

Fall PR Vorsitzende Ruth „Umgang mit Konflikten im Strukturwandel“

Autoren	Gerlinde Rücker-Lindner Michael Lindner
E-Mail-Adresse der Autoren	m.lindner-rue@t-online.de
Fallerzählung (Bezeichnung)	PR Vorsitzende Ruth „Umgang mit Konflikten im Strukturwandel“
Kontext	Themenseminar: PR/BR Vorsitz als moderne Führungsaufgabe
Handlungsproblematik	In der Strukturänderung der Organisation nach Zusammenlegung von Krankenhaus und Verwaltung werden neue Chancen aber auch die Einflüsse alter Machtgruppen gesehen. Auf einer zweiten Ebene geht es um den persönlichen Umgang im PR nach harten Konflikten.
Kernthemen	Strukturwandel / Strukturelemente von Organisationen und ihre Dynamik deduktiv Wirkung des Wandels im Fall Konfliktentwicklung im Fall Konfliktmanagement
Schlagwörter:	Organisationsentwicklung Strukturen im Wandel Zusammenlegung von Organisationen Schalenaufbau von Organisationen Kulturelle Kerne in einer Organisationen Konfliktarten Konfliktmanagement

Ruth ist seit kurzem Vorsitzende eines Personalrates in einer Stadtverwaltung. Seit Kriegsende war dieses Gremium eine Domäne männlicher Beamter. Jetzt übernehmen Angestellte die Führung, mit einem neuen Stil. Der Beamte Max kämpft um Rechte seiner Gruppe und um seinen Aufstieg. Es kommt zu einem tiefgehenden Konflikt zwischen ihm und Ruth

Ruths Vorgänger arbeitete im Einvernehmen mit dem Dienststellenleiter, aber mit Erfolgen. Erstmals ist eine Frau und Angestellte Vorsitzende. Sie war zuvor schon im PR und wurde von dem Vorgänger auf die Nachfolge angesprochen und gefördert, bevor dieser sich auf einen guten Posten verabschiedete. Es wurde nach dem Gruppenprinzip gewählt. Es gibt zehn Angestelltensitze, mit acht Frauen und zwei Männern besetzt, drei männliche Arbeitervertreter und zwei Beamtenmandate, ein Mann (bis dahin alle Ötv) und eine Frau (Komba). Diese Zusammensetzung ist auch Ausdruck der Veränderungen im Betrieb. Ruth sieht die Zeit der führenden Rolle der Beamten abgelaufen, die Angestellten sind im

kommen. Auch Führungspositionen in der Organisation sind nun mit Angestellten besetzt und auch Frauen werden gefördert. Der Wandel wurde durch die vor circa 10 Jahren erfolgte Gründung des Krankenhauses unterstützt. Die klassische Verwaltung ist nur noch ein Teil der Organisation. Ruth und die Mehrheit will eine an ÖTV Positionen orientierte Politik.

Der Arbeitervertreter Paul wurde Stellvertreter. Als weitere Stellvertreterin wurde eine Frau aus dem Pflegebereich gewählt, da Ruth aus der Verwaltung kommt. Dagegen lief Max als Beamtenvertreter Sturm. Er beharrte auf dem Gruppenprinzip und wollte eine Freistellung und ein Stellvertretermandat. Die Mehrheit des Gremiums vertritt aber als Linie der Ötv ein einheitliches Dienstrecht. Um einen dauernden Konflikt mit Max zu vermeiden, der zudem mit Klage drohte, schwenkte das Gremium unter Leitung von Ruth um. Max bekam eine Freistellung in Aussicht gestellt und eine dritte Stellvertreterposition wurde für ihn geschaffen. Er erzählte Ruth, mit der er zuvor vertraut war, er wolle die Tätigkeit im PR zu seiner Karriere nutzen. Das steht gegen ihre Prinzipien, ist ihr suspekt.

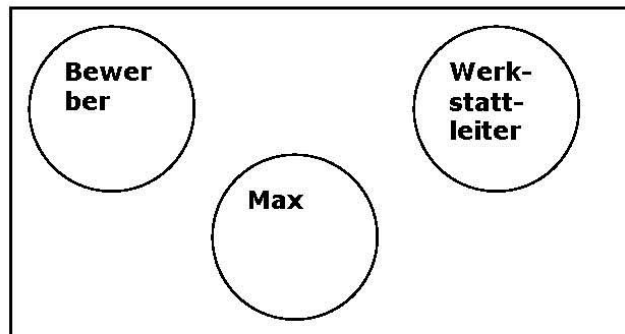
Max hat die Schweigepflicht gebrochen. Ruth hatte kurz zuvor sehr nachhaltig die vielen neuen Mitglieder auf die Schweigepflicht hingewiesen. Der Vorgang wurde ausgelöst von einem Streit über die Besetzung einer Kraftfahrerstelle. Der vorgesetzte Meister hatte einen externen Bewerber ausgewählt, der PR beharrte auf dem Prinzip der Vorranges der internen Bewerbungen. Der Meister drängte einen aus der näheren Auswahl auf Rückzug der Bewerbung. Nun bestand die Befürchtung, er werde dies auch bei dem verbliebenen Bewerber tun. Daher sollte diesem nichts von dem Ärger erzählt werden und der Meister über Vorgesetzte diszipliniert werden.

Paul erfuhr, Max habe doch diesen Bewerber informiert und auch dieser ziehe nun zurück. Er war wütend. Ruth wollte dies zunächst in einem sechs Augen Gespräch klären. Paul lehnte dies ab. Da Max dem PR mit seinen Interessen übel mitgespielt hatte, sollte ihm keine Möglichkeit der Vorklärung eingeräumt werden. Ruth gab nach und das Verhalten von Max wurde in der Sitzung von allen gerügt. Er war empört. Jeder wisse hier Bescheid, nur er nicht. Er fühle sich an die Wand gedrückt. Ruth bemühte sich, eine Sachebene zur Klärung zu finden. Sie führte dann doch zusammen mit Paul ein Gespräch mit Max. Die wütenden persönlichen Ausfälle des Arbeitervertreters gegen den Beamten bremste sie. Max sei seitdem lammfromm und frage vor jeder Aktivität bei Ruth nach, ob das so gehe.

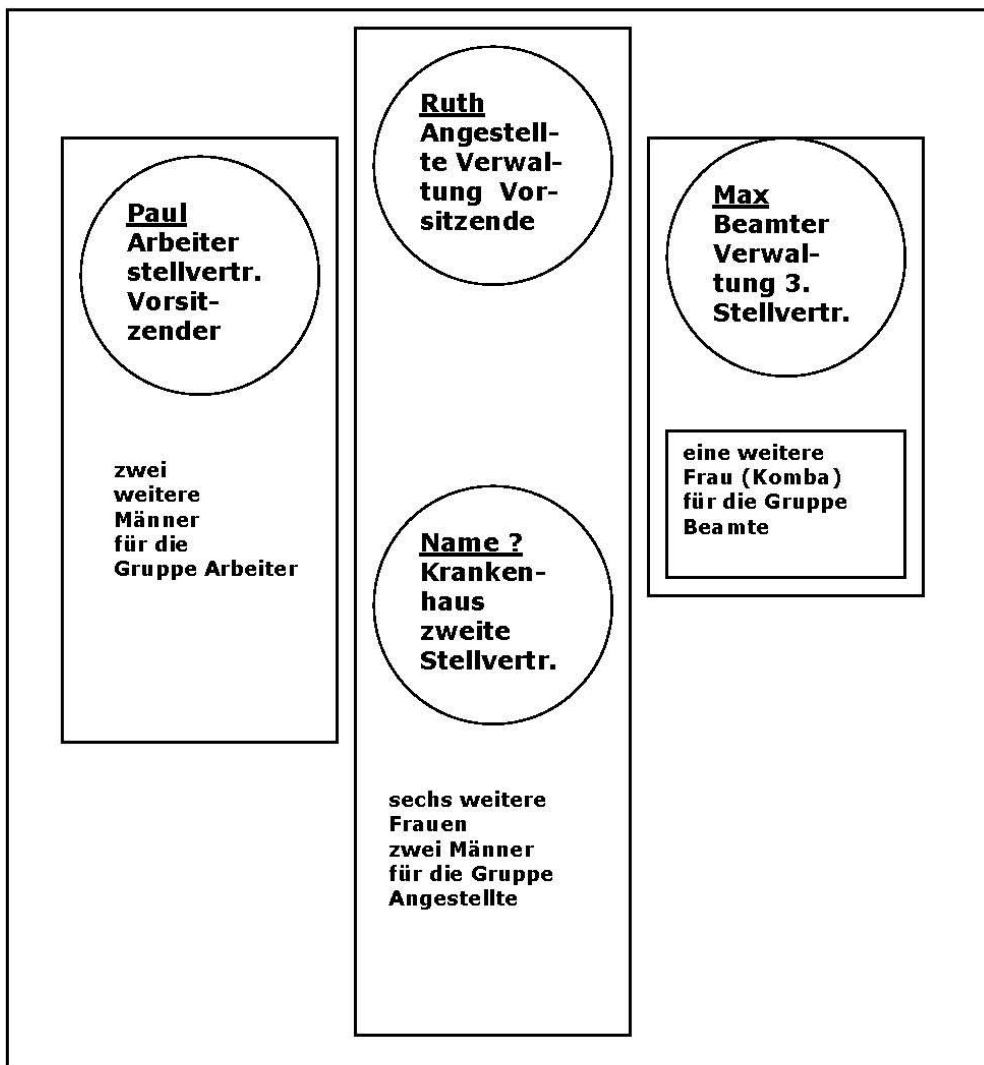
Ruth schildert ihre Unzufriedenheit im ihrem Krisenmanagement. Sie sieht bei sich keine klare Linie. Obgleich sie die Konfliktlösung auf sachlicher Ebene wollte, merke sie ihre Voreingenommenheit gegenüber Max. Die früher von wechselseitiger Sympathie geprägte Beziehung ist einer Haltung des Misstrauens über die wahren Motive des Handelns des Kollegen gewichen. Sie traut auch seiner jetzigen Anpassung nicht. Seine Haltung passe ihr nicht, sie schildert aber Zweifel, ob ihre Einstellung berechtigt sei. Sie forciert den Wandel, durch den die früher privilegierte Stellung der Beamten und die Vormachtstellung der Männer abgebaut wird. Aber sie äußert Zweifel, ob das in der zentralen Verwaltung so auch überall gesehen wird. Sie sieht eine Fülle von Fallstricken.

Strukturbild Ruth

Hinterbühne



Vorderbühne



Kernthemen und Lerninteressen der Fallerzählerin

Ein Machtwechsel von Beamten zu Angestellten und Arbeitern stattfand	Wie geht der Personalrat mit dem <i>Strukturwandel</i> um	Strukturelemente Von Organisationen und ihre Dynamik
Das Ruth den Konflikt mit Max nicht bewusst und lösungsorientiert angeht	Analyse des Konfliktes und seiner Dynamik	Umgang mit Konflikten, Konfliktmanagement

Ruth schildert den im Fall aufgetretenen Konflikt auf zwei Ebenen und hat zu jeder ein Kernthema ausgewählt. Es geht ihr um die strukturellen Veränderungen und die dadurch geänderten Mehrheitsverhältnisse. Sie sieht den zunehmenden Einfluss der von ihr vertretenen Angestelltengruppe. Sie will diesen nutzen, um die Gruppentrennung zu überwinden. Sie erzählt aber auch von der von ihr gesehenen Gefahr, in der Verwaltung Unterstützung zu verlieren. Sie sucht Wege, mit dem auftretenden Widerstand umzugehen, für den das Verhalten von Max von ihr als Symbol erlebt wird.

Die zweite Ebene ist die persönliche Seite des Konfliktes. Hier schildert sie Ambivalenzen zwischen dem Willen zur Konfliktlösung und der Abneigung und dem Misstrauen gegenüber der Person von Max und dessen Ansichten. Sie will diese Situation verstehen und sucht einen Weg, die persönliche Zusammenarbeit positiv zu gestalten.

Kernthemenbearbeitung

Fallverständnis der Autoren für die Kernthemenarbeit

In der Kernthemenbearbeitung wird die Fallerzählung aus den beiden Perspektiven näher beleuchtet, die sich aus dem Lerninteresse der Fallerzählerin ergeben und die für uns heute die wesentlich erscheinenden Schlaglichter auf das Fallgeschehen sind.

Der von Ruth hervorgehobene Strukturwandel in ihrer Organisation tritt in der Fallgeschichte durch die Schilderung geänderter Mehrheitsverhältnisse, Änderungen im Politikstil und des Widerstandes von Max in Erscheinung. Im ersten Teil werden die Wesensmerkmale dieser Organisation und ihr Wandel in den Mittelpunkt gestellt. Dazu wird ein Modell zur Darstellung von Organisationen eingesetzt, das zunächst in seinen Begriffen und Wirkungszusammenhängen vorgestellt wird. Danach werden die in der Fallgeschichte zu diesem Wandel enthaltenen Sequenzen systematisch zu einem Bild geordnet, um die Dimensionen der Veränderungen zu verdeutlichen. Es wird dann der Frage nachgegangen, wie die durch den Wandel ausgelöste Dynamik zu verstehen ist, um bei den Handlungsoptionen den Bogen zur Strategieentwicklung zu schlagen.

Dabei gehen wir als Fallbearbeiter hier von einem Verständnis von einer Organisation als einem ganzheitlichen, organischen System aus. Dieses Denkmodell wird in dieser Kernthemenarbeit eingesetzt, da es uns zum Verstehen des Fallgeschehens und zur Entwicklung des Strategieansatzes brauchbar erscheint. Das Modell selbst und das damit verbundene „Systemische Organisationsverständnis“ wird auch in der gewerkschaftlichen Diskussion teilweise kritisch kommentiert. Auf diese Kritik einzugehen, wäre ein Diskurs, der notwendig ist, hier aber über die Funktion dieser Fallarbeit hinausgeht.

Im zweiten Teil wird der persönliche Konflikt zwischen Ruth und Max näher angeschaut. Durch den Versuch, Art und Dynamik des Konfliktes zu verstehen, soll der Weg zu neuen Lösungsansätzen eröffnet werden.

Strukturwandel

Das Verstehen des in der Fallergzählung zur Wirkung kommenden Strukturwandels und ein theoretisches Modell zur Erklärung der Dynamik wird deduktiv und ausführlich in die Kernthemenbearbeitung aufgenommen und auf den Fall bezogen, da wir auf diesem Weg einen verstehenden Zugang zum Fallgeschehen nachvollziehbar erschließen wollen.

Strukturelemente und ihre Bedeutung für den Wandlungsprozess

In der Fallgeschichte wird die Änderung durch das Merkmal der veränderten Sitzverteilung im Personalrat dargestellt. Ruth hat jedoch gleichzeitig erkannt, dass diese Mehrheitsverhältnisse nicht mit der andauernden Macht zur Durchsetzung neuer Politikinhalte gleichzusetzen sind. Sie vermutet in der Verwaltung Kräfte, die auf Dauer ihre Position und die neue Mehrheit im Personalrat in Frage stellen könnten. Der konfliktauslösende Vorgang in der Personalauswahl des Kraftfahrers zeigt, dass mit klaren Mehrheitsverhältnissen allein kein hinreichender Einfluss auf das Geschehen zu erreichen ist.

Vordergründig stehen die Beamten als Entwicklungsverlierer und die Angestellten als Entwicklungsgewinner da, der Arbeitervertreter Paul hat durch den Wegfall der Dominanz der Beamtenvertreter vermutlich zumindest relativ an Einfluss im Personalrat gewonnen, da er mit den neuen Mehrheitspositionen übereinstimmt. Max erscheint auf den ersten Blick als Einzelkämpfer dazustehen. Es tauchen aber in der Fallgeschichte Hinweise zu Wesensmerkmalen in der Organisation auf, die ihn als Vertreter der früheren Mehrheiten deutlich erkennbar werden lassen. Um den Wandel beschreiben zu können, wird hier ein Modell der „Sieben konstituierenden Wesensmerkmale“ eingesetzt.¹

Wesenmerkmale in Organisationen

Schalen der Organisation	Subsysteme	Fragen
I. Identität	Kulturelles Subsystem	wer sind wir? was wollen wir?
II. Strategie/Politik		
III. Strukturen/Hierarchie	Soziales Subsystem	wie ist unsere Arbeit organisiert? wie gehen wir miteinander um?
IV. Handelnde/Menschen		
V. Einzelfunktionen		
VI. Abläufe/Prozesse	Technisch / instrumentelles Subsystem	was läuft in der Arbeit ab? wie sind wir ausgestattet?
VII. Ressourcen		

¹ Glasl/Lievegoed „Dynamische Unternehmensentwicklung“, 1993, Seite 11

Es gibt eine ganze Reihe von theoretischen Modellen zum Aufbau und zur Funktion von Unternehmen. Das hier vorgestellte beruht auf einer ganzheitlichen Sichtweise von Friedrich Glasl, der in Zuge seiner Forschung zum Thema Organisationsentwicklungen von einem Aufbau von Organisationen in sieben Schalen ausgeht. Diese unterscheiden sich nicht in ihrer Bedeutung, sondern in ihrer Erkennbarkeit. Die äußeren Schalen, die Technik und die instrumentellen Abläufe sind auch für Außenstehende nachvollziehbar, während tief drinnen der „Kulturelle Kern“ sitzt, der zumindest in seinen informellen Teilen nicht so schnell zu erkennen ist. Aber alle Schalen oder auch Wesensmerkmale sind aufeinander bezogen und bestimmen auf ihre Art den Gesamtablauf. Das soll an dieser Stelle an Theorie zunächst mal reichen, um den Blick auf den Fall richten zu können. Welche Wesensmerkmale treten durch Sequenzen der Fallzerählung hervor? (Direkt oder schlussfolgernd)

Erkennbare Wesensmerkmale der Organisation in diesem Fall

Merkmal	Fallsequenzen		Interpretation	
	früher	heute	früher	heute
I. Identität	Verwaltung	Verwaltung und Krankenhaus als eine Organisation	Identität als Verwaltung	Identität als eine Organisation die zwei Leistungsbereiche umfasst
II. Strategie/ Politik	Beamte als Leitgruppe bestimmt Begriffe, Denken, Abläufe	Mehrheit vertritt einheitliches Dienstrecht	Beamte beanspruchen kulturelle Hegemonie	Alle Gruppen sind gleichwertig Neudefinitionen Begriffe/Chancen
	Beamte bestimmen aus Gruppeninteresse	ÖTV Positionen im Personalrat	Beamtenkultur	Kultur der Orientierung an inhaltlichen Positionen
	männliche Beamte als Führungskräfte	auch weibliche Angestellte vorn	Männerdominanz	Frauenförderung
III. Strukturen, Hierarchie	Klare Hierarchie mit Beamten an der Spitze	Im PR weg von Hierarchie. Im Betrieb neue Kriterien in der Personalauswahl	Kultur und hierarchische Strukturen stimmen überein	Abwendung von Vormacht der Beamten schafft flexiblere Strukturen
		PR kann sich gegen Meister in Fragen Stellenbesetzung faktisch nicht durchsetzen		Die „alten“ Machtstrukturen zeigen noch ihre Wirkung
	Organisiert in ÖTV/Komba	Neue Mehrheiten in ÖTV organisiert	Differenzierung	gewerkschaftliche Einheit
IV. Handelnde Menschen	Vorsitzender im Einvernehmen mit Dienststellenleiter, springt auf gute Position.	Max will PR für Karriere nutzen, stößt auf Ablehnung	Handlungsstrategie und Strukturen stimmen überein	Strategie von Max widerspricht den Strukturen im PR und der Entwicklung im Betrieb
V. Einzelfunktionen	PR Vorsitz personengebunden unter Beachtung	Funktionsverteilung im PR nach Aufgabe verteilt,	Verteilung der Funktionen im PR und Betrieb ent-	Einzelfunktionen nach sachlichen Kriterien vergeben,

	der Privilegien, wie auch im Betrieb Posten vergeben werden	aber auch im Betrieb andere Kriterien bei Stellenvergabe	sprechend Kultur und Struktur	gilt für PR wie zunehmend für Betrieb
VI.	Abläufe. Prozesse und Ressourcen sind in dem Fallgeschehen nicht beschrieben			
VII.				

Selbstverständlich sind dies nur Fragmente einer komplexen Organisation einer Verwaltung und eines Krankenhauses. Vieles, beispielsweise die Führungsebene, bleibt in diesem Fall im Verborgenen. Es geht in dieser Kernthemenarbeit auch nicht um eine Organisationsuntersuchung, sondern über die Verdeutlichung des Zusammenhangs verschiedener Elemente im betrieblichen Kontext.

Diese systematische Zuordnung soll einen verstehenden Zugang zu dem Handeln der Personen im Fall in ihren betrieblichen Zusammenhängen fördern. Alle sind keine Einzelkämpfer sondern stehen deutlich im Kontext einer im Wandel begriffenen Kultur und Betriebspolitik, die erste Auswirkungen auf Strukturen, handelnde Menschen und Einzelaktionen zeigt. Max ist als Repräsentant einer Kultur und Politik zu verstehen, die im Zuge der Entwicklung dieser Organisation an Bedeutung verloren hat, die aber nach wie vor deutlich erkennbar ist. Ruth erwartet aus dieser Richtung noch starken Einfluss. Wie ist das zu verstehen?

Die Machtverhältnisse und die Abläufe des Geschehens in Organisationen werden durch die kulturellen Kerne und die damit verbundene Politik und Strategie von Teilen der Organisation bestimmt. Dabei gibt es offene oder auch offizielle Darstellungen. Interessanter sind jedoch die verborgenen Einstellungen, Einflüsse und Strategien, die sich durch die Hierarchien ziehen und persönliche Haltungen und Handlungen, aber auch offene Entscheidungen bestimmen. Viele Reformansätze gerade in Verwaltungen scheitern an der fehlenden Beachtung dieser Zusammenhänge. Es werden oft nur Änderungen in den äußeren Schalen vorgenommen. Abläufe werden neu geregelt, Anordnungen getroffen, Zuständigkeiten neu sortiert und eventuell neue Zuordnungen in der Hierarchie vorgenommen. Nach einiger Zeit wird häufig mehr oder weniger verblüfft festgestellt, das letztlich doch alles beim alten geblieben ist. (Bürgermeister kommen und gehen, aber die Verwaltung bleibt bestehen!)

In der in diesem Fall geschilderten Organisation kam der Anstoß für die Veränderung vermutlich von außen, indem einer Verwaltung ein Krankenhaus hinzugefügt wurde. Aus der Perspektive der Personalratsarbeit wird die betriebliche Interessenvertretung durch einen sich neu konstituierenden Kern von gewerkschaftlich organisierten Angestellten und Arbeitern bestimmt. Die neue Mehrheit fordert gegenüber den Beamten, ihre Besonderheiten aufzugeben und sich in diese neue Kultur und Politik einzuordnen. Offenbar gibt es Übereinstimmungen mit der Führungsebene, die sich in ihren Personalentscheidungen umorientiert. Aber die alten Machtzentren in der Organisation sind noch nicht verschwunden, sie nehmen Einfluss über ihren engeren Kreis hinaus, darauf bezieht sich die Sorge von Ruth.

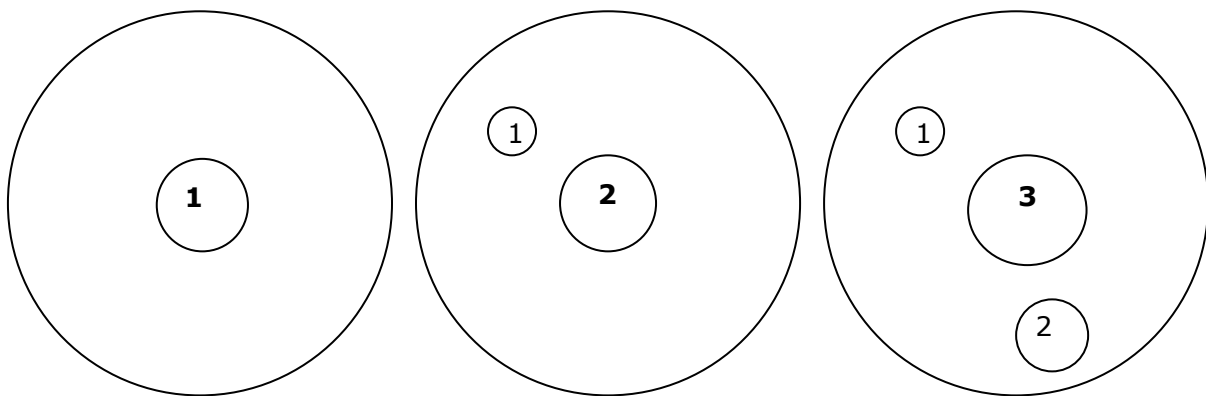
Zusammenschluss von Organisationen

Vor circa zehn Jahren vor der Fallzerlegung wurde ein Krankenhaus aufgebaut. Diese neue Teilorganisation wurde mit den Verwaltung zusammengeschlossen. Der Vorgang ist in seiner Dimension vergleichbar mit dem Zusammenschluss zweier Organisationen, lediglich mit dem Unterschied, dass hier eine lang gewachsene Organisation mit einer neu entstandenen verbunden wurde. Dieser Vorgang findet zunächst auf der Machtebene statt. Es werden die formalen Strukturen neu geordnet, Befugnisse und Ressourcen zugewiesen, Hierarchien verändert und Stellen neu besetzt. Was geschieht aber mit den bis dahin gültigen informellen Normen und Regeln, der bis dahin gültigen Definition von Begriffen, wie zum Beispiel „Qualifikation“ oder „Führungsqualitäten“. Diese gehen nicht

durch die neuen Anordnungen spurlos unter. Erneut wird auf das Beispiel der Personalauswahl des Kraftfahrers verwiesen, bei dem letztlich nicht die formalen Regeln die Auswahl bestimmten, sondern die informellen Abläufe die „Normative Kraft des Faktischen“ zeigten.

Bei der Verbindung zweier bis dahin eigenständiger Organisationen ändern sich also bestehende Machstrukturen,, Substrukturen gewinnen an Bedeutung, andere verlieren an Einfluss. Aber sie lösen sich nicht auf. Auch hier ist ein Stück Theorie für einen verstehenden Zugang zu dem Fallgeschehen notwendig. Um nur kurz die Denkrichtung des folgenden zu umreißen, hier ist ein systemisches Verständnis von Organisationen Basis.

Im Zuge der Metamorphose von Organisationen kann ein Subsystem in einem anderen Aufgehen und seine Bedeutung im Gesamtsystem verändern, aber immer bleiben Formen zurück. In höheren und komplexeren Sozialstrukturen finden sich fast immer Reste oder Anachronismen früherer Phasen der Entwicklung.



In der Regel manifestiert sich die Macht der zentralen Gruppe in der formalen Struktur der Organisation, die verbliebenen, „untergegangenen“, alten Machtkerne sind oft jenseits der neuen Linienorganisation als informelle Einflussfaktoren vorhanden (z.B. Seilschaften) Da die Organisation als lebendiges System sich durch Kommunikation konstituiert, haben die alten Kerne unmittelbaren Einfluss auf den Verlauf der Kommunikation, auf ihre Bewertung und Wirkung. Je stärker ihr Vorhandensein in den formalen Strukturen negiert wird, umso stärker ist ihre tatsächliche Machtentfaltung.²

In dem vorliegenden Fall fand ein innovativer Prozess statt, der die Machtverhältnisse zwischen den Berufsgruppen verschob. Die Beamten erhielten jedoch ein Gruppenbewusstsein mit einer Kohäsion. Diese wird gefördert durch das subjektive Bewusstsein auch der jüngeren Beamten, dass die alten Strukturen Voraussetzung waren (und weiter sind) für die Entfaltung ihrer individuellen, beruflichen Entwicklungschancen. Nicht im Fall erkennbar, aber zu vermuten ist, dass die Beamten in der Verwaltung durchaus die Unterstützung von Angestellten finden, die Sinn und Grundbedingungen für ihr berufliches Handeln aus den alten Strukturen ableiten, sei es in unmittelbarer persönlicher Abhängigkeit von Beamten, oder aber auch durch Identifikation mit dieser Kultur. (Früher war alles leichter durchschaubar!) Nach den alten Begriffen wird bestimmt, was richtig und falsch ist und wer positiv oder negativ bewertet wird.

² Glasl/Lievegoed, s.o. Seite 35

Die mögliche Auswirkung solcher Machtentfaltung hat Ruth erkannt. Es scheint eher ein Gefühl, aus dem ihre Zweifel an der dauernden Sicherung der Strategie des Personalrates resultieren. Aber es kann als durchaus begründet verstanden werden. Dies scheint ein zentraler Punkt in der Entwicklung von Handlungsschritten zu sein.

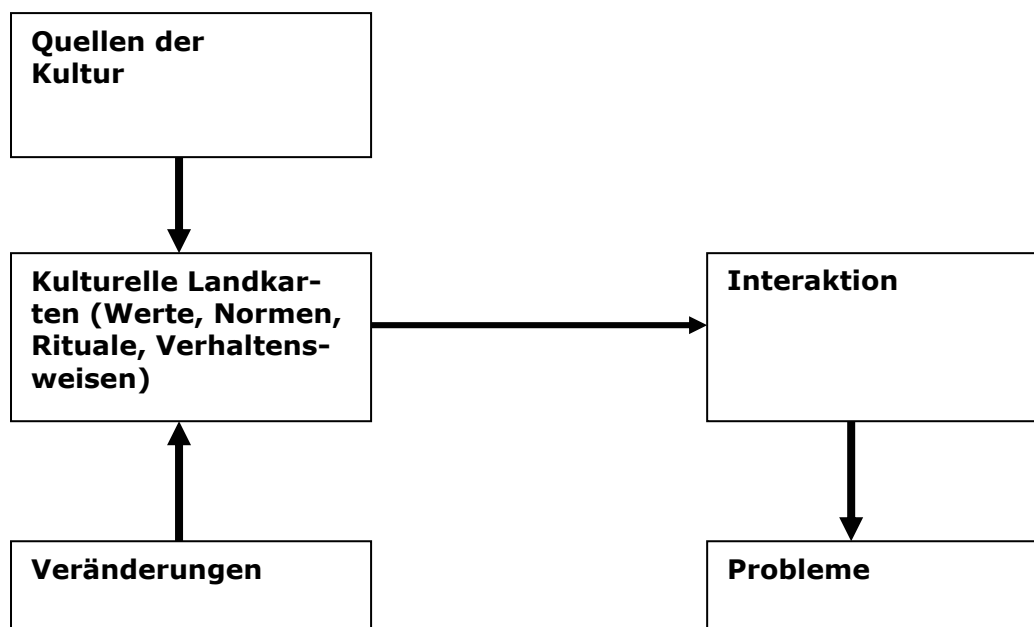
Bedeutung für das Verstehen dieses Falles

Ohne noch weiter auf die systemische Theorie einzugehen, wird versucht, hier die Relevanz des Gesagten für diese Kernthemenarbeit darzulegen.

Hingewiesen wurde auf die Bedeutung der Identität einer Organisation für ihre Kultur, und der Kultur für die offene und verdeckte interne und externe Strategie und Politik verschiedener Beteiligten und Gruppen. Es ist sicher nicht Aufgabe des Personalrates, eine Organisationsentwicklung einzuleiten und durchzuführen. Im Interesse des Machterhaltes und der Entwicklung einer zielorientierten Strategie sollte eine analytische Annahme vorhanden sein, wie die Zusammenhänge und Funktionen zu verstehen sind, welcher Ist - Zustand erkannt wird und in welche Richtung Entwicklungen laufen. Vor allem, wie diese im Interesse der Strategie und Politik des Personalrats beeinflusst werden können. Auch das Erkennen einer gefährlichen Dynamik ist auf diesem Weg möglich.

Zentral ist die Erkenntnis, dass Entwicklungen immer auf dem vorhergehenden Zustand aufbauen, und dieser vorherige Zustand durch einen Entwicklungsschritt nicht verschwindet. Entwicklungen laufen auch nicht gradlinig sondern diskontinuierlich. Ein Zurückfallen auf eine frühere Entwicklungsstufe ist jederzeit möglich. Die hier eingeführte Theorie beruht letztlich auf der wissenschaftlichen Untersuchung von Wandlungs- und Anpassungsprozessen in privatwirtschaftlichen Unternehmen wie in öffentlichen Institutionen und den Bedingungen ihres Scheitern oder ihres Erfolges. In der Regel sind Kenntnisse in dieser Richtung der Leitung öffentlicher Betriebe unbekannt, der Personalrat kann sich einen Vorsprung schaffen.

Brauchbar erscheint in jedem Fall auch die Erkenntnis der „Systemiker“, nach der Organisationen keine statischen Gebilde sind, auch bei einer noch so festgeschriebenen Hierarchie. Sie entstehen und „leben“ durch die Kommunikation der Beteiligten. Mehrheitsverhältnisse und Beschlusslagen im Personalrat verändern für sich genommen nichts, mögen sie auch noch so einleuchtend sein. Der Personalrat trägt zu Änderungen durch seine eigene Kommunikation bei, auch im Hinblick auf Kultur und Politik.





Am Ende der Fall Erzählung wird zur Vertiefung des hier angerissenen Themas „Organisationsentwicklung“ weitere Theorie angeboten.

Konfliktbearbeitung

Auch auf diese von der Fallarbeiterin angebotenen zweiten Ebene der Fallgeschichte wird in der Kernthemenarbeit aufgenommen. Auch hier in einer Mischung aus eingeführtem theoretischen Wissen zum Fallgeschehen und einer näheren Beleuchtung des Konfliktverlaufes und der im Fall erkennbaren Formen der Konfliktbearbeitung.

Die Konflikte in dieser Fall Erzählung

Durch den ersten Teil der Kernthemenbearbeitung ist deutlich hervorgetreten, dass das Verhalten von Max auf den betrieblichen Kontext bezogen als eine Strategie der Interessenvertretung verstanden werden kann, wobei er die Interessen der von ihm vertretenen Gruppe und seine eigenen Entwicklungschancen als Einheit sieht. Er stellt sich gegen die Mehrheit. Er stellt Forderungen auf, die verstanden werden können als ein Weg der Durchsetzung von Minderheitsinteressen gegen eine Mehrheit. Er hat damit auch Erfolg. Die konträren Auffassungen werden durch Mehrheitsentscheidung zu einer Entscheidung gebracht. Der Kompromiss entspricht in weiten Teilen seinen Forderungen. Die Gruppe hat eine Form des Umgangs mit ihm und den Gruppeninteressen gefunden.

Ruth suchte im ersten Konflikt während der Konstituierung des Gremiums eine Lösung, die „Ruhe“ schafft: „Um einen dauernden Konflikt mit Max zu vermeiden, der zudem mit Klage drohte, schwenkte das Gremium unter Leitung von Ruth um.“ Sie spricht am Schluss der Erzählung davon, dass sie seine Haltung nicht akzeptiert, ist sich aber über die Zulässigkeit dieser Wertung nicht sicher.

Die Reaktion des Arbeitervertreters Paul auf Max kann, neben der inhaltlichen Kontroverse, als ein ablehnendes Gefühl verstanden werden, da er dessen Verhalten moralisch bewertet. Die Beurteilung und Bearbeitung des Konfliktes, der durch das Bekanntwerden der Verletzung des Schweigegebotes entsteht, wird durch die Auffassung Pauls bestimmt, Max habe mit seinen Interessen dem Personalrat „übel mitgespielt“.

Warum er in dem Personalauswahlverfahren mit dem verbliebenen internen Bewerber spricht, wissen wir aus der Fall Erzählung nicht. (*Hätte zum Verständnis hinterfragt werden müssen!*) Seine Reaktion während der Konfrontation in der Sitzung kann als Empörung verstanden werden, da er eine moralische Bewertung seines Handelns und, bei der geschilderten Wut Pauls, wohl auch seiner Person erfährt. Wäre der Konflikt auf der Sachebene geblieben, wären andere Möglichkeiten der Lösung offen gewesen.

Ruth beschreibt die weiterhin bestehende Konfliktlage. „Obgleich sie die Konfliktlösung auf sachlicher Ebene wollte, merke sie ihre Voreingenommenheit gegenüber Max.“ Sie sieht keine klare Linie bei sich. „Die früher von wechselseitiger Sympathie geprägte Beziehung ist einer Haltung des Misstrauens über die wahren Motive des Handelns des Kollegen gewichen. Sie traut auch seiner jetzigen Anpassung nicht.“ Hier steckt sie in einem Dilemma.

Das Konfliktgeschehen scheint in einem ständigen Wechsel zwischen Sachebene und persönlicher Ebene zu pendeln. Das Entstehen und die Dynamik von Konflikten ist von den Personen der Beteiligten und ihrer Beziehung zueinander nicht loszulösen. Erst dadurch erhält der Konflikt seine bedrohliche Wirkung. Eskalierende Konflikte lösen emotionale Belastungen aus und können schließlich zu Angst führen. Der personalisierte Konflikt bindet Energie, er löst bei heftigem offenen oder verdecktem Verlauf eine Sogwirkung aus. Die zugrunde liegenden Verhaltensmuster sind in der familiären Sozialisation erworben und passen so nicht auf die Anforderungen in Organisationen.. Hier ist Kommunikation auf die Erreichung von Sachzielen gerichtet.. Emotionen werden Personen zugeschrieben und es wird so der Blick auf die dahinter liegenden Strukturen und ihre Widersprüche verstellt. So gesehen ist der Wunsch nach Deeskalation und Vermeidung von personenbezogenen Ursachen verständlich. Dadurch kommt aber die positive Wirkung von Konflikten nicht zur Geltung, die Klärung von Situationen herbeiführen können und Entscheidungsprozesse fördern.

Zum Verstehen der Ursache und des Ablaufes der im Fall beschriebenen Konflikte wird eine Differenzierung nach Konfliktarten versucht. Auch hier wird als Hilfsmittel eine schematische Gliederung der verschiedenen Arten von Konflikten verwendet.

Konfliktarten/-typen	Auf die Person bezogen - Beispiele -	Auf das Verhalten bezogen - Beispiele -	Sachkonflikte - Beispiele -
Sachverhaltskonflikt		mangelnde Information und Kommunikation	unterschiedliche Bewertungen, Informationen und Interpretationen
Strukturkonflikt		Behinderung der Zusammenarbeit, Ungleichheiten, Störende Interaktionsmuster, Benachteiligung	Differenzen zwischen Ressourcen und Anforderungen
Wertekonflikt	differierende Werte, Lebensformen, Weltanschauung, Religion	ethisch und moralisch negative Bewertung des Verhaltens	ethisch und moralisch negative Bewertung der Sachziele
Interessenkonflikte	Konkurrent	konkurrierendes Verhalten	divergierende Ziele
Beziehungskonflikte	starke, ablehnende Gefühle oder Gefühl von Abwehr	negativ bewertetes Verhalten, das gleichgesetzt wird mit Person	

Konflikte im Fall in Bezug auf Max

Konfliktarten/-typen	Auf die Person bezogen	Auf das Verhalten bezogen	Sachkonflikte
Sachverhaltskonflikt		Max spricht mit internem Bewerber	Bruch der Schweigepflicht
Strukturkonflikt		Max ist Gruppenvertreter/ Mehrheit will Einheit	Unterschiedliche Interpretation der Aufgaben einer Interessensvertretung
Wertekonflikt	Max sieht Besonderheit der Beamten, Mehrheit folgt Gleichheitsprinzip als gewerkschaftli-	Max hält seine Einzelinteressen für zulässig, Ruth sieht PR Arbeit frei von persönlichen Vorteilen	

	che Grundhaltung		
Interessenkonflikte		Max hat andere Interessen als die Mehrheit	Max will Stellvertretung und Freistellung,
Beziehungskonflikte	Ruth sieht Max als Karrierist, misstraut seinen Motiven	Max will PR für sein Fortkommen nutzen, Ruth lehnt ihn emotional ab	

Diese Differenzierung dient der Verdeutlichung der Ebenen, auf denen die Konfliktbearbeitung läuft. Dabei ist jede Ebene zuzulassen, allein schon deswegen, da sie vorhanden ist. Nicht erkannte und ausgetragene Konflikte (heiße Konflikte) verschwinden nicht, sie werden verdeckt ausgetragen (kalte Konflikte). Ruth beschreibt am Ende der Fallgeschichte einen solchen kalten Konflikt gegenüber Max, von dem sie begriffen hat, dass er eine Zusammenarbeit auf Dauer belastet oder ihr unmöglich macht.

Handlungswege für die Fallerzählerin (aus heutiger Sicht)

1. Grundlagen der Personalratsarbeit

Es wird Ruth vorgeschlagen, die Grundlagen und Ziele der Personalratsarbeit in einem im Gremium offen kommunizierten Prozess zu thematisieren. Daraus werden Grundregeln und Zielsetzungen der Personalratsarbeit bestimmt, die bei abweichendem Verhalten die Grundlage einer dialogischen Konfliktbearbeitung werden können.

2. Den Wandel in der Organisation thematisieren

Den eingetretenen Wandel nicht als selbstverständlich und nur so möglich ansehen. In einer Klausur die Möglichkeit der Beschäftigung mit Entwicklungen in der Organisation eröffnen. Das „Ist“ kann gemeinsam analysiert und das „Soll“ entwickelt werden als Grundlage einer Strategieentwicklung. Entwicklungschancen und personalwirtschaftliche Wirkungen auch als im Interesse der Interessenvertretung definieren. Welche alten Privilegien müssen neuen Chancen weichen?

3. Ziele und Strategien für die PR Arbeit entwickeln

Zielfindungsprozess bewusst gestalten, auch in der Abgrenzung, offene Vorgehensweise soweit häufig wie möglich, geschlossene Vorgehensweise so oft wie nötig. Dabei Raum für kontroverse Diskussionen lassen.
(Siehe zur Zielentwicklung auch Fall Sarah)

4. Personalratsarbeit mit den Beteiligten kommunizieren

Aus Betroffenen Beteiligte machen. In Teilpersonalversammlungen Positionen und Arbeitsergebnisse kommunizieren. In Gesprächen in allen Teilen der Organisation Zustimmung und Widersprüche erfahren und diskutieren. Arbeitsteilig vorgehen und das Einzelbild ergänzen.

5. Geschäftsverteilung regeln

Der Vertiefung der Gruppeninteressenvertretung durch Max nach dessen Freistellung durch einen Geschäftsverteilungsplan verhindern. Es sollen sich andere auch und Max nicht nur mit Beamten befassen

6. Raum für Konfliktbearbeitung schaffen

Kommunikation und Konfliktverläufe im Personalrat offen ansprechen. Für tiefgehende Konflikte externe Beratung in Anspruch nehmen. Sachkonflikte nicht moralisierend interpretieren, aber auch Grenzen ziehen, wo höherrangige Entwicklungsinteressen beeinträchtigt sind.

Anhang mit weiteren theoretischen Hinweisen zur Kernthemenarbeit von Fall Ruth „Umgang mit Konflikten im Strukturwandel“