

# Wandel, Wut und Widerstand

## Fallstricke und Interventionen in heiklen Beratungsprozessen

Ariane Bentner, Helen Mannert und Jan P. Jung

*Am Beispiel zweier herausfordernder Fallbeispiele zeigen wir, welche Fallstricke sich Beratenden in Change Prozessen bieten und wie sie darauf reagieren können. Wir fokussieren hier bewusst auf Non-Profit-Organisationen (NPO), weil diese aufgrund ihrer spezifischen Charakteristik dem Druck ihrer Umwelt u. U. länger standhalten können als marktgetriebene Unternehmen und insgesamt weniger Veränderungsdruck verspüren, aber dennoch zunehmend ihre Komfortzonen verlassen müssen (vgl. Simon 2007).*

### Fallbeispiel 1:

#### David gegen Goliath – oder: Verhandeln lernen unter ungleichen Bedingungen

Der Vorsitzende der Mitarbeitervertretung (MAV) eines Tendenzbetriebes, Herr Müller, wünscht sich eine Schulung zum Thema Verhandlungsführung für die neu gewählten Mitglieder der Tarif-Kommission. Diese haben wichtige Tarifverhandlungen vor sich, in denen sie Tarifverträge für mehrere 10.000 Mitarbeitende aushandeln müssen. Ihre Verhandlungspartner von der Arbeitgeberseite sind durchweg erfahrene, im Verhandeln ausgebildete und langjährige Profis in Sachen Arbeitsrecht. Bis auf den ganz freigestellten Herrn Müller sind alle Mitglieder der MA-Tarifkommission nur mit einigen Stunden-Prozentsen ihrer hauptamtlichen Aufgaben für diese Tätigkeit freigestellt und unterschiedlich erfahren. Herr Müller, selbst ein alter Hase im Verhandlungsgeschäft, wünscht sich eine *etwas schlagkräftigere Truppe*, die den mitunter sehr hart geführten Auseinandersetzungen mit der Arbeitgeberseite künftig besser standhalten kann. Bisher ende die Verhandlung meist damit, dass Herr Müller final alleine als *David* gegen die überlegenen *Goliaths* auf der anderen Seite die Verhandlungen zum Ende bringe, während seine Kolleg/innen sich kommunikativ heraushalten, so sein Eindruck. Das soll anders werden, so sein Wunsch. Das Vorgespräch mit Herrn Müller verläuft sehr kooperativ und wir haben den Eindruck, mit einer Schulung nach dem Harvard-Konzept zur Verhandlungsführung das Richtige anbieten zu können.

Am ersten der zwei vorerst vereinbarten Trainingstage wird der Gruppe das Harvard-Konzept in Theorie und Praxis vorgestellt und mit kleinen Übungs-Vignetten spielerisch erprobt. Die Gruppe reflektiert am Ende des ersten Tages ihre bisherige Praxis sehr gut, realisiert, was schon läuft, und erkennt, was sie zukünftig mehr beachten könnte. Das Trainings-Team ist ebenfalls zufrieden und zuversichtlich.

Der zweite Tag beginnt angespannt, denn für heute haben wir uns als Ziel eine *echte* Verhandlungs-Simulation zu einem für die Gruppe bald anstehenden realen Verhandlungs-Thema vorgenommen. Einige Teilnehmende klinken sich bereits aus und schlafen, die Unruhe und Unaufmerksamkeit nimmt in der Gruppe zu, die Stimmung ab. Wir fragen bis zur Mittagspause mehrfach nach, ob der eingeschlagene Weg noch passt und ob die Gruppe noch arbeitsfähig ist oder ob wir etwas ändern sollen? Dies wird grundsätzlich bejaht, Veränderungswünsche verneint, es kommen jedoch *Befürchtungen* zur Sprache, wonach man evtl. das ganze «Programm» nicht schaffen könnte, wenn man mit Rollenspielen weiterhin Zeit «vergeude». Wir sind etwas irritiert, hatten sich die Teilnehmenden doch Rollen-Übungen eigens gewünscht, und versprechen, zur «realen Hauptverhandlungs-Simulation» direkt nach der Mittagspause zu kommen.

Wir bitten die Teilnehmenden, sich nach dem Essen in zwei Gruppen – einmal Arbeitgeberseite und einmal Mitarbeitervertretung – zu teilen und eine Verhandlung zu dem real anstehenden Thema Jobticket vorzubereiten.

Während die Kleingruppe, die die Arbeitgeberseite simulieren wird, sich gut gelaunt in einem anderen Raum an die Vorbereitung macht, kommt es auf der Arbeitnehmerseite plötzlich und unerwartet schnell zur Eskalation: Herr Müller, der sich dieser «schwächeren» Gruppe zugeordnet hatte, spricht uns an und fragt, ob wir eigentlich nicht merkten, dass man völlig an der Gruppe vorbei trainiere und viel Widerstand produziere? Wir müssen zugeben, dass uns das bisher noch nicht aufgefallen ist, und bitten den zunehmend ausfallend werdenden Herrn Müller, sich zu beruhigen. Doch Herr Müller möchte jetzt erst einmal der Trainerin sagen wie unfähig sie ist, und danach die Gruppe darüber befinden lassen, ob sie das genauso sieht. Sehr schnell erreicht das Gespräch zwischen Herrn Müller und der Trainerin eine (ungünstig hohe) Eskalationsstufe, weil diese sich überrumpelt, ungerecht behandelt und persönlich angegriffen fühlt.

Die Mitglieder der Mitarbeitervertretung fangen daraufhin an, so zu tun, als sei das Beratungsteam gar nicht anwesend, sie grenzen es aus. Auf unsere Frage, was los sei und wie wir weiter vorgehen sollen, sagt Herr Müller, eine Fortsetzung der Zusammenarbeit sei aufgrund unserer Unfähigkeit, die Bedürfnisse der Gruppe anzuerkennen, zwecklos.

Paradoxerweise hat zeitgleich die andere Kleingruppe die sich auf die Rolle der Arbeitgeberseite vorbereitet, davon nichts mitbekommen und arbeitet im anderen Raum gut gelaunt und im Flow an ihrer Vorbereitung. Es wird gelacht und gescherzt, *Strategien der Macht* werden erwogen und schon simuliert. Man freut sich bereits darauf, es der «unfähigen Chaostruppe» auf Arbeitnehmerseite einmal so richtig zu zeigen! Als die Arbeitgeber-Kleingruppe verhandlungsbereit ins Plenum zurückkehrt, erklärt Herr Müller begleitet durch feindselige Äußerungen in Richtung des Beratungsteams – welches er hiermit entmachtet hat – das Seminar für vorzeitig beendet. Zur Simulation der vorbereiteten Verhandlung im Rollenspiel kommt es nicht mehr.

## «NPO haben eine Personalisierungstendenz von strukturellen Problemen.»

Obwohl wir sehr verärgert sind, schaffen wir es, unseren Auftrag, die Gruppe zu (beg-)leiten, doch nicht ganz an Herrn Müller zu verlieren, sondern uns die Gruppenleitung zurückzuholen. Wir bitten die Gruppe um ein abschließendes Feedback zur Frage, was sie hier trotz allem an Nützlichem mitnehmen kann. Das Ergebnis überrascht uns:

- «Ich bin durch die zwei Tage in der Gruppe angekommen. Guter Aspekt: Sachebene bevorzugen und Win-Win-Situationen fokussieren.»
- «Team-Building und einiges zum Mitnehmen. Faden für die Vorbereitung. Guter Punkt: Sei nicht so großzügig mit den Goodies.»

- «Ernstere Verhandlungen. Kennenlernen der Gruppe und gute Gespräche.»
- «Auffrischung. Freue mich, dass die 'Neuen' so gut in der Gruppe angekommen sind.»
- «Verhandeln ist eine schwierige Tätigkeit, die volle Aufmerksamkeit benötigt.»

Fazit: Es konnte also durchaus etwas gelernt werden. Durch die starke Intervention von Herrn Müller (Trainerteam abwerten und entmachten, Seminarleitung übernehmen und spalten) ist das eigentliche und sehr herausfordernde Ziel, die Simulation einer quasi «realen» Verhandlungssituation im Tendenzbetrieb, nicht erreicht worden. Und auch wir als Trainerteam sind in den Stress-Modus geraten und haben unsere volle Arbeitsfähigkeit verloren, weil wir uns vor dem abwertenden Auftreten unseres Auftraggebers schützen mussten.

### Erklärungen & Hypothesen: Struktur schlägt Person

Mit etwas Abstand zum Erlebten konnten wir folgende Erklärungsansätze entwickeln und Hypothesen bilden, was hier zum teilweise *erfolgreichen Scheitern* geführt haben könnte:

1. Das Ziel, die neuen Mitglieder der Tarifkommission in zwei Tagen fit für reale Verhandlungen auf Augenhöhe mit der Arbeitgeberseite machen zu wollen, scheint eine größere Kulturveränderung zu sein als erwartet. Vermutlich dämmerte es Herrn Müller, als es an die Vorbereitung ging, dass dieses Ziel vollkommen unrealistisch war und mit seinem «Basta» kehrte er zurück zum Status Quo.  
NPO fällt es eher schwer, an der Innenseite der Organisation zu unterscheiden zwischen persönlich zu verantwortenden Problemen von Personen und den strukturellen Hintergründen. Dies führt zu einer *Personalisierungstendenz* von strukturellen Problemen, die dort beispielsweise als Konflikte zwischen Personen inszeniert werden, ohne dass ein Augenmerk auf mögliche strukturelle Dysfunktionen in der Organisation fallen würde (vgl. Zauner (1997, S. 109 ff.)). Das Struktur-Problem einer neuen Gruppe von MAV-Leuten, die für «knallharte» Verhandlungen gar nicht die entsprechenden Ressourcen und Rahmenbedingungen mitbringen, wurde als Konflikt mit uns Externen inszeniert und abwertend personalisiert, als sich abzeichnete, dass dieses Ziel innerhalb von zwei Tagen unerreichbar ist.
2. Im Unterschied zu den meisten Wirtschaftsunternehmen neigen Non-Profit-Organisationen tendenziell dazu, «am Idealbild der Gleichheit aller Organisationsmitglieder festzuhalten» (ebd. S.110).

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der Organisationsentwicklung.**