persönlich verletzt fühlt. Auch diese Enttäuschung kommuniziert er nicht, sodass für Jennifer nur Blockade und Widerstand wahrnehmbar werden.

- ♦ **Wie ist die gleiche Frage für Jennifer aus Sicht von Andreas zu beantworten?**

Jennifer hätte auch eine Reihe von Möglichkeiten, Kontaktpunkte bei Andreas zu finden. Seine große Loyalität gegenüber LAW, seine Begeisterung für Produktqualität und neue Entwicklungen beinhalten Chancen für eine erfolgreiche Ankopplung. Sie sieht



Menschen nehmen Impulse von außen über ihre individuellen „Kontaktpunkte“ auf, wenn es gelingt, sich „anzukoppeln“.



jedoch diese Möglichkeiten bisher größtenteils noch nicht, sie wertet sie sogar ab. Es gibt nur zwei Punkte, die ihr auffallen: Erstens seine Gefühle für seine Töchter, die er ihr deutlich zeigt, als er aus München zurückkommt. Zweitens die Offenheit und die vertrauens- aber auch respektvolle Haltung, die seine Mitarbeitenden Andreas entgegen bringen. Beide Ankopplungsmöglichkeiten nutzt sie nicht oder nur kurzfristig.

„Ankoppeln“ bedeutet **nicht**, den anderen zu manipulieren. Es geht darum, ein größeres Verständnis für die andere Seite zu gewinnen und zu erkennen, was ihm/ihr wichtig ist. Damit das Ankoppeln erfolgreich ist, muss auch die ernsthafte Absicht dahinter stehen, gemeinsam Lösungen zu finden, die diese Interessenschwerpunkte des/der anderen berücksichtigen - mit der gleichen Gewichtung wie gegenüber den eigenen.

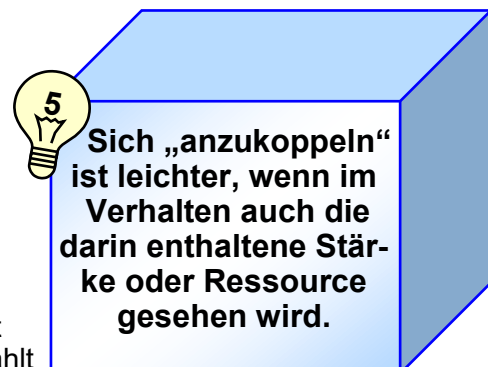
5. Grundbaustein des systemischen Denkens:

Welche Fragen und Antworten ergeben sich daraus für die Fallstudien-Situation?

- ◆ **Welche Stärken erkennt Andreas im Verhalten von Jennifer?**

Darüber haben wir bereits im Zusammenhang mit den anderen Bausteinen gesprochen. Andreas zählt gegenüber seiner Schwester auf, was ihm inzwischen dazu aufgefallen ist: „... sie ist eine durchaus kompetente Person, sehr weltgewandt, kreativ, sie kommt mittlerweile mit ihren Vertriebsmitarbeitenden glänzend zurecht...“

- ◆ **Welche Stärken im Verhalten von Andreas werden von Jennifer wahrgenommen?**
Jennifer tut sich damit noch schwer. Sichtbar werden für sie nur die zwei Punkte, die wir im Zusammenhang mit der vorhergehenden Frage als mögliche Ankoppelungsmöglichkeiten genannt haben.



6. Grundbaustein des systemischen Denkens:

Welche Fragen und Antworten ergeben sich daraus für die Fallstudien-Situation?

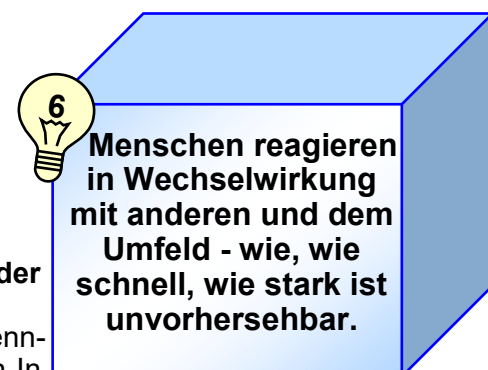
- ◆ **Welche Wechselwirkungen sind im Verhalten der beiden Protagonisten erkennbar?**

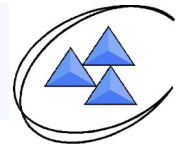
Die Wechselwirkungen im Verhalten sind unverkennbar: Je stärker jeder der beiden die persönlichen Interessen und Wertvorstellungen in den Vordergrund stellt, umso stärker wird der Widerstand auf der anderen Seite.

Umgekehrt lassen sich Annäherungen erkennen, wenn das Beharren auf der eigenen Position in den Hintergrund tritt (Gespräch nach der Rückkehr von Andreas aus München) und gemeinsame Zielvorstellungen zur Basis des Verhaltens werden (Überlebensfähigkeit von LAW) - auch wenn diese Änderungen der Wechselwirkung nur kurzfristig und schwach sind.

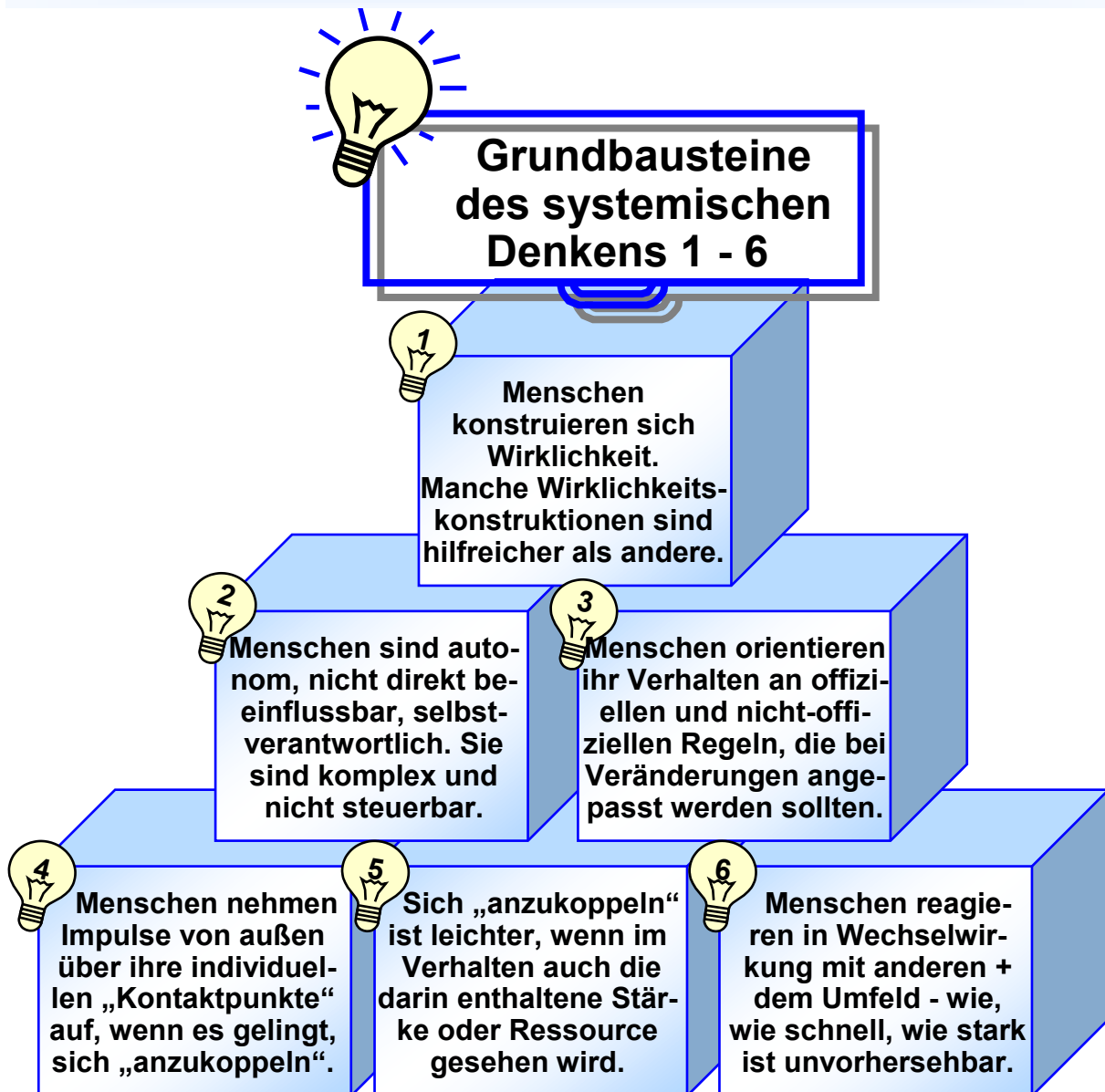
- ◆ **Welche Konsequenzen haben diese Wechselwirkungen?**

Der Konflikt eskaliert immer wieder bzw. erreicht eine Art „Sackgasse“, geht aber nicht so weit, dass LAW kurzfristig stärker gefährdet wird.





Die 6 Grundbausteine des systemischen Denkens im Überblick



Weiterführende Literatur

Systemisches Fragen:

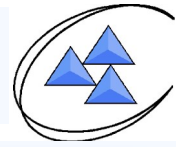
- Bateson, G.: Ökologie des Geistes, Frankfurt am Main, 2001
- A. von Schlippe; J. Schweitzer: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 3. unveränderte Auflage, Göttingen 2016
- Varga von Kibéd, M.; Sparrer, I.: Ganz im Gegenteil, Heidelberg, 9. Auflage 2016

Bausteine des systemischen Denkens:

- D. Dörner: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek bei Hamburg, 1989

Dieses Whitepaper enthält einen Auszug aus:

C. Lünborg: Projekt „Gelber Drache“ - Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen, Norderstedt 2006, Kapitel 8: „Der Konflikt“, S. 53ff.



Publikationen von Dr. Carola Lünborg

Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse (eBooks)



Der Interviewbaukasten **HIT** (Hybrides Interview in Teilstrukturierung) Eignungsdiagnose-Tool für teilstrukturierte Interviews und zur Potenzialanalyse



Teil I: Der wissenschaftliche Hintergrund

Teil I:
Hintergrund +
Anleitung
zu **HIT**

des Interview-Baukastens:

- ◆ Beschreibung der Schritte im teil-Fragearten (z.B. Biografische und Beurteilungsdimensionen/-kriterien/
- ◆ Die spezifischen Merkmale, durch die sich der Baukasten von seinen „Quellen“ unterscheidet bzw. wie er deren Nachteile überwindet.
- ◆ Anforderungsanalyse aus der Unternehmensstrategie ableiten, Positionsziele, Fachliche und Personale Anforderungen auf dieser Basis erarbeiten.
- ◆ Anregungen und Beispielformulare für die professionelle Vor- und Nachbereitung der Interviews, d.h. z.B. Interviewplanung, Schulung von Beurteilern und Beurteilerinnen, Dokumentation der Beurteilungsergebnisse der einzelnen Interviewschritte, Hilfsmittel zur Auswahlentscheidung, Entscheidungsbegründung, Feedback an die Kandidaten/ Kandidatinnen.

eBook erhältlich als pdf ohne DRM unter

www.xinxii.de/job-karriere-128/der-interviewbaukasten-hit-teil-i-511799

Teil II: Interview-Bausteine: Wenn Sie views bereits vertraut sind, aber am tens Interesse haben, dann finden Sie

Teil II:
Interview-
bausteine
zu **HIT**

mit teilstrukturierten Inter- „Kernbereich“ des Baukas- in Teil II:

- ◆ Detaillierte Definition von 7 Kompe-49) Beurteilungskriterien + verhaltens-
- ◆ 70 Beispielfragen zu Interviewschritt 4.
- ◆ 686 Biografische Fragen zu Interviewschritt 5.
- ◆ 343 Simulationsfragen zu Interviewschritt 7.
- ◆ Konkrete Anforderungen + verhaltensverankerte Beurteilungsanleitungen zu den Interviewschritten 2, 3, 4, 5, und 7.

eBook erhältlich als pdf ohne DRM unter

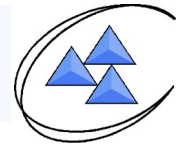
www.xinxii.com/job-karriere-128/bewerbung-133/der-interviewbaukasten-hit-teil-ii-511798

Mit **Teil 1 und 2** können Sie die Gestaltung von professionellen teilstrukturierten Interviews konkret und mit vertretbarem Aufwand planen und höchstmögliche Validität erreichen.

Mein Profil bei XINXII finden Sie hier: <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

Weitere Infos zu **HIT zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de:**

- ◆ **Whitepaper: WAS? + WARUM? - Anforderungsanalyse für teilstrukturierte Interviews**
- ◆ **Whitepaper: 7 x 7 = 100% - Beurteilungskriterien für teilstrukturierte Interviews**
- ◆ **Whitepaper: Casting-Show oder Validität im Recruiting? Ein Plädoyer für teilstrukturierte Interviews**



Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze



Projekt „Gelber Drache“ – Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen

396 Seiten, Norderstedt 2006, 396 Seiten, erhältlich im Buchhandel

„Projekt Gelber Drache“ vermittelt in neun Kapiteln systemische Problemlösungsansätze. Jedes Kapitel enthält eine Fallstudie und einen Ratgeberteil, in dem die fachlichen Inhalte praxisorientiert dargestellt werden und Übungsaufgaben Anregungen zur Anwendung geben (z.B. systemisches Fragen, Kraftfeldanalyse, Tetralemma u.a.).

Die Fallstudien sind in eine Rahmenhandlung eingebettet, die eine spannende Story erzählt: Ein Automobilzulieferer möchte über ein Joint Venture Global Player werden. Dafür sind unternehmensinterne Veränderungsprozesse zu realisieren (Parameter in der Wertschöpfungskette, Umstrukturierung, Arbeitsplatzabbau) und externe Störfaktoren abzuwehren, z.B. Werksspionage, feindliche Übernahmeversuche und interkulturelle Schwierigkeiten.

Die folgenden Whitepaper enthalten jeweils Auszüge aus dem o.g. Buch. Sie finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de:

Whitepaper: Die Weisheit der Apogi: Generationenmanagement - Schicksal oder Chance?

Whitepaper: Mitarbeitende im Widerstand: Sind Menschen steuerbar?

Whitepaper: Intrige?! - Wunderfrage, verdeckter Gewinn und andere Merkwürdigkeiten

Whitepaper: Konflikt! - Wechselwirkungen, paradoxe Fragen und „Totzeiten“

Whitepaper: Outplacement oder: Wie dreht man ein „Kraftfeld“ um?

Zum Thema Lebens- und Karriereplanung (eWorkbooks)

Der Lebens- + Karrierepfad **- Grundlagen zur beruflichen (Neu-)Orientierung**

Wir können uns den Lebens- und Arbeitszyklus eines Menschen vorstellen wie das Wandern auf einem Pfad, der durch unterschiedliche Landschaften führt und ihn zu den verschiedensten Lebensstationen bringt. Die symbolische Lebenslandschaft soll mit Bildern der wichtigsten 7 Phasen Anregungen für die eigene aktuelle Lebenssituation und den weiteren Lebenspfad vermitteln.



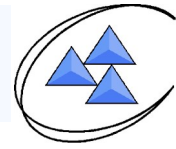
Das Lebens- und Karriereschloss **- Grundlagen für berufliche Visionen und Ziele**

Ziel der Arbeit mit dem Lebens- und Karriereschloss ist die Gestaltung einer Vision für die Lebens- und Karriereplanung, aus der konkrete Ziele abgeleitet werden können als Basis für realistische Aktivitäten zur beruflichen (Weiter-)Entwicklung. Die 9 Türme des Lebens- und Karriereschlosses symbolisieren die wichtigsten Bestandteile für diese Ziele.



Beide eWorkbooks enthalten vielfältige Anleitungen und Übungen, die zum größten Teil mit interaktiven Textfeldern ausgestattet sind, sodass sie nicht nur online gelesen, sondern auch bearbeitet werden können. Sie sind erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

Whitepaper mit detaillierteren Vorab-Infos zu beiden eWorkbooks finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de



Zum Thema Führung und Management (eBooks)

Die Motivations-Toolbox

3 x 3 Dutzend Anregungen zur wirkungsvollen Mitarbeitenden-Motivation

Die **Motivations-Toolbox** hat zum Ziel, Ihnen einen Überblick zu verschaffen über ein großes Spektrum an Möglichkeiten, die Ihnen als Führungskraft zum Thema „Motivation“ zur Verfügung stehen und daraus eine Auswahl zu treffen, die zu Ihnen und Ihren Mitarbeitenden am besten passt



Die ersten 3 Dutzend „Appetitanreger“ für die Mitarbeitenden-Motivation

sind als symbolische Handlungen zu sehen, die Aufmerksamkeit, Interesse, Zuwendung und Anerkennung seitens des/der Vorgesetzten signalisieren. Sie setzen positive Impulse für die Arbeitsatmosphäre, sollten jedoch nicht zur bloßen Geste werden.

Die 3 Dutzend „Chancen“ für die Mitarbeitenden-Motivation

enthalten Tools zum Sichtbarmachen von Wertschätzung, Achtung, Vertrauen, Offenheit sowie Integration und Identifikation, die für Motivation förderlich und wichtig sind.

Die 3 Dutzend „Herausforderungen“ für die Mitarbeitenden-Motivation

bilden die wesentlichen Grundlagen für länger andauernde und intrinsische Arbeitsmotivation. Sie entsteht in erster Linie aufgrund von Erfolgserlebnissen aus Freude an der Arbeit selbst, aus der Befriedigung über persönliche Weiterentwicklung und inneres Wachstum.

Die Changemanagement-Toolbox

3 x 3 Dutzend Anregungen zum erfolgreichen Changemanagement

Die **Changemanagement-Toolbox** gibt vielfältige Anregungen für die Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen auf den 3 Ebenen Inhalt, Verfahren und Verhalten, deren Wechselwirkungen den Erfolg beeinflussen.



In den **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Inhaltsebene** finden Sie Tools für

- A. Change-Grundlagen** (z.B. Mission-/Vision-/Value-Statement)
- B. Strategieplanung** (z.B. Strategy-Map, PESTEL-Methode u.a.)
- C. Strategieumsetzung** (z.B. Balanced Scorecard, SWOT-Analyse u.a.)

Die **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Verhaltensebene** bieten Möglichkeiten

D. zum Verständnis der Verhaltensebene im Changeprozess

(z.B. die 7-phasige Veränderungskurve, Wertebalance u.a.)

E. zum Umgang mit Widerstand gegen Veränderung

(z.B. Widerstandarten und –ursachen, Discount-Modell, U-Prozedur u.a.)

F. zum Umgang mit „Geheimen Spielregeln“

(z.B. Kraftfeld der „Geheimen Spielregeln“, Probleme und Ursachen u.a.)

Die **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Verfahrensebene** bieten Tools zu

G. Planung der Changeprozess-Steuerung

(z.B. 6-Boxen-Modell, 5 Leitprinzipien, Störgrößenanalyse u.a.)

H. Rollen und Aktionen der Prozess-Steuerung

(Führungsrollen in Changeprozessen, Steuerungsvarianten u.a.)

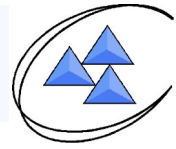
J. Methoden der Changeprozess-Steuerung (Erfolgsfaktoren der Steuerung in den 7 Veränderungsphasen, Evaluation mit Monitoring-Methoden, Einsatz von Großgruppen u.a.)

Zielgruppen für beide eBooks:

Führungskräfte, Personalentwickler/innen, Berater/innen, Trainer/innen, Coaches.

Die eBooks (pdf ohne DRM) sowie Zusatzinfos finden Sie in folgendem Shop:

<https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>



Zum Thema Professionelle Mitarbeitenden-Förderung



eBooks in Planung! Whitepaper mit Vorab-Infos:

Whitepaper: Coaching als Führungsaufgabe

Whitepaper: Mentoring: Persönliche Kompetenz von älteren Mitarbeitenden nutzen

Beide Whitepaper erhältlich zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de

Informationen zur Autorin und Impressum

Mein beruflicher Werdegang in Stichworten:

- ◆ Studium und Promotion BWL, Universitäten Mannheim und Frankfurt/M.
- ◆ Mehrjährige eigene Führungserfahrung sowie Verantwortung für Führungskräfteaus- und Weiterbildung in einem EDV-Konzern.
- ◆ Viele Jahre Erfahrung als systemische Unternehmensberaterin in unterschiedlichen Branchen mit hochqualifizierten Fach- und Führungskräften aller Ebenen, u.a.
 - ⇒ Führungskräftequalifizierung/-beurteilung/-auswahl,
 - ⇒ Karriereberatung,
 - ⇒ Outplacementberatung,
 - ⇒ Führungskräftecoaching,
 - ⇒ Konfliktmoderation,
 - ⇒ Teamentwicklung,
 - ⇒ Changemanagement,
 - ⇒ Entwicklung und Begleitung von Hochschulabsolventen-AC's, sowie Entwicklungs-AC's.
 - ⇒ Mobbing-Beratung und Mobbing-Prävention,
 - ⇒ Erfahrung in der Personalberatung
- ◆ Eigene Ausbildung in
 - ⇒ systemischer Organisationsberatung und systemischem Coaching,
 - ⇒ Beratung mit Methoden der Gestalt- und Körperarbeit,
 - ⇒ Steuerung von Blended-Learning- und eLearning-Prozessen,
 - ⇒ MBTI-Lizenz
- ◆ Seit mehreren Jahren bis auf Weiteres:
Autorin von diversen Publikationen für Führungskräfte, Experten und Expertinnen von HR, HRD.

IMPRESSUM

Dr. Carola Lünborg
Eisenacher Weg 22, 68309 Mannheim
Mail: dr.luenborg@t-online.de
Web: www.dr.luenborg.de