



NAUCONSULT

Lösungen für Menschen und Organisationen

Aus der Beratungspraxis: Mein und Dein

Kompetenzgerangel zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter gibt es in fast jeder Organisation. Konkurrenzkämpfe wirken sich immer negativ auf Produktivität und Qualität aus. Sie müssen zügig im Sinne des Unternehmens und der Beteiligten angegangen werden.

Situation Ein großer Dienstleister will seine Weiterbildung stärker aufstellen. Stefan Broch*, fünf Jahre im Betrieb, Experte in Weiterbildung mit reichlich Qualifikationen, gut vernetzt im Unternehmen, wird Projektsteuerer. Herbert Simmer hat als Kaufmann den Außendienst einer Versicherung betreut und soll als Neueinsteiger die Abteilung leiten. Nach acht Monaten beginnt sich das zuerst freundliche Verhältnis der beiden zu verschlechtern. Bei der Auswahl externer Trainer setzt sich Simmer gegen Broch durch, von Broch geplante Dienstreisen zur Projektsteuerung unternimmt der Chef. An Meetings mit dem Personalvorstand darf Broch nicht mehr teilnehmen. Nach weiteren sechs Monaten zunehmender Konflikte wendet sich Broch direkt an den Vorstand und bittet um ein Gespräch.

Analyse Der Konflikt beginnt mit der Personalentscheidung des Vorstands. Broch als Insider und Experte einen Neueinsteiger mit wenig Erfahrung in Weiterbildung als Chef vorzusetzen, schafft eine kritische Konstellation. Befugnisse, Verantwortungen, Rollen sind nicht klar formuliert. Broch fühlt sich auf eine Sachbearbeiterrolle reduziert, zumal Simmer immer mehr wichtige Entscheidungen ohne ihn fällt. Als sich in einer Diskussion Simmer mit dem Satz „Ich bin schließlich der Chef“ durchsetzt, wird klar, dass zwischen beiden ein Kampf um Anerkennung, um einen guten Platz im Unternehmen tobt. Simmer will mit Broch auf dessen Fachgebiet konkurrieren. Sein einziges Pfund ist die formale Position in der Hierarchie. Broch will seine Expertenschaft mit weiten Befugnissen erhalten, was Simmer ablehnt.

Lösung Der Vorstand beauftragt eine Konfliktberatung mit dem Ziel, die Verstrickung der beiden Kontrahenten zu lösen und eine produktive Zusammenarbeit herzustellen. Die Beteiligten stimmen der Beratung zu. Zuerst werden unter vier Augen die jeweiligen Sichtweisen der Beteiligten ermittelt und visualisiert. Dabei wird auch eine Persönlichkeitstypologie eingesetzt. Zu dritt geht es an die Formulierung eines gemeinsamen guten Bildes der Zukunft, aus dem sich bereits erste notwendige Verhaltensänderungen ergeben. Mit der Formulierung der gegenseitigen Erwartungen wird die Gestaltung der künftigen Beziehung begonnen und Regeln für den Umgang sowie regelmäßige Reflektionen verbindlich festgelegt. Mit klaren Aufgabenbeschreibungen und Befugnissen wird strukturell sichergestellt, dass Broch seine Fachkompetenzen voll einsetzen kann und Simmer als Chef Finanzen und Controlling verantwortet. Dem Vorstand wird der Konflikthintergrund erläutert, um für künftige Personalentscheidungen zu sensibilisieren.

Erkenntnis Wenn zwei Menschen eng zusammenarbeiten sollen, reicht es nicht, auf sich ergänzende Qualifikationen und Kompetenzen zu achten. Die Persönlichkeiten müssen auch passen. Letztlich geht es immer auch um die Bedürfnisse nach einem selbstbestimmten Arbeitsbereich und nach Anerkennung für Leistungen.

* Namen und Branche geändert

Dr. Ekkehard Nau

NAUCONSULT

Lösungen für Menschen und Organisationen

Hauptstrasse 38 D-54552 Immerath

T 06573-996404 F 06573-996405

contact@nauconsult.de www.nauconsult.de
